



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις: Συγκριτική Ανάλυση των Εργασιακών Προσεγγίσεων Διαφορετικών Γενεών- Η Περίπτωση των Εταιρειών Επίγειας Εξυπηρέτησης στην Ελλάδα»

ΖΩΣΙΜΑΔΟΥ ΠΑΡΘΕΝΑ- Α.Μ. 148670

Επιβλέπων καθηγητής: Σταυρινούδης Θεόδωρος

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2026

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Τουριστικές Επιχειρήσεις: Συγκριτική Ανάλυση των Εργασιακών Προσεγγίσεων Διαφορετικών Γενεών- Η Περίπτωση των Εταιρειών Επίγειας Εξυπηρέτησης στην Ελλάδα.»

Παρθένα Ζωσιμάδου

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Θεόδωρος Σταυρινούδης

Μαριάννα Σιγάλα

Σύμβουλος Καθηγητής, Μεταπτυχιακό
Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων» - Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Professor of Marketing and Director of the
International Hotel School at the University
of Newcastle, Australia

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2026

«Στη μνήμη της μητέρας μου Σοφίας που δεν κατάλαβε ποτέ σε τι θα μου χρησίμευε το μεταπτυχιακό αυτό»

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κο Σταυρινούδη για την καθοδήγηση την υποστήριξή του κατά τη διάρκεια της εργασίας αυτής. Η ηρεμία του και η μεθοδικότητα της σκέψης του αποτέλεσαν σημαντικούς συμμάχους στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον φίλο και συνοδοιπόρο στη ζωή Νίκο, που στήριξε με κάθε τρόπο αυτήν την προσπάθεια.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις προσεγγίσεις των εργαζομένων στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα. Το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα προκύπτει από τη σημασία που εμφανίζει ο κλάδος στον τομέα των αερομεταφορών, στην εξυπηρέτηση των επιβατών-τουριστών και κατά συνέπεια στην ανταγωνιστικότητα και την τουριστική προβολή της χώρας.

Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο η γενεακή ταυτότητα επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και ειδικότερα το πώς αντιλαμβάνονται την κόπωση, την υπευθυνότητα, το άγχος, τις επαγγελματικές τους προτεραιότητες, την αφοσίωση, τις πρακτικές ΔΑΔ και την επάρκεια της εκπαίδευσής τους. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου online ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από 180 εργαζόμενους των τριών εταιρειών Επίγειας Εξυπηρέτησης. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ιδιαίτερα υπεύθυνη και απαιτητική, ενώ σημαντικές πηγές πίεσης αποτελούν η εποχικότητα και ο φόρτος εργασίας. Γενεακές διαφοροποιήσεις διαπιστώθηκαν σε αρκετούς τομείς, όπως η ισορροπία εργασίας- ζωής, η αφοσίωση, η ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής στον κλάδο και η αξιολόγηση των πρακτικών ΔΑΔ. Συνολικά, η έρευνα ανέδειξε την ανάγκη για ύπαρξη πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα είναι πιο ευέλικτες και προσαρμοσμένες στις διαφορετικές γενιές εργαζομένων.

Λέξεις – Κλειδιά

Αερομεταφορές- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Τουριστικές Επιχειρήσεις, Επίγεια Εξυπηρέτηση, Ελλάδα, γενεακές διαφορές, εργασιακές στάσεις

Abstract

This thesis examines the perceptions, attitudes and approaches of employees in ground handling companies in Greece. The interest in this specific topic arises from the importance that the sector has in the air transport sector, in serving passengers-tourists and consequently in the competitiveness and tourism promotion of the country.

The purpose of the research was to investigate to what extent generational identity affects employees' attitudes towards their work and in particular how they perceive fatigue, responsibility, stress, their professional priorities, dedication, HR practices and the adequacy of their training. To achieve this purpose, a quantitative survey was carried out using a structured online questionnaire which was answered by 180 employees of the three Ground Handling companies. The data analysis was carried out with SPSS software.

The results showed that the vast majority of employees perceive their work as particularly responsible and demanding, while seasonality and workload are important sources of pressure. Generational differences were found in several areas, such as work-life balance, loyalty, satisfaction, intention to stay in the industry and the evaluation of HR practices. Overall, the research highlights the need for more targeted and flexible human resources policies, adapted to different generations of employees.

Keywords

Human Resources Management, Tourism enterprises, Airport Ground Handling, Greece, generational differences, work attitudes.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Σχημάτων	Error! Bookmark not defined.
Κατάλογος Πινάκων	Error! Bookmark not defined.
Συνοτομογραφίες & Ακρωνύμια	ix
1. Εισαγωγή	1
1.1 Προβληματική	1
1.2 Αντικειμενικός Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι.....	2
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής	3
2. Το Αεροπορικό Οικοσύστημα	4
2.1 Βασικοί Φορείς και Δομή του Αεροπορικού Οικοσυστήματος	4
2.1.1 Αερολιμένες (Airports)	4
2.1.2 Αερομεταφορείς (Airlines)	5
2.1.3 Πάροχοι Επίγειας Εξυπηρέτησης (Ground Handling Companies)	5
2.1.4 Πάροχοι Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας (Air Navigation System Providers).....	5
2.1.5 Ρυθμιστικοί και Θεσμικοί Φορείς	6
2.1.6 Συντήρηση, Επισκευή και Ανακατασκευή Αεροσκαφών (MRO- Maintenance, Repair & Overhaul)	6
2.1.7 Φορείς Logistics, Cargo και Freight Forwarders	6
2.1.8 Υποστηρικτικές Υπηρεσίες και Τεχνολογικοί Φορείς	6
2.2 Οι αερολιμένες και η σχέση τους με τις αεροπορικές εταιρείες	7
2.3 Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης και η θέση τους στο αεροπορικό οικοσύστημα ...	9
2.4 Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα.....	10
3. Τα αεροδρόμια και η σχέση τους με τον τουρισμό	12
3.1 Ο ρόλος των αεροδρομίων στον τουρισμό.....	12
3.2 Οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των αεροδρομίων.....	14
3.3 Η παροχή υπηρεσιών στα αεροδρόμια και η συμβολή τους στην εμπειρία του επιβάτη	16
3.4 Προκλήσεις και προοπτικές	18
4. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων	20
4.1 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις αεροπορικές υπηρεσίες	20
4.2 Ιδιαιτερότητες ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της επίγειας εξυπηρέτησης	21
4.3 Η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	22
4.4 Εργασιακές συνθήκες και σύγχρονες προκλήσεις των εργαζομένων στην επίγεια εξυπηρέτηση	25
5. Μεθοδολογία της έρευνας.....	28
5.1 Μέθοδος έρευνας και αξιολόγησή της.....	28
5.2 Πληθυσμός, δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	28
5.3 Ερευνητικό εργαλείο	29
5.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	29
6. Αποτελέσματα της έρευνας	30

6.1 Περιγραφική Ανάλυση	30
6.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία	30
6.1.2 Φύση εργασίας- απαιτητικότητα, άγχος, πίεση	33
6.1.3 Επαγγελματικές αξιώσεις/ προσδοκίες	35
6.1.4.Εργασιακή ικανοποίηση/ αφοσίωση	37
6.1.5. Εποχικότητα	39
6.1.6 Επικοινωνία και Ομαδικότητα	42
6.1.7 Πρακτικές ΔΑΔ.....	44
6.1.8.Εκπαίδευση	47
6.1.9. Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου	50
6.2. Επαγωγική Ανάλυση.....	53
6.2.1 Ερευνητικό ερώτημα 1.....	53
6.2.2 Ερευνητικό ερώτημα 2.....	54
6.2.3 Ερευνητικό ερώτημα 3.....	57
6.2.4 Ερευνητικό ερώτημα 4.....	58
6.2.5 Ερευνητικό ερώτημα 5.....	59
6.2.6 Ερευνητικό ερώτημα 6.....	61
6.2.7 Ερευνητικό Ερώτημα 7.....	61
7. Συμπεράσματα και προτάσεις	63
7.1 Συμπεράσματα	63
7.2 Προτάσεις πολιτικής	66
7.3 Περιορισμοί της έρευνας	67
7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	68
Βιβλιογραφία	69
Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο συνέντευξης- Γ. Βιτούλης»	77
Παράρτημα Β: «Ερωτηματολόγιο εργαζομένων»	78

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ACI — Airports Council International

AHM — Airport Handling Manual

ANSPs — Air Navigation Service Providers

ASQ — Airport Service Quality

ATAG — Air Transport Action Group

ATM — Air Traffic Management

DCS — Departure Control System

EASA — European Union Aviation Safety Agency

FSNCs — Full-Service Network Carriers

IATA — International Air Transport Association

ICAO — International Civil Aviation Organization

ISAGO — IATA Safety Audit for Ground Operations

LCCs — Low-Cost Carriers

MRO — Maintenance, Repair and Overhaul

SARPs — Standards and Recommended Practices

SLA — Service Level Agreement

SMS — Safety Management System

WTTC — World Travel & Tourism Council

ΑΕΠ — Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΑΠΑ — Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας

ΒΚΕΕ — Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης

ΔΑΔ — Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΕΟΧ — Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος

ΙΝΣΕΤΕ — Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΥΠΑ — Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

Κωδικοί αεροδρομίων

ATH — Athens International Airport

CFU — Corfu Airport

CHQ — Chania Airport

EFL — Kefalonia Airport

HER — Heraklion Airport

JMK — Mykonos Airport

JSI — Skiathos Airport

JTR — Santorini Airport

KGS — Kos Airport

RHO — Rhodes Airport

SKG — Thessaloniki Airport

ZTH — Zakynthos Airport

1. Εισαγωγή

1.1 Προβληματική

Η συμβολή του τουρισμού στην παγκόσμια και στην εθνική οικονομία μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της πολιτιστικής ανταλλαγής, είναι αδιαμφισβήτητη και αποτέλεσμα πολλών επιστημονικών μελετών (Kalanzi et al., 2017). Σε διεθνές επίπεδο, ο τουρισμός το 2024 παρήγαγε 10.9 τρισεκατομμύρια δολάρια, αξία που αποτελεί το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και δημιούργησε 357 εκατ. θέσεις εργασίας, ενώ, έως το 2035, η αξία προβλέπεται να φτάσει το 11.5% του ΑΕΠ (WTTC, 2024). Για την Ελλάδα, ο ρόλος του είναι ακόμη σημαντικότερος: το 2024 η συνολική συνεισφορά του ανήλθε σε 66.5–80.1 δισ. ευρώ (33.7% του ΑΕΠ), με 40.7 εκατ. επισκέπτες, εκ των οποίων το 72% προσήλθαν μέσω αεροπορικών αφίξεων (Ικκος & Κουτσός, 2025). Η ανοδική τάση συνεχίστηκε και το 2025, καθώς το διάστημα Ιανουαρίου–Αυγούστου καταγράφηκαν 19.9 εκατ. διεθνείς αεροπορικές αφίξεις, αυξημένες κατά 5.6% σε σχέση με το 2024 (INSETE, 2025).

Από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει ξεκάθαρα η καθοριστική σημασία της αεροπορικής βιομηχανία στη χώρα μας: Με 39 αεροδρόμια στην ελληνική επικράτεια (ΥΠΑ, n.d.), εκ των οποίων τα 26 δέχονται και διεθνείς αφίξεις, τα αεροδρόμια λειτουργούν ως πύλες εισόδου και εξόδου των επισκεπτών προς και από τη χώρα, αποτελούν βασικό στοιχείο της τουριστικής υποδομής, και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην τουριστική εμπειρία των επισκεπτών (Rendeiro Martín-Cejas, 2006), όσο και στην περιφερειακή ανάπτυξη των προορισμών (Florida et al., 2015)

Μέσα στο λειτουργικό αυτό περιβάλλον, η παροχή των αεροπορικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των αεροπορικών εταιρειών και των επιβατών τους, πραγματοποιείται από τις Εταιρείες Επίγειας Εξυπηρέτησης (Ground Handling Providers). Οι εταιρείες αυτές παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που απαιτούνται από τις αεροπορικές εταιρείες για την εξυπηρέτηση των πτήσεων τους (*Groundhandling - Mobility and Transport - European Commission*, n.d.). Η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών αλλά και η αποτελεσματικότητά τους ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων των επισκεπτών-επιβατών, συνδέεται άμεσα με την τουριστική εμπειρία και κατά συνέπεια με την εικόνα του τουριστικού προορισμού και την πρόθεση επανεπίσκεψης (Suwannakul et al., 2024).

Ωστόσο, η εργασία στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά αγχωτική και σωματικά απαιτητική: περιλαμβάνει έντονη επιχειρησιακή πίεση, πολλές ώρες εργασίας σε βάρδιες, και έκθεση σε περιβαλλοντικούς κινδύνους, και σωματική καταπόνηση. Οι παράγοντες αυτοί, σε συνδυασμό με την έντονη εποχικότητα της Ελληνικής πραγματικότητας που προκαλεί σοβαρές διακυμάνσεις στις ανάγκες προσωπικού, καθιστούν τη φύση της εργασίας ως εξαιρετικά απαιτητική και συμβάλλουν συλλογικά στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων μειώνοντας, ενδεχομένως, την ποιότητα ζωής τους (Shih et al., 2019) .

Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα μετά την πανδημία Covid-19, ο κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι περιορισμοί των αεροπορικών μετακινήσεων και η αναστολή των δραστηριοτήτων των αεροδρομίων το Μάρτιο του 2020 οδήγησαν σε οικονομικές απώλειες των επιχειρήσεων του κλάδου και κατά συνέπεια σε μαζικές αποχωρήσεις προσωπικού μέσω απολύσεων ή πρόωγων συνταξιοδοτήσεων, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους (Kazda et al., 2022).

Κατά την περίοδο 2021-2023 και καθώς η επιβατική κίνηση άρχισε να ανακάμπτει, η διαδικασία προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού στο χώρο της αεροπορικής βιομηχανίας ξεκίνησε εκ νέου- ωστόσο, οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης ήρθαν αντιμέτωπες με ελλείψεις και σημαντικές δυσκολίες στη διαδικασία εύρεσης προσωπικού. Μέχρι το 2024 οπότε και η επιβατική κίνηση ξεπέρασε τα προ-πανδημίας επίπεδα, παρότι μεγάλο ποσοστό του προσωπικού αποκαταστάθηκε, παρέμειναν σημαντικά κενά σε δεξιότητες ενώ παρατηρήθηκε μεγάλη εναλλαγή προσωπικού (Rivera-Prieto et al., 2025). Στο νέο περιβάλλον συνυπάρχουν πλέον εργαζόμενοι που ανήκουν σε διαφορετικές γενεές, με διαφοροποιημένες αξίες και προσδοκίες από την εργασία (Kinger & Kumar, 2023) ή ακόμα και σε διαφορετικά έθνη. Στο πλαίσιο αυτό, βασική πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση της πολυμορφίας αυτής και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της κάθε ομάδας με σκοπό να μειωθεί η εναλλαγή του προσωπικού και να αναπτυχθούν οι δεξιότητές του.

Η προβληματική λοιπόν της παρούσας εργασίας επικεντρώνεται στο γιατί η εργασία στις υπηρεσίες εδάφους των ελληνικών αεροδρομίων δεν είναι πια ελκυστική για τους εργαζόμενους και στο πώς διαφέρουν οι προσεγγίσεις και οι στάσεις του προσωπικού απέναντι στη φύση της εργασίας και την εργοδοσία τους ανάλογα με τη γενεαλογική τους ταυτότητα.

1.2 Αντικειμενικός Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι

Ο αντικειμενικός σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει τις προσεγγίσεις των διαφορετικών γενιών εργαζομένων στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα, ως προς τις απαιτήσεις και τις συνθήκες εργασίας τους, τις επαγγελματικές τους προσδοκίες, το επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης αλλά και τη στάση τους απέναντι στην ιεραρχία, την πειθαρχία, την ομαδικότητα αλλά και την εποχικότητα της εργασίας τους. Επιπλέον, επιδιώκει να αξιολογήσει το κατά πόσο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τα προγράμματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών γενεών.

Για το σκοπό αυτό, η εργασία θα επιδιώξει τους παρακάτω ερευνητικούς στόχους:

- Να χαρτογραφήσει και να αναλύσει τα χαρακτηριστικά και τις επαγγελματικές προσδοκίες των διαφορετικών γενεών εργαζομένων στον κλάδο των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα.

- Να αναδείξει το πώς η εποχικότητα της ελληνικής αγοράς επηρεάζει, ανά γενιά εργαζομένων, το άγχος, την αίσθηση ανασφάλειας και την πρόθεση παραμονής στον κλάδο.
- Να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ γενεακής ταυτότητας και αφοσίωσης των εργαζομένων
- Να εντοπίσει πιθανά κενά ή αδυναμίες στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (διαδικασία προσλήψεων, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση, επιβράβευση) και να ελέγξει το κατά πόσο οι πρακτικές αυτές έχουν προσαρμοστεί στις ανάγκες των νεότερων γενεών σε σχέση με τις παλαιότερες.
- Να εξετάσει το κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διαφορετικών γενιών εργαζομένων και να εντοπίσει τις μορφές εκπαίδευσης που προτιμά η κάθε γενιά.
- Να προτείνει τρόπους βελτίωσης των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών (εργοδοτών, εργαζομένων και πελατών).

1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής

Η εργασία δομείται σε επτά κεφάλαια, τα οποία μεταβαίνουν από την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου, στην εμπειρική μελέτη και την εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων.

Το πρώτο ξεκινά με την προβληματική, τον αντικειμενικό σκοπό και τους ερευνητικούς στόχους της, ενώ παρουσιάζει την ακαδημαϊκή σημασία της και τη σπουδαιότητά της για τον κλάδο των αερομεταφορών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται το γενικό πλαίσιο του αεροπορικού οικοσυστήματος και ο ρόλος των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης σε αυτό, με αναφορές στη δομή, τους βασικούς φορείς και το κανονιστικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη σύνδεση αεροδρομίων και τουρισμού, αναλύοντας τη συμβολή τους στην τοπική ανάπτυξη, την επίδρασή τους στην εμπειρία του επιβάτη και τις βασικές προκλήσεις του κλάδου.

Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, παρουσιάζοντας τις αρχές της και τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού επίγειας εξυπηρέτησης, όπως οι εργασιακές συνθήκες, η εκπαίδευση και η πολυγενεακή σύνθεση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα εργαλεία, η δειγματοληψία και οι διαδικασίες αξιοπιστίας.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα ευρήματα, επιτρέποντας εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα του κλάδου.

Στο έβδομο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις πολιτικής για εταιρείες, φορείς και οργανισμούς τουρισμού, ενώ αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Το Αεροπορικό Οικοσύστημα

Σύμφωνα με τη θεωρία των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, η αξία που παράγεται από έναν κλάδο δεν εξαρτάται μόνο από την απόδοση των μεμονωμένων οργανισμών, αλλά και από τις μεταξύ τους συνδέσεις, τη συμπληρωματικότητα των ρόλων και τον βαθμό αλληλεπίδρασης (Adner, 2017). Έτσι, η έννοια του αεροπορικού οικοσυστήματος (aviation ecosystem) εισήχθη στη διεθνή βιβλιογραφία για να περιγράψει ένα δίκτυο φορέων που αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται προκειμένου να υλοποιηθεί η αεροπορική μεταφορά.

Το αεροπορικό οικοσύστημα είναι μια δικτυωμένη κοινότητα οικονομικών φορέων και συναφών βιομηχανιών, που, λειτουργώντας σε ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον, συνδυάζουν τους πόρους τους με βάση αμοιβαία επωφελείς αρχές για την επίτευξη κοινών αποτελεσμάτων. Χαρακτηρίζεται από το ευρύ φάσμα των ενδιαφερομένων οικονομικών παραγόντων με κοινό στόχο τη μείωση του κόστους συναλλαγών, από την κεντρική θέση του αεροδρομίου, την επιρροή της ψηφιοποίησης, την προσανατολισμένη στον καταναλωτή προσέγγιση και την εξάρτηση από την κρατική υποστήριξη (Hrinchenko, 2020). Οι Raimundo et al., (2023) ορίζουν το αεροπορικό οικοσύστημα σαν ένα σύστημα διασύνδεσης διάφορων οντοτήτων του αεροπορικού κλάδου, που αλληλοεπηρεάζονται και συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία και βιωσιμότητά του.

Η λειτουργία του αεροπορικού οικοσυστήματος δε δύναται να εξετασθεί αποσπασματικά· κάθε στοιχείο επηρεάζει και επηρεάζεται από το άλλο (Zhang et al., 2023). Η αποδοτική συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ομαλή και βιώσιμη λειτουργία των αερομεταφορών αλλά και τη διασφάλιση της ασφάλειας του κλάδου (ACI Europe, 2025).

2.1 Βασικοί Φορείς και Δομή του Αεροπορικού Οικοσυστήματος

Για την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ασφάλεια, την απόδοση αλλά και την ανταγωνιστικότητα του τομέα, είναι απαραίτητη η κατανόηση των κύριων φορέων του οικοσυστήματος.

2.1.1 Αερολιμένες (Airports)

Οι αερολιμένες διαθέτουν κρίσιμες υποδομές όπως τερματικούς σταθμούς, διαδρόμους, χώρους στάθμευσης και εμπορικές υπηρεσίες και αποτελούν κόμβους περιφερειακής και διεθνούς συνδεσιμότητας. Η σημασία τους είναι ιδιαίτερη για τις πόλεις και τις περιφέρειες που εξυπηρετούν, καθώς δημιουργούν άμεσες, έμμεσες και επαγόμενες οικονομικές δραστηριότητες και θέσεις εργασίας (Florida et al., 2015). Οι αερολιμένες μπορεί να είναι δημόσιοι, ιδιωτικοί, ή να λειτουργούν σε καθεστώς παραχώρησης σε ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης (Graham, 2023)

2.1.2 Αερομεταφορές (Airlines)

Οι αερομεταφορές είναι οι κύριοι πάροχοι της «υπηρεσίας αερομεταφοράς». Διαχειρίζονται στόλους, δρομολόγια και πληρώματα και μέσω της εμπορικής στρατηγικής τους αποτελούν το βασικό μηχανισμό δημιουργίας δικτύων και συνδεσιμότητας (Gillen, 2009). Η απόδοσή τους εξαρτάται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες όπως το κόστος καυσίμων, το κανονιστικό πλαίσιο, οι ρυθμοί επίγειας εξυπηρέτησης και η ποιότητα λειτουργίας των αεροδρομίων (Graham, 2023). Καθώς σταδιακά μεταβαίνουν σε περισσότερο πολύπλοκα μοντέλα διαχείρισης δικτύων, οι αερομεταφορές ολοένα και περισσότερο βασίζονται σε ενισχυμένη τεχνολογική υποστήριξη και δεδομένα (Abu Talib et al., 2025). Αν και στη βιβλιογραφία δε βρίσκεται κάποια τυποποίηση σε σχέση με την ταξινόμηση του επιχειρηματικού τους μοντέλου (Ribeiro de Almeida et al., 2019), συνήθως διακρίνονται σε Full Service Network Carriers (FSNCs), σε Low-Cost Carriers (LCCs), σε Charter/ Leisure Airlines, σε Regional Airlines, και, τέλος, σε Cargo Airlines.

2.1.3 Πάροχοι Επίγειας Εξυπηρέτησης (Ground Handling Companies)

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης είναι υπεύθυνες για ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών που διασφαλίζουν την εξυπηρέτηση, την υποστήριξη και την ετοιμότητα των αεροσκαφών και των επιβατών στο έδαφος: από την επιβίβαση/ αποβίβαση επιβατών και τη διαχείριση αποσκευών, έως την εξυπηρέτηση φορτίου, τον καθαρισμό και τον ανεφοδιασμό των αεροσκαφών (European Commission, n.d.). Πρόκειται για κρίσιμο κρίκο στην αλυσίδα της εξυπηρέτησης, ο οποίος έχει άμεση επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ασφάλεια των πτήσεων και των επιβατών, και στη διαχείριση των χρόνων παραμονής των αεροσκαφών στο έδαφος (Skorupski et al., 2020). Ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός ορίζει ως φορείς επίγειας εξυπηρέτησης είτε αυτόνομους φορείς, είτε φορείς εκμετάλλευσης αεροδρομίων που παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης, ή αερομεταφορείς που παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης στον εαυτό τους (αυτοεξυπηρέτηση) ((ΕΕ) 2025/20, 2024)

2.1.4 Πάροχοι Υπηρεσιών Εναέριας Κυκλοφορίας (Air Navigation System Providers)

Οι ANSPs, όπως λχ το Eurocontrol, διασφαλίζουν την ασφαλή και αποτελεσματική διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας (Air Traffic Management – ATM). Το έργο τους ρυθμίζεται από ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει πρωτίστως ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO) και περιλαμβάνει δομημένες διαδικασίες, εξελιγμένα συστήματα και υψηλά καταρτισμένο

ανθρώπινο παράγοντα. Το ATM επηρεάζει καθοριστικά τις καθυστερήσεις, τους χρόνους πτήσης, τις εκπομπές CO₂, την κατανάλωση καυσίμου, την ασφάλεια και κατά συνέπεια την επιχειρησιακή σταθερότητα των αεροπορικών εταιρειών (Eurocontrol, 2025, CANSO, 2025).

2.1.5 Ρυθμιστικοί και Θεσμικοί Φορείς

Εξαιτίας της απαραίτητης συνεργασίας ανάμεσα σε διεθνείς οργανισμούς και της ανάγκης για ομοιογένεια στις διαδικασίες ασφαλείας, οι ρυθμιστικοί κανόνες και τα κανονιστικά πλαίσια αποτελούν θεμελιώδη βάση της αεροπορικής δραστηριότητας. Σε διεθνές επίπεδο, ο ICAO μέσω της Σύμβασης του Σικάγο ορίζει τα πρότυπα και τις προτεινόμενες πρακτικές της Πολιτικής Αεροπορίας (SARPs) (ICAO, n.d.), ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο η EASA αναπτύσσει ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά στην πιστοποίηση, την πλοϊμότητα των αεροσκαφών και την εκπαίδευση του προσωπικού (EASA, 2021). Τέλος, σε εθνικό επίπεδο, η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας προσαρμόζει τις διεθνείς και ευρωπαϊκές κανονιστικές απαιτήσεις στα ελληνικά δεδομένα και τις εφαρμόζει εποπτεύοντας την πιστοποίηση των φορέων, τις διαδικασίες λειτουργίας πτήσεων και αεροδρομίων (ΑΠΑ, n.d.-b).

2.1.6 Συντήρηση, Επισκευή και Ανακατασκευή Αεροσκαφών (MRO- Maintenance, Repair & Overhaul)

Ο τομέας MRO επικεντρώνεται στη διασφάλιση της πλοϊμότητας των αεροσκαφών και της λειτουργικής τους αξιοπιστίας. Διενεργώντας τεχνικούς ελέγχους, προληπτικές και διορθωτικές συντηρήσεις, επισκευές και δοκιμές αεροσκαφών, συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου τεχνικών αστοχιών και στην συνολική ασφάλεια των πτήσεων (Kinnison & Siddiqui, 2012). Η συντήρηση είναι σημαντικός παράγοντας για την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα και αποδοτικότητα των αερομεταφορέων καθώς επηρεάζει άμεσα τη διαθεσιμότητα και αξιοπιστία των στόλων και τη βιωσιμότητα του ευρύτερου αεροπορικού οικοσυστήματος (Guinn et al., 2025).

2.1.7 Φορείς Logistics, Cargo και Freight Forwarders

Το αεροπορικό φορτίο (cargo) και η διαχείρισή του επιτρέπει τη γρήγορη και αξιόπιστη διασύνδεση απομακρυσμένων αγορών και παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού (Bartulovic et al., 2022). Στο πλαίσιο αυτό οι εταιρείες logistics και οι freight forwarders διαδραματίζουν κύριο ρόλο, καθώς διαχειρίζονται εμπορεύματα, αποθήκες, ψυκτικές αλυσίδες και τελωνειακές διαδικασίες ενώ λειτουργούν ως διαμεσολαβητές μεταξύ αερομεταφορέων, αεροδρομίων και πελατών. Οι Shahparan et al. (2024) τονίζουν ότι η απόδοση των αεροδρομίων στο cargo συνδέεται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα και την εφοδιαστική λειτουργία μιας χώρας.

2.1.8 Υποστηρικτικές Υπηρεσίες και Τεχνολογικοί Φορείς

Σύμφωνα με τη Graham (2022), στο οικοσύστημα συμμετέχουν επίσης:

- τεχνολογικοί πάροχοι συστημάτων κρατήσεων, DCS, αεροδρομιακών λύσεων

- εταιρείες καυσίμων
- εταιρείες παραγωγής και εφοδιασμού catering
- εταιρείες παροχής υπηρεσιών ασφάλειας
- κυβερνητικοί φορείς (τελωνείο, αστυνομία, συνοριοφυλακή)
- εμπορικά καταστήματα, duty free και καταστήματα εστίασης
- ξενοδοχεία & parking αυτοκινήτων
- πάροχοι οδικών συνδέσεων (λεωφορεία, ταξί, μετρό) κ.ά

2.2 Οι αερολιμένες και η σχέση τους με τις αεροπορικές εταιρείες

Η σχέση ανάμεσα στους αερολιμένες και τις αεροπορικές εταιρείες χαρακτηρίζεται από μια σύνθετη αλληλεπίδραση οικονομικών, επιχειρησιακών και στρατηγικών παραγόντων, ενώ τους δύο φορείς διακατέχει μια αμοιβαία αλληλεξάρτηση: τα αεροδρόμια παρέχουν τις απαραίτητες υποδομές που επιτρέπουν στις αεροπορικές εταιρείες να πραγματοποιούν πτήσεις και να αναπτύσσουν το δίκτυό τους, ενώ οι αερομεταφορείς προσφέρουν την απαιτούμενη κίνηση στα αεροδρόμια ώστε να εξασφαλίζουν την οικονομική τους βιωσιμότητα (Albers et al., 2005).

Βασική πηγή εσόδων των αερολιμένων αποτελούν τα αεροναυτιλιακά τέλη που καταβάλλουν οι αεροπορικές εταιρείες, όπως τα τέλη προσγείωσης, επιβατών, ασφάλειας κ.ά (Graham, 2023). Οι αεροπορικές εταιρείες μετακυλούν, συνήθως, το κόστος αυτό στο κόστος εισιτηρίων, με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των αεροναυτιλιακών τελών και της τελικής τιμής των εισιτηρίων. Ωστόσο, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οδηγούν τις αεροπορικές εταιρείες- ιδίως τις εταιρείες χαμηλού κόστους- σε προσπάθειες να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη, με αποτέλεσμα να αξιολογούν τους αερολιμένες σύμφωνα με πολυσύνθετους υπολογισμούς που περιλαμβάνουν οικονομικά κριτήρια, στρατηγικά οφέλη, ελκυστικότητα προϊόντων και ελαχιστοποίηση κινδύνου (Tunčikiene & Katinas, 2020). Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στους αερολιμένες, πολλοί από τους οποίους οδηγούνται στην υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και σε αναπροσαρμογή της τιμολογιακής τους πολιτικής ώστε να παραμείνουν ελκυστικοί και ανταγωνιστικοί (Cordera et al., 2024).

Η διάθεση και κατανομή των χορηγούμενων χρονοθυρίδων (airport slots), δηλαδή του χρόνου που οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν τα αεροδρόμια, είναι ένα ακόμα πεδίο σύνδεσης των δύο μερών. Η κατανομή των slots γίνεται κυρίως από ανεξάρτητους εθνικούς συντονιστές σύμφωνα με τους κανονισμούς της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών (IATA). Αυτοί περιλαμβάνουν τις αρχές της προτεραιότητας και της ιστορικότητας σύμφωνα με τις οποίες οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να διεκδικούν τα slots τους σε κάθε αερολιμένα (Knorr & Eisenkopf, 2025, Regulation - 95/93 - EN - EUR-Lex). Κάτι τέτοιο επηρεάζει τον προγραμματισμό των δρομολογίων των αεροπορικών εταιρειών και τις διαπραγματεύσεις τους με τους αερολιμένες, καθώς η συντριπτική συγκέντρωση των slots από κυρίαρχες αεροπορικές εταιρείες μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην είσοδο νέων εταιρειών και να επηρεάσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα του συστήματος (Anci & Ates, 2022). Επιπλέον, καθώς δεν έχουν μέχρι σήμερα θεσπιστεί διακυμάνσεις στην τιμολογιακή πολιτική, πολλές αεροπορικές

εταιρείες επιλέγουν να επιχειρούν τις ίδιες ώρες αιχμής, έτσι, σε πολλά αεροδρόμια, η ζήτηση υπερβαίνει τη χωρητικότητά τους. Αυτό προσθέτει επιπλέον πίεση στους αερολιμένες, καθώς η αύξηση της χωρητικότητας αποτελεί μια σημαντική οικονομική επένδυση και δεν είναι πάντα εύκολη λόγω τεχνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών περιορισμών. (Graham, 2022).

Η ανάγκη για συνεργασία ανάμεσα στους δύο φορείς ενισχύεται περαιτέρω από τα ολοένα και αυστηρότερα πρότυπα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και ασφάλειας, μαζί με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ανάγκη για ψηφιοποίηση. Οι πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και μείωσης εκπομπών αερίου αλλά και η ανάγκη για αυτοματοποίηση των λειτουργικών αεροδρομικών συστημάτων όπως αυτά της διαχείρισης επιβατών και αποσκευών, απαιτούν συντονισμό μεταξύ των δύο μερών και σημαντικές επενδύσεις, ενώ αποτελούν σημαντικές προκλήσεις Oakleaf et al., 2022, Roulaki et al., 2021). Η συνεργατική τους προσέγγιση μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα, να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά τους και τελικά να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του τελικού προϊόντος (Dixit et al., 2021)

Τέλος, η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα μεγάλα αεροδρόμια και τους αερομεταφορείς έχει ενισχυθεί από την αυξανόμενη άνθηση των αεροπορικών συμμαχιών και τη συγκέντρωση της κίνησης σε κόμβους μέσω της ανάπτυξης του μοντέλου hub-and-spoke (Nerja, 2023). Το μοντέλο αυτό, αν και προσφέρει πολλαπλά οφέλη, όπως οικονομίες κλίμακας, βελτιστοποίηση της χρήσης του στόλου, αυξημένες επιλογές για τους επιβάτες και μεγαλύτερη σύνδεση εντός του δικτύου, μπορεί να οδηγήσει σε σχέσεις εξάρτησης, καθώς η μετακίνηση ή η αναδιάρθρωση του δικτύου ενός μεγάλου αερομεταφορέα μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα του αερολιμένα (Albers et al., 2005).

Από τα παραπάνω, είναι εμφανές ότι η σχέση μεταξύ αερολιμένων και αερομεταφορέων είναι εξαιρετικά πολυδιάστατη, μεταβαλλόμενη, και πολλές φορές επιβαρυνμένη από αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα. Απαιτείται μια ασφαλής, σταθερή και συνεργατική σχέση μεταξύ των δύο μερών για την επίτευξη της λειτουργικής ισορροπίας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας κάθε αεροδρομίου. Οι Paratheodorou et al (2019), προτείνουν μια «Win—Win—Win» συμφωνία συνεργασίας ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρείες, αεροδρόμια αλλά και αρχές προορισμού, ώστε να ευθυγραμμιστούν τα κίνητρά τους και να στηριχθεί η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Το πλαίσιο αυτό επιδιώκει μακροχρόνια, αμοιβαία επωφελή συνεργασία παρά τις συχνά αντικρουόμενες σχέσεις, μειώνοντας τα κόστη συναλλαγών, διαμοιράζοντας συλλογικά τους κινδύνους και αυξάνοντας την ικανοποίηση και τα έσοδα όλων των εμπλεκόμενων.

Μέσα σε αυτό το σύνθετο πλαίσιο, καλούνται να λειτουργήσουν οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης που σε επιχειρησιακό επίπεδο αποτελούν το συνδετικό κρίκο που γεφυρώνει τις ανάγκες των αεροπορικών εταιρειών- πελατών τους, με τις λειτουργίες και τις εμπορικές προτεραιότητες των αεροδρομίων.

2.3 Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης και η θέση τους στο αεροπορικό οικοσύστημα

Η επίγεια εξυπηρέτηση (ground handling) περιλαμβάνει εκείνο το εύρος των εργασιών που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση επιβατών, αεροσκαφών και φορτίου στο έδαφος του αερολιμένα και διαχωρίζεται γενικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Στην εξυπηρέτηση επιβατών (Landside: check-in, boarding, τμήμα απολεσθέντων) και στην εξυπηρέτηση αεροσκαφών (Airside: φορτο-εκφόρτωση αποσκευών/φορτίου, καθαρισμός, κίνηση αεροσκαφών στο έδαφος, εξυπηρέτηση πληρωμάτων κ.ά) (IATA - Airport Handling Manual (AHM), n.d.; ΑΠΑ, n.d.-c)

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η αγορά επίγειας εξυπηρέτησης λειτουργούσε υπό μονοπωλιακό καθεστώς καθώς οι εθνικές αεροπορικές εταιρείες, ή οι φορείς των αεροδρομίων παρείχαν αυτές τις υπηρεσίες προς τρίτους, όπου οι αερομεταφορείς δεν αυτοεξυπηρετούνταν (Schmidberger et al., 2009). Η κατάσταση αυτή άρχισε σταδιακά να αλλάζει μετά την απελευθέρωση της αγοράς από την Ευρωπαϊκή Οδηγία 96/67/EC (Directive - 96/67 - EN - EUR-Lex, n.d.) η οποία επέβαλλε την παραχώρηση της υπηρεσίας σε τουλάχιστον δύο ανεξάρτητους παρόχους στα μεγάλα αεροδρόμια. Έτσι η αγορά αναδιαρθρώθηκε, στο χώρο εισήχθησαν νέες ανεξάρτητες εταιρείες και ο ανταγωνισμός ενισχύθηκε.

Η σύνδεση των παρόχων επίγειας εξυπηρέτησης με τις αεροπορικές εταιρείες γίνεται μέσω ενός συμβολαίου, που συνήθως στηρίζεται στο πρότυπο του IATA Standard Ground Handling Agreement, το οποίο αποτελεί ένα συμβατικό πλαίσιο όπου αποτυπώνονται λεπτομερώς οι υποχρεώσεις του φορέα απέναντι στην αεροπορική εταιρεία. Πολλές φορές, ανάμεσα στα δύο μέρη συνάπτεται επιπρόσθετα ένα Service Level Agreement (SLA), όπου καθορίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι στόχοι απόδοσης και πολλές φορές συνδέονται με οικονομικά οφέλη ή ποινές (IATA, n.d.). Η IATA έχει επίσης θεσπίσει ένα σύστημα ποιότητας των παρόχων επίγειας εξυπηρέτησης, η συμμόρφωση με το οποίο πραγματοποιείται σταδιακά σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό παρόχων παγκοσμίως (IATA - ISAGO, n.d.). Αντίστοιχα συμβόλαια/ συμφωνίες υπογράφονται και μεταξύ των παρόχων και των αερολιμένων.

Η ρυθμιστική αρχή και η εποπτεία των φορέων επίγειας εξυπηρέτησης ασκείται σε πολλαπλά επίπεδα από διεθνείς και εθνικούς φορείς, όπως άλλωστε και σε ολόκληρο το αεροπορικό οικοσύστημα. Ωστόσο, ειδικά για τους φορείς επίγειας εξυπηρέτησης ο πρόσφατος Κατ' Εξουσιοδότηση Κανονισμός (ΕΕ)2025/20 ο οποίος συμπληρώνει τον Κανονισμό (ΕΕ) 2018/1139, εισάγει ένα νέο και αυστηρότερο πλαίσιο για την ασφαλή παροχή υπηρεσιών στα αεροδρόμια της ΕΕ και του ΕΟΧ.: θεσπίζει σαφείς απαιτήσεις όπως την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας (SMS- Safety Management System), απαιτεί τεκμηριωμένες λειτουργικές διαδικασίες, συντήρηση του εξοπλισμού και κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ επιδιώκει συμμόρφωση με τα πρότυπα του ICAO και τη διασφάλιση ίσων όρων ανταγωνισμού.

Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των εργασιών επίγειας εξυπηρέτησης επηρεάζουν άμεσα τον χρόνο παραμονής του αεροσκάφους στο έδαφος (turnaround time) και κατά συνέπεια την κερδοφορία των αεροπορικών εταιρειών, την ομαλή λειτουργία και χωρητικότητα των αεροδρομίων (ACI EUROPE, 2022), την ικανοποίηση των επιβατών και τελικά την μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα των αερομεταφορών (Mishra, 2025; Skorupski et al., 2020). Ο Uchroński (2020) τονίζει ότι η επίγεια εξυπηρέτηση είναι ίσως η υπηρεσία με το μεγαλύτερο επιχειρησιακό ρίσκο στη ζώνη του αεροδρομίου, εφόσον επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια πτήσεων, και την ακρίβεια δρομολογίων, ενώ οι Tigu et al, (2024) αναφέρουν ότι οι πάροχοι υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης συνδιαμορφώνουν τη βιωσιμότητα των αεροδρομίων και τον αντίκτυπό τους στις τοπικές κοινότητες.

Κεντρικό στοιχείο λοιπόν στη λειτουργία των εταιρειών αυτών και θεμελιώδη παράγοντα ασφάλειας και αποδοτικότητας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τους Musa & Isha, (2021) οι εργαζόμενοι της επίγειας εξυπηρέτησης εργάζονται σε ένα περιβάλλον με υψηλή πίεση, έντονες απαιτήσεις για επιχειρησιακή ακρίβεια και αυστηρά χρονοδιαγράμματα. Τα ωράριά τους είναι εναλλασσόμενα και συχνά έρχονται αντιμέτωποι με έντονη εποχικότητα, γεγονός που ενισχύει την κόπωση και το εργασιακό τους άγχος. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η συνεχής και επαρκής εκπαίδευση, αλλά και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ασφάλειας ώστε να περιοριστεί η έκθεση σε ανθρώπινα λάθη, που αποτελεί κεντρική αιτία για τα περιστατικά ασφαλείας στο έδαφος (EASA, 2010) είναι θεμελιώδη.

Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν δεν είναι απλά ένας λειτουργικός πόρο στο αεροπορικό περιβάλλον, αλλά είναι θεμέλιο για την ασφάλεια και την ανθεκτικότητα ολόκληρου του αεροπορικού συστήματος.

2.4 Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα

Δυστυχώς η επιστημονική βιβλιογραφία στο θέμα της Επίγειας Εξυπηρέτησης στην Ελλάδα είναι ανεπαρκής ως προς την ιστορικότητα και την εξέλιξη του κλάδου. Για μια σύντομη ιστορική αναδρομή ωστόσο απευθυνθήκαμε στον τέως Περιφερειάρχη Β.Ελλάδας και Ιονίων νήσων της Ολυμπιακής Υπηρεσίας Α.Ε κο Βιτούλη, ως έγκυρη και αξιόπιστη πηγή για τα όσα αναφέρονται παρακάτω (Παράρτημα Α).

Η επίγεια εξυπηρέτηση στην Ελλάδα αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς η Ευρωπαϊκή πολιτική αερομεταφορών διαμόρφωσε τις εθνικές αγορές. Έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η ελληνική αγορά λειτουργούσε υπό αυστηρά μονοπωλιακό καθεστώς, καθώς οι υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης προς τις αεροπορικές εταιρείες παρέχονταν σχεδόν αποκλειστικά από την κρατική Ολυμπιακή Αεροπορία- Υπηρεσίες. Η ενσωμάτωση της Οδηγίας 96/67/ΕΚ με το Προεδρικό Διάταγμα 285/1998 καθόρισε τους όρους πρόσβασης στην αγορά, ενώ θέσπισε το πλαίσιο αδειοδότησης και τους μηχανισμούς εποπτείας. Έτσι, σηματοδοτήθηκε το τέλος του μονοπωλίου στη χώρα και η αρχή ενός σταδιακά απελευθερωμένου περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή του νέου κανονιστικού πλαισίου επέτρεψε τη είσοδο των πρώτων ιδιωτικών εταιρειών, με τις Goldair Handling και Swissport Greece να αδειοδοτούνται και να αναλαμβάνουν υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης στα 5 μεγάλα αεροδρόμια της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα, Ηράκλειο και Ρόδο) κατά την περίοδο 1999-2000 (Goldair Handling, n.d.). Το γεγονός αυτό πυροδότησε αντιδράσεις από την ΟΑ-Υ καθώς θεωρήθηκε ότι δεν τηρούσε όρους ανταγωνισμού, εφόσον εκείνη ήταν υποχρεωμένη να επιχειρεί σε μικρούς, μη κερδοφόρους αερολιμένες. Έτσι, σηματοδοτήθηκε η σταδιακή αναδιάρθρωση του επιχειρησιακού μοντέλου των ελληνικών αεροδρομίων και η μετάβαση σε μια νέα εποχή για τον κλάδο, που χαρακτηριζόταν από έντονο ανταγωνισμό.

Το 2009, η Ολυμπιακή Αεροπορία- Υπηρεσίες ιδιωτικοποιήθηκε και τη θέση της ανέλαβε η νέα Olympic Handling (Φωτεινός, 2009), γεγονός που συνδέθηκε με την απώλεια πολύτιμης τεχνογνωσίας λόγω αποχώρησης έμπειρου προσωπικού. Το 2010, τα Π.Δ. 44/2009 και 83/2010 κατήγγησαν τους εναπομείναντες περιορισμούς και επέτρεψαν τη δραστηριοποίηση των ιδιωτικών εταιριών στο σύνολο των ελληνικών αεροδρομίων. Η ένταση του ανταγωνισμού που ακολούθησε οδήγησε σε σημαντική μείωση των τιμών καθώς οι τρεις εταιρείες προσπαθούσαν να αυξήσουν το πελατολόγιό τους. Το γεγονός αυτό ωφέλησε τις αεροπορικές εταιρείες, αλλά ταυτόχρονα δημιούργησε πιέσεις στα λειτουργικά κόστη των παρόχων, οι οποίοι αναζητώντας αποδοτικά μοντέλα λειτουργίας συχνά έκαναν περικοπές προσωπικού και αυξημένη χρήση ευέλικτων μορφών απασχόλησης και εργασιακών σχημάτων, με επιπτώσεις στη ποιότητα των υπηρεσιών.

Το 2014 η Olympic Handling μετονομάστηκε σε Skyserv λόγω της μεταβίβασης των δικαιωμάτων του ονόματος «Olympic» στην Aegean Airlines (Capital.gr, n.d.), ενώ το 2015 εξαγοράστηκε από τον όμιλο Swissport Aviareps ο οποίος είχε ήδη στην κατοχή του τη Swissport Greece (Capital.gr, n.d.-a). Οι δύο εταιρείες συνέχισαν να λειτουργούν ως διακριτές και ανεξάρτητες επιχειρησιακές οντότητες, ωστόσο, η πώληση αυτή πυροδότησε νέες απολύσεις προσωπικού και προβληματισμούς σχετικά με την ανταγωνιστικότητα (Ταχυδρόμος, 2015). Σήμερα, οι τρεις εταιρείες - Goldair Handling, Swissport Greece και Skyserv δραστηριοποιούνται στο σύνολο των 39 αεροδρομίων της χώρας, με εξαίρεση ορισμένα μικρά- νησιωτικά κυρίως- αεροδρόμια που λειτουργούν με έναν ή δύο παρόχους λόγω χαμηλής κίνησης και μειωμένου εμπορικού ενδιαφέροντος.

Τις εταιρείες αδειοδοτεί και εποπτεύει η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας, η οποία συστάθηκε ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή με τον Ν. 4427/2016 και από το 2019 εποπτεύει την ελληνική αεροπορική αγορά. Οι αρμοδιότητές της εκτός από την αδειοδότηση των παρόχων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Βασικού Κανονισμού επίγειας Εξυπηρέτησης (BKEE), περιλαμβάνουν την εφαρμογή του εθνικού και ευρωπαϊκού κανονιστικού πλαισίου και την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας (ΑΠΑ, n.d.). Ανά αεροδρόμιο, θεσπίζονται επίσης οι ειδικοί Οικείοι κανονισμοί, οι οποίοι καθορίζουν τα κριτήρια επιλογής παρόχων, τη μέγιστη διάρκεια των συμβάσεων και τις τεχνικές προδιαγραφές, με στόχο την εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ανταγωνισμού.

Ένα από τα κύρια γνωρίσματα της ελληνικής αγοράς επίγειας εξυπηρέτησης είναι η έντονη εποχικότητα, η οποία συνδέεται άμεσα με τον θερινό τουρισμό. Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ (2025), πάνω από το 72% των διεθνών αφίξεων στη χώρα πραγματοποιείται αεροπορικώς, ενώ η κίνηση συγκεντρώνεται κυρίως τους μήνες Ιούνιο-Σεπτέμβριο. Η συγκέντρωση αυτή δημιουργεί αυξημένες επιχειρησιακές ανάγκες σε εξοπλισμό και προσωπικό σε ένα μικρό χρονικό διάστημα και οδηγεί τους παρόχους επίγειας εξυπηρέτησης σε προσλήψεις εποχικού προσωπικού και σε επιτάχυνση των εκπαιδευτικών διαδικασιών (Ruggieri & Platania, 2024). Αντίθετα, η μειωμένη κίνηση τους χειμερινούς μήνες δυσχεραίνει τη διατήρηση εσόδων και οικονομικής βιωσιμότητας, τη στιγμή που η τεχνολογική εξέλιξη και τα περιβαλλοντικά πρότυπα επιβάλλουν αυξημένες ανάγκες για επενδύσεις (Dritsakis, 2007). Η κυκλικότητα αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ιδιόμορφης αγοράς, στην οποία δυσκολεύεται να εδραιωθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός.

Η εξέταση του επιχειρησιακού και θεσμικού πλαισίου των αερομεταφορών και της επίγειας εξυπηρέτησης αναδεικνύει τη σημασία τους για τη διαμόρφωση της τουριστικής δραστηριότητας. Δεδομένης της υψηλής εξάρτησης της χώρας από τις αεροπορικές αφίξεις, η διασφάλιση της ομαλής ροής επισκεπτών εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική λειτουργία των αεροδρομίων. Υπό το πρίσμα αυτό, το επόμενο κεφάλαιο αναλύει τη σχέση των αεροδρομίων με τον τουρισμό και εξετάζει το πώς σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη αλλά και το πώς οι υπηρεσίες εδάφους επηρεάζουν την εμπειρία του επιβάτη.

3. Τα αεροδρόμια και η σχέση τους με τον τουρισμό

3.1 Ο ρόλος των αεροδρομίων στον τουρισμό

Η σχέση ανάμεσα στα αεροδρόμια και τον τουρισμό αποτελεί έναν στενά συνδεδεμένο και αλληλεξαρτώμενο μηχανισμό, ο οποίος αποτελεί θεμέλιο της παγκόσμιας τουριστικής οικονομίας. Η σχέση αυτή διαμορφώνεται τόσο σε άμεσο όσο και σε έμμεσο επίπεδο.

Σε άμεσο επίπεδο, ως βασικές υποδομές μεταφορών και συχνά κύριες πύλες εισόδου των επισκεπτών, τα αεροδρόμια επιτρέπουν την πρόσβαση σε προορισμούς που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να προσεγγιστούν, έτσι συντελούν στη διεθνή κινητικότητα. Το μέγεθος, το επιχειρησιακό τους μοντέλο, η λειτουργική τους επάρκεια και η αξιοπιστία των υπηρεσιών τους επηρεάζουν τη διαμόρφωση και την εξέλιξη της τουριστικής δραστηριότητας (Paratheodorou, 2021; Vogel, 2019) ενώ η αποτελεσματικότητα και το εύρος των αεροπορικών συνδέσεων που διαθέτουν επηρεάζουν την ελκυστικότητα των προορισμών (Bieger & Wittmer, 2006). Ιδιαίτερα σε χώρες όπου ο τουρισμός αποτελεί κεντρικό πυλώνα ανάπτυξης όπως η Ελλάδα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα του αεροπορικού συστήματος καθίστανται καθοριστικές μεταβλητές για την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος (Graham, 2023).

Σε έμμεσο επίπεδο, τα αεροδρόμια επηρεάζουν τον τουρισμό μέσω της ένταξής τους σε ευρύτερα δίκτυα συνεργασιών και οικονομικών αλληλεξαρτήσεων. Οι στρατηγικές συνεργασίες τους με τους αερομεταφορείς και τους προορισμούς και η από κοινού διαχείριση της τουριστικής ζήτησης, επηρεάζουν άμεσα τις τουριστικές ροές και την ανακατανομή της ζήτησης μεταξύ ανταγωνιστικών προορισμών, ενώ διαμορφώνουν την τουριστική πολιτική. Αυτό το πετυχαίνουν μέσω και του «αεροδρομιακού μάρκετινγκ», μιας έννοιας που αναπτύχθηκε από την ανάγκη σύνδεσης της ανάπτυξης ενός αεροδρομίου με ένα δυναμικό, βιώσιμο και διεθνώς ανταγωνιστικό τουριστικό σύστημα (Halpern & Graham, 2015). Μέσω των μηχανισμών αυτών αναπτύσσονται σημαντικές οικονομικές αλυσίδες οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας και εισοδήματος τόσο εντός του κλάδου των μεταφορών, όσο και στους συνδεδεμένους παραγωγικούς τομείς. Η ανάπτυξή τους άλλωστε συνδέεται ευρύτερα με τις διαδικασίες περιφερειακής ανάπτυξης και ανταγωνισμού μεταξύ των προορισμών (Florida et al., 2015), ενώ, σε μακροοικονομικό επίπεδο, η αεροπορική δραστηριότητα διαδραματίζει βασικό ρόλο στην παγκόσμια τουριστική οικονομία, καθώς υποστηρίζει σημαντικό ποσοστό της διεθνούς απασχόλησης και του παγκόσμιου ΑΕΠ (ATAG, 2024). Αυτό αντανακλά την ισχυρή εξάρτηση του διεθνούς τουρισμού από τον αεροπορικό κλάδο (Alsamawi et al., 2024), ενώ στην πράξη, οι επιδράσεις αυτές εκφράζονται μέσα από τους μηχανισμούς προσβασιμότητας και συνδεσιμότητας του προορισμού.

Η προσβασιμότητα αναφέρεται στο κατά πόσο ένας προορισμός μπορεί να προσεγγιστεί από τους ταξιδιώτες εύκολα, οικονομικά και αξιόπιστα. Τα αεροδρόμια την επηρεάζουν μέσω των υποδομών τους, του ύψους των αερολιμενικών τελών και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών τους (Albers et al., 2005). Αντίστοιχα, η συνδεσιμότητα αναφέρεται στο εύρος και την των αεροπορικών δρομολογίων αλλά και στο κατά πόσο αυτά συνδέονται με μεγάλους διεθνείς κόμβους, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα μετεπιβίβασης. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν την ελκυστικότητα του προορισμού (Halpern & Graham, 2015). Οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες, αν και είναι συναφείς: Η πρώτη αναφέρεται στις υποδομές ενώ η δεύτερη στο δίκτυο αερομεταφορών. Απαιτείται συνδυασμός των δύο ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα του προορισμού να προσελκύει την τουριστική ζήτηση, με τα αεροδρόμια να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε αυτό.

Σε αυτό το πλαίσιο, σημαντικές αλλαγές στη σχέση μεταξύ αεροδρομίων και τουρισμού έχει επιφέρει η άνοδος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (LCCs), οι απαιτήσεις των οποίων εστιάζουν στα χαμηλά τέλη, τη γρήγορη εξυπηρέτηση και τις απλοποιημένες υποδομές και ευνοούν κυρίως τα περιφερειακά και δευτερεύοντα αεροδρόμια (Barrett, 2004). Η στρατηγική τους αυτή έχει καταστήσει τα αεροπορικά ταξίδια πιο προσιτά σε ευρύτερα κοινωνικά στρώματα, ενώ έχει ενισχύσει την τουριστική ζήτηση και τη συνδεσιμότητα των τουριστικών προορισμών (Ribeiro de Almeida et al., 2019). Η αυξημένη παρουσία των LCCs συνδέεται με την αύξηση της τουριστικής κινητικότητας και της προσφοράς αεροπορικών θέσεων και, κατά συνέπεια, με τον συνολικό οικονομικό αντίκτυπο του τουρισμού (Dieu Huynh et al., 2025). Τα αεροδρόμια, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη του επιχειρησιακού τους μοντέλου, ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη

συνολική τους παρουσία σε έναν προορισμό και κατά συνέπεια τη συνολική συμβολή τους στο οικονομικό αποτύπωμα του τουρισμού.

Στην Ελλάδα, λόγω της γεωγραφικής διασποράς των προορισμών που προέρχεται κυρίως από το νησιωτικό της χαρακτήρα, ο ρόλος των αεροδρομίων στην τουριστική ανάπτυξη είναι ακόμα πιο καθοριστικός, καθώς είναι η αεροπορική πρόσβαση που καθορίζει την τουριστική ζήτηση. Η χώρα καταγράφει σταθερά υψηλό ποσοστό διεθνών αεροπορικών αφίξεων τα τελευταία χρόνια. Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών λειτουργεί ως ο κύριος εθνικός και διεθνής κόμβος συνδεσιμότητας, ενώ τα 14 περιφερειακά αεροδρόμια που διαχειρίζεται η Fraport Greece αποτελούν τις βασικές πύλες εισόδου σε σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς (Λάμπρου & Ίκκος, 2025). Οι πρόσφατες επενδύσεις εκσυγχρονισμού βελτίωσαν σημαντικά τη λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αναβαθμίζοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα του ελληνικού αεροπορικού συστήματος (Paratheodorou et al., 2019) .

Είναι λοιπόν προφανές ότι τα αεροδρόμια δεν αποτελούν μόνο υποδομές μεταφοράς. Η λειτουργία τους συνδέεται με σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις αλλά και περιβαλλοντικές προκλήσεις, ενώ παράλληλα διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό την ταξιδιωτική εμπειρία, αποτελώντας το πρώτο και τελευταίο σημείο επαφής του επιβάτη με τον προορισμό.

3.2 Οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των αεροδρομίων

Η διευκόλυνση της κυκλοφορίας αγαθών και ανθρώπων σε τεράστιες αποστάσεις μέσα σε μία μόνο ημέρα θέτει εξ 'ορισμού τα αεροδρόμια σε κεντρικό σημείο στην παγκόσμια οικονομία, έτσι ο οικονομικός τους αντίκτυπος αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και τεκμηριωμένα πεδία στη διεθνή βιβλιογραφία των αερομεταφορών (Lenaerts et al., 2021). Στις οικονομικές τους επιπτώσεις συμπεριλαμβάνονται οι άμεσες συνεισφορές στις τοπικές και εθνικές οικονομίες, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η τόνωση των βοηθητικών βιομηχανιών σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, η Graham (2023), προτείνει έναν ευρέως αποδεκτό διαχωρισμό των επιπτώσεων αυτών σε άμεσες, έμμεσες και προκαλούμενες, με την απασχόληση να αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι επιδράσεις αυτές διοχετεύονται στην κοινωνία.

Οι άμεσες επιδράσεις είναι και οι πιο εύκολες να μελετηθούν καθώς αφορούν στην απασχόληση και το εισόδημα που προκαλείται από το ίδιο το αεροδρόμιο και τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτό. Περιλαμβάνουν το προσωπικό του ίδιου του αεροδρομίου, των αεροπορικών εταιρειών, των φορέων εξυπηρέτησης αλλά και αυτό που απασχολείται στις εμπορικές και άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εντός του χώρου. Ιδιαίτερα σε περιφερειακές περιοχές όπου οι ευκαιρίες απασχόλησης είναι περιορισμένες, τα αεροδρόμια αποτελούν σημαντικούς εργοδότες, με τη σταθερότητα και την ποιότητα των θέσεων εργασίας να επηρεάζονται από το επίπεδο της ζήτησης αλλά και το επιχειρησιακό μοντέλο του αεροδρομίου (Reich et al., 2003).

Οι έμμεσες επιδράσεις αφορούν στην απασχόληση και το εισόδημα που δημιουργείται από τις εφοδιαστικές αλυσίδες και την ευρύτερη παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου: προμήθειες, υπηρεσίες υποστήριξης, τεχνικές υπηρεσίες και πλήθος άλλων δραστηριοτήτων που εξαρτώνται από τη λειτουργία των αεροδρομίων συγκαταλέγονται στην ομάδα αυτή. Σύμφωνα με τους Florida et al. (2015), οι έμμεσες αυτές επιπτώσεις υπερβαίνουν τις άμεσες, ιδίως σε οικονομίες με ανεπτυγμένο τουριστικό και εμπορικό τομέα. Έρευνα του EOCED επιβεβαιώνει ότι τα αεροδρόμια βοηθούν στην υποστήριξη ή στη δημιουργία εκατομμυρίων θέσεων εργασίας σε τομείς που συνδέονται με τα αεροπορικά ταξίδια (Alsamawi et al., 2024). Η πρόσφατη πανδημία Covid-19 ανέδειξε το πόσο ευάλωτες είναι αυτές οι θέσεις εργασίας, καθώς η μείωση της αεροπορικής κίνησης μεταδόθηκε άμεσα στο δίκτυο των συναφών κλάδων (Heiets & Xie, 2021; Rodoplu Şahin et al., 2023).

Τέλος, οι προκαλούμενες επιδράσεις αφορούν στη δαπάνη των εισοδημάτων που δημιουργούνται μέσα από τις άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας και σχετίζονται με την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών στην τοπική κοινωνία αλλά και την καταβολή των φόρων, που με τη σειρά τους ενισχύουν περαιτέρω την απασχόληση σε τομείς όπως την εστίαση, τις υπηρεσίες, το εμπόριο. Αυτό το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα αναδεικνύει τον καταλυτικό ρόλο των αεροδρομίων, ιδιαίτερα σε περιοχές που είναι εξαρτώμενες από τον τουρισμό. Τα αεροδρόμια αποτελούν «οικονομικούς μαγνήτες» που προσελκύουν επενδύσεις, επηρεάζουν αποφάσεις και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της τοπικής οικονομίας (Forsyth, 2021).

Ο κοινωνικός αντίκτυπος των αεροδρομίων είναι εξίσου πολύπλευρος, καθώς συνδέεται με την περιφερειακή ανάπτυξη και την ευημερία της κοινότητας. Σύμφωνα με τη Graham (2023), τα αεροδρόμια συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής καθώς συντελούν στην ενδυνάμωση των εθνικών και πολιτισμικών δεσμών μεταξύ των χωρών, αυξάνουν τη δυνατότητα για ταξίδια αλλά και το εύρος των καταναλωτικών επιλογών για τους ταξιδιώτες, ενώ προωθούν τη συμπερίληψη και τη μεταφορά ανθρωπιστικών και άλλων απαραίτητων αγαθών στις απομακρυσμένες περιοχές. Αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε αγορές εργασίας, σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και υπηρεσίες υγείας. Η απασχόληση που δημιουργείται μέσω των αεροδρομίων λειτουργεί ως μηχανισμός κοινωνικής σταθερότητας, συμβάλλοντας στη συγκράτηση του πληθυσμού στις περιφέρειες και στη μείωση των χωρικών ανισοτήτων (Florida et al., 2015). Παράλληλα, ενισχύεται η ασφάλεια στις μεταφορές μέσω της διατήρησης υψηλών προτύπων και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Dimitriou & Sartzetaki, 2020).

Οι κοινωνικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των αεροδρομίων είναι δύσκολο να μετρηθούν ή να κατανεμηθούν ανά αεροδρόμιο, ωστόσο, μια ενδιαφέρουσα κατηγοριοποίηση αποτελεί αυτή του Martin Jenkins (2020, όπ. αναφ. στη Graham, 2023), η οποία χωρίζει τον κοινωνικό αντίκτυπο των αεροδρομίων σε τέσσερις κατηγορίες: α. Στον τρόπο ζωής που αφορά στα επίπεδα διαβίωσης και αλληλεπίδρασης ως αποτέλεσμα της αεροδρομιακής ανάπτυξης, β. στο αίσθημα της κοινότητας, που σχετίζεται με την συμπερίληψη και την κοινωνική συνεκτικότητα, γ. στην υγεία και ευεξία που αφορά στην επίδραση του αεροδρομίου στη διανοητική και πνευματική υγεία και δ. στην «υλική» ευεξία, που αφορά στην ικανότητα να ζει κανείς στην περιοχή του αεροδρομίου. Όπως όμως

συμβαίνει με τις κοινωνικές επιδράσεις, αυτές δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητες από τις οικονομικές και τις περιβαλλοντικές.

Στη βιβλιογραφία ωστόσο αναγνωρίζονται και σημαντικές αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των αεροδρομίων. Σύμφωνα με τον Paratheodorou (2021), αυτές συνδέονται τόσο με το φαινόμενο του υπερτουρισμού που μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνικές πιέσεις στις τοπικές κοινότητες και τους πόρους, όσο και με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με τη βιωσιμότητα των προορισμών. Σύμφωνα με μελέτη για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Peeters et al., 2018) η εκδήλωση του υπερτουρισμού στην Ευρώπη συνδέεται με τα μητροπολιτικά αεροδρόμια, χωρίς όμως το κάθε μητροπολιτικό αεροδρόμιο να συνδέεται με υπερτουρισμό: τα αεροδρόμια προκαλούν συνθήκες υπερτουρισμού μόνο όταν η αύξηση της χωρητικότητας δε συνοδεύεται από πολιτικές διαχείρισης της φέρουσας ικανότητας των προορισμών. Παράλληλα, οι εκπομπές αερίων, η ηχορύπανση, η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση των τοπικών οικοσυστημάτων μέσω της χρήσης της γης συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες των αεροδρομίων και των αεροπορικών εταιρειών, για το λόγο αυτό η περιβαλλοντική πολιτική και διαχείριση αποτελούν σημαντικά στοιχεία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού τους (Efthymiou & Paratheodorou, 2020).

3.3 Η παροχή υπηρεσιών στα αεροδρόμια και η συμβολή τους στην εμπειρία του επιβάτη

Είναι γεγονός ότι στο σύγχρονο περιβάλλον, τα αεροδρόμια έχουν πάψει πια να αποτελούν απλές υποδομές μεταφοράς, αλλά έχουν εξελιχθεί σε πολυσύνθετους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών των οποίων η ποιότητα επηρεάζει άμεσα την εμπειρία του επιβάτη και είναι καθοριστική για τη συνολική εικόνα του ταξιδιού. Το γεγονός αυτό καθιστά το ρόλο τους ιδιαίτερα καθοριστικό για την τουριστική εμπειρία, ενώ αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ανταγωνιστικότητάς τους: η επιτυχία τους δε μετριέται πια μόνο με την επιχειρησιακή τους απόδοση, αλλά και με το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών τους (Graham, 2023)

Το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που διαμορφώνουν την εμπειρία του επιβάτη ξεκινά πολύ πριν την άφιξή του στο αεροδρόμιο και ολοκληρώνεται μετά την άφιξη στον προορισμό. Υπηρεσίες όπως η πληροφόρηση, η ανθρώπινη εξυπηρέτηση αλλά και οι λειτουργικές διαδικασίες του αεροδρομίου στους χώρους ελέγχου και αποσκευών επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης και την αντιλαμβανόμενη αξία του ταξιδιού, ιδιαίτερα για τους τουρίστες, για τους οποίους το αεροδρόμιο αποτελεί το πρώτο και το τελευταίο σημείο επαφής με έναν προορισμό. Για τους τελευταίους, το αεροδρόμιο επηρεάζει ακόμα και την αντίληψη του διαθέσιμου χρόνου αναψυχής τους, ενώ συνδέεται και με συναισθηματικά στοιχεία όπως το άγχος και η εμπιστοσύνη στο σύστημα μεταφοράς (Rendeiro Martín-Cejas, 2006).

Η ποιότητα των αεροδρομιακών υπηρεσιών είναι πολυσύνθετη και ανεξάρτητη από την ποιότητα των υποδομών. Περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες όπως τη σαφήνεια και την αξιοπιστία της

πληροφόρησης, τη συνδεσιμότητα, την άνεση, την καθαριότητα, τους χρόνους αναμονής, την οργάνωση των ροών και τη συμπεριφορά και επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού (Shahparan et al., 2024). Οι Wattanacharoensil et al (2016) υποστηρίζουν ότι τα δέκα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την εμπειρία των επιβατών στα αεροδρόμια είναι το άγχος του αεροδρομίου, η παρελθούσα μνήμη, η αισθητική, η εμπειρία και ο χώρος εξυπηρέτησης, τα εμπορικά καταστήματα, η συνδημιουργία, η αίσθηση του τόπου, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η εικόνα του προορισμού. Σύμφωνα με τους Hong et al (2020) ωστόσο, οι επιβάτες τείνουν να αξιολογούν την εμπειρία τους ολιστικά, λαμβάνοντας υπόψη και τεχνικά και ανθρώπινα χαρακτηριστικά, ενώ συχνά υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στην αντίληψη των παρόχων υπηρεσιών και αυτή των χρηστών: Οι χρήστες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη ροή και την ποιότητα της εξυπηρέτησης, ενώ οι πάροχοι επικεντρώνονται συνήθως σε λειτουργικές παραμέτρους, κάτι που κατά συνέπεια περιορίζει την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών παρεμβάσεων.

Για να μετρήσει αντικειμενικά και να αξιολογήσει την εμπειρία των επιβατών στα αεροδρόμια σε διεθνές επίπεδο, το Airports Council International (ACI) έχει δημιουργήσει το πρόγραμμα *Airport Service Quality (ASQ)*, το οποίο βασίζεται σε τυποποιημένες έρευνες επιβατών και αποτελεί το πιο διαδεδομένο σύστημα αξιολόγησης της εμπειρίας τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τυποποιημένες αυτές έρευνες καλύπτουν πολλαπλές διαστάσεις της εμπειρίας τους, όπως την προσβασιμότητα, τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τους χρόνους αναμονής και τη συνολική αίσθηση άνεσης και ασφάλειας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μια στρατηγική που είναι πιο στοχευμένη στον επιβάτη και επιτρέπει αφενός τη βελτίωση των υπηρεσιών και αφετέρου τη σύνδεση της ποιότητας με τη συνολική ικανοποίηση και ανταγωνιστικότητα του αεροδρομίου (ACI World, n.d.).

Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης είναι από τους σημαντικότερους παρόχους υπηρεσιών στο αεροδρόμιο. Όντας ο ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα σε αεροδρόμια και αεροπορικές εταιρείες, η επίγεια εξυπηρέτηση συχνά αποτελεί τον «καθρέφτη» της συνολικής ποιότητας του αεροδρομίου: οι αποτελεσματικές και ποιοτικές υπηρεσίες της ενισχύουν την αίσθηση ομαλής ροής, ασφάλειας και επαγγελματισμού, συμβάλλοντας στη θετική συνολική αξιολόγηση του ταξιδιού (Hong et al., 2020). Η σύνδεση αυτή ιδιαίτερα ισχυρή στα περιφερειακά αεροδρόμια, λόγω των περιορισμένων πόρων και υποδομών. Σύμφωνα με έρευνες, η ποιότητα των υπηρεσιών στα περιφερειακά αεροδρόμια επηρεάζει την πρόθεσή τους να επισκεφθούν ξανά έναν προορισμό. Τα αεροδρόμια που χτίζουν με επιτυχία ισχυρές, θετικές σχέσεις με τους επιβάτες αυξάνουν την πιθανότητα επαναλαμβανόμενου τουρισμού και θετικών συστάσεων από στόμα σε στόμα (Suwannakul et al., 2024).

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα αεροδρόμια λοιπόν παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην εμπειρία του επιβάτη, όσο και στη φήμη του προορισμού. Αυτή η εμπειρία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την επίγεια εξυπηρέτηση, ίσως τον κυριότερο πάροχο υπηρεσιών στο αεροδρόμιο. Σύμφωνα με την Graham (2023), η στρατηγική εστίαση στην ικανοποίηση των επιβατών και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι απαραίτητη για τα σύγχρονα αεροδρόμια και αποτελεί

προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τουρισμού, σε εναρμόνιση με την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των προοπτικών που αντιμετωπίζει ο κλάδος.

3.4 Προκλήσεις και προοπτικές

Από όλα τα προαναφερόμενα, καθίσταται ακόμα πιο σαφής η κεντρική θέση των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης μέσα στην πολυπλοκότητα και τη δυναμικότητα του αεροπορικού οικοσυστήματος: οι λειτουργικές ιδιαιτερότητες του κλάδου, μαζί με τις οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις, τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις αλληλοεπιδρούν και πολύ συχνά αλληλοσυγκρούονται δημιουργώντας τόσο προκλήσεις, όσο και προοπτικές ανάπτυξης και αναβάθμισης των αεροπορικών υπηρεσιών και κατά συνέπεια του τουριστικού προϊόντος. Το φαινόμενο αυτό είναι ακόμα πιο έντονο στην ελληνική πραγματικότητα, όπου η έντονη εξάρτηση της χώρας από τον τουρισμό αλλά και η γεωγραφική διασπορά των αεροδρομίων σε συνδυασμό με την έντονη εποχικότητα, αυξάνουν τις απαιτήσεις για ευκαμψία και προσαρμοστικότητα.

Σε ό,τι αφορά στο μετασχηματισμό της αεροδρομιακής λειτουργίας και τη μετάβαση σε ένα μοντέλο με επίκεντρο τον επιβάτη, σημαντικό ρόλο παίζουν οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ψηφιοποίηση. Η αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων όπως συστήματα αυτοεξυπηρέτησης κατά το check-in, βιομετρικές εφαρμογές, ψηφιακός έλεγχος εισιτηρίων κ.ά. μπορεί να συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαφόρων λειτουργιών όσο και στην ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών, μειώνοντας το άγχος και την αβεβαιότητα που συχνά οι λειτουργίες αυτές προκαλούν στους επιβάτες (Wongyai et al., 2024). Στην περίπτωση της Ελλάδας, η σημασία της αξιοπιστίας των ψηφιακών συστημάτων έχει ιδιαίτερη αξία κατά της περιόδους αιχμής, οπότε και είναι απαραίτητη η διαχείριση των αυξημένων ροών επιβατών και αεροσκαφών, ιδιαίτερα στα περιφερειακά αεροδρόμια. Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας των αεροπορικών υπηρεσιών μεταβάλλεται διαρκώς όσο νέες τεχνολογίες και περιβαλλοντικές παράμετροι επηρεάζουν τις προσδοκίες των χρηστών (Zhang et al., 2023). Απαιτείται λοιπόν συνεχής εγρήγορση και παρακολούθηση των εξελίξεων αυτών. Η αυξανόμενη ενσωμάτωση της τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, ωστόσο, συνεπάγεται σημαντικούς κινδύνους για την ιδιωτικότητα και την κυβερνοασφάλεια (Zhang et al., 2023), γεγονός που πυροδοτεί νέες ανάγκες για τεχνολογικές και ψηφιακές επενδύσεις.

Ταυτόχρονα, καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του κλάδου αποτελούν οι περιβαλλοντικές προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την λειτουργία των αεροδρομίων όπως λχ η υψηλή κατανάλωση ενέργειας, η υποβάθμιση της ποιότητας του αέρα και η διαχείριση αποβλήτων αποτελούν σημαντικές προκλήσεις που αναμένεται να ενταθούν περισσότερο όσο αυξάνεται η ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια (Dimitriou & Sartzetaki, 2020). Αυτές έχουν επιβάλλει ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των αεροδρομίων στην ΕΕ μέσω της EASA και επηρεάζει τη συνολική οργάνωση του κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, οι πάροχοι υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης καλούνται να διαχειριστούν διάφορους περιορισμούς που σχετίζονται με τη χρήση εξοπλισμού χαμηλών εκπομπών, τη σταδιακή μετάβαση σε ηλεκτροκίνητο εξοπλισμό εξυπηρέτησης και τη

συμμόρφωση με κανόνες διαχείρισης καυσίμου, αποβλήτων και χημικών ουσιών (EASA, n.d.), κάτι που προϋποθέτει στενή συνεργασία με τις αρχές του αεροδρομίου και τους ρυθμιστικούς φορείς (Tigu et al., 2024). Αυτό ωστόσο συνεπάγεται σημαντικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί νέες ανάγκες σε δεξιότητες και επαγγελματικά προφίλ που σχετίζονται με την ενεργειακή αποδοτικότητα, την περιβαλλοντική διαχείριση και την πράσινη καινοτομία (Raimundo et al., 2023).

Στην Ελλάδα, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η περιβαλλοντική πρόκληση στα περιφερειακά και νησιωτικά αεροδρόμια, όπου η αεροπορική δραστηριότητα συνυπάρχει με περιβαλλοντικά ευαίσθητα οικοσυστήματα (πχ περιοχές Natura 2000) και αυξημένες κοινωνικές προσδοκίες για βιώσιμη ανάπτυξη, ενώ οι ελλείψεις σε υποδομές πολλές φορές δυσχεραίνουν την προσπάθεια των αεροδρομίων για κάλυψη των απαιτήσεων που προκύπτουν από τις απαιτήσεις συμμόρφωσης με τα περιβαλλοντικά πρότυπα (λχ διαχείριση λυμάτων/ στερεών αποβλήτων) (ΙΝΣΕΤΕ, 2020, 2025b). Η διάσταση αυτή αποκτά σημασία για τον επιβάτη αναφορικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά και την αίσθηση υπευθυνότητας.

Ωστόσο, η ισχυρή εποχικότητα της αεροπορικής ζήτησης αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση για την ελληνική πραγματικότητα. Η συγκέντρωση της πλειονότητας των αφίξεων στους καλοκαιρινούς μήνες (Λάμπρου & Ίκκος, 2025) επιβαρύνει σημαντικά ολόκληρο το αεροπορικό οικοσύστημα και κατά συνέπεια και τις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης, οι οποίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας και ασφάλειας σε συνθήκες έντονης πίεσης και συμφόρησης. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως «απώλεια εποχικότητας» (Ruggieri & Platanía, 2024). Η ανάγκη για σταθερές και μακροχρόνιες επενδύσεις στις αεροδρομιακές υπηρεσίες αναδεικνύεται, επομένως, ως καθοριστική προϋπόθεση για τη διατήρηση της συμβολής του τουρισμού στην οικονομική πρόοδο της χώρας (Kalanzi et al., 2017)

Τέλος, σε περιόδους υγειονομικών και γεωπολιτικών κρίσεων όπως η πρόσφατη πανδημία ή οι εντάσεις στη Μ. Ανατολή, η λειτουργία των αεροδρομίων επηρεάζεται άμεσα, είτε μέσω της εφαρμογής πρωτοκόλλων/κανονισμών που επηρεάζουν την επιχειρησιακή λειτουργία τους, είτε, μέσω μείωσης των πτήσεων, γεγονός που τελικά συντελεί σε μειωμένα έσοδα και περικοπές προσωπικού (Heiets & Xie, 2021)

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην υλοποίηση της τεχνολογίας, της βιωσιμότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης βασίζονται πρωτίστως στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων τους, οι οποίοι καλούνται να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους αποφάσεις. Η ικανοποίησή τους από την εργασία τους αποτελεί άμεση βάση για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και σταθερότητα: όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και παρακινημένοι, είναι πιο πιθανό να αποδίδουν στο μέγιστο, συμβάλλοντας στην αυξημένη παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την επιτυχή επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Ahad et al., 2021).

4. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων

4.1 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις αεροπορικές υπηρεσίες

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών υπηρεσιών όπως οι αυστηροί χρονικοί περιορισμοί, η υψηλή λειτουργική πολυπλοκότητα, αλλά και η παροχή τους σε πραγματικό χρόνο, χωρίς δηλαδή να υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης ή διόρθωσής τους (Rendeiro Martín-Cejas, 2006), τις διαφοροποιούν από άλλους τομείς υπηρεσιών, θέτοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε κεντρική θέση για την εξασφάλιση της ποιότητας και την αξιοπιστία της λειτουργίας τους.

Η σημασία αυτή ενισχύεται από την ίδια τη δομή του αεροπορικού οικοσυστήματος, η οποία βασίζεται στο συντονισμό πολλών εμπλεκόμενων φορέων και οργανισμών. Σύμφωνα με τους Rott et al (2023), ακόμα και μικρές αστοχίες ή αποκλίσεις στον συντονισμό αυτό μπορούν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις και σε δυσλειτουργίες του συστήματος, ενώ η διαθεσιμότητα αλλά και η εμπειρία του προσωπικού επηρεάζουν τη διάρκεια και την αξιοπιστία του συνόλου των αεροπορικών υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο τοποθετεί την ανθρώπινη εργασία σε κομβικό σημείο, μεταξύ διαδικασιών, υποδομών και τεχνολογίας.

Η επίγεια εξυπηρέτηση, δεν μπορεί παρά να κατέχει τον κεντρικότερο ρόλο στο περιβάλλον αυτό. Το προσωπικό της -ιδίως οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης επιβατών- αποτελούν το σημείο επαφής των ταξιδιωτών με κρίσιμες λειτουργίες του αεροδρομίου, όπως το check-in και η διαδικασία επιβίβασης. Η ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα, να φροντίζουν τις ανάγκες των επιβατών και να προσφέρουν υποστήριξη έχει άμεσο αντίκτυπο στο πόσο αξιόπιστο και απρόσκοπτο θεωρείται το ταξίδι, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει τη συνολική ταξιδιωτική ικανοποίηση (Türelí et al., 2019). Διάφορες μελέτες έχουν ανακηρύξει την επικοινωνιακή σαφήνεια του προσωπικού και την ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων ως άμεσα συνυφασμένες με την πρόθεση επαναχρησιμοποίησης των αεροπορικών υπηρεσιών (Bezerra & Gomes, 2015; Hutchinson et al., 2013). Αντίστοιχα, οι περιορισμοί στο ανθρώπινο δυναμικό της επίγειας εξυπηρέτησης επηρεάζουν δυσανάλογα τη συνολική απόδοση και τη λειτουργική ανθεκτικότητα του αεροδρομίου, ακόμα και όταν όλες οι άλλες υπηρεσίες και υποδομές παραμένουν επαρκείς (Kazda et al., 2022).

Ωστόσο, δεν είναι μόνο οι άμεσες αλληλεπιδράσεις με το προσωπικό που διαμορφώνουν την εμπειρία του επιβάτη αλλά και η ομαλότητα των λειτουργιών που διαδραματίζονται στο παρασκήνιο. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση των αποσκευών, η απόδοση της οποίας συνδέεται συχνότερα με το ανθρώπινο δυναμικό παρά με τεχνικές αιτίες. Κάτι τέτοιο αναδείχτηκε ιδιαίτερα στη μετα-πανδημική περίοδο, οπότε και η ανάκαμψη της επιβατικής κίνησης δε συνδέθηκε με αντίστοιχη στελέχωση στο προσωπικό των αεροδρομίων: Καθυστερήσεις, συμφόρηση και προβλήματα στη διαχείριση των αποσκευών είχαν άμεσες επιπτώσεις στην ταξιδιωτική εμπειρία (Sun et al., 2023). Τα παραπάνω οδήγησαν στο να μπορεί να θεωρηθεί η

εμπειρία του επιβάτη ως ένας έμμεσος δείκτης της κατάστασης και της επάρκειας του ανθρώπινου δυναμικού στις αεροπορικές υπηρεσίες.

Συνολικά στον αεροπορικό κλάδο που αποτελεί έναν κλάδο υψηλής έντασης εργασίας, η ανθρώπινη εργασία χάνει τον απλό υποστηρικτικό της χαρακτήρα και αποτελεί βασικό συντελεστή λειτουργικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας (Appelbaum & Fewster, 2003), ενώ ιδιαίτερη σημασία αποκτούν οι μεταβολές στη στάση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Georgiadi et al., 2025). Ταυτόχρονα, οι αυξημένες απαιτήσεις προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις οποίες οδηγεί η έντονη εποχικότητα τελικά επηρεάζουν τη σταθερότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bisht et al., 2025). Η κατανόηση των σχέσεων αυτών αποτελεί αναγκαία αφετηρία για την ανάλυση που ακολουθεί, η οποία εστιάζει στις ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου και στη σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

4.2 Ιδιαιτερότητες ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της επίγειας εξυπηρέτησης

Για την εξέταση των ιδιαιτεροτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επίγειας εξυπηρέτησης, αρκεί κανείς να μελετήσει το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας του, που είναι η εκτέλεση των διαφόρων αεροπορικών εργασιών κατά τη διάρκεια παραμονής ενός αεροσκάφους στο έδαφος, αλλά και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτή διεκπεραιώνεται.

Όπως προ-αναφέρθηκε, το προσωπικό επίγειας εξυπηρέτησης λειτουργεί σε ένα απόλυτα δομημένο περιβάλλον, όπου εφαρμόζονται συγκεκριμένες λειτουργικές διαδικασίες, οδηγίες και πρωτόκολλα ασφαλείας, η συμμόρφωση με τα οποία ελέγχεται συστηματικά από εθνικές και διεθνείς αρχές, από τις αεροπορικές εταιρείες- πελάτες των φορέων εξυπηρέτησης και από τα ίδια τα αεροδρόμια. Βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας αυτής λοιπόν αποτελεί η ανάγκη για εξειδικευμένη εκπαίδευση σε συνδυασμό με τη συνεχή κανονιστική συμμόρφωση (ACI EUROPE, 2022). Το προσωπικό καλείται να εφαρμόζει τις λειτουργικές διαδικασίες με συνέπεια, ακόμη και όταν οι επιχειρησιακές πιέσεις ευνοούν συντομεύσεις ή αυτοσχεδιασμούς, πρακτικές που αποτελούν σημαντική πηγή επιχειρησιακού κινδύνου. Το γεγονός αυτό ενισχύει τη σημασία της εκπαίδευσης και της επάρκειας του προσωπικού, αλλά και της διασφάλισης ότι η συμπεριφορά του θα είναι σύμφωνη με τις θεσμοθετημένες λειτουργικές διαδικασίες (IATA, 2021).

Επιπλέον, οι εργασίες στην επίγεια εξυπηρέτηση εκτελούνται σε απόλυτη συνάρτηση με το πρόγραμμα των πτήσεων, επομένως υπάρχει μηδαμινό, ή ελάχιστο περιθώριο καθυστερήσεων και διόρθωσης σφαλμάτων. Το γεγονός αυτό αυξάνει την χρονική πίεση αλλά και τα επίπεδα ευθύνης των εργαζομένων (Zagrajek & Hozsman, 2019), οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν πολλές και διαφορετικές εργασίες ταυτόχρονα. Η αναγνώριση, από την άλλη, ότι η ακρίβεια και η συνέπειά τους έχει άμεσες επιπτώσεις τόσο στην απόδοση του αεροδρομίου και της αεροπορικής εταιρείας, όσο και στην ίδια την ασφάλεια των αερομεταφορών αυξάνει το εργασιακό άγχος, καθιστώντας την επίγεια εξυπηρέτηση έναν από τους πιο απαιτητικούς τομείς από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού (Appelbaum & Fewster, 2003; Shih et al., 2019).

Η πολυδιάστατη αυτή φύση των απαιτούμενων δεξιοτήτων αποτελεί μια επιπλέον ιδιαιτερότητα του προσωπικού της επίγειας εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι του τομέα καλούνται να συνδυάσουν όχι μόνο τεχνικές γνώσεις, αλλά και κατανόηση διαδικασιών ασφαλείας, ικανότητα ταχείας λήψης αποφάσεων, προνοητικότητα, παρατηρητικότητα, εγρήγορση και αποτελεσματική επικοινωνία σε περιβάλλον υψηλής πίεσης (Yeter & Konyalilar, 2022). Η έλλειψη σε οποιαδήποτε από αυτές τις δεξιότητες επηρεάζει τη συνολική ανθεκτικότητα των υπηρεσιών και μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρησιακούς κινδύνους αλλά και στη μείωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών.

Ωστόσο, οι εργαζόμενοι της επίγειας εξυπηρέτησης είναι εκτεθειμένοι σε εξωτερικούς παράγοντες όπως ο θόρυβος και οι καιρικές συνθήκες, εργάζονται σε βάρδιες, με ακανόνιστα ωράρια και εκτελούν επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Οι συνθήκες αυτές συμβάλλουν στη μείωση της απόδοσής τους και στην αύξηση της κόπωσης, κάτι που με τη σειρά του αυξάνει τα περιθώρια ανθρωπίνου λάθους (EASA, 2010) και αναδεικνύει την σημασία της διαχείρισης της φυσικής και σωματικής αντοχής του προσωπικού. Αυτή περιλαμβάνει τις γνωστικές, νοητικές, και κινητικές ικανότητες του (συγκέντρωση, αντίληψη του χώρου, απομνημόνευση, λογική σκέψη, ψυχοκινητικές ικανότητες) και θεωρείται κρίσιμη για την ασφάλεια του προσωπικού, των επιβατών, των αεροσκαφών και του αεροπορικού τομέα γενικότερα. Η αξιολόγηση αυτών των προδιαθέσεων βοηθά στη διασφάλιση της αντιστοίχισης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τα καθήκοντά τους, ελαχιστοποιώντας έτσι τον κίνδυνο συμβάντων που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα (Uchroński, 2020).

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι εξάλλου ο έντονα ομαδικός χαρακτήρας της εργασίας. Για να είναι πετυχημένη η εκτέλεση των διαδικασιών επίγειας εξυπηρέτησης απαιτούνται συντονισμένες ενέργειες πολλών εργαζομένων, όπου η ακρίβεια της επικοινωνίας και η συμμόρφωση με τα κοινά αποδεκτά πρότυπα αποτελούν προϋπόθεση. Το ACI (2022) υπογραμμίζει ότι η έλλειψη κοινής γλώσσας, τυποποίησης και κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων αυξάνει τον κίνδυνο λαθών στο περιβάλλον του αεροδρομίου, ενώ η έλλειψη επικοινωνίας έχει αναφερθεί ως ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες πρόκλησης ατυχημάτων (EASA, 2010; Muecklich et al., 2023).

Συνοπτικά, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στην επίγεια εξυπηρέτηση αποτελούν ένα συνδυασμό υψηλών δεξιοτήτων, ιδιαίτερα αυξημένων γνωστικών και τεχνικών απαιτήσεων και αυστηρής κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά και ταυτόχρονα συνεχούς έκθεσης στη μεταβλητότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με την IATA (2021), το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα επιχειρησιακής ανθεκτικότητας που καθορίζει την επιτυχία του κλάδου. Το γεγονός αυτό καθιστά τη σημασία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων καθοριστική για τον τομέα.

4.3 Η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ στην επίγεια εξυπηρέτηση δεν αποτελεί απλώς μια διοικητική λειτουργία, αλλά έχει καθοριστική σημασία καθώς μετατρέπει τις αυξημένες απαιτήσεις του τομέα σε ασφαλή επιχειρησιακή απόδοση. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις της EASA, η επίγεια εξυπηρέτηση οφείλει να

διατηρεί μια ελάχιστη βάση ασφάλειας, και να διαθέτει δομημένο σύστημα διοίκησης, με σκοπό να μειώνονται οι αποκλίσεις πρακτικών και συνεπώς οι λειτουργικοί κίνδυνοι (EASA, 2022). Στην πράξη, η ΔΑΔ είναι ο μηχανισμός αυτός που οφείλει να προμηθεύσει το πλαίσιο της επίγειας εξυπηρέτησης με ικανότητες, συμπεριφορές και κουλτούρα ασφαλείας.

Ωστόσο, όπως και στο σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων, οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης οφείλουν να επιδιώκουν στρατηγικά την απόκτηση και ενίσχυση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (Stavrinoudis & Floras, 2012). Στην περίπτωση τους, τα πλεονεκτήματα αυτά συνδέονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς το παραγόμενο αποτέλεσμα της λειτουργίας τους εξαρτάται πρωτίστως από την ανθρώπινη απόδοση. Η ΔΑΔ λοιπόν οφείλει να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων τόσο για τη διατήρηση κατάλληλου προσωπικού, όσο και για τη σταδιακή ποσοτική και ποιοτική ενίσχυσή του (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022), προσαρμόζοντας τις βασικές της λειτουργίες της στα αεροπορικά δεδομένα.

Πρώτος κρίσιμος άξονας σε αυτήν την κατεύθυνση είναι η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού. Καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη επιχειρησιακή πίεση, η απλή κάλυψη θέσεων δεν επαρκεί· απαιτείται στοχευμένη προσέλκυση και επιλογή με βάση ικανότητες/συμπεριφορές, ώστε να καλύπτονται οι απαιτούμενες δεξιότητες, να αυξηθεί η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη και να μειωθεί η πιθανότητα σφαλμάτων και οι πρόωρες αποχωρήσεις. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει πολιτικές για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σταδιοδρομία στα αεροδρόμια, επενδύσεις στη δημιουργία ταλέντων και συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα και σχολές ώστε να καλλιεργηθεί το ενδιαφέρον για την αεροπορία μεταξύ των νέων, συμπεριλαμβανομένης της Γενιάς Z (Wandelt & Wang, 2024). Ειδικά για την τελευταία που εκτιμά τα ψηφιακά εργαλεία αλλά και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Schroth, 2019), ο κλάδος πρέπει να προσαρμόσει τις μεθόδους προσέλκυσης με μη-παραδοσιακά μοντέλα και να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα στην εργασία προσφέροντας ανταγωνιστικές αποδοχές και καλές συνθήκες εργασίας. Παράλληλα, η ΔΑΔ οφείλει να αντιμετωπίσει στρατηγικά τις προκαταλήψεις λόγω ηλικίας και φύλου, αξιοποιώντας την Τεχνητή Νοημοσύνη για συστάσεις προσλήψεων, ώστε να διασφαλιστεί η προσέλκυση και η διατήρηση ποικιλόμορφου και ταλαντούχου εργατικού δυναμικού (Stavrinoudis & Kakaroungkas, 2025).

Δεύτερος άξονας είναι η λειτουργία της ένταξης- ενσωμάτωσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει την ενημέρωση των εργαζομένων τόσο σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας όσο και σχετικά με την εταιρική κουλτούρα και ταυτότητα. Σύμφωνα με την EASA (2025), η ένταξη νέου προσωπικού οφείλει να είναι δομημένη (με υποστήριξη, καθοδήγηση και κλιμακωτή ανάθεση κρίσιμων εργασιών), ώστε να αποφεύγεται η «γρήγορη προσαρμογή» και οι ανεπίσημες / αυθαίρετες συντομεύσεις. Παράλληλα, απαιτείται συνεχής, ουσιαστική εκπαίδευση και διατήρηση της ικανότητας των εργαζομένων μέσω επαναληπτικών εκπαιδεύσεων ώστε η κανονιστική συμμόρφωση να μην είναι μόνο «στα χαρτιά» αλλά να μετατρέπεται σε πραγματική λειτουργική γνώση και πειθαρχία. Η ΔΑΔ οφείλει να εφαρμόσει ισχυρά προγράμματα κατάρτισης, με έμφαση στην “on the job” εκπαίδευση, στην καθοδήγηση και, τελικά, στην ενίσχυση του οργανισμού (Yilmaz,

2021). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εξειδικευμένα μαθήματα όπως επάρκεια στην αγγλική γλώσσα, εκπαίδευση συμπεριφοράς για διαχείριση κρίσεων ή παραπόνων, αλλά και ανάπτυξη κρίσιμων δεξιοτήτων, όπως η βιωσιμότητα, οι ανθρώπινες σχέσεις και η Τεχνητή Νοημοσύνη, ενσωματώνοντας παράλληλα τη συναισθηματική νοημοσύνη και την καθοδήγηση (coaching) στην εκπαίδευση ηγεσίας (Stavrinooudis & Kakaroungkas, 2025). Η EASA έχει άλλωστε επισημάνει την ανάγκη συνεργασίας των διαχειριστών αεροδρομίου με τους παρόχους επίγειας εξυπηρέτησης ώστε να υπάρχει συνολική εικόνα και αξιοποίηση της εκπαίδευσης που έχει ήδη πραγματοποιηθεί για το προσωπικό της επίγειας εξυπηρέτησης, ειδικά σε περιόδους αιχμής και διαταραχών (Safety Information Bulletin, 2023).

Τρίτος άξονας είναι η αξιολόγηση απόδοσης ως εργαλείο ευθυγράμμισης παραγωγικότητας και ασφάλειας. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα με τα οποία η ΔΑΔ, μέσα σε ένα δίκαιο και κοινά αποδεκτό πλαίσιο, συγκρίνει τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022). Στην επίγεια εξυπηρέτηση ωστόσο, η ΔΑΔ οφείλει να διαμορφώνει συστήματα αξιολόγησης που πέρα από την απόδοση μετρούν τη συμμόρφωση με διαδικασίες, τη συνεργασία, την υποβολή αναφορών κινδύνου και τη συνέπεια εκτέλεσης, και όχι μόνο την ταχύτητα (Schmidberger et al., 2009). Έτσι αποτρέπεται η επιβράβευση αυθαίρετων συμπεριφορών που «κερδίζουν χρόνο» αυξάνοντας το ρίσκο, και δημιουργείται κοινό πρότυπο επαγγελματισμού μεταξύ ομάδων και βαρδιών (EASA, 2022). Η ΔΑΔ θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιήσει συναισθηματικές αξιολογήσεις για να ενισχύσει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, να εφαρμόσει αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μέσω βιώσιμων πρακτικών για την υποστήριξη της ευημερίας των διευθυντών (Stavrinooudis & Kakaroungkas, 2025). Η αξιολόγηση οφείλει να είναι αμφίδρομη· οι τακτικοί εσωτερικοί έλεγχοι και οι έρευνες εργαζομένων μπορούν να εντοπίσουν πρώιμες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία, ενημερώνοντας τη διοίκηση για τις ανάγκες ανάπτυξης.

Τέταρτος άξονας είναι οι αμοιβές και παροχές σε συνάρτηση με τη διατήρηση (retention) του προσωπικού. Η διαμόρφωση αμοιβών και παροχών δεν λειτουργεί μόνο ως οικονομικό κίνητρο, αλλά ως εργαλείο που επηρεάζει στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, όπως η δέσμευση, η ικανοποίηση και η πρόθεση παραμονής, με συνέπειες για τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την επιχειρησιακή συνέπεια (Figueiredo et al., 2025). Πρόσφατη βιβλιογραφία ωστόσο υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο μη οικονομικών παραγόντων, όπως η διαπροσωπική υποστήριξη, η οργανωσιακή κουλτούρα και η επικοινωνία της ηγεσίας, στον επηρεασμό των προθέσεων αποχώρησης, με τις γενεαλογικές διαφορές να διαμορφώνουν περαιτέρω τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται αυτοί οι παράγοντες και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται στις στρατηγικές ΔΑΠ (Climek et al., 2024). Ένα θετικό εργασιακό κλίμα, που καθοδηγείται από αποτελεσματική και δίκαιη ανάθεση αρμοδιοτήτων, επιχειρησιακό σχεδιασμό, αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και αναγνώριση του χώρου εργασίας, ενισχύει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία. (Chantarayukol, 2021). Η ενίσχυση της τυποποίησης και ο έλεγχος μέσω προτύπων όπως το ISAGO

άλλωστε, απαιτεί προσωπικό που παραμένει αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να σταθεροποιεί πρακτικές και να μεταφέρει την εμπειρία (IATA - ISAGO, n.d.), ενώ η απώλεια της τεχνογνωσίας αποτελεί ένα από τα κεντρικότερα προβλήματα του κλάδου (Wandelt & Wang, 2024). Στο πνεύμα αυτό, η IATA (2023), υποστηρίζει την ανάγκη ανάπτυξης προγραμμάτων διατήρησης και χαρτογράφησης της σταδιοδρομίας με σκοπό την ενίσχυση της ελκυστικότητας και της παραμονής στο επάγγελμα. Στο ίδιο μοτίβο, ευρωπαϊκή τομεακή ανάλυση για τις συνθήκες εργασίας στον κλάδο συνδέει τη συμπίεση κόστους με χαμηλότερους μισθούς και πιο επισφαλείς εργασιακές μορφές, κάτι που υπονομεύει τη μακροπρόθεσμη παραμονή του ανθρώπινου δυναμικού (European Labour Authority, 2025). Συνεπώς, πρέπει να γίνει κατανοητό από τις διοικήσεις των εταιρειών ότι οι ανταγωνιστικές παροχές, ο δίκαιος σχεδιασμός βαρδιών, τα επιδόματα, οι παροχές ευεξίας και οι καθαρές διαδρομές εξέλιξης λειτουργούν ως «μέτρα αξιοπιστίας» της εταιρείας και όχι ως απλό κόστος.

Συμπερασματικά, η ΔΑΔ στην επίγεια εξυπηρέτηση συνδέει τις πρακτικές προσέλκυσης– επιλογής– ενσωμάτωσης– ανάπτυξης– αξιολόγησης– ανταμοιβής με το τρίπτυχο ασφάλεια–συμμόρφωση– επιχειρησιακή συνέχεια, που αποτελεί τον πυρήνα της επίγειας εξυπηρέτησης (EASA, 2022), για το λόγο αυτό η σημασία της στην επίγεια εξυπηρέτηση είναι καθοριστική. Ωστόσο, οι σύγχρονες εργασιακές προκλήσεις του κλάδου καθιστούν το έργο της αρκετά δύσκολο, με αποτελέσματα εμφανή τόσο στην απόδοση των αεροδρομίων και των αεροπορικών εταιρειών, όσο και στην εμπειρία των επιβατών.

4.4 Εργασιακές συνθήκες και σύγχρονες προκλήσεις των εργαζομένων στην επίγεια εξυπηρέτηση

Οι προκλήσεις και οι ιδιαιτερότητες του κλάδου που μεταφράζονται σε αδυναμία στελέχωσης των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης λόγω των εργασιακών πιέσεων του προσωπικού, δεν είναι κάτι καινούριο. Ήδη από το 2019, η IATA κατέγραψε αυτές τις αδυναμίες, τονίζοντας ότι η επίγεια εξυπηρέτηση χαρακτηρίζεται μεν από σημαντική ζήτηση ταλέντων ιδίως σε θέσεις εισαγωγικού επιπέδου, ωστόσο αντιμετωπίζει σημαντικές ελλείψεις (IATA, 2019). Επιπρόσθετα, οι νέοι υπάλληλοι στον κλάδο σπανίως διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία στην αεροπορία, ενώ εμφανίζουν ελλείψεις στη γλωσσική επάρκεια και στην διαπροσωπική επικοινωνία, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την άμεση αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους μέσω της εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση, ωστόσο, παρουσιάζει επιπλέον προκλήσεις. Οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται γενικά περίπου τέσσερις εβδομάδες για να ολοκληρώσουν την υποχρεωτική εκπαίδευση, ενώ μπορεί να χρειαστούν επιπλέον τέσσερις έως έξι εβδομάδες για να επιτύχουν πλήρη παραγωγικότητα (ACI & ASA, 2022). Κάτι τέτοιο προκαλεί λειτουργικό κόστος, επιχειρησιακές πιέσεις και «εκπτώσεις» στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Αυτό ενισχύει η δυσκολία από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ψηφιακής εκπαίδευσης, κυρίως από τους μακροχρόνια εργαζόμενους που δυσκολεύονται να ακολουθήσουν αυτές τις εξελίξεις. Επιπλέον, η ποιότητα της εκπαίδευσης συχνά υποβαθμίζεται

επειδή παρέχεται από έμπειρο προσωπικό που μπορεί να δυσκολεύεται με την τεχνολογία ή να έχει χαμηλές επιδόσεις και εκπαιδευτικές ικανότητες, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών «εκπαίδευσης εκπαιδευτών» (IATA, 2019).

Εντούτοις, καθώς το κίνητρο για τη στελέχωση των επιπλέον θέσεων εργασίας εξαρτάται από τον μισθό, παρουσιάζεται χαμηλή δέσμευση και εξαιρετικά υψηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού (30%- 50%) στον τομέα, δεδομένου ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι θέσεις του βρίσκονται χαμηλά στην κλίμακα αμοιβών. Το γεγονός αυτό οφείλεται και στην απελευθέρωση των αγορών επίγειας εξυπηρέτησης στην ΕΕ και την επακόλουθη αύξηση του ανταγωνισμού, η οποία συνδέεται με πίεση στους μισθούς (ACI & ASA, 2022). Οι εργαζόμενοι αναζητούν καλύτερα αμειβόμενες θέσεις με ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας σε ανταγωνιστικούς τομείς όπως η φιλοξενία ή η εστίαση. Άλλωστε, η ίδια η εργασία περιλαμβάνει σωματική εργασία, αδυναμία ευελιξίας, χαμηλές αμοιβές και αντικοινωνικές ώρες τις οποίες οι υποψήφιοι γενικά δεν εκτιμούν. Αυτό οδηγεί τους υπεύθυνους προσλήψεων να δίνουν προτεραιότητα στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς έναντι συγκεκριμένων δεξιοτήτων κατά την επιλογή προσωπικού (ITF, 2024), κάτι που έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι αδυναμίες αυτές εντάθηκαν ακόμα περισσότερο κατά την περίοδο της πανδημίας. Πολλοί εργαζόμενοι μετακινήθηκαν σε άλλους τομείς με σταθερότερες συνθήκες εργασίας, γεγονός που αποδυνάμωσε τη δεξαμενή εξειδικευμένου προσωπικού στις αεροπορικές υπηρεσίες και προκάλεσε πρωτοφανή κρίση. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με την Oxford Economics (όπ.αναφ στους Kazda et al., 2022), από τον Μάρτιο του 2020 έως τον Σεπτέμβριο του 2021 χάθηκαν περίπου 2,3 εκ. θέσεις εργασίας στον κλάδο των αερομεταφορών παγκοσμίως, από τις οποίες, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το ACI (2022) καταγράφει απώλεια της τάξεως των 32-40 χιλιάδων θέσεων εργασίας επίγειας εξυπηρέτησης. Η ανάδειξη αυτής της ευπάθειας του τομέα, εκτός από την απώλεια ενός σημαντικού ποσοστού έμπειρου προσωπικού, είχε ως αποτέλεσμα αλλαγές στις συνθήκες εργασίας και σε αύξηση της αβεβαιότητας για το μέλλον μεταξύ των εργαζομένων (Heiets & Xie, 2021; Rodoplu Şahin et al., 2023).

Από το 2023 και μετά, η αεροπορική κίνηση γνώρισε σημαντική ανάκαμψη, με τον αριθμό των επιβατών να επανέρχεται σε επίπεδα ίσα ή και ανώτερα από εκείνα του 2019. Η IATA (2024) επισημαίνει ότι το 2023 η παγκόσμια ζήτηση αεροπορικών μετακινήσεων πλησίασε το 94% των προ-COVID επιπέδων, ενώ από το 2024 καταγράφεται περαιτέρω αύξηση (IATA, 2025). Στην Ελλάδα, η ανάκαμψη αυτή ήταν ιδιαίτερα έντονη, τόσο στο αεροδρόμιο της Αθήνας (AIA, 2025) όσο και στα περιφερειακά αεροδρόμια (Fraport Greece, 2025), γεγονός που οδήγησε σε μαζικές προσλήψεις ανειδίκευτου προσωπικού. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον του κλάδου λοιπόν κατέληξαν να συνυπάρχουν ετερόκλητοι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών (Baby Boomers, Gen X, Millenials και Gen Z), με διαφοροποιημένες προσδοκίες, προσεγγίσεις και αξίες απέναντι στην εργασία: οι Baby Boomers (1946-1964) που δίνουν προτεραιότητα στο κύρος και την αφοσίωση, η Gen X (1965-1980) που εστιάζει στην ανεξαρτησία και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, οι Millenials (1981-1996) που αναζητούν σκοπό, ευελιξία και νέα ψηφιακά εργαλεία και η Gen Z

(1997—2012) η οποία είναι η πιο εξοικειωμένη με την ψηφιακή τεχνολογία και εστιάζει στην οικονομική ασφάλεια και την ψυχική υγεία. (Kinger & Kumar, 2023).

Παρ' όλα αυτά και για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η πλήρης στελέχωση ποτέ δεν επιτεύχθηκε και η ταχεία επάνοδος της ζήτησης ανέδειξε εκ νέου την έλλειψη επαρκούς και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης. Η αναντιστοιχία μεταξύ αυξημένης κίνησης και διαθεσιμότητας προσωπικού δημιούργησε αυξημένες λειτουργικές πιέσεις και ενίσχυσε τον φόρτο εργασίας του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού (ASA World, 2025). Οι πιέσεις αυτές οδήγησαν τους παρόχους σε αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού εκτός της εγχώριας αγοράς. Κάτι τέτοιο ωστόσο προκαλεί νομικές επιπλοκές και επιπλέον φόρτο εργασίας για τους εργοδότες, ζητήματα ισότητας, δικαιოსύνης αλλά και πολιτισμικές/ γλωσσικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και εξάρτηση από κυβερνητικές και μεταναστευτικές πολιτικές (Vance & Paik, 2006). Ενδεικτικά, στην Ελλάδα η Goldair Handling αξιοποίησε τις διαδικασίες μετάκλησης εργαζομένων από τρίτες χώρες (λχ Ινδία και Φιλιππίνες) για την κάλυψη θέσεων ανειδίκευτου προσωπικού, γεγονός που προσέθεσε μια επιπλέον διάσταση ανομοιογένειας, στο ήδη ανομοιογενές ανθρώπινο δυναμικό (Newsbeast, 2025).

Μια από τις προκλήσεις συνεπώς της ΔΑΔ των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης έγκειται στο να μπορέσει να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτή την πολυμορφία και να καταφέρει να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα της κάθε γενιάς ή εθνικότητας. ώστε να ελαχιστοποιήσει τις ενδο-ομαδικές συγκρούσεις. Παράλληλα, καλείται να διατηρήσει το εργασιακό κίνητρο, ώστε να μειώσει την εναλλαγή προσωπικού και να αναπτύξει τις δεξιότητές του. Στην ελληνική πραγματικότητα, οι προκλήσεις αυτές επιδεινώνονται από την αυξημένη εποχικότητα. Η αυξημένη συγκέντρωση της αεροπορικής ζήτησης κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού οδηγεί σε ανάγκη για μαζικές εποχικές προσλήψεις, γεγονός που δυσχεραίνει τη διατήρηση σταθερού, έμπειρου και επαρκώς εκπαιδευμένου προσωπικού, περιορίζει τις ευκαιρίες μακροχρόνιας επαγγελματικής εξέλιξης και επηρεάζει αρνητικά την ελκυστικότητα των θέσεων εργασίας, καθιστώντας τη στρατηγική ΔΑΔ ακόμη πιο περίπλοκη. Οι προκλήσεις αυτές έρχονται να προστεθούν στις γενικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τουρισμός στη χώρα λόγω της εποχικότητας και σχετίζονται με τη στέγαση (Smith, 2025; INΣΕΤΕ, 2024)

Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ στην ελληνική επίγεια εξυπηρέτηση καλείται να αντιμετωπίσει ένα περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας, γενεακών μεταβολών, μεταπανδημικής ανάκαμψης και εποχιακών πιέσεων. Με βάση αυτό, η εμπειρική έρευνα τεκμηριώνεται ως αναγκαία ώστε να αποτυπωθεί το πώς οι συνθήκες εργασίας μεταφράζονται σε απόδοση, ποιότητα και ασφάλεια ανάλογα με τις γενεακές διαφορές των εργαζομένων.

5. Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Μέθοδος έρευνας και αξιολόγησή της

Καθώς ο βασικός σκοπός της μελέτης είναι να αποτυπώσει με οργανωμένο τρόπο τις απόψεις και τις εμπειρίες εργαζομένων διαφορετικών γενεών στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα, και λαμβάνοντας υπόψη ότι κάτι τέτοιο απαιτεί συστηματική καταγραφή δεδομένων, σύγκριση μεταξύ των αντιλήψεων των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων που να βασίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία, για της ανάγκες της παρούσας εργασίας, ως πιο κατάλληλο εργαλείο επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η ποσοτική μέθοδος είναι η πλέον κατάλληλη όταν ο ερευνητής θέλει να μετρήσει στάσεις και αντιλήψεις και να εξετάσει διαφορές μεταξύ ομάδων με συστηματικό τρόπο (Durberry Ramesh, 2020)

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι συγχρονικός, εφόσον αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην παρούσα χρονική περίοδο και επιτρέπει την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στο χώρο της επίγειας εξυπηρέτησης, όπως αυτή διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις της καθημερινής λειτουργίας, την εποχικότητα, τις βάρδιες και την πίεση του κλάδου.

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, δηλαδή με το αν διαφοροποιούνται ανά γενιά η αντίληψη της εργασιακής πίεσης, οι επαγγελματικές προσδοκίες, η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση, η επίδραση της εποχικότητας, η αξιολόγηση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η συνεργασία και η εκπαίδευση. Το ερωτηματολόγιο, πέρα από την ενιαία καταγραφή των αποτελεσμάτων, ενισχύει τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων και διευκολύνει τη στατιστική τους επεξεργασία.

5.2 Πληθυσμός, δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στις τρεις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης, Goldair Handling, Skyserv και Swissport στα διάφορα αεροδρόμια της χώρας. Για τις ανάγκες της έρευνας, έγινε κατηγοριοποίησή τους ως εξής:

- ➔ Αεροδρόμια με συνεχή λειτουργία όλο το χρόνο και μειωμένη εποχικότητα (ATH- SKG)
- ➔ Αεροδρόμια σε μέρη με αυξημένο τουριστικό ενδιαφέρον και έντονη εποχικότητα (HER- CHQ- RHO- JMK- JTR- ZTH- EFL- KGS- CFU- JSI)
- ➔ Αεροδρόμια με μειωμένη κίνηση ή με μικρό τουριστικό ενδιαφέρον (Λοιποί αερολιμένες)

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 180 εργαζόμενοι. Στο δείγμα περιλαμβάνονται άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, μορφών απασχόλησης, βαθμίδων ευθύνης και επιπέδων επαγγελματικής εμπειρίας. Η ηλικιακή διαφοροποίηση του δείγματος επιτρέπει τη συγκριτική προσέγγιση μεταξύ διαφορετικών γενεών εργαζομένων. Παράλληλα, καταγράφηκαν και άλλα

δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, όπως η θέση εργασίας, το τμήμα απασχόλησης, η εταιρεία, το αεροδρόμιο εργασίας και τα έτη εμπειρίας στον κλάδο.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 20 Μαρτίου 2026 έως 17 Απριλίου 2026. Πριν από τη συμπλήρωσή του, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, για τον ακαδημαϊκό της χαρακτήρα, για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και για το ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν ανώνυμες. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης, γεγονός που ενίσχυσε την εμπιστευτικότητα και την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Επίσης, η αναφορά στο φορέα απασχόλησης παρέμεινε προαιρετική.

5.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε online ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες. Η επιλογή της ηλεκτρονικής μορφής κρίθηκε πρακτική και λειτουργική, καθώς διευκόλυνε τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά αεροδρόμια, ενώ παράλληλα επέτρεψε την ταχύτερη συγκέντρωση των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε συνολικά 43 μεταβλητές. Ο βασικός κορμός του αποτελούνταν από δηλώσεις αξιολόγησης που απαντήθηκαν με πενταβάθμια κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκαν με βάση τους βασικούς θεματικούς άξονες και ομαδοποιήθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Ωστόσο, η σειρά παρουσίασής τους στους εργαζομένους δεν ακολούθησε αυστηρά αυτή τη θεματική ταξινόμηση κατά τη διαμόρφωση του τελικού online ερωτηματολογίου. Αντίθετα, οι ερωτήσεις δόθηκαν με πιο φυσική και λειτουργική ροή, ώστε η συμπλήρωση να είναι πιο ομαλή και εύκολη για τους συμμετέχοντες και να μην προδιαθέτει. Με τον τρόπο αυτό διατηρήθηκε αφενός η εσωτερική σύνδεση του ερωτηματολογίου με τα ερευνητικά ερωτήματα, διευκολύνθηκε αφετέρου η εμπειρία του εργαζομένου κατά τη διαδικασία απάντησης.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε και ορισμένες συμπληρωματικές ανοιχτές ερωτήσεις, μέσα από τις οποίες οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δηλώσουν ποιες αλλαγές θεωρούν σημαντικότερες για τη βελτίωση της καθημερινότητάς τους, της δέσμευσής τους προς την εταιρεία και της εκπαιδευτικής τους υποστήριξης.

Συνολικά, το εργαλείο διαμορφώθηκε έτσι ώστε να καλύπτει τις βασικές διαστάσεις της έρευνας και να επιτρέπει τη σύνδεση των ευρημάτων με τα ερευνητικά ερωτήματα.

5.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας έγινε χρήση του λογισμικού SPSS, μια και το πρόγραμμα προσφέρει τη δυνατότητα οργάνωσης και στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση, ώστε να αποτυπωθεί το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και οι γενικές τους αντιλήψεις σε σχέση με την εργασιακή τους εμπειρία. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση, με σκοπό τη διαφοροποίηση των απαντήσεων ανά γενιά εργαζομένων, που είναι και το ζητούμενο της μελέτης. Για το λόγο αυτό έγινε χρήση της One-Way ANOVA, ως κατάλληλης μεθόδου για την εξέταση των διαφορών μεταξύ ομάδων, ως προς μια μεταβλητή.

Η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, καθώς και η σύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια.

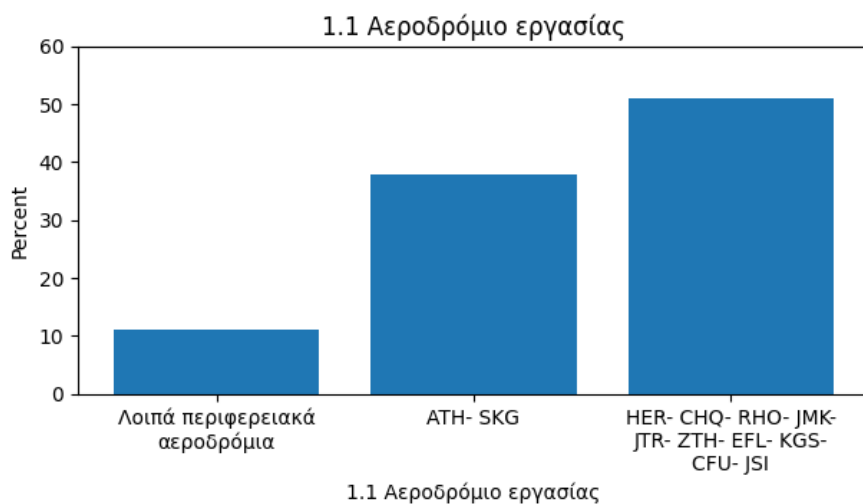
6. Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Περιγραφική Ανάλυση

6.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Ερώτηση 1.1

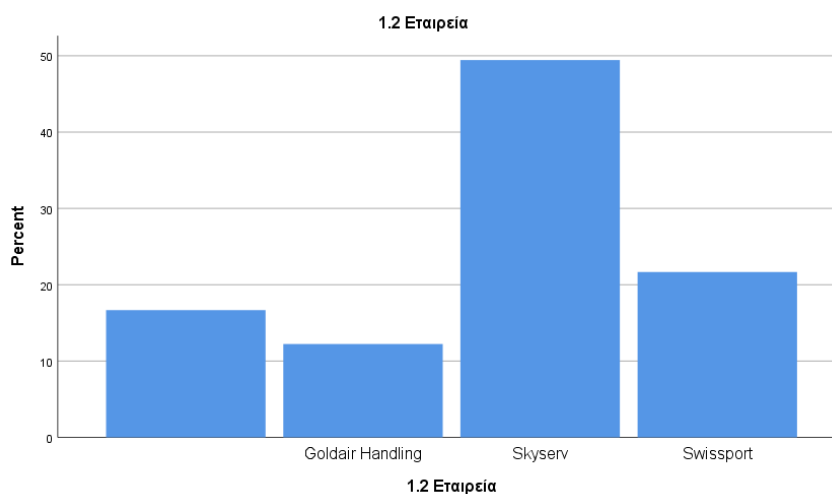
Σε συνάρτηση με την κατηγοριοποίηση των αεροδρομίων όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το 51,1% των ερωτηθέντων εργάζονται στα αεροδρόμια HER- CHQ- RHO- JMK- JTR- ZTH- EFL- KGS- CFU- JSI, το 37,2% στα ATH- SKG και το 11,1% στα λοιπά περιφερειακά αεροδρόμια.



Σχήμα 1

Ερώτηση 1.2

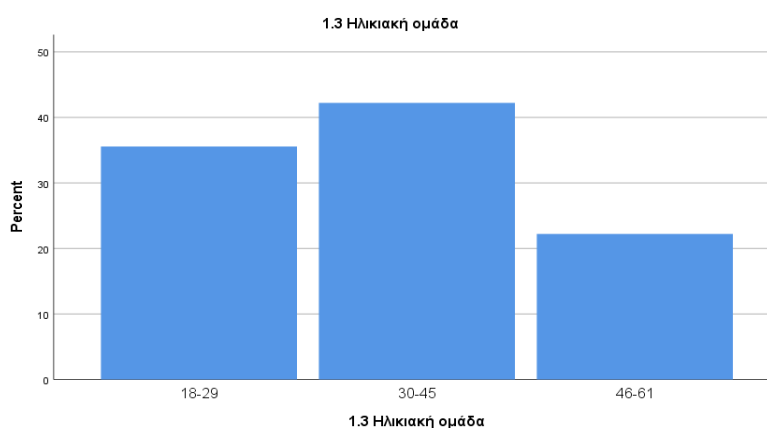
Το 49,4% των ερωτηθέντων εργάζονται στην εταιρεία Skyserv, το 21,7% στην Swissport, το 12,2% στην Goldair Handling ενώ το 16,7% προτίμησε να μην αναφέρει φορέα απασχόλησης.



Σχήμα 1

Ερώτηση 1.3

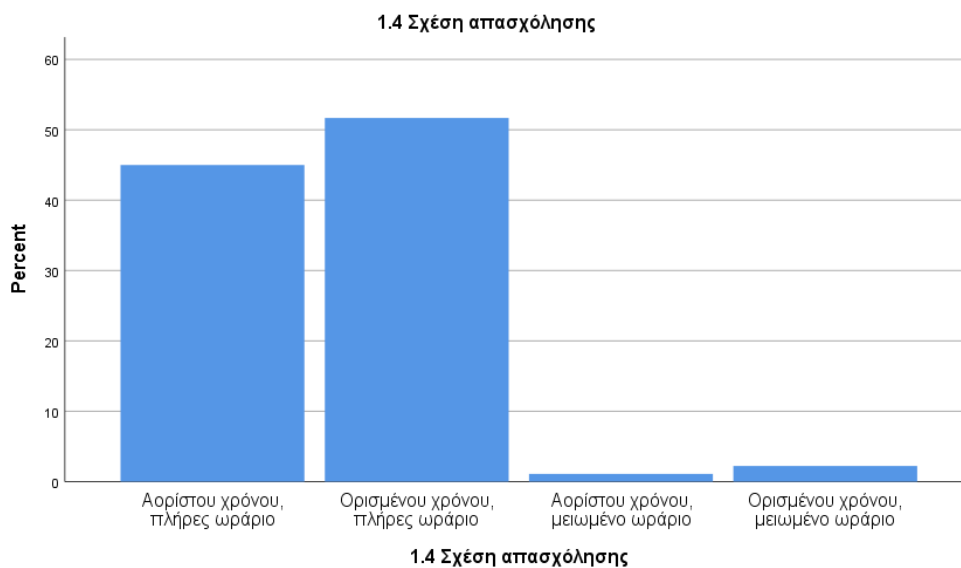
Το 42,2% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας από 30-45 ετών (Millenials), το 35,6% από 18-29 ετών (Gen Z) και το υπόλοιπο 22,2% από 46-61 ετών (Gen X). Δεν υπήρχαν συμμετέχοντες από τη γενιά των Baby Boomers.



Σχήμα 3

Ερώτηση 1.4

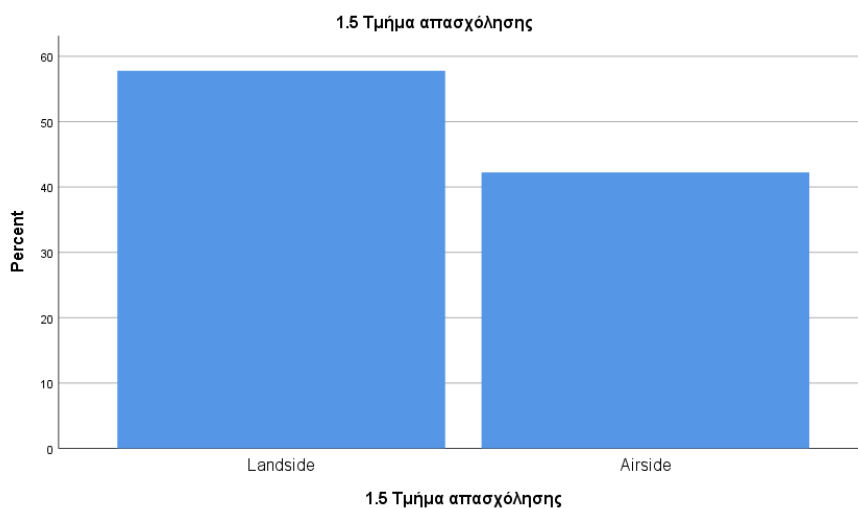
Το 51,7% των ερωτηθέντων ήταν ορισμένου χρόνου, πλήρες ωράριο και το 35,6% αορίστου χρόνου, πλήρες ωράριο. Δεν υπήρχε σημαντική συμμετοχή από εργαζόμενους μειωμένου ωραρίου, κυρίως καθώς την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας δεν υπήρχε ακόμα προσέλευση του προσωπικού για την κάλυψη των εποχικών αναγκών.



Σχήμα 4

Ερώτηση 1.5

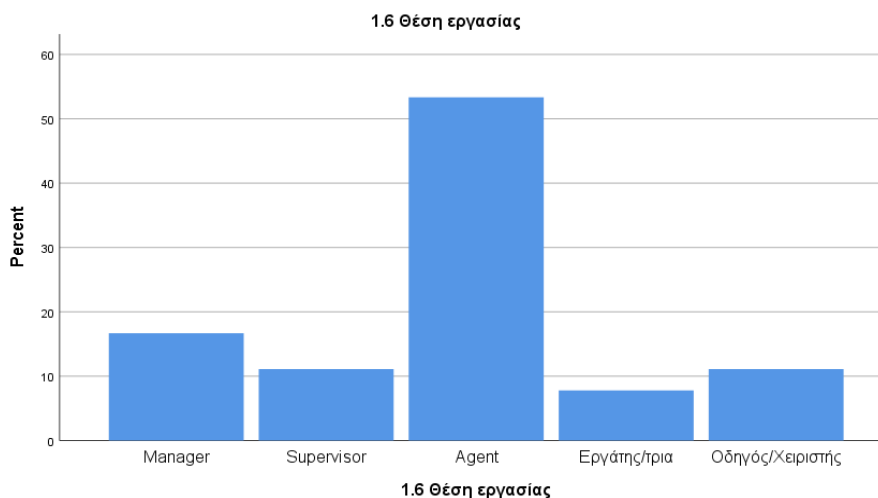
Το 57,8% των ερωτηθέντων εργάζονται στο τμήμα Landside και το υπόλοιπο 42,2% στο Airside.



Σχήμα 5

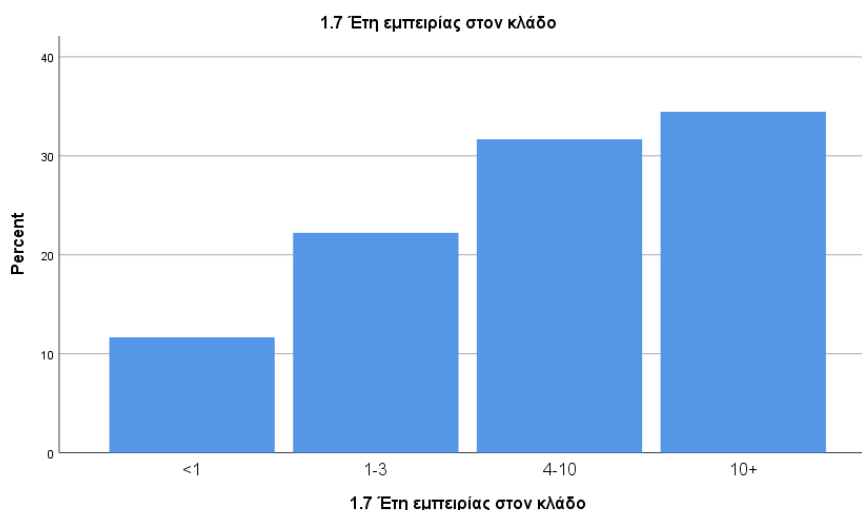
Ερώτηση 1.6

Το 53,3% των ερωτηθέντων εργάζονται ως Agents, το 16,7% ως Managers, το 11,1% ως Supervisors, άλλο ένα ίδιο ποσοστό ως οδηγοί/χειριστές και το υπόλοιπο 7,8% ως εργάτες.



Ερώτηση 1.7

Το 34,4% των ερωτηθέντων έχει εμπειρία στον κλάδο πάνω από 10 χρόνια, το 31,7% από 4-10 χρόνια, το 22,2% από 1-3 χρόνια και το υπόλοιπο 11,7% λιγότερο από 1 έτος.



6.1.2 Φύση εργασίας- απαιτητικότητα, άγχος, πίεση

Ερώτηση 2.1

2.1 Η εργασία μου είναι υπεύθυνη καθώς σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια των αερομεταφορών & την ταξιδιωτική εμπειρία των επιβατών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	,6	,6	,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	2,8	2,8	3,3
	Συμφωνώ	13	7,2	7,2	10,6
	Συμφωνώ απόλυτα	161	89,4	89,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Σχεδόν το σύνολο των ερωτώμενων αναγνωρίζει τον υψηλό βαθμό υπευθυνότητας της εργασίας του. Συγκεκριμένα το 89,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα πως η εργασία τους είναι υπεύθυνη

καθώς σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια των αερομεταφορών & την ταξιδιωτική εμπειρία των επιβατών, ενώ 7.2% απάντησε ότι συμφωνεί. Αντίθετα, μόλις το 2,8% διατήρησε ουδέτερη στάση και ένα εξαιρετικά μικρό ποσοστό, 0,6%, δήλωσε ότι διαφωνεί.

Ερώτηση 2.2

2.2 Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα άγχους λόγω αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ	9	5,0	5,0	5,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	16,7	16,7	22,2
	Συμφωνώ	53	29,4	29,4	51,7
	Συμφωνώ απόλυτα	87	48,3	48,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 48,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα πως η εργασία τους χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα άγχους λόγω αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων ενώ το 29,4% επίσης ανέφερε ότι συμφωνεί. Παράλληλα, το 16,7% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ μικρότερα ποσοστά εξέφρασαν αρνητική θέση (5% και 0.6%).

Ερώτηση 2.3

2.3 Η εργασία μου έχει υψηλότερες σωματικές και νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,7	1,7	1,7
	Διαφωνώ	7	3,9	3,9	5,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	19,4	19,4	25,0
	Συμφωνώ	56	31,1	31,1	56,1
	Συμφωνώ απόλυτα	79	43,9	43,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η εργασία τους έχει υψηλότερες σωματικές και νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές. Συγκεκριμένα το 43.9% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ενώ το 31,1% ότι συμφωνεί. Ποσοστό 19,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση, με μικρότερα ποσοστά να διατυπώνουν αρνητική άποψη.

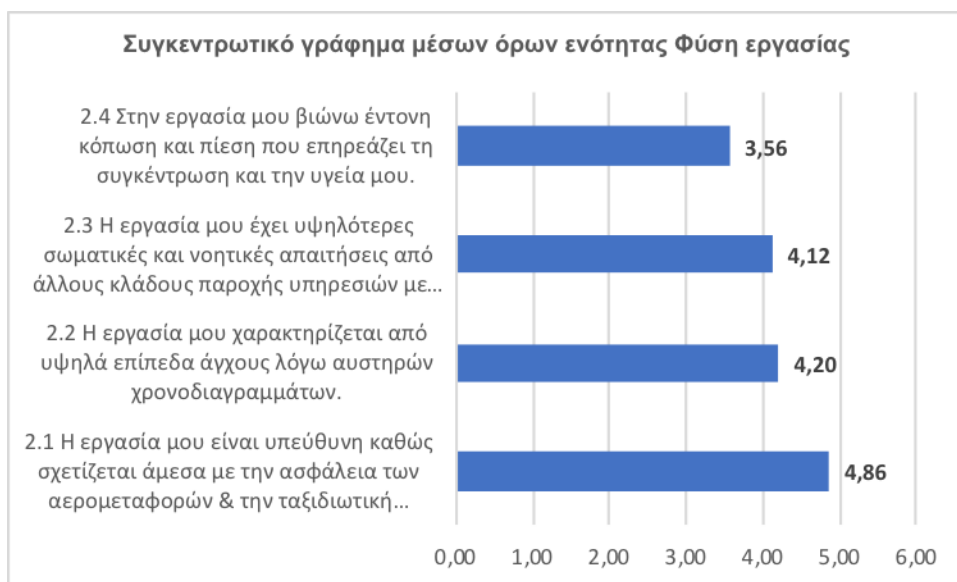
Ερώτηση 2.4

2.4 Στην εργασία μου βιώνω έντονη κόπωση και πίεση που επηρεάζει τη συγκέντρωση και την υγεία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	26	14,4	14,4	19,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	28,9	28,9	48,3
	Συμφωνώ	42	23,3	23,3	71,7
	Συμφωνώ απόλυτα	51	28,3	28,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 28,9% των ερωτηθέντων διατήρησε ουδέτερη στάση με την άποψη ότι στην εργασία τους βιώνουν έντονη κόπωση και πίεση που επηρεάζει τη συγκέντρωση και την υγεία τους, ενώ το 28,3% συμφώνησε απόλυτα, το 23,3% επίσης συμφώνησε ενώ το 19,4% εξέφρασε αρνητική άποψη.

Σχήμα 2



6.1.3 Επαγγελματικές αξιώσεις/ προσδοκίες

Ερώτηση 3.1

3.1 Η ισορροπία εργασίας- ζωής είναι για μένα πιο σημαντική από μια αύξηση μισθού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	17	9,4	9,4	12,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	54	30,0	30,0	42,8
	Συμφωνώ	44	24,4	24,4	67,2
	Συμφωνώ απόλυτα	59	32,8	32,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 32,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη πως η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής είναι πιο σημαντική από μια αύξηση μισθού. Παράλληλα, το 24,4%

ανέφερε ότι συμφωνεί, ενώ το 30% διατήρησε ουδέτερη στάση. Αρνητική στάση είχε μόλις το 12,7% των ερωτηθέντων.

Ερώτηση 3.2

3.2 Δίνω προτεραιότητα στην εργασιακή σταθερότητα (ωράριο & σύμβαση εργασίας) έναντι της εξέλιξής μου στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	15	8,3	8,3	8,3
	Διαφωνώ	29	16,1	16,1	24,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	65	36,1	36,1	60,6
	Συμφωνώ	42	23,3	23,3	83,9
	Συμφωνώ απόλυτα	29	16,1	16,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 36,1% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση με την άποψη ότι δίνουν προτεραιότητα στην εργασιακή σταθερότητα έναντι της εξέλιξής τους στην εταιρεία, ενώ το 23,3% συμφώνησαν, το 16,1% συμφώνησαν απόλυτα ενώ άλλο ένα 16,1% διαφώνησαν. Αυτό δείχνει ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζομένων δεν εκφράζει σαφή θέση ή δεν συμερίζεται απόλυτα αυτή την προτεραιότητα.

Ερώτηση 3.3

3.3 Είναι σημαντικό να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου αναγνωρίζεται από προϊσταμένους και συνεργάτες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ	2	1,1	1,1	1,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	2,2	2,2	3,9
	Συμφωνώ	34	18,9	18,9	22,8
	Συμφωνώ απόλυτα	139	77,2	77,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (77,2%) συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται από προϊσταμένους και συνεργάτες, ενώ το 18,9% επίσης συμφώνησαν. Αντίθετα μόνο το 2,2% εξέφρασε ουδέτερη θέση και μόλις 1,7% δήλωσε ότι διαφωνεί.

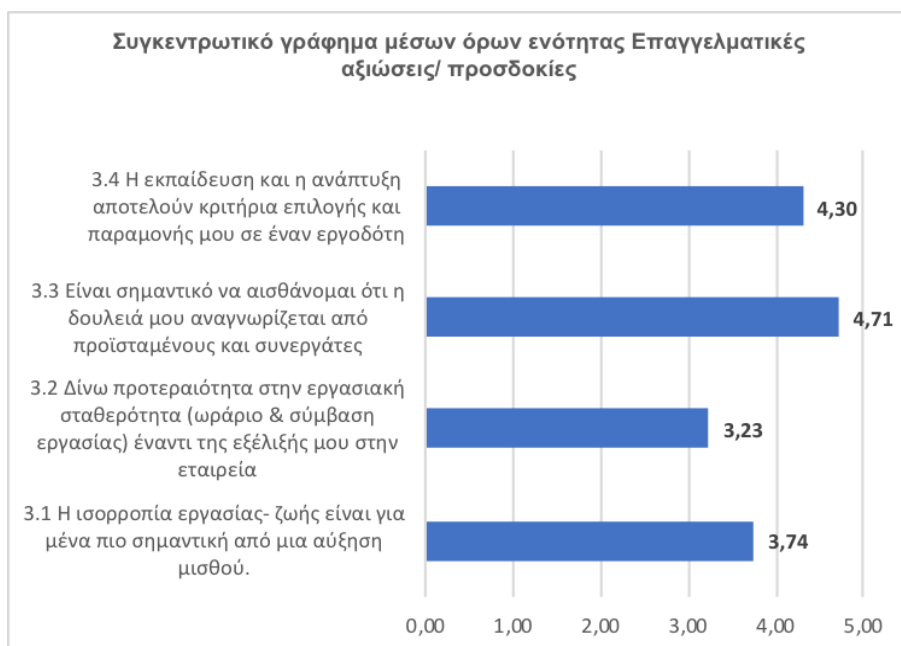
Ερώτηση 3.4

3.4 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν κριτήρια επιλογής και παραμονής μου σε έναν εργοδότη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1,1	1,1	1,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	11,7	11,7	12,8
	Συμφωνώ	78	43,3	43,3	56,1
	Συμφωνώ απόλυτα	79	43,9	43,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 43,9% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν κριτήρια επιλογής και παραμονής τους σε έναν εργοδότη, ενώ το 43,3% επίσης συμφώνησαν, με μόλις το 11,7% να διατυπώνει ουδέτερη θέση. Αυτό δείχνει τη σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ως κριτήρια αξιολόγησης ενός εργοδότη.

Σχήμα 3



6.1.4.Εργασιακή ικανοποίηση/ αφοσίωση

Ερώτηση 4.1

4.1 Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στην επίγεια εξυπηρέτηση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	3,9	3,9	3,9
	Διαφωνώ	19	10,6	10,6	14,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	20,6	20,6	35,0
	Συμφωνώ	70	38,9	38,9	73,9
	Συμφωνώ απόλυτα	47	26,1	26,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 38,9% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι συνολικά είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην επίγεια εξυπηρέτηση, το 26,1% συμφώνησαν απόλυτα, το 20,6% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 10,6% διαφώνησαν. Συνολικά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν θετικά την εργασία τους στην επίγεια εξυπηρέτηση, παρότι δεν λείπουν και όσοι εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί ή δυσαρεστημένοι.

Ερώτηση 4.2

4.2 Νιώθω αφοσιωμένος/η στην εταιρεία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	2,8	2,8	2,8
	Διαφωνώ	19	10,6	10,6	13,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	11,7	11,7	25,0
	Συμφωνώ	50	27,8	27,8	52,8
	Συμφωνώ απόλυτα	85	47,2	47,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνουν αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους: το 47,2% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 27,8% επίσης συμφώνησε, το 11,7% διατήρησε ουδέτερη στάση ενώ το 13,4% διαφώνησε. Συνολικά, φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν συνδεδεμένοι με την εταιρεία τους, χωρίς όμως να λείπει και ένα μικρότερο ποσοστό που δεν εκφράζει την ίδια αίσθηση αφοσίωσης.

Ερώτηση 4.3

4.3 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο τον επόμενο χρόνο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	6,1	6,1	6,1
	Διαφωνώ	20	11,1	11,1	17,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	15,0	15,0	32,2
	Συμφωνώ	39	21,7	21,7	53,9
	Συμφωνώ απόλυτα	83	46,1	46,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 46,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι φαντάζονται τον εαυτό τους στην ίδια εταιρεία/κλάδο τον επόμενο χρόνο, το 21,7% επίσης συμφώνησαν, το 15% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 17,2% διαφώνησαν. Συνολικά, ένα ποσοστό 32,2% εμφανίζεται επιφυλακτικό ως προς την παραμονή του στον κλάδο.

Ερώτηση 4.4

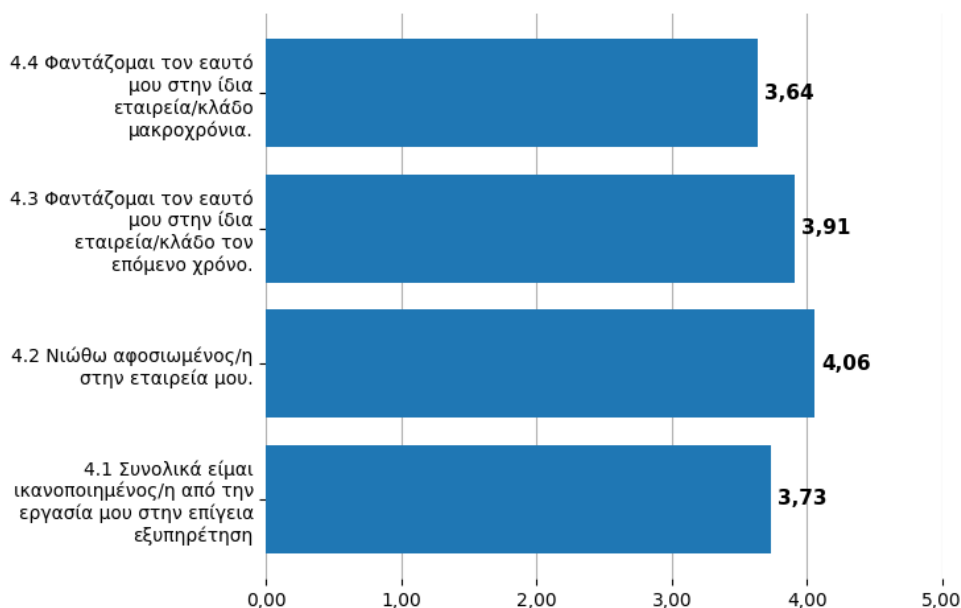
4.4 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο μακροχρόνια.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	23	12,8	12,8	12,8
	Διαφωνώ	17	9,4	9,4	22,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	17,2	17,2	39,4
	Συμφωνώ	40	22,2	22,2	61,7
	Συμφωνώ απόλυτα	69	38,3	38,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 38,3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι φαντάζεται τον εαυτό του να παραμένει μακροχρόνια στην ίδια εταιρεία ή και γενικότερα στον ίδιο κλάδο. Παράλληλα, το 22,2% ανέφερε ότι συμφωνεί, ενώ το 17,2% διατήρησε ουδέτερη στάση. Αντίθετα, το 9,4% δήλωσε ότι διαφωνεί και το 12,8% ότι διαφωνεί απόλυτα. Συνολικά, ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό (39%) εμφανίζεται επιφυλακτικό ως προς τη μακροχρόνια παραμονή του στον κλάδο.

Σχήμα 4

Συγκεντρωτικό γράφημα μέσων όρων ενότητας Ικανοποίηση - αφοσίωση - πρόθεση παραμονής



6.1.5. Εποχικότητα

Ερώτηση 5.1

5.1 Ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής είναι συχνά μη βιώσιμος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	24	13,3	13,3	17,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	23,9	23,9	41,7
	Συμφωνώ	46	25,6	25,6	67,2
	Συμφωνώ απόλυτα	59	32,8	32,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής αντιμετωπίζεται από πολλούς εργαζόμενους ως ιδιαίτερα πιεστικός. Το 32,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής είναι συχνά μη βιώσιμος, το 25,6% επίσης συμφώνησαν, το 23,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 17,7% διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα.

Ερώτηση 5.2

5.2 Η εποχικότητα επηρεάζει την ποιότητα της οργάνωσης της εταιρείας (συντονισμός, βάρδιες, προγράμματα εργασίας) .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	3,3	3,3	3,3
	Διαφωνώ	10	5,6	5,6	8,9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	20,0	20,0	28,9
	Συμφωνώ	48	26,7	26,7	55,6
	Συμφωνώ απόλυτα	80	44,4	44,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 44,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι η εποχικότητα επηρεάζει την ποιότητα της οργάνωσης της εταιρείας, το 26,7% επίσης συμφώνησαν ενώ το 20% εξέφρασαν ουδέτερη στάση και μόλις το 8.9% αρνητική. Συνολικά οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σύνδεση της εποχικότητας όχι μόνο με το φόρτο εργασίας, αλλά και με την οργάνωση της εταιρείας.

Ερώτηση 5.3

5.3 Κατά τις περιόδους αιχμής υπάρχει μεγαλύτερη έκθεση σε ανθρώπινα λάθη λόγω πίεσης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ	9	5,0	5,0	5,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	13,3	13,3	18,9
	Συμφωνώ	62	34,4	34,4	53,3
	Συμφωνώ απόλυτα	84	46,7	46,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 46,7% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι κατά τις περιόδους αιχμής υπάρχει μεγαλύτερη έκθεση σε ανθρώπινα λάθη λόγω πίεσης, το 34,4% επίσης συμφώνησε ενώ το 13,3% διατήρησε ουδέτερη στάση. Συνολικά, το εύρημα δείχνει ότι για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων η πίεση που επικρατεί στις περιόδους αιχμής αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης ανθρώπινων λαθών.

Ερώτηση 5.4

5.4 Θα προτιμούσα μια εργασία χωρίς διακυμάνσεις εποχικότητας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	18	10,0	10,0	15,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	21,1	21,1	36,1
	Συμφωνώ	44	24,4	24,4	60,6
	Συμφωνώ απόλυτα	71	39,4	39,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 39,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι θα προτιμούσαν μια εργασία χωρίς διακυμάνσεις εποχικότητας, το 24,4% ανέφερε ότι συμφωνεί, το 21,1% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 15% διαφώνησαν. Συνολικά, για την πλειονότητα των εργαζομένων η σταθερότητα στην ένταση και στην οργάνωση της εργασίας φαίνεται να αποτελεί πιο επιθυμητή συνθήκη σε σχέση με ένα περιβάλλον που επηρεάζεται έντονα από την εποχικότητα.

Σχήμα 5



6.1.6 Επικοινωνία και Ομαδικότητα

Ερώτηση 6.1

6.1 Υπάρχει επαρκής επικοινωνία/ συνεννόηση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού ώστε να βγει εις πέρας το έργο αποτελεσματικά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	7,2	7,2	7,2
	Διαφωνώ	25	13,9	13,9	21,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	53	29,4	29,4	50,6
	Συμφωνώ	54	30,0	30,0	80,6
	Συμφωνώ απόλυτα	35	19,4	19,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν μια μάλλον μικτή εικόνα ως προς την επάρκεια της επικοινωνίας και της συνεννόησης μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού. Ενώ το 49.4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν γενικά με την άποψη ότι υπάρχει επαρκής επικοινωνία/ συνεννόηση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού, το 29,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ το 21.1% διατήρησαν αρνητική στάση, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζομένων που εμφανίζεται επιφυλακτικό ή θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Ερώτηση 6.2

6.2 Η ιεραρχία και οι ρόλοι στην ομάδα είναι διακριτοί και ενισχύουν τη λειτουργία της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	5,6	5,6	5,6
	Διαφωνώ	14	7,8	7,8	13,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	51	28,3	28,3	41,7
	Συμφωνώ	55	30,6	30,6	72,2
	Συμφωνώ απόλυτα	50	27,8	27,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις των εργαζομένων φανερώνουν μια μάλλον θετική στάση απέναντι στη οριοθέτηση της ιεραρχίας και της συμβολής της στη λειτουργία της ομάδας: το 30,6% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι η ιεραρχία και οι ρόλοι στην ομάδα είναι διακριτοί και ενισχύουν τη λειτουργία της και το 27,8% συμφώνησαν απόλυτα. Ωστόσο, αρκετά μεγάλο ποσοστό διατήρησαν ουδέτερη (28,3%) ή αρνητική (13,4%) στάση απέναντι στην ερώτηση αυτή, γεγονός που δηλώνει επιφυλακτικότητα.

Ερώτηση 6.3

6.3 Υπάρχουν υψηλά επίπεδα ομαδικότητας στην εργασία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	23	12,8	12,8	17,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	23,3	23,3	40,6
	Συμφωνώ	63	35,0	35,0	75,6
	Συμφωνώ απόλυτα	44	24,4	24,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 35% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι υπάρχουν υψηλά επίπεδα ομαδικότητας στην εργασία τους, το 24,4% συμφώνησαν απόλυτα, το 23,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 12,8% διαφώνησαν. Συνολικά, περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους αντιλαμβάνονται θετικά το επίπεδο ομαδικότητας στην εργασία τους, αν και ένα μικρότερο ποσοστό εμφανίζεται πιο αρνητικό.

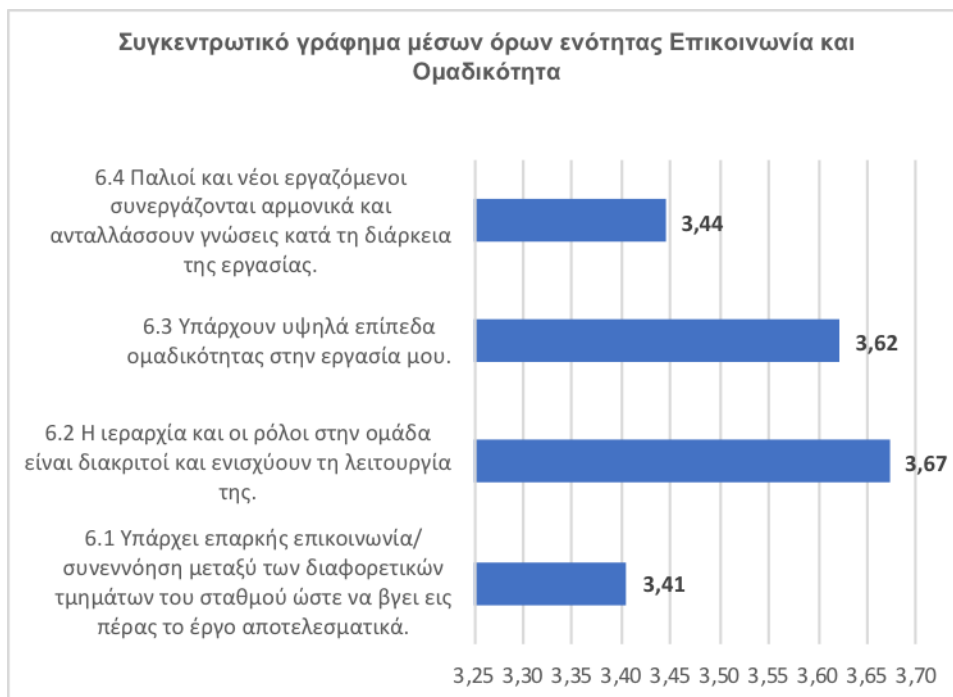
Ερώτηση 6.4

6.4 Παλιοί και νέοι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά και ανταλλάσσουν γνώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	7,2	7,2	7,2
	Διαφωνώ	19	10,6	10,6	17,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	57	31,7	31,7	49,4
	Συμφωνώ	57	31,7	31,7	81,1
	Συμφωνώ απόλυτα	34	18,9	18,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Η εικόνα για την αρμονική συνεργασία παλιών και νέων εργαζομένων δεν είναι πολύ ξεκάθαρη. Αν και το 18,9% των ερωτώμενων συμφώνησαν απόλυτα και το 31,7% συμφώνησαν με την άποψη ότι παλιοί και νέοι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά και ανταλλάσσουν γνώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, άλλο ένα 31,7% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ το 10,6% διαφώνησαν- συνολικά 42.3% των εργαζομένων εμφανίζονται επιφυλακτικοί.

Σχήμα 6



6.1.7 Πρακτικές ΔΑΔ

Ερώτηση 7.1

7.1 Η επιλογή των νέων εργαζομένων της εταιρείας γίνεται με σωστά και αντικειμενικά κριτήρια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	28	15,6	15,6	15,6
	Διαφωνώ	25	13,9	13,9	29,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	60	33,3	33,3	62,8
	Συμφωνώ	44	24,4	24,4	87,2
	Συμφωνώ απόλυτα	23	12,8	12,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 33,3% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση με την άποψη ότι η επιλογή των νέων εργαζομένων της εταιρείας γίνεται με σωστά και αντικειμενικά κριτήρια, το 37.2% θετική και το 29.8% αρνητική. Συνολικά, δεν υπάρχει ξεκάθαρα θετική εικόνα για τη διαδικασία επιλογής νέου προσωπικού, καθώς ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων είτε παραμένει ουδέτερο είτε εκφράζει αμφιβολίες για το κατά πόσο εφαρμόζονται πράγματι αντικειμενικά κριτήρια.

Ερώτηση 7.2

7.2 Η ένταξη/ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στην εταιρεία είναι οργανωμένη και τους βοηθάει να προσαρμοστούν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	8,9	8,9	8,9
	Διαφωνώ	25	13,9	13,9	22,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	53	29,4	29,4	52,2
	Συμφωνώ	54	30,0	30,0	82,2
	Συμφωνώ απόλυτα	32	17,8	17,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 57.8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν γενικά με την άποψη ότι η ένταξη/ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στην εταιρεία είναι οργανωμένη και τους βοηθάει να προσαρμοστούν, το 29,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ το 22.8% γενικά διαφώνησαν. Συνολικά, παρότι αρκετοί εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά τη διαδικασία ένταξης, υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό που είτε δεν έχει σαφή άποψη είτε θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Ερώτηση 7.3

7.3 Η κατανομή των βαρδιών είναι δίκαιη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	8,9	8,9	8,9
	Διαφωνώ	29	16,1	16,1	25,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	41	22,8	22,8	47,8
	Συμφωνώ	53	29,4	29,4	77,2
	Συμφωνώ απόλυτα	41	22,8	22,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους αξιολογούν θετικά τη δικαιοσύνη στην κατανομή των βαρδιών, χωρίς όμως να λείπει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που εκφράζει επιφυλάξεις ή δυσαρέσκεια: Το 29,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι η κατανομή των βαρδιών είναι δίκαιη, το 22,8% συμφώνησαν απόλυτα, άλλο ένα 22,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 25% διαφώνησαν.

Ερώτηση 7.4

7.4 Η εταιρεία μου δίνει πολλές ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	19	10,6	10,6	10,6
	Διαφωνώ	29	16,1	16,1	26,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	41	22,8	22,8	49,4
	Συμφωνώ	54	30,0	30,0	79,4
	Συμφωνώ απόλυτα	37	20,6	20,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 50.6% των ερωτηθέντων συμφώνησαν γενικά με την άποψη ότι η εταιρεία τους δίνει πολλές ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης, το 22,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ το 26.7% γενικά

διαφώνησαν, γεγονός που προσδίδει μια επιφύλαξη ως προς το αν η εταιρεία τους προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης.

Ερώτηση 7.5

7.5 Υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης στην εργασία μου που βοηθά στη βελτίωση μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	29	16,1	16,1	16,1
	Διαφωνώ	22	12,2	12,2	28,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	28,9	28,9	57,2
	Συμφωνώ	48	26,7	26,7	83,9
	Συμφωνώ απόλυτα	29	16,1	16,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 28,9% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση απέναντι την άποψη ότι υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης στην εργασία τους που βοηθά στη βελτίωσή τους, το 42,8% διατήρησε γενικά θετική στάση, ενώ άλλο ένα 28,3% αρνητική, γεγονός που δε βοηθά στη διαμόρφωση μιας ξεκάθαρα θετικής εικόνας για την ανατροφοδότηση και την αξιολόγηση, καθώς αρκετοί εργαζόμενοι είτε εμφανίζονται ουδέτεροι είτε εκφράζουν αμφιβολίες για το κατά πόσο το υπάρχον σύστημα είναι πραγματικά δίκαιο και υποστηρικτικό.

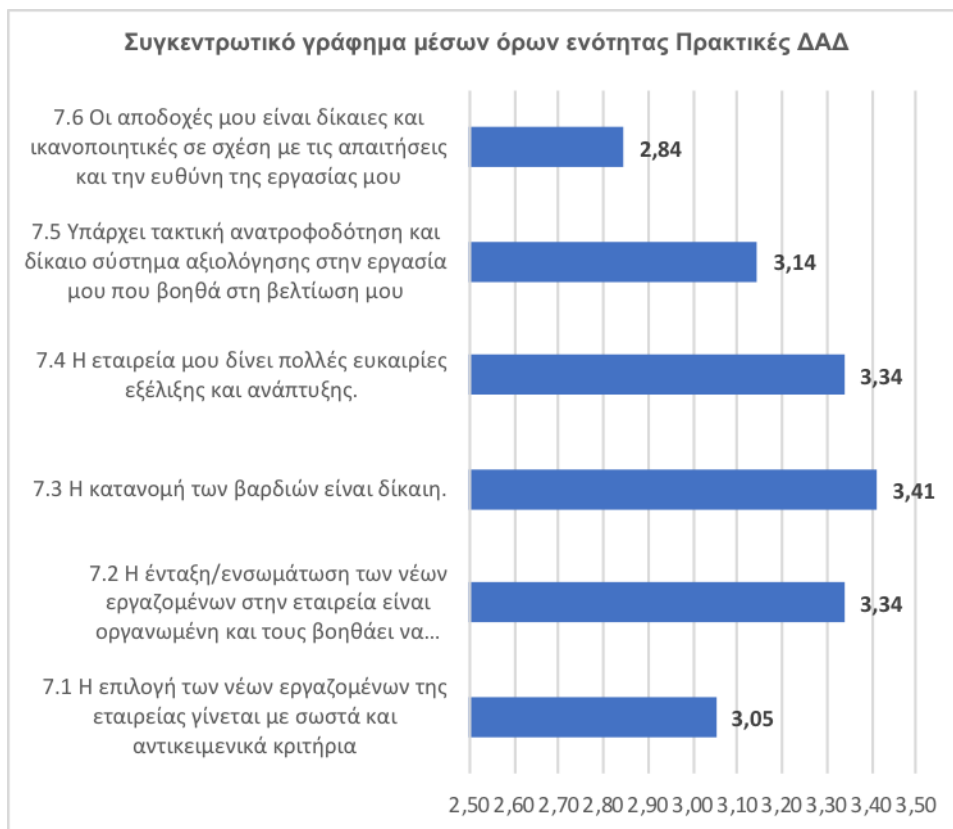
Ερώτηση 7.6

7.6 Οι αποδοχές μου είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	34	18,9	18,9	18,9
	Διαφωνώ	41	22,8	22,8	41,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	25,6	25,6	67,2
	Συμφωνώ	37	20,6	20,6	87,8
	Συμφωνώ απόλυτα	22	12,2	12,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το ζήτημα των αποδοχών αξιολογείται μάλλον αρνητικά από τους εργαζόμενους. Το 25,6% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση με την άποψη ότι οι αποδοχές τους είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας τους, το 22,8% διαφώνησαν, το 18,9% διαφώνησαν απόλυτα ενώ μόνο το υπόλοιπο 12,2% συμφώνησαν απόλυτα και το 20,6% συμφώνησαν ότι οι αποδοχές τους είναι ικανοποιητικές.

Σχήμα 7



6.1.8.Εκπαίδευση

Ερώτηση 8.1

8.1 Η αρχική εκπαίδευση που έλαβα με προετοίμασε επαρκώς για το αντικείμενο της εργασίας μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	14	7,8	7,8	7,8
	Διαφωνώ	26	14,4	14,4	22,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	25,0	25,0	47,2
	Συμφωνώ	52	28,9	28,9	76,1
	Συμφωνώ απόλυτα	43	23,9	23,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 28,9% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι η αρχική εκπαίδευση που έλαβαν τους προετοίμασε επαρκώς για το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ το 23,9% συμφώνησαν απόλυτα. Το 25% διατήρησαν ουδέτερη στάση, , ενώ συνολικά το 22.2% διαφώνησαν, γεγονός που δείχνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων θεωρεί ότι η προετοιμασία που έλαβε δεν ήταν επαρκής.

Ερώτηση 8.2

8.2 Οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις γίνονται τακτικά, πραγματικά, και είναι χρήσιμες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	15	8,3	8,3	12,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	13,9	13,9	26,7
	Συμφωνώ	57	31,7	31,7	58,3
	Συμφωνώ απόλυτα	75	41,7	41,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις των εργαζομένων δείχνουν μια αρκετά θετική στάση ως προς τις επαναληπτικές εκπαιδεύσεις και τη χρησιμότητά τους. Το 41,7% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις γίνονται τακτικά, πραγματικά, και είναι χρήσιμες, το 31,7% επίσης συμφώνησαν και το 13,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ το 8,3% δήλωσε ότι διαφωνεί και το 4,4% ότι διαφωνεί απόλυτα

Ερώτηση 8.3

8.3 Οι εκπαιδευτές και το έμπειρο προσωπικό στηρίζουν επαρκώς τους νέους εργαζόμενους & μεταφέρουν τεχνογνωσία στους νεότερους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	3,9	3,9	3,9
	Διαφωνώ	17	9,4	9,4	13,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	15,6	15,6	28,9
	Συμφωνώ	63	35,0	35,0	63,9
	Συμφωνώ απόλυτα	65	36,1	36,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 36,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι οι εκπαιδευτές και το έμπειρο προσωπικό στηρίζουν επαρκώς τους νέους εργαζόμενους & μεταφέρουν τεχνογνωσία στους νεότερους, το 35% επίσης συμφώνησαν και το 15,6% διατήρησαν ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 13,4% διαφώνησε.

Ερώτηση 8.4

8.4 Η εκπαίδευση που λαμβάνω ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τις ικανότητές μου ενώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	3,9	3,9	3,9
	Διαφωνώ	19	10,6	10,6	14,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	23,9	23,9	38,3
	Συμφωνώ	52	28,9	28,9	67,2
	Συμφωνώ απόλυτα	59	32,8	32,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους αξιολογούν θετικά την ποιότητα και τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης που λαμβάνουν, χωρίς όμως να λείπει και ένα μικρότερο ποσοστό που εμφανίζεται πιο επιφυλακτικό. Το 32,8% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι η εκπαίδευση που λαμβάνουν ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τις ικανότητές τους ενώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας, το 28,9% επίσης συμφώνησαν, το 23,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 10,6% διαφώνησαν και 3,9% διαφώνησαν απόλυτα.

Ερώτηση 8.5

8.5 Η εταιρεία μου επενδύει πραγματικά στην εκπαίδευση και όχι μόνο για λόγους συμμόρφωσης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	14	7,8	7,8	7,8
	Διαφωνώ	17	9,4	9,4	17,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	23,3	23,3	40,6
	Συμφωνώ	52	28,9	28,9	69,4
	Συμφωνώ απόλυτα	55	30,6	30,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 30,6% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι η εταιρεία τους επενδύει πραγματικά στην εκπαίδευση και όχι μόνο για λόγους συμμόρφωσης, το 28,9% επίσης συμφώνησαν. Αντίθετα, το 23,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 17,2% αρνητική. Συνολικά, οι περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους θεωρούν πως η εταιρεία αντιμετωπίζει την εκπαίδευση ως ουσιαστική επένδυση, αν και ένα μικρότερο ποσοστό διατηρεί επιφυλάξεις.

Ερώτηση 8.6

8.6 Η φύση της εργασίας μου απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση σε ικανότητες άλλες από το άμεσο αντικείμενό της

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ	5	2,8	2,8	3,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	18,3	18,3	21,7
	Συμφωνώ	70	38,9	38,9	60,6
	Συμφωνώ απόλυτα	71	39,4	39,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις των εργαζομένων δείχνουν ξεκάθαρα ότι η φύση της εργασίας τους απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση και σε δεξιότητες που δεν περιορίζονται μόνο στο άμεσο αντικείμενο της θέσης τους. Το 39,4% των ερωτηθέντων συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη αυτή, το 38,9% επίσης συμφώνησαν ενώ το 18,3% διατήρησαν ουδέτερη στάση και μόλις το 3,4% αρνητική.

Σχήμα 8



6.1.9. Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

Ερώτηση 9.1

9.1 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε τη δέσμευσή σας προς την εταιρεία, ποιο θα ήταν αυτό;

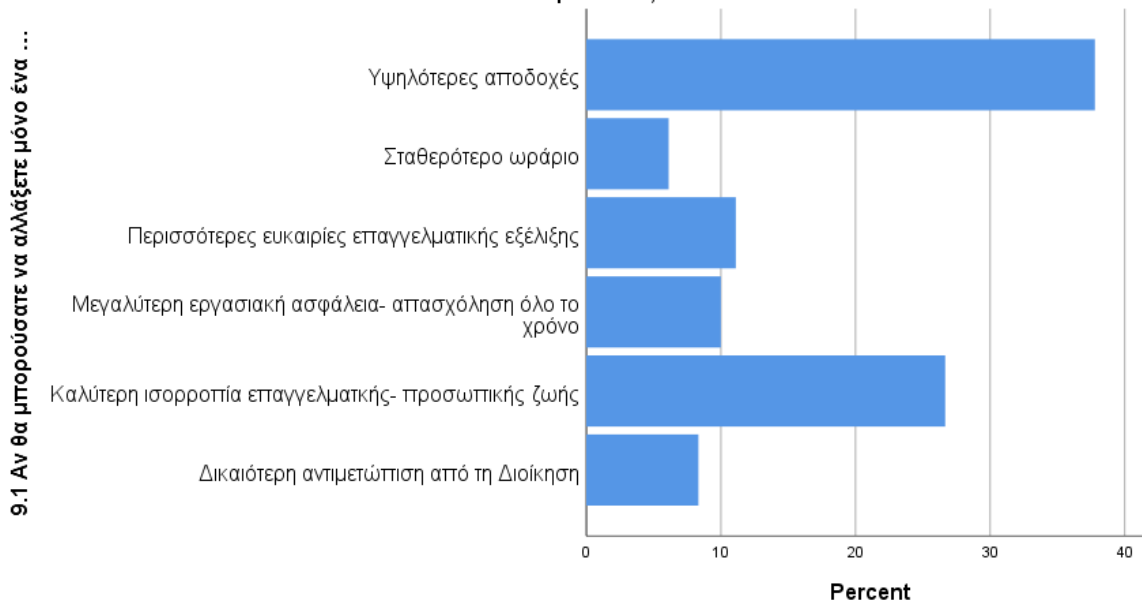
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δικαιότερη αντιμετώπιση από τη Διοίκηση	15	8,3	8,3	8,3
	Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής- προσωπικής ζωής	48	26,7	26,7	35,0
	Μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια- απασχόληση όλο το χρόνο	18	10,0	10,0	45,0
	Περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	20	11,1	11,1	56,1
	Σταθερότερο ωράριο	11	6,1	6,1	62,2
	Υψηλότερες αποδοχές	68	37,8	37,8	100,0
Total		180	100,0	100,0	

Το 38,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι υψηλότερες αποδοχές είναι ένα από τα πράγματα που θα μπορούσε να αλλάξει την δέσμευσή τους προς την εταιρεία, ενώ το 26,7% δήλωσαν την καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής- προσωπικής ζωής. Το 11,1% ανέφερε ως βασική προτεραιότητα τις περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ το 10,0% έδωσε έμφαση στη μεγαλύτερη

εργασιακή ασφάλεια και απασχόληση όλο τον χρόνο. Μικρότερα ποσοστά συγκέντρωσαν η δικαιότερη αντιμετώπιση από τη διοίκηση (8,3%) και το σταθερότερο ωράριο (6,1%).

Σχήμα 9.1 - Δέσμευση

9.1 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε τη δέσμευσή σας προς την εταιρεία, ποιο θα ήταν αυτό;



Ερώτηση 9.2

9.2 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε την καθημερινότητά σας προς το καλύτερο, ποιο θα ήταν αυτό;

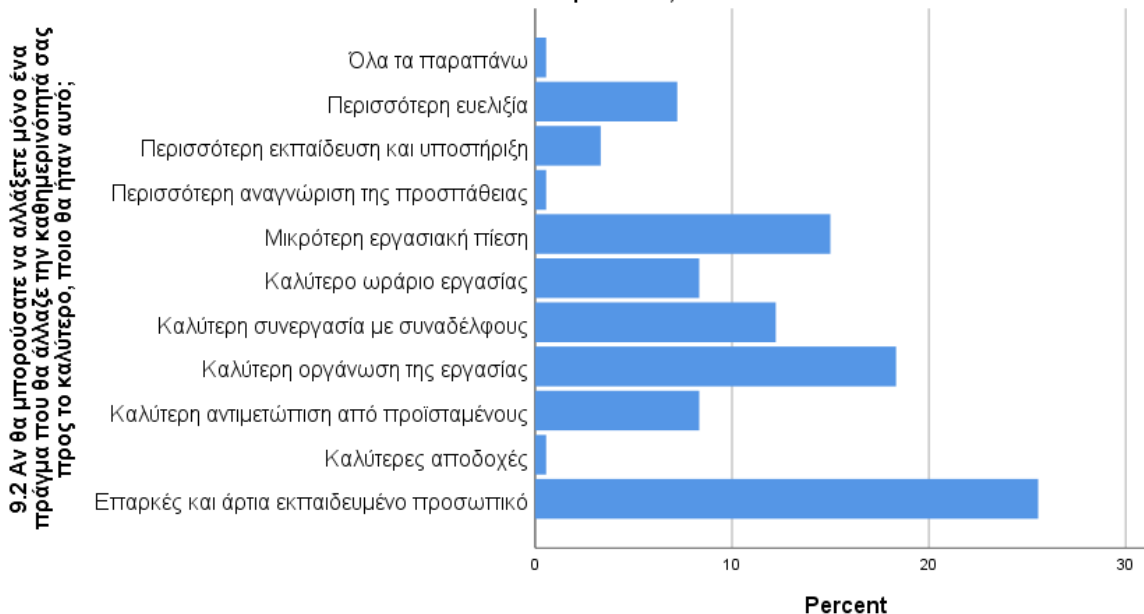
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επαρκές και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό	46	25,6	25,6	25,6
	Καλύτερες αποδοχές	1	,6	,6	26,1
	Καλύτερη αντιμετώπιση από προϊστάμενους	15	8,3	8,3	34,4
	Καλύτερη οργάνωση της εργασίας	33	18,3	18,3	52,8
	Καλύτερη συνεργασία με συναδέλφους	22	12,2	12,2	65,0
	Καλύτερο ωράριο εργασίας	15	8,3	8,3	73,3
	Μικρότερη εργασιακή πίεση	27	15,0	15,0	88,3
	Περισσότερη αναγνώριση της προσπάθειας	1	,6	,6	88,9
	Περισσότερη εκπαίδευση και υποστήριξη	6	3,3	3,3	92,2
	Περισσότερη ευελιξία	13	7,2	7,2	99,4
	Όλα τα παραπάνω	1	,6	,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Το 25,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ένα πράγμα που θα μπορούσε να αλλάξει την καθημερινότητά τους προς το καλύτερο, θα ήταν το επαρκές και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το

18,3% η καλύτερη οργάνωση, το 15% η μικρότερη εργασιακή πίεση και το 12,2% η καλύτερη συνεργασία με συναδέλφους.

Σχήμα 9.2

9.2 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε την καθημερινότητά σας προς το καλύτερο, ποιο θα ήταν αυτό;



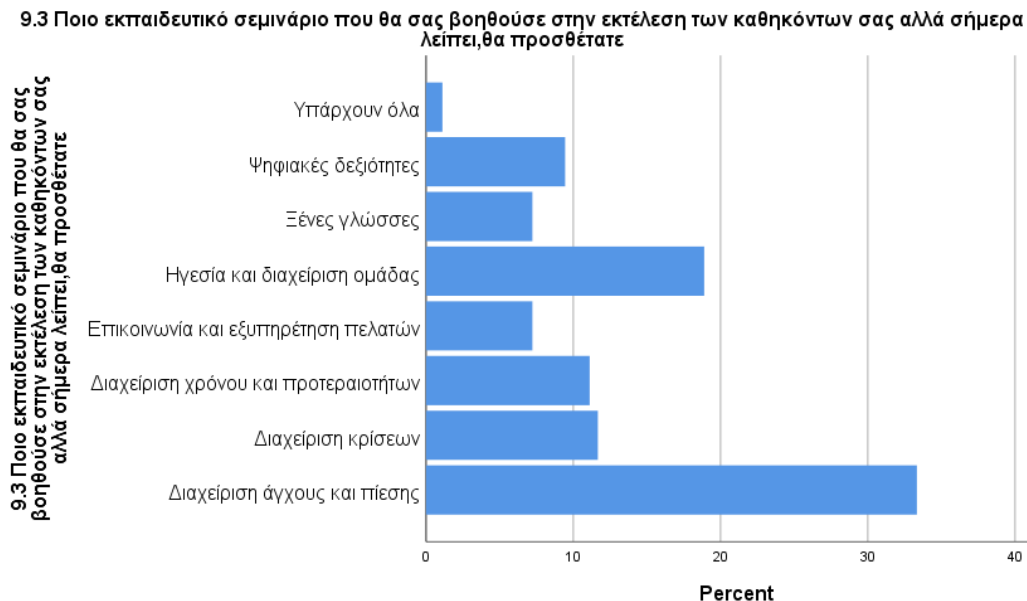
Ερώτηση 9.3

9.3 Ποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο που θα σας βοηθούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων σας αλλά σήμερα λείπει, θα προσθέτατε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαχείριση άγχους και πίεσης	60	33,3	33,3	33,3
	Διαχείριση κρίσεων	21	11,7	11,7	45,0
	Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων	20	11,1	11,1	56,1
	Επικοινωνία και εξυπηρέτηση πελατών	13	7,2	7,2	63,3
	Ηγεσία και διαχείριση ομάδας	34	18,9	18,9	82,2
	Ξένες γλώσσες	13	7,2	7,2	89,4
	Ψηφιακές δεξιότητες	17	9,4	9,4	98,9
	Υπάρχουν όλα	2	1,1	1,1	100,0
Total		180	100,0	100,0	

Το 33,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ένα σεμινάριο που θα τους βοηθούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά σήμερα λείπει, θα ήταν η Διαχείριση άγχους και πίεσης, το 18,9% η Ηγεσία και η διαχείριση ομάδας, το 11,7% η Διαχείριση κρίσεων και το 11,1% η Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων. Σε χαμηλότερα ποσοστά καταγράφηκαν οι ψηφιακές δεξιότητες (9,4%), η επικοινωνία και εξυπηρέτηση πελατών (7,2%) και οι ξένες γλώσσες (7,2%).

Σχήμα 9.3



6.2. Επαγωγική Ανάλυση

Με σκοπό να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης τα οποία αφορούν κυρίως στην εξέταση πιθανών διαφορών ως προς τις στάσεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων ανά γενιά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One Way- ANOVA), με στόχο τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

6.2.1 Ερευνητικό ερώτημα 1

Διαφοροποιείται η αντίληψη της υπευθυνότητας, του άγχους, της κόπωσης και της εργασιακής πίεσης στην επίγεια εξυπηρέτηση ανά γενιά εργαζομένων;

Πίνακας 10

Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
2.1 Η εργασία μου είναι υπεύθυνη καθώς σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια των αερομεταφορών & την ταξιδιωτική εμπειρία των επιβατών	18-29	64	4,77	0,61	1,956	0,144
	30-45	76	4,89	0,39		
	46-61	40	4,93	0,27		
	Total	180	4,86	0,46		
2.2 Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα άγχους λόγω αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων.	18-29	64	4,08	1,01	0,915	0,402
	30-45	76	4,29	0,89		
	46-61	40	4,23	0,86		
	Total	180	4,20	0,93		
2.3 Η εργασία μου έχει υψηλότερες σωματικές και νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές.	18-29	64	3,92	1,01	3,090	0,048
	30-45	76	4,32	0,85		
	46-61	40	4,05	1,04		
	Total	180	4,12	0,96		
2.4 Στην εργασία μου βιώνω έντονη κόπωση και πίεση που επηρεάζει τη συγκέντρωση και την υγεία μου.	18-29	64	3,41	1,26	2,968	0,054
	30-45	76	3,80	1,11		
	46-61	40	3,33	1,16		
	Total	180	3,56	1,19		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 2.3 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=3,090$, $p=,048$]. Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ηλικία από 30-45 ετών (Millenials), που θεωρεί πως η εργασία τους έχει υψηλότερες σωματικές και νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές, σε σχέση με τους ερωτηθέντες ηλικίας από 18-29 ετών και τους ερωτηθέντες ηλικίας από 46-61 ετών.

Παρατηρούμε επίσης, υψηλή προδιάθεση να είναι η ερώτηση 2.4 στατιστική σημαντική καθώς $p=,054$. Συνεπώς, θα λέγαμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ηλικίας από 30-45 ετών τείνουν να βιώνουν έντονη κόπωση και πίεση που επηρεάζει τη συγκέντρωση και την υγεία τους, εν αντίθεση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες.

Δεν προέκυψε στατιστικό ενδιαφέρον με τις υπόλοιπες ερωτήσεις καθώς $p > 0,05$. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι διαφοροποιείται μόνο η αντίληψη της κόπωσης ανά ηλικιακή γενιά.

6.2.2 Ερευνητικό ερώτημα 2

Πώς διαφοροποιούνται ανά γενιά οι προσδοκίες των εργαζομένων ως προς τις αποδοχές, την εξέλιξη, την ευελιξία, την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής και τη σταθερότητα;

Πίνακας 11

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	F	p
3.1 Η ισορροπία εργασίας- ζωής είναι για μένα πιο σημαντική από μια αύξηση μισθού.	18-29	64	3,44	1,180	4,292	0,015
	30-45	76	3,83	1,025		
	46-61	40	4,05	1,085		
	Total	180	3,74	1,115		
3.2 Δίνω προτεραιότητα στην εργασιακή σταθερότητα (ωράριο & σύμβαση εργασίας) έναντι της εξέλιξής μου στην εταιρεία	18-29	64	3,03	1,221	1,906	0,152
	30-45	76	3,26	1,075		
	46-61	40	3,48	1,154		
	Total	180	3,23	1,152		
3.3 Είναι σημαντικό να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου αναγνωρίζεται από προϊσταμένους και συνεργάτες	18-29	64	4,66	0,648	0,735	0,481
	30-45	76	4,78	0,506		
	46-61	40	4,68	0,764		
	Total	180	4,71	0,621		
3.4 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν κριτήρια επιλογής και παραμονής μου σε έναν εργοδότη	18-29	64	4,13	0,678	3,356	0,037
	30-45	76	4,43	0,660		
	46-61	40	4,33	0,829		
	Total	180	4,30	0,716		
7.6 Οι αποδοχές μου είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας μου	18-29	64	2,59	1,281	3,542	0,031
	30-45	76	2,83	1,258		
	46-61	40	3,28	1,281		
	Total	180	2,84	1,290		

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται στις ερωτήσεις 3.1, 3.4 και 7.6. Συγκεκριμένα, από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 3.1 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=4,292$, $p=,015$]. Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ηλικία από 46-61 ετών (Gen X), που θεωρεί πως η ισορροπία εργασίας- ζωής είναι πιο σημαντική από μια αύξηση μισθού, ενώ ακολούθησαν οι Millennials και στη συνέχεια η Gen Z. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή.

Επιπρόσθετα, προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 3.4 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=3,356$, $p=,037$]. Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ηλικία από 30-45 ετών (Millennials), που θεωρεί πως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν κριτήρια επιλογής και παραμονής τους σε έναν εργοδότη ενώ ο δεύτερος μέσος όρος που ακολούθησε ήταν η Gen X. Αυτό δείχνει ότι η εκπαίδευση και οι δυνατότητες ανάπτυξης αξιολογούνται λιγότερο θετικά από τη Gen Z σε σχέση με τις υπόλοιπες γενεές.

Τέλος, βλέπουμε πως προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 7.6 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=3,542$, $p=,031$]. Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος

συγκεντρώθηκε στην ηλικία από 46-61 ετών, που θεωρεί πως οι αποδοχές τους είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας τους.

Δεν προέκυψε στατιστικό ενδιαφέρον με τις υπόλοιπες ερωτήσεις καθώς $p > 0,05$. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων ως προς τις αποδοχές την ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής, την εξέλιξη και τη σταθερότητα διαφοροποιούνται ανά ηλικιακή γενιά. Συνεπώς, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα απαντάται μερικώς, καθώς οι προσδοκίες των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανά ηλικιακή γενιά κυρίως ως προς την ισορροπία εργασίας-ζωής, τη σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και την αντίληψη για το δίκαιο των αποδοχών, ενώ δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές ως προς τη σταθερότητα και την ανάγκη αναγνώρισης.

Πίνακας 12

9.2 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε την καθημερινότητά σας προς το καλύτερο, ποιο θα ήταν αυτό; * 1.3 Ηλικιακή ομάδα Crosstabulation

Count

		1.3 Ηλικιακή ομάδα			Total
		18-29	30-45	46-61	
9.2 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε την καθημερινότητά σας προς το καλύτερο, ποιο θα ήταν αυτό;	Επαρκές και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό	15	22	9	46
	Καλύτερες αποδοχές	0	1	0	1
	Καλύτερη αντιμετώπιση από προϊσταμένους	8	4	3	15
	Καλύτερη οργάνωση της εργασίας	12	15	6	33
	Καλύτερη συνεργασία με συναδέλφους	9	9	4	22
	Καλύτερο ωράριο εργασίας	3	9	3	15
	Μικρότερη εργασιακή πίεση	9	9	9	27
	Περισσότερη αναγνώριση της προσπάθειας	0	0	1	1
	Περισσότερη εκπαίδευση και υποστήριξη	2	3	1	6
	Περισσότερη ευελιξία	5	4	4	13
	Όλα τα παραπάνω	1	0	0	1
Total		64	76	40	180

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε επίσης ότι η καθημερινότητα των περισσότερων Millennials θα άλλαζε προς το καλύτερο, αν μπορούσαν να εργάζονται με επαρκές και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, καθώς και με καλύτερη οργάνωση εργασίας.

6.2.3 Ερευνητικό ερώτημα 3

Κατά πόσο ο βαθμός αφοσίωσης/ δέσμευσης και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται με τη γενεακή τους ταυτότητα;

Πίνακας 13

Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
4.1 Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στην επίγεια εξυπηρέτηση.	18-29	64	3,28	1,12	11,249	0,000
	30-45	76	3,84	1,01		
	46-61	40	4,23	0,89		
	Total	180	3,73	1,08		
4.2 Νιώθω αφοσιωμένος/η στην εταιρεία μου.	18-29	64	3,59	1,24	9,885	0,000
	30-45	76	4,25	1,01		
	46-61	40	4,45	0,88		
	Total	180	4,06	1,12		
4.3 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο τον επόμενο χρόνο.	18-29	64	3,42	1,32	8,491	0,000
	30-45	76	4,08	1,20		
	46-61	40	4,35	1,08		
	Total	180	3,91	1,27		
4.4 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο μακροχρόνια.	18-29	64	2,92	1,42	16,845	0,000
	30-45	76	3,88	1,26		
	46-61	40	4,33	1,12		
	Total	180	3,64	1,40		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 4.1 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=11,249$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 4.2 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=9,885$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 4.3 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=8,491$, $p=,000$] και της ηλικίας και της ερώτησης 4.4 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=16,845$, $p=,000$].

Αναλυτικότερα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι συνολικά περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην επίγεια εξυπηρέτηση, νιώθουν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους, φαντάζονται τον εαυτό τους στην ίδια εταιρεία τον επόμενο χρόνο και θα ήθελαν να δουλεύουν εκεί μακροχρόνια.

Συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στη Gen X σε όλες τις ερωτήσεις. Συμπεραίνουμε ότι ο βαθμός αφοσίωσης/ δέσμευσης και η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικιακή γενιά.

9.1 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε τη δέσμευσή σας προς την εταιρεία, ποιο θα ήταν αυτό; * 1.3 Ηλικιακή ομάδα Crosstabulation

Count

		1.3 Ηλικιακή ομάδα			Total
		18-29	30-45	46-61	
9.1 Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε τη δέσμευσή σας προς την εταιρεία, ποιο θα ήταν αυτό;	Δικαιότερη αντιμετώπιση από τη Διοίκηση	4	6	5	15
	Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής - προσωπικής ζωής	11	24	13	48
	Μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια- απασχόληση όλο το χρόνο	11	5	2	18
	Περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	6	9	5	20
	Σταθερότερο ωράριο	5	2	4	11
	Υψηλότερες αποδοχές	27	30	11	68
Total		64	76	40	180

Πίνακας 14

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι περισσότεροι Millenials και Gen Xs θα ήθελαν να έχουν καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής - προσωπικής ζωής ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι της Gen Z θα ήθελαν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια- απασχόληση όλο το χρόνο. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι των δύο μικρότερων ηλικιακών ομάδων, θα άλλαζαν την δέσμευσή τους στην εταιρεία αν είχαν υψηλότερες αποδοχές.

6.2.4 Ερευνητικό ερώτημα 4

Πώς η εποχικότητα της ελληνικής αγοράς επηρεάζει την αίσθηση του άγχους, της ανασφάλειας και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον κλάδο ανά γενιά εργαζομένων;

Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
5.1 Ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής είναι συχνά μη βιώσιμος.	18-29	64	3,63	1,15	1,495	0,227
	30-45	76	3,86	1,17		
	46-61	40	3,48	1,26		
	Total	180	3,69	1,19		
5.2 Η εποχικότητα επηρεάζει την ποιότητα της οργάνωσης της εταιρείας (συντονισμός, βάρδιες, προγράμματα εργασίας) .	18-29	64	4,00	1,08	0,061	0,941
	30-45	76	4,04	1,16		
	46-61	40	4,08	0,94		
	Total	180	4,03	1,08		
5.3 Κατά τις περιόδους αιχμής υπάρχει μεγαλύτερη έκθεση σε ανθρώπινα λάθη λόγω πίεσης.	18-29	64	4,19	0,91	0,063	0,939
	30-45	76	4,22	0,92		
	46-61	40	4,25	0,87		
	Total	180	4,22	0,90		
5.4 Θα προτιμούσα μια εργασία χωρίς διακυμάνσεις εποχικότητας.	18-29	64	3,69	1,18	0,736	0,480
	30-45	76	3,91	1,17		
	46-61	40	3,93	1,29		
	Total	180	3,83	1,20		

Πίνακας 15

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως δεν προέκυψε στατιστική σημαντικότητα καθώς $p > 0,05$. Συμπεραίνουμε πως η εποχικότητα της ελληνικής αγοράς επηρεάζει την αίσθηση του άγχους, της ανασφάλειας και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον κλάδο ανεξάρτητα από τη γενιά εργαζομένων.

6.2.5 Ερευνητικό ερώτημα 5

Πώς αξιολογούνται οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς την αποτελεσματικότητα, τη δικαιοσύνη και τις αδυναμίες τους ανά γενιά;

Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
7.1 Η επιλογή των νέων εργαζομένων της εταιρείας γίνεται με σωστά και αντικειμενικά κριτήρια	18-29	64	2,70	1,28	4,607	0,011
	30-45	76	3,16	1,16		
	46-61	40	3,40	1,19		
	Total	180	3,05	1,23		
7.2 Η ένταξη/ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στην εταιρεία είναι οργανωμένη και τους βοηθάει να προσαρμοστούν.	18-29	64	3,08	1,29	3,811	0,024
	30-45	76	3,36	1,13		
	46-61	40	3,73	1,01		
	Total	180	3,34	1,18		
7.3 Η κατανομή των βαρδιών είναι δίκαιη.	18-29	64	2,86	1,22	11,564	0,000
	30-45	76	3,62	1,17		
	46-61	40	3,90	1,15		
	Total	180	3,41	1,25		
7.4 Η εταιρεία μου δίνει πολλές ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης.	18-29	64	2,94	1,33	6,006	0,003
	30-45	76	3,46	1,20		
	46-61	40	3,75	1,10		
	Total	180	3,34	1,26		
7.5 Υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης στην εργασία μου που βοηθά στη βελτίωση μου	18-29	64	2,70	1,27	6,166	0,003
	30-45	76	3,37	1,26		
	46-61	40	3,43	1,22		
	Total	180	3,14	1,29		
7.6 Οι αποδοχές μου είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας μου	18-29	64	2,59	1,28	3,542	0,031
	30-45	76	2,83	1,26		
	46-61	40	3,28	1,28		
	Total	180	2,84	1,29		

Πίνακας 16

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 7.1 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=4,607$, $p=,011$], της ηλικίας και της ερώτησης 7.2 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=3,811$, $p=,024$], της ηλικίας και της ερώτησης 7.3 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=11,564$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 7.4 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=6,006$, $p=,003$], της ηλικίας και της ερώτησης 7.5 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=6,166$, $p=,003$] και της ηλικίας και της ερώτησης 7.6 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=3,542$, $p=,031$].

Αναλυτικότερα βλέπουμε πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες ηλικίας από 46-61 (Gen X) εμφανίζουν σταθερά τους υψηλότερους μέσους όρους σε όλες τις παραπάνω μεταβλητές, σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικίες. Αυτό σημαίνει ότι αξιολογούν πιο θετικά, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, τη διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων, την ένταξη και προσαρμογή τους στην εταιρεία, τη δικαιοσύνη στην κατανομή των βαρδιών, τις ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης, την ύπαρξη ανατροφοδότησης και δίκαιης αξιολόγησης, καθώς και το κατά πόσο οι αποδοχές τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στην ευθύνη της εργασίας τους.

Συμπεραίνουμε πως το πώς αξιολογούνται οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς την αποτελεσματικότητα, τη δικαιοσύνη και τις αδυναμίες τους διαφοροποιείται ανά ηλικιακή γενιά,

καθώς τα ευρήματα δείχνουν ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο θετικοί απέναντι στις πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία, ενώ οι νεότερες ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται πιο επιφυλακτικές ή πιο αυστηρές στην αξιολόγησή τους.

6.2.6 Ερευνητικό ερώτημα 6

Πώς αντιλαμβάνεται η κάθε γενιά την ομαδικότητα, τη συνεργασία με συναδέλφους, τη στάση απέναντι στην ιεραρχία και την πειθαρχία;

Πίνακας 17
Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
6.1 Υπάρχει επαρκής επικοινωνία/ συνεννόηση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού ώστε να βγει εις πέρας το έργο αποτελεσματικά.	18-29	64	2,98	1,20	8,790	0,000
	30-45	76	3,50	1,16		
	46-61	40	3,90	0,84		
	Total	180	3,41	1,16		
6.2 Η ιεραρχία και οι ρόλοι στην ομάδα είναι διακριτοί και ενισχύουν τη λειτουργία της.	18-29	64	3,44	1,27	2,193	0,115
	30-45	76	3,79	1,01		
	46-61	40	3,83	1,06		
	Total	180	3,67	1,13		
6.3 Υπάρχουν υψηλά επίπεδα ομαδικότητας στην εργασία μου.	18-29	64	3,42	1,27	2,109	0,124
	30-45	76	3,66	1,00		
	46-61	40	3,88	1,04		
	Total	180	3,62	1,12		
6.4 Παλιοί και νέοι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά και ανταλλάσσουν γνώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας.	18-29	64	3,14	1,28	5,176	0,007
	30-45	76	3,49	1,01		
	46-61	40	3,85	0,95		
	Total	180	3,44	1,13		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 6.1 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=8,790$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 6.4 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=5,176$, $p=,007$]. Δεν προέκυψε στατιστική σημαντικότητα με την ηλικία και τις ερωτήσεις 6.2 και 6.3 καθώς $p > 0,05$.

Αναλυτικότερα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας από 46-61 ετών συμφωνούν περισσότερο με την άποψη πως υπάρχει επαρκής επικοινωνία/ συνεννόηση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού ώστε να βγει εις πέρας το έργο αποτελεσματικά και συμφωνούν περισσότερο επίσης με την άποψη πως οι παλιοί και νέοι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά και ανταλλάσσουν γνώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας, ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν το υιοθετούν οι νεότερες γενιές.

Συνεπώς, το έκτο ερευνητικό ερώτημα απαντάται μερικώς, καθώς η ηλικιακή γενιά φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων, όχι όμως ως προς την ομαδικότητα και τη σαφήνεια της ιεραρχίας.

6.2.7 Ερευνητικό Ερώτημα 7

Κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διαφορετικών γενεών και ποιες μορφές εκπαίδευσης προτιμά η κάθε γενιά;

Πίνακας 18
Descriptives

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	F	p
8.1 Η αρχική εκπαίδευση που έλαβα με προετοίμασε επαρκώς για το αντικείμενο της εργασίας μου.	18-29	64	3,08	1,21	6,132	0,003
	30-45	76	3,58	1,18		
	46-61	40	3,88	1,16		
	Total	180	3,47	1,22		
8.2 Οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις γίνονται τακτικά, πραγματικά, και είναι χρήσιμες.	18-29	64	3,50	1,23	9,927	0,000
	30-45	76	4,18	1,05		
	46-61	40	4,35	0,86		
	Total	180	3,98	1,14		
8.3 Οι εκπαιδευτές και το έμπειρο προσωπικό στηρίζουν επαρκώς τους νέους εργαζόμενους & μεταφέρουν τεχνογνωσία στους νεότερους.	18-29	64	3,45	1,32	9,159	0,000
	30-45	76	4,08	0,91		
	46-61	40	4,28	0,88		
	Total	180	3,90	1,11		
8.4 Η εκπαίδευση που λαμβάνω ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τις ικανότητές μου ενώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας.	18-29	64	3,34	1,25	7,867	0,001
	30-45	76	3,91	1,07		
	46-61	40	4,15	0,83		
	Total	180	3,76	1,14		
8.5 Η εταιρεία μου επενδύει πραγματικά στην εκπαίδευση και όχι μόνο για λόγους συμμόρφωσης.	18-29	64	3,13	1,35	11,142	0,000
	30-45	76	3,83	1,04		
	46-61	40	4,15	1,05		
	Total	180	3,65	1,23		
8.6 Η φύση της εργασίας μου απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση σε ικανότητες άλλες από το άμεσο αντικείμενό της	18-29	64	4,05	0,90	0,755	0,471
	30-45	76	4,22	0,81		
	46-61	40	4,13	0,85		
	Total	180	4,14	0,85		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ της ηλικίας και της ερώτησης 8.1 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=6,132$, $p=,003$], της ηλικίας και της ερώτησης 8.2 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=9,927$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 8.3 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=9,159$, $p=,000$], της ηλικίας και της ερώτησης 8.4 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=7,867$, $p=,001$] και της ηλικίας και της ερώτησης 8.5 καθώς $p < 0,05$ [$F(2,177)=11,142$, $p=,000$]. Δεν προέκυψε στατιστική σημαντικότητα με την ηλικία και της ερώτησης 8.6 και της ηλικίας καθώς $p > 0,05$.

Αναλυτικότερα, βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι της Gen X συμφωνούν περισσότερο με την άποψη πως η αρχική εκπαίδευση που έλαβαν τους προετοίμασε επαρκώς για το αντικείμενο της εργασίας τους, συμφωνούν περισσότερο με την άποψη πως οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις γίνονται τακτικά, πραγματικά, και είναι χρήσιμες, ότι οι εκπαιδευτές και το έμπειρο προσωπικό στηρίζουν επαρκώς τους νέους εργαζόμενους & μεταφέρουν τεχνογνωσία στους νεότερους, ότι η εκπαίδευση που λαμβάνουν ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τις ικανότητές μου ενώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και ότι η εταιρεία τους επενδύει πραγματικά στην εκπαίδευση και όχι μόνο για λόγους συμμόρφωσης. Συμπεραίνουμε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, είναι

πιο θετικοί με τις απόψεις σχετικά με η παρεχόμενη εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διαφορετικών γενεών σε σχέση με τους νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους.

Πίνακας 19

9.3 Ποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο που θα σας βοηθούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων σας αλλά σήμερα λείπει, θα προσθέτατε * 1.3 Ηλικιακή ομάδα Crosstabulation
Count

		1.3 Ηλικιακή ομάδα			Total
		18-29	30-45	46-61	
9.3 Ποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο που θα σας βοηθούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων σας αλλά σήμερα λείπει, θα προσθέτατε	Διαχείριση άγχους και πίεσης	21	21	18	60
	Διαχείριση κρίσεων	11	9	1	21
	Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων	5	12	3	20
	Επικοινωνία και εξυπηρέτηση πελατών	7	5	1	13
	Ηγεσία και διαχείριση ομάδας	10	17	7	34
	Ξένες γλώσσες	3	5	5	13
	Ψηφιακές δεξιότητες	7	7	3	17
	Υπάρχουν όλα	0	0	2	2
Total		64	76	40	180

Σε ότι αφορά τις μορφές εκπαίδευσης που προτιμά η κάθε γενιά, το εκπαιδευτικό σεμινάριο που επέλεξαν όλες οι ηλικιακές γενιές ήταν αυτό της διαχείρισης άγχους και πίεσης. Επίσης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ηλικίας από 30-45 ετών επέλεξαν σεμινάρια με θέμα την Ηγεσία και διαχείριση ομάδας αλλά και της Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων. Τέλος, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ηλικίας από 18-29 ετών επέλεξαν σεμινάρια με θέμα την Διαχείριση κρίσεων.

7. Συμπεράσματα και προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Βασικός σκοπός της παρούσα μελέτης ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο οι γενεακές διαφορές των εργαζομένων στις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις προσεγγίσεις τους απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας τους, τις προσδοκίες τους από αυτή, την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους, αλλά και το πώς αξιολογούν τις υφιστάμενες πρακτικές ΔΑΔ και την εκπαίδευση που λαμβάνουν. Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν την υπαρκτή και ουσιαστική γενεακή διαφοροποίηση, χωρίς όμως αυτή να επηρεάζει με την ίδια ένταση όλες τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας.

Σε πρώτο επίπεδο και σε ότι αναφορά την αντίληψη της υπευθυνότητας, του άγχους, της εργασιακής πίεσης και της κόπωσης, η έρευνα έδειξε ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτου ηλικίας, αναγνωρίζουν σε πολύ υψηλό βαθμό τόσο την υπευθυνότητα της εργασίας στην επίγεια εξυπηρέτηση, όσο και το άγχος, τις αυστηρές χρονικές πιέσεις, τις υψηλές απαιτήσεις και την επιβάρυνση από τις περιόδους αιχμής που αποτελούν κοινά χαρακτηριστικά της εργασιακής

εμπειρίας στον κλάδο. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει όσα αναφέρουν οι (Shih et al., 2019) και οι (Musa & Isha, 2021), σύμφωνα με τους οποίους η εργασία στην επίγεια εξυπηρέτηση είναι ιδιαίτερα απαιτητική, αγχωτική και επιβαρυνμένη από βάρδιες, αυστηρά χρονικά πλαίσια και έντονη επιχειρησιακή πίεση. Ωστόσο, στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίστηκε ως προς την αντίληψη ότι η εργασία στην επίγεια εξυπηρέτηση έχει υψηλότερες σωματικές και νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές, με την ομάδα των Millennials να εμφανίζει την εντονότερη σχετική αντίληψη.

Σε σχέση με τις επαγγελματικές προσδοκίες, η έρευνα έδειξε ότι η ηλικιακή γενιά επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ιεραρχούν συγκεκριμένες επαγγελματικές προτεραιότητες όπως η ισορροπία εργασίας–προσωπικής ζωής, η σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αλλά και η αντίληψη για τις αποδοχές. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τους King & Kumar, (2023), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον συνυπάρχουν διαφορετικές γενεές με διαφορετικές αξίες, ανάγκες και προσδοκίες από την εργασία. Σύμφωνα με την έρευνα, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ισορροπία εργασίας–ζωής, ενώ οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη ως λόγους επιλογής και παραμονής σε έναν εργοδότη. Ταυτόχρονα, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζονται σχετικά πιο θετικοί ως προς το κατά πόσο οι αποδοχές τους είναι δίκαιες σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Ιδιαίτερα ισχυρή ήταν η σύνδεση της ηλικιακής ταυτότητας με την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση προς την εταιρεία και την πρόθεση παραμονής. Η έρευνα έδειξε ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, πιο αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους και πιο θετικοί ως προς τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη παραμονή τους στον ίδιο εργοδότη ή και γενικότερα στον ίδιο κλάδο. Κάτι τέτοιο ενισχύει όσα αναφέρει ο (Ahad et al., 2021) σχετικά με τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και σταθερότητα. Παράλληλα, ενισχύει τη θεωρητική θέση ότι η γενεακή ταυτότητα αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα διαφοροποίησης της σχέσης εργαζομένου και οργανισμού.

Σε σχέση με τον ρόλο της εποχικότητας, τα αποτελέσματα έδειξαν με σαφήνεια ότι η αυτή επηρεάζει αρνητικά τον φόρτο εργασίας, την ποιότητα οργάνωσης της εταιρείας, την πιθανότητα ανθρώπινων λαθών και συνολικά την καθημερινότητα των εργαζομένων. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής είναι συχνά μη βιώσιμος, ότι η εποχικότητα επιβαρύνει τον συντονισμό, τις βάρδιες και την οργάνωση της εργασίας και ότι κατά τις περιόδους αιχμής αυξάνεται η έκθεση σε λάθη λόγω πίεσης. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία των προηγούμενων κεφαλαίων σύμφωνα με την οποία η ελληνική αγορά επίγειας εξυπηρέτησης, χαρακτηριζόμενη από έντονη εποχικότητα, παρουσιάζει σοβαρές διακυμάνσεις στις ανάγκες προσωπικού, στην ένταση της εργασίας και στην επιχειρησιακή επιβάρυνση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε ό,τι αφορά τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η έρευνα αρχικά επιβεβαίωσε όσα αναφέρουν οι Σταυρινούδης & Κακαρούγκας (2022) αλλά και η ΙΑΤΑ, (2023b) σχετικά με το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών ενώ η ΔΑΔ αποτελεί βασικό εργαλείο για τη διατήρηση και αξιοποίησή του. Σύμφωνα με την έρευνα, οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην επάρκεια προσωπικού, αλλά και στη γενικότερη ποιότητα των υπηρεσιών ΔΑΔ. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι αυτές δεν αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο θετικοί απέναντι στις περισσότερες σχετικές μεταβλητές. Αντίθετα, οι νεότερες ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται πιο επιφυλακτικές ή αυστηρές στην αξιολόγησή τους. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρητική συζήτηση του κεφαλαίου 4, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από το κατά πόσο αυτές είναι προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά, στις ανάγκες και στις προσδοκίες του προσωπικού. Η έρευνα έδειξε ότι οι ίδιες πρακτικές δεν γίνονται αντιληπτές με τον ίδιο τρόπο από όλες τις γενεές.

Κάτι αντίστοιχο παρατηρήθηκε και στην εκπαίδευση. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι εμφανίστηκαν πιο θετικοί απέναντι στην αρχική εκπαίδευση, στις επαναληπτικές εκπαιδεύσεις, στη στήριξη από εκπαιδευτές και έμπειρο προσωπικό, στην πρακτική χρησιμότητα της εκπαίδευσης και στο κατά πόσο η εταιρεία επενδύει ουσιαστικά σε αυτήν. Παράλληλα όμως, ανεξαρτήτως ηλικίας, η πλειονότητα των εργαζομένων συμφώνησε ότι η φύση της εργασίας απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση και σε δεξιότητες πέρα από το άμεσο τεχνικό αντικείμενο της θέσης. Αυτό επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία (ΙΑΤΑ, 2021) που αναδεικνύει την εκπαίδευση ως κρίσιμο παράγοντα ασφάλειας, ποιότητας, λειτουργικής ανθεκτικότητας και διατήρησης του προσωπικού στον κλάδο της επίγειας εξυπηρέτησης. Επιπλέον, το γεγονός ότι όλες οι ηλικιακές ομάδες ανέδειξαν ως βασική ανάγκη τη διαχείριση άγχους και πίεσης δείχνει ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων δεν περιορίζονται σε τεχνικά ζητήματα, αλλά επεκτείνονται σε δεξιότητες αυτοδιαχείρισης, οργάνωσης και ανθεκτικότητας.

Σε ό,τι αφορά την ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη λειτουργία της ομάδας, τα αποτελέσματα ήταν πιο σύνθετα. Δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την αντίληψη της σαφήνειας της ιεραρχίας και των επιπέδων ομαδικότητας, γεγονός που δείχνει ότι ορισμένες πτυχές της εργασιακής λειτουργίας είναι περισσότερο κοινές για όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως γενιάς. Αντίθετα, διαφοροποιήσεις εμφανίστηκαν ως προς την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και ως προς τη συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα σε παλιούς και νέους εργαζομένους, με τους νεότερους ηλικιακά εργαζομένους να εμφανίζονται πιο αρνητικοί. Επομένως, η βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται και εδώ μερικώς, καθώς η γενεακή διαφοροποίηση υπάρχει, αλλά δεν εκδηλώνεται με την ίδια ένταση σε όλες τις πτυχές της συνεργασίας.

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό τη βιβλιογραφία της εργασίας. Επιβεβαιώνεται ότι η επίγεια εξυπηρέτηση είναι ένα απαιτητικός, αγχωτικός και

επιχειρησιακά κρίσιμος χώρος εργασίας, στον οποίο η ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας επηρεάζεται από την εποχικότητα, την πίεση, την επάρκεια προσωπικού, την εκπαίδευση και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, επιβεβαιώνεται η βασική θεωρητική θέση ότι οι διαφορετικές γενεές δεν προσεγγίζουν με τον ίδιο τρόπο την εργασία και τις επαγγελματικές τους προτεραιότητες. Ωστόσο, η έρευνα ανέδειξε και κάτι εξίσου σημαντικό: ότι ορισμένες πλευρές της εργασιακής εμπειρίας στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τόσο ισχυρές και δομικές, ώστε βιώνονται σχεδόν οριζόντια από το σύνολο των εργαζομένων, ανεξαρτήτως γενιάς.

7.2 Προτάσεις πολιτικής

Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και στις παρατηρούμενες διαφορές μεταξύ των γενεών.

Αρχικά, είναι απαραίτητη η ενίσχυση των πολιτικών που αφορούν τις αποδοχές και τις συνθήκες ανταμοιβής, εφόσον τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υψηλότερες αποδοχές αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη δέσμευση των εργαζομένων προς την εταιρεία συνολικά. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί του κλάδου θα μπορούσαν να επανεξετάσουν τις μισθολογικές τους πολιτικές, καθώς και να συνδέσουν περισσότερο την αμοιβή με τη δυσκολία της εργασίας, το επίπεδο ευθύνης αλλά και την απόδοση.

Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα και στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εφόσον η έρευνα έδειξε ότι πολλοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, αξιολογούν την ισορροπία αυτή ως περισσότερο σημαντική από μια αύξηση μισθού. Σε αυτό το πλαίσιο, θα μπορούσαν να ενισχυθούν παρεμβάσεις όπως η πιο δίκαιη και έγκαιρη οργάνωση των βαρδιών, η μεγαλύτερη προβλεψιμότητα στα προγράμματα εργασίας και η δημιουργία πιο σταθερών συνθηκών εργασίας.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι να ληφθεί μέριμνα για την επαρκή στελέχωση και η οργάνωση της εργασίας, εφόσον η έλλειψη επαρκούς και καλά εκπαιδευμένου προσωπικού αναδείχθηκε ως βασικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την καθημερινότητα των εργαζομένων. Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν σε καλύτερο προγραμματισμό αναγκών προσωπικού, σε πιο έγκαιρη κάλυψη κενών θέσεων και σε διαδικασίες που θα επιτρέπουν την ομαλότερη λειτουργία των ομάδων κατά τις περιόδους αιχμής.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει επίσης να δοθεί στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται μόνο τεχνική κατάρτιση, αλλά και εκπαίδευση σε ευρύτερες δεξιότητες, όπως η διαχείριση άγχους και πίεσης, η διαχείριση κρίσεων, η διαχείριση

χρόνου, η ηγεσία και η επικοινωνία. Επομένως, θα ήταν χρήσιμο, οι εκπαιδευτικές πολιτικές των εταιρειών να συμπεριλάβουν πιο πρακτικά και βιωματικά προγράμματα, σε συνάρτηση με τις πραγματικές απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας.

Επιπλέον, οι πρακτικές ένταξης και ανάπτυξης νέων εργαζομένων θα πρέπει να επανεξεταστούν. Παρότι η στήριξη από το έμπειρο προσωπικό αξιολογήθηκε θετικά από τους περισσότερους εργαζόμενους, φαίνεται ότι εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην προσαρμογή, στη μεταφορά γνώσης και στη συνολική εμπειρία εισόδου στον οργανισμό. Για παράδειγμα, θα ήταν χρήσιμο να εφαρμοστούν οργανωμένα προγράμματα mentoring και on the job training, ώστε οι νέοι εργαζόμενοι να εντάσσονται πιο εύκολα και ουσιαστικά στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης θα πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο γενεακά ευαίσθητη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα έδειξε ότι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες αποδίδουν βαρύτητα σε διαφορετικά ζητήματα, κατά συνέπεια, μια ενιαία προσέγγιση ίσως να μην είναι αρκετή. Αντίθετα, πολιτικές που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των διαφορετικών γενεών ξεχωριστά, είναι πιθανότερο να αυξήσουν την ικανοποίηση, και κατά συνέπεια να τονώσουν τη δέσμευση και να μειώσουν την πρόθεση αποχώρησης.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη χρησιμότητα και τα ενδιαφέροντα ευρήματά της, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Αρχικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε βασιζόμενη σε μη πιθανό δείγμα ευκολίας, γεγονός που σημαίνει ότι δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων του κλάδου της επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα. Επομένως, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν χωρίς επιφύλαξη σε ολόκληρο τον πληθυσμό.

Επιπλέον, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου, κάτι που, ενδέχεται να επηρεάζει τον τρόπο συμμετοχής και τη σύνθεση του δείγματος, καθώς αποκλείει εργαζόμενους που δεν είχαν άμεση πρόσβαση στο διαδίκτυο. Επίσης το ερωτηματολόγιο ήταν στην ελληνική γλώσσα, γεγονός που απέκλεισε τους αλλοδαπούς εργαζόμενους.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με το γεγονός ότι η έρευνα έχει συγχρονικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι αποτύπωσε τις απόψεις των εργαζομένων τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή κάτι το οποίο δεν επιτρέπει την παρακολούθηση μεταβολών σε βάθος χρόνου. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να αποτυπώσει πώς ενδέχεται να μεταβάλλονται οι στάσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων ανάλογα με τις αλλαγές στις συνθήκες εργασίας ή στις πολιτικές των εταιρειών.

Επίσης, επειδή η έρευνα βασίστηκε σε αυτοαναφορικές απαντήσεις, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο υποκειμενικότητας ή και κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ή ακόμα και προσπάθεια ωραιοποίησης. Δηλαδή, ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να απάντησαν με τρόπο που θεώρησαν πιο αποδεκτό ή πιο «σωστό», και όχι απολύτως σύμφωνα με την προσωπική τους εμπειρία.

Τέλος, παρότι η έρευνα εστίασε στον παράγοντα της ηλικιακής γενιάς, είναι πιθανό και άλλες μεταβλητές, όπως η θέση εργασίας, η μορφή σύμβασης, το τμήμα απασχόλησης ή τα έτη εμπειρίας, να επηρεάζουν επίσης ουσιαστικά τις στάσεις των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί δεν αναλύθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα αποτελέσματα της τρέχουσας εργασίας παρέχουν τη βάση για μελλοντική έρευνα με διάφορους τρόπους.

Αρχικά, θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθούν μελλοντικές μελέτες σε ένα μεγαλύτερο, πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα, προκειμένου να αυξηθεί η γενίκευση των ευρημάτων. Κάτι τέτοιο μπορεί να αυξήσει ακόμη και τη στατιστική ισχύ των αποτελεσμάτων και να φέρει πιο αξιόπιστα συμπεράσματα για τον κλάδο.

Επιπλέον, συγκριτικές μελέτες μεταξύ των διαφορετικών εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης ή μεταξύ διαφορετικών αεροδρομίων μπορεί να είναι χρήσιμες, ώστε να εξεταστεί αν οι διαφορές που καταγράφονται οφείλονται μόνο στη γενιά ή είναι ενδεικτικές διαφορετικής οργανωτικής κουλτούρας και πολιτικών της κάθε εταιρείας/ σταθμού.

Μια επιπλέον υποσχόμενη γραμμή έρευνας μπορεί να είναι η χρήση ποιοτικής ή μικτής μεθοδολογίας. Χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, θα μπορούσαν να αποκαλυφθούν πιο θεμελιώδεις λόγοι για τις στάσεις των εργαζομένων, τις γενετικές διαφορές και τις μοναδικές εμπειρίες (που είναι δύσκολο να κατανοηθούν μέσω των κλειστών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου). Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να επεκταθεί και στους εργοδότες, αλλά και στις αεροπορικές εταιρείες- πελάτες.

Ταυτόχρονα, μια πιο στοχευμένη εξέταση της εποχικότητας σε σχέση με το άγχος, την κόπωση και την πρόθεση αποχώρησης μπορεί να αντιμετωπιστεί σε μελλοντική έρευνα, καθώς τα τρέχοντα στοιχεία υποδεικνύουν την εποχικότητα ως κομβικό παράγοντα της εργασιακής εμπειρίας στον τομέα.

Η εκπαίδευση θα μπορούσε επιπλέον να διερευνηθεί περαιτέρω, όχι μόνο στη διάσταση της αξιολόγησής της, αλλά και στο πώς σχετίζεται με την απόδοση, την αυτοπεποίθηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση του εργαζομένου στην εταιρεία.

Τέλος, μια πιο εστιασμένη μελέτη στη γενετική διαφοροποίηση χρησιμοποιώντας επιπλέον μεταβλητές (φύλο, ιεραρχική θέση, τύπος σύμβασης ή λειτουργία του τμήματος εργασίας) θα ήταν επίσης επωφελής. Μέσω αυτής της μεθόδου, θα μπορούσε να χαρτογραφηθεί μια ακόμη πιο καθαρή εικόνα για το πώς αναπτύσσονται οι προσεγγίσεις και οι ανάγκες των εργαζομένων στον τομέα της επίγειας εξυπηρέτησης.

Βιβλιογραφία

- ACI, & ASA. (2022). *Statement from Europe's airports and ground handlers on current operational disruptions & staffing challenges*.
- ACI EUROPE. (2022). *REQUIREMENTS FOR A PERFORMING & RESILIENT GROUND HANDLING MARKET*. <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/ACI%20EUROPE%20Position%20Paper%20on%20Requirements%20for%20a%20Performing%20Ground%20Handling%20Market%20November%202022.pdf>
- ACI Europe. (2025). *ACI EUROPE POLICY BRIEFING 2025*. <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/ACI%20EUROPE%20Policy%20Briefing%202025%20upd.pdf>
- ACI World. (n.d.). *Airport Customer Experience and ASQ*. Retrieved December 22, 2025, from <https://aci.aero/programs-and-services/asq/>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Ahad, A., Akram, H., & Inam, M. (2021). The Impact of Human Resource Practices on Employee Job Satisfaction in Ground Handling Agencies of Pakistan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.51263/jameb.v6i1.138>
- AIA. (2025). *ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT PASSENGER TRAFFIC DEVELOPMENT 2024*. https://media.aia.gr/assets/aiaportal/media/root/corporate/statistics/november24/passenger_traffic_2024_annual_final_eng.pdf
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports—theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11(2), 49–58. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2004.08.001>
- Alsamawi, A., Yamano, N., & Kohli, A. (2024). Estimating the global economic impacts of international tourism. *OECD Science, OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. <https://doi.org/10.1787/A978348F-EN>
- Appelbaum, S. H., & Fewster, B. M. (2003). Global aviation human resource management: contemporary employee and labour relations practices. *Management Research News*, 26(10–11), 56–69. <https://doi.org/10.1108/01409170310784069>
- ASA World. (2025). *ASA World Study on The State of the Aviation Services Industry EXECUTIVE SUMMARY*. https://www.asaworld.aero/dist/assets/img/upload/news/asa-version-steer-report-public-version-steer-executive-summary-22-11-az-25-11_file.pdf
- ATAG. (2024). *Facts & figures | ATAG*. <https://atag.org/facts-figures>
- Avcı, C., & Ates, S. S. (2022). THE EFFECTS OF AIRPORT SLOT ALLOCATION METHOD ON COMPETITION: EMPIRICAL ANALYSIS OF COMPETITION THROUGH SLOTS AT JFK INTERNATIONAL AIRPORT. *Research Journal of Business and Management*, 9(3), 114–121. <https://doi.org/10.17261/PRESSACADEMIA.2022.1623>

- Barrett, S. D. (2004). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 33–39.
<https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2003.10.006>
- Bartulovic, D., Abramovic, B., Brnjac, N., & Steiner, S. (2022). Role of air freight transport in intermodal supply chains. *Transportation Research Procedia*, 64(C), 119–127.
<https://doi.org/10.1016/J.TRPRO.2022.09.015>
- Bezerra, G. C. L., & Gomes, C. F. (2015). The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport. *Journal of Air Transport Management*, 44–45, 77–81. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2015.03.001>
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism - Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40–46.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.007>
- Bisht, A., Kumar, H., Nag, A., & Kumar, V. (2025). Managing Seasonality and Overtourism for Sustainable Tourism Development: Challenges and Strategies. *International Journal of Research and Review [Indexed, Peer-Reviewed Journal]*, 12. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250355>
- CANSO. (2025). *Global Air Navigation Services Report - 2018-2022 - CANSO*.
<https://canso.org/publication/global-air-navigation-services-report-2018-2022/>
- Capital.gr. (n.d.-a). *MIG: Ολοκληρώθηκε η μεταβίβαση της Skyserv στην Swissport Aviareps*. Retrieved December 11, 2025, from <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3090510/mig-oloklirothike-i-metabibasi-tis-skyserv-stin-swissport-aviareps/>
- Capital.gr. (n.d.-b). *Olympic Handling: Μετονομάζεται σε Skyserv Handling Services - προχωρά σε...* Retrieved December 10, 2025, from <https://www.capital.gr/story/1923909/olympic-handling-metonomazetai-se-skyserv-handling-services-proxora-se-amk/>
- Chantarayukol, P. (2021). *View of Managerial Factors Related to the Satisfactions of Outsourced Ground Handling Staff in the Airline Industry*. *Journal of Business Administration*.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/apheitvu/article/view/248162/170340>
- Climek, M., Henry, R., & Jeong, S. (2024). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. *European Journal of Training and Development*, 48(1–2), 112–132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0058>
- Cordera, R., Luigi dell'Olio, Sipone, S., & Moura, J. L. (2024). Modeling airport choice for a multi-airport area using a random parameter logit model. *Research in Transportation Economics*, 104, 101427. <https://doi.org/10.1016/J.RETREC.2024.101427>
- Dieu Huynh, L. T., Tuong Vy, D. T., Thanh Truc, L. T., Nhi, N. P., Minh, N. C., & Hoang, H. T. (2025). Low-cost carriers and tourism dynamics: A global panel analysis of demand, supply, and economic impact. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 34, 101737.
<https://doi.org/10.1016/J.TRIP.2025.101737>
- Dimitriou, D. J., & Sartzetaki, M. F. (2020). Social Dimensions of Aviation on Sustainable Development. *Sustainable Aviation*, 173–191. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28661-3_9
- Directive - 96/67 - EN - EUR-Lex. (n.d.). Retrieved December 9, 2025, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31996L0067>
- Dixit, A., Kumar, P., & Jakhar, S. (2021). *Airport-Airline Coordination with Economic, Environmental and Social Consideration*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.11694>
- Dritsakis, N. (2007). *Seasonal Analysis of Tourist Revenues: An Empirical Research for Greece*.
- Durbary Ramesh. (2020). *Μέθοδοι Έρευνας για Φοιτητές του Τομέα του Τουρισμού*. Gutenberg.

- EASA. (n.d.). *EASA proposes first EU-wide regulation on ground handling* | EASA. Retrieved October 30, 2025, from <https://www.easa.europa.eu/en/newsroom-and-events/press-releases/easa-proposes-first-eu-wide-regulation-ground-handling>
- EASA. (2010). *AIRCRAFT GROUND HANDLING AND HUMAN FACTORS*. <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Aircraft-Ground-Handling-and-Human-Factors-NLR-final-report.pdf>
- EASA. (2021). *European Plan for Aviation Safety 2021 - 2025* | EASA. <https://www.easa.europa.eu/en/document-library/general-publications/european-plan-aviation-safety-2021-2025>
- EASA. (2022). *Ground Handling Requirements*. <https://www.easa.europa.eu/the->
- EASA. (2025). *Ground Handling* | EASA. <https://www.easa.europa.eu/en/regulations/ground-handling>
- Efthymiou, M., & Papatheodorou, A. (2020). Environmental Policies in European Aviation: A Stakeholder Management Perspective. *Sustainable Aviation*, 101–125. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28661-3_6
- Eurocontrol. (2025). *Overview of European air traffic during Summer 2025* | EUROCONTROL. <https://www.eurocontrol.int/publication/overview-european-air-traffic-during-summer-2025>
- European Commission. (n.d.). *Groundhandling - Mobility and Transport - European Commission*. https://Transport.Ec.Europa.Eu/Transport-Modes/Air/Airports/Groundhandling_en. Retrieved December 4, 2025, from https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/airports/groundhandling_en
- European Labour Authority. (2025). *EURES Report on labour shortages and surpluses 2024: Sector analysis on air transport*. https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2025-06/Sector_analysis_on_air_transport.pdf
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy* 2025 16:5, 16(5), 16525–16559. <https://doi.org/10.1007/S13132-024-02492-W>
- Florida, R., Mellander, C., & Holgersson, T. (2015). Up in the air: the role of airports for regional economic development. *Annals of Regional Science*, 54(1), 197–214. <https://doi.org/10.1007/s00168-014-0651-z>
- Forsyth, P. (2021). Assessing the wider economic benefits of air transport. *Transport Policy*, 104, A11–A18. <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2020.06.007>
- Fraport Greece. (2025). *Traffic Figures*. <https://www.fraport-greece.com/en/our-expertise/aviation/traffic-figures.html>
- Georgiadou, A., Vezyridis, P., & Glaveli, N. (2025). “You Pretend to Pay Me; I Pretend to Work”: A Multi-Level Exploration of Quiet Quitting in the Greek Context. *Human Resource Management*, 64(4), 923–941. <https://doi.org/10.1002/HRM.22292>
- Gillen, D. (2009). Airline Business Models and Networks: Regulation, Competition and Evolution in Aviation Markets. *Review of Network Economics*, 5(4). <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1103>
- Goldair Handling. (n.d.). Retrieved December 10, 2025, from <https://www.goldair-handling.gr/about-us/>
- Graham, A. (2023). *Managing Airports*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003269359>
- Groundhandling - Mobility and Transport - European Commission*. (n.d.). Retrieved October 30, 2025, from https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/airports/groundhandling_en?utm_source=chatgpt.com

- Guinn, L., Woody, M. M. H., & Maleviti, E. (2025). A Maintenance Repair and Overhaul Model for Operational Sustainability; Incorporating processes and risks. *International Journal of Aviation Research*, 17(1), 1. <https://commons.erau.edu/publication/2439>
- Halpern, N., & Graham, A. (2015). Airport route development: A survey of current practice. *Tourism Management*, 46, 213–221. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.011>
- Heiets, I., & Xie, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Aviation Industry. *Journal of Aviation*, 5(2), 111–126. <https://doi.org/10.30518/JAV.933296>
- Hong, S. J., Choi, D., & Chae, J. (2020). Exploring different airport users' service quality satisfaction between service providers and air travelers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101917. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2019.101917>
- Hrinchenko, Y. (2020). Ecosystem concept of the aviation industry. *Herald of Economics*, (1(95)), 46–57. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.046>
- Hutchinson, D., Bogicevic, V., Yang, W., Bilgihan, A., & Bujisic, M. (2013). Airport service quality drivers of passenger satisfaction. *Tourism Review*, 68(4), 3–18. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0047>
- IATA. (2019). *IATA - Aviation Ground Handling Report*. <https://www.iata.org/en/training/pages/aviation-ground-handling-report/>
- IATA. (2021). *IATA - Aviation Workforce Skills & Training Report*. <https://www.iata.org/en/training/pages/workforce-skills-report/>
- IATA. (2023). *2023 Trends | Ground Handling Operations*. <https://www.iata.org/globalassets/iata/pressroom/gmd/ground-ops-2023-trends.pdf?>
- IATA. (2025). *IATA - Global Air Passenger Demand Reaches Record High in 2024*. <https://www.iata.org/en/pressroom/2025-releases/2025-01-30-01/>
- IATA - Airport Handling Manual (AHM). (n.d.). Retrieved December 9, 2025, from <https://www.iata.org/en/publications/manuals/airport-handling-manual/>
- IATA - ISAGO. (n.d.). Retrieved December 9, 2025, from <https://www.iata.org/en/programs/ops-infra/ground-operations/isago/>
- IATA - What is the IATA Standard Ground Handling Agreement (SGHA) and What Has Changed in the Latest Edition? (n.d.). Retrieved December 10, 2025, from <https://www.iata.org/en/publications/newsletters/iata-knowledge-hub/what-is-the-iata-standard-ground-handling-agreement-sgha-and-what-has-changed-in-the-latest-edition/>
- ICAO. (n.d.). *Convention on International Civil Aviation - Doc 7300*. Retrieved December 7, 2025, from <https://www.icao.int/convention-international-civil-aviation-doc-7300>
- ITF. (2024). *TECHNOLOGICAL CHANGES AT AIRPORTS AND THEIR IMPACT ON WORKERS*. https://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/resources/files/ITF-Tech-Changes-In-Airports_AW_0.pdf
- Kalanzi, O., Tsiotas, D., & Polyzos, S. (2017). (PDF) The Contribution of Tourism in National Economies: Evidence of Greece. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(10), 41–46. https://www.researchgate.net/publication/368842751_The_Contribution_of_Tourism_in_National_Economies_Evidence_of_Greece
- Kazda, A., Badanik, B., & Serrano, F. (2022). Pandemic vs. Post-Pandemic Airport Operations: Hard Impact, Slow Recovery. *Aerospace*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/aerospace9120810>
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES IN THE WORKPLACE. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.2478/FOLI-2023-0027>

- Kinnison, H., & Siddiqui, T. (2012). *Aviation Maintenance Management*.
<https://www.accessengineeringlibrary.com/binary/mheaeworks/ccfcacffb7310982/4517b5566198596856e143761a78f1ab5d383b8a362c2bcc63565184e4b1bc10/book-summary.pdf>
- Lenaerts, B., Allroggen, F., & Malina, R. (2021). The economic impact of aviation: A review on the role of market access. *Journal of Air Transport Management*, 91, 102000.
<https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2020.102000>
- Mishra, Dr. S. (2025). The Rise And Fall Of An Aviation Ground Handling Giant. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(8s), 780–783. <https://doi.org/10.64252/KDD49C05>
- Muecklich, N., Sikora, I., Paraskevas, A., & Padhra, A. (2023). The role of human factors in aviation ground operation-related accidents/incidents: A human error analysis approach. *Transportation Engineering*, 13, 100184. <https://doi.org/10.1016/J.TRENG.2023.100184>
- Musa, M., & Isha, A. S. N. (2021). Holistic view of safety culture in aircraft ground handling: Integrating qualitative and quantitative methods with data triangulation. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102019. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2021.102019>
- Nerja, A. (2023). Can parallel airline alliances be welfare improving? The case of airline–airport vertical agreement. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 167, 103559.
<https://doi.org/10.1016/J.TRA.2022.11.019>
- Newsbeast. (2025). Η στρατηγική της Μετάκλησης: Πώς η συνεργασία Ελλάδας – Ινδίας ανοίγει δρόμους για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό - Newsbeast.
https://www.newsbeast.gr/greece/arthro/12347730/i-stratigiki-tis-metaklisis-pos-i-synergasia-elladas-indias-anoigei-dromous-gia-exeidikevmeno-ergatiko-dynamiko?utm_source=chatgpt.com
- Oakleaf, B., Cary, S., Meeker, D., Arent, D., Farrell, J., Day, M., McCormick, R., Abdullah, Z., Young, S., Cochran, J., & Gearhart, C. (2022). *A Roadmap Toward a Sustainable Aviation Ecosystem*.
<https://doi.org/10.2172/1881303>
- Papatheodorou, A. (2021). A review of research into air transport and tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Air Transport and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 87, 103151. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2021.103151>
- Papatheodorou, A., Vlassi, E., Gaki, D., Papadopoulou-Kelidou, L., Efthymiou, M., Pappas, D., & Paraschi, P. (2019). The Airline–Airport–Destination Authority Relationship: The Case of Greece. *Tourism, Hospitality and Event Management*, 27–41. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7_3
- Peeters, P., GÖSSLING, S., KLIJS, J., Claudio MILANO, Marina NOVELLI, Corné DIJKMANS, Eke EIJGELAAR, Stefan HARTMAN, Jasper HESLINGA, Rami ISAAC, Ondrej MITAS, Simone MORETTI, Jeroen NAWIJN, Bernadett PAPP, & Albert POSTMA. (2018). *Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses | Think Tank | European Parliament*.
[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU\(2018\)629184](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2018)629184)
- Raimundo, R. J., Baltazar, M. E., & Cruz, S. P. (2023). Sustainability in the Airports Ecosystem: A Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/SU151612325>
- Regulation - 95/93 - EN - EUR-Lex. (n.d.). Retrieved December 8, 2025, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31993R0095>
- Reich, M., Hall, P., Jacobs, K., & Org, E. (2003). *Working Paper Series Title Living Wage Policies at San Francisco Airport:: Impacts on Workers and Businesses Permalink*
<https://escholarship.org/uc/item/8km9s5m7> Publication Date.
<https://escholarship.org/uc/item/8km9s5m7>

- Rendeiro Martín-Cejas, R. (2006). Tourism service quality begins at the airport. *Tourism Management*, 27(5), 874–877. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2005.05.005>
- Ribeiro de Almeida, C., Costa, V., & Abrantes, J. (2019). *Airline Business Models and Tourism Sector*. 216–239. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9936-4.CH012>
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2025). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 37–58. <https://doi.org/10.1177/23409444221120053>
- Rodoplu Şahin, D., Aslan, M., & Cingöz, K. (2023). THE EFFECT OF JOB INSECURITY ON ORGANIZATIONAL TRUST DURING THE COVID-19 PANDEMIC: EVIDENCE FROM THE AVIATION SECTOR. *Economics and Sociology*, 16(3). <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/9>
- Rott, J., König, F., Häfke, H., Schmidt, M., Böhm, M., Kratsch, W., & Krcmar, H. (2023). Process Mining for resilient airport operations: A case study of Munich Airport’s turnaround process. *Journal of Air Transport Management*, 112, 102451. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2023.102451>
- Ruggieri, G., & Platania, M. (2024). Islands’ Tourism Seasonality: A Data Analysis of Mediterranean Islands’ Tourism Comparing Seasonality Indicators (2008–2018). *Sustainability 2024, Vol. 16, Page 3674*, 16(9), 3674. <https://doi.org/10.3390/SU16093674>
- Safety Information Bulletin, Pub. L. SIB No.: 2023-05 (2023).
- Schmidberger, S., Bals, L., Hartmann, E., & Jahns, C. (2009). Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking. *International Journal of Production Economics*, 117(1), 104–116. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2008.10.006>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:CMRA;ISSUE:ISSUE:DOI>
- Shahparan, M., Salnikova, E., & Klykov, A. (2024). THE THE ROLE OF AIRPORT SERVICE QUALITY: PERSPECTIVE FROM DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR. *International Journal of Sustainable Competitiveness on Tourism*, 3(02), 63–71. <https://doi.org/10.34013/IJSCOT.V3I02.1505>
- Shih, C.-T., Chiang, C.-H., & Fu, Y.-K. (2019). *The empirical study between service staffs’ job stress and quality of life: An example of aviation ground handling company*. Academia Journal of Scientific Research. <https://doi.org/10.15413/ajsr.2019.0113>
- Skorupski, J., Grabarek, I., Kwasiborska, A., & Czyżo, S. (2020). Assessing the suitability of airport ground handling agents. *Journal of Air Transport Management*, 83, 101763. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2020.101763>
- Smith, H. (2025, May 5). Greece’s booming tourism sector in race to find workers as summer season looms | Greece | The Guardian. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/world/2025/may/05/greece-booming-tourist-economy-workers?utm_source=chatgpt.com
- Stavrinoudis, T., & Floras, M. (2012). Enhancing performance through innovative HRM practices and the role of business strategy. Evidence from Greek city hotels. *2nd International Scientific Conference Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management (Pp. 24-27)*, 24–27. https://www.researchgate.net/profile/Theodoros-Stavrinoudis/publication/340004849_ENHANCING_PERFORMANCE_THROUGH_INNOVATIVE_HRM_PRACTICES_AND_THE_ROLE_OF_BUSINESS_STRATEGY_EVIDENCE_FROM_GREEK_CITY_HO

TELS/links/5e724e96a6fdcc37caf61819/ENHANCING-PERFORMANCE-THROUGH-INNOVATIVE-HRM-PRACTICES-AND-THE-ROLE-OF-BUSINESS-STRATEGY-EVIDENCE-FROM-GREEK-CITY-HOTELS.pdf

- Stavrinoudis, T., & Kakarougkas, C. (2025). Conclusion: What are the future trends in human resources management in tourism and hospitality? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1–5. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2025-0226/1296816/CONCLUSION-WHAT-ARE-THE-FUTURE-TRENDS-IN-HUMAN>
- Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2023). A data-driven analysis of the aviation recovery from the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 109, 102401. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2023.102401>
- Suwannakul, E., Khetjenkarn, S., & Wichaidit, S. (2024). How the Service Quality of Regional Airport Affects Tourist Satisfaction with Airport Services and Their Intention to Revisit Secondary Cities: An Exploratory Study. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(2), 371–396. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2194704>
- Tigu, G., Cioranu, A., Miron, A., State, O., & Diaconescu, V. (2024). Airport Service Providers in Support of SDGs. *Businesses 2024*, Vol. 4, Pages 371–388, 4(3), 371–388. <https://doi.org/10.3390/BUSINESSES4030023>
- Tunčičienė, Ž., & Katinas, R. (2020). Solutions for improving the partnership between airport and airline companies. *Business Management and Education*, 18(2), 247–264. <https://doi.org/10.3846/BME.2020.12712>
- Türel, N., Durmaz, V., Bahçecik, Y. S., & Akay, S. S. (2019). An Analysis of Importance of Innovative Behaviors of Ground Handling Human Resources in Ensuring Customer Satisfaction. *Procedia Computer Science*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.149>
- Uchroński, P. (2020). Analysis of the Operation of the Ground Handling Agent in the Aspect of Safety. *Journal of Konbin*, 50(1). <https://doi.org/10.2478/jok-2020-0019>
- Vance, Charles., & Paik, Yongsun. (2006). *Managing a global workforce : challenges and opportunities in international human resource management*. M.E. Sharpe.
- Vogel, H.-A. (2019). The nature of airports. *Foundations of Airport Economics and Finance*, 3. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-810528-3.00001-9>
- Wandelt, S., & Wang, K. (2024). Towards solving the airport ground workforce dilemma: A literature review on hiring, scheduling, retention, and digitalization in the airport industry. *Journal of the Air Transport Research Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100004>
- Wattanacharoensil, W., Schuckert, M., & Graham, A. (2016). An Airport Experience Framework from a Tourism Perspective. *Transport Reviews*, 36(3), 318–340. <https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1077287>; JOURNAL: JOURNAL: TTRV20; REQUESTED JOURNAL: JOURNAL: TTRV20; ISSUE: ISSUE: DOI
- Wongyai, P. H., Ngo, T., Wu, H., Tsui, K. W. H., & Nguyen, T. H. (2024). Self-service technology in aviation: A systematic literature review. *Journal of the Air Transport Research Society*, 2, 100016. <https://doi.org/10.1016/J.JATRS.2024.100016>
- Yeter, M., & Konyalılar, N. (2022). Effect of Leadership Behavior Styles on Performance a Field Study on Civil Aviation Ground Services. *OPUS Journal of Society Research*, 19(50), 863–876. <https://doi.org/10.26466/OPUSJSR.1190250>
- Yilmaz, M. K. (2021). A STUDY ON STANDARDIZATION OF GROUND SERVICES TRAININGS IN THE AVIATION SECTOR: IS A UNIVERSITY-SECTOR COLLABORATION POSSIBLE? *IEDSR Association*, 6(15), 277–287. <https://doi.org/10.46872/PJ.365>

- Zagrajek, P., & Hoszman, A. (2019). Impact of Ground Handling on Air Traffic Volatility. *Journal of Management and Financial Sciences*, (33). <https://doi.org/10.33119/jmfs.2018.33.8>
- Zhang, Y., Lee, S.-Y., & Gu, Y. (2023). A review of air transport service quality studies: current status and future research agenda. *Journal of the Air Transport Research Society*, 1(1), 9–21. <https://doi.org/10.59521/EF52BB6324BD7035>
- ΑΠΑ. (n.d.-a). Αποστολή | ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ - ΑΠΑ. Retrieved December 10, 2025, from <https://hcaa.gov.gr/el/apostoli>
- ΑΠΑ. (n.d.-b). Αρμοδιότητες | ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ - ΑΠΑ. Retrieved December 7, 2025, from <https://hcaa.gov.gr/el/armodiotites>
- ΑΠΑ. (n.d.-c). Επίγεια Εξυπηρέτηση | ΑΡΧΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ - ΑΠΑ. Retrieved December 10, 2025, from <https://hcaa.gov.gr/el/epigeia-exypiretisi>
- (ΕΕ) 2025/20. (2024). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202500020
- IATA. (2024). *IATA - Global Air Travel Demand Continued Its Bounce Back in 2023*. <https://www.iata.org/en/pressroom/2024-releases/2024-01-31-02/>
- ΙΝΣΕΤΕ. (2020). Επενδύσεις σε Δημόσιες Υποδομές για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού τομέα. https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/12/20-12_Ependiseis_Ypodomes.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ. (2024). Στέγαση προσωπικού ΙΝΣΕΤΕ.
- ΙΝΣΕΤΕ. (2025a). Ακτινογραφία Εισερχόμενου Τουρισμού 2023-2024 – Προφίλ Αγορών. https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/08/25-9_X-Ray_2023-2024.pdf
- ΙΝΣΕΤΕ. (2025b). Ετήσια έκθεση ελληνικού τουρισμού, 2024. https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/12/25-12_Greece-1.pdf
- Λάμπρου, Ε., & Ίκκος, Ά. (2025). Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις: 2023-2024 Απολογισμός. In *ΙΝΣΕΤΕ*. https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/02/25-02_Diethneis_Aeroporikes_Afixeis_2023-2024-1.pdf
- Σταυρινούδης, Θ., & Κακαρούγκας, Χ. (2022). Διοικώντας τις τουριστικές επιχειρήσεις.
- Ταχυδρόμος. (2015). Ξεκίνησαν οι απολύσεις στη Skyserv. <https://www.taxydromos.gr/ellada/188912/xeकिनisan-oi-apolyseis-sti-skyserv/>
- ΥΠΑ. (n.d.). Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας - Αερολιμένες. Retrieved October 30, 2025, from <http://www.ypa.gr/our-airports>
- Φωτεινός, Φ. (2009). Υπεγράφη η σύμβαση του Δημοσίου και της MIG για την εξαγορά της Ο.Α. https://www.capital.gr/epixeiriseis/701134/upegrafi-i-sumbasi-tou-dimosiou-kai-tis-mig-gia-tin-exagora-tis-o-a/#goog_rewarded

Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο συνέντευξης- Γ. Βιτούλης»

- ➔ **Ημερομηνία: 15/01/2026**
- ➔ **Ρόλος/Ιδιότητα: Περιφερειακός Διευθυντής Βορείου/Κεντρικής Ελλάδος, και Ιονίων Νήσων-Ολυμπιακή Αεροπορία Υπηρεσίες**
- ➔ **Διάρκεια: 15 λεπτά**
- ➔ **Τρόπος διεξαγωγής: Δια ζώσης**

Ερωτήσεις

1. Περιγράψτε, εν συντομία, την ενασχόλησή σας με την Επίγεια Εξυπηρέτηση στην Ελλάδα (θέση, περίοδος απασχόλησης)
2. Πώς θα περιγράφατε τη κατάσταση στην Επίγεια Εξυπηρέτηση πριν τα τέλη της δεκαετίας του 90, όταν απελευθερώθηκε η αγορά;
3. Πώς εκλάμβαναν την κατάσταση αυτή οι αεροπορικές εταιρείες;
4. Πότε και πώς έγινε η απελευθέρωση της Επίγειας Εξυπηρέτησης;
5. Ποια ήταν η αντίδραση των αεροπορικών εταιρειών;
6. Η ιδιωτικοποίηση της ΟΑ-Υ το 2009, ποιες συνέπειες είχε στο ανθρώπινο δυναμικό;
7. Η ολική απελευθέρωση το 2010 τόνισε τον ανταγωνισμό μεταξύ των παρόχων;
8. Ποια κατάσταση επικρατούσε στα περιφερειακά αεροδρόμια;
9. Οι τρεις πάροχοι επίγειας εξυπηρέτησης, ήταν βιώσιμοι;
10. Πώς είχε αυτό επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό;
11. Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάστηκε, και πώς;
12. Συνολικά, οι αεροπορικές εταιρείες ωφελήθηκαν, ή ζημιώθηκαν από την απελευθέρωση αυτή;

Παράρτημα Β: «Ερωτηματολόγιο εργαζομένων»

Κλίμακα 1-5 όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα

1. Δημογραφικά στοιχεία

- 1.1 Αεροδρόμιο Εργασίας
- 1.2 Εταιρεία (προαιρετικό)
- 1.3 Ηλικιακή ομάδα: 1. 18-29, 2. 30-45. 3. 46-61. 4. 62+
- 1.4 Σχέση απασχόλησης α. Αορίστου Χρόνου Πλήρες ωράριο, β. Ορισμένου Χρόνου Πλήρες ωράριο, γ. Αορίστου χρόνου- μειωμένο ωράριο, δ. Ορισμένου χρόνου- μειωμένο ωράριο
- 1.5 Τμήμα απασχόλησης α. Landside β. Airside
- 1.6 Θέση: α. Manager, β. Supervisor, γ. Agent, δ. Εργάτης/τρια ε. Οδηγός/ Χειριστής
- 1.7 Έτη εμπειρίας στον κλάδο: 1. <1, 2. 1-3, 3. 4-10, 4. 10+

2. Φύση εργασίας- απαιτητικότητα, άγχος, πίεση

- 2.1 Η εργασία μου είναι ιδιαίτερα υπεύθυνη καθώς σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια των αερομεταφορών και την ταξιδιωτική εμπειρία των επιβατών
- 2.2 Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα άγχους λόγω αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων
- 2.3 Η εργασία μου έχει υψηλότερες σωματικές/ νοητικές απαιτήσεις από άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών με αντίστοιχες αποδοχές
- 2.4 Στην εργασία μου βιώνω έντονη κόπωση και πίεση που επηρεάζει τη συγκέντρωση και την υγεία μου

3. Επαγγελματικές αξιώσεις/ προσδοκίες

- 3.1 Η ισορροπία εργασίας- ζωής είναι για μένα πιο σημαντική από μια αύξηση μισθού
- 3.2 Δίνω προτεραιότητα στην εργασιακή σταθερότητα (ωράριο & σύμβαση εργασίας) έναντι της εξέλιξής μου στην εταιρεία
- 3.3 Είναι σημαντικό να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου αναγνωρίζεται από προϊσταμένους και συνεργάτες
- 3.4 Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν κριτήρια επιλογής και παραμονής μου σε έναν εργοδότη

4. Εργασιακή ικανοποίηση/ αφοσίωση

- 4.1 Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στην επίγεια εξυπηρέτηση
- 4.2 Νιώθω αφοσιωμένος/η στην εταιρεία μου
- 4.3 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο τον επόμενο χρόνο
- 4.4 Φαντάζομαι τον εαυτό μου στην ίδια εταιρεία/κλάδο μακροχρόνια.

5. Εποχικότητα

- 5.1 Ο φόρτος εργασίας κατά τους μήνες αιχμής είναι συχνά μη βιώσιμος
- 5.2 Η εποχικότητα επηρεάζει την ποιότητα της οργάνωσης της εταιρείας (συντονισμός, βάρδιες, προγράμματα εργασίας)
- 5.3 Κατά τις περιόδους αιχμής υπάρχει μεγαλύτερη έκθεση σε ανθρώπινα λάθη λόγω πίεσης
- 5.4 Θα προτιμούσα μια εργασία χωρίς διακυμάνσεις εποχικότητας

6. Επικοινωνία και Ομαδικότητα

- 6.1 Υπάρχει επαρκής επικοινωνία/ συνεννόηση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του σταθμού ώστε να βγει εις πέρας το έργο αποτελεσματικά
- 6.2 Η ιεραρχία και οι ρόλοι στην ομάδα είναι διακριτοί και ενισχύουν τη λειτουργία της
- 6.3 Υπάρχουν υψηλά επίπεδα ομαδικότητας στην εργασία μου
- 6.4 Παλιοί και νέοι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά και ανταλλάσσουν γνώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας

7. Πρακτικές ΔΑΔ

- 7.1 Η επιλογή των νέων εργαζομένων της εταιρείας γίνεται με σωστά και αντικειμενικά κριτήρια
- 7.2 Η ένταξη/ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στην εταιρεία είναι οργανωμένη και τους βοηθάει να προσαρμοστούν
- 7.3 Η κατανομή των βαρδιών είναι δίκαιη
- 7.4 Η εταιρεία μου δίνει πολλές ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης
- 7.5 Υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης στην εργασία μου που βοηθά στη βελτίωσή μου και τη βελτίωση της ηγεσίας.
- 7.6 Οι αποδοχές μου είναι δίκαιες και ικανοποιητικές σε σχέση με τις απαιτήσεις και την ευθύνη της εργασίας μου

8. Εκπαίδευση

- 8.1 Η αρχική εκπαίδευση που έλαβα με προετοίμασε επαρκώς για το αντικείμενο της εργασίας μου
- 8.2 Οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις γίνονται τακτικά, πραγματικά, και είναι χρήσιμες
- 8.3 Οι εκπαιδευτές και το έμπειρο προσωπικό στηρίζουν επαρκώς τους νέους εργαζόμενους (on the job training) και μεταφέρουν τεχνογνωσία στους νεότερους
- 8.4 Η εκπαίδευση που λαμβάνω ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τις ικανότητές μου ενώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας
- 8.5 Η εταιρεία μου επενδύει πραγματικά στην εκπαίδευση και όχι μόνο για λόγους συμμόρφωσης
- 8.6 Η φύση της εργασίας μου απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση σε ικανότητες άλλες από το άμεσο αντικείμενό της(ψηφιακά εργαλεία, διαχείριση απαιτητικών επιβατών, αντιμετώπιση κρίσεων, επικοινωνία κλπ)

9. Ανοιχτές Ερωτήσεις

- 9.1 Αν μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε τη δέσμευσή σας προς την εταιρεία, ποιο θα ήταν αυτό;
- 9.2 Αν μπορούσατε να αλλάξετε μόνο ένα πράγμα που θα άλλαζε την καθημερινότητά σας προς το καλύτερο, ποιο θα ήταν αυτό;
- 9.3 Ποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο που θα σας βοηθούσε στην εκτέλεση των καθηκόντων σας αλλά σήμερα λείπει θα προσθέτατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας σας;

Υπέθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.