



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«Ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του  
προσωπικού σε ξενοδοχεία 5\* στην Αττική»

Φωτεινή Κυρίτση

Επιβλέπων καθηγητής: Αριστείδης Παπαγρηγορίου

Πάτρα

Μάιος, 2023

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2023

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.



Ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του  
προσωπικού σε ξενοδοχεία 5\* στην Αττική

Φωτεινή Κυρίτση

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Αριστείδης Παπαρηγορίου

Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Αττικής

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Δημήτριος Μπελιάς

Καθηγητής, Ελληνικό Ανοικτό  
Πανεπιστήμιο

Πάτρα

Ιούνιος, 2023

***Ευχαριστίες***

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Αριστείδη Παπαρηγορίου για την  
καθοδήγηση του στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής.  
Θερμά ευχαριστώ επίσης σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους που δέχτηκαν να  
συμμετάσχουν στην έρευνα.*

## Περίληψη

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ένας σκληρά ανταγωνιστικός τομέας όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να προμηθευτούν τους απαραίτητους πόρους για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά για να διαχειριστούν όλες τις πτυχές ενός ξενοδοχείου, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων ομάδων εργαζομένων του. Η σημασία του ανθρώπινου στοιχείου ως του πιο κομβικού παράγοντα παραγωγής έχει αναγνωριστεί και τονιστεί από τις επιχειρήσεις για να μπορέσουν να λειτουργήσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρουσία ή η απουσία ενδυνάμωσης των εργαζομένων, όπως διευκολύνεται από τα ανώτερα στελέχη, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή την ηγεσία του τμήματος, φαίνεται να ασκεί σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το αρχικό τμήμα αυτής της διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει μια βιβλιογραφική ανάλυση που ενσωματώνει πολύτιμα θεωρητικά και προγενέστερα ερευνητικά στοιχεία. Αυτό το θεωρητικό πλαίσιο περιλαμβάνει την παρουσίαση του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος και των ιδιοτήτων του, τη διοίκηση και την ηγεσία της επιχείρησης και τον ρόλο της στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Επιπλέον, περιλαμβάνει αναφορά στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τις κύριες λειτουργίες του, συμπεριλαμβανομένης της στελέχωσης, της αξιολόγησης, της μισθοδοσίας και των επιπτώσεών του στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία εξετάζει επίσης τις ατομικές ανάγκες και τα κίνητρα του εργαζομένου που επηρεάζουν την επιλογή εργασίας του, καθώς και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή του ικανοποίηση. Επιπλέον, εξετάζεται η έννοια της ενδυνάμωσης, οι διάφορες μορφές της και τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της.

Η επόμενη φάση της μελέτης περιλαμβάνει δύο επίπεδα πρωτογενούς έρευνας, δηλαδή την ανάπτυξη ερωτηματολογίων. Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε όλα τα μέλη του προσωπικού των ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην περιοχή της Αττικής, ενώ το δεύτερο ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συνδυασμό ερωτήσεων ανοιχτής συνέντευξης και ερωτήσεων κλίμακας, το οποίο απευθυνόταν στο διοικητικό προσωπικό των ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην ίδια περιοχή. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι μια σύνθεση των ευρημάτων από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και των αποτελεσμάτων αυτών των δύο ερωτηματολογίων.

### **Λέξεις – Κλειδιά**

Ενδυνάμωση προσωπικού, ξενοδοχειακό περιβάλλον, εργασιακή ικανοποίηση, διοίκηση ξενοδοχείου, ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

## **Abstract**

The hotel industry is a fiercely competitive field where businesses must acquire the necessary resources to operate effectively and efficiently to manage all aspects of a hotel, including its various employee groups. The importance of the human element as the most pivotal production factor has been recognized and emphasized by businesses to enable them to operate and achieve their goals.

In this context, the presence or absence of employee empowerment, as facilitated by senior management, the HR department, or departmental leadership, appears to have a significant influence on employee job satisfaction.

The initial part of this thesis includes a bibliographic analysis that incorporates valuable theoretical and previous research evidence. This theoretical framework includes the presentation of the hotel environment and its attributes, business management and leadership and its role in employee empowerment. In addition, it includes a reference to the human resource management department and its main functions, including staffing, evaluation, payroll and its effects on employee satisfaction.

The literature also examines the individual needs and motivations of the employee that influence their choice of job, as well as the factors that contribute to their job satisfaction. In addition, the concept of empowerment, its various forms and the advantages associated with its implementation are examined.

The next phase of the study involves two levels of primary research, namely the development of questionnaires. The first questionnaire was addressed to all staff members of five-star hotels in the Attica area, while the second questionnaire included a combination of open-ended interview questions and scale questions, which was addressed to the administrative staff of five-star hotels in the same area. The research results are a synthesis of the findings from the literature review and the results of these two questionnaires.

## **Keywords**

Employee empowerment, hotel environment, job satisfaction, hotel management, leadership, human resource management

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	v
Abstract.....	viii
Περιεχόμενα.....	viii
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων .....	x
Κατάλογος Πινάκων .....	xii
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια .....	xiii
1. Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> :Εισαγωγή.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Περιβάλλον Έρευνας .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Σκοπός.....	2
1.3 Δομή.....	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.4 Μεθοδολογία έρευνας.....	5
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b>	
2. Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> :Ξενοδοχειακό περιβάλλον.....	7
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Ορισμός – Φύση του προϊόντος .....	7
2.3 Δομή .....	9
2.4 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Περιβάλλοντος.....	11
2.5 Στόχοι επιχείρησης.....	13
2.6 Η κρίση και η επίδραση της .....	14
2.7 Συμπεράσματα .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 15
3. Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> :Διοίκηση και Ηγεσία Ξενοδοχείων .....	16
3.1 Εισαγωγή.....	16
3.2 Ορισμός Διοίκησης .....	17
3.3 Ορισμός Ηγεσίας και συσχέτιση με Διοίκηση... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	8
3.4 Στλ Ηγεσίας και Επίδραση στην Ενδυνάμωση Προσωπικού .....	18
3.5 Ο Ρόλος του Διευθυντή Προϊσταμένου στην Ενδυνάμωση.....	20
3.6 Εσωτερικό Μαρκετινγκ, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ενδυνάμωση .....	21
3.7 Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Ενδυνάμωση Προσωπικού στη Μετά Covid Εποχή	23
3.8 Συμπεράσματα .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 23
4. Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	24
4.1 Εισαγωγή.....	24
4.2 Ορισμός.....	25
4.3 Ρόλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Αρμοδιότητες.....	26
4.4 Σημασία ΔΑΔ στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	28
4.5 Σχέση Λειτουργιών ΔΑΔ και Ενδυνάμωσης του Προσωπικού .....	30
4.6 Προβλήματα προς αντιμετώπιση από τη ΔΑΔ .....	30
4.7 Συμπεράσματα .....	31
5. Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Εργαζόμενος και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	31
5.1 Εισαγωγή.....	31
5.2 Η Σημαντικότητα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	31
5.3 Ανάγκες.....	33
5.4 Κίνητρα .....	34
5.5 Χαρακτηριστικά Απασχόλησης στον Ξενοδοχειακό Τομέα.....	37
5.6 Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης .....	41

5.7	Συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης με Εργασιακή Δέσμευση .....	41
5.8	Συμπεράσματα .....	42
6.	Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Η Ενδυνάμωση και η Συμβολή της στην Εργασιακή Ικανοποίηση.....	43
6.1	Εισαγωγή.....	43
6.2	Ορισμός.....	43
6.3	Τρόποι Ενδυνάμωσης Προσωπικού .....	46
6.4	Οφέλη Ενδυνάμωσης .....	48
6.5	Προϋποθέσεις για την Επιτυχημένη Χρήση της Ενδυνάμωσης .....	50
6.6	Συμπεράσματα .....	51
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>		
7.	Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία έρευνας.....	53
7.1	Σκοπός Έρευνας.....	53
7.2	Επιλογή Είδους Έρευνας.....	54
7.3	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων .....	55
7.3.1	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων Προσωπικού .....	55
7.3.2	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου Διοίκησης.....	56
7.4	Διεξαγωγή έρευνας .....	57
7.5	Δυσκολίες και εμπόδια.....	58
7.6	Τελικό δείγμα .....	58
8.	Κεφάλαιο 8 <sup>ο</sup> : Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας .....	59
8.1	Παρουσίαση Ευρημάτων από Ερωτηματολόγιο Προσωπικού .....	60
8.1.1	Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων .....	61
8.1.2	Απαντήσεις σχετικά με τις σχέσεις διοίκησης - προσωπικού.....	65
8.1.3	Απαντήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση .....	70
8.1.4	Απαντήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση προσωπικού .....	76
8.2	Παρουσίαση Ευρημάτων από Ερωτηματολόγιο Διοίκησης .....	84
8.2.1	Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.....	84
8.2.2	Απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο .....	87
9.	Κεφάλαιο 9 <sup>ο</sup> : Επεξεργασία και σύγκριση αποτελεσμάτων .....	96
9.1	Ανάλυση αποτελεσμάτων βιβλιογραφικής ανασκόπησης .....	96
9.2	Ανάλυση αποτελεσμάτων πρωτογενούς έρευνας .....	97
9.2.1	Αποτελέσματα από ερωτηματολόγιο Προσωπικού .....	98
9.2.2	Αποτελέσματα από ερωτηματολόγιο Διοίκησης .....	98
9.3	Σύγκριση αποτελεσμάτων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας .....	99
10.	Κεφάλαιο 10 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα.....	100
10.1	Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης .....	102
10.2	Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας.....	102
10.2.1	Συμπεράσματα από ερωτηματολόγιο Προσωπικού.....	102
10.2.2	Συμπεράσματα από ερωτηματολόγιο Διοίκησης.....	103
10.3	Συγκριτικά Γενικά Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	105
	Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	109

## Κατάλογος Εικόνων / Γραφημάτων

Εικόνα 5-1 Η Πυραμίδα των αναγκών του Μάσλοου.....	33
Γράφημα 8-1 Φύλο Συμμετεχόντων .....	61
Γράφημα 8-2 Ηλικία Δείγματος.....	62
Γράφημα 8-3 Μορφωτικό Επίπεδο.....	62
Γράφημα 8-4 Οικογενειακή Κατάσταση.....	63
Γράφημα 8-5 Τομέας Απασχόλησης.....	63
Γράφημα 8-6 Εργασιακή Εμπειρία.....	64
Γράφημα 8-7 Εμπειρία στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.....	64
Γράφημα 8-8 Αποφάσεις Προϊσταμένου .....	65
Γράφημα 8-9 Άσκηση Εξουσίας από Προϊστάμενο.....	66
Γράφημα 8-10 Αποδοχή Απόφασης Τμήματος.....	66
Γράφημα 8-11 Επίλυση Προβλημάτων από ομάδα .....	67
Γράφημα 8-12 Σημασία Απόδοσης ομάδας.....	67
Γράφημα 8-13 Ελευθερία στην άσκηση της εργασίας.....	68
Γράφημα 8-14 Ανάθεση Καθηκόντων και Πρωτοβουλιών.....	68
Γράφημα 8-15 Εμπιστοσύνη από Προϊστάμενο.....	69
Γράφημα 8-16 Επίλυση Προβλημάτων από Εργαζόμενους.....	69
Γράφημα 8-17 Ενθάρρυνση Πρωτοβουλίας Εργαζομένων.....	70
Γράφημα 8-18 Σημασία Εργασίας για το Άτομο.....	70
Γράφημα 8-19 Αναζήτηση νοήματος στην εργασία .....	71
Γράφημα 8-20 Πίστη στις ικανότητες εκτέλεσης της εργασίας.....	71
Γράφημα 8-21 Κατάκτηση Απαραίτητων Δεξιοτήτων.....	72
Γράφημα 8-22 Αυτονομία στην Εκτέλεση Εργασίας.....	72
Γράφημα 8-23 Ανεξαρτησία και Ελευθερία στην Εκτέλεση Καθηκόντων.....	73
Γράφημα 8-24 Επιρροή στο τμήμα όπου εργάζεται.....	73
Γράφημα 8-25 Δυναμισμός και ενέργεια στην εργασία.....	74
Γράφημα 8-26 Επιθυμία για να πάει στην εργασία.....	74
Γράφημα 8-27 Περήφανος για εργασία.....	75
Γράφημα 8-28 Ακολουθώντας τη ροή της εργασίας.....	75
Γράφημα 8-29 Σημασία αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση.....	76
Γράφημα 8-30 Ικανοποίηση με μορφή ηγεσίας στην εργασία.....	76
Γράφημα 8-31 Αναγνώριση από την διοίκηση.....	77
Γράφημα 8-32 Σημασία ανατροφοδότησης στην εργασιακή ικανοποίηση.....	77
Γράφημα 8-33 Εκτίμηση γνώμης προσωπικού από διοίκηση.....	78
Γράφημα 8-34 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	78
Γράφημα 8-35 Έγκαιρη ενημέρωση από διοίκηση για αποφάσεις.....	79
Γράφημα 8-36 Υπεύθυνη θέση εργασίας.....	79
Γράφημα 8-37 Άσκηση επιρροής στον εργασιακό τομέα.....	80
Γράφημα 8-38 Υπευθυνότητα στην υλοποίηση εταιρικών στόχων.....	80
Γράφημα 8-39 Σύμπλευση εταιρικών με ατομικούς επαγγελματικούς στόχους.....	81
Γράφημα 8-40 Ικανοποίηση από παροχή απαραίτητων πόρων.....	81
Γράφημα 8-41 Δίκαιη ανταμοιβή για τις υπηρεσίες των εργαζομένων.....	82

Γράφημα 8-42 Μέθοδοι ενδυνάμωσης στην εργασία.....	83
Γράφημα 8-43 Συμβολοί μεθόδων ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση.....	83
Γράφημα 8-44 Φύλο συμμετεχόντων.....	84
Γράφημα 8-45 Ηλικία συμμετεχόντων.....	84
Γράφημα 8-46 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....	85
Γράφημα 8-47 Τμήμα εργασίας συμμετεχόντων.....	85
Γράφημα 8-48 Εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	86
Γράφημα 8-49 Εργασιακή εμπειρία στην τωρινή θέση.....	86
Γράφημα 8-50 Μέθοδοι ενδυνάμωσης.....	93
Γράφημα 8-51 Λήψη αποφάσεων μόνο από προϊστάμενο.....	93
Γράφημα 8-52 Έγκριση άσκησης εξουσίας από προϊστάμενο.....	94
Γράφημα 8-53 Αποδοχή απόφασης τμήματος .....	94
Γράφημα 8-54 Ομαδική ή ατομική επίλυση προβλημάτων.....	95
Γράφημα 8-55 Απόδοση τμήματος έναντι ατόμου.....	95
Γράφημα 8-56 Ατομική κρίση στην επίλυση προβλημάτων.....	96
Γράφημα 8-57 Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας εργαζομένων.....	96
Γράφημα 8-58 Συμβολή της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.....	97
Γράφημα 8-59 Συμβολή της ενδυνάμωσης ανεξάρτητα οικονομικών απολαβών.....	97

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 8-1 Ορισμός ενδυνάμωσης.....	87
Πίνακας 8-2 Οφέλη ενδυνάμωσης.....	88
Πίνακας 8-3 Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής της ενδυνάμωσης.....	88
Πίνακας 8-4 Τρόποι γνώσης ικανοτήτων προσωπικού.....	89
Πίνακας 8-5 Τρόποι αξιοποίησης ταλέντων.....	89
Πίνακας 8-6. Τρόποι ενίσχυσης δέσμευσης προσωπικού.....	90
Πίνακας 8-7 Παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης.....	91
Πίνακας 8-9. Προοπτική εξέλιξης προσωπικού.....	92

## **Συνομογραφίες & Ακρωνύμια**

ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΜ	Εσωτερικό Μάρκετινγκ

## **1. Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή**

### **1.1 Περιβάλλον Έρευνας**

Εν μέσω της τρέχουσας εποχής της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών προόδων, η σημασία των ανθρώπινων πόρων και η επιρροή τους στην πρόοδο των επιχειρήσεων έχει επιβεβαιωθεί στην πλειοψηφία της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας. Ενώ η παγκοσμιοποίηση έχει διευκολύνει την εμφάνιση νέων αγορών για καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες, έχει δημιουργήσει επίσης μια αίσθηση ασάφειας και ανασφάλειας για τις επιχειρήσεις.

Σε άρθρο της εφημερίδας Ναυτεμπορική αναφέρονται τα στοιχεία που δημοσίευσε η Τράπεζα της Ελλάδος, και συγκεκριμένα ότι το 2022 επισκέφθηκαν τη χώρα περίπου 27,8 εκατομμύρια τουρίστες, δημιουργώντας συνολικά εισπράξεις ύψους 17,6 δισεκατομμυρίων ευρώ.

Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία είναι εμφανής για άλλη μια χρονιά. Η πρόσφατα εγκριθείσα εθνική στρατηγική για τον τουρισμό, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Τουρισμού, περιλαμβάνει τέσσερις βασικές συνιστώσες, συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και της διευκόλυνσης των επενδύσεων, τη συνεχή ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος με την επέκταση σε μοναδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού, την εγγύηση ποιότητας στις τουριστικές υποδομές και υπηρεσίες και τη διάθεση πόρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου με τη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης.

Τα τελευταία χρόνια, η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα έχει αναγκαστεί να υποστεί σημαντικές προσαρμογές ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της οικονομικής αστάθειας, του αυξημένου ανταγωνισμού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό και της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του τουριστικού προϊόντος. Για να παραμείνουν βιώσιμες σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να είναι πρόθυμες να προσαρμοστούν και να μεταμορφωθούν.

Η τουριστική βιομηχανία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την επιτυχία της. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη ο κλάδος να παράσχει επαρκή υποστήριξη για αυτόν τον πολύτιμο πόρο, προκειμένου να προωθήσει την επαγγελματική και επιχειρηματική ανάπτυξη.

Η περίπλοκη φύση της τουριστικής βιομηχανίας και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και της αγοράς εργασίας της θέτουν προκλήσεις για την ανάπτυξη

αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης για τους εργαζομένους, γεγονός που την διαφοροποιεί από άλλους τομείς.

Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού έχει ωθήσει τα ξενοδοχεία να επαναξιολογήσουν την προσέγγισή τους για την εφαρμογή της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω των εργαλείων της ενδυνάμωσης (Kanjanakan et al., 2023) μπορεί να χρησιμεύσει ως αποτελεσματική στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία, αύξηση της δέσμευσης του προσωπικού και στις ομαλές και δημιουργικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Η σημασία της παρούσας διπλωματικής σε αυτό το πλαίσιο βασίζεται στον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στη διευκόλυνση της αποτελεσματικής λειτουργίας του ξενοδοχείου. Και κυρίως γίνεται αναφορά στο ρόλο που η ενδυνάμωση διαδραματίζει στην εργασιακή ικανοποίηση.

## **1.2 Σκοπός**

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του ρόλου της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού που εργάζεται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Αττική. Η μελέτη εστιάζει σε λέξεις-κλειδιά όπως περιβάλλον ξενοδοχείου, διαχείριση ξενοδοχείου, ηγεσία, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εργαζόμενος, ανάγκες, κίνητρα, ενδυνάμωση και ικανοποίηση από την εργασία. Αυτές οι λέξεις-κλειδιά χρησιμεύουν στη σύσταση των υποερωτημάτων και στόχων της έρευνας, με σκοπό την απάντηση στο κεντρικό ερώτημα.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνολική επιτυχία και οικονομική σταθερότητα ενός οργανισμού. Ειδικότερα, για τα ξενοδοχεία, οι προσπάθειες μάρκετινγκ από μόνες τους θα ήταν ανεπαρκείς για τη δημιουργία κερδών χωρίς την παρουσία υψηλού επιπέδου και καλά εκπαιδευμένου προσωπικού ικανού να αποδώσει στο υψηλότερο επίπεδο.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την εφαρμογή της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα πολυτελή ξενοδοχεία της Αττικής και να αναλύσει τη σχέση μεταξύ της χρήσης ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού από τα πολυτελή ξενοδοχεία και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Μέσω της παρούσας εργασίας θα αναζητηθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποιος είναι ο βαθμός στον οποίο η ενδυνάμωση συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία, ποιοι είναι οι τύποι ενδυνάμωσης που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία, ποια είναι η ανταπόκριση του προσωπικού στους υπάρχοντες τύπους ενδυνάμωσης, ποια είναι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης για τους ίδιους τους εργαζόμενους, ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, η αντίληψη των εργαζομένων για τη σχέση τους με τη διοίκηση, ο βαθμός στον οποίο η ενδυνάμωση μπορεί να υπερκεράσει σοβαρά προβλήματα όπως οι χαμηλοί μισθοί και η θέση των εργαζομένων στο περιβάλλον του ξενοδοχείου, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών, των κινήτρων και των εμποδίων τους συναντούν. Η μελέτη θα χρησιμοποιήσει τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή έρευνα για τη συλλογή δεδομένων τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους.

### **1.3 Δομή**

Η διατριβή διαρθρώνεται σε εννέα συνολικά κεφάλαια, με το πρώτο κεφάλαιο να χρησιμεύει στην περιγραφή του περιβάλλοντος της έρευνας, καθώς και του σκοπού της και των ερευνητικών ερωτημάτων στα οποία προσπαθεί να απαντήσει. Επιπλέον, το κεφάλαιο ένα παρέχει μια σύντομη περιγραφή της δομής της εργασίας και μία γενική περίληψη κάθε κεφαλαίου που ακολουθεί. Κλείνει με μία σύντομη αναφορά στο δεύτερο μέρος της εργασίας, στη μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας και την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής.

Με το δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής ξεκινά και το πρώτος της μέρος, αυτό του θεωρητικού πλαισίου και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το δεύτερο κεφάλαιο παρέχει μια εκτενή εξέταση και ανάλυση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το ξενοδοχειακό περιβάλλον εν γένει, τα χαρακτηριστικά του, τη φύση και τη δομή του ξενοδοχειακού προϊόντος και μία αναφορά στην μετεξέλιξη του μέσα από την κρίση της πανδημίας του covid τα τελευταία χρόνια.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται με τη διοίκηση ξενοδοχείων, την έννοια και τα στυλ ηγεσίας, το ρόλο του διευθυντή στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και έννοιες όπως το εσωτερικό μάρκετινγκ και η οργανωσιακή κουλτούρα και το πως αυτές συσχετίζονται με την ενδυνάμωση και την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από τη μελέτη της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας. Ερευνά τα σύγχρονα δεδομένα, την μέχρι

πρόσφατα επίδραση της διοίκησης, μέσω των πρακτικών ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται έρευνα της βιβλιογραφίας για ένα από τα σημαντικότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου, αυτό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το συγκεκριμένο τμήμα παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση απόδοση και δέσμευση του προσωπικού, οπότε κρίθηκε σημαντικό να μελετηθεί, να γίνει αναφορά στη σημασία του, στο ρόλο και τις αρμοδιότητες του.

Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον ίδιο τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, μελετώντας τις ανάγκες του διαχρονικά καθώς και τα κίνητρα που τον κινητοποιούν με στόχο φυσικά την κάλυψη των αναγκών του και κατά συνέπεια την εργασιακή του ικανοποίηση. Γίνεται μία έρευνα και στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας του ξενοδοχείου, τα οποία πλαισιώνουν την εμπειρία του ατόμου και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, τη σκέψη του, τις προτεραιότητες που θέτει για τον εαυτό του.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ενδυνάμωσης μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των ερευνών που ήδη έχουν γίνει για το ρόλο της στην εργασιακή ικανοποίηση, σε παγκόσμιο επίπεδο. Γίνεται αναφορά στα κύρια είδη ενδυνάμωσης, στα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση της αλλά και στις απαραίτητες προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί με επιτυχία σε έναν οργανισμό.

Από το έβδομο κεφάλαιο ξεκινά το δεύτερο μέρος της διατριβής, το οποίο έχει να κάνει με την μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της μελέτης. Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός και οι ερευνητικοί στόχοι της έρευνας, το περιβάλλον όπου διεξήχθη, ο τρόπος σύστασης του ερωτηματολογίου, οι δυσκολίες που συνάντησε και το δείγμα που επιλέχθηκε.

Ακολουθεί το όγδοο κεφάλαιο με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, των απαντήσεων που δόθηκαν και η ανάλυση αυτών.

Η διατριβή ολοκληρώνεται με το ένατο και τελευταίο κεφάλαιο όπου συγκεντρώνεται τα συμπεράσματα τόσο της δευτερογενούς όσο και της πρωτογενούς έρευνας, γίνεται εκτενή αναφορά, συσχέτιση και κατάληξη σε ένα σύνολο προτάσεων προς όφελος του ξενοδοχειακού κλάδου.

#### **1.4 Μεθοδολογία έρευνας**

Στο έβδομο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διενεργήθηκε έρευνα μέσω δύο ερωτηματολογίων για τον προσδιορισμό του ρόλου της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, στα ξενοδοχεία κατηγορίας 5\* στην περιφέρεια Αττικής. Το κεφάλαιο θα ξεκινήσει παρουσιάζοντας τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου, της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και της επιλογής του δείγματος. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν θα αναλυθούν και θα παρουσιαστούν με τη μορφή σχημάτων και πινάκων. Τέλος θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις και στα δύο ερωτηματολόγια προς το προσωπικό και τη διοίκηση αντίστοιχα.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

## **2. Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Ξενοδοχειακό περιβάλλον**

### **2.1 Εισαγωγή**

Επί του παρόντος, υπάρχει μια γενική συναίνεση ότι ο ελληνικός τουριστικός τομέας έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της οικονομίας της Ελλάδος. Μια τέτοια εξέλιξη έχει αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στη σημαντική πρόοδο και βιωσιμότητα της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας, η οποία αποτελεί το πιο ουσιαστικό στοιχείο του κλάδου. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ευρεία περίληψη των διακριτικών χαρακτηριστικών του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος, το οποίο προωθεί συνεργατικές και αλληλεξαρτώμενες συνδέσεις μεταξύ της διοίκησης, του προσωπικού και των επισκεπτών.

### **2.2 Ορισμός – Φύση προϊόντος**

Η βιομηχανία φιλοξενίας και ξενοδοχείων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και τις επενδύσεις πολλών αναπτυσσόμενων χωρών. Παρά το γεγονός ότι κάθε ξενοδοχείο παρέχει ένα μοναδικό προϊόν, το κοινό στοιχείο μεταξύ τους είναι η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας. Η φιλοξενία, ως έννοια, αφορά τη σχέση μεταξύ του επισκέπτη και του οικοδεσπότη ή στις ενέργειες και τις πρακτικές του να είναι κανείς φιλόξενος.

Η σημασία των ξενοδοχείων στην υποστήριξη τουριστικών υποδομών είναι εμφανής λόγω των θεμελιωδών συνιστωσών των τουριστικών προϊόντων - μεταφορά, διαμονή και διατροφή (Λαλούμης, 2018). Τα ξενοδοχεία χρησιμεύουν ως το πρωταρχικό θεμέλιο για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, η οποία δημιουργεί επίσης ευκαιρίες απασχόλησης για ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού. Με ανταγωνιστικούς μισθούς και δυνατότητες εξέλιξης σταδιοδρομίας, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνεχίζει να προσελκύει περισσότερα άτομα για να ενταχθούν στο εργατικό της δυναμικό.

Η παρουσία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορους τομείς της τοπικής οικονομίας.

Πριν από την εμβάθυνση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η οποία χρησιμεύει ως βάση για αυτήν την έρευνα, είναι σκόπιμο να αναγνωριστούν εν συντομία τα γενικά χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος.

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από υλικές και άυλες πτυχές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την υποδομή, τις υπηρεσίες και τις περιβαλλοντικές συνθήκες ενός προορισμού. Η

ποιότητα των υπηρεσιών, η συμπεριφορά του προσωπικού και η διάθεση των πελατών παίζουν ρόλο στη δημιουργία μιας μοναδικής εμπειρίας για κάθε τουρίστα. Επιπλέον, η φθαρτή φύση του τουρισμού τον ξεχωρίζει από άλλους κλάδους, καθώς δεν μπορεί να καταναλωθεί αργότερα και υπόκειται σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να τον αλλοιώσουν ή και να τον καταστρέψουν. Συνολικά, ο τουρισμός είναι ένας μοναδικός και πολύπλοκος κλάδος που απαιτεί προσεκτική εξέταση και διαχείριση για να διασφαλιστεί η επιτυχία του.

Η άυλη πτυχή της τουριστικής εμπειρίας καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του διαμετρήματος των παρεχόμενων υπηρεσιών, της συμπεριφοράς του εμπλεκόμενου προσωπικού, του χρόνου του ταξιδιού και των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών συνθηκών που επικρατούν στον προορισμό. Επιπλέον, η στάση και η δέσμευση του πελάτη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη συνδημιουργία του τουριστικού προϊόντος όπως διατυπώθηκε από τους Ηγουμενάκη κ.ά. (2014).

Η ενσωμάτωση τόσο της ύλης όσο και της ενέργειας, η αντοχή σε εξωτερικούς παράγοντες και η προτεραιότητα στην ποιοτική εξυπηρέτηση μέσω της συμπεριφοράς και της δράσης του προσωπικού είναι τα καθοριστικά χαρακτηριστικά αυτού του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως περιγράφεται από τους Τσάρτας κ.α. το 2016.

Παρά την εμφάνιση νεότερων μορφών διαμονής, όπως η Airbnb ή άλλα μοναδικά κτίρια, τα ξενοδοχεία εξακολουθούν να παραμένουν κυρίαρχο χαρακτηριστικό στην τουριστική βιομηχανία. Κατά την εξέταση των χαρακτηριστικών ενός ξενοδοχείου, μπορεί κανείς να το απλοποιήσει σε πολλά στοιχεία: το ίδιο το ακίνητο, η φυσική του θέση, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται, η σύντομη διάρκεια ζωής αυτών των προσφορών, η εξάρτηση από τους πελάτες και η οικονομική τους κατάσταση, η σημασία του ξενοδοχείου το προσωπικό στην παροχή θετικής εμπειρίας στους επισκέπτες και τον κρίσιμο ρόλο της διοίκησης στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας του ξενοδοχείου και της συνολικής οργανωτικής του δομής. (Holjevac, 2003).

## 2.3 Δομή

Μέσα στην ιεραρχία ενός ξενοδοχείου, η διάταξή του είναι εμφανής. Η κλίμακα του διαγράμματος εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και περιλαμβάνει πολλά τμήματα. Είναι σημαντικό η δομή του ξενοδοχείου να ορίζεται ξεκάθαρα για να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία και η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών (Dalhstrom et al., 2009). Η δομή διευκρινίζει τα καθήκοντα κάθε υπαλλήλου, το επίπεδο λογοδοσίας και εξουσιοδότησής του, καθώς και την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων του τμήματος - το καθένα υπό την επίβλεψη ενός διευθυντή (O'Fallon & Rutherford, 2010).

Η οργανωτική δομή των αστικών ξενοδοχείων υψηλής ποιότητας, όπως αυτά που εξετάστηκαν σε αυτή τη μελέτη, είναι περίπλοκη και ποικίλη. Αυτά τα ξενοδοχεία δεν λειτουργούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις και οι προσωπικές απόψεις του ιδιοκτήτη δεν επαρκούν από μόνες τους για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση. Ένα καλά καθορισμένο οργανόγραμμα και σαφής ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι απαραίτητα. Το ξενοδοχείο περιλαμβάνει πολλά βασικά τμήματα, όπως Υποδοχή και Δάπεδα, Κρατήσεις, Πωλήσεις, Προμήθεια, Μάρκετινγκ, Ανθρώπινο Δυναμικό, Λογιστική, Θυρωρείο, Ασφάλεια, Συντήρηση, Ψυχαγωγία και Αναψυχή και Φαγητό. Όσον αφορά την κατανομή της απασχόλησης στα ξενοδοχεία, η πυραμιδική δομή είναι η πιο διαδεδομένη. Αυτή η δομή χαρακτηρίζεται από μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, στην οποία η Γενική Διεύθυνση καταλαμβάνει την υψηλότερη θέση και αλληλεπιδρά μόνο με ένα μικρό κλάσμα του συνολικού προσωπικού (Λαλούμης, 2002). Η επόμενη βαθμίδα αποτελείται από Διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν περίπου το 4% του συνολικού προσωπικού και εποπτεύουν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Αυτά τα άτομα μπορεί να κατέχουν θέσεις όπως CFO ή Διευθυντής Τμήματος. Κάτω από αυτά βρίσκονται τα στελέχη, που αποτελούν περίπου το 8% του προσωπικού και μπορεί να περιλαμβάνουν ρόλους όπως ο σεφ ή ο υπεύθυνος υποδοχής. Ακολουθούν οι θέσεις εποπτείας και το βασικό προσωπικό καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού προσωπικού, ξεπερνώντας το 50%.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία, είναι παρόμοιες με τους οργανισμούς στο ότι η λειτουργία και η επιβίωσή τους εξαρτώνται από τη συντονισμένη λειτουργία των διαφόρων στοιχείων τους. Ένας οργανισμός ορίζεται ως «η δομή των ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» (Λαλούμης, 2018). Η οργάνωση των ξενοδοχείων ποικίλλει ανάλογα με

παράγοντες όπως το μέγεθος, η πελατειακή βάση και οι στόχοι τους. Επομένως, η έννοια της οργάνωσης περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την οριοθέτηση ευθυνών και καθηκόντων και την κατανομή εξουσίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης.

Για την καθιέρωση αποτελεσματικών οργανωτικών πρακτικών σε μια τουριστική επιχείρηση, ειδικά σε ξενοδοχειακό περιβάλλον, ο Λαλούμης (2018) συνιστά τα ακόλουθα μέτρα: πρώτον, συστηματικό καταμερισμό εργασιών και δραστηριοτήτων εντός των τμημάτων για την ενθάρρυνση τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής ανάπτυξης και επιτυχίας στην επίτευξη των στόχων. Δεύτερον, ο ορισμός ενός διευθυντή που θα επιβλέπει την οργάνωση κάθε τμήματος. και τέλος, δόμηση των ρόλων εργασίας με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με το συνολικό οργανωτικό πλαίσιο. Σε σχέση με τη διευθέτηση του οργανισμού, είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα. Οι παράμετροι που υπαγορεύουν τις συνθήκες εργασίας, τις υποχρεώσεις, τα εργασιακά δικαιώματα και τις ευθύνες των εργαζομένων είναι σαφώς καθορισμένες. Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την προώθηση της παραγωγικότητας και την πρόληψη της ασάφειας. Παρέχεται ένα πλαίσιο για τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων της διοίκησης και την παροχή υποστήριξης.

Η περίπλοκη φύση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας απαιτεί την εφαρμογή οργανωτικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της. Για να επιτευχθεί αυτό, ο καταμερισμός εργασίας χρησιμοποιείται συνήθως για να επιτρέψει σε κάθε τμήμα να ειδικευτεί σε έναν συγκεκριμένο τομέα, συμβάλλοντας παράλληλα στη συνολική εικόνα και ικανοποίηση της πελατείας. Τα συγκεκριμένα τμήματα ενός ξενοδοχείου ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθός του. Η τμηματοποίηση βελτιώνει τον έλεγχο των υφισταμένων και την εποπτεία των εργαζομένων, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση. Ως εκ τούτου, ο γενικός διευθυντής και άλλα στελέχη αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα για να μοιράσουν την εργασία, να δημιουργήσουν ομάδες και να οργανώσουν τα μέλη για να σχηματίσουν μια συντονισμένη ομάδα ικανή να επιτύχει τον κοινό τους στόχο να δημιουργήσει πλήρως ικανοποιημένους πελάτες

Για το σκοπό αυτό και με βάση τη λειτουργία του, ένα μεγάλο ξενοδοχείο, χωρίζεται συνήθως σε πέντε διοικητικά τμήματα:

- Διεύθυνση διαχείρισης δωματίων (Room Division Management)
- Διεύθυνση Επισιτιστικών (Food & Beverage Management)

- Διεύθυνση Οικονομικών (Λογιστήριο)
- Διεύθυνση Προσωπικού (Human Resources Department)
- Πωλήσεις και Marketing

Μέσα από αυτή την τμηματοποίηση καθορίζεται η δομή της λειτουργίας του ξενοδοχείου και τίθενται τα όρια εργασίας του κάθε τμήματος και στη συνέχεια κάθε εργαζόμενου.

## **2.4 Χαρακτηριστικά ξενοδοχειακού περιβάλλοντος**

Ο Παπαγιάννης (2004) καθώς και οι Τσαρτας κ.α.(2016) αναφέρονται στα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο.

- **Άυλη φύση υπηρεσιών**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία παρέχει άυλες υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά που παράγονται από άλλες βιομηχανίες. Το μάρκετινγκ και η προώθηση αυτών των υπηρεσιών μπορεί να είναι προκλητική, καθώς δεν έχουν απτή, καθιστώντας δύσκολο να πειστούν οι πιθανοί πελάτες να τις χρησιμοποιήσουν. Επιπλέον, οι διευθυντές ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη μέτρηση της σημασίας των υπηρεσιών που παρέχονται στους τουρίστες λόγω της άυλης φύσης τους.

Υπό το πρίσμα αυτό, εναπόκειται στις υπηρεσίες, τους υπαλλήλους και τα στελέχη να διατηρήσουν υψηλό βαθμό ποιότητας.

- **Συγχρονισμένη παραγωγή και κατανάλωση**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία διαφέρει από άλλους τομείς στο ότι η παραγωγή και η διανομή των υπηρεσιών συμβαίνουν ταυτόχρονα, ενώ η παραγωγή φυσικών αγαθών είναι τυπικά ξεχωριστή από την κατανάλωση. Ενώ η αναμονή είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε πολλούς κλάδους, οι καθυστερήσεις στην κάλυψη βασικών αναγκών όπως φαγητό, ύπνος και νερό μπορεί να προκαλέσουν απογοήτευση και δυσαρέσκεια στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Παραδείγματος χάρι, σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει προσωπικά ή ψυχολογικά προβλήματα, η ποιότητα της εργασίας του μπορεί να υποφέρει, οδηγώντας σε αρνητικό αντίκτυπο στον πελάτη.

- **Αδυναμία αποθήκευσης**

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να αποθηκευτούν, όπως και πολλές άλλες υπηρεσίες.

Για την αντιμετώπιση του προαναφερθέντος ζητήματος, μια πιθανή λύση από την άποψη της ζήτησης είναι η εφαρμογή ενός συστήματος κρατήσεων για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Από την πλευρά της προσφοράς, το ζήτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με την αύξηση του εργατικού δυναμικού κατά τις αναμενόμενες περιόδους μεγάλου όγκου.

- **Δυσκολία στη μέτρηση ικανοποίησης του καταναλωτή**

Η μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των τουριστών ως καταναλωτών μπορεί να είναι προκλητική λόγω της υποκειμενικής φύσης αυτού που θεωρείται ικανοποιητικό στον κλάδο των υπηρεσιών. Η αξιολόγηση της κατανάλωσης τουριστικών υπηρεσιών περιλαμβάνει περίπλοκους και πολύπλευρους παράγοντες.

- **Αλληλεπίδραση και συσχετισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών**

Η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών, παρόμοια με άλλες τουριστικές υπηρεσίες, θέτει μια πρόκληση συμπληρωματικότητας, σύμφωνα με την οποία όλες οι υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτώμενες. Κατά συνέπεια, η παροχή μιας ακατάλληλης ή ανεπαρκούς υπηρεσίας μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια από την πλευρά του τουρίστα-καταναλωτή. Για παράδειγμα, μια μη ικανοποιητική αλληλεπίδραση με έναν υπάλληλο κρατήσεων ή έναν εχθρικό υπάλληλο υποδοχής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εμπειρία του πελάτη.

- **Η ξενοδοχειακή υπηρεσία δεν είναι είδος πρώτης ανάγκης**

Οι τουριστικές υπηρεσίες δεν είναι ζωτικής σημασίας αγαθά όπως η διατροφή, η ένδυση, η στέγη, η προστασία, ο τρόπος μεταφοράς και άλλα αγαθά στα οποία δίνεται

προτεραιότητα από τους καταναλωτές. Ωστόσο, αυτό το χαρακτηριστικό μειώνεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός καταναλωτών αντιλαμβάνεται τις διακοπές ως θεμελιώδη ανάγκη. Αυτά τα άτομα είναι πρόθυμα να αναβάλουν την αγορά ενός νέου ψυγείου, αλλά δεν είναι πρόθυμα να καθυστερήσουν τις διακοπές τους.

- **Ευαίσθητο προϊόν σε αστάθμητους εξωγενείς παράγοντες**

Η τουριστική βιομηχανία είναι επιρρεπής σε διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που είναι πέρα από τον έλεγχο μεμονωμένων εταιρειών. Αυτοί οι παράγοντες εκτείνονται πέρα από τις παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και περιλαμβάνουν τάσεις στις τουριστικές προτιμήσεις, πολιτικές αποφάσεις σχετικά με την τουριστική ανάπτυξη και έργα υποδομής σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, προσπάθειες προώθησης και διαφήμισης στις χώρες προέλευσης των τουριστών, εξάρτηση από τουριστικούς πράκτορες και ευπάθεια στις χρεοκοπίες τους. . Επιπλέον, γεγονότα όπως η πολιτική αστάθεια, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, επιδημίες, πανδημίες τύπου covid και ο πόλεμος σε κοντινές χώρες μπορούν επίσης να επηρεάσουν την τουριστική βιομηχανία.

## **2.5 Στόχοι επιχείρησης**

Οι στόχοι ενός ξενοδοχείου είναι παρόμοιοι με εκείνους της ιδιοκτησίας ενός ξενοδοχείου. Ένας συνοπτικός και με απλά λόγια στόχος για το ξενοδοχείο θα μπορούσε να είναι η επίτευξη πλήρους πληρότητας δωματίων και υπηρεσιών μεγιστοποιώντας παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών και το καθαρό κέρδος. Με περισσότερες λεπτομέρειες, η διοίκηση προσπαθεί να βελτιώσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και απόδοση μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, καταβάλλονται προσπάθειες για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών, της ικανοποίησης των πελατών και των πτυχών που σχετίζονται με τους υπαλλήλους, όπως η πρόσληψη, η αμοιβή και η βελτίωση της απόδοσης. Η μείωση του λειτουργικού κόστους είναι επίσης αναπόσπαστος στόχος. Με άλλα λόγια, ενώ είναι αλήθεια ότι ο πελάτης είναι αυτός που τελικά επωφελείται από όλη την προαναφερθείσα διαχείριση, αποδεικνύεται ότι ο πελάτης δεν είναι ο μόνος πελάτης. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι ότι κάθε πελάτης έχει ατομικές προσδοκίες. Ωστόσο, η ικανοποίηση των πελατών παραμένει πρωταρχική. (Kotler et al.,

2017) Το σημείο εκκίνησης για την πολιτική ενός ξενοδοχείου είναι ο ορισμός του σκοπού. Ωστόσο, ο καθορισμός του οράματος μιας εταιρείας υπερβαίνει τους στόχους. Εδώ έρχεται η γενική πολιτική για τον καθορισμό του λειτουργικού πλαισίου του ξενοδοχειακού τομέα σε επίπεδο διοίκησης. Η διοίκηση ορίζει με σαφήνεια πώς θα αντιμετωπιστούν ορισμένα βασικά λειτουργικά ζητήματα όπως η τιμολόγηση, οι ανθρώπινοι πόροι κ.λπ. Ακολουθούν οι πολιτικές του τμήματος ως αποτέλεσμα των παραπάνω βασικών κατευθύνσεων, με εξειδίκευση σε γενικές πολιτικές σε λειτουργικά και λειτουργικά θέματα.

## **2.6 Η κρίση και η επίδραση της**

Στην έρευνα τους οι Wen et al (2023) αναφέρουν ότι οι Sönmez και Tarlow (1997) έχουν παράσχει έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό της κρίσης στο πλαίσιο του τουρισμού, ο οποίος αναφέρεται σε κάθε περιστατικό που ενέχει κίνδυνο για τη συνήθη λειτουργία και διαχείριση των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Τέτοια περιστατικά μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη φήμη ενός προορισμού, καθιστώντας τον λιγότερο ελκυστικό και άνετο για τους τουρίστες, οδηγώντας σε πτώση της τοπικής τουριστικής οικονομίας και της επιχειρηματικής συνέχειας μειώνοντας τις αφίξεις τουριστών και τις δαπάνες. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος κρίση έχει εφαρμοστεί και συζητηθεί σε διάφορους τομείς, με αποτέλεσμα διαφορετικούς ορισμούς και εφαρμογές. Οι ερευνητές Wen et al (2023) αναφέρονται επίσης σε μελετητές που ειδικεύονται στις κρίσεις, όπως ο Παρασκευάς (2006), ο Coombs (2010), οι Lundberg and Asplund (2011) και οι Bojn, Stern και Sundelius (2016), υποστηρίζουν ότι η τουριστική βιομηχανία, ιδιαίτερα ο ξενοδοχειακός τομέας, βιώνει καταστάσεις κρίσης που διαθέτουν μοναδικά χαρακτηριστικά. Αυτές οι κρίσεις συχνά συνεπάγονται νέα και δυσμενή γεγονότα ή περιβαλλοντικές αναταράξεις που θέτουν σε κίνδυνο την τουριστική βιομηχανία και απειλούν την ίδια την επιβίωση των ξενοδοχείων. Τέτοια περιστατικά χαρακτηρίζονται από τον απροσδόκητο και αδόμητο χαρακτήρα τους, ο οποίος δεν εμπίπτει στο λειτουργικό πλαίσιο των τυπικών ξενοδοχειακών λειτουργιών. Τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν περιλαμβάνουν την βομβιστική επίθεση αυτοκτονίας το 2005 στο ξενοδοχείο Radisson στο Αμμάν της Ιορδανίας που προκάλεσε πολυάριθμα θύματα μεταξύ τουριστών και καλεσμένων σε γάμους. Πρόσθετα αξιοσημείωτα περιστατικά περιλαμβάνουν ένα περιστατικό στην Αίγυπτο το 2015 που αφορούσε την αεροπειρατεία

ενός αεροπλάνου που μετέφερε Ρώσους παραθεριστές, αναφορές πυρκαγιών σε ξενοδοχεία και απαγωγές τουριστών στην Ευρώπη και μια τρομοκρατική επίθεση σε νυχτερινό κέντρο διασκέδασης της Ινδονησίας στο Μπαλί που στόχευε παγκόσμιους ταξιδιώτες. Στο ίδιο άρθρο των Wen et al (2023), αναφέρεται ότι ο Hartmann (2012) ταξινόμησε τις αξιολογήσεις σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: Προσωπικές. Φυσική καταστροφή: αναφέρονται σε φαινόμενα που προκύπτουν από φυσικά γεγονότα, όπως σεισμοί, ισχυρές καταιγίδες και τσουνάμι. ii. Εμφύλιος σπαραγμός: πρόκειται για γεγονότα που προκύπτουν από πολιτικές εντάσεις εντός μιας χώρας ή ακόμη και σε ένα ευρύτερο γεωγραφικό πλαίσιο, όπως μια ολόκληρη περιοχή ή ήπειρος. Παραδείγματα εμφύλιων συγκρούσεων περιλαμβάνουν διαδηλώσεις, εργατικές απεργίες, πόλεμο και τρομοκρατία. iii. Επιδημίες: Αυτό αφορά την ταχεία διάδοση μολυσματικών ασθενειών όπως ο αφθώδης πυρετός, η γρίπη των πτηνών και πιο πρόσφατα ο Covid-19. iv. Περιπτώσεις τεχνολογικών δυσλειτουργιών, όπως διακοπές ρεύματος, ανωμαλίες υπολογιστών και παραβιάσεις ασφάλειας, καθώς και αεροπορικά ατυχήματα, μπορούν να οδηγήσουν σε αστοχίες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο συναισθηματικός αντίκτυπος αυτών των κρίσεων μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις για τους διευθυντές και άλλους φορείς λήψης αποφάσεων στη διατήρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας του ξενοδοχείου, όπως σημειώθηκε από τους συγγραφείς του άρθρου Wen et al (2023).

## **2.7 Συμπεράσματα**

Είναι ορατό από όλες τις προηγούμενες αναφορές, βασισμένες στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, πως το περιβάλλον ενός ξενοδοχείου, πόσο μάλλον ενός ξενοδοχείου πολυτελείας σε αστικό κυρίως περιβάλλον, όπως τα ξενοδοχεία της Περιφέρειας Αττικής, προϋποθέτει τη συμβολή πολλών παραγόντων για να αποφέρει ένα άριστο αποτέλεσμα στους πελάτες του. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του όπως για παράδειγμα το ύψος των υπηρεσιών του, η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση του, επιδεικνύουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ενός ικανοποιημένου προσωπικού στη συμβολή του για την δημιουργία μίας τέλει εμπειρίας στον πελάτη. Τα εμπόδια και τα προβλήματα που συναντά το ξενοδοχειακό προϊόν το καθιστούν ιδιαίτερα ευάλωτο στις όποιες μεταβολές και ενισχύουν την αναγκαιότητα ύπαρξης σωστής τμηματοποίησης, διοίκησης και ανάθεσης εργασιών.

### **3. Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Διοίκηση και Ηγεσία Ξενοδοχείων**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Ένα ξενοδοχείο ακόμα και αν διαθέτει υποδομές πολυτελείας, άριστη διακόσμηση και ατμόσφαιρα, κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, είναι τόσο πετυχημένο όσο πετυχημένη είναι η διοίκηση και η ηγεσία του. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μελετάται η έννοια και η σημασία της διοίκησης στην επιτυχή λειτουργία του οργανισμού, κυρίως μέσα από το πρίσμα του προσωπικού και της εργασιακής του ικανοποίησης.

#### **3.2 Ορισμός Διοίκησης**

Η διοίκηση είναι μια θεμελιώδης πτυχή απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Είναι μια πολύπλευρη δραστηριότητα που επηρεάζει όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου και δεν μπορεί να τυποποιηθεί σε ένα ενιαίο διοικητικό τμήμα. Η φύση της διαχείρισης έχει σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορα τμήματα και επίπεδα ενός ξενοδοχείου. Το αρχικό βήμα της διοίκησης (Κουτούζης, 1999) περιλαμβάνει σχεδιασμό, ο οποίος καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους του οργανισμού και σκιαγραφεί ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξή τους. Αυτό το βήμα είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό κατανοεί τις προσδοκίες της επιχείρησης και πώς πρέπει να εργαστεί για να τις επιτύχει. Το επόμενο βήμα είναι η οργάνωση, η οποία περιλαμβάνει την ανάθεση καθηκόντων που σχετίζονται με διάφορες δραστηριότητες σε διαφορετικά τμήματα. Συνεπάγεται τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, την ομαδοποίησή τους, την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες και τον καθορισμό επιπέδων εξουσίας και ευθύνης. Η διοίκηση είναι επίσης υπεύθυνη για την παρακίνηση και την ενθάρρυνση του προσωπικού να εργάζεται αποτελεσματικά. Αυτό απαιτεί την παροχή καθοδήγησης και την ανάπτυξη του προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει την επίβλεψη και την καθοδήγηση των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων τους. Ο έλεγχος είναι μια άλλη ζωτική πτυχή της διαχείρισης, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της διαδικασίας των προγραμματισμένων στόχων. Εάν η αξιολόγηση αποκαλύψει ότι δεν έχουν επιτευχθεί τα

επιθυμητά αποτελέσματα, η όλη διαδικασία ή ορισμένα τμήματα αυτής μπορεί να αναθεωρηθούν ή να τροποποιηθούν (Κουτούζης, 1999).

### **3.3 Ορισμός Ηγεσίας και συσχέτιση με διοίκηση**

Σύμφωνα με τον McCleskey (2014), όπως αναφέρεται στην Καζά, (2020), η απόπειρα καθιέρωσης ενός καθολικού ορισμού της ηγεσίας είναι μια μάταιη προσπάθεια, καθώς ποικίλλει ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του ερευνητή και το συγκεκριμένο πρόβλημα ή κατάσταση που μελετάται. Αν και περίπλοκο είναι σημαντικό να έχουμε μια σαφή κατανόηση της ηγεσίας, καθώς είναι ένας συχνά χρησιμοποιούμενος όρος σε διάφορους τομείς σπουδών, συμπεριλαμβανομένη της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Φιλοσοφίας και της Επιστήμης Διοίκησης, όπως αποδεικνύεται από την εκτενή δημοσίευση βιβλίων και άρθρων για το θέμα κάθε χρόνο. Ο John Kotter (1990) όπως αναφέρει ο Kotterman (2006), υποστήριξε ότι η ηγεσία συνδέεται με τις οργανωτικές αλλαγές και το ανθρώπινο στοιχείο μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ η διοίκηση σχετίζεται πιο στενά με την εργασία και τον ίδιο τον οργανισμό. Αντίθετα, ο Jarad (2012) όπως αναφέρεται στους Liphadzi et al (2017). θεώρησε την ηγεσία ως υποσύνολο της διοίκησης, με αμφότερα τα οποία είναι κρίσιμα για την ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού. Η διοίκηση, κατά τον Kappa (1991) όπως αναφέρεται στην Καζά, (2020) , στοχεύει στην παροχή αποτελεσματικών και βιώσιμων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα πάλι στην Καζά, (2020) η Northouse (2007) τη χαρακτηρίζει ως μια διαδικασία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω της βέλτιστης χρήσης των πόρων. Οι διευθυντές επικεντρώνονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο των υφισταμένων τους, των διαθέσιμων πόρων και των δομών του συστήματος. Οι στόχοι τους περιλαμβάνουν την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, τον μετριασμό των κινδύνων και τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Kotterman, 2006). Επιπλέον, ένας αποτελεσματικός μάνατζερ θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες ιδιότητες όπως επικοινωνιακές δεξιότητες, οργανωτικές ικανότητες, δεξιότητες διαπραγμάτευσης και δεξιότητες ανάθεσης με βάση τις ικανότητες των ατόμων.

### **3.4 Στυλ ηγεσίας και επίδραση στην ενδυνάμωση προσωπικού**

Η ηγεσία είναι το κλειδί για την απόδοση, τη βιωσιμότητα και την επιτυχία ενός

οργανισμού. Στην ηγεσία, οι ηγέτες καθοδηγούν τους υπαλλήλους για το τι πρέπει να κάνουν και πώς να συμπεριφέρονται και λαμβάνουν αποφάσεις που καθορίζουν την κατεύθυνση μιας εταιρείας. Στο πλαίσιο του κλάδου της φιλοξενίας, υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως η δημοκρατική, η αυταρχική, η στρατηγική, η συναλλακτική και η γραφειοκρατική ηγεσία. Κάθε στυλ έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Σε μία σύντομη αναζήτηση στη βιβλιογραφία, θα ανακαλύψει ο ερευνητής πολλά είδη ηγεσίας και στυλ διοίκησης. Σύμφωνα με τον Tran (2017), το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τις συμπεριφορικές ενέργειες που επιδεικνύουν οι ηγέτες στη διαδικασία να οδηγήσουν τους υπαλλήλους τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με στόχο την επέκταση των μελετών για τα στυλ ηγεσίας, ερευνητές επικεντρώθηκαν σε μοντέλα ηγεσίας που περιλαμβάνουν ηγέτες, οπαδούς και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι ρόλοι τους έξω.

Μία προτεινόμενη μορφή ηγεσίας από τη βιβλιογραφία, η αυθεντική ηγεσία και οι υποκλίμακες της είναι αποδεδειγμένα ένα εξαιρετικό εργαλείο (Baquero, (2023) για την επίτευξη της δέσμευσης των εργαζομένων στην εργασία και την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Αυτό διαπιστώθηκε σε έρευνα του Baquero (2023) σε 476 εργαζόμενους σε ξενοδοχείο στο Ντουμπάι. Στη συγκεκριμένη έρευνα η πλειοψηφία συμφώνησε ότι η αυθεντική ηγεσία είναι ένα ιδιαίτερα ελκυστικό στυλ θετικής ηγεσίας με αποδεδειγμένα αποτελέσματα απόδοσης και αναξιοποίητες δυνατότητες. Διότι, όταν οι ηγέτες είναι σε θέση να διαδώσουν κοινά ιδανικά στους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι τελικά ενθαρρύνονται να επιδεικνύουν θετικές συμπεριφορές, να έχουν μια αίσθηση αυτοεκτίμησης και να αισθάνονται ότι απαιτείται να ανταποδώσουν.

Στις ξενοδοχειακές εταιρείες, όπου τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι περίπλοκα και απαιτούν υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης, συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών, η εμπιστοσύνη στην ηγεσία αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία. Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας και στην εργασιακή ικανοποίηση. Διότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βελτιώσουν την παραγωγικότητα Baquero (2023).

Η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ακόμα ένα στυλ που διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αύξηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Wen et al, 2023). Στη συγκεκριμένη έρευνα σε Κινέζους υπαλλήλους ξενοδοχείων αποκαλύφθηκε ότι μία μικρή απόσταση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, μέσω παραδείγματος χάρη πρόσκλησης να συνεισφέρουν οι

εργαζόμενοι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύει την ψυχολογική ενδυνάμωση του προσωπικού και αυξάνει την προθυμία του να συμβάλει ενεργά στην λήψη αποφάσεων.

Σε μία άλλη μελέτη που έγινε το 2021 σε εργαζομένους 7 ξενοδοχείων στην Άγκυρα, μέσα από 423 ερωτηματολόγια, τα ευρήματα υποδεικνύουν μια θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και μία σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτής της σχέσης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Mete et al. 2021).

Στη φιλοξενία, ορισμένα στυλ διοίκησης μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων (Huertas-Valdivia et al., 2019). Μελετώντας διάφορα στυλ ηγεσίας διερεύνησε μέσα από τη συλλογή ερωτηματολογίων 340 εργαζομένων σε Ισπανικά ξενοδοχεία, διαπίστωσε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία αυξάνει την ψυχολογική ενδυνάμωση του προσωπικού

Τα ευρήματα καταδεικνύουν επίσης ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι ένα σαφές προηγούμενο της δέσμευσης στην εργασία

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας πρέπει συχνά να αναλαμβάνουν άμεση δράση σε επίπεδο πρώτης γραμμής για να παρέχουν καλές υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό, η αδυναμία ή η απροθυμία των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη να ανταποκριθούν γρήγορα σε απρόβλεπτες υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσει σε μη ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζουν ιδιαίτερα την ενδυναμωτική ηγεσία ώστε οι υπάλληλοι να βιώσουν ψυχολογική ενδυνάμωση στις επιχειρήσεις. .

Φαίνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής μπορούν να ανταποκριθούν στο απροσδόκητο όταν η διοίκηση ενδυναμώνει την κρίση, την τεχνογνωσία και τη διακριτική τους ευχέρεια στην παροχή υπηρεσιών. Αυτό το εύρος και η υπευθυνότητα είναι που κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο ικανοί, πιο ενθουσιασμένοι και πιο αφοσιωμένοι στην εργασία — συνολικά, πιο αφοσιωμένοι.

### **3.5 Ο ρόλος του διευθυντή/προϊστάμενου στην ενδυνάμωση προσωπικού**

Για να επιτύχουν άριστη εξυπηρέτηση, είναι σημαντικό για τα ξενοδοχεία να θέσουν αυτόν τον στόχο σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών τους. Οι ηγέτες θα πρέπει να κοινοποιούν αυτό το σκοπό στους εργαζόμενους, κάτι που μπορεί να κάνει τη δουλειά

τους πιο ουσιαστική. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των εργαζομένων, τα κίνητρα για συμπεριφορά και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Ο στόχος πρέπει να είναι η παρακίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω συγκεκριμένων μεθόδων για τη βελτίωση της απόδοσης. Η υιοθέτηση ενός μοντέλου διαχείρισης με επίκεντρο τον άνθρωπο με κίνητρα για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες, είναι πιο πιθανό να εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους και να αισθάνονται αφοσιωμένοι στους στόχους του οργανισμού. Αυτή η πολιτιστική στροφή προς τη συνεργασία μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Σε μελέτη που έγινε σε ξενοδοχεία της Ελλάδας (Tsiotras et al, 2016) έδειξε ότι τα ξενοδοχεία της Ελλάδας που συμμετέχουν βρίσκονται σε πορεία βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους, αλλά έχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης. Οι περιορισμοί προκύπτουν κυρίως από ανεπαρκείς ιστορικές πληροφορίες σχετικά με τα ξενοδοχεία και τους αντιπάλους τους, καθώς και από ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Τα διορθωτικά μέτρα πρέπει να αναζητηθούν στη χρήση προηγμένων τεχνολογιών πληροφοριών ή στη βελτίωση των τρεχουσών και στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείρισή τους. Επιπλέον, συνιστάται η ενίσχυση μιας εταιρικής κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ενίσχυση των προοπτικών και των συμπεριφορών, η θέσπιση πρωτοβουλιών για την καλλιέργεια της ατομικότητας, της δημιουργικότητας και των απόψεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον ποιοτικό έλεγχο.

Οι διευθυντές ξενοδοχείων και άλλοι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διαχείρισης με διοικητική ατζέντα που περιλαμβάνει κίνητρα για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, τα οποία τελικά θα μεταδοθούν στον πελάτη με τη μορφή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας.

### **3.6 Εσωτερικό μάρκετινγκ, οργανωσιακή κουλτούρα και ενδυνάμωση**

Η σύνθεση της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει αρχές, ηθική και προβλέψεις που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού, την κύρια λειτουργία ή τον κλάδο, την ανταγωνιστική θέση, την πελατεία ή τους θεατές και τη σύνδεση με αυτούς. Περιλαμβάνει επίσης τους υπαλλήλους, τη συμπεριφορά, τις πεποιθήσεις, τις ικανότητες και την

εργασιακή τους προσέγγιση, μαζί με τον τρόπο συνεργασίας και διαχείρισης εντός του οργανισμού (Idris et al., 2022).

Μία άλλη παράμετρος που αξίζει να αναφερθεί και εντάσσεται στις λειτουργίες της διοίκησης και άρα και της οργανωσιακής κουλτούρας του ξενοδοχείου είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ (EM). Το EM, με την ευρύτερη του έννοια, είναι στενά συνυφασμένο με τις έννοιες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία (Qiu et al., 2022). Αυτές οι ιδέες προέκυψαν από τη διασταύρωση δύο ενδιαφερόντων: το ένα στα μοναδικά διευθυντικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά που πιστεύεται ότι εξηγούσαν την εξαιρετική απόδοση των ιαπωνικών εταιρειών και το άλλο στα διακριτικά χαρακτηριστικά των αμερικανικών και βρετανικών εταιρειών με υψηλές επιδόσεις. Αυτά τα δύο σύνολα χαρακτηριστικών είναι αξιοσημείωτα παρόμοια, οδηγώντας στην πεποίθηση ότι η εξαιρετική απόδοση του οργανισμού προέρχεται από την έντονη εστίαση στον προσανατολισμό «αγοράς» ή «υπηρεσίας» στις δραστηριότητες ενός οργανισμού και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που εμπλέκονται σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών πρώτης γραμμής (Thai et al., 2023). Η ενδυνάμωση θεωρείται κρίσιμη συνιστώσα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή ανώτερης υπηρεσίας.

Η εστίαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση οδηγεί σε μια ιδιαίτερη φιλοσοφία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και οργανωτικών πρακτικών γνωστή ως «ενδυνάμωση». Η ενδυνάμωση περιλαμβάνει τον εξοπλισμό των εργαζομένων με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τους πόρους και την ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών ευαίσθητων στον πελάτη και υψηλής ποιότητας (Hales & Mecrate-Butcher, 1994).

Η ισχύς μιας οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται από τη σαφήνεια, τη συνέπεια και την εστίαση των πεποιθήσεων, των αξιών και των προσδοκιών, καθώς και από το βαθμό στον οποίο μοιράζονται τα μέλη και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών πολιτιστικών μηνυμάτων. Όταν υπάρχει μια ισχυρή κουλτούρα εστιασμένη στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση, δημιουργείται μια ευέλικτη, αποκεντρωμένη δομή που ενδυναμώνει τους υπαλλήλους, οδηγώντας σε ανώτερη οργανωτική απόδοση.

Σε μελέτη που διεξήχθη σε ξενοδοχεία του Μιανμάρ (Lin & Maung, 2023) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι αποδέχθηκαν με ευκολία τις σημαντικές πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ από τα ξενοδοχεία. Μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση έδειξαν τη μέγιστη μέση τιμή. Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση των ξενοδοχείων μπορούν να προσελκύσουν τους εργαζόμενους να έχουν

καλή αντίληψη. Αυξήθηκε η εργασιακή τους ικανοποίηση μέσω της ενδυνάμωσης που βίωσαν από τις πρακτικές του EM.

Σημαίνει ότι όσο περισσότερες πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ παρέχονται από τα ξενοδοχεία, τόσο περισσότερη ικανοποίηση μπορεί να επιτευχθεί από την εργασία. Από την ίδια μελέτη επίσης προέκυψε ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι η πιο σημαντική πρακτική εσωτερικού μάρκετινγκ για να έχουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία από άλλες πρακτικές. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όσο περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία δημιουργεί η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

### **3.7 Ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδυνάμωση προσωπικού στην μετά Covid εποχή**

Αρκετές βιομηχανίες παγκοσμίως έχουν βιώσει μια απροσδόκητη, προσωρινή και απότομη μείωση των εσόδων λόγω της πανδημίας COVID-19. Κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της πανδημίας, ο κλάδος της φιλοξενίας ήταν ένας από τους τομείς που επλήγησαν περισσότερο. Εκτός από τις σωματικές, ψυχολογικές και οικονομικές ανησυχίες που προκύπτουν από την πανδημία του COVID-19, οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας αντιμετωπίζουν επίσης υψηλές απαιτήσεις εργασίας: μεγάλες, μη κοινωνικές και ακανόνιστες ώρες εργασίας· έλλειψη εργαζομένων· ανεπαρκής χρόνος για να περάσουν με την οικογένεια, και κακή ποιότητα ζωής. Τέτοιες ανησυχίες και συνθήκες εργασίας οδηγούν σε ζητήματα όπως το άγχος και η κατάθλιψη.

Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 και στις συνέπειές της στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας. Ένας από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (Abolnasser et al 2023). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο από ένα δείγμα 403 εργαζομένων πρώτης γραμμής από ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη Σαουδική Αραβία. τα ευρήματα αυτής της μελέτης αποκαλύπτουν μια σημαντική θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ευημερία και ικανοποίηση των ξενοδοχειακών υπαλλήλων και στην μετρίαση των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας στην ψυχολογία τους (Abolnasser et al 2023).

### **3.8 Συμπεράσματα**

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση ξενοδοχείου είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της απόδοσης από την εργασία των εργαζομένων. Τα αυθεντικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, τα οποία ενδυναμώνουν το προσωπικό, φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία από άλλους παρακινητικούς παράγοντες. Παρόμοια οφέλη συναντώνται στη χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πολυάριθμες δημοσιευμένες μελέτες που αναφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο υπογραμμίζουν τη σημασία του ρόλου μάνατζερ-ηγέτη.

## **4. Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων**

### **4.1 Εισαγωγή**

Η βιβλιογραφία της παρούσας μελέτης καταδεικνύει τον σημαντικό και τεκμηριωμένο ρόλο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια συνοπτική επισκόπηση των μοναδικών χαρακτηριστικών αυτού του τμήματος, το οποίο προωθεί συνεργατικές και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Γίνεται αναφορά στο ρόλο και τις αρμοδιότητες του τμήματος και στη συσχέτιση του με την ενδυνάμωση και κατ'επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

### **4.2 Ορισμός**

Ο τομέας της διοίκησης έχει δώσει σημαντική έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί από διοικητική λειτουργία με περιορισμένο αντίκτυπο στη συνολική διαχείριση σε πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάπτυξη του προσωπικού μιας εταιρείας είναι ευθύνη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η οποία περιλαμβάνει τη μελέτη, υλοποίηση και επίβλεψη σχετικών δραστηριοτήτων. Η προσέλκυση, η επιλογή και η αξιοποίηση των ανθρώπινων ικανοτήτων στο χώρο εργασίας μπορεί να βοηθήσει στην εξισορρόπηση των συμφερόντων του οργανισμού και στην υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Harris (2000) προσδιορίζει τους βασικούς τομείς των δράσεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών σχεδιασμού, πρόσληψης, ανάπτυξης προσωπικού, αξιολόγησης απόδοσης, βελτίωσης των οργανωτικών πρακτικών και διατήρησης των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου.

Υπό το πρίσμα της ραγδαίας ανάπτυξης του τουρισμού, του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των εξελισσόμενων αναγκών της τουριστικής πελατείας, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματική και οργανωμένη διαχείριση των εργασιών τους. Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου

Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ιεράρχηση της επιλογής και τοποθέτησης ειδικευμένου προσωπικού, επενδύοντας στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξή του, αξιολογώντας την απόδοσή του και αποζημιώνοντάς τους ανάλογα. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα που εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των στόχων τους, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την κερδοφορία και την ομαλή λειτουργία τους είναι η ποιότητα του προσωπικού τους.

Το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης είναι οι άνθρωποι της. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον εφοδιασμό μιας εταιρείας με το εργατικό δυναμικό, τα ταλέντα και τη δημιουργικότητά της, τα οποία είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον συγχωνεύσεων, εξαγορών και αναδιαρθρώσεων. Οι οικονομολόγοι ορίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τη συλλογή δεξιοτήτων, ικανοτήτων, εκπαίδευσης, κατάρτισης και γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι, το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και τους εργοδότες γενικότερα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να περιγραφεί ως η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Mondy, 2005).

### **4.3 Ρόλος ΔΑΔ και αρμοδιότητες**

Στο σημερινό γρήγορο και ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο, οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις και να υιοθετήσουν αποτελεσματικές πολιτικές και στρατηγικές για να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Μια κρίσιμη πτυχή αυτού είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία έχει εξελιχθεί από απλή διοικητική λειτουργία σε στρατηγική. Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να διαμορφώνει τον τρόπο που εργαζόμαστε, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει καταστεί απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στη δημοσίευση τους το 2005, οι Guetal H.G, Stone D.L τόνισαν την ύψιστη σημασία της ΔΑΔ στην ψηφιακή εποχή. Εξήγησαν πώς η λειτουργία έχει μετατραπεί από ένα απλό καθήκον διαχείρισης προσωπικού σε μια κρίσιμη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου.

Τον τελευταίο καιρό, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εκτιμούν την αξία της ΔΑΔ και τη συμβολή του στην ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Η τουριστική βιομηχανία, ειδικότερα, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και μπορεί να

επωφεληθεί σημαντικά από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και βελτιώνοντας τη συνολική απόδοση. Ο Baum (2007) υπογραμμίζει τη σημασία των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, η οποία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της βιομηχανίας φιλοξενίας στην παγκόσμια σκηνή. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για τα ξενοδοχεία να έχουν ισχυρές πρακτικές στελέχωσης, επιλογής και διατήρησης που προσελκύουν και διατηρούν ανταγωνιστικούς υπαλλήλους που μπορούν να συνεισφέρουν στους στόχους τους. Στην πραγματικότητα, οι υποψήφιοι πρέπει να διαθέτουν επίσημα εκπαιδευτικά προσόντα, εμπειρία και δεξιότητες πριν εισέλθουν στον κλάδο της φιλοξενίας (Ross, 1995).

Αυτός είναι ακριβώς ο λόγος για τον οποίο “η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη συστηματική ανάλυση, μέτρηση και αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι πολιτικές και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπων δημιουργούν αξία” (Armstrong, 2006). Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι κρίσιμη σε ένα περιβάλλον που βασίζεται στην απόδοση. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τους αξιολογητές, σχεδιάζει τη διαδικασία αξιολόγησης, αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τυχόν σφάλματα. Μία ακόμα αρμοδιότητα, η διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων με τους εργαζόμενους είναι ζωτικής σημασίας. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν επίλυση συγκρούσεων, χειρισμό απολύσεων, διαπραγμάτευση συλλογικών συμβάσεων, αλλά και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, η διασφάλιση της προστασίας των εργαζομένων, της υγιεινής, της ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας είναι απαραίτητη. Επίσης, στις αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνεται η εφαρμογή προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων και την παρατήρηση της στάσης τους απέναντι στην εργασία. Όπως αναφέρουν οι Dessler et al., (2015), στο σημερινό περιβάλλον, οι εργοδότες των επιχειρήσεων περιμένουν από τους διευθυντές να μετρήσουν την αποτελεσματικότητά τους σε αυτούς τους τομείς.

Σημαντικό να αναφερθεί και το οργανόγραμμα, ένα χρήσιμο εργαλείο στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθώς παρουσιάζει τα τμήματα, τις ειδικότητες, τον βαθμό εξουσίας κάθε υπαλλήλου, τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις δεξιότητές του.

#### **4.4 Σημασία ΔΑΔ στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Ο τουρισμός είναι μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα που δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης και εισόδημα για χώρες σε όλο τον κόσμο. Οι οικονομικές κρίσεις, τα έντονα παγκόσμια γεγονότα και η περίοδος της πανδημίας, έχουν οδηγήσει σε προκλήσεις στον κλάδο όπως χαμηλότερους μισθούς, τεχνολογικές διαταραχές και υψηλά ποσοστά ανεργίας. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική η προσέγγιση του τουριστικού σχεδιασμού με ευαισθησία και προσοχή για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Η έλευση της τεχνολογίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει δημιουργήσει μια πειστική ανάγκη για τα ξενοδοχεία να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους και να προσελκύουν ταλαντούχα άτομα με γνώση των νέων τεχνολογιών. Αυτό οδήγησε σε αυξανόμενη ζήτηση για τη δημιουργία τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες στο παρελθόν είχαν κυρίως διοικητικό χαρακτήρα. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί ώστε να περιλαμβάνει τη διαχείριση αλλαγών τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον και την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους (Λαλούμης, 2018).

Στην ανταγωνιστική οικονομία των υπηρεσιών, ο κλάδος της φιλοξενίας αντιμετωπίζει παγκόσμια προβλήματα και κρίσεις, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με τους Farrell και Oczkowski (2012), η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη διάκριση των οργανισμών. Οι Chathoth et al (2013) συμμερίζονται αυτήν την προοπτική, υποστηρίζοντας ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να παρέχουν μοναδικές και αξέχαστες εμπειρίες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και να παραμείνουν ανταγωνιστικά ενόψει της παγκοσμιοποίησης.

Ο τομέας της φιλοξενίας, που αποτελεί κρίσιμο μέρος της τουριστικής βιομηχανίας, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του λόγω της σημαντικής αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες. Αυτό υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως τονίζεται από τους Singh et al. (2007), στην καθιέρωση και εφαρμογή μιας εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη στρατηγική της εταιρείας και την ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξή της, όπως σημειώνουν οι Floras and Stavrinoudis (2013).

Ο Serrat(2011) τονίζει ότι η βελτίωση και η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η βιομηχανία της φιλοξενίας και του τουρισμού είναι ιδιαίτερα ευάλωτη στον αντίκτυπο της τεχνολογίας, η οποία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό ένα σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού με νέες και αποτελεσματικές λύσεις (Gregory et al., 2013). Συγκεκριμένα, η τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς οι μεγάλες μηχανές αναζήτησης και οι διαδικτυακές ξενοδοχειακές υπηρεσίες έχουν σταδιακά ενσωματώσει χαρακτηριστικά όπως σύγκριση τιμών και δημοσιεύσεις κριτικής στα συστήματά τους, παρέχοντας στους πιθανούς πελάτες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά κάθε καταλύματος και μειώνοντας την αβεβαιότητά τους για την τελική τους επιλογή (Neirotti et al., 2016).

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη ξενοδοχειακή βιομηχανία, επαγγελματίες και πελάτες από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, τα ξενοδοχεία πρέπει να απασχολούν άτομα με διαφορετικές δεξιότητες που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Ως εκ τούτου, το τμήμα ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, με απώτερο στόχο τη μετατροπή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης φιλοξενίας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως τονίζουν οι Σταυρινούδης και Λειβαδιώτη (2011). Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι το κύριο σημείο επαφής για τους πελάτες, παρέχοντας άφθονες ευκαιρίες σε αυτούς να εισαγάγουν ιδέες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τον κλάδο της φιλοξενίας.

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα ΔΑΠ είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων στα ξενοδοχεία. Με τη συμμετοχή των διευθυντών τμημάτων στη λήψη αποφάσεων, τους δίνεται μεγαλύτερη ευθύνη που συμβάλλει σημαντικά στη συνολική παραγωγικότητα και απόδοση της επιχείρησης. Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης της ΔΑΔ είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών μέσω διαφόρων τεχνικών που στοχεύουν στη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού διάσημο για τις ικανότητές του και τη δέσμευσή του στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Stavrinoudis and Simos (2016), αυτό επιτυγχάνεται με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην εταιρεία, αυξάνοντας έτσι την αυτονομία και τη συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία και

ενθαρρύνοντας την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για να εξελιχθούν ως επαγγελματίες της φιλοξενίας.

#### **4.5 Σχέση λειτουργιών ΔΑΔ και ενδυνάμωσης του προσωπικού**

Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών (Kazlauskaite et al., 2009), μπορεί να συναχθεί ότι οι πρακτικές ΔΑΔ στα πολυτελή ξενοδοχεία παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Τα επίπεδα ψυχολογικής και οργανωτικής ενδυνάμωσης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης σε δείγματα δύο χωρών (Δανία και Λιθουανία) έδειξαν αυτό το έλλειμα. Ωστόσο, τα εμπειρικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές ενδυνάμωσης εντός του οργανωτικού πλαισίου έχουν μία αξιοσημείωτη επιρροή στις στάσεις των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι εύλογο να υποστηριχθεί ότι η αύξηση της οργανωτικής ενδυνάμωσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια παράλληλη κλιμάκωση της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων.

Αυτά τα συμπεράσματα έχουν σημασία για τη διαχείριση ξενοδοχείων, δεδομένου ότι ένας σημαντικός αριθμός πολυτελών ξενοδοχείων ανήκουν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάγκη για διαπολιτισμικές δεξιότητες και ικανότητες διαχείρισης.

Η ενδυνάμωση δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στη σύνδεση ΔΑΔ-απόδοσης. Από ότι φαίνεται στην έρευνα των Kazlauskaite et al. (2009) κάποια στοιχεία σχετικά με την ενδυνάμωση, ή ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, έχουν αντίκτυπο στις στάσεις των εργαζομένων. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς Kazlauskaite et al. (2009) τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν προηγούμενη έρευνα στον τομέα που ανέφερε θετική συσχέτιση μεταξύ ορισμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της ικανοποίησης από την εργασία (Garrido et al, 2005; González et al, 2006; Macky et al, 2007).

#### **4.6 Προβλήματα προς αντιμετώπιση από τη ΔΑΔ**

Στην τουριστική βιομηχανία, ο τομέας της φιλοξενίας συνδέεται συχνά με χαμηλούς μισθούς, παρατεταμένες ώρες εργασίας και περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Παρά αυτές τις προκλήσεις, τα ξενοδοχεία καταφέρνουν συχνά να προσελκύουν τους υπαλλήλους τους και να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως σημειώνεται από τους Davidson et al. (2011). Το ίδιο υπογραμμίζουν και οι Smith et al. (2011) τις

προβληματικές δηλαδή συνθήκες εργασίας στους κλάδους του τουρισμού και της φιλοξενίας, καθιστώντας απίθανο να υιοθετηθούν άμεσα οι μέθοδοι ΔΑΔ. Οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά. Ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και εναλλαγής εργαζομένων, με τους νέους εργαζόμενους να κερδίζουν σημαντικά λιγότερα από τους ομολόγους τους σε άλλους τομείς. Οι Lee-Ross και Pryce (2010) σημειώνουν ότι αυτό αποτελεί πρόκληση για την ΔΑΔ, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την οικονομική απόδοση.

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα προς αντιμετώπιση, είναι ότι στον ταχύτατα εναλλασσόμενο κόσμο της αγοράς, η σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναθεωρήσει τα παραδοσιακά προγράμματα κατάρτισης για να παρέχει στους εργαζόμενους αποτελεσματικά εργαλεία για να επιτύχουν στους ρόλους τους.

Ωστόσο, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το τμήμα ΔΑΔ και τις πρακτικές του. Οι Orfila-Sintes και Mattsson (2009) τονίζουν τη σημασία τόσο των διευθυντών όσο και των εργαζομένων να προτείνουν και να εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις για την κάλυψη των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών. Η παραδοχή αυτών των ερευνητών υποδηλώνει ότι τα στελέχη στον κλάδο της φιλοξενίας πρέπει να ενημερώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους για να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση και επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **4.7 Συμπεράσματα**

Οι επιστημονικές πηγές που αναφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο υπογραμμίζουν τη σημασία της ύπαρξης και των αποτελεσματικών λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της ενδυνάμωσης. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν το τμήμα εκπληρώνει τα καθήκοντά του εξαιρετικά και με συνέπεια, εμποτίζει τον υπάλληλο με μια αίσθηση σημασίας για τον οργανισμό, οδηγώντας σε αυξημένη πίστη, ικανοποίηση και ενδυνάμωση.

## **5. Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Εργαζόμενος και εργασιακή ικανοποίηση**

### **5.1 Εισαγωγή**

Τίποτα από τα ανωτέρω κεφάλαια δεν θα υπήρχε ως οντότητα αν δεν προυπήρχε αυτών ο ανθρώπινος παράγοντας. Ίσως μάλιστα μία μέρα, αυτά τα τμήματα να καταργηθούν, στην περίπτωση που κυριαρχήσει και σε αυτό τον κλάδο, εργασιακά, η τεχνητή νοημοσύνη. Μέχρι τότε η συμβολή του εργαζόμενου στο τελικό προϊόν-υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι τεράστια και η ποιότητα της άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση. Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τις ανάγκες, τα κίνητρα του αλλά και στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπου εργάζεται, εντός ξενοδοχείου, και στο κατά πόσο αυτά συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του και στη συνέχεια στην εργασιακή του ικανοποίηση.

### **5.2 Η σημαντικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου**

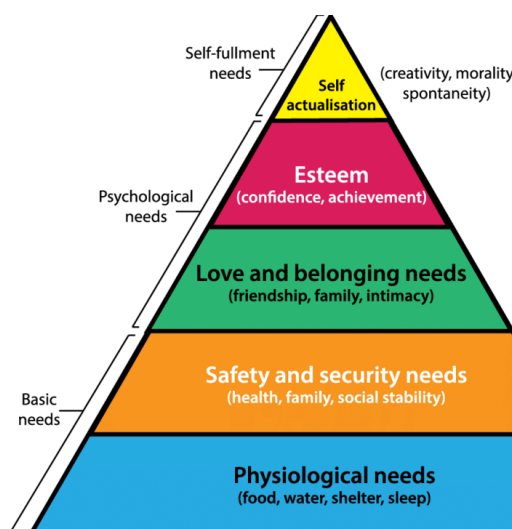
Σύμφωνα με τον Tajeddini (2011), το ανθρώπινο δυναμικό παίζει πιο ζωτικό ρόλο στον ξενοδοχειακό κλάδο σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει γιατί συμβάλλει καθοριστικά στις καινοτόμες και μοναδικές εμπειρίες των πελατών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Η σωστή επιλογή εργαζομένων οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών, ενώ μειώνει το κόστος της εναλλαγής των εργαζομένων (Bharwani and Butt, 2012). Οι μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρείες όπως η Marriott και η Ritz-Carlton αναγνωρίζουν τον ουσιαστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην εξυπηρέτηση πελατών. Η ποιότητα της υπηρεσίας συνδέεται άμεσα με την αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Κατά συνέπεια, ο ανθρώπινος παράγοντας ενσωματώνεται στη συνολική εμπειρία εξυπηρέτησης (Nickson et al., 2005). Παρόμοια και οι Karatepe et al. (2009) δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ζωτικής σημασίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός ξενοδοχείου και χωρίς αυτούς, η επιτυχής λειτουργία είναι αδύνατη. Ως εκ τούτου, τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη ικανοτήτων, τον εμπλουτισμό της γνώσης και τη βελτίωση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συμπερασματικά, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών και η

μελλοντική πίστη εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα στα ξενοδοχεία (Kusluvan et al., 2010).

### 5.3 Ανάγκες

Ο Abraham Maslow (1943) δημιούργησε ένα εμπειριστατωμένο μοντέλο για την κατανόηση των ατομικών κινήτρων μέσω μιας ιεραρχίας αναγκών. Κατηγοριοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε χαμηλότερες ανάγκες ή ανάγκες ανεπάρκειας και υψηλότερες ή ανάγκες ανάπτυξης. Οι πρώτες σχετίζονται με βασικές βιολογικές απαιτήσεις, ενώ οι δεύτερες επικεντρώνονται στην προσωπική ανάπτυξη. Ο Maslow πίστευε ότι για να εκπληρώσουν οι άνθρωποι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, τα άτομα πρέπει πρώτα να εκπληρώσουν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου.

Η επιδίωξη της εκπλήρωσης αυτών των θεμελιωδών αναγκών χρησιμεύει ως κινητήρια δύναμη για τα άτομα. Μόλις επιτευχθεί, η επιθυμία να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες εξαφανίζεται, οδηγώντας κάποιον στην αναζήτηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Αυτές οι ανάγκες ανεπάρκειας περιλαμβάνουν φυσιολογικές ανάγκες όπως διατροφή, ενυδάτωση, σεξουαλική ικανοποίηση, ύπνο, ζεστασιά και οξυγόνο, καθώς και ανάγκες ασφάλειας όπως προστατευμένο περιβάλλον απαλλαγμένο από κινδύνους, ασφαλιστική κάλυψη, απασχόληση, επιβολή του νόμου και υπηρεσίες πυρόσβεσης. Τέλος, κοινωνικές ανάγκες όπως η στοργή, η αγάπη και η συντροφικότητα συμπληρώνουν αυτόν τον κατάλογο των βασικών ανθρώπινων απαιτήσεων.



Εικόνα 1. Η πυραμίδα των αναγκών του Μάσλοου. Πηγή Research Gate

Οι απαιτήσεις για ανάπτυξη περιλαμβάνουν την επιθυμία για αναγνώριση, κύρος και επιτεύγματα, καθώς και την προσοχή από τους ανθρώπους που περιβάλλουν το άτομο. Επιπλέον, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση είναι μια εξαιρετικά προσωπική εμπειρία, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο και περιλαμβάνει υποκειμενικά συναισθήματα προσωπικής ολοκλήρωσης. Είναι σπάνιο το να ικανοποιούνται πλήρως όλες αυτές οι ανάγκες, ιδιαίτερα στο επαγγελματικό πλαίσιο όπου οι υψηλότερες ανάγκες είναι συχνά ιδιαίτερα δύσκολο να ικανοποιηθούν.

Η βαθιά επιρροή της θεωρίας του Maslow στη διαχείριση και στο χώρο εργασίας δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, καθώς τα στελέχη και οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών των εργαζομένων τους πέρα από τη χρηματική αποζημίωση ή την ασφάλιση. Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται ευρέως ως ο πρώτος που υιοθέτησε μια ανθρωπιστική προσέγγιση απέναντι στους εργαζομένους, το έργο του Maslow δεν διέφυγε πάντα την κριτική από τους ακαδημαϊκούς συνομηλίκους του.

#### **5.4 Κίνητρα**

Ο Herzberg(1959) και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν τη θεωρία δύο παραγόντων, η οποία επικυρώθηκε μέσω έρευνας σε 203 μηχανικούς και λογιστές χρησιμοποιώντας την τεχνική του κρίσιμου περιστατικού. Αυτή η μέθοδος απαιτούσε από τους ερωτηθέντες να θυμούνται εμπειρίες από την επαγγελματική τους ζωή που τους έφεραν ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια προέρχονται από διαφορετικούς παράγοντες, που κατηγοριοποιούνται ως παράγοντες υγιεινής και κινήτρων. Αυτοί οι παράγοντες ευθυγραμμίζονται με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow και περιλαμβάνουν πτυχές όπως η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες παρακίνησης έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης, καλύπτοντας τις ψυχολογικές τους ανάγκες και επιτρέποντας την αυτοπραγμάτωση.

Παρά την κριτική και την αντίθεση, η θεωρία του Herzberg είχε μόνιμο αντίκτυπο στη σφαίρα της διοίκησης. Οι εταιρείες αναμένεται πλέον να προσφέρουν κίνητρα, ευχάριστα εργασιακά περιβάλλοντα και ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο Herzberg πρότεινε μάλιστα τρόπους ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης μέσω «οριζόντιου»

και «κάθετου» εμπλουτισμού εργασιακών καθηκόντων, οι οποίες αντίστοιχα περιλαμβάνουν την εκτέλεση εργασιών που συνήθως εκτελούνται από συναδέλφους σε παρόμοιες θέσεις και εκείνων που συνήθως εκτελούνται από προϊστάμενους ανώτερου επιπέδου.

Μια άλλη προσέγγιση στα ανθρώπινα κίνητρα στην εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση είναι εκείνη του Vroom(1964) σύμφωνα με τον οποίο, το κίνητρο ενός εργαζομένου για απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από τις μελλοντικές του προσδοκίες και την αντιληπτή αξία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Το μοντέλο του Vroom εστιάζει σε τρεις βασικές μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένης της έμφασης στην πεποίθηση ότι οι προσπάθειες θα οδηγήσουν σε βελτιωμένη απόδοση και στην προσδοκία ότι αυτή η απόδοση θα έχει ως αποτέλεσμα ανταμοιβές. Ουσιαστικά, εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα εντός της εταιρείας του, είναι πιο πιθανό να παρακινηθεί να αποδώσει.

Όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, είναι επιτακτική ανάγκη να ληφθεί υπόψη τόσο το επίπεδο πίστης τους στην ικανότητά τους να βελτιωθούν όσο και οι πιθανές ανταμοιβές που μπορεί να λάβουν για τις προσπάθειές τους. Εάν ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται τις προσπάθειές του ως μάταιες, είναι πιθανό να αποθαρρυνθεί και να τα παρατήσει εντελώς. Από την άλλη πλευρά, εάν πιστεύουν ότι η σκληρή δουλειά τους θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί, θα έχουν περισσότερα κίνητρα για την επιτυχία.

Σε μελέτη που διεξήχθη σε σχεδόν 400 υπαλλήλους στον ξενοδοχειακό κλάδο πολυτελείας της Μογγολίας, διαπιστώθηκε ότι τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού θεωρούνται ως μια πρωταρχική επιχειρηματική στρατηγική με θετικές επιπτώσεις (Chien et al, 2020). Συνεπώς τα κίνητρα είναι μια θεμελιώδης επιχειρηματική στρατηγική προτεραιότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη το έργο των Herzberg(1959), Maslow(1943) και Vroom(1964), σε συνδυασμό με την τρέχουσα εποχή, συμπεραίνει κανείς ότι τα ανθρώπινα κίνητρα περιλαμβάνουν κυρίως και διαχρονικά τα εξής:

- **Χρήματα**

Η χρηματική αποζημίωση είναι ένα κρίσιμο κίνητρο και έχει προσδιοριστεί από όλους τους θεωρητικούς ως κορυφαία προτεραιότητα στις ανάγκες των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο για την ικανοποίηση θεμελιωδών αναγκών και συγκρίνεται με την

ικανοποίηση της πείνας και της δίψας. Ενώ οι άνθρωποι γενικά δεν εργάζονται χωρίς αμοιβή, η σημασία των χρηματικών κινήτρων μπορεί να ποικίλλει μεταξύ ατόμων και πολιτισμών. Οι μελέτες του Vroom βρήκαν ότι μια άμεση συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής οδηγεί σε πιο αποτελεσματική εργασία. Πρέπει όμως να αναγνωριστεί ότι τα χρήματα μπορεί να είναι τα πάντα για μερικούς ανθρώπους σε όλη τους τη ζωή, για κάποιους μπορεί να είναι σημαντικά για μια συγκεκριμένη περίοδο και για άλλους μπορεί να έχουν μικρή αξία ανά πάσα στιγμή.

- **Ασφάλεια**

Δεδομένης της διάχυτης παρουσίας της αβεβαιότητας στις ζωές των ανθρώπων, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ασφάλεια είναι ένα κρίσιμο κίνητρο για πολλούς εργαζόμενους. Το αίσθημα ασφάλειας είναι συχνά ένας υποσυνείδητος οδηγός της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ωστόσο, για ορισμένα άτομα, μια έντονη αίσθηση ασφάλειας μπορεί να τα αποθαρρύνει από το να αναλάβουν κινδύνους και πιθανές ευθύνες για αποτυχία. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η έννοια της ασφάλειας γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη, με τις εποχιακές εταιρείες να επιλέγουν συχνά να προσλαμβάνουν ανειδίκευτους ασκούμενους και φοιτητές με χαμηλότερους μισθούς αντί να επαναπροσλαμβάνουν έμπειρους εποχικούς.

- **Επίτευξη**

Η έννοια της ανάγκης για επίτευγμα παίζει ρόλο στην κατανόηση του γιατί οι εργαζόμενοι παρακινούνται από προκλητικές εργασίες και επιμένουν στις προσπάθειές τους. Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι στενά συνδεδεμένη με την επιθυμία για προσωπική ικανοποίηση στην εργασία του, παρά με οικονομικές ανταμοιβές. Ενώ η χρηματική αποζημίωση μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο ατομικής επιτυχίας, δεν είναι απαραίτητα το πρωταρχικό κίνητρο για όσους οδηγούνται από την ανάγκη για επίτευγμα.

Η τάση προς την επιτυχία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση του γιατί τα άτομα προσπαθούν στις επαγγελματικές τους προσπάθειες.

- **Αναγνώριση**

Η αναγνώριση των επιτευγμάτων ενός εργαζομένου τόσο από τους ανωτέρους όσο και από τους συναδέλφους του είναι ένας σημαντικός παράγοντας κινήτρου. Η αναγνώριση είναι μια επιθυμητή πτυχή για τα άτομα όχι μόνο για την εργασία τους αλλά και για την κοινωνική τους αναγνώριση ως άτομα. Για να επιτύχουν την αναγνώριση, τα άτομα εκτελούν ενέργειες τόσο στα επίσημα καθήκοντά τους όσο και στις άτυπες σχέσεις τους με ανωτέρους και συναδέλφους. Ο εντοπισμός επιτυχημένων έργων σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι δύσκολος λόγω των χρονικών περιορισμών και των καθηκόντων ρουτίνας, γεγονός που καθιστά δύσκολη την αναγνώριση της απόδοσης της εργασίας.

## **5.5 Χαρακτηριστικά απασχόλησης στο ξενοδοχειακό τομέα**

Πολλοί συγγραφείς και ερευνητές (Τσάρτας (2016);Λαλούμης(2016);Παπαγιάννης (2004)) έχουν αναφερθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα, χαρακτηριστικά που επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και συμβάλλουν και στο ρόλο της ενδυνάμωσης του. Τα κυριότερα από αυτά όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι:

- **Εποχικότητα**

Η παγκόσμια τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία επηρεάζεται σημαντικά από την εποχικότητα. Στη Ελλάδα, τους χειμερινούς μήνες, η πλειονότητα των ξενοδοχείων σε τουριστικές περιοχές, ιδιαίτερα σε νησιά, παραμένει κλειστή.

Οι αρνητικές συνέπειες του κλεισίματος των ξενοδοχείων επηρεάζουν διάφορα μέρη, συμπεριλαμβανομένου του κράτους, των ιδιοκτητών ακινήτων, των στελεχών και των εργαζομένων. Το κράτος, παρέχει οικονομική βοήθεια σε εποχικούς εργαζομένους που είναι άνεργοι καθ' όλη την περίοδο που τα ξενοδοχεία παραμένουν κλειστά. Το ποσό αυτό όμως είναι σημαντικά χαμηλό σε σχέση με τον γενικό δείκτη τιμών. Δεδομένου ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων, πολλοί εργαζόμενοι παραμένουν άνεργοι για παρατεταμένες περιόδους, που συχνά διαρκούν μεταξύ έξι και επτά μηνών.

- **Εσωτερική μετανάστευση υπαλλήλων / στελεχών**

Η εσωτερική μετανάστευση, που χαρακτηρίζεται από μετακίνηση από τα αστικά κέντρα προς τις περιφερειακές περιοχές και τα νησιά που απαιτούν περισσότερο εργατικό δυναμικό, αποτελεί σημαντική πρόκληση τόσο για τους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας όσο και για τα στελέχη που έχουν επιφορτιστεί να τους παρακινήσουν. Αυτή η μετανάστευση απαιτεί ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη πρέπει να μοιράζονται τη ζωή τους μεταξύ της πόλης τους και της περιοχής στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο. Ωστόσο, αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από δύο επιπλέον αρνητικούς παράγοντες. Πρώτον, η ποιότητα της διαμονής που παρέχει η εταιρεία στους εργαζόμενους, καθώς και οι γενικές συνθήκες διαβίωσης, συχνά δεν είναι ιδανικές.

Επιπλέον, υπάρχουν ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους λόγω της κοινής εργασίας και των προσωπικών χώρων, παρά το ελκυστικό περιβάλλον.

- **Χαμηλοί μισθοί υπαλλήλων / στελεχών**

Σε σύγκριση με άλλους κλάδους, ο ξενοδοχειακός τομέας παρέχει σχετικά χαμηλότερες αμοιβές στα στελέχη και στους εργαζομένους του. Ανάλογα με τις μετακινήσεις των κυβερνήσεων, αλλάζουν και οι κανόνες στη μισθοδοσία, στα ύψη του βασικού μισθού και στις συλλογικές ή μη συμβάσεις των εργαζομένων. Το παρελθόν και το παρόν έχει δείξει συνεχιζόμενη καταπάτηση δικαιωμάτων, απλήρωτες υπερωρίες και ανισότητα στις οικονομικές απολαβές σε σχέση με τους Ευρωπαίους συναδέλφους.

- **Πίεση χρόνου**

Το ζήτημα των χρονικών περιορισμών είναι μια σημαντική πρόκληση για όλους τους ρόλους στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Παρά την εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων καθώς και τη χρήση συμφωνιών κατανομής μεταξύ ξενοδοχειακών εταιρειών και tour operators, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν χρονικούς περιορισμούς. Αυτό οφείλεται εν μέρει στις προσπάθειες μείωσης του κόστους, που συχνά οδηγεί σε υποστελέχωση σε όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου.

- **Ακατάστατο ωράριο / υπερωρίες**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από τη διαρκή λειτουργία της, με το προσωπικό να εργάζεται όλο το εικοσιτετράωρο, κάθε μέρα της εβδομάδας και κάθε μήνα του χρόνου. Το πρόγραμμα εργασίας περιλαμβάνει νυχτερινές βάρδιες και εργασία διακοπών τόσο για στελέχη όσο και για υπαλλήλους πρώτης γραμμής.

- **Πολυμορφία καθηκόντων/ τμημάτων**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία περιλαμβάνει πολλά τμήματα και θέσεις εργασίας, καθεμία από τις οποίες απαιτεί προσωπικό με ξεχωριστά προσόντα και διευθυντικές προσεγγίσεις. Αυτά τα τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών, των πωλήσεων, της καθαριότητας, των υπηρεσιών τροφίμων, της υποδοχής, της διαχείρισης προσωπικού και της συντήρησης, χαρακτηρίζονται από τους μοναδικούς στόχους, το προσωπικό και τα καθήκοντά τους. Αν και όλοι μοιράζονται τον κοινό στόχο της ικανοποίησης των επισκεπτών, τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την πρόσληψη, την οργάνωση, την επίβλεψη και την παρακίνηση ενός τόσο διαφορετικού φάσματος εργαζομένων.

Είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη να υιοθετήσει διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με τη φύση των εργαζομένων που διοικεί. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος πλυντηρίου και ένας υπάλληλος πωλήσεων απαιτούν ξεχωριστές ηγετικές προσεγγίσεις. Οι εκπαιδευτικές ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και δυσκολίες στη συνεργασία για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν τα στελέχη πρέπει να επικοινωνούν με υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα.

- **Υψηλά επίπεδα αποχώρησης απόφοιτων πτυχιούχων τουριστικών σχολών από τον τουριστικό χώρο**

Πολλοί εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον κλάδο ως με χαμηλότερη φήμη σε σύγκριση με άλλους παραγωγικούς τομείς. Αυτή η αντίληψη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συσχέτιση του ξενοδοχειακού επαγγέλματος με τους ρόλους του ρεσεψιονίστ και του σερβιτόρου, κάτι που δεν αποτελεί πραγματική αναπαράσταση του κλάδου. Μερικοί παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή τη σκέψη

περιλαμβάνουν το σύνδρομο του «σερβιτόρου», τις χαμηλές αμοιβές, τις περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και τα απαιτητικά προγράμματα εργασίας.

- **Αναλογία στελεχών /υπαλλήλων**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει αναλογία έξι στελεχών προς εκατό υπαλλήλους, με μόνο το 6% του συνόλου των εργαζομένων να κατέχουν θέσεις ανώτερων στελεχών. Τα δεδομένα του Cooper το 1991(όπ.αναφ. στον Παπαγιάννη 2004) για τη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία αποκαλύπτουν ότι το 6% των εργαζομένων κατέχουν ρόλους ανώτερης διοίκησης, το 8% κατέχουν θέσεις επικεφαλής τμήματος, το 22% είναι χειρωνακτικοί εργάτες και το 64% εργάζονται σε επιχειρησιακές ή σχετικές με υπηρεσίες ικανότητες.

Ο προαναφερόμενος αριθμός μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων που στοχεύουν να επιτύχουν εκτελεστικούς ρόλους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αν και η ένταξη του στον κλάδο είναι σχετικά αβίαστη, ιδιαίτερα για όσους ενδιαφέρονται για την εστίαση και τη ρεσεψιόν, γίνεται δύσκολο κατόρθωμα να διατηρήσει κανείς την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του – όχι λόγω ανεπαρκών προσόντων, αλλά λόγω έλλειψης κενών θέσεων ανώτερων στελεχών.

- **Ένταση Εργασίας**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία ήταν και αναμένεται να συνεχίσει να είναι κλάδος έντασης εργασίας, απασχολώντας σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Αν και η τεχνολογία και η πληροφορική χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο σε διάφορα τμήματα ξενοδοχείων παγκοσμίως και στη χώρα μας, η βιομηχανία θα συνεχίσει να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη εργασία. Αυτό είναι εμφανές σε τμήματα όπως η ρεσεψιόν, οι κρατήσεις, το εστιατόριο και η αποθήκη.

- **Ελαστικό ωράριο**

Η τρέχουσα νομοθεσία επιτρέπει μεγάλη ευελιξία στο ωράριο των εργαζομένων και στα ξενοδοχεία. Συμπληρωματικά σε αυτό, οι επιχειρηματίες σε υψηλές περιόδους, απαιτούν υπερεργασία από τους εργαζόμενους τους έως και άνω των 12 ωρών ημερησίως.

Και αυτό διότι στοχεύουν στη μείωση των εξόδων, στην ενίσχυση των περιθωρίων κέρδους τους και, τελικά, στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Εν τω

μεταξύ, για όσους εργάζονται στον ξενοδοχειακό τομέα, η προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας υποστηρίζει το τρέχον σύστημα, το οποίο συχνά περιλαμβάνει υπερωρίες χωρίς αποζημίωση, χωριστές βάρδιες και εργασία σε αργίες.

- **Δυσκολίες στην αξιολόγηση της απόδοσης εργασίας**

Στο πεδίο της παροχής υπηρεσιών, η διαχείριση της ποιότητας της παραγωγής είναι πιο δύσκολη από ό,τι στην παραγωγή υλικών αγαθών. Συνεπώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο στον ξενοδοχειακό κλάδο, να μετρηθεί και αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων, όπου οι προσδοκίες των πελατών ποικίλλουν πολύ και μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται με τα εταιρικά πρωτόκολλα. Τα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα καθορίζονται συχνά από την ταχύτητα εξυπηρέτησης, αλλά αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα.

## **5.6 Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης**

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνας των Mete et al( 2021) αναφέρεται ότι ο όρος καριέρα καλύπτει ολόκληρη την εμπειρία μιας εργασίας και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με μια εργασία κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των ατόμων σχετικά με την καριέρα τους. Αναφέρεται στην υποκειμενική εκτίμηση της εργασιακής επιτυχίας. Το 1990, οι Greenhaus et al., όπως αναφέρεται στην έρευνα των Mete et al( 2021), τόνισαν τη σημασία πέντε βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι η επαγγελματική επιτυχία, ο βαθμός επίτευξης επαγγελματικών στόχων, ο βαθμός προόδου στους εισοδηματικούς στόχους, ο βαθμός προόδου στην προσωπική ανάπτυξη και η πρόοδος στην απόκτηση ικανοτήτων. Άλλοι όμως συγγραφείς, εκφράζουν ότι εργασιακή ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση της προόδου στην επίτευξη επαγγελματικής επιτυχίας καθώς και των στόχων που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία, συμπεριλαμβανομένου του μισθού και της εξέλιξης.

## **5.7 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης**

Στη σύγχρονη εποχή, η εργασιακή δέσμευση έχει σημαντική σημασία. Είναι ένα θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για πολλούς ερευνητές, οδηγώντας έτσι σε μια υπερβολική έμφαση αυτού του ακαδημαϊκού φαινομένου τόσο μεταξύ μελετητών όσο και

επαγγελματιών. Σύμφωνα με τον Kahn (1990 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017), η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται σε μια κατάσταση στην οποία οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αισθάνονται υποχρεωμένοι να εκπληρώσουν τις καθορισμένες ευθύνες τους σε αντάλλαγμα για τους πόρους που τους παρέχονται. Είναι μια μετρήσιμη έκταση της συναισθηματικής σύνδεσης του εργαζομένου με το εργασιακό του περιβάλλον.

Ο αντίκτυπος της εργασιακής δέσμευσης στα κίνητρα ενός ατόμου για μάθηση και απόδοση στο υψηλότερο επίπεδο είναι σημαντικός. Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως το επίπεδο εμπλοκής, ικανοποίησης και ενθουσιασμού ενός εργαζομένου για την εργασία του. Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης θεωρείται συχνά ως το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η εξουθένωση συνδέεται με αρνητικότητα και η δέσμευση με θετικότητα.

Η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική εμπειρία από μόνη της, και συνδέεται επίσης με θετικά αποτελέσματα για την υγεία και την εργασία (Schaufeli et al., 2001). Οι πλήρως αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν τις καλύτερες προσπάθειές τους και να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα, οδηγούμενοι από ένα ισχυρό αίσθημα ιδιοκτησίας και πάθος για τον οργανισμό τους.

Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας δείκτης του επιπέδου ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων με τη δουλειά τους εντός του οργανισμού και αντανάκλαση της θετικής ή αρνητικής στάσης τους απέναντι σε διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους. Σύμφωνα με τους Salazar et al (2006 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017), οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας και να καθορίσουν ένα συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από τη δουλειά τους στον οργανισμό.

Υποστηρίζουν επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όσο και από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως ο οικογενειακός ρόλος, η εκπαίδευση, το φύλο και η προσωπικότητα, καθώς και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, όπως οι παράγοντες εργασίας και οργάνωσης και οι ευκαιρίες προαγωγής συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι Hasanzadah et al. (2013 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017) διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως μεσολαβητής και επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση.

Τα οφέλη από την έντονη ενασχόληση με τη δουλειά είναι πολλά και ποικίλα. Σύμφωνα με τους Schaufeli και Salamona (2007 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017), αυτά τα

οφέλη περιλαμβάνουν θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία και τη γενική απόδοση. Συγκεκριμένα, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, να επιδεικνύουν ισχυρότερη δέσμευση στους οργανισμούς τους και είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, Σύμφωνα με τους Salanova, Agut και Peiro (2005 όπ. αναφ. στους Chaudhary et al, 2017), η δέσμευση παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της απόδοσης. Η μελέτη τους για τους υπαλλήλους στον κλάδο της φιλοξενίας αποκάλυψε ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι τείνουν να εργάζονται πιο βαθιά, οδηγώντας σε βελτιωμένες υπηρεσίες και οργανωτική ποιότητα και απόδοση.

## **5.8 Συμπεράσματα**

Στο παρόν κεφάλαιο διαπιστώθηκε ότι ο εργαζόμενος στο ξενοδοχείο, καλείται μέσα σε ένα δύσκολο περιβάλλον με έντονα χαρακτηριστικά που ενίοτε παίρνουν τη μορφή εμποδίων, να αριστοποιήσει την απόδοσή του, να δράσει αποτελεσματικά και να ικανοποιήσει έμμεσα, στο μέτρο που του αναλογεί, τις απαιτήσεις των πελατών από ένα αστικό ξενοδοχείο πολυτελείας. Σε αυτές τις συνθήκες, μέσα από τη βιβλιογραφία και τις μελέτες που έχουν γίνει, και αναφέρονται στο παρόν κεφάλαιο, η ενδυνάμωση αποδεικνύεται ότι αυξάνει σημαντικά την εργασιακή του ικανοποίηση, σε βαθμό ώστε να αυξάνει την δέσμευσή του στην εταιρεία όπου εργάζεται και την αφοσίωσή του σε αυτή.

## **6. Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Η ενδυνάμωση και η συμβολή της στην εργασιακή ικανοποίηση**

### **6.1 Εισαγωγή**

Η έννοια της ενδυνάμωσης των εργαζομένων έχει κερδίσει σημαντική προσοχή στην ερευνητική κοινότητα. Στον κλάδο των υπηρεσιών, ιδιαίτερα στη φιλοξενία, η ενδυνάμωση θεωρείται ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αντιμετώπιση διαφόρων προκλήσεων όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η οργανωτική αναδιάρθρωση και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών (Kazlauskaite et al., 2009). Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη όπως αυξημένη δημιουργικότητα, καινοτομία και αφοσίωση των εργαζομένων. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών, επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες και αφοσίωση, καθώς και υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και κέρδη.

Η απασχόληση προσωπικού με υψηλά κίνητρα και ανταπόκριση έχει σημειωθεί ότι οδηγεί σε ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς, μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στις επιχειρηματικές ανάγκες και καλύτερη χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, η μείωση της γραφειοκρατίας και του οργανωτικού στρώματος έχει βρεθεί ότι μειώνει το κόστος, ενώ παράλληλα μειώνει τον κύκλο εργασιών και αυξάνει την παραγωγικότητα (Kazlauskaite et al., 2009).. Αυτές οι πολύτιμες ιδέες έχουν τεκμηριωθεί από αξιολογούς συγγραφείς όπως οι Lashley, Cunningham et al και Mullins (οπ. αναφ. οι Kazlauskaite et al., 2009).

Δεδομένων των υψηλών ποσοστών κύκλου εργασιών στον κλάδο της φιλοξενίας και της αυξανόμενης έμφασης στα επιτεύγματα στο σύγχρονο εργατικό δυναμικό, τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης σε επίπεδο εργαζομένων είναι εξίσου κρίσιμα με τον αντίκτυπό της στον οργανισμό ως σύνολο.

### **6.2 Ορισμός**

Παρά την αφθονία της επιστημονικής έρευνας για την ενδυνάμωση, δεν έχει ακόμη καθιερωθεί ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός ή μοντέλο, που οδηγεί σε ποικίλες ερμηνείες και εφαρμογές του όρου. Οι μελετητές έχουν προσεγγίσει την ενδυνάμωση από διαφορετικές οπτικές γωνίες όπως η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού, η αντίληψη των εργαζομένων, η κατάσταση κινήτρων και η γνωστική κατάσταση. Αυτή η

ποικιλομορφία σκέψης οδηγεί σε ασάφεια και απαιτεί μια πιο συστηματική προσέγγιση της έννοιας.

Ερευνώντας στη διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς τις πρώτες ενδείξεις ενδιαφέροντος για την έννοια της ενδυνάμωσης προσωπικού μετά το 1990 και φυσικά να κορυφώνονται στη σύγχρονη εποχή (Stavrinoudis and Psimoulis, 2021).

Η ενδυνάμωση, στην ουσία, περιλαμβάνει την παροχή στους υπαλλήλους της εξουσίας να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς την ανάγκη έγκρισης από τους προϊσταμένους τους. Οι Conger et al (1988 όπ.αναφ. οι οι Kazlauskaitė et al., 2009 ) έκαναν διάκριση μεταξύ δύο τύπων ενδυνάμωσης: τη σχεσιακή και την παρακινητική. Το πρώτο αφορά την κατανομή της εξουσίας, όπου η εξουσία εκλαμβάνεται ως επίσημη εξουσία ή έλεγχος επί των οργανωτικών πόρων. Ενώ, η παρακινητική ενδυνάμωση είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το δικό του επίπεδο ενδυνάμωσης.

Ένας από τους ρόλους της ενδυνάμωσης είναι να εγγυηθεί στους ανθρώπους ότι έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιήσουν και εξελίσσουν τις ικανότητες τους και τις γνώσεις που κατέχουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν τόσο τους εταιρικούς όσο και τους προσωπικούς τους στόχους. (Armstrong, 2003).

Μια από τις πρώτες μεταφράσεις της έννοιας ήταν από τους Smith and Moully το 1998 όπου η ενδυνάμωση του προσωπικού μεταφράζεται ως η μετατόπιση δύναμης από τον εργοδότη στον εργαζόμενο ώστε να πάρει εκείνος γρήγορα τη σωστή απόφαση για να πάρει μία γρήγορη (Smith and Moully, 1998)

Τώρα μία ερμηνεία του όρου σε σχέση με τον κλάδο του τουρισμού και πιο εξειδικευμένα των ξενοδοχείων, είναι η εμπλοκή του προσωπικού στην εκτέλεση δράσεων εντός υπηρεσίας και η δυνατότητας τους να παίρνουν πρωτοβουλίες στη διάρκεια της εργασίας τους και στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο όρος έχει να κάνει με το μοίρασμα των αναγκαίων και σημαντικών πληροφοριών σχετικά με την επίδοση αλλά και τις πληροφορίες που δίνουν στους εργαζόμενους την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών και με αυτό τον τρόπο να προσφέρουν στην επίδοση του φορέα όπου εργάζονται (Bowen, 1995).

Ένας ακόμα ορισμός έρχεται από τους Nelson και Quick (2006) οι οποίοι ορίζουν ως οργανωσιακή ενδυνάμωση τη μετατόπιση της δύναμης υλοποίησης στόχων από τις ανώτερες βαθμίδες στελεχών στις χαμηλότερες και συγκεκριμένα στους εργαζόμενους, δίνοντας τους αξία. Αυτό και μόνο το δεδομένο τους υποστηρίζει στο να συμβάλλουν

στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, στην καινοτομία της και στη δημιουργικότητα της.

Σε μία ακόμα ενδιαφέρουσα θεωρία ενδυνάμωσης (Dhillon, 2008) επικρατούν οι εξής προσεγγίσεις: Η ψυχολογική, η οποία έχει να κάνει με τις αντιλήψεις του προσωπικού σχετικά με τον αυτοκαθορισμό του, τα δικαιώματα που έχουν στο πως θα εκτελέσουν την εργασία τους, τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν για να λύσουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Η δεύτερη είναι η οργανωτική προσέγγιση, η οποία σχετίζεται με τη θέση της διοίκησης, το ρόλο της στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και σε αυτήν εντάσσονται οι μέθοδοι που έχουν στόχο την αυξανόμενη ικανοποίηση του προσωπικού και κατ' επέκταση στη μείωση της κινητικότητας του.

Ένας ακόμα σκοπός της ενδυνάμωσης είναι να αυξήσει τη συμβολή του προσωπικού στις διαδικασίες όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αυτό από μόνο του θα ενισχύσει την απόδοση του και κατά συνέπεια, μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοσίας και προσωπικού και της εγγύτητας που θα αυξηθεί ανάμεσα τους, θα προωθηθεί η ίδια η έννοια της ενδυνάμωσης του προσωπικού (Meyerson & Dewettinck, 2012)

### **6.3 Τρόποι ενδυνάμωσης προσωπικού**

Σε αυτό το σημείο θα διερευνηθούν οι τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση στα πλαίσια της στρατηγικής της για να ενδυναμώσει το προσωπικό.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ενδυναμώσει στα πλαίσια της στρατηγικής της μια επιχείρηση το προσωπικό της.

Ένας από τους κλασικότερους τρόπους είναι με το να **αυξήσει τις ευθύνες τους** στον τομέα εργασίας που απασχολούνται. Η ανάληψη περισσότερων ευθυνών από το προσωπικό, το κάνει πιο αφοσιωμένο στην επιχείρηση που εργάζεται (Kruja et al., 2016)

Μια άλλη μέθοδος είναι το να **παρέχεται αυτονομία στους εργαζόμενους** να εργαστούν ελεύθερα στο αντικείμενο τους. Αυτή η παροχή, αυξάνει την αίσθηση στο προσωπικό ότι η διοίκηση τους εμπιστεύεται, και κατ' επέκταση αυξάνεται και η εμπιστοσύνη των ίδιων τόσο προς τους εαυτούς τους όσο και προς τη διοίκηση. Η δυνατότητα να λαμβάνουν οι ίδιοι τις σημαντικές αποφάσεις για την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας τους πάει χέρι χέρι με την ενδυνάμωση (Vidhya & Kavitha, 2023)

Η **συνεχής και ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό**, και η

ανταλλαγή πληροφοριών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, είναι ακόμα ένας τρόπος ενδυνάμωσης του προσωπικού. Γιατί οι εργαζόμενοι, όταν λαμβάνεται υπόψη ο λόγος τους, νιώθουν ότι έχουν κάποια επιδραστικότητα στο κομμάτι της διοίκησης και της άρτιας λειτουργίας της επιχείρησης, χαρακτηριστικό που αυξάνει τη δέσμευσή τους σε αυτή (Matthews et al, 2003).

Κίνητρα όπως **οι πρόσθετες αμοιβές για τις υψηλές αποδόσεις** των εργαζομένων, αποτελούν έναν ακόμα τρόπο ενδυνάμωσης αυτών. Γιατί κινητοποιεί τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους από τη στιγμή που νιώθουν ότι αυτό προσμετράται από τη διοίκηση. (Meyerson and Dewettinck, 2012 ).

Η **μετάδοση του εταιρικού οράματος** στο προσωπικό με τρόπο τέτοιο ώστε να το αφομοιώσουν και αποδεχθούν ως κοινό τους όραμα, αποτελεί έναν ακόμα τρόπο. Το αποτέλεσμα του κοινού οράματος τους ενώνει στο να δράσουν με κοινό στόχο και πρόθεση και τους ενδυναμώνει (Vidhya & Kavitha, 2023)

Η **παροχή ευκαιριών κατάρτισης και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης** βοηθά στην ενδυνάμωση του προσωπικού. Και αυτό διότι οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι προχωρούν στην καριέρα τους. Όταν ενθαρρύνονται να μάθουν κάποια δεξιότητα και να αποκτήσουν ικανότητες που στο μέλλον μπορεί να τους οδηγήσουν σε άλλα τμήματα της επιχείρησης και να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους, ενισχύεται η δέσμευσή τους στον οργανισμό (Ro and Chen, 2011)

Η **ανάθεση καθηκόντων με σαφήνεια**, συμβαδίζει με την ενδυνάμωση. Όταν ένας υπάλληλος κατανοεί ξεκάθαρα για ποια καθήκοντα είναι υπεύθυνος, αναλαμβάνει την ευθύνη της εργασίας του. Αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να διαχειρίζεται λιγότερο την πρόδοσή τους, επειδή έχει ήδη δείξει ότι εμπιστεύεται τις ικανότητές τους για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους.

Το να **τίθενται από τη διοίκηση ξεκάθαρα όρια και προσδοκίες**. Όταν ορίζονται με σαφήνεια τα όρια του έργου και τα αποτελέσματα που αναμένεται να παράγουν οι εργαζόμενοι ενισχύεται το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σημαντικό επίσης το να **δοθούν στους εργαζόμενους όλοι οι απαραίτητοι και διαθέσιμοι πόροι** για να εκτελέσουν σωστά και με ποιότητα την εργασία τους. Αποτελεί παράγοντα ενδυνάμωσης η στήριξη και όχι η βουτιά στα βαθιά χωρίς εφόδια. Η αίσθηση ότι **η διοίκηση είναι ευέλικτη** και επιτρέπει για παράδειγμα να εργαστεί κάποια στιγμή ένας εργαζόμενος από το σπίτι του ή να δράσει λίγο διαφορετικά από τα προβλεπόμενα

αλλά μέσα σε ασφαλή πλαίσια. Αυτό βοηθά τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι εκτιμάται η ζωή τους εκτός εργασίας περισσότερο από ό,τι εκτιμάται η τήρηση των κανόνων. Η **εστίαση στο τελικό αποτέλεσμα** και όχι στη διαδικασία ενισχύει την ενδυνάμωση σε αντίθεση με τη μικροδιαχείριση (micromanagement). Από τη στιγμή που έχουν οριστεί οι κατευθυντήριες γραμμές – είναι προτιμότερο οι εργαζόμενοι να αφεθούν να επιλέξουν οι ίδιοι πως να εργαστούν βάσει αυτών. Η **συμπερίληψη εργαζομένων σε ειδικά έργα** είναι ένας ξεχωριστός τρόπος για να βοηθηθούν να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι η διορατικότητά τους είναι ανεκτίμητη. Σε έρευνα του ίδιου φορέα βρέθηκε ότι το 70% των εργαζομένων που συμμετέχουν σε ειδικά έργα, νιώθουν ότι προετοιμάζονται για την μελλοντική τους σταδιοδρομία και κατά συνέπεια το 67% εξ αυτών, δεσμεύεται να παραμείνει στον συγκεκριμένο οργανισμό.

#### **6.4 Οφέλη ενδυνάμωσης**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες στον κλάδο της φιλοξενίας, διαπιστώνεται ότι η ενδυνάμωση αναγνωρίζεται ως ζωτικής σημασίας πρακτική διαχείρισης, παρακίνησης του προσωπικού που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ικανοποιημένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους, χαμηλότερο κύκλο εργασιών και κόστος, αυξημένη παραγωγικότητα, υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και αυξημένα κέρδη (Kele et al., 2017).

Μία επανάληψη των δυσμενών συνθηκών του κλάδου φιλοξενίας χρειάζεται και σε αυτό το κεφάλαιο, για να θυμηθεί ο αναγνώστης το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί μία πρακτική σαν την ενδυνάμωση, και να διαπιστώσει το μέγεθος της σημασίας της στην εργασιακή ικανοποίηση. Ειπώθηκε λοιπόν ότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ασταθής, υπάρχει έντονη κινητικότητα του προσωπικού και χαμηλά ποσοστά δέσμευσης. Τα ωράρια εργασίας ανάλογα την εποχή είτε καταστρατηγούνται με απλήρωτες υπερωρίες, εργασία σε αργίες και νυχτερινές ώρες είτε μειώνονται σε μερική απασχόληση με την αντίστοιχη μείωση στις απολαβές. Οι απολαβές δεν αντιστοιχούν αξιακά στον όγκο και τις ανάγκες εργασίας που ζητούνται από την ηγεσία. Υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις απόδοσης του προσωπικού για τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη. Υπάρχει συνήθως έλλειψη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, κατά συνέπεια έλλειψη κατανόησης εργασιακών και προσωπικών αναγκών και υποστήριξης εργασιακών και ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, τα οφέλη της ενδυνάμωσης για το προσωπικό των ξενοδοχείων είναι πολλά, αναφέρονται κάτωθι τα κυριότερα από αυτά:

- Ενισχύει την ευελιξία του ανθρωπίνου δυναμικού στα ξενοδοχεία, όπου το επίπεδο της ποιότητας υπηρεσίας βασίζεται και στην τάση του προσωπικού να υπερβαίνει τα όρια του ρόλου του και αυτό κατ' επέκταση να καθορίζει την εμπειρία του πελάτη (Shukla et al., 2018).
- Βελτιώνει την απόδοση του προσωπικού σε οργανωτικό επίπεδο, το επίπεδο εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση τόσο του πελάτη όσο και του ίδιου του εργαζόμενου. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο υπεύθυνοι και δεσμεύονται στο όραμα της επιχείρησης για τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη ( Kele et al., 2017).
- Το προσωπικό αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του, πιστεύει περισσότερο στον εαυτό του και αναλαμβάνει ευκολότερα πρωτοβουλίες στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων στον τομέα του.
- Αυξάνεται η ικανοποίηση της διοίκησης τόσο από την πλευρά της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, όσο και από την αποδέσμευση ενέργειας που δαπανούσε για τον απόλυτο έλεγχο του προσωπικού και κατεύθυνσης της στη δημιουργικότητα και την καινοτομία, προς όφελος πάντα της επιχείρησης.
- Παραβλέπει το προσωπικό άλλα τυχόν προβλήματα που συναντά στην εργασία του , όπως την υπερεργασία και τη χαμηλή μισθοδοσία, όταν νιώθει ότι τον εκτιμούν, τον ακούν και λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις του αλλά και τις ανάγκες του (Yoo et al, 2006).
- Παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων προάγοντας έτσι την απόδοσή τους στο ξενοδοχείο (Vidhya & Kavitha, 2023)
- Ενισχύει την αυτονομία και την ανάλυση ευθυνών του προσωπικού, το αίσθημα αυτοελέγχου. Ο Menon (1995 όπ. αναφ. στους Vidhya & Kavitha, 2023 ) ερεύνησε 311 υπαλλήλους σε μια εταιρεία και διαπίστωσε ότι η μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία και η σημασία της εργασίας οδήγησαν σε μεγαλύτερο αντιληπτό έλεγχο και μεγαλύτερη ενδυνάμωση. Διαπίστωσε ότι όσο μεγαλύτερη ήταν η ενδυνάμωση τόσο μεγαλύτερο ήταν το κίνητρο για εργασία μεταξύ των εργαζομένων, το οποίο

οδήγησε σε λιγότερο εργασιακό άγχος και αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωτικούς στόχους.

- Προάγει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Όταν οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι οι ιδέες τους έχουν σημασία για την επιτυχία της εταιρείας, τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής και κερδοφόρας εταιρείας (Vidhya & Kavitha, 2023).
- Υψηλότερο ηθικό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν λιγότερο προγραμματισμένο χρόνο άδειας και αυξάνεται η παραγωγικότητα (Kanjanakan et al, 2023).
- Σε έρευνα του Dimitriadis (2005) για την ενδυνάμωση στο ελληνικό εργασιακό τοπίο διαπιστώθηκε επίσης ότι αποφυγή της αβεβαιότητας συνδέεται σημαντικά θετικά με τη συνολική ενδυνάμωση του προσωπικού
- Τέλος, σε μελέτη που έγινε σε 307 υπαλλήλους που εργάζονταν σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων σε δύο πόλεις του Πακιστάν τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει σημαντικό και θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική δέσμευση, καθώς και ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται πιθανός μεσολαβητής μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης (AlKahtani et al, 2021).

## **6.5 Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη χρήση της ενδυνάμωσης**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση συνεχώς προκύπτει ότι ένας εργαζόμενος που λαμβάνει από τον εργοδότη του, είτε μέσω της διοίκησης είτε μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με διάφορους τρόπους, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως, ενδυνάμωση, είναι και ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος. Για να επιτευχθεί όμως αυτός ο στόχος, της ικανοποίησης του προσωπικού θα πρέπει να υπάρχουν στην επιχείρηση οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

Όπως για παράδειγμα να επιθυμεί ειλικρινά η διοίκηση να εφαρμόσει την ενδυνάμωση στο προσωπικό με κάποιον από τους τρόπους που αναφέρθηκαν. Αν δεν υπάρχει αυτή η πρόθεση, αν υπάρχει άρνηση από την πλευρά της ηγεσίας να ενδυναμώσει το προσωπικό, τότε είναι αδύνατον να συζητά κανείς για την επιτυχή χρήση της ενδυνάμωσης (Kruja et al., 2016).

Μία άλλη σημαντική προϋπόθεση, είναι να γίνεται δίκαια η κατανομή ευθυνών στο

προσωπικό, αξιολογώντας πρώτα τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Διότι σε αντίθετη περίπτωση, μια υπερβολική για τα μέτρα του ατόμου ανάληψη ευθυνών θα οδηγήσει σε λάθη, φθορά, burn out και κατά συνέπεια θα είναι αποτυχημένη.

Σημαντική προϋπόθεση επίσης είναι οι εργαζόμενοι να έχουν πελατοκεντρική κατεύθυνση, σπουδές στον τομέα εργασίας τους και αγάπη για το επάγγελμα τους. Είναι δύσκολο να εφαρμοστεί οποιαδήποτε μέθοδος ενδυνάμωσης σε δυστυχισμένους, συμβιβασμένους εργαζόμενους, χωρίς κατάρτιση και ανάλογες σπουδές, αδιάφορους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεπώς για την ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης.

Είναι γνωστό ότι στον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεν επικρατούν και οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, με κύρια προβλήματα τις χαμηλές απολαβές, την υπερεργασία ή την μερική απασχόληση, την εποχικότητα αλλά και την κακή διοίκηση και συμπεριφορά της ηγεσίας της επιχείρησης (Arjona-Fuentes et al., 2019). Συνεπώς είναι σημαντική η ύπαρξη της ενδυνάμωσης διότι έχει αποδειχθεί πως καταφέρνει να δεσμεύει και να διατηρεί το προσωπικό της επιχείρησης ικανοποιημένο, παρά τις αντιξοότητες.

Το 1999, ο Holden πραγματοποίησε μια συγκριτική ερευνητική μελέτη για την ενδυνάμωση των εργαζομένων στη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, χρησιμοποιώντας ταιριαστά δείγματα από τον τραπεζικό κλάδο των δύο χωρών. Η μελέτη επικεντρώθηκε στις επικοινωνιακές συνιστώσες της ενδυνάμωσης, και συγκεκριμένα στην αύξηση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με ορισμένες οργανωτικές ανησυχίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα αντιληπτής εμπλοκής των εργαζομένων σε διάφορα θέματα που σχετίζονται με την εργασία στο σουηδικό δείγμα, ενώ δεν παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες διαφορές στη στρατηγική εμπλοκή σε μακροοικονομικό επίπεδο μεταξύ των δειγμάτων. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε μια διαφορά στις απόψεις για την ενδυνάμωση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και μη διευθυντών.

## **6.6 Συμπεράσματα**

Είναι ορατό από όλες τις προηγούμενες αναφορές, βασισμένες στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, πως η ενδυνάμωση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με την εργασιακή

ικανοποίηση. Συνδέεται σε τέτοιο βαθμό, που καταφέρνει από ότι φαίνεται να υπερκεράσει τα σημαντικά προβλήματα και μειονεκτήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της φιλοξενίας στην πλειονότητα των περιπτώσεων.

Το άτομο, ως εργαζόμενος, ικανοποιείται τα μέγιστα μέσα από την εργασία του όταν λαμβάνει εκτίμηση από τη διοίκηση για τις πράξεις, τις ιδέες και τις πρωτοβουλίες του. Η ενδυνάμωση έρχεται και δίνει νόημα σε αυτό που κάνει και του αυξάνει το ενδιαφέρον του για την εργασία του (Ro and Chen, 2011). Η αυτονομία που του δίνεται στον τομέα του, οδηγεί σε σημαντική αύξηση της δημιουργικότητας του μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών και την πρόταση ιδεών προς τη διοίκηση. Το κάνει να νιώθει σημαντικός για την επιχείρηση γιατί συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων με στόχο το κοινό όραμα. Στο ίδιο πλαίσιο, η αυτονομία και κατ επέκταση ελευθερία που του δίνεται να εργαστεί αναλαμβάνοντας ο ίδιος την ευθύνη των πράξεων του, μειώνει τον έλεγχο που συνήθως ασκείται πάνω του από τη διοίκηση και κατά συνέπεια και το εργασιακό άγχος. Το άτομο νιώθει καλύτερα, ασφαλής και με αυταξία εργάζεται τόσο για το δικό του καλό όσο και για το καλό της επιχείρησης.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## **7. Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία έρευνας**

Στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα με κύριο στόχο τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών σχετικών με τα ερευνητικά ερωτήματα και το σκοπό της εργασίας. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, γίνεται αναφορά και παρουσίαση στην πρωτογενή έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, από τις αρχές Μαρτίου έως τα μέσα Μαΐου 2023 πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα που είχε ως στόχο να διερευνήσει τις αντιλήψεις για την ενδυνάμωση του προσωπικού και την εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων πολυτελών ξενοδοχείων 5 αστέρων και στελεχών σε διοικητικές θέσεις στην περιφέρεια Αττικής. Για την συλλογή απαντήσεων, χρησιμοποιήθηκε μια προσέγγιση μεικτής έρευνας, όπου χορηγήθηκαν ξεχωριστά ερωτηματολόγια σε διοικητικά στελέχη και στο υπόλοιπο προσωπικό.

Η πρωτογενής και η δευτερογενής έρευνα είναι οι κύριοι τρόποι συλλογής επαρκών δεδομένων σε μία έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα περιλαμβάνει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές προσεγγίσεις και επικεντρώνεται στη συλλογή δεδομένων που εξυπηρετούν συγκεκριμένα τους ερευνητικούς στόχους. Αντίθετα, η δευτερογενής έρευνα συλλέγει δεδομένα, όπως στατιστικές πληροφορίες από κρατικούς φορείς, πρόσφατες έρευνες και σχετικές διαδικτυακές πληροφορίες με στόχο επίσης να δημιουργήσει το περιβάλλον στην εργασία όπου θα αναδυθούν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (Durbary, 2020).

### **7.1 Σκοπός έρευνας**

Κεντρικός σκοπός της εργασίας δεν είναι άλλος από το ερώτημα που προκύπτει από τον τίτλο της. Δηλαδή, μέσα από την έρευνα που διεξάγεται ζητείται να διερευνηθεί ποιος είναι ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού σε ξενοδοχεία 5\* της Αττικής.

Οι λέξεις κλειδιά εδώ οι οποίες οδηγούν και στα υποερωτήματα , στους στόχους της

εργασίας ώστε να βοηθηθεί και να απαντηθεί ο τελικός σκοπός της είναι: ξενοδοχειακό περιβάλλον, διοίκηση ξενοδοχείου, ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εργαζόμενος, ανάγκες, κίνητρα, ενδυνάμωση, εργασιακή ικανοποίηση. Οι συγκεκριμένες λέξεις συνθέτουν τους στόχους της έρευνας και οδηγούν στον σκοπό της.

Συνεπώς μερικοί από τους ερευνητικούς στόχους είναι να δώσει απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα:

### **Ερευνητικά ερωτήματα**

- 1) Ποιος ο ρόλος της ηγεσίας (τόσο της γενικής διοίκησης, όσο και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού) στην ενδυνάμωση και εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού?
- 2) Πως κρίνουν οι εργαζόμενοι τη θέση τους στην επιχείρηση και τη σχέση τους με τη διοίκηση?
- 3) Ποια η θέση του εργαζόμενου στο ξενοδοχειακό περιβάλλον? Ποιες είναι οι ανάγκες του, τα κίνητρά του, τα εμπόδια που συναντά?
- 4) Χρησιμοποιούνται τα αναφερόμενα είδη ενδυνάμωσης στα υπό διερεύνηση ξενοδοχεία?
- 5) Ποια η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους? Ποια στοιχεία περιλαμβάνει? Ποιοι παράγοντες συμβάλουν σε αυτή?
- 6) Πόσο η ενδυνάμωση μπορεί να υπερκεράσει σοβαρά προβλήματα στον κλάδο των εργαζομένων σε ξενοδοχεία όπως οι χαμηλές αμοιβές?

Έχοντας συγκεντρώσει πολλές απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα μέσω της δευτερογενούς έρευνας, κρίνεται απαραίτητο να διασταυρωθούν με τις απαντήσεις της πρωτογενούς και μάλιστα σε δύο επίπεδα. Από την πλευρά της διοίκησης και από την πλευρά των εργαζομένων.

## **7.2 Επιλογή είδους έρευνας**

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε να ακολουθηθεί η μεικτή έρευνα, η οποία περιλαμβάνει τη χρήση πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων (Durbary, 2020). Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την αξιοπιστία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και

υποστηρίζει τα ευρήματα που προέκυψαν με μια πιο ισχυρή βάση αποδεικτικών στοιχείων.

Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια. Στο μεν ερωτηματολόγιο προς το προσωπικό ακολουθήθηκε η ποσοτική έρευνα. Ο ορισμός της ποσοτικής έρευνας κατά τον Creswell (1994, οπ.αναφ. στον Durbarry, 2020) είναι «η διερεύνηση ενός κοινωνικού ή ανθρώπινου προβλήματος που βασίζεται στον έλεγχο μιας θεωρίας η οποία στηρίζεται σε μεταβλητές, μετριέται με αριθμούς και αναλύεται με στατιστικές διαδικασίες, προκειμένου να καθορίσει αν είναι αληθείς οι προβλεπτικές γενικεύσεις της θεωρίας». Στο δε ερωτηματολόγιο προς τα διοικητικά στελέχη επιλέχθηκε ο τύπος της μεικτής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει ένας συνδυασμός ερωτήσεων ανοιχτού τύπου συνέντευξης με ερωτήσεις κλίμακας. Συνδυάζει δηλαδή τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική έρευνα. Ποιοτική έρευνα είναι σύμφωνα πάλι με τον Creswell (1994, οπ.αναφ. στον Durbarry, 2020) είναι «η διερευνητική διαδικασία που γίνεται για την κατανόηση ενός κοινωνικού ή ανθρώπινου προβλήματος το οποίο βασίζεται στη δημιουργία μιας σύνθετης, ολιστικής εικόνας, διατυπωμένης με λόγια, που ανακοινώνει αναλυτικές απόψεις πηγών πληροφόρησης και διεξάγεται σε φυσικό περιβάλλον.»

Η χρήση ερωτηματολογίου για πρωτογενή έρευνα είναι μια συνετή και αξιόπιστη προσέγγιση για την απόκτηση αντικειμενικών δεδομένων. Αυτή η μέθοδος είναι άμεση, οικονομικά αποδοτική και παρακολουθείται εύκολα, σε αντίθεση με τη δευτερογενή έρευνα που βασίζεται σε πληροφορίες από εξωτερικές πηγές. Η δευτερογενής έρευνα απαιτεί τον έλεγχο και την αξιολόγηση των δεδομένων για να εξασφαλιστεί η συνάφειά τους με την εργασία του ερευνητή, με αποτέλεσμα να δαπανάται χρόνος. Αντίθετα, η πρωτογενής έρευνα απαιτεί την άμεση συμμετοχή του ερευνητή από την αρχή μέχρι το τέλος.

Ο λόγος που επιλέχθηκε να δοθούν δύο ερωτηματολόγια τα οποία απευθύνονταν σε διαφορετικό κοινό έκαστο από αυτά, ήταν το ενδιαφέρον της συγγραφέως της εργασίας να διερευνήσει το ζήτημα της ενδυνάμωσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Έχοντας ως κύριο ερώτημα αν οι απόψεις τους συγκλίνουν σε κάποια σημεία ή όχι.

Με αυτό το σκεπτικό, προχώρησε στη μεικτή έρευνα προς δύο κατευθύνσεις.

### **7.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίων**

### **7.3.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου προσωπικού**

Το ερωτηματολόγιο του προσωπικού αποτελείται συνολικά από 41 ερωτήσεις (συμπεριλαμβανομένων των ερωτήσεων για τα δημογραφικά στοιχεία). Όλες οι ερωτήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου, κλίμακας τύπου Likert.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση του λογισμικού “Google forms” , διατηρώντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων και την αξιοπιστία του ως συλλέκτη στοιχείων. Αυτό επίσης επέτρεψε στο να διανεμηθεί εύκολα ως σύνδεσμος.

Οι 41 ερωτήσεις του χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

1. Ερωτήσεις για τη σχέση διοίκησης – προσωπικού (10 στο σύνολο)
2. Ερωτήσεις σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση (12 στο σύνολο)
3. Ερωτήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση προσωπικού (14 στο σύνολο)
4. Δημογραφικά στοιχεία (7 στο σύνολο)

Και οι τέσσερις κατηγορίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην έρευνα, ερευνώντας συνολικά το εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχείων, τις απόψεις των εργαζομένων για αυτό, αλλά και τα αναλυτικά δημογραφικά τους στοιχεία. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκόπιμη εστίαση στην ευθυγράμμιση των ερευνών του με τους ερευνητικούς στόχους της εργασίας, διερευνώντας συγκεκριμένα ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, ποιες μορφές ενδυνάμωσης υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, ποια η σχέση διοίκησης- προσωπικού κ.α.

Επιπλέον δόθηκε σημαντική προσοχή στη διάρκεια του ερωτηματολογίου ώστε να μη διαρκεί περισσότερο από 5 με 10 λεπτά και λειτουργήσει αποτρεπτικά λόγω κόπωσης η συμπλήρωσή του. Ο αρχικός χρόνος που δόθηκε ήταν δύο εβδομάδες, όμως λόγω μη συμπλήρωσης ενός επαρκούς αριθμού, δόθηκαν επαναλαμβανόμενες παρατάσεις.

### **7.3.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου διοικητικών στελεχών**

Παρόμοια με το ερωτηματολόγιο του προσωπικού, και το ερωτηματολόγιο προς τα διοικητικά στελέχη δημιουργήθηκε με τη χρήση των Google forms, συνδυάζοντας αυτή τη φορά 9 ερωτήσεις ανοικτού τύπου συνέντευξης με 16 ερωτήσεις κλίμακας και για δημογραφικά στοιχεία.

Και εδώ το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με link , διατηρώντας την ανωνυμία στη συμπλήρωση των στοιχείων και μειώνοντας το χρόνο συμπλήρωσης σε 15 λεπτά περίπου, χρόνο λιγότερο από όσο θα διαρκούσε μία δια ζώσης ή διαδικτυακή συνέντευξη με το στέλεχος. Επιλέχθηκε δηλαδή να σταλεί ένα ερωτηματολόγιο με στοιχεία συνέντευξης ώστε το στέλεχος να το συμπληρώσει ελεύθερα και ίσως και πιο αυθόρμητα όπως αποδείχθηκε χάρη στην ανωνυμία, στο δικό του ελεύθερο χρόνο χωρίς πίεση.

Και για τα δύο ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός δύο διεθνώς αποδεκτών ερωτηματολογίων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, το ερωτηματολόγιο του καθηγητή Paul Sector και το Minnesota Satisfaction Questionnaire. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν αυτόματα μέσω των διεργασιών που προσφέρει η Google Workspace, και αναρτήθηκαν με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων.

#### **7.4 Διεξαγωγή έρευνας**

Το περιβάλλον στο οποίο διεξήχθη η έρευνα είναι το περιβάλλον των ξενοδοχείων 5\* στην περιφέρεια της Αττικής. Πρόκειται για ένα σύνολο κατ'εκτίμηση 46 με 48 ξενοδοχείων αν συμπεριλάβει κάποιος σε αυτά και 3-4 πολύ μικρές μονάδες , έως και μίας σουίτας που όμως αξιολογούνται ως 5\* παρεχόμενες υπηρεσίες. Το σωστότερο θα ήταν να αναφερθεί κανείς σε ένα σύνολο 46 ξενοδοχείων πολυτελείας. Τα περισσότερα από αυτά τα ξενοδοχεία λειτουργούν κατά τη διάρκεια όλου του έτους εκτός από μερικά παραθαλάσσια που κλείνουν τους χειμερινούς μήνες. Κατ'εκτίμηση και συγκεντρώνοντας στοιχεία από το ΙΤΕΠ, ο συνολικός αριθμός κλινών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία 5\* στην Αττική είναι 7.645 κλίνες, με αυτό το στοιχείο να αυξάνεται σταθερά στο πέρασμα των χρόνων. Αναζητώντας στοιχεία για τον αριθμό εργαζομένων ανά ξενοδοχείο διαπιστώθηκε ότι ούτε το ΞΕΕ διαθέτει παρόμοια στοιχεία ούτε όμως με ακριβείς αριθμούς και τα ίδια τα ξενοδοχεία με ποιά έννοια :ότι χρησιμοποιούν πολύ προσωπικό εκτός σταθερών συμβάσεων , σε υψηλές περιόδους ή σε περιόδους που έχουν πολλές εκδηλώσεις για παράδειγμα και έτσι ο αριθμός του προσωπικού συνεχώς αυξομειώνεται. Προσπαθώντας να υπάρξει μία εκτίμηση του αριθμού εργαζομένων σε ξενοδοχεία 5\* , λήφθηκε υπόψη μελέτες των τουριστικών φορέων που υπολόγισαν ότι αντιστοιχεί ένας εργαζόμενος ανά δύο δωμάτια σε κάθε ξενοδοχείο. Συνεπώς μια κατά προσέγγιση εκτίμηση του προσωπικού που εργάζεται σε ξενοδοχεία 5\* στην Αττική θα μπορούσε να

είναι περίπου 3.800 εργαζόμενοι. Παρόλα αυτά, από τα ξενοδοχεία που απάντησαν στο ερώτημα ποιο είναι το σύνολο των εργαζομένων τους, διαπιστώθηκε ότι πολλά ακολουθούν το μοτίβο ένας εργαζόμενος ανά δωμάτιο. Έτσι θεωρείται ότι το σύνολο τελικά είναι μεγαλύτερο από την αναφερόμενη εκτίμηση και μπορεί να ξεπερνά τους 5.000 εργαζόμενους.

Τώρα όσον αφορά τα διοικητικά στελέχη, το ποσό που αναλογεί στις διευθυντικές θέσεις στο χώρο του ξενοδοχειακού κλάδου, έχει εκτιμηθεί από τους εθνικούς φορείς ερευνών, κοντά στο 6% του συνολικού πληθυσμού των εργαζομένων. Συνεπώς μία εκτίμηση θα μπορούσε να είναι ότι 300 με 500 άτομα έχουν θέσεις εξουσίας στα 46 ξενοδοχεία 5\* στην περιφέρεια Αττικής.

### **7.5 Δυσκολίες – Εμπόδια**

Ο τρόπος που επιλέχθηκε αρχικά να προσεγγιστεί το δείγμα-στόχος της έρευνας, ήταν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στις κεντρικές διευθύνσεις των ξενοδοχείων. Σε αυτή την αλληλογραφία υπήρχε ένα εισαγωγικό κείμενο και το λινκ του ερωτηματολογίου για το προσωπικό καθώς και ένα αίτημα να δοθούν στοιχεία επικοινωνίας με διοικητικά στελέχη για την αποστολή και του αντίστοιχου ερωτηματολογίου προς αυτά. Δεν υπήρξαν παρά ελάχιστες αντιδράσεις στοιχείο που οδήγησε στην αναζήτηση άλλου τρόπου στα πλαίσια του υπαρκτού ελεύθερου χρόνου του συγγραφέα της μελέτης. Οπότε ξεκίνησε η έρευνα μέσω κυρίως του LinkedIn και η αναζήτηση των διευθυντών τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κυρίως σε όλα τα ερευνώμενα ξενοδοχεία. Στη συνέχεια ακολούθησε τόσο άμεση επικοινωνία μέσω μηνύματος στην πλατφόρμα όσο και τηλεφωνική επικοινωνία αναζητώντας τον κάθε υπεύθυνο στο εκάστοτε ξενοδοχείο. Αυτή η δράση έδωσε κάποια αποτελέσματα, όμως πολύ χαμηλά. Επίσης, υπήρξαν κάποιες αρνητικές εξαρχής απαντήσεις από πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, όπως κυρίως ότι δεν τους επιτρέπετε να διανέμουν στους υπαλλήλους τους ερωτηματολόγιο ερευνών μεταπτυχιακής εργασίας, ή ότι οι εργαζόμενοι τους απαντούν μόνο στα εταιρικά ερωτηματολόγια και σε τίποτα άλλο. Αυτό εμφανίστηκε συχνά ως απάντηση. Ακολούθησαν επανειλημμένες προσπάθειες επικοινωνίας είτε με επαναποστολές γραπτών ηλεκτρονικών μηνυμάτων είτε τηλεφωνικά οι οποίες οδηγούσαν σε χαμηλά και πάλι ποσοστά συμμετοχής. Η τελική λύση που οδήγησε σε ένα αξιοπρεπές σχετικά δείγμα ήταν οι προσωπικές και επαγγελματικές επαφές του συγγραφέα, από την προϋπηρεσία ως διοργανωτή συνεδρίων και εκδηλώσεων,

με συγκεκριμένα στελέχη στον ξενοδοχειακό κλάδο πολυτελείας της Αττικής. Εκεί απευθύνθηκε ως ύστατη λύση και υπήρξε μια σημαντική ανταπόκριση.

## 7.6 Τελικό δείγμα έρευνας

Η ομάδα-στόχος της μελέτης αποτελείται από προσωπικό που εργάζεται σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων που βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής και περιλαμβάνει όλα τα οργανωτικά τμήματα, διευθυντικά στελέχη και διοικητικό προσωπικό. Στο ερωτηματολόγιο προσωπικού συνολικά συγκεντρώθηκαν 70 απαντήσεις, ενώ 7 διοικητικά στελέχη απάντησαν στο ερωτηματολόγιο-συνέντευξη για τη διοίκηση.

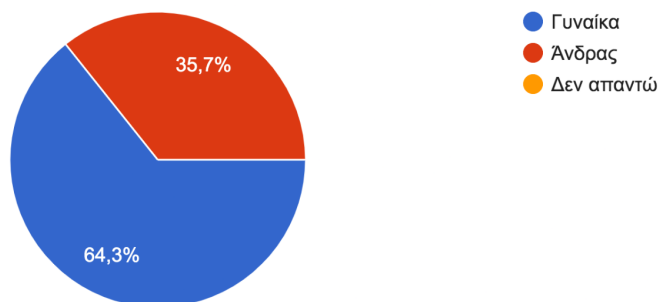
## 8. Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> : Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας

### 8.1 Παρουσίαση ευρημάτων από ερωτηματολόγιο προσωπικού

#### 8.1.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Συμπληρώθηκαν συνολικά 70 ερωτηματολόγια εκ των οποίων (γράφημα 1) τα 45 απαντήθηκαν από γυναίκες (ποσοστό 64,3%) και τα υπόλοιπα 25 από άντρες (ποσοστό 36,7%).

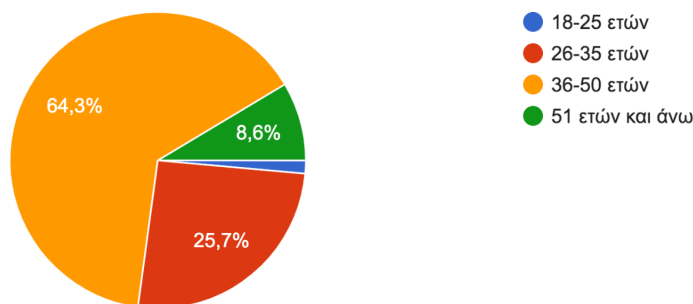
Φύλο  
70 απαντήσεις



Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων (γράφημα 2) υπήρξε συμμετοχή από όλες τις ηλικιακές βαθμίδες, με την κατηγορία 36 έως 50 χρονών να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό, 64,3%, συνολικά δηλαδή 45 από τους 70 συμμετέχοντες. Δεύτερη στη σειρά η ηλικιακή κατηγορία των 25 έως 35 ετών, με ποσοστό 25,7%, δηλαδή 18 συμμετέχοντες και τρίτη στη σειρά η κατηγορία των 51 ετών και άνω, με ποσοστό 8,6%, δηλαδή 6 συμμετέχοντες. Τελευταία είναι η συμμετοχή της μικρότερης ηλικιακής κατηγορίας, 18-25 ετών, με 1 μόνο συμμετοχή.

Ηλικία  
70 απαντήσεις



Γράφημα 2. Ηλικία δείγματος

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων (γράφημα 3), η πλειοψηφία (ποσοστό 84,3%) είναι κάτοχοι τίτλου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ), συνολικά 59 άτομα από τα 70. Απο αυτούς δε, οι 17 (ποσοστό 24,3% στο σύνολο των συμμετεχόντων) είναι κάτοχοι και μεταπτυχιακού τίτλου. Ένα μικρό ποσοστό, 11 συμμετέχοντες (15,7%) είναι κάτοχοι τίτλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

### Μορφωτικό επίπεδο

70 απαντήσεις

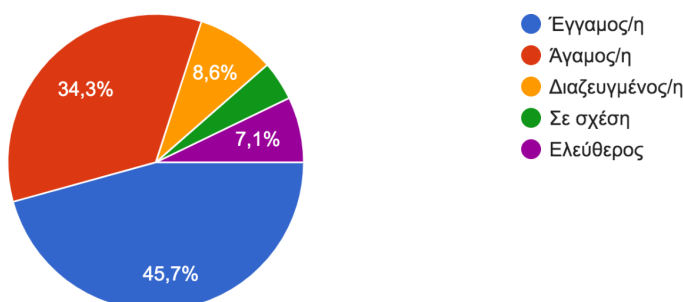


Γράφημα 3. Μορφωτικό επίπεδο

Στο ερώτημα για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων(γράφημα 4), οι 32 (ποσοστό 45,7%) δήλωσαν έγγαμοι, οι 24 (ποσοστό 34,3%) άγαμοι, 6 (ποσοστό 8,6%) δήλωσαν διαζευγμένοι, 5 (ποσοστό 7,1%) σε σχέση και οι υπόλοιποι 3 ελεύθεροι.

### Οικογενειακή κατάσταση

70 απαντήσεις



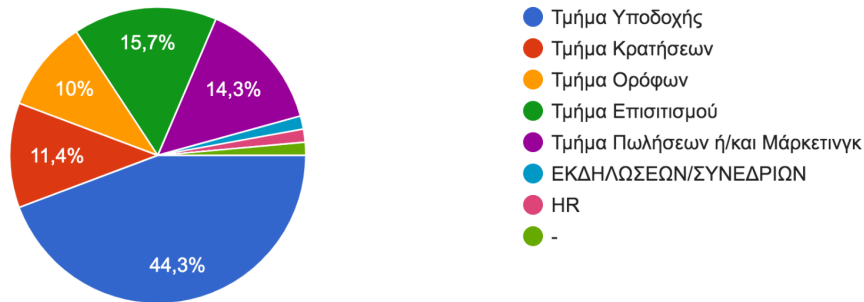
Γράφημα 4. Οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με τον τομέα απασχόλησης των συμμετεχόντων(γράφημα 5), διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία εργάζεται στο τμήμα υποδοχής (ποσοστό 44,3%) συνολικά 31 άτομα. Ακολουθεί το τμήμα επισιτισμού με ποσοστό 15,7%, δηλαδή 11 άτομα και το τμήμα πωλήσεων ή/και μάρκετινγκ με συμμετοχή 14,3%, 10 ατόμων, το τμήμα κρατήσεων με

ποσοστό 11,4% και το τμήμα ορόφων με ποσοστό 10% . Τα υπόλοιπα τμήματα είναι με πολύ χαμηλότερη συμμετοχή.

Σε ποιο τμήμα εργάζεστε?

70 απαντήσεις

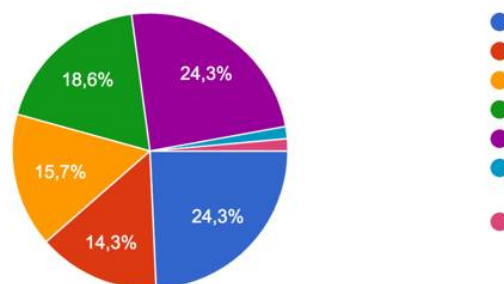


Γράφημα 5. Τομέας απασχόλησης

Όσον αφορά τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο(γράφημα 6) υπάρχει μία ποικιλία απαντήσεων, όπου ισοβαθμούν με 24,3% τόσο οι εργαζόμενοι έως 3 έτη στον τομέα (17 άτομα), με τους εργαζόμενους που έχουν άνω των 16 ετών προϋπηρεσία στον κλάδο (17 άτομα και εδώ). Ακολουθούν με ποσοστό 18,6 %, δηλαδή 13 άτομα, όσοι έχουν εμπειρία 11 με 15 έτη, στη συνέχεια είναι όσοι έχουν εμπειρία 7 με 10 έτη στο χώρο σε ποσοστό 15,7% και το τελευταίο αξιοσημείωτο ποσοστό (14,3%) έχουν όσοι εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο μεταξύ 4 και 6 ετών

Ποια είναι η εμπειρία σας συνολικά στον ξενοδοχειακό κλάδο?

70 απαντήσεις

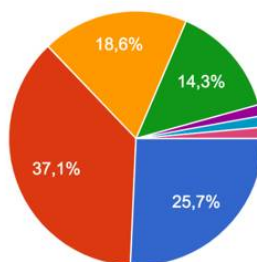


Γράφημα 6. Εργασιακή εμπειρία

Στην πιο εξειδικευμένη ερώτηση, της χρονικής περιόδου όπου εργάζονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο(γράφημα 7), απάντησαν 1 έως 5 έτη, σε ποσοστό 37,1% ,

δηλαδή 26 άτομα συνολικά. Ακολούθως σε ποσοστό 25,7%, εργάζονται λιγότερο από 1 έτος, και αυτή η απάντηση δόθηκε από 18 συμμετέχοντες. 5 έως 10 έτη, απάντησε το 18,6% (13 άτομα) και άνω των 10 ετών εργασία στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο από όπου απάντησαν το 14,3% (10 άτομα). Το υπόλοιπο ποσοστό διανεμήθηκε σε απαντήσεις όπως σεζόν ή άλλο.

Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο?  
70 απαντήσεις



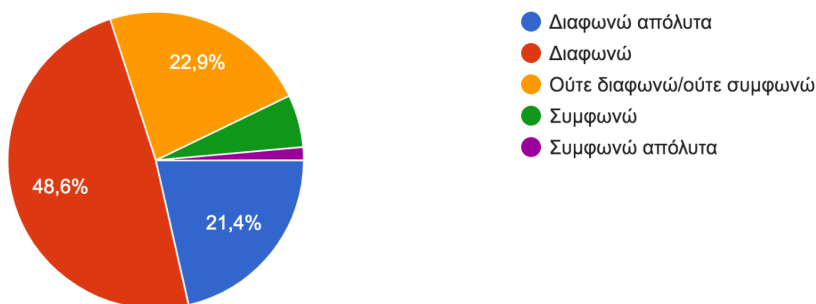
Γράφημα 7. Εμπειρία στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο

### 8.1.2 Απαντήσεις σχετικά με τις σχέσεις διοίκησης και προσωπικού

Με το ότι ο προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους (γράφημα 8), φαίνεται να διαφωνεί από απόλυτα έως απλή διαφωνία, η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό συνολικά 70% (49 άτομα από τα 70). Ενώ ένα σημαντικό 22,9% (16 συμμετέχοντες) κρατούν ουδέτερη τοποθέτηση. Οι υπόλοιποι 5 συμμετέχοντες είναι μεταξύ κυρίως του συμφωνώ, με έναν εξ αυτών να συμφωνεί απόλυτα.

Ο προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους.

70 απαντήσεις

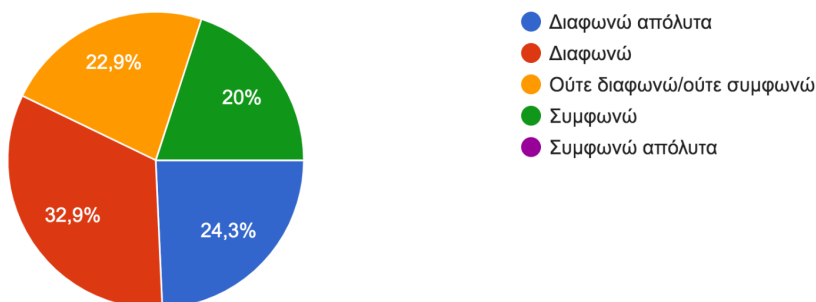


Γράφημα 8. Αποφάσεις προϊστάμενου

Σχεδόν παρόμοια ανταπόκριση υπήρξε και στο ζήτημα που τέθηκε αν είναι συχνά απαραίτητο για έναν προϊστάμενο να χρησιμοποιεί εξουσία όταν συναλλάσσεται με τους το προσωπικό (γράφημα 9). Και πάλι εδώ η πλειοψηφία, με ένα συνολικό ποσοστό 57,2% (με το 32,9% να διαφωνεί και το 24,3% να διαφωνεί απόλυτα), δηλαδή 40 από τους 70 συμμετέχοντες. Ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό και εδώ κράτησε ουδέτερη στάση (ποσοστό 22,9%, δηλαδή συνολικά 16 άτομα), ενώ οι υπόλοιποι 14 συμμετέχοντες (ποσοστό 20%) συμφώνησαν με την πρόταση. Κανείς όμως δεν συμφώνησε απόλυτα με αυτή.

Είναι συχνά απαραίτητο για έναν προϊστάμενο να χρησιμοποιεί εξουσία όταν συναλλάσσεται με τους εργαζόμενους.

70 απαντήσεις

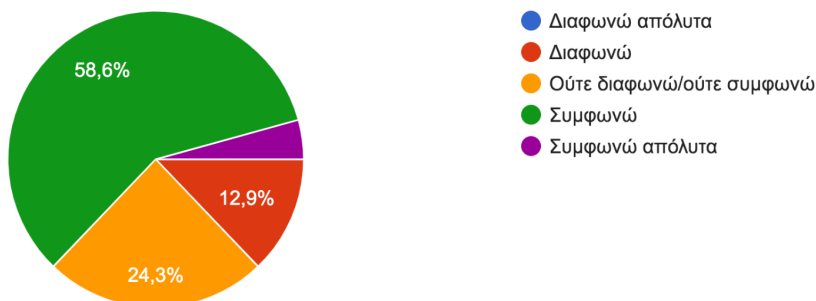


Γράφημα 9. Άσκηση εξουσίας από προϊστάμενο

Από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία συμφώνησε με την πρόταση ότι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αποδεχτεί την απόφαση του τμήματος που ανήκει, ακόμα και αν διαφωνεί, σε ποσοστό 62,8%, συνολικά δηλαδή 44 άτομα. Ένα σημαντικό ποσοστό, της τάξεως του 24,3% (17 συμμετέχοντες) επέλεξε την ουδέτερη τοποθέτηση. Το υπόλοιπο 12,9% διαφώνησε με τη συγκεκριμένη άποψη.

Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αποδεχτεί την απόφαση του τμήματος που ανήκει, ακόμα και όταν προσωπικά διαφωνεί.

70 απαντήσεις

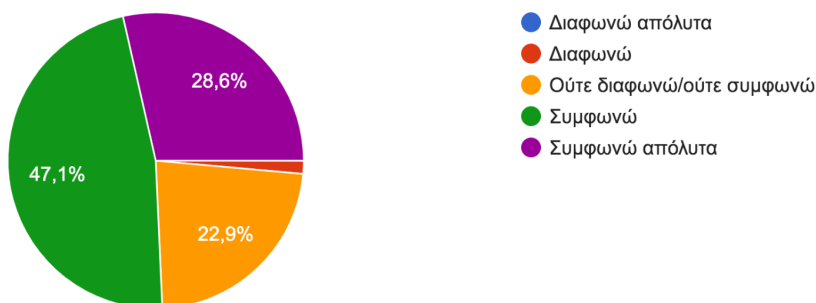


Γράφημα 10. Αποδοχή απόφασης τμήματος

Σύμφωνους βρήκε και το θέμα που τέθηκε ότι η επίλυση προβλημάτων από την ομάδα δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την επίλυση από το άτομο(γράφημα 10), το 75,7% των συμμετεχόντων, ενώ το 22,9% επέλεξε την ουδέτερη στάση. Μόνο ένας συμμετέχοντας διαφώνησε με την πρόταση.

Η επίλυση προβλημάτων από ομάδες δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την επίλυση προβλημάτων από άτομα.

70 απαντήσεις

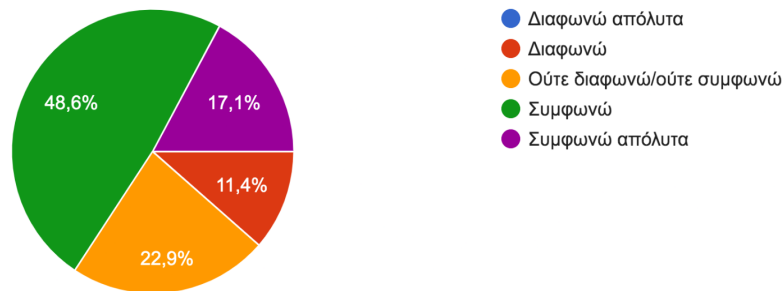


Γράφημα 11. Επίλυση προβλημάτων από την ομάδα

Αναφορικά με το αν η απόδοση της ομάδας ή του τμήματος όπου ανήκει κάποιος είναι πιο σημαντική από την απόδοση του ίδιου του ατόμου(γράφημα 11), η πλειοψηφία με

ποσοστό 65,7% συμφώνησε (με το 17,1% να συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση), δηλαδή συνολικά συμφώνησαν 46 συμμετέχοντες. Και εδώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 22,9% κράτησε ουδέτερη στάση, ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό της τάξεως 11,4% που διαφώνησε με την πρόταση.

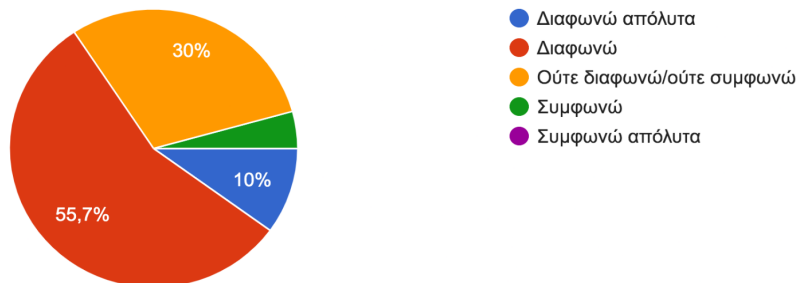
Η απόδοση της ομάδας εργασίας ή του τμήματος κάποιου, είναι πιο σημαντική από την ατομική του απόδοση.  
70 απαντήσεις



**Γράφημα 12. Σημασία απόδοσης ομάδας**

Στο ερώτημα προς τους συμμετέχοντες, αν ο προϊστάμενος τους επιτρέπει στην εργασία τους πλήρη ελευθερία (γράφημα 12), αν δηλαδή ενθαρρύνει την λήψη πρωτοβουλιών εκ μέρους τους, η πλειοψηφία απάντησε αρνητικά, σε συνολικό ποσοστό 65,7% , ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 30% κράτησε ουδέτερη στάση. Οι υπόλοιποι συνολικά 4,3% συμφώνησαν ότι κάτι ανάλογο συμβαίνει. Ίσως εδώ η έκφραση πλήρης ελευθερία ήταν ακραία για ένα εργασιακό περιβάλλον.

Επιτρέπεται η πλήρης ελευθερία από τον προϊστάμενο στην εργασία των εργαζομένων.  
70 απαντήσεις

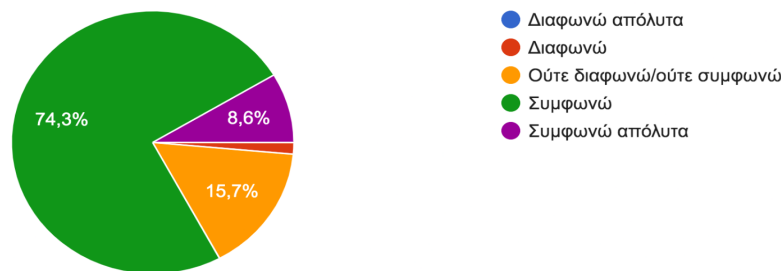


**Γράφημα 13. Ελευθερία στην άσκηση της εργασίας**

Μια αλληλένδετη πρόταση της προηγούμενης, όμως, βρήκε την πλειοψηφία σύμφωνη με αυτή. Πιο συγκεκριμένα, στο ζήτημα αν ο προϊστάμενος αφού αναθέσει τα καθήκοντα σε έναν εργαζόμενο, του επιτρέπει να τα χειριστεί ο ίδιος(γράφημα 13), όπερ σημαίνει να πάρει την ευθύνη και πρωτοβουλίες στο πλαίσιο που ορίζεται από τα καθήκοντα του, συμφώνησε το 82,9%, ενώ ένα 15,7% κράτησε ουδέτερη θέση. Που σημαίνει ότι μόλις το 1,4% , ένας δηλαδή συμμετέχοντας, διαφώνησε με την συγκεκριμένη πρόταση.

Τα καθήκοντα των εργαζομένων ανατίθενται από τον προϊστάμενο τους και στη συνέχεια τους επιτρέπεται να τα χειριστούν.

70 απαντήσεις

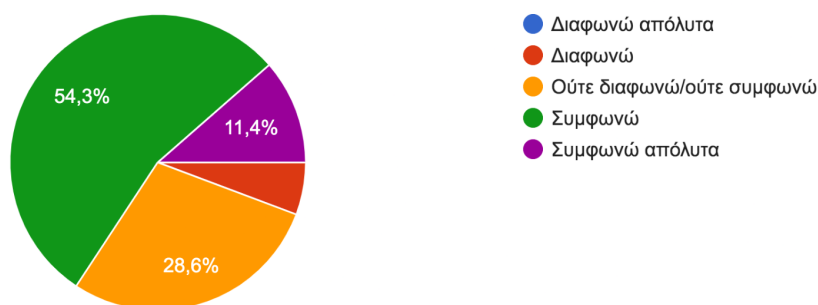


**Γράφημα 14. Ανάθεση καθηκόντων και πρωτοβουλία**

Σύμφωνη βρίσκει την πλειοψηφία με ποσοστό 65,7% το ότι πράγματι ο προϊστάμενος τους εμπιστεύεται για την άσκηση ορθής κρίσης και κατ'επέκταση λήψη ορθών αποφάσεων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους (γράφημα 14). Ένα σημαντικό ποσοστό ύψους 28,6% κράτησε ουδέτερη θέση και το υπόλοιπο διαφώνησε με την άποψη.

Οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενο τους για την άσκηση ορθής κρίσης.

70 απαντήσεις



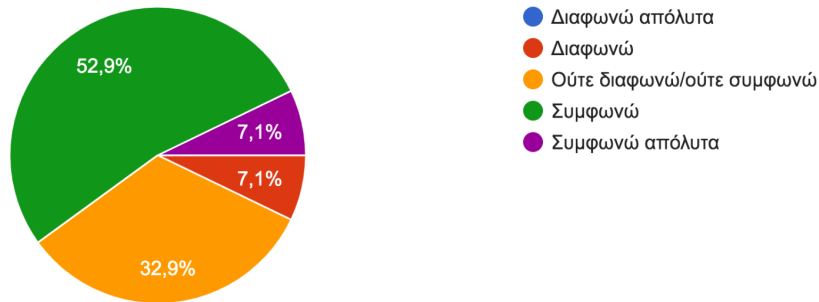
**Γράφημα 15. Εμπιστοσύνη από προϊστάμενο**

Παρόμοιο με το προηγούμενο το κάτωθι ζήτημα, εξειδικεύοντας αν τους επιτρέπει ο προϊστάμενος οι ίδιοι να κρίνουν ποια είναι η καλύτερη επίλυση ενός προβλήματος

εργασίας (γράφημα 15), με το οποίο συμφώνησε η πλειοψηφία σε ποσοστό 60% ενώ ένα μεγάλο ποσοστό, 32,9% κράτησε ουδέτερη στάση.

Οι εργαζόμενοι επιτρέπεται από τον προϊστάμενο να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση για την επίλυση προβλημάτων.

70 απαντήσεις

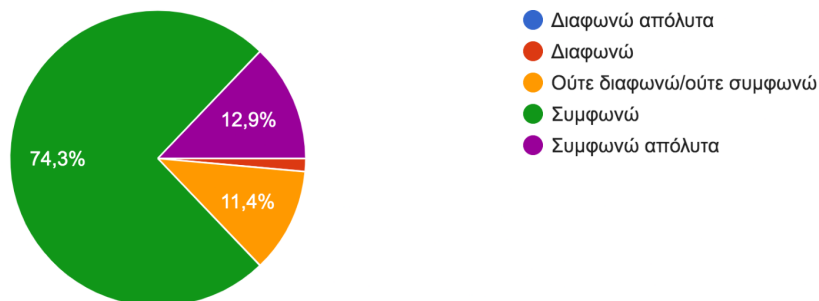


Γράφημα 16. Επίλυση προβλημάτων από εργαζόμενο

Στο άμεσο ζήτημα αν ενθαρρύνει ο προϊστάμενος την πρωτοβουλία των εργαζομένων(γράφημα 16), το 87,2 % συμφώνησε ενώ ένα 11,4% κράτησε ουδέτερη στάση. Στοιχείο πολύ θετικό και χαρακτηριστικό της ενδυνάμωσης, να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία στο προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας του.

Η πρωτοβουλία των εργαζομένων ενθαρρύνεται από τον προϊστάμενο τους.

70 απαντήσεις



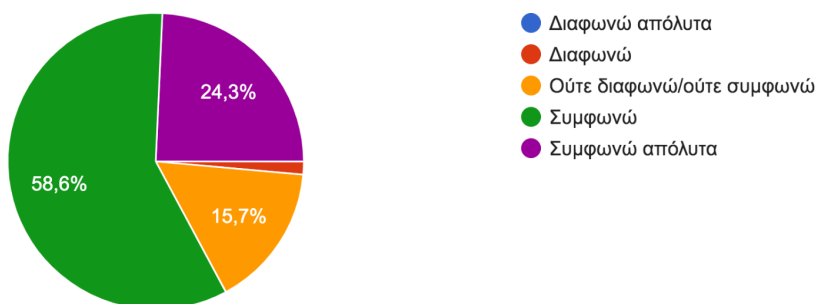
Γράφημα 17. Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας εργαζομένων

### 8.1.3 Απαντήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνη ήταν η πλειοψηφία των συμμετεχόντων , με ποσοστό 82,7% με την πρόταση ότι η εργασία που κάνουν είναι πολύ σημαντική για τους ίδιους(γράφημα 17). Ένα ποσοστό 15,7% κράτησε ουδέτερη στάση, ενώ μόνο ένα άτομο διαφώνησε με την πρόταση.

Η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική για εμένα.

70 απαντήσεις

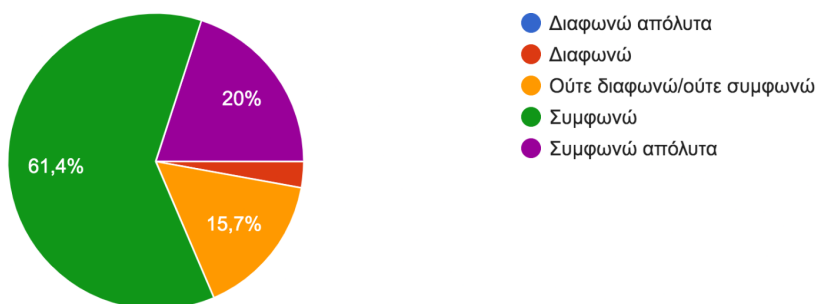


Γράφημα 18. Σημασία εργασίας για το άτομο

Στο ίδιο μήκος κύματος με την προηγούμενη πρόταση κινήθηκαν και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το ζήτημα αν η εργασία που κάνουν έχει νόημα για τους ίδιους(γράφημα 18). Η μεγάλη πλειοψηφία, σε ποσοστό 81,4% βρίσκει νόημα στην εργασία που κάνει , ενώ ένα 15,7% κράτησε ουδέτερη στάση χωρίς ούτε να συμφωνήσει, ούτε να διαφωνήσει. Το υπόλοιπο μικρό ποσοστό του 2,9% διαφώνησε με την πρόταση διότι δεν βρίσκει νόημα στην εργασία που απασχολείται.

Η εργασία που κάνω έχει νόημα για μένα.

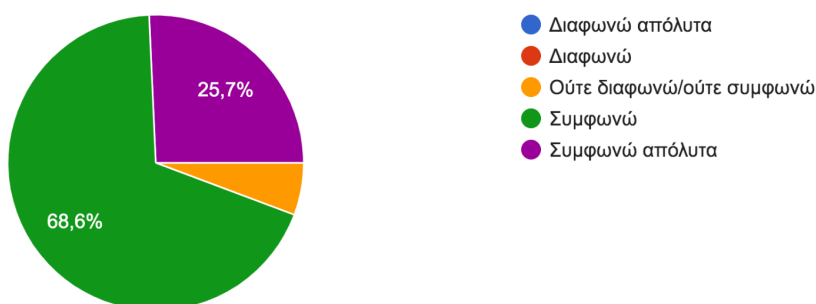
70 απαντήσεις



**Γράφημα 19. Αναζήτηση νοήματος στην εργασία**

Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν διαφώνησε με την πρόταση ότι είναι σίγουρος για τις ικανότητες του να εκτελεί την εργασία του(γράφημα 19). Αντίθετα βρήκε σύμφωνο το 94,1% του συνόλου των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό επέλεξε να κρατήσει ουδέτερη στάση.

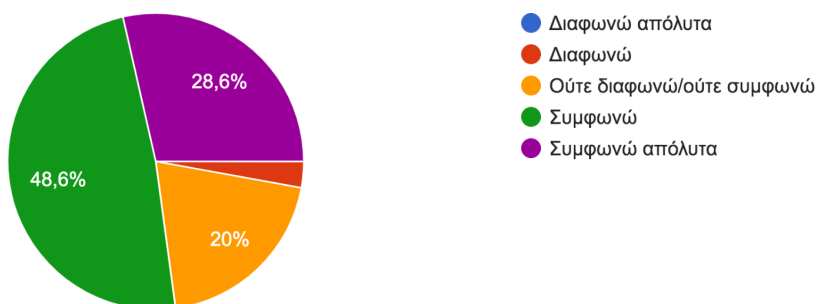
Είμαι σίγουρος/η για τις ικανότητες μου να εκτελώ τις εργασιακές μου δραστηριότητες.  
70 απαντήσεις



**Γράφημα 20. Πίστη στις ικανότητες εκτέλεσης εργασίας**

Αναφορικά με το ζήτημα αν το άτομο έχει κατακτήσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελέσει επαρκώς την εργασία του(γράφημα 20), η πλειοψηφία με ποσοστό 77,2% συμφώνησε με αυτό. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 20% κράτησε ουδέτερη στάση, ενώ το υπόλοιπο μικρό ποσοστό του 2,8% διαφώνησε.

Έχω κατακτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για τη δουλειά μου.  
70 απαντήσεις

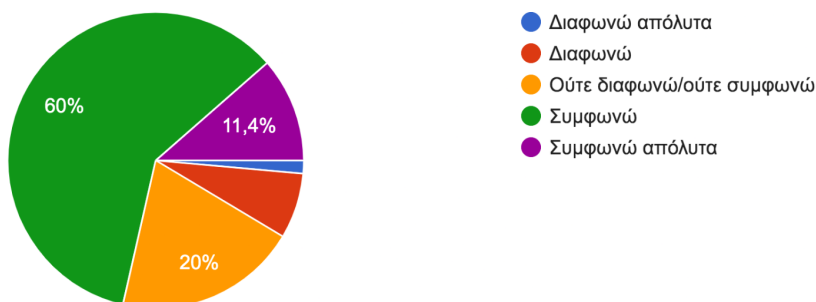


**Γράφημα 21. Κατάκτηση απαραίτητων δεξιοτήτων**

Στο ζήτημα αν κρίνει το ίδιο το άτομο ότι έχει σημαντική αυτονομία στο να καθορίσει το ίδιο πως θα εκτελέσει τη δουλειά του, χωρίς να ζητά κατευθύνσεις και έγκριση από τον προϊστάμενο του ή τους ανώτερους του (γράφημα 21), το 71,4% συμφώνησε, διατηρώντας και εδώ την πλειοψηφία, ενώ ένα 20% επέλεξε να παραμείνει ουδέτερο. Το υπόλοιπο 8,6% διαφώνησε με την πρόταση, κρίνοντας ότι δεν έχει αυτονομία όσο θα ήθελε.

Έχω σημαντική αυτονομία στον καθορισμό του πως θα κάνω την εργασία μου.

70 απαντήσεις

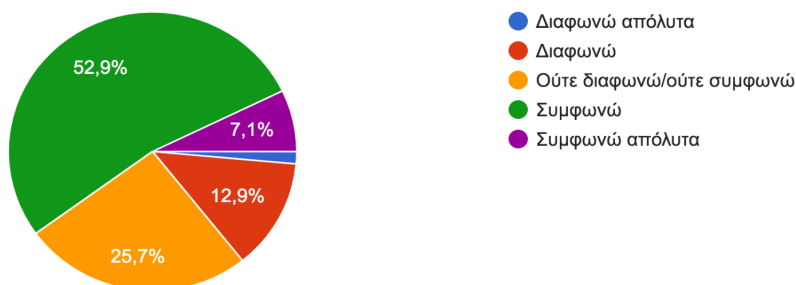


Γράφημα 22. Αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας

Όταν σε μία πρόταση αναφέρονται λέξεις όπως η ανεξαρτησία και η ελευθερία να σχετίζονται με την εργασία, αμέσως διαπιστώνει η συγγραφέας της έρευνας ότι μειώνεται το ποσοστό που συμφωνεί με αυτές. Παρόλα αυτά στην κατωθι πρόταση, μια σημαντική πλειοψηφία (γράφημα 22) συμφώνησε σε ποσοστό 60%, ότι πράγματι έχει ευκαιρίες να κάνει ελεύθερα και ανεξάρτητα την εργασία του. Πάλι ένα 25,7% επέλεξε τον δρόμο της ουδετερότητας και το υπόλοιπο 14,3% διαφωνεί με την πρόταση.

Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στο πως θα κάνω τη δουλειά μου.

70 απαντήσεις

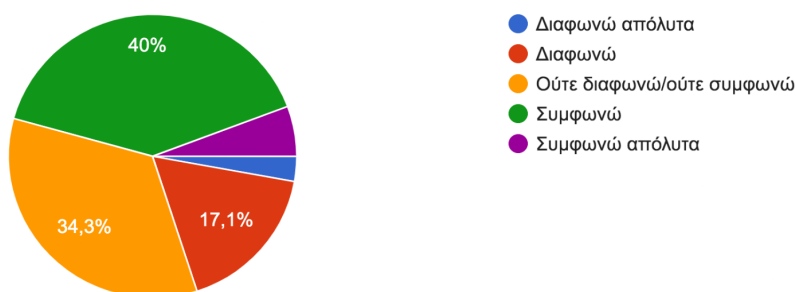


### Γράφημα 23. Ανεξαρτησία και ελευθερία στην εκτέλεση καθηκόντων

Το συγκεκριμένο ζήτημα δημιούργησε 3 σχεδόν ισόποσα στρατόπεδα. Από τη μία υπάρχει ένα 47% που συμφωνεί ότι έχει επιρροή σε ότι συμβαίνει στο τμήμα του από πλευράς εργασίας(γράφημα 23), υπάρχει όμως και ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως 34,3% που επιλέγει ούτε να συμφωνήσει, ούτε να διαφωνήσει και το υπόλοιπο 18,7% διαφωνεί με την πρόταση αυτή, δηλώνοντας ουσιαστικά ότι δεν ασκεί σημαντική επιρροή στο τμήμα όπου εργάζεται.

Έχω σημαντική επιρροή σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα μου.

70 απαντήσεις

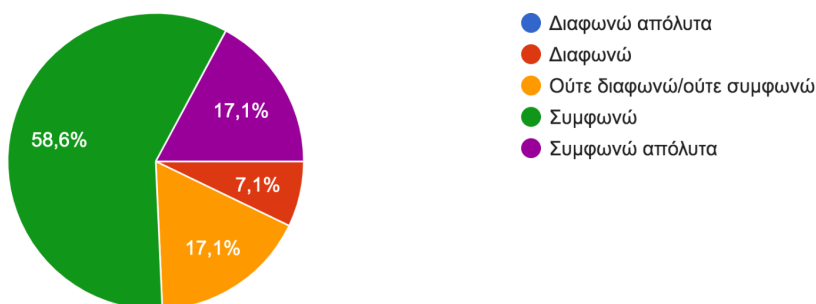


### Γράφημα 24. Επιρροή στο τμήμα όπου εργάζεται

Η πλειοψηφία σε ποσοστό 75,7% συμφωνεί με τη δήλωση ότι στην εργασία του νιώθει δυναμικός/ή και γεμάτος/η ενέργεια (γράφημα 24). Ένα ποσοστό της τάξεως του 17,1% επιλέγει την ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 7,2% διαφωνεί διότι δεν νιώθει ούτε δυναμισμό ούτε ενέργεια στην εργασία του.

Στην εργασία μου νιώθω δυναμικός/ή και γεμάτος/η ενέργεια.

70 απαντήσεις

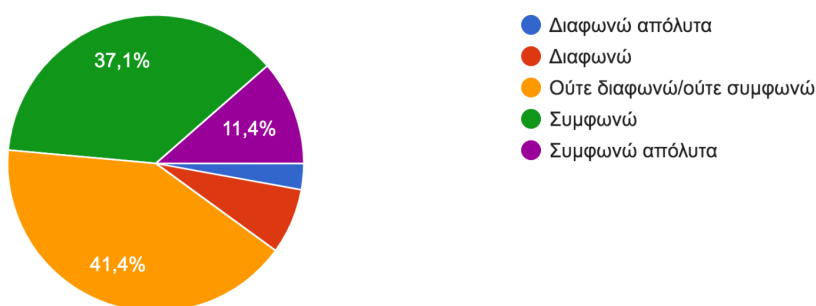


### Γράφημα 25. Δυναμισμός και ενέργεια στην εργασία

Και σε αυτή την πρόταση οι απαντήσεις έχουν ενδιαφέρον, με ένα ποσοστό οριακό της τάξεως του 48,5% να νιώθει ότι θέλει να πάει στη δουλειά του κάθε πρωί (γράφημα 25), ενώ από την άλλη ένα 41,4% να επιλέγει ουδέτερη στάση μη συμφωνώντας ή διαφωνώντας, με τη πρόταση. Και υπάρχει και ένα 10,1% που διαφωνεί και δεν νιώθει ότι θέλει το πρωί να πάει στη δουλειά του.

Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω ότι θέλω να πάω στη δουλειά μου.

70 απαντήσεις

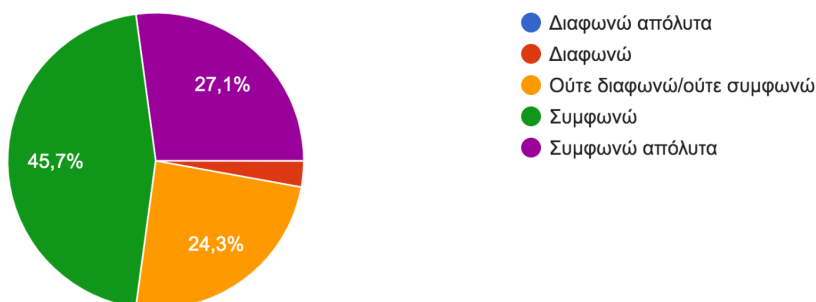


Γράφημα 26. Επιθυμία για να πάει στην εργασία του

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 72,8% είναι περήφανοι για τη δουλειά που κάνουν (γράφημα 26), ενώ δεν λείπει ένα ποσοστό ύψους 24,3% το οποίο δεν είναι σίγουρο θα έλεγε κανείς για το αν είναι και επιλέγει να κρατήσει ουδέτερη στάση. Ένα μικρό ποσοστό που υπολείπεται διαφωνεί με την πρόταση.

Είμαι περήφανος για τη δουλειά που κάνω.

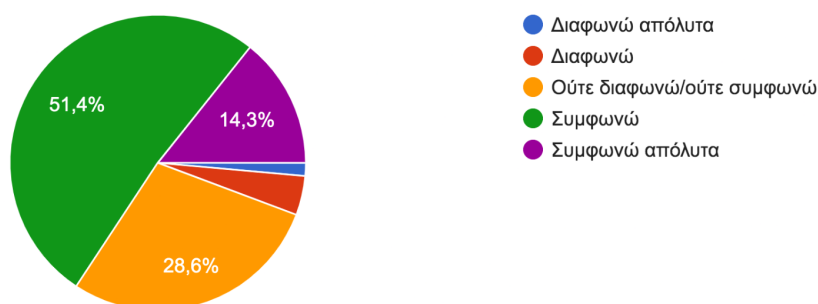
70 απαντήσεις



Γράφημα 27. Περήφανος για εργασία

Το 65,7% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι παρασύρονται στη ροή της εργασίας τους (γράφημα 27), στοιχείο θετικό για τους ίδιους και τους εργοδότες τους. Ενώ ένα 28,6% επέλεξε να απαντήσει ουδέτερα.

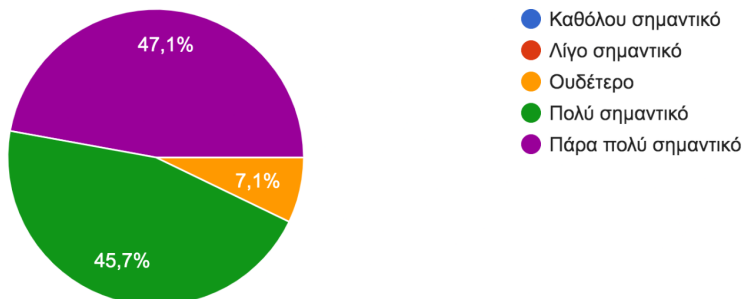
Παρασύρομαι στη ροή της δουλειάς μου.  
70 απαντήσεις



Γράφημα 28. Ακολουθώντας τη ροή της εργασίας

Σε πολύ μεγάλο ποσοστό, της τάξεως του 92,8% των συμμετεχόντων (εκ των οποίων το 47,1% το δηλώνει ως πάρα πολύ σημαντικό) κρίνεται πολύ σημαντικός ο ρόλος του ύψους της χρηματικής αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση τους ως εργαζόμενοι (γράφημα 28). Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν κρίνει ως λίγο ή καθόλου σημαντικό παράγοντα το ύψος των χρημάτων, υπάρχει όμως ένα 7,1% που το βρίσκει ότι έχει ουδέτερο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το ύψος της χρηματικής αμοιβής σας στην εργασιακή ικανοποίηση?  
70 απαντήσεις

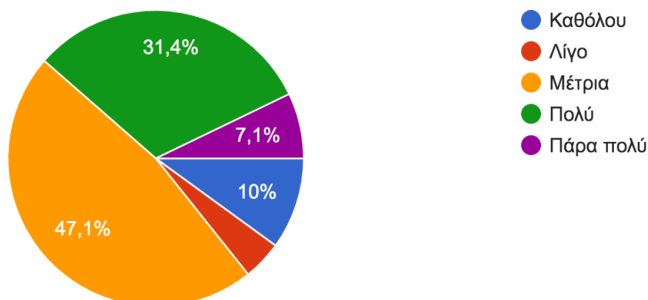


Γράφημα 29. Σημασία αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση

#### 8.1.4 Απαντήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση προσωπικού

Όσον αφορά την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί η επιχείρηση όπου εργάζονται (γράφημα 29), το 47,1% είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 31,4% είναι πολύ ικανοποιημένοι, ένα 10% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και ένα 7,1% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί η επιχείρηση όπου εργάζεστε?  
70 απαντήσεις

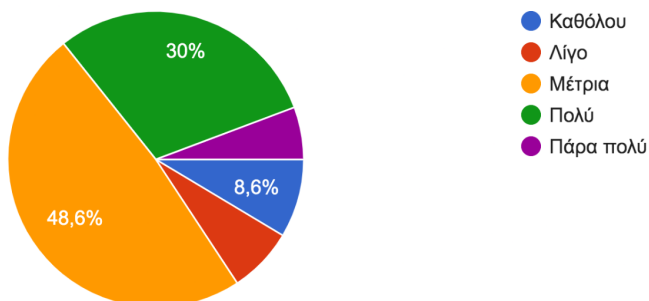


Γράφημα 30. Ικανοποίηση με μορφή ηγεσίας στην εργασία

Στο ερώτημα αν οι συμμετέχοντες βιώνουν αναγνώριση της εργασίας τους από τη διοίκηση (γράφημα 30), το 48,6% απάντησε μέτρια, ενώ ένα 30% πολύ. Υπήρξε και ένα 8,6% που απάντησε καθόλου δεν λαμβάνουν αναγνώριση από τη διοίκηση.

Βιώνετε αναγνώριση της εργασίας σας από τη διοίκηση?

70 απαντήσεις



Γράφημα 31. Αναγνώριση από τη διοίκηση

Στο ερώτημα αν η ύπαρξη ανατροφοδότησης από την πλευρά της διοίκησης θα οδηγούσε στο να αυξηθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση (γράφημα 31) το μεγαλύτερο ποσοστό 50% απάντησε ότι ίσως να την αύξανε, ενώ ένα 44,3% απάντησε πως ναι θα αύξανε η εργασιακή τους ικανοποίηση. Το υπόλοιπο ποσοστό απάντησε αρνητικά ενώ ένας από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκε σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις οι οποίες αν ίσχυαν, τότε ναι θα έπαιζε θετικό ρόλο η ανατροφοδότηση.

Σε περίπτωση που υπήρχε ανατροφοδότηση από τη διοίκηση, ανεξαρτήτως προσήμου, θα αύξανε την εργασιακή σας ικανοποίηση?

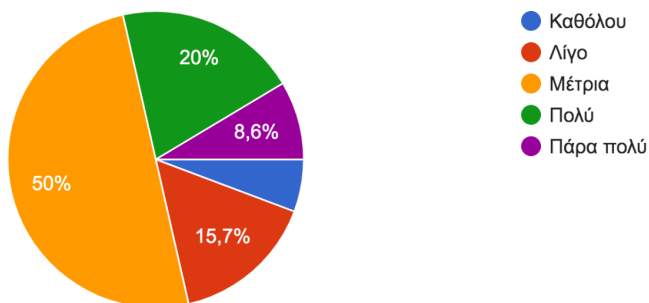
70 απαντήσεις



Γράφημα 32. Σημασία ανατροφοδότησης στην εργασιακή ικανοποίηση

Ένα πολύ μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων κρίνει ότι η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους για τη σωστή ροή της εργασίας (γράφημα 32), της τάξεως του 28,6%. Το 50% των ατόμων απαντά πως μέτρια συμβαίνει αυτό ενώ ένα 15,7% λέει πως συμβαίνει λίγο.

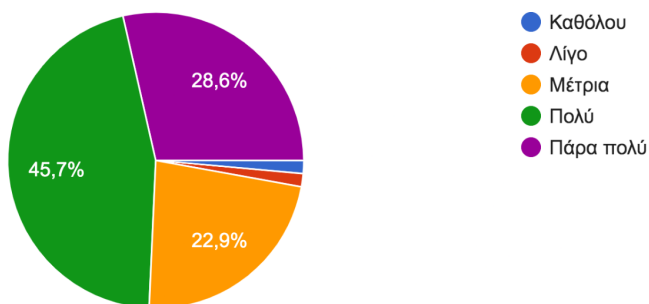
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες σας για τη σωστή ροή της εργασίας σας?  
70 απαντήσεις



Γράφημα 33. Εκτίμηση γνώμης προσωπικού από διοίκηση

Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, ύψους 74,3% δηλώνει πρόθυμο να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους (γράφημα 33) από πολύ έως και πάρα πολύ (σε ποσοστό 28,6%). Ενώ ένα 22,9% δηλώνει μέτρια και το υπόλοιπο μικρό ποσοστό που μένει, δηλώνει λίγο έως καθόλου πρόθυμο να συμμετάσχει.

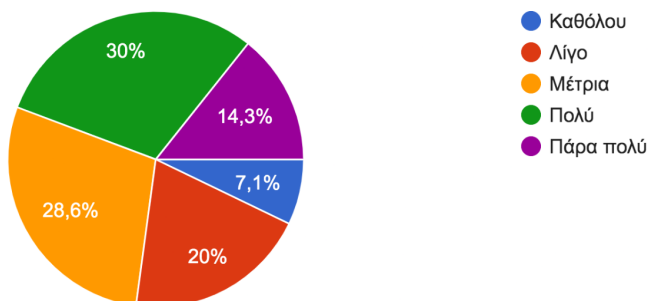
Είστε πρόθυμος να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία σας?  
70 απαντήσεις



Γράφημα 34. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Το 44,3% δηλώνει ότι ενημερώνεται πολύ έως πάρα πολύ άμεσα από τη διοίκηση για αποφάσεις που σχετίζονται με τη δουλειά του (γράφημα 34) ενώ ένα 28,6% δηλώνει μέτρια και ένα 27,1% από λίγο έως καθόλου.

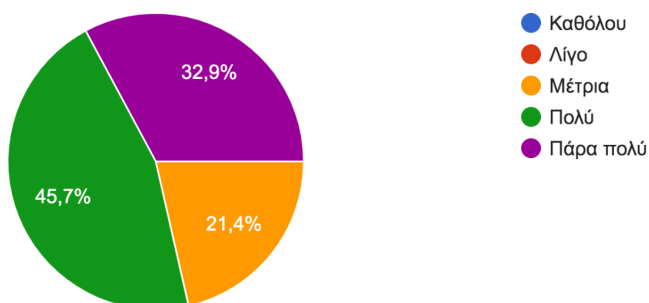
Ενημερώνεστε άμεσα από τη διοίκηση για αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την εργασία σας?  
70 απαντήσεις



Γράφημα 35. Έγκαιρη ενημέρωση από διοίκηση για αποφάσεις

Ένα 88,6% θεωρεί πολύ έως πάρα πολύ υπεύθυνη τη θέση του στην επιχείρηση(γράφημα 35) ενώ το υπόλοιπο 21,4% την κρίνει μέτρια υπεύθυνη. Κανένας συμμετέχων δεν κρίνει από λίγο έως καθόλου υπεύθυνη τη θέση στην οποία βρίσκεται.

Πόσο υπεύθυνη θεωρείτε τη θέση σας?  
70 απαντήσεις



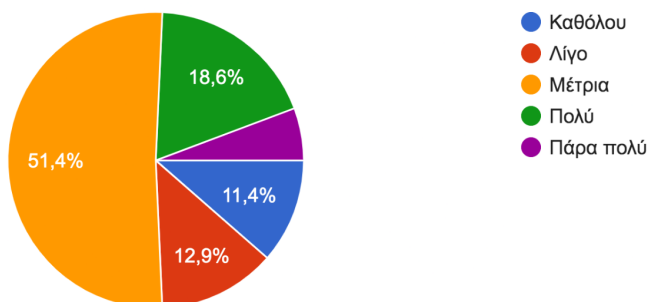
Γράφημα 36. Υπεύθυνη θέση εργασίας

Το 51,4% των συμμετεχόντων κρίνει ότι ασκεί μέτρια επιρροή στον τομέα εργασίας του, ενώ ένα 24,3% κρίνει ότι δεν ασκεί καθόλου ή πολύ λίγη επιρροή(γράφημα 36). Υπάρχει

και ένα συνολικό ποσοστό μειωθητικό της τάξεως του 24,6% που θεωρεί ότι ασκεί επιρροή πολύ έως πάρα πολύ.

Ασκείτε επιρροή σε θέματα του τομέα εργασίας σας στο ξενοδοχείο?

70 απαντήσεις

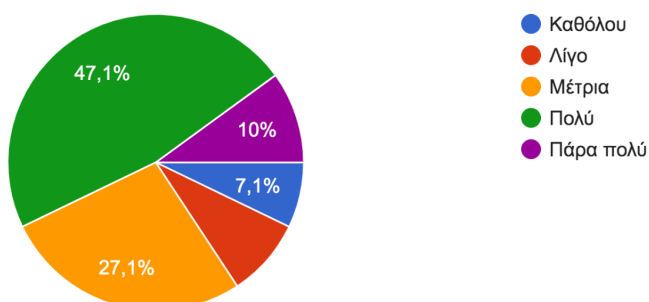


Γράφημα 37. Άσκηση επιρροής στον εργασιακό τομέα

Ένα σημαντικό ποσοστό στο 57,1% νιώθει πολύ έως πάρα πολύ υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης όπου εργάζεται (γράφημα 37). Υπάρχει και ένα 27,1% που νιώθει μέτρια υπεύθυνος και το υπόλοιπο 15,9% νιώθει από καθόλου έως λίγο υπεύθυνος.

Νιώθετε υπεύθυνος/η για την υλοποίηση των στόχων του ξενοδοχείου που εργάζεστε?

70 απαντήσεις



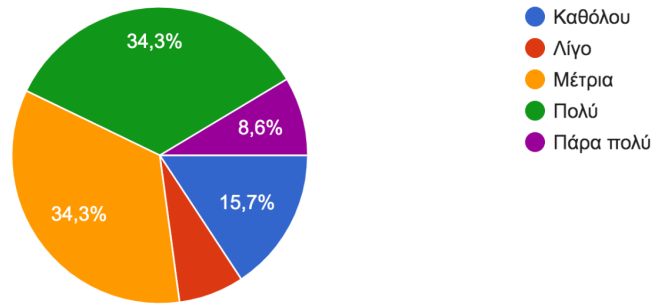
Γράφημα 38. Υπευθυνότητα στην υλοποίηση εταιρικών στόχων

Στο ενδιαφέρον αυτό ερώτημα, αν υπάρχει συμπόρευση στόχων του εργαζόμενου με τους εταιρικούς (γράφημα 38), ένα 42,9% συμφώνησε ότι συμβαδίζουν από πολύ έως πάρα

πολύ, ένα 34,3% ότι συμβαδίζουν μέτρια και το υπόλοιπο ποσοστό 22,8% ότι δεν συμβαδίζουν καθόλου ή λίγο.

Πιστεύετε πως οι δικοί σας στόχοι σε επαγγελματικό επίπεδο συμβαδίζουν με τους στόχους του ξενοδοχείου όπου εργάζεστε?

70 απαντήσεις

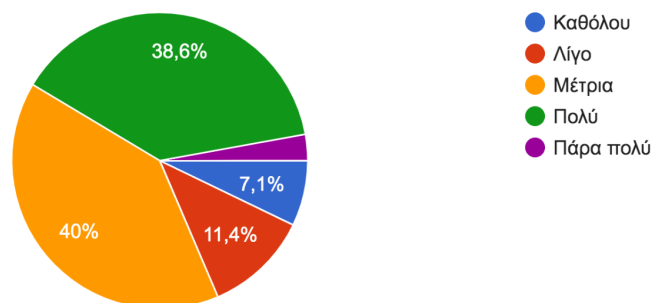


Γράφημα 39. Σύμπλευση εταιρικών με ατομικούς επαγγελματικούς στόχους

Και στο κάτωθι ερώτημα τα ποσοστά μοιράζονται, όπου ένα 40% των συμμετεχόντων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την παροχή των απαραίτητων πόρων για να εκτελέσουν την εργασία τους (γράφημα 39), ένα 41,5% είναι πολύ έως πάρα πολύ και το υπόλοιπο 18,5% είναι από λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι.

Είστε ικανοποιημένος/η από την παροχή των απαραίτητων πόρων (χρόνος, χώρος και εξοπλισμός) για να κάνετε την εργασία σας?

70 απαντήσεις

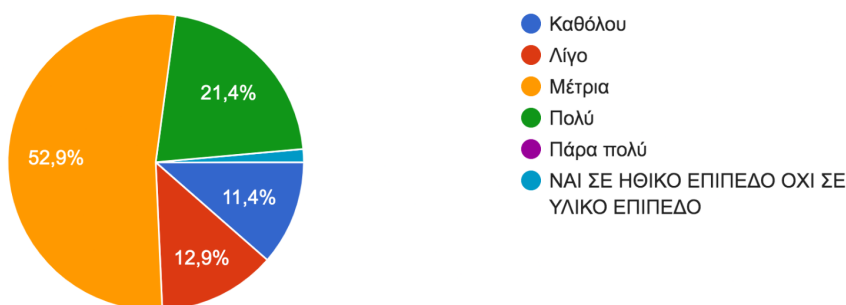


Γράφημα 40. Ικανοποίηση από παροχή απαραίτητων πόρων

Σε 52,9% η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απαντά ότι οι υπηρεσίες τους ανταμείβονται μέτρια επάξια σε ηθικό και υλικό επίπεδο (γράφημα 40). Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό

21,4% που δηλώνει ότι ανταμείβονται πολύ και ένα 24,3% που δηλώνει ότι ανταμείβονται από λίγο έως καθόλου.

Θεωρείτε ότι οι υπηρεσίες σας στην επιχείρηση ανταμείβονται επάξια (σε ηθικό και υλικό επίπεδο)  
70 απαντήσεις

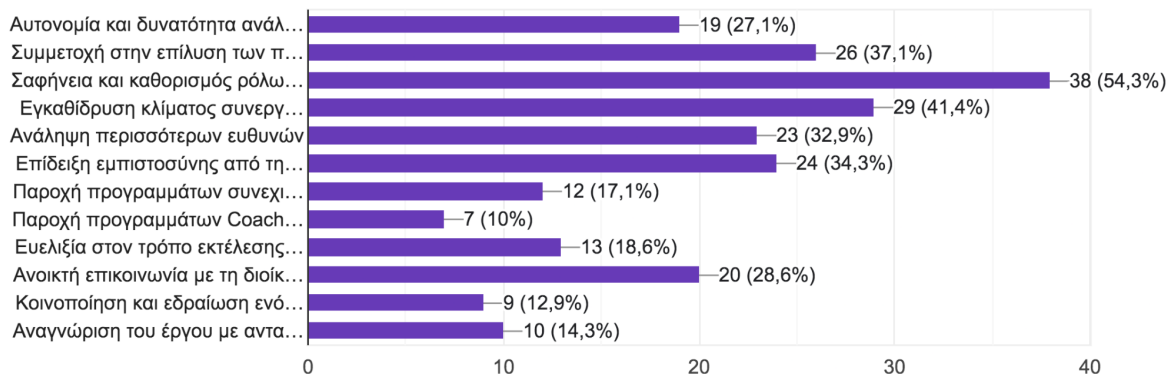


Γράφημα 41. Δίκαιη ανταμοιβή για τις υπηρεσίες των εργαζομένων

Στο ερώτημα ποιες από τις αναφερόμενες μεθόδους ενδυνάμωσης προσωπικού εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε (γράφημα 41), τη μεγαλύτερη συμμετοχή με 38 άτομα να την επιλέγουν είχε η σαφήνεια και καθορισμός ρόλων και ευθυνών. Ακολουθεί με 29 άτομα να την επιλέγουν η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και της διοίκησης. Έπεται με 26 συμμετέχοντες η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων του ξενοδοχείου και η επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση με 24 συμμετέχοντες. Με 23 και 20 συμμετέχοντες αντίστοιχα ακολουθούν η ανάληψη περισσότερων ευθυνών και η ανοικτή επικοινωνία με τη διοίκηση, ενώ τελευταίο συναντάμε την παροχή προγραμμάτων coaching & mentoring το οποίο δηλώνουν 7 συμμετέχοντες, την κοινοποίηση και εδραίωση ενός κοινού οράματος με 9 συμμετοχές, και την αναγνώριση του έργου με ανταμοιβές, με 10 συμμετοχές.

Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ενδυνάμωσης προσωπικού εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε? (σημειώστε όσες έχετε διαπιστώσει)

70 απαντήσεις

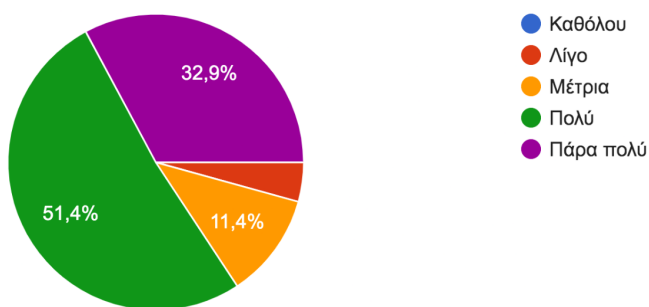


Γράφημα 42. Μέθοδοι ενδυνάμωσης στην εργασία

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, ύψους 84,1% απαντά ότι η υιοθέτηση μεθόδων ενδυνάμωσης προσωπικού θα συμβάλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση(γράφημα 42) πολύ έως πάρα πολύ. Ένα 11,4% θεωρεί ότι θα συμβάλει μέτρια και το υπόλοιπο μικρό ποσοστό της τάξεως του 4,5% κρίνει ότι θα συμβάλει λίγο.

Πιστεύετε πως η υιοθέτηση μεθόδων ενδυνάμωσης του προσωπικού από την πλευρά της επιχείρησης συμβάλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού?

70 απαντήσεις

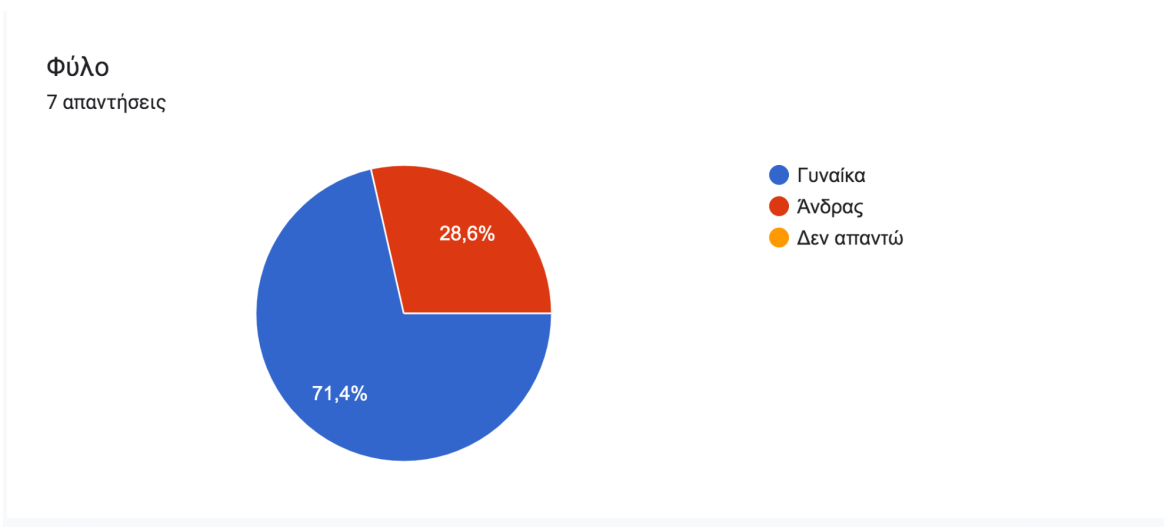


Γράφημα 43. Συμβολή μεθόδων ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση

## 8.2 Παρουσίαση ευρημάτων από ερωτηματολόγιο διοίκησης

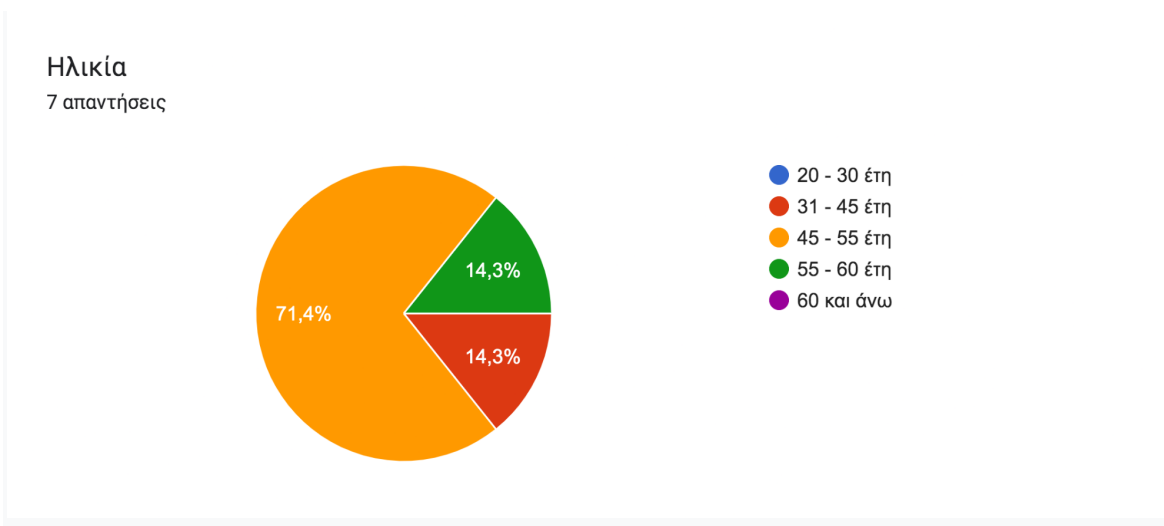
### 8.2.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Από τους 7 συμμετέχοντες στην μεικτή έρευνα το 71,4% ήταν γυναίκες, δηλαδή 5 στο σύνολο και κατά συνέπεια 2 άντρες (γράφημα 43).



Γράφημα 44. Φύλο συμμετεχόντων

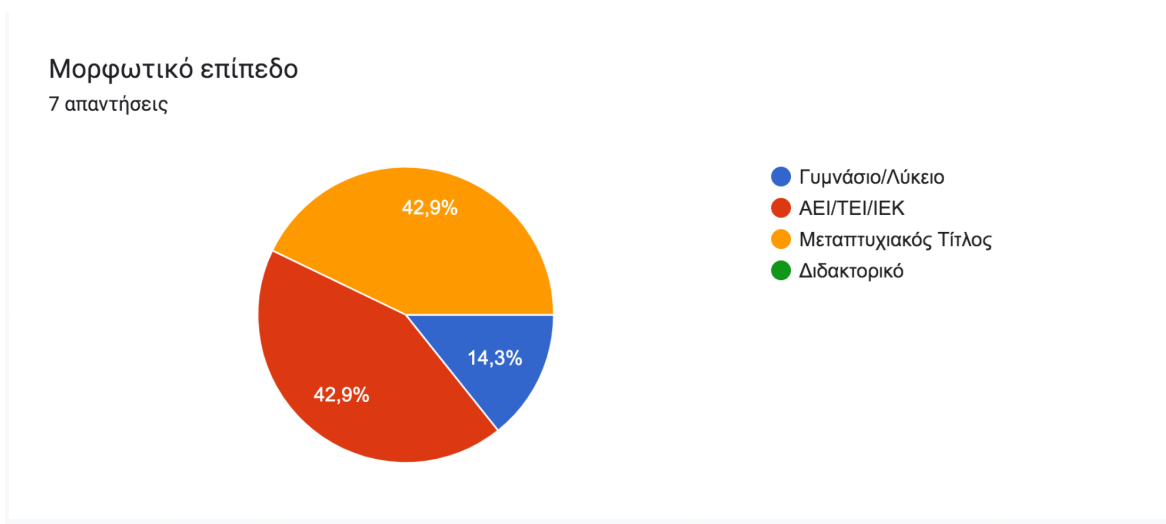
Όσον αφορά την ηλικία τους το 71,4% ανήκει στην κατηγορία 45 έως 55 ετών (δηλαδή 5 συμμετέχοντες), 1 συμμετέχων ανήκει στην κατηγορία από 55 έως 60 έτη και ένας από 31 έως 45 έτη (γράφημα 44).



Γράφημα 45. Ηλικία συμμετεχόντων

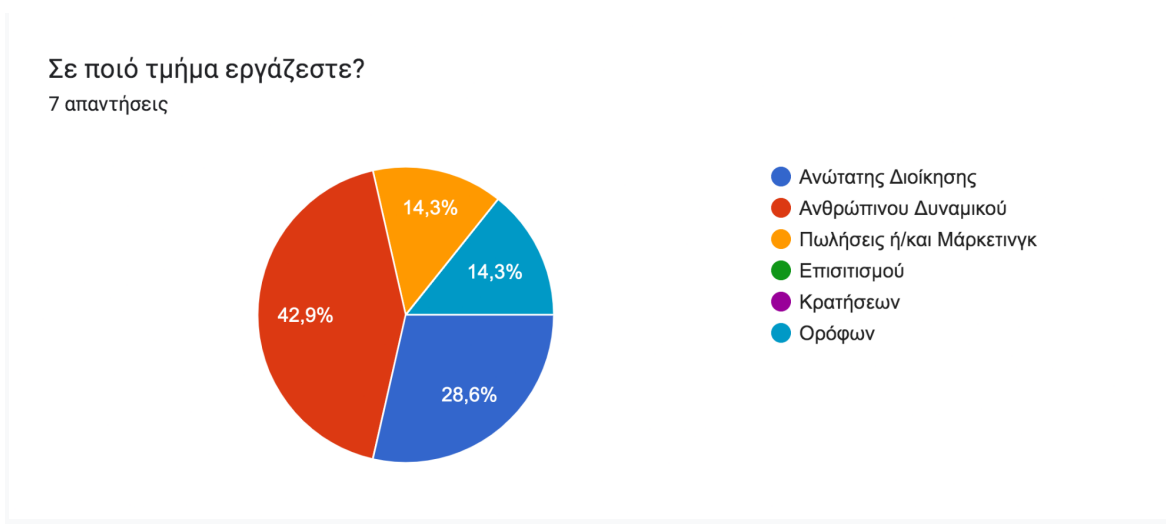
Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (το 85,8%) εκ των οποίων μάλιστα το 42,9% είναι κάτοχος και μεταπτυχιακού τίτλου.

Υπάρχει και ένας εκ των συμμετεχόντων με τίτλο σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευση (γράφημα 45).



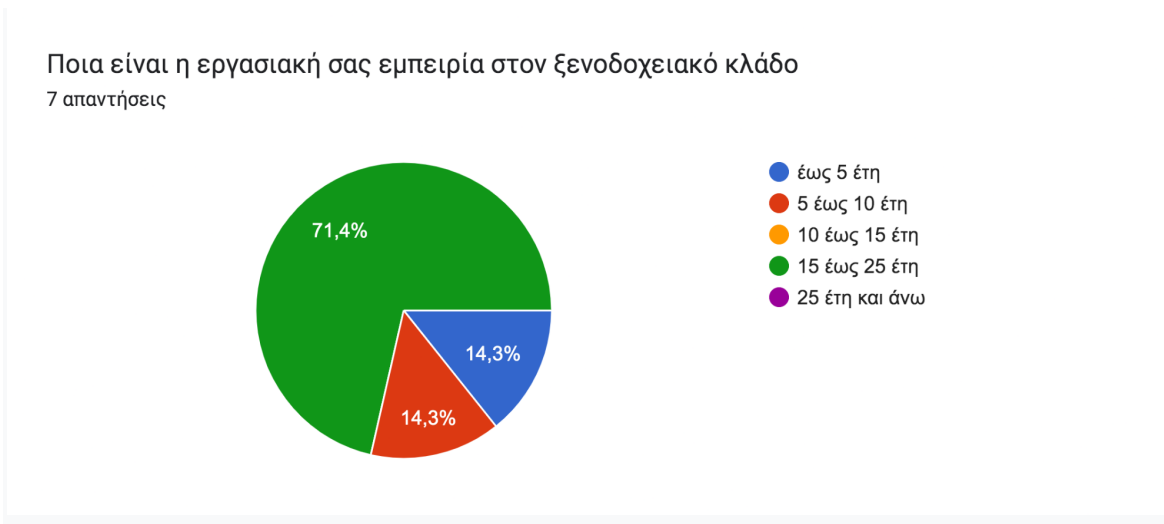
Γράφημα 46. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Τρεις από τους επτά συμμετέχοντες εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, δύο στην ανώτατη διοίκηση, ένας στο τμήμα πωλήσεων ή/και μάρκετινγκ, και ένας στο τμήμα ορόφων (γράφημα 46).



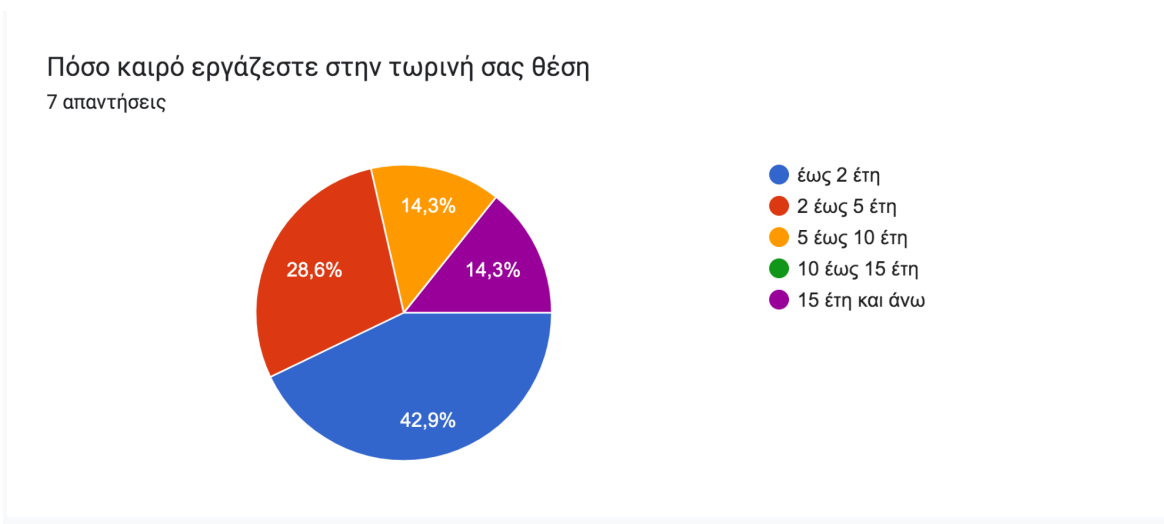
Γράφημα 47. Τμήμα εργασίας συμμετεχόντων

Σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 71,4% εργάζεται από 15 έως και 25 έτη, ένας συμμετέχων εργάζεται έως 5 έτη και ένας ακόμα από 5 έως 10 έτη(γράφημα 47).



Γράφημα 48. Εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο

Στην ερώτηση πόσο καιρό βρίσκονται στη σημερινή θέση εργασίας τους, τρεις συμμετέχοντες απάντησαν έως 2 έτη, δύο απάντησαν μεταξύ δύο έως 5 έτη, ένας συμμετέχοντας απάντησε 5 έως 10 έτη και ένας ακόμα απάντησε περισσότερα από 15 έτη(γράφημα 48).



Γράφημα 49. Εργασιακή εμπειρία στην τωρινή θέση

## 8.2.2 Απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο

1ο ερώτημα	Τι ορισμό θα δίνετε στην ενδυνάμωση εργαζομένων στο χώρο του ξενοδοχείου?
Συμμετέχων 1	Αναπόσπαστο κομμάτι
Συμμετέχων 2	Κλίμα συνεργασίας με Διεύθυνση Ξενοδοχείου
Συμμετέχων 3	Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης
Συμμετέχων 4	Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί πυλώνα για την λειτουργία του ξενοδοχείου.
Συμμετέχων 5	Την θεωρώ απαραίτητη διαδικασία για την αρμονική λειτουργία όλης της ομάδας.
Συμμετέχων 6	Εργασιακή ικανοποίηση
Συμμετέχων 7	Είναι η διαδικασία παροχής στον εργαζόμενο των εφοδίων, του πλαισίου και των δυνατοτήτων να αναπτύξει στο μέγιστο τις ικανότητες του και να αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του σε διάφορα επίπεδα. Να του εξασφαλίζεται δηλαδή ένα υποστηρικτικό πλαίσιο σεβασμού, εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, όπου μπορεί να δρα με αυτονομία, παίρνοντας πρωτοβουλίες, κάνοντας λάθη και αναπτύσσοντας νέες ιδέες.

**Πίνακας 1. Ορισμός Ενδυνάμωσης**

<b>2ο ερώτημα</b>	<b>Ποια οφέλη έχετε διαπιστώσει από την ενδυνάμωση των εργαζομένων?</b>
Συμμετέχων 1	Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και κίνητρο
Συμμετέχων 2	Πιο συνεργάσιμοι όταν ζητηθεί η βοήθεια και πιο παραγωγικοί
Συμμετέχων 3	Εργασιακή ικανοποίηση
Συμμετέχων 4	Μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, σωστές λήψεις αποφάσεων
Συμμετέχων 5	Δημιουργείται εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και μεγάλη διάθεση συνεργασίας & προσφοράς.
Συμμετέχων 6	Ευελιξία στον τρόπο εργασίας
Συμμετέχων 7	Αξιοποίηση του δυναμικού του προσωπικού, βελτίωση των δυνατοτήτων τους, αύξηση παραγωγικότητας, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, αύξηση ικανοποίησης πελατών

**Πίνακας 2. Οφέλη Ενδυνάμωσης**

<b>3ο ερώτημα</b>	<b>Ποιες θεωρείτε απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή της ενδυνάμωσης στο προσωπικό του ξενοδοχείου?</b>
Συμμετέχων 1	Σωστή καθοδήγηση από μέντορα και ανοιχτή επικοινωνία
Συμμετέχων 2	Η συνεργασία των υπαλλήλων και η διάθεση εξέλιξής τους
Συμμετέχων 3	Συνεχής εκπαίδευση
Συμμετέχων 4	Η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση και ενημέρωση.
Συμμετέχων 5	Πρωτίστως την ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων & υφισταμένων. Αλλά και την απρόσκοπτη επικοινωνία με την διοίκηση.
Συμμετέχων 6	Το ταλέντο
Συμμετέχων 7	σωστή επικοινωνία, αυτονομία, εκπαίδευση και εξέλιξη, υποστηρικτική ηγεσία, αναγνώριση

**Πίνακας 3. Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής της ενδυνάμωσης**

<b>4ο ερώτημα</b>	<b>Έχετε γνώση και αν ναι, με ποιον τρόπο, των ικανοτήτων, των ταλέντων και των soft skills κάθε εργαζομένου στο ξενοδοχείο?</b>
Συμμετέχων 1	Όχι όλων
Συμμετέχων 2	Όχι όλων
Συμμετέχων 3	Μέσω αξιολόγησης
Συμμετέχων 4	Μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης των εργαζομένων
Συμμετέχων 5	Βεβαίως, φροντίζω να γνωρίζομαι με όλα τα μέλη του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει σταδιακά φυσικά, χρειάζεται χρόνος και ανθρώπινη επικοινωνία.
Συμμετέχων 6	Την ικανότητα
Συμμετέχων 7	Ναι, μεσω επικοινωνίας απο την συνέντευξη, την αξιολόγηση, αλλά και την παρατήρηση

**Πίνακας 4. Τρόποι γνώσης ικανοτήτων προσωπικού**

<b>5ο ερώτημα</b>	<b>Με ποιους τρόπους αξιοποιείτε τα ταλέντα και τις ικανότητες των εργαζομένων στο ξενοδοχείο?</b>
Συμμετέχων 1	Με αλλαγή θέσης και μισθού και cross training σε άλλα τμήματα
Συμμετέχων 2	Διάλογο/Συζήτηση
Συμμετέχων 3	-
Συμμετέχων 4	Με την προώθηση τους σε προαγωγικές θέσεις εντός του ξενοδοχείου ή στα ξενοδοχεία του ομίλου
Συμμετέχων 5	Αναθέτοντας συγκεκριμένα κομμάτια της εργασίας σε συγκεκριμένους ανθρώπους, ακόμα και μετακινώντας σε άλλο πόστο υπαλλήλους στους οποίους έχουμε διακρίνει ταλέντο ή χάρισμα που αξιοποιείται πολύ καλύτερα στην νέα θέση.
Συμμετέχων 6	Με κανένα
Συμμετέχων 7	Προσπαθούμε να βάζουμε τον καταλληλο άτομο, στην κατάλληλη θέση, παρεχουμε δυνατοτητες εκπαίδευσης και εξέλιξης, παρεχουμε αναγνωριση και επιβράβευση

**Πίνακας 5. Τρόποι αξιοποίησης ταλέντων προσωπικού**

<b>6ο ερώτημα</b>	<b>Είστε ευαισθητοποιημένοι σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο? Με ποιους τρόπους την ενισχύετε?</b>
Συμμετέχων 1	Ναί με παρακολούθηση και συζήτηση
Συμμετέχων 2	Ναι/Διάλογος
Συμμετέχων 3	Ναι, μέσω εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων
Συμμετέχων 4	Ναι, με ετήσιες έρευνες των εργαζομένων, ανάλυση των αποτελεσμάτων, δημιουργία και υλοποίηση πλάνων δράσεων
Συμμετέχων 5	Από την πρώτη μέρα της πρόσληψης φροντίζουμε να εντάξουμε στην οικογένεια του ομίλου όλα τα νέα μέλη της ομάδας του ξενοδοχείου. Αυτό γίνεται παρέχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την "μαμά" εταιρία αλλά και εξηγώντας λεπτομερώς το μοναδικό μοντέλο φιλοξενίας των ξενοδοχείων μας. Παράλληλα, κάθε νέος υπάλληλος μας απολαμβάνει όλες τις παροχές όλων των υπαλλήλων του ομίλου.
Συμμετέχων 6	Με την ικανότητα και το ταλέντο
Συμμετέχων 7	Με ξεκάθαρο εταιρικό όραμα και στόχους, προσωπικούς και εταιρικούς, δημιουργώντας ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, προσφέροντας ανάπτυξης

**Πίνακας 6. Τρόποι ενίσχυσης δέσμευσης προσωπικού**

<b>7ο ερώτημα</b>	<b>Ποια προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων παρέχετε στο προσωπικό και σε τι χρονική συχνότητα?</b>
Συμμετέχων 1	Της εταιρικής αλυσίδας (πολυεθνική)
Συμμετέχων 2	Εκπαιδευτικά σεμινάρια / 1 φορά τον χρόνο
Συμμετέχων 3	Ανά 6 μηνες
Συμμετέχων 4	Προγράμματα τεχνικών δεξιοτήτων/ τμήμα εργασίας, εκπαίδευσης σχετικά με θέματα περιβαλλοντικής ενημέρωσης και δράσης, ομαδικές δραστηριότητες για την σύσφιξη των σχέσεων και προγράμματα well being
Συμμετέχων 5	Οι προϊστάμενοι των τμημάτων έχουν καθιερώσει μέσα στο έτος να

	παραδίδουν οι ίδιοι μονοήμερα σεμινάρια στους εργαζόμενους των τμημάτων τους πάνω στο αντικείμενό τους.
Συμμετέχων 6	Καμία
Συμμετέχων 7	Το induction προγραμμα που είναι γενικής φύσεως, και μετά αναλόγως τις ανάγκες τις κάθε ομάδας, πχ εκπαίδευση στο customer service & care, organizational & managerial skills για managers & supervisors, upselling, crossselling, leadership skills

Πίνακας 7. Παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης

<b>8ο ερώτημα</b>	<b>Με ποιον τρόπο καταγράφετε την απόδοση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας?</b>
Συμμετέχων 1	Καταγράφεται η κάθε εκπαίδευση ηλεκτρονικά
Συμμετέχων 2	Reports αξιολόγησης των προϊσταμένων κάθε χρόνο
Συμμετέχων 3	Ετήσια αξιολόγηση
Συμμετέχων 4	Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο
Συμμετέχων 5	Μέσω διαδικασίας αμφίδρομης αξιολόγησης όλων (υφιστάμενων και προϊστάμενων) από το κεντρικό HR του ομίλου με την συμπλήρωση συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ανά εξάμηνο αλλά και συναντήσεων που τηρούνται σε μηνιαία βάση.
Συμμετέχων 6	Με αδυναμίες και συμπάθειες
Συμμετέχων 7	Μέσω αξιολογήσεων

Πίνακας 8. Τρόποι καταγραφής απόδοσης προσωπικού

<b>9ο ερώτημα</b>	<b>Σε τι βαθμό και μέσω ποιας διαδικασίας υπάρχει προοπτική εξέλιξης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο?</b>
Συμμετέχων 1	Εντός ξενοδοχείου και σε άλλα ξενοδοχεία της αλυσίδας
Συμμετέχων 2	Αξιολόγηση βάσει όλης της συμπεριφοράς και απόδοσης κατά την διάρκεια του χρόνου
Συμμετέχων 3	Μέσω μετακίνησης σε άλλα τμήματα

Συμμετέχων 4	Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης και σε σημαντικό βαθμό προώθησης τους
Συμμετέχων 5	Στην εταιρία μας ανήκουν 4 ξενοδοχεία στην Αθήνα οπότε με βάση την αξιολόγηση είναι εφικτή η μετακίνηση / προαγωγή των υπαλλήλων που το αξίζουν επιβεβαιωμένα στα κατάλληλα πόστα.
Συμμετέχων 6	Συμπάθειες
Συμμετέχων 7	Θέτοντας smart στόχους, μέσω αξιολογήσεων γραπτών και προφορικών, μέσω εκπαίδευσης, κάνοντας development plans, μέσω συνεχούς feedback

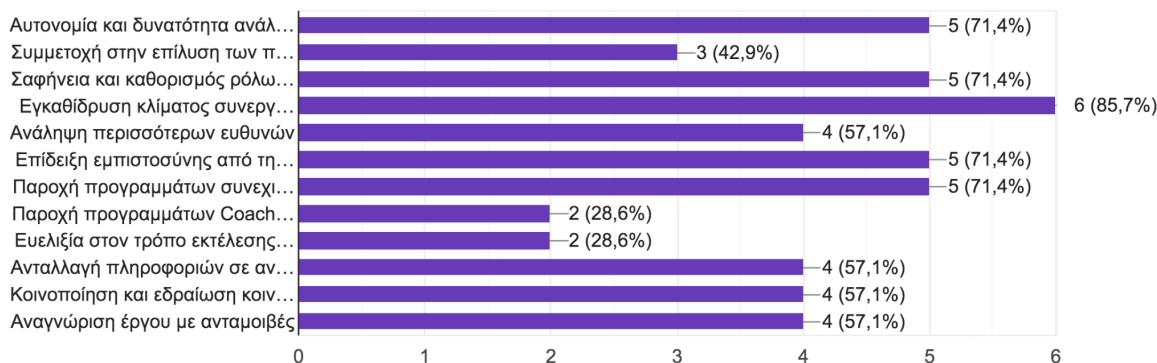
**Πίνακας 9. Προοπτική εξέλιξης προσωπικού**

Στο ερώτημα να επιλέξουν ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιούν στο προσωπικό του ξενοδοχείου όπου εργάζονται (γράφημα 49) διαπιστώθηκε ότι:

- σε 6 από τα 7 ξενοδοχεία που εκπροσωπούν οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη, υπάρχει η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και της διοίκησης.
- Σε 5 από τα 7 ξενοδοχεία υπάρχει η αυτονομία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στην εργασία τους, η σαφήνεια και ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών, υπάρχει επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση και παροχή προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης και εκπαίδευσης.
- Σε 4 από τα 7 ξενοδοχεία υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης περισσότερων ευθυνών, η ανταλλαγή πληροφοριών σε ανοικτή επικοινωνία με τη διοίκηση, η κοινοποίηση και εδραίωση κοινού οράματος και η αναγνώριση με ανταμοιβές
- Τέλος σε 3 από τα 7 ξενοδοχεία υπάρχει συμμετοχή του προσωπικού στην επίλυση προβλημάτων, ενώ μόλις σε 2 από τα 7 ξενοδοχεία υπάρχει η παροχή προγραμμάτων coaching και mentoring καθώς και ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας

Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ενδυνάμωσης χρησιμοποιείτε στο προσωπικό του ξενοδοχείου? (σημειώστε όσες χρησιμοποιείτε)

7 απαντήσεις

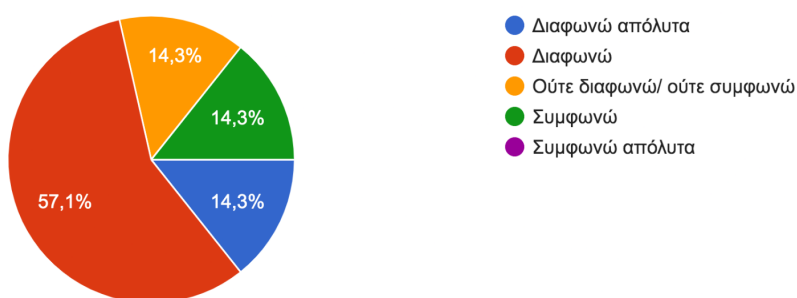


Γράφημα 50. Μέθοδοι ενδυνάμωσης

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 71,4% διαφωνεί με την πρόταση ότι ο προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται τους εργαζόμενους(γράφημα 50). Ένας συμμετέχων επιλέγει ουδέτερη στάση και ένας μόνο συμφωνεί ότι έτσι πρέπει να γίνεται.

Ο προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται τους εργαζόμενους.

7 απαντήσεις

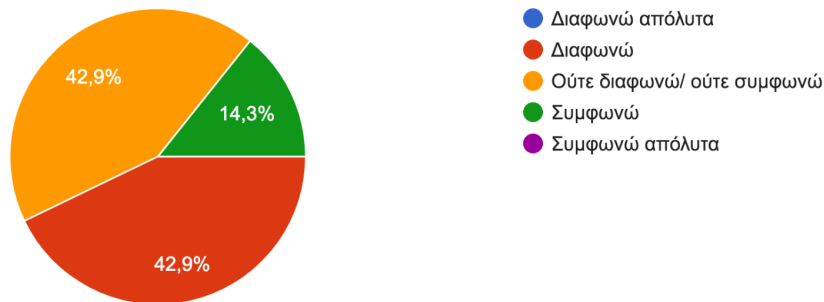


Γράφημα 51. Λήψη αποφάσεων μόνο από προϊστάμενο

Ένα 42,9% διαφωνεί με το ζήτημα ότι είναι συχνά απαραίτητο για έναν προϊστάμενο να ασκεί εξουσία όταν συναλλάσσεται με τους εργαζόμενους, ενώ ένα 43,9% επιλέγει να κρατήσει μια ουδέτερη στάση(γράφημα 51). Υπάρχει και ένα άτομο από τους συμμετέχοντες που συμφωνεί με την πρόταση.

Είναι συχνά απαραίτητο για έναν προϊστάμενο να χρησιμοποιεί εξουσία όταν συναλλάσσεται με τους εργαζόμενους.

7 απαντήσεις

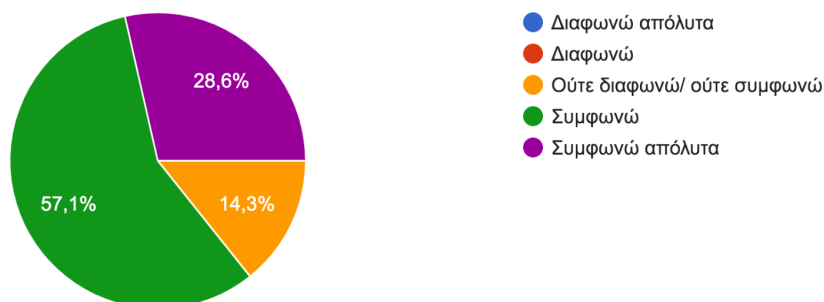


Γράφημα 52. Έγκριση άσκησης εξουσίας στο προσωπικό

Με μεγάλη πλειοψηφία , 6 στους 7 συμφωνούν έως απόλυτα, ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να αποδεχτεί την απόφαση του τμήματος που ανήκει ακόμα και όταν προσωπικά διαφωνεί(γράφημα 52).

Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αποδεχτεί την απόφαση του τμήματος που ανήκει ακόμα και όταν προσωπικά διαφωνεί.

7 απαντήσεις

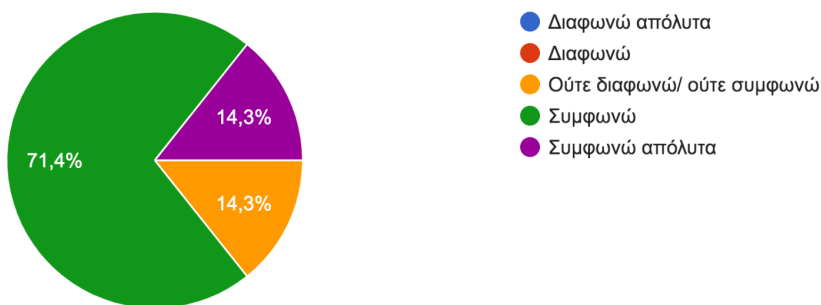


Γράφημα 53. Αποδοχή απόφασης τμήματος

Και εδώ η μεγαλύτερη πλειοψηφία 6 στους 7 συμμετέχοντες συμφωνεί ότι η επίλυση προβλημάτων από τις ομάδες δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την επίλυση προβλημάτων από το άτομο(γράφημα 53).

Η επίλυση προβλημάτων από ομάδες δίνει καλύτερα αποτελέσματα από την επίλυση προβλημάτων από άτομα.

7 απαντήσεις

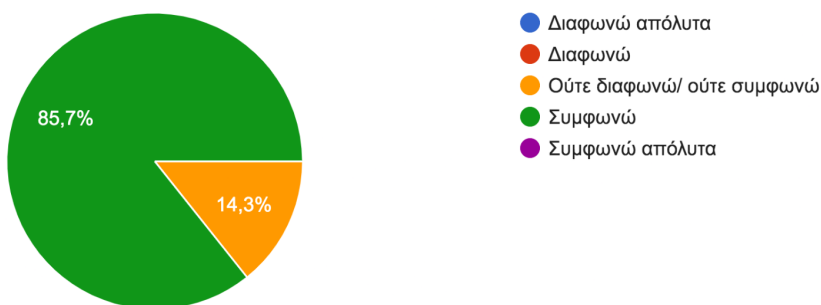


Γράφημα 54. Ομαδική ή ατομική επίλυση προβλημάτων

Το ίδιο ποσοστό πλειοψηφίας με 6 από τους 7 να συμφωνούν ότι η απόδοση της ομάδας εργασίας ή του τμήματος είναι πιο σημαντική από την ατομική απόδοση(γράφημα 54).

Η απόδοση της ομάδας εργασίας ή του τμήματος κάποιου είναι πιο σημαντική από την ατομική απόδοση.

7 απαντήσεις

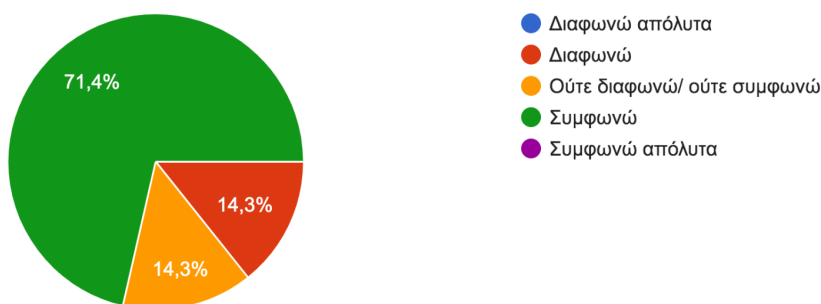


Γράφημα 55. Απόδοση τμήματος έναντι ατόμου

5 από τους 7 συμμετέχοντες συμφωνούν ότι επιτρέπουν στο προσωπικό τους να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση στην επίλυση των καθημερινών και όχι μόνο προβλημάτων στην εργασία. Ένας μόνο κρατά ουδέτερη στάση και ένας διαφωνεί με την πρόταση(γράφημα 55).

Οι εργαζόμενοι επιτρέπεται από τον προϊστάμενο να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση για την επίλυση προβλημάτων.

7 απαντήσεις

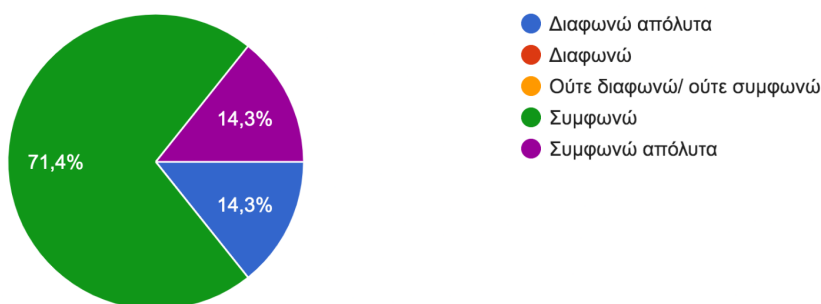


Γράφημα 5. Ατομική κρίση στην επίλυση προβλημάτων

Σε μεγάλο ποσοστό βρίσκει σύμφωνους τους 6 από τους 7 ερωτώντες, ότι πρέπει να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους. Ένας μόνο διαφωνεί κάθετα (γράφημα 56)

Η πρωτοβουλία των εργαζομένων πρέπει να ενθαρρύνεται από τον προϊστάμενο τους.

7 απαντήσεις

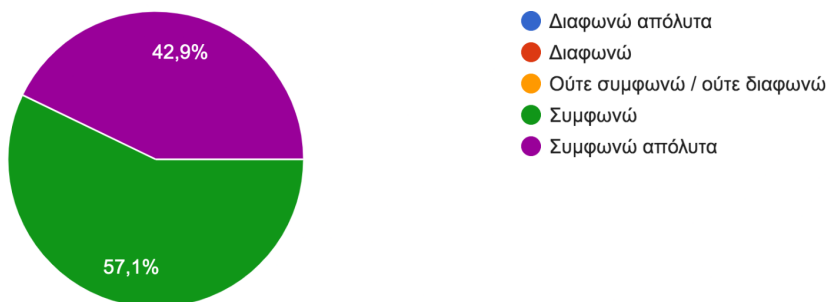


Γράφημα 57. Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας εργαζομένων

Απόλυτα σύμφωνους βρίσκει όλους τους συμμετέχοντες η πρόταση ότι η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού (γράφημα 57)

Η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

7 απαντήσεις

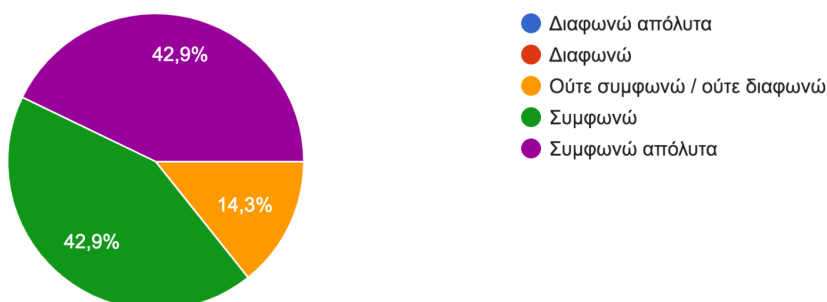


Γράφημα 58. Συμβολή της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού

Στην πιο εξειδικευμένη διατύπωση για το αν η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού ακόμα και αν υπάρχει δυσαρέσκεια σε επίπεδο οικονομικών απολαβών, και πάλι 6 στους 7 συμμετέχοντες κρίνουν πως ναι, την επηρεάζει θετικά και μόνο ένας συμμετέχων επιλέγει να κρατήσει ουδέτερη στάση (γράφημα 58).

Η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού ακόμα και αν υπάρχει δυσαρέσκεια σε επίπεδο οικονομικών απολαβών.

7 απαντήσεις



Γράφημα 59. Συμβολή ενδυνάμωσης ανεξάρτητα οικονομικών απολαβών

## **9. Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup> : Επεξεργασία – Σύγκριση αποτελεσμάτων βιβλιογραφικής ανασκόπησης και πρωτογενούς έρευνας**

### **9.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Παρατηρώντας προσεκτικά τα αποτελέσματα που φέρει η βιβλιογραφική ανασκόπηση στην παρούσα εργασία, διαπιστώνει κανείς ότι σε πολλές παρελθούσες μελέτες έχει επιβεβαιωθεί ο σημαντικός ρόλος της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο ευρύτερα σε διάφορους εργασιακούς κλάδους όσο και πιο εξειδικευμένα, στα ξενοδοχεία πολυτελείας. Είναι ξεκάθαρο μέσα από τη μελέτη της αρθρογραφίας συνολικά ότι τα χαρακτηριστικά του κλάδου της φιλοξενίας πολυτελείας, υπογραμμίζουν την ύψιστη σημασία ενός ικανοποιημένου προσωπικού στη διαμόρφωση μιας ευχάριστης εμπειρίας για τους πελάτες.

Ξεκινώντας από το κεφάλαιο που αφορά στη διοίκηση ξενοδοχείων και στην ηγεσία διαπιστώνει κανείς την άμεση συνδεσιμότητα μεταξύ της υγιούς και αποδοτικής διοίκησης, η οποία έχει στοιχεία ενδυνάμωσης, με ένα ικανοποιημένο εργασιακά προσωπικό. Διάφορες μορφές (στυλ) ηγεσίας συμβάλλουν όπως έδειξε η αρθρογραφία στην αύξηση ενός ευχαριστημένου προσωπικού που δεσμεύεται και αφοσιώνεται στην εργασία του.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκε και η βιβλιογραφία που ερευνήθηκε σχετικά με τη σημασία και την συμβολή του ΔΑΠ στην ενδυνάμωση προσωπικού. Κομβικής σημασίας οι δράσεις τους όπως έδειξαν οι μελέτες, ισάξιας με τα αποτελέσματα της γενικής διοίκησης του ξενοδοχείου.

Αναλύοντας τις μελέτες που αφορούσαν πρωτίστως στην απάντηση του ερωτήματος τι ικανοποιεί τους εργαζόμενους στον κλάδο ξενοδοχείων πολυτελείας, κύριως πρωταγωνιστής ήταν η κάλυψη των βασικών αναγκών (μισθοδοσία, ωράριο, ασφάλιση κτλ). Όμως εξίσου καίρια αποδείχθηκε στις έρευνες και η ενδυνάμωση, μέσα από όλες τις εκφάνσεις της (πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών, κατάργηση micromanagement, εμπιστοσύνη κτλ).

Στοιχεία που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και στην παρούσα εργασία αναφέρθηκαν περιληπτικά είναι η αξία της ύπαρξης μίας σταθερής οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση των ανθρώπων του ξενοδοχείου, η σημαντικότητα του εσωτερικού

μάρκετινγκ στη δέσμευση, αφοσίωση και κατ'επέκταση ενδυνάμωση του προσωπικού. Αυτοί οι δύο παράγοντες χρήζουν ξέχωρης μελέτης στο μέλλον διότι θα παίξουν ενεργό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη δέσμευση τους στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, όπως απαιτείται από ένα ξενοδοχείο 5 αστερών.

## **9.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων πρωτογενούς έρευνας**

### **9.2.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγιο προσωπικού**

Σε ένα ερωτηματολόγιο που στάλθηκε, επικοινωνήθηκε και κατ'επανάληψη ζητήθηκε να συμπληρωθεί από ένα πλήθος χιλιάδων εργαζομένων στα ξενοδοχεία 5\* της Αττικής, λήφθηκαν περι τις εβδομήντα απαντήσεις.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα διαπιστώνει κανείς ότι η πλειοψηφία που απάντησε ήταν γυναίκες, κυρίως ηλικίας 36 έως 50 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ, και εργαζόμενοι κυρίως στα τμήματα υποδοχής και επισιτισμού, χωρίς να αποκλείονται φυσικά και τα υπόλοιπα τμήματα. Γενικά υπήρξε συμμετοχή από όλες τις ομάδες εργασίας ενός πολυτελούς ξενοδοχείου, παρά το μικρό σχετικά δείγμα που συμμετείχε.

Τα αποτελέσματα έδειξαν σε πολλά ερωτήματα σύμπνοια των ατόμων που συμμετείχαν αλλά και διαφωνίες και ποικιλία στις απαντήσεις τους. Σε θέματα σχέσεων με τη διοίκηση υπήρξε συμφωνία στην ομαδικότητα και στις κοινές δράσεις και αποφάσεις ενός τμήματος, αλλά και στην προσωπική ανάθεση καθηκόντων και επιτυχή υλοποίηση αυτών από την μονάδα. Το δείγμα κατά γενική ομολογία δήλωσε ικανοποιημένο από την εργασία του αυτή την περίοδο, βρίσκοντας νόημα και σκοπό σε ότι κάνει και πιστεύοντας στις δυνάμεις τους.

Φαίνεται να υπάρχουν περιθώρια ελευθερίας και πρωτοβουλίας για τους περισσότερους, στοιχείο που τους δίνει ενέργεια και δυναμισμό.

Η δυσαρέσκεια ως προς την ηγεσία που τους ασκείται είναι ορατή στις περισσότερες απαντήσεις, καθώς και για τη σχέση τους με αυτή.

Η ενδυνάμωση φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση τους εργασιακά, ύστερα από την οριοθέτηση των παρεχόμενων μορφών αυτής από την επιχείρηση.

### **9.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγιο διοίκησης**

Και στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε δειγματοληπτικά σε 7 διοικητικά στελέχη εργαζομένων σε ξενοδοχεία 5\* της Αττικής, από την ανάλυση προκύπτει ότι η

πλειοψηφία που απάντησε και εδώ ήταν γυναίκες, με ηλικία 45 έως 55 ετών, με ανώτερες σπουδές, πολλοί εξ αυτών να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Από τους 7 η πλειοψηφία εργάζονται ως διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και στην ανώτερη διοίκηση. Πρόκειται για στελέχη που στη μεγαλύτερη πλειοψηφία τους εργάζονται άνω των 15 ετών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οπότε αυτή ήταν και η πρόκληση και το αίτιο για τη δημιουργία δύο ερωτηματολογίων, να παρατηρηθεί η απόκλιση ή σύγκλιση απόψεων προσωπικού και διοίκησης πάνω σε θέματα ενδυνάμωσης.

Στα συμπεράσματα που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο, παρατίθενται αναλυτικά σε κάθε κομβικό ερώτημα το συμπέρασμα που βγαίνει. Μια πρώτη ανάλυση εδώ δείχνει μία άγνοια ως προς τον ορισμό της ενδυνάμωσης, και αυτό δημιουργεί έναν προβληματισμό αρχικό παρά το γεγονός ότι στην πορεία των ερωτήσεων βρίσκουν απαντήσεις σχετικά με τα είδη και τα οφέλη της.

Στα ξενοδοχεία όπου εργάζονται φαίνεται επί το πλείστον να εφαρμόζονται διάφορες μορφές ενδυνάμωσης, εκπαιδεύσεις και σεμινάρια του εκάστοτε ομίλου, τα οποία θεωρούν σημαντικά και τους βοηθούν στο να γνωρίζουν και να αξιολογούν το προσωπικό του ξενοδοχείου. Υπάρχει μία σχετική σύμπτωση μεταξύ τους, αναφορικά με τα θέματα ηγεσίας, πρωτοβουλίας και αυταρχικότητας διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους αλλά και τρόπου λειτουργίας των τμημάτων σε ομαδικό επίπεδο.

### **9.3 Συγκριτική ανάλυση αποτελεσμάτων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας**

Παρά το γεγονός ότι το δείγμα στο ερωτηματολόγιο προσωπικού στην παρούσα εργασία, κρίνει η συγγραφέας της ότι ήταν σχετικά μικρό, κυρίως λόγω της εμφανούς άρνησης πολλών ξενοδοχείων να της δώσουν την πρέπουσα βαρύτητα, στη συγκριτική ανάλυση αποτελεσμάτων μεταξύ της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (δευτερογενής έρευνας) και των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας, από τα δύο ερωτηματολόγια τόσο προς το προσωπικό όσο και προς τη διοίκηση, διαπιστώνεται μία σύμπτωση και συμφωνία σχετικά με το ρόλο της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση. Και αυτό είναι και το κύριο ερώτημα, ο σκοπός της εργασίας που ζητούσε απάντηση μέσω αυτής. Δεν υπήρξε μελέτη, στην βιβλιογραφία, παγκοσμίως, που να μην επιβεβαιώνει ότι η ενδυνάμωση συμβάλλει, θετικά, στην εργασιακή ικανοποίηση και παρόμοιες ήταν οι απαντήσεις σε ποσοστά άνω

του 60-70% τόσο από το προσωπικό όσο και από τη διοίκηση που συμμετείχαν στην έρευνα.

Την ίδια συμφωνία διαπιστώνει κανείς στα θέματα ηγεσίας και διοίκησης, είτε πρόκειται για ανώτερη διοίκηση είτε για ΔΑΠ, και το ρόλο τους στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ενδυνάμωσης. Το είδος της διοίκησης, η μορφή ηγεσίας που επιλέγεται, αποδεικνύεται να παίζει κομβικό ρόλο σε ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

Οι βασικές ανάγκες πάντα θα πρωτοστατούν στον άνθρωπο και αυτό έδειξε τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και η έρευνα, όμως η πρωτοβουλία, η ανάθεση ευθυνών, η συμμετοχή σε αποφάσεις και άλλα είδη ενδυνάμωσης, πολλές φορές υπερσκελίζουν ένα χαμηλότερο μισθό σε μία θέση, αν ο εργαζόμενος βρίσκει νόημα και ικανοποίηση σε αυτή.

Κλείνοντας τη σύγκριση αποτελεσμάτων, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι η πρωτογενής έρευνα έρχεται να συμφωνήσει με την πλειοψηφία, ή καλύτερα όλη την αλληλογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα εργασία, βιβλιογραφία που αφορά τόσο παλαιότερα έτη όσο όμως και πρόσφατες μελέτες σε εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 5\* ανά τον κόσμο.

## **10. Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα-Προτάσεις**

### **10.1 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Η διεξαγωγή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οδήγησε σε σημαντικά συμπεράσματα που έρχονται και απαντούν στα περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα και στόχους της παρούσας μελέτης. Καταρχάς είναι προφανές ότι το περιβάλλον ενός ξενοδοχείου, ιδιαίτερα ενός πολυτελούς ξενοδοχείου σε αστικό περιβάλλον όπως αυτά της Περιφέρειας Αττικής, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στους πελάτες του. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου, όπως οι άυλες υπηρεσίες και η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, αναδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο ενός ικανοποιημένου προσωπικού στη δημιουργία μιας ικανοποιητικής εμπειρίας πελάτη. Οι προκλήσεις και οι δυσκολίες που προκύπτουν στον ξενοδοχειακό κλάδο τον καθιστούν ιδιαίτερα ευαίσθητο σε αλλαγές, υπογραμμίζοντας τη σημασία της κατάλληλης τμηματοποίησης, διαχείρισης και ανάθεσης ευθυνών.

Η σύνδεση της αποτελεσματικής διοίκησης των ξενοδοχείων με την αύξηση της ικανοποίησης και κατ'επέκταση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους είναι ένα δεύτερο συμπέρασμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Πιο συγκεκριμένα, τα στυλ αυθεντικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε μελέτες που έγιναν, έδειξαν ότι αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές ενδυνάμωσης.

Εξειδικεύοντας το συμπέρασμα της σημασίας της αποτελεσματικής διοίκησης στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διαπιστώθηκε ότι η εύρυθμη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος, συμβάλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού και κατ'επέκταση αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όταν το τμήμα εκτελεί τις ευθύνες του με αριστεία και κανονικότητα, ενσταλάζει μια αντίληψη αξίας στον εργαζόμενο απέναντι στον οργανισμό, με αποτέλεσμα την αυξημένη πίστη, ικανοποίηση και ενδυνάμωση.

Ένα ακόμα συμπέρασμα της δευτερογενούς έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία αναζητούν την εργασιακή τους ικανοποίηση μέσω της κάλυψης των βασικών

και ανώτερων αναγκών τους, σε ένα περιβάλλον πρόκλησης που συχνά παρουσιάζει εμπόδια, απαιτώντας από αυτούς να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους και να ενεργήσουν αποτελεσματικά για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών ενός αστικού ξενοδοχείου πολυτελείας. Σε έρευνες που έγιναν κυρίως στο εξωτερικό, επιβεβαιώθηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί στις διάφορες μορφές ενδυνάμωσης και επιβεβαιώνουν ότι αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση. Η ενδυνάμωση έχει αναγνωριστεί στη βιβλιογραφία και τις μελέτες ως μέσο για τη σημαντική ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία, την προώθηση της μεγαλύτερης δέσμευσης για την εταιρεία και την αυξημένη αφοσίωση στην εργασία τους.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι υπάρχει σαφής και θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της ικανοποίησης από την εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας. Αυτή η σύνδεση φαίνεται να είναι τόσο σημαντική που έχει τη δυνατότητα να μετριάσει τις πρωταρχικές προκλήσεις και μειονεκτήματα που συναντώνται συνήθως σε αυτόν τον τομέα, όπως οι χαμηλές αμοιβές και η εποχικότητα.

Η εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αναγνώριση και την αναγνώριση που λαμβάνει από τη διοίκηση για τις συνεισφορές, τις ιδέες και τον τρόπο προσεγγίζει την εργασία του. Η ενδυνάμωση χρησιμεύει για να εμποτίσει τη δουλειά του με σημασία και να ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη δέσμευση στα καθήκοντά του. Ο βαθμός αυτονομίας που παρέχεται σε έναν εργαζόμενο στον τομέα της εξειδίκευσής του συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο δημιουργικότητάς του, καθώς είναι πιο πιθανό να αναλάβει πρωτοβουλίας και να προσφέρει νέες προτάσεις στη διοίκηση.

Η συμμετοχή του ατόμου στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την επίτευξη ενός κοινού οράματος ενισχύει την αίσθηση της σημασίας αυτού στην επιχείρηση. Αυτό ενισχύεται περαιτέρω από τον βαθμό αυτονομίας που του παρέχεται, επιτρέποντάς του να αναλάβουν την ευθύνη των ενεργειών τους και μειώνοντας το επίπεδο ελέγχου που συνήθως ασκεί η διοίκηση. Ένα τέτοιο περιβάλλον μειώνει το εργασιακό άγχος και συμβάλλει στη συνολική αίσθηση ευεξίας και αυτοεκτίμησης του ατόμου, ωφελώντας τελικά τόσο το άτομο όσο και την επιχείρηση.

## 10.2 Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας

### 10.2.1 Συμπεράσματα από ερωτηματολόγιο προσωπικού

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των 70 συμμετεχόντων (από την πλειοψηφία) στο ερωτηματολόγιο προσωπικού και σχετίζονται με το σκοπό της μελέτης και τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- **Σχετικά με τις σχέσεις διοίκησης προσωπικού**

Η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνεί με το να μην λαμβάνεται υπόψη από τη διοίκηση η γνώμη της σχετικά με την εργασία, ούτε επίσης συμφωνεί με την άσκηση εξουσίας από τον προϊστάμενο.

Παρόλα αυτά αποδέχονται στην πλειοψηφία ότι οφείλει ένας εργαζόμενος να αποδέχεται την απόφαση του τμήματος όπου ανήκει ακόμα και αν διαφωνεί. Στο ίδιο ομαδικό πλαίσιο συμφωνούν οι περισσότεροι ότι τα προβλήματα λύνονται καλύτερα από τις ομάδες και όχι το άτομο όπως και ότι είναι πιο σημαντική η απόδοση της ομάδας έναντι της ατομικής απόδοσης. Δηλώνουν ότι δεν έχουν πλήρη ελευθερία να ασκήσουν τα καθήκοντά τους από τον προϊστάμενο και ίσως η έκφραση πλήρης ελευθερία να τους τρόμαξε στο ερώτημα, διότι στην επόμενη ερώτηση συμφωνούν ότι μόλις τους αναθέσει τα καθήκοντα τους, τους επιτρέπει να τα χειριστούν μόνοι τους, ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών καθώς και να λύνουν οι ίδιοι τα προβλήματα που προκύπτουν. Η πλειοψηφία εμπιστεύεται την κρίση του προϊσταμένου τους.

- **Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση**

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία κρίνει σημαντική την εργασία που κάνει και έχει νόημα για εκείνους. Είναι σίγουροι για τις ικανότητες τους και ότι διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για να εκτελέσουν την εργασία τους. Είναι περήφανοι για τη δουλειά που κάνουν και παρασύρονται από τη ροή της δουλειάς.

Δεν είναι σίγουροι αν έχουν επιρροή στο τμήμα τους.

Έχουν αυτονομία στο πως εκτελούν την εργασία τους και σημαντικές ευκαιρίες για ελευθερία και ανεξαρτησία. Νιώθουν δυναμικοί και γεμάτοι ενέργεια. Παρόλα αυτά το πρωί μόνο οι μισοί από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν όρεξη να πάνε στη

δουλειά τους. Και το σημαντικότερο, παίζει τεράστια σημασία το ύψος της χρηματικής αμοιβής τους, στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

- **Σχετικά με την ενδυνάμωση προσωπικού**

Πρώτο συμπέρασμα ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τη μορφή ηγεσίας που ασκείται στο χώρο της εργασίας τους. Βιώνουν μέτρια αναγνώριση από τη διοίκηση και δεν είναι σίγουροι αν θα βοηθήσει η ύπαρξη ανατροφοδότησης στις σχέσεις τους με την ηγεσία.

Δεν νιώθουν ότι η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τους για τη σωστή ροή της εργασίας τους, ενώ είναι πολύ πρόθυμοι να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία. Συνήθως ενημερώνονται από τη διοίκηση για αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την εργασία τους. Θεωρούν πολύ υπεύθυνη τη θέση τους ενώ ταυτόχρονα δεν θεωρούν ότι ασκούν επιρροή στο τμήμα που ανήκουν.

Νιώθουν υπεύθυνοι σε σημαντικό βαθμό για την υλοποίηση των εταιρικών στόχων, οι οποίοι όμως δεν συμβαδίζουν ιδιαίτερα με τους δικούς τους επαγγελματικούς στόχους.

Είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τους παρεχόμενους πόρους (χώρος, χρόνος, εξοπλισμός) για να εκτελέσουν τη δουλειά τους, και ταυτόχρονα δεν θεωρούν ότι ανταμείβονται επάξια για αυτή.

Στους χώρους εργασίας τους εφαρμόζονται κάποιες μέθοδοι ενδυνάμωσης με συχνότερες τη σαφήνεια και τον καθορισμό ρόλων και ευθυνών, το κλίμα συνεργασίας με τη διοίκηση, τη συμμετοχή τους στην επίλυση προβλημάτων και την επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση.

Η μεγάλη πλειοψηφία πιστεύει ότι η υιοθέτηση μεθόδων ενδυνάμωσης συμβάλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

### **10.2.2 Συμπεράσματα από ερωτηματολόγιο διοίκησης**

Από τις απαντήσεις των στελεχών τόσο στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Στο αίτημα να ορίσουν την έννοια της ενδυνάμωσης, μόνο 2 από τους 7 συμμετέχοντες απαντούν με σαφήνεια, με τον έναν από αυτούς να προσεγγίζει σωστά την έννοια και πιο ολοκληρωμένα. Υπήρξαν εκείνοι που ανέφεραν ότι είναι σημαντική χωρίς να την ορίζουν και κάποιοι είπαν ότι ενδυνάμωση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Όταν αυτές οι απαντήσεις δίνονται από διευθυντικά

- στελέχη, οδηγούν σε προβληματισμό για το πως θα ήταν εφικτό να εφαρμόσουν κάτι που δεν γνωρίζουν τον ορισμό του.
- Στα οφέλη της ενδυνάμωσης συγκαταλέγει η πλειοψηφία την εργασιακή ικανοποίηση και προστίθενται η βελτίωση της απόδοσης, αύξηση παραγωγικότητας, ευελιξία, δέσμευση, συνεργασία και καλύτερη επικοινωνία
  - Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή τους θεωρούν ότι είναι η εκπαίδευση, η συνεργασία, διάθεση από τους εργαζόμενους θετική, η επικοινωνία, η ειλικρίνεια και η υποστηρικτική ηγεσία
  - Οι περισσότεροι γνωρίζουν τις ικανότητες του προσωπικού τους μέσω αξιολόγησης και καταγραφής της απόδοσης των εργαζομένων και αξιοποιούν τα talέντα με προαγωγές, μετακινήσεις σε άλλες θέσεις, αναγνώριση και επιβράβευση
  - Ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων με σαφήνεια, εκπαίδευση, εταιρικό όραμα, ασφαλές και υγιές περιβάλλον και αναγνώριση
  - Παρέχουν ετήσια ή εξαμηνιαία εκπαίδευση που είτε πρόκειται για τα εταιρικά προγράμματα του ομίλου, είτε για κάποια εξειδίκευση είτε εταιρικά για αύξηση της σύνδεσης μεταξύ των υπαλλήλων.
  - Στα ξενοδοχεία όπου εργάζονται εφαρμόζουν μορφές ενδυνάμωσης κυρίως όπως την εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας, την αυτονομία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, σαφήνεια και καθορισμός ρόλων και ευθυνών, επίδειξη εμπιστοσύνης και προγράμματα εκπαίδευσης
  - Η πλειοψηφία διαφωνεί με τον προϊστάμενο να λαμβάνει τις περισσότερες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευέται το προσωπικό, ούτε συμφωνεί με την χρήση εξουσίας από τον προϊστάμενο στη συνδιαλλαγή του με τους εργαζόμενους.
  - Συμφωνούν όμως απόλυτα ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να ακολουθεί τις αποφάσεις του τμήματος όπου ανήκει ανεξάρτητα αν διαφωνεί, καθώς και ότι οι ομάδες επιλύουν καλύτερα τα προβλήματα από το άτομο και πως η συνολική απόδοση είναι σημαντικότερη από την ατομική.
  - Συμφωνούν με το ότι ο προϊστάμενος επιτρέπει στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τη δική του κρίση για επίλυση προβλημάτων καθώς και ότι ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία.

- Όλοι συμφώνησαν πως η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και μάλιστα ακόμα και αν υπάρχει δυσαρέσκεια σε επίπεδο οικονομικών απολαβών.

### **10.3 Συγκριτικά Γενικά Συμπεράσματα και Προτάσεις**

Συγκρίνοντας τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο και τα διευθυντικά στελέχη αυτού, σε σχέση με το σκοπό της παρούσας διατριβής και τα ερευνητικά της ερωτήματα, διαπιστώνουμε τα εξής :

- Όσον αφορά την απάντηση στο κεντρικό ερώτημα-σκοπό της εργασίας, δηλαδή ποιος είναι ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού σε ξενοδοχεία 5\* στην Αττική, διαπιστώνεται πως η υπάρχουσα βιβλιογραφία, μέσα από πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε εργαζόμενους ξενοδοχείων 4\* και 5\* επιβεβαιώνει ότι η ενδυνάμωση έχει σημαντικό ρόλο με θετικό πρόσημο στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που οδηγεί στη συνέχεια στην αφοσίωση και τη δέσμευση του προσωπικού με την επιχείρηση, και σε πολλά άλλα οφέλη που προέρχονται από την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνη με τα στοιχεία της δευτερογενούς έρευνας είναι και η πρωτογενής έρευνα τόσο στο προσωπικό όσο και στη διοίκηση αυτού όπου και οι δύο συντελεστές συμφωνούν απόλυτα πως η υιοθέτηση μεθόδων ενδυνάμωσης συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που δύναται να υπερκεράσει και προβλήματα σε θέματα χαμηλής οικονομικής αμοιβής, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό όπως προκύπτει και από τις αντίστοιχες απαντήσεις του προσωπικού.

- Στο ερώτημα ποιος ο ρόλος της ηγεσίας (τόσο της γενικής διοίκησης, όσο και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού) στην ενδυνάμωση και εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού πάλι υπάρχει σύγκλιση απόψεων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, ότι είναι καθοριστικός, διότι έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εφαρμογή των μεθόδων ενδυνάμωσης, είτε πρόκειται για ανάληψη ευθυνών, για προτροπή σε λήψη πρωτοβουλιών, εμπιστοσύνη, εκπαίδευση ή ακόμα και την

απλή άμεση ενημέρωση για ότι συμβαίνει στην εργασία. Η σύμπτωση μεταξύ προσωπικού και διοίκησης στις απαντήσεις του σε θέματα επιβολής εξουσίας και λήψης αποφάσεων από τον προϊστάμενο χωρίς να συμβουλευτεί το προσωπικό, ήταν εντυπωσιακή.

- Στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα του πως κρίνουν οι εργαζόμενοι τη θέση τους στην επιχείρηση και τη σχέση τους με τη διοίκηση , από τη βιβλιογραφία διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο έχουν να διαχειριστούν και να αποδεχτούν εξ' αρχής, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού του κλάδου , πέρα από πιθανές κακότεροτες ηγεσίες , προβλήματα διοίκησης κ.α. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο παρόλα αυτά στις απαντήσεις τους οι εργαζόμενοι στη πρωτογενή έρευνα, κρίνουν σημαντική τη θέση τους, σε μια εργασία που βρίσκουν νόημα και ευχαρίστηση αφού καταφέρνουν να τους παρασέρνει στη ροή της. Νιώθουν ότι δεν έχουν επιρροή ιδιαίτερη στο τμήμα τους όμως υπάρχουν στοιχεία πρωτοβουλίας και ελευθερίας. Το ίδιο πιστεύουν και τα διοικητικά στελέχη, ότι ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία , δίνουν αξία στον εργαζόμενο και επιλέγουν τις ομαδικές αποφάσεις.
- Όσον αφορά τις ανάγκες και τα κίνητρα του εργαζόμενου και τα εμπόδια που συναντά, αυτά απαντήθηκαν αναλυτικά μέσω της βιβλιογραφίας, δημιουργώντας όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ένα πολυσύνθετο περιβάλλον με πολλές ιδιαιτερότητες. Στις απαντήσεις των εργαζομένων στην πρωτογενή έρευνα, διαπιστώνεται ότι ενώ βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και τη θεωρούν σημαντική , πολλοί από τους συμμετέχοντες δυσκολεύονται να σηκωθούν το πρωί και να νιώθουν ότι θέλουν πραγματικά να πάνε να εργαστούν. Αυτό σε συνδυασμό με την μέγιστη σημασία που δίνουν στην οικονομική ανταμοιβή τους, οδηγεί στην υπόθεση ότι πρωταγωνιστούν στον κλάδο η κάλυψη των βασικών αναγκών των ατόμων και μετά ακολουθεί η ανάγκη για αναγνώριση της αξίας τους. Από την πλευρά τους τα διοικητικά στελέχη απάντησαν ότι αξιολογούν τους εργαζόμενους συνεχώς με στόχο την εξέλιξη και προαγωγή τους , την αναγνώριση των κόπων και την ανταμοιβή τους.
- Στην δευτερογενή έρευνα έγινε ορατό ότι πολλές εταιρείες, ξενοδοχεία πολυτελείας ανά τον κόσμο όπου διεξήχθησαν έρευνες, χρησιμοποιούν μεθόδους ενδυνάμωσης , όπως μερικές από αυτές που αναφέρθηκαν στην παρούσα

διατριβή. Μέσα από τα ερωτηματολόγια διαπιστώθηκε τόσο από τις απαντήσεις του προσωπικού όσο και των διοικητικών στελεχών, πως τα ξενοδοχεία 5\* της Αττικής εφαρμόζουν κάποιες από τις μεθόδους με κυριότερες τη σαφήνεια στον καθορισμό των ρόλων και ευθυνών, την εκπαίδευση, την εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας, την επίδειξη εμπιστοσύνης και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Συνοψίζοντας, μπορεί να διαπιστώθηκε ότι η ενδυνάμωση παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι δεν είναι μακρύς ο δρόμος μέχρι να επιβεβαιώσει κανείς ότι πράγματι οι διοικήσεις των ξενοδοχείων 5\* στην Αττική πραγματικά θέλουν και προσπαθούν να αυξήσουν την εφαρμογή των μεθόδων της στο προσωπικό. Και αυτή η υπόθεση προκύπτει από τη διαπίστωση μέσα από την επικοινωνία για τη διεξαγωγή της έρευνας, ότι υπήρχε μία άρνηση στη συνεργασία για τη διεξαγωγή της, μία επικέντρωση στη δουλειά τους και τις άμεσες υποχρεώσεις και μία δυσκαμψία στην επικοινωνία. Επίσης πολλά ξενοδοχεία 5\*, ιδιαίτερα όσα έχουν μικρό αριθμό κλινών, είτε δεν είχαν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είτε τις λειτουργίες του εκτελούσε το λογιστήριο, ενώ αντίθετα ξενοδοχεία που ανήκαν σε όμιλο, είχαν έναν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου στην Αττική και φυσικά δεν ήταν εφικτό να προσεγγιστεί.

Όσον αφορά τις προτάσεις που προκύπτουν από τα συμπεράσματα της παρούσας διατριβής, προς τους ιθύνοντες των ξενοδοχείων σε σχέση με το ρόλο της ενδυνάμωσης, θα μπορούσαν να είναι :

- Αύξηση της συχνότητας και της ποιότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και της ποικιλίας αυτών, ώστε οι εργαζόμενοι να μη νιώθουν ότι απλά συνεχώς εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο αλλά πως αποκτούν μία διεύρυνση αντίληψης για το γενικότερο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.
- Κοινοποίηση και συνεργασία στην διακήρυξη του κοινού εταιρικού οράματος, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες και τις ιδέες των εργαζομένων. Αυτό θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση, μέσα από την αίσθηση αξίας και σημαντικότητας που κατ' επέκταση θα κατέληγε σε περισσότερη αφοσίωση και δέσμευση με τον οργανισμό.

- Συχνότερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων με στόχο την υψηλότερου επιπέδου παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Να αυξηθεί το αίσθημα συνεργασίας και αλληλεγγύης, με έναν κοινό σκοπό.
- Αύξηση της ενθάρρυνσης για λήψη πρωτοβουλιών και άμεση επικρότηση ή επιδιόρθωση αυτών με στόχο την επί τόπου εκπαίδευση του προσωπικού και την εμπλοκή του σε διοικητικές λειτουργίες. Αυτό θα οδηγήσει αυτομάτως σε καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση πελατών αλλά και σε αύξηση της δημιουργικότητας και των ηγετικών ικανοτήτων του προσωπικού
- Ανάλυση περισσότερων ευθυνών με αναγνώριση και ανταμοιβή στην επιτυχή διεκπεραίωση τους.
- Συχνότερες ανταμοιβές στο προσωπικό καθώς και προαγωγές ή μετακινήσεις σε καλύτερα πόστα. Αυτό αποδεικνύεται δύσκολο διότι οι περισσότερες διαθέσιμες θέσεις είναι σε μη διοικητικές θέσεις, όμως όταν δίνεται η ευκαιρία θα πρέπει άμεσα να προωθείται αξιολογικά ο αφοσιωμένος εργαζόμενος.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ηγουμενάκης, Ν. Γ., Κραβαρίτης, Κ. Ν., & Λύτρας, Π. Ν. (2014). Εισαγωγή στον τουρισμό.
- Καζά, Γ. (2020). *Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη* (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λαλούμης Δ., (2002) *Hotel Management*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (2018). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος
- Παπαγιάννης, Δ. (2004). *Στόλ ηγεσίας και κίνητρα στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Σχολή Επιστημών της Διοίκησης. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων).
- Τσάρτας, Π., Λαγός, Δ., Σταυρινούδης, Θ., & Πρωΐου, Ε. (2016). Μια εισαγωγή στον τουρισμό. Βασικές έννοιες και σύγχρονες εξελίξεις.
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191-

198.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1403-1424.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, 28(6), 1383-1399.

Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective. *Worldwide hospitality and tourism themes*.

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.

Chaudhary, A. H., Javed, H., Ahmad, I., Noman, M., & Ali, S. U. B. (2017). Antecedents and Outcomes of Job Satisfaction of Employees in Public Sector Universities: Insights from a Developing Country. *Journal of Research in Business and Management*, 57-63

Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495.

Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., & Rokkan, A. I. (2009). Governance structures in the hotel industry. *Journal of Business Research*, 62(8), 841-847.

Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(4), 498-516.

Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzar, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.

Dhillon, M. (2008). Determinants and Dimensions of Employee Empowerment: Revisiting the Literature. *Available at SSRN 2187420*.

Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International journal of manpower*, 26(1), 80-92.

Durbary R. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού*. Gutenberg

- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- Floras, M., & Stavrinoudis, A. (2013). Approaching competitive Strategies in Hospitality: A focus on Human Resource Management Practices. In *5th International Scientific Conference "Tourism Trends and Advances in the 21st Century, Island of Rhodes, Greece*.
- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in human Behavior*, 29(5), 1949-1959.
- Gueutal, H., Stone, D. L., & Salas, E. (2005). The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age.
- Hales, C., & Mccrate-Butcher, J. (1994). 'Internal marketing' and human resource management in hotel consortia. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 313-326.
- Harris, L. (2000). A theory of intellectual capital. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 22-37.
- Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, *The Motivation to Work*, New York: 1959
- Holden, L. (1999), "The Perception Gap in Employee Empowerment: a Comparative Study of Banks in Sweden and Britain", *Personnel Review*, Vol.28, No.3, pp. 222-241
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420.
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture and employee performance: a case study from tourism company in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104-110.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Turauskas, L., & Šalčiuvienė, L. (2009). A comparative study of employee empowerment in Danish and Lithuanian hotels. *Transformations in business & Economics*, 8, 66-85.
- Kele, A. T. B. A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism management perspectives*, 22, 44-53.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. [Μάρκετινγκ Τουρισμού & Φιλοξενίας, Επιμ. Χρήστου Α.] Boston, MA: Pearson Education. (σσ. 27-243). Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25-48.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2010). *Human resources and tourism: Skills, culture and industry*. Bristol, UK: Channel View Publications. (υπάρχει σαν ebook μόνο online)
- Lin, T. T., & Maung, K. M.(2023) Internal Marketing, Job Satisfaction and employee performance: an empirical study of hotels in Nay Pyi Taw, Myanmar. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 28, Issue 3
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- Maslow, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50 1943: σελ. 370 - 396
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel review*, 32(3), 297-318.
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2021). The relationship between leader-member exchange, innovative work behaviour and career satisfaction: A research in hotel enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(2), 638-659.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees

- performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2016). Are customers' reviews creating value in the hospitality industry? Exploring the moderating effects of market positioning. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1133-1143.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage learning.
- Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195–208.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380–394.
- O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2010). *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.
- Ross, G. F. (1995). Management-employee divergences among hospitality industry employee service quality ideals. *International Journal of Hospitality Management*, 14(1), 11-24.
- Serrat, J.M.B. (2011). Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach. *Tourism Management*, 32(2), 277–287.
- Singh, N., Hu, C., & Roehl, W.S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 131–147.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB management review*, 30(4), 330-342.

- Smith, A. C., & Suchitra Mouly, V. (1998). Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. *Empowerment in organizations*, 6(3), 69-80.
- Smith, E., Webber, D., & White, S. (2011). Employment characteristics of UK tourism industries in 2008. *Economic & Labour Market Review*, 5, 24–45.
- Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory: A literature review (1970–2020). *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, (2021),
- Stavrinoudis, Th., & Livadioti, G. (2011). Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels: An experience from a Greek resort. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2(1), 4–23.
- Stavrinoudis, Th., & Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 416–439.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437–468.
- Thai, T. D. H., Nguyen, T. T., Chen, W. K., & Tang, A. D. (2023). The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 173-189.
- Tran, X. (2017). Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and hospitality management*, 23(2), 163-183.
- Tsiotras, G. D., Tsiotras, P. G., & Fotiadis, T. A. (2016). Enabling quality in the tourism industry: An evaluation of business excellence in Greek hotels. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 44-57.
- Vidhya, M., & Kavitha, M. (2023). Employee perception about employee empowerment and its impact on job satisfaction. *International journal of economic perspectives*, 17(1), 7-16.
- Vroom V. H. (1964), *Work Motivation*, New York: Wiley
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.

Yoo, D.K., Rao, S.S, and Hong, P. (2006), A comparative study on cultural differences and quality practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23 No.6, pp.607-624.

Υπέθυνη Δήλωση Συγγραφέα: Φωτεινή Κυρίτση

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.