



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΔΤΕ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Στυλ ηγεσίας, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση στον
ξενοδοχειακό κλάδο.**

Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στην Κω»

**« Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the
Hotel Industry.**

A Case Study of a Five-Star Hotel in Kos»

ΑΡΓΥΡΩ ΠΑΣΑΝΙΚΟΛΑΚΗ

A.M.:164883

Α΄ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΒΛΑΜΗ ΑΙΜΙΛΙΑ

Β΄ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΚΩΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Στυλ Ηγεσίας, Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στον Ξενοδοχειακό Κλάδο. Εμπειρική μελέτη σε Ξενοδοχείο πέντε αστέρων στην Κω»

Φοιτήτρια: Πασανικολάκη Αργυρώ

A.M. 164883

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Βλάμη Αιμιλία

Καθηγητής Σύμβουλος ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Αποστολάκης Αλέξανδρος

Καθηγητής ΕΑΠ

Κώς

Σεπτέμβριος 2026

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Βλάμη, για την καθοδήγηση, τη διαρκή υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές της σε κάθε στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας. Η συμβολή της υπήρξε καθοριστική για την ορθή κατεύθυνση και την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τη Διοίκηση Ομίλου Κουλλιά καθώς και το προσωπικό του ξενοδοχείου Grand Blue Beach Hotel στην Κω, για τη συνεργασία, τη διαθεσιμότητα και τη θετική τους στάση κατά τη συλλογή των στοιχείων. Η συμμετοχή τους ήταν πολύτιμη και συνέβαλε ουσιαστικά στη διεξαγωγή της έρευνας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγό μου Γιάννη και τα δύο μας παιδιά, Κατερίνα και Ανδρέα, για την αμέριστη στήριξη και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η κατανόηση και η δύναμη που μου έδωσαν, ακόμη και στις πιο απαιτητικές στιγμές, ήταν η κινητήριος δύναμη που με οδήγησε στην ολοκλήρωση αυτής της διαδρομής.

Σε όλους εσάς, ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς.

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, μέσα από εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους και κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία τους και τη δέσμευσή τους προς το ξενοδοχείο.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο μέσω Google Forms, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού και εργασιακού χαρακτήρα, καθώς και κλίμακες μέτρησης για το στυλ ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Το τελικό δείγμα αποτελείται από 93 εργαζομένους, σε σύνολο 101 εργαζομένων που αποτέλεσαν τον προσβάσιμο πληθυσμό της έρευνας, με ποσοστό ανταπόκρισης 92,1%. Η ανάλυση των δεδομένων βασίζεται σε περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων με Cronbach's alpha, καθώς και συσχετίσεις Spearman μεταξύ των βασικών μεταβλητών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν σχετικά θετικά το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους, με μέσο όρο 3,81. Η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται επίσης σε θετικό επίπεδο, με μέσο όρο 3,70, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζεται πιο συγκρατημένη, με μέσο όρο 3,44. Οι κλίμακες εμφανίζουν υψηλή εσωτερική συνέπεια, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Οι συσχετίσεις δείχνουν τρεις θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις: μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Η ισχυρότερη σχέση εντοπίζεται μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που δείχνει ότι η θετική αντίληψη για την ηγετική συμπεριφορά σχετίζεται στενά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα, οι ανοικτές απαντήσεις αναδεικνύουν ως βασικά πεδία βελτίωσης τις οικονομικές απολαβές, τα bonus, τη στελέχωση, τον φόρτο εργασίας, την επικοινωνία, την αναγνώριση και τη συμπεριφορά των προϊσταμένων.

Συμπερασματικά, η εργασία αναδεικνύει ότι η ηγεσία, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Η ύπαρξη υποστηρικτικής, δίκαιης και επικοινωνιακής ηγεσίας σχετίζεται με θετικότερη εργασιακή εμπειρία, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται πιο συγκρατημένη και χρήζει περαιτέρω ενίσχυσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης και δεν μπορούν να γενικευθούν αυτόματα στο σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου.

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ξενοδοχειακός κλάδος, ανθρώπινο δυναμικό, εργαζόμενοι ξενοδοχείων.

Abstract

The present master's thesis examines the relationship between leadership style, job satisfaction, and organizational commitment of employees in the hotel industry, through an empirical study conducted in a five-star hotel unit in Kos. The aim of the research is to investigate how employees perceive the behavior of their immediate supervisor and whether these perceptions are associated with their job satisfaction and their commitment to the hotel.

Data were collected through a structured questionnaire created in Google Forms, which included demographic and work-related questions, as well as measurement scales for leadership style, job satisfaction, and organizational commitment. The final sample consists of 93 employees, out of a total of 101 employees who formed the accessible population of the study, resulting in a response rate of 92.1%. Data analysis was based on descriptive statistics, reliability testing of the scales using Cronbach's alpha, and Spearman correlations between the main research variables.

The results show that employees evaluate the leadership style of their immediate supervisor relatively positively, with a mean score of 3.81. Job satisfaction also appears at a positive level, with a mean score of 3.70, while organizational commitment is more moderate, with a mean score of 3.44. The scales show high internal consistency, which supports the reliability of the results.

The correlations indicate three positive and statistically significant relationships: between leadership and job satisfaction, between leadership and organizational commitment, and between job satisfaction and organizational commitment. The strongest relationship is found between leadership style and job satisfaction, indicating that positive perceptions of leadership behavior are closely associated with employees' level of job satisfaction. In addition, the open-ended responses highlight key areas for improvement, including pay, bonuses, staffing, workload, communication, recognition, and supervisors' behavior.

In conclusion, the study shows that leadership, job satisfaction, and organizational commitment are interrelated within the specific hotel unit under examination. Supportive, fair, and communicative leadership is associated with a more positive work experience, while organizational commitment appears more moderate and requires further strengthening. The results refer to this specific case study and cannot be automatically generalized to the hotel industry as a whole.

Keywords: Leadership, job satisfaction, organizational commitment, hotel industry, human resources, hotel employees.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Λέξεις κλειδιά.....	6
Abstract.....	7
Keywords.....	8
Κατάλογος Εικόνων	
Εικόνα 1: Η ιεράρχηση Αναγκών του Maslow.....	45
Εικόνα 2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	48
Κατάλογος Πινάκων	
Πίνακας 1: Προκλήσεις στην ανάπτυξη ηθικής ηγεσίας και τρόποι υποστήριξης από τον ηγέτη.....	26
Πίνακας 2: Κύριες δράσεις αντιμετώπισης της «γυάλινης οροφής».....	36
Πίνακας 3: Οι παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του Herzberg.....	46
Πίνακας 4: Διεθνείς Αφίξεις στην Κω	64
Πίνακας 5: Ξενοδοχειακό Δυναμικό σε περιφερειακή ενότητα Κω	66
Πίνακας 6: Εξέλιξη των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης (2019–2023).....	68
Πίνακας 7. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	80
Πίνακας 8. Έλεγχος αξιοπιστίας και περιγραφικά στοιχεία βασικών κλιμάκων.....	83
Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων για το στυλ ηγεσίας.....	84
Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης.....	87
Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων οργανωσιακής δέσμευσης.....	91
Πίνακας 12. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των βασικών μεταβλητών.....	94
Πίνακας 13. Συγκρίσεις ομάδων με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....	96

Πίνακας 14. Θεματικές κατηγορίες πρώτης ανοικτής ερώτησης.....	100
Πίνακας 15. Θεματικές κατηγορίες δεύτερης ανοικτής ερώτησης.....	101
Κατάλογος Σχημάτων	
Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Grand Blue Beach Hotel 2026.....	72
Εισαγωγή.....	15
Κεφάλαιο 1: Ξενοδοχειακός κλάδος.....	18
1.1 Η εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου.....	18
1.2 Το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν.....	19
1.3 Οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων 5 αστέρων.....	20
Κεφάλαιο 2: Η ηγεσία.....	23
2.1 Ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη.....	23
2.2 Τύποι ηγεσίας.....	24
2.2.1 Ηθική ηγεσία.....	24
2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	27
2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία.....	29
2.2.4 Αυταρχική ηγεσία.....	31
2.2.5 Δημοκρατική ηγεσία.....	32
2.2.6 Αυθεντική ηγεσία.....	34
2.2.7. Γυναίκα και ηγεσία.....	36
2.3 Ηγεσία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	39
Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	42
3.1 Ο ορισμός της παρακίνησης και οι θεωρίες της.....	42
3.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	44
3.1.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	45
3.1.3 Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland.....	47

3.1.4 Η θεωρία των προσδοκιών.....	47
3.1.5 Η θεωρία της ισοτιμίας.....	48
3.2 Εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	49
3.3 Οργανωσιακή δέσμευση.....	51
3.4 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση.....	53
Κεφάλαιο 4: Ανθρώπινη συμπεριφορά και αμοιβή στην εργασία.....	55
4.1 Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον.....	55
4.2 Η ψυχολογική διάσταση της αμοιβής.....	55
4.3 Συστήματα αμοιβών στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	56
4.4 Ηγεσία και στρατηγικές ανταμοιβής.....	57
4.5 Σύνδεση αμοιβής και επαγγελματικής συμπεριφοράς	58
4.6 Ερευνητικά μοντέλα και εργαλεία μέτρησης.....	59
Κεφάλαιο 5: Τουριστική και ξενοδοχειακή δραστηριότητα στην Κω και παρουσίαση της Μελέτης Περίπτωσης.....	62
5.1 Κως: Τουριστικό προφίλ.....	62
5.2 Ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κω.....	65
5.3 Απασχόληση στην τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κω.....	67
5.4 Παρουσίαση της Μελέτης Περίπτωσης.....	70
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας.....	73
6.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	73
6.2 Ερευνητικός σχεδιασμός και δείγμα.....	74
6.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	74
6.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία.....	76

6.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	77
6.6 Περιορισμοί της έρευνας.....	78
Κεφάλαιο 7: Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας και ερμηνεία.....	80
7.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	80
7.2 Έλεγχος πληρότητας, κατανομών και αξιοπιστίας των κλιμάκων.....	82
7.3 Ανάλυση αντιλήψεων για το στυλ ηγεσίας.....	84
7.4 Ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης.....	87
7.5 Ανάλυση οργανωσιακής δέσμευσης.....	91
7.6 Συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.....	94
7.7 Περιορισμένες συγκρίσεις με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....	95
7.8 Ανάλυση ανοικτών ερωτήσεων.....	99
7.9 Σύνοψη και ερμηνεία των βασικών ευρημάτων.....	103
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	105
8.1 Συμπεράσματα της έρευνας.....	105
8.2 Διοικητικές προτάσεις.....	108
8.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	110
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	112
Ηλεκτρονικές πηγές.....	128
Παράρτημα:	Ερωτηματολόγιο
έρευνας.....	133

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Προκλήσεις στην ανάπτυξη ηθικής ηγεσίας και τρόποι υποστήριξης από τον ηγέτη

Πίνακας 2: Κύριες δράσεις αντιμετώπισης της «γυάλινης οροφής»

Πίνακας 3: Οι παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του Herzberg

Πίνακας 4: Διεθνείς Αφίξεις στην Κω

Πίνακας 5: Ξενοδοχειακό Δυναμικό σε περιφερειακή ενότητα Κω

Πίνακας 6: Εξέλιξη των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης (2019–2023)

Πίνακας 7. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Πίνακας 8. Έλεγχος αξιοπιστίας και περιγραφικά στοιχεία βασικών κλιμάκων

Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων για το στυλ ηγεσίας

Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων οργανωσιακής δέσμευσης

Πίνακας 12. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των βασικών μεταβλητών

Πίνακας 13. Συγκρίσεις ομάδων με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Πίνακας 14. Θεματικές κατηγορίες πρώτης ανοικτής ερώτησης

Πίνακας 15. Θεματικές κατηγορίες δεύτερης ανοικτής ερώτησης

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Η ιεράρχηση Αναγκών του Maslow

Εικόνα 2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Grand Blue Beach Hotel 2026

Εισαγωγή

Στην Ελλάδα, ο τουρισμός δεν αποτελεί απλώς μία οικονομική δραστηριότητα ανάμεσα σε άλλες, αλλά έναν από τους σημαντικότερους τομείς της εθνικής οικονομίας. Ακόμη και σε περιόδους μεγάλων προκλήσεων και δυσκολιών, έχει αναδειχθεί ως βασικός μοχλός ανάπτυξης της χώρας, καθώς συμβάλλει σημαντικά στο ΑΕΠ, ενισχύει τα δημόσια έσοδα και στηρίζει την απασχόληση. Επιπλέον, λειτουργεί ως καταλύτης για την περιφερειακή ανάπτυξη, καθώς τα οφέλη του διαχέονται σε πολλές περιοχές της χώρας, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία και νέες ευκαιρίες για τις τοπικές οικονομίες. (Διονυσοπούλου, 2023)

Η δυναμική ανάπτυξη του τουρισμού στην Κω έχει οδηγήσει στην ενίσχυση της ξενοδοχειακής δραστηριότητας, ιδιαίτερα στον τομέα των πολυτελών καταλυμάτων. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν σημαντικό παράγοντα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης για το νησί, προσφέροντας θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας στην τοπική και εθνική οικονομία. Παράλληλα, η αυξανόμενη ζήτηση για ποιοτικές υπηρεσίες φιλοξενίας καθιστά αναγκαία την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση ηγετικών πρακτικών που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη εξάρτηση από την ανθρώπινη αλληλεπίδραση σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη. Σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο πέντε αστέρων, η εμπειρία του επισκέπτη βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική, φιλική και επαγγελματική εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν περιορίζεται σε παραδοσιακές λειτουργίες, όπως η πρόσληψη και η εκπαίδευση, αλλά συνδέεται με τη στρατηγική ευθυγράμμιση του προσωπικού με τους στόχους, το όραμα και την αποστολή του ξενοδοχείου. Στόχος είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία, την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ώστε να προσφέρεται μια υψηλού επιπέδου εμπειρία φιλοξενίας στους επισκέπτες.

Τα τελευταία χρόνια, το ζήτημα της ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Παράγοντες όπως η εποχικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η επαγγελματική κόπωση και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών καθιστούν αναγκαία την παρουσία αποτελεσματικών ηγετών, οι οποίοι εμπνέουν,

καθοδηγούν και στηρίζουν τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία συνδέεται με το εργασιακό κλίμα, την οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση του προσωπικού.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Ειδικότερα, η εργασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους και κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία τους και τη δέσμευσή τους προς το ξενοδοχείο. Η κατανόηση αυτών των παραμέτρων είναι σημαντική για τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών, την ενίσχυση του εργασιακού κλίματος και τη συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε οκτώ κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το γενικό πλαίσιο του τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου, αναλύοντας την εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν και τα βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την έννοια της ηγεσίας, τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις και τα κυριότερα στυλ ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην εργασιακή ικανοποίηση και στην παρακίνηση των εργαζομένων, παρουσιάζοντας βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις και παράγοντες που συνδέονται με τη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

Το τέταρτο κεφάλαιο εξετάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον, τη σημασία της αμοιβής και των συστημάτων ανταμοιβής στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και τη σύνδεσή τους με την επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων. Επιπλέον, παρουσιάζει τη σχέση της ηγεσίας με τις στρατηγικές ανταμοιβής και αναφέρεται στα ερευνητικά μοντέλα και στα εργαλεία μέτρησης που αξιοποιούνται για τη μελέτη των βασικών εννοιών της παρούσας εργασίας.

Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας έρευνας και παρουσιάζει το τουριστικό προφίλ της Κω, τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού

κλάδου του νησιού, καθώς και τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία πραγματοποιείται η εμπειρική έρευνα.

Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, τη δομή και τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, καθώς και τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται, αναλύονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιείται στους εργαζομένους της ξενοδοχειακής μονάδας.

Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, τις διοικητικές προτάσεις, τους περιορισμούς της μελέτης, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συνεισφέρει τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, ενισχύοντας τη βιβλιογραφία που συνδέει την ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση στον ξενοδοχειακό τομέα, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, προσφέροντας χρήσιμες κατευθύνσεις για τη διαχείριση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Συνολικά, η εργασία επιχειρεί να αναδείξει τη σημασία της ηγεσίας για τη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και για την ενίσχυση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

1.1. Η εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας και η ανάπτυξή του συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη των μεταφορών, των ταξιδιών και της διεθνούς τουριστικής δραστηριότητας. Η ιστορική πορεία του κλάδου αντανακλά τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές που διαμόρφωσαν τη σύγχρονη τουριστική αγορά. Από τις πρώτες οργανωμένες μορφές φιλοξενίας έως τα σύγχρονα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ο ξενοδοχειακός τομέας εξελίχθηκε ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των ταξιδιωτών και στις απαιτήσεις της διεθνούς τουριστικής ζήτησης. (Holloway, 1994)

Η σημαντική ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού μετά τη δεκαετία του 1960 συνέβαλε καθοριστικά στην επέκταση του ξενοδοχειακού κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βελτίωση των μεταφορικών υποδομών, η ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών και η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος οδήγησαν σε σημαντική αύξηση των διεθνών ταξιδιών και, κατ' επέκταση, στη δημιουργία νέων μορφών τουριστικής φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία διαφοροποιήθηκαν ως προς το μέγεθος, τις υπηρεσίες, την κατηγορία και το κοινό στο οποίο απευθύνονται, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες και οργανωμένα δίκτυα φιλοξενίας. (Sinclair & Stabler, 1997 & Cooper, 1998)

Στη σύγχρονη εποχή, ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό πολυμορφίας και έντονο ανταγωνισμό. Στην παγκόσμια τουριστική αγορά συνυπάρχουν μεγάλες διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, πολυτελή τουριστικά θέρετρα, μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και εναλλακτικές μορφές καταλυμάτων, οι οποίες προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες διαφορετικών κατηγοριών επισκεπτών. Παράλληλα, η τεχνολογική εξέλιξη και η ψηφιοποίηση επηρέασαν σημαντικά τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, μεταβάλλοντας τις διαδικασίες κρατήσεων, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πελατών. (Λαγός, 2018)

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένη έμφαση στη βιωσιμότητα, στην περιβαλλοντική διαχείριση και στην ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών. Οι σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν όχι μόνο στις αυξανόμενες απαιτήσεις των ταξιδιωτών για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες,

αλλά και στις νέες προκλήσεις που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, την ενεργειακή αποδοτικότητα και την ψηφιακή καινοτομία. Ως αποτέλεσμα, ο ξενοδοχειακός κλάδος συνεχίζει να εξελίσσεται δυναμικά, αποτελώντας βασικό πυλώνα της παγκόσμιας τουριστικής οικονομίας. (Λαγός, 2018)

1.2. Το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν

Το ξενοδοχείο αποτελεί βασικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος και έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς συνδέεται άμεσα με τη φιλοξενία, τη διαμονή και τη συνολική εμπειρία του επισκέπτη. Η κύρια λειτουργία του είναι η παροχή υπηρεσιών διαμονής, ωστόσο στη σύγχρονη τουριστική αγορά το ξενοδοχείο δεν περιορίζεται μόνο στην κάλυψη βασικών αναγκών φιλοξενίας, αλλά λειτουργεί ως ένα σύνθετο σύστημα υπηρεσιών και εμπειριών. (Λαγός, 2018)

Ως τουριστικό προϊόν, το ξενοδοχείο συνδυάζει υλικά και άυλα στοιχεία. Στα υλικά στοιχεία περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα δωμάτια, οι κοινόχρηστοι χώροι και οι υποδομές της επιχείρησης, ενώ στα άυλα στοιχεία περιλαμβάνονται η ποιότητα εξυπηρέτησης, η συμπεριφορά του προσωπικού, η αίσθηση φιλοξενίας και η συνολική εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης κατά τη διάρκεια της παραμονής του. Η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος διαμορφώνεται από τον συνδυασμό αυτών των στοιχείων και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών. (Grönroos, 2015)

Η εξέλιξη της τουριστικής αγοράς οδήγησε στη διαφοροποίηση των μορφών ξενοδοχειακών καταλυμάτων και στη δημιουργία μιας πολυδιάστατης ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σήμερα, τα ξενοδοχεία διακρίνονται ανάλογα με το μέγεθος, την κατηγορία, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνονται πολυτελή ξενοδοχεία, boutique hotels, resorts, city hotels, συνεδριακά ξενοδοχεία, ξενοδοχεία all inclusive, οικογενειακές μονάδες και θεματικά καταλύματα, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς το επίπεδο υπηρεσιών και την εμπειρία που προσφέρουν στον επισκέπτη. Η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των τουριστών. (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2019)

Παράλληλα, το ξενοδοχειακό προϊόν περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες εστίασης, ψυχαγωγίας, ευεξίας,

συνεδριακών δραστηριοτήτων και αναψυχής. Οι πρόσθετες αυτές υπηρεσίες συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενισχύουν τη συνολική αξία της εμπειρίας φιλοξενίας. Στη σύγχρονη τουριστική βιομηχανία, η ποιότητα και η ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν βασικούς παράγοντες διαφοροποίησης μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. (Buhalis & Costa, 2006)

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων επηρέασαν σημαντικά τη λειτουργία των ξενοδοχείων ως τουριστικών προϊόντων. Η χρήση ψηφιακών συστημάτων κρατήσεων, εφαρμογών εξυπηρέτησης πελατών, προγραμμάτων πιστότητας και εξατομικευμένων υπηρεσιών συνέβαλε στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι τουρίστες αναζητούν πλέον όχι μόνο διαμονή, αλλά και αυθεντικές και προσωποποιημένες εμπειρίες φιλοξενίας, γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση νέων μορφών παροχής υπηρεσιών και καινοτόμων πρακτικών. (Pine & Gilmore, 1999)

Συνεπώς, το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν σύνθετο συνδυασμό υπηρεσιών, εμπειριών και λειτουργιών που επηρεάζουν άμεσα την εικόνα του τουριστικού προορισμού και την ικανοποίηση των επισκεπτών. Η ποιότητα των υπηρεσιών, η καινοτομία, η τεχνολογία και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικότητας στον σύγχρονο ξενοδοχειακό κλάδο. (Λαγός, 2018· Grönroos, 2015)

1.3. Οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων 5 αστέρων

Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων αποτελούν έναν ιδιαίτερα απαιτητικό τύπο τουριστικού προϊόντος, καθώς δημιουργούν αξία μέσα από πολλαπλά «εμπειρικά σημεία επαφής» που συνδυάζουν αισθητική, ατμόσφαιρα, εξατομικευμένες υπηρεσίες και ποιοτικές αλληλεπιδράσεις με το προσωπικό. Η πολυτέλεια στα ξενοδοχεία δεν ορίζεται πλέον μόνο από τις υλικές εγκαταστάσεις, αλλά κυρίως από τη δυνατότητα προσφοράς μοναδικών και αξέχαστων εμπειριών, οι οποίες ενισχύουν την αντιλαμβανόμενη αξία του πελάτη. Όπως δείχνει η ανάλυση διαδικτυακών κριτικών, οι επισκέπτες αποδίδουν υψηλή σημασία στην αισθητική και την ατμόσφαιρα των χώρων καθώς και στην εξατομίκευση της εξυπηρέτησης, στοιχεία που συμβάλλουν στη δημιουργία

συναισθηματικής σύνδεσης με το ξενοδοχείο. Επιπλέον, συναισθήματα όπως άνεση, φροντίδα και αναζωογόνηση αναφέρονται συστηματικά ως βασικοί παράγοντες που προσδίδουν αξία στη διαμονή πολυτελείας, επιβεβαιώνοντας ότι το προϊόν των ξενοδοχείων 5 αστέρων βασίζεται κυρίως στη συναισθηματική και βιωματική εμπειρία του πελάτη. (Tsotsou, 2021)

Παράλληλα, σε πρόσφατη μελέτη για τα ξενοδοχεία πολυτελείας με υπηρεσίες spa, διαπιστώνεται ότι η συνολική εμπειρία του επισκέπτη διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η ατμόσφαιρα των χώρων, η ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και η ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε συναισθηματικές και λειτουργικές ανάγκες. Τα δεδομένα από τις διαδικτυακές κριτικές αποκαλύπτουν ότι, πέρα από τις εγκαταστάσεις υψηλού επιπέδου, καθοριστικό ρόλο στη φήμη ενός πολυτελούς ξενοδοχείου εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο οι επισκέπτες βιώνουν την ποιότητα της φιλοξενίας. (Aisha, Willady & Kim, 2025)

Η παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων χαρακτηρίζεται από στοιχεία που υπερβαίνουν τις αναμενόμενες λειτουργικές παροχές. Οι εμπειρίες πολυτελούς φιλοξενίας δομούνται γύρω από τρεις κρίσιμες διαστάσεις: την ευχάριστη έκπληξη (surprise), την αποτελεσματική αποκατάσταση υπηρεσίας (service recovery) και την «γλυκύτητα» ή θερμή επαφή (service sweetness). Αυτές οι διαστάσεις αναφέρονται επανειλημμένα από τους επισκέπτες ως καθοριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων από καταλύματα χαμηλότερης κατηγορίας. Οι ταξιδιώτες πολυτελείας εκτιμούν ιδιαίτερα τις απροσδόκητες θετικές εμπειρίες και την άμεση, ευγενική αντιμετώπιση προβλημάτων, οι οποίες ενισχύουν σημαντικά την ικανοποίηση και την συναισθηματική τους σύνδεση με το ξενοδοχείο. (Feng, Wang & Ryan, 2018)

Η σύγχρονη βιβλιογραφία για την πολυτελή φιλοξενία επισημαίνει ότι η πολυτέλεια δεν ταυτίζεται πλέον αποκλειστικά με υλικά χαρακτηριστικά, αλλά με την ποιότητα και μοναδικότητα της εμπειρίας. Στη συστηματική ανασκόπηση του Jain (2023), η πολυτέλεια ορίζεται ολόενα και περισσότερο ως «experiential luxury», η οποία περιλαμβάνει αισθητική, εξατομίκευση, συναισθηματική εμπλοκή και αυθεντικότητα. Οι επισκέπτες των 5 αστέρων ξενοδοχείων αναζητούν εμπειρίες με νόημα, υψηλή αισθητική αξία και προσωπικές στιγμές που δεν μπορούν να αναπαραχθούν σε άλλους τύπους καταλυμάτων. Αυτή η αλλαγή οδηγεί τα ξενοδοχεία πολυτελείας να εστιάζουν στην εμπειρία πέρα από τις υλικές υποδομές, επενδύοντας σε στοιχεία όπως το design, η αφήγηση (storytelling) και οι εξατομικευμένες υπηρεσίες. (Jain, 2023)

Η ανθρώπινη διάσταση αποτελεί καθοριστικό χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων 5 αστέρων. Η πολυτέλεια στη φιλοξενία οικοδομείται σε μεγάλο βαθμό μέσω των συναισθηματικών αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στο προσωπικό και τους επισκέπτες. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας δεν παρέχουν απλώς υπηρεσίες, αντίθετα, διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση αισθητικών και συναισθηματικών εμπειριών, οι οποίες συντελούν άμεσα στη συνολική αντιλαμβανόμενη αξία της διαμονής. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα του προσωπικού να προβλέπει ανάγκες, στοιχεία που διαφοροποιούν ποιοτικά τα πολυτελή ξενοδοχεία από τις υπόλοιπες κατηγορίες. (Papakonstantinou, 2024)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη

Ηγεσία είναι η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (π.χ. υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση, να εμπνέουν, να ενθουσιάζουν, να καινοτομούν, να επιφέρουν αλλαγές. Να αναπτύσσουν ικανότητες (στους συνεργάτες τους) να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν προσπάθειες και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. (Χυτήρης & Χυτήρη, 2023: 138)

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως μια διαπροσωπική, ασύμμετρη και προσανατολισμένη σε στόχους διαδικασία επιρροής, η οποία αναπτύσσεται μέσα σε συγκεκριμένο οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο. Η ηγεσία περιλαμβάνει τη σχέση ανάμεσα σε εκείνον που ηγείται και σε εκείνους που επηρεάζονται, με σκοπό την αποδοχή και την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στην τυπική θέση εξουσίας, αλλά συνδέεται με την ικανότητα επιρροής, καθοδήγησης και κινητοποίησης των ανθρώπων προς μια κοινή κατεύθυνση. (Schmalzried, Fröhlich & Vondermaßen, 2022).

Η ηγεσία συνδέει τη θεωρία με την πράξη και εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη κοινών στόχων. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπου η καθημερινή σχέση προϊσταμένου και εργαζομένων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση. (Northouse, 2025)

Κεντρικό στοιχείο στην άσκηση της ηγεσίας αποτελεί ο καθορισμός και η επικοινωνία ενός κοινού στόχου. Ο ηγέτης είναι εκείνος που αναλαμβάνει να ξεκαθαρίσει και να μεταδώσει το όραμα της ομάδας, εξηγώντας ποιοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν, γιατί έχουν σημασία και πώς μπορεί η ομάδα να συμβάλει σε αυτούς. Η καθοδήγηση αυτή ενισχύει τη δέσμευση των ακολούθων και καλλιεργεί ένα κλίμα στο οποίο όλοι εργάζονται συντονισμένα και με κοινό σκοπό. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Η ουσία της ηγεσίας βρίσκεται στην ικανότητα του ηγέτη να ενεργοποιεί τα άτομα, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η κινητοποίηση αυτή περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και την

καλλιέργεια ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος. Οι ηγέτες λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής, εμπνέοντας τα μέλη της ομάδας να υπερβούν εμπόδια και να προσεγγίσουν υψηλότερα επίπεδα επίδοσης. (Ρωσσίδης κ.ά., 2023)

Η ηγεσία σχετίζεται επίσης με τις πηγές δύναμης και επιρροής που διαθέτει ο ηγέτης. Οι πηγές αυτές μπορεί να προέρχονται από την ανταμοιβή, την τιμωρία, τη γνώση, τη θέση στην ιεραρχία ή την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη. Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία δεν βασίζεται αποκλειστικά στην εξουσία, αλλά κυρίως στην εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, καθώς και στην προσωπική επιρροή που ασκεί μέσα από την εμπειρία, την αξιοπιστία και το παράδειγμά του. (Μπουραντάς, 2025)

Η ηγεσία αποτελεί δυναμική διαδικασία, η οποία εκδηλώνεται ιδιαίτερα όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε περίοδο αλλαγών. Ο ηγέτης καλείται να καθοδηγήσει την ομάδα σε νέα δεδομένα, να μειώσει την αβεβαιότητα και να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον στο οποίο τα μέλη μπορούν να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού και στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

2.2 Τύποι ηγεσίας

2.2.1 Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία συνδέεται με το σύνολο των αξιών και αρχών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του ηγέτη όταν αντιμετωπίζει διλήμματα ή καταστάσεις όπου καλείται να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος. Οι πηγές ηθικής καθοδήγησης προέρχονται τόσο από προσωπικές αξίες και βιώματα όσο και από κοινωνικούς κανόνες που διαμορφώνουν αντιλήψεις για το τι θεωρείται ορθό ή αποδεκτό. Όπως αναφέρει ο Dessler (2015), η ηθική δεν ταυτίζεται πάντα με τη νομιμότητα, καθώς μια πράξη μπορεί να είναι νόμιμη αλλά όχι ηθική και το αντίστροφο. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Ο ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς μέσα από τις πρακτικές και τα μηνύματα που μεταδίδει επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται τις αξίες και τους

στόχους του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία του ηγέτη ως πρότυπο συμπεριφοράς, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να υιοθετούν στάσεις και πρακτικές που παρατηρούν στη διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό, η ηθική ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση και τη συμμόρφωση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικών στάσεων και υπεύθυνων συμπεριφορών. Αντίθετα, η έλλειψη ηθικής ηγεσίας μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και απογοήτευση, επηρεάζοντας αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού και τη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. (Muhammad, A. & Muhammad, H., 2023)

Σύμφωνα με τον Post, Lawrence & Weber (2002), ο ηθικός ηγέτης λειτουργεί με βάση τις αρχές των επαγγελματικών κανόνων, επιδιώκοντας μια μορφή συμπεριφοράς κοινωνικά υπεύθυνης και ηθικά αποδεκτής. Ο Northouse (2021) επισημαίνει ότι η ηθική ηγεσία στηρίζεται στην υιοθέτηση βασικών αξιών όπως ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια, η ταπεινότητα και η συνεισφορά. Αυτές οι αξίες διαμορφώνουν τις πρακτικές του ηγέτη και καθοδηγούν τη συμπεριφορά του απέναντι στους εργαζομένους και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Οι παραπάνω αξίες αποτυπώνονται αναλυτικά στον Πίνακα 1, όπου παρουσιάζονται σε συνδυασμό με τις με τις προτάσεις των συγγραφέων που υποστηρίζουν τις παραπάνω αξίες. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Πέρα από τις αξίες και τις αρχές που θεμελιώνουν την ηθική ηγεσία, σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η σταθερή προσήλωση του ηγέτη σε έναν ηθικό κώδικα που καθοδηγεί τη συμπεριφορά του. Ο ηθικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, επηρεάζοντας τους εργαζομένους μέσα από τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις ηθικές του επιλογές. Τα θέματα δεοντολογίας που απασχολούν σήμερα τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν φαινόμενα όπως η διαφθορά, η κατάχρηση εξουσίας, οι διακρίσεις, οι παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων και άλλες μορφές ανήθικης συμπεριφοράς. Σε αυτό το περιβάλλον, ο ηθικός ηγέτης καλείται να αντισταθμίσει αυτές τις τάσεις, καλλιεργώντας κουλτούρα διαφάνειας, φροντίδας, ακεραιότητας και ηθικής συνοχής. (Βιτζηλαίου, 2020)

Σύμφωνα με τον Brown (2006), η ηθική ηγεσία εκδηλώνεται μέσα από δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, από την επιμονή σε υψηλά ηθικά πρότυπα και από τη σταθερή καθοδήγηση της ομάδας μέσω θετικής επικοινωνίας και ενίσχυσης της ηθικής συμπεριφοράς. Η ηθική ηγεσία, επομένως, δεν περιορίζεται σε τυπικούς κανόνες, αλλά συνδέεται με την καθημερινή πρακτική των ηγετών, οι οποίοι οφείλουν να αποτελούν

φορείς ακεραιότητας και συνέπειας. Ο ηγέτης που δρα ηθικά δείχνει ευαισθησία προς τα συμφέροντα όλων των εργαζομένων, αποφεύγει την εύνοια και τον φόβο ως μέσα επιρροής και προάγει ένα περιβάλλον δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, η ηθική ηγεσία συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, χωρίς να διακυβεύονται βασικές αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού. (Βιτζηλαίου, 2020)

Πίνακας 1: Προκλήσεις στην ανάπτυξη ηθικής ηγεσίας και τρόποι υποστήριξης από τον ηγέτη

Αξίες	Πρακτικές που εφαρμόζει ο ηγέτης
Σεβασμός	- Δημιουργεί κλίμα ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας με τους συνεργάτες του. - Ακούει ενεργά τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και τους αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια. - Ενεργεί σύμφωνα με τις αρχές της αυθεντικής και συμπεριληπτικής ηγεσίας.
Συνεισφορά	- Αναγνωρίζει καθημερινά τις προσπάθειες των εργαζομένων και φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες τους. - Στηρίζει τους συνεργάτες του μέσω καθοδήγησης (coaching) και συνεχούς ενδυνάμωσης.
Δικαιοσύνη	- Λαμβάνει αποφάσεις με αντικειμενικότητα και ισότιμη μεταχείριση, ακόμα και όταν αυτές είναι δύσκολες. - Εφαρμόζει τις αρχές της προσέγγισης των δεξιοτήτων.
Ειλικρίνεια & Ταπεινότητα	- Παραδέχεται λάθη και αναλαμβάνει ευθύνη όταν οι αποφάσεις του προκαλούν αμφιβολίες ή προβλήματα. - Αντιμετωπίζει τα ζητήματα με ευθύτητα, ενώ ταυτόχρονα παραμένει ταπεινός και υποστηρικτικός προς την ομάδα του.

Αξίες	Πρακτικές που εφαρμόζει ο ηγέτης
	Ενεργεί με βάση τις αξίες που προκύπτουν από την προσέγγιση των χαρακτηριστικών.
Ομαδικότητα	- Επιδιώκει ισχυρούς δεσμούς με τους εργαζόμενους και προάγει τη συνεργασία. - Ακολουθεί τις αρχές της δημοκρατικής ηγεσίας, συνθέτοντας τις απόψεις όλων για ισορροπημένες αποφάσεις.

Πηγή: Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022

2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία προσδιορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης επιδιώκει να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους ακόλουθούς του, ώστε να εξελιχθούν και να επιτύχουν υψηλότερους στόχους από αυτούς που αρχικά θεωρούσαν εφικτούς (Northouse, 2021). Σύμφωνα με τον Northouse (2021), ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν περιορίζεται στη διαχείριση της συμπεριφοράς της ομάδας, αλλά προσπαθεί να διαμορφώσει τις αξίες, τα κίνητρα και τη νοοτροπία των μελών, ενθαρρύνοντάς τα να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους στο μέγιστο. Αυτή η μορφή ηγεσίας στηρίζεται σε χαρακτηριστικά όπως η ηθική, το όραμα και η ικανότητα να εμπνέει τους εργαζομένους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέλη αισθάνονται ενδυνάμωση και συμμετοχή. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Σύμφωνα με τους Odumeru & Ogbonna (2013), ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει μια σχέση αμοιβαίας ανάπτυξης με τους ακολούθους του, βασισμένη στην εμπιστοσύνη, στη συνεργασία και στην κοινή προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Παράλληλα, βασικό γνώρισμα αυτής της προσέγγισης είναι η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα όραμα που καθοδηγεί την ομάδα και να καλλιεργεί κλίμα στήριξης και δημιουργικότητας. Ο ρόλος του ηγέτη δεν περιορίζεται στη στοχοθεσία, αλλά περιλαμβάνει την εμπύχωση των εργαζομένων, την ενίσχυση της

αυτοπεποίθησης και τη διαμόρφωση συνθηκών που ενθαρρύνουν την καινοτομία. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Όπως αναφέρουν οι Avolio, Bass & Jung (1999), η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί συχνά σε υψηλά επίπεδα απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, καθώς ενισχύει τη δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Για να επιτευχθούν όμως αυτά τα αποτελέσματα, ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει σχέσεις που βασίζονται σε βασικούς παράγοντες όπως η χαρισματική επιρροή, η έμπνευση, η διανοητική διέγερση και η εξατομικευμένη θεώρηση. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Ο Burns (1978) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εκδηλώνεται όταν μέσα από την αλληλεπίδραση ηγέτη και ακολούθων αυξάνονται τα επίπεδα κινήτρων αλλά και ηθικής τους, γεγονός που διαφοροποιεί αυτή τη μορφή ηγεσίας από τις σχέσεις εξουσίας που χαρακτηρίζουν πιο παραδοσιακά μοντέλα. Στον τύπο αυτό, η ισχύς του ηγέτη δεν προέρχεται από την τυπική θέση του, αλλά από την αμοιβαία δέσμευση προς έναν κοινό σκοπό και από την ικανότητα να ενισχύεται η σχέση με τα μέλη της ομάδας. Παρόμοια, ο Bass (1997) τονίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου κινήτρων και θετικών συναισθημάτων, προβάλλοντας ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον και ενδυναμώνοντας τους ακολούθους να υπερβούν τις προσδοκίες τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, επιτυγχάνεται ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και δημιουργούνται συνθήκες που προάγουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη όλων των εμπλεκόμενων μερών. (Μακρής, 2017)

Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (1994), η μετασχηματιστική ηγεσία δομείται πάνω σε τέσσερις βασικές διαστάσεις, την χαρισματική επιρροή, την εμπνευσμένη παρακίνηση, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη θεώρηση. Η χαρισματική επιρροή (idealized influence) αφορά τη συμπεριφορά του ηγέτη ως πρότυπο, το οποίο οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται και επιθυμούν να μιμηθούν. Η εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation) σχετίζεται με την ικανότητά του να διατυπώνει ένα ελκυστικό όραμα που κινητοποιεί και δίνει νόημα στη δράση της ομάδας. Η πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) εκδηλώνεται όταν ο ηγέτης ενθαρρύνει την καινοτομία, αμφισβητεί τις υπάρχουσες πρακτικές και προωθεί την κριτική σκέψη. Τέλος, η εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration) αφορά την υποστήριξη που προσφέρει ο ηγέτης στις ανάγκες του κάθε μέλους ξεχωριστά, ενισχύοντας την προσωπική ανάπτυξη και τη μάθηση. Οι τέσσερις αυτές

διαστάσεις θεωρούνται καθοριστικές για την ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς συνδέονται με θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση. (Khan, Rehmani & Bhatti, 2020; Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann, 2015)

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Dukhaykh, Bukhari και Alotaibi (2023), η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει την εργασιακή δέσμευση μέσα από τον μηχανισμό του job crafting, δηλαδή την ενεργή αναδιαμόρφωση των ρόλων από τους εργαζομένους ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στα ενδιαφέροντα και στις ανάγκες τους. Η ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης, η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και η διαμόρφωση θετικού ψυχολογικού κλίματος αποτελούν βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην υψηλότερη απόδοση και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα σε περιβάλλοντα όπου ασκείται μετασχηματιστική ηγεσία. (Breevaart & Bakker, 2018; Dukhaykh et al., 2023)

2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται κυρίως στη λογική της «ανταλλαγής» μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Northouse, 2021). Ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια τι ακριβώς αναμένει από τα μέλη της ομάδας και συνδέει την επίτευξη των στόχων με συγκεκριμένες ανταμοιβές, όπως μπόνους, αναγνώριση ή άλλες παροχές. Η σχέση αυτή βασίζεται κυρίως σε εξωτερικά κίνητρα, οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του ρόλου τους, γνωρίζοντας ότι η σωστή απόδοση θα «ανταμειφθεί», ενώ η απόκλιση από τα πρότυπα θα επιφέρει συνέπειες. Στο πλαίσιο αυτό, κεντρικό ρόλο παίζει η ενεργή παρακολούθηση της εργασιακής διαδικασίας από τον ηγέτη, ο οποίος εντοπίζει λάθη ή αποκλίσεις και παρεμβαίνει διορθωτικά (ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση). Παράλληλα, πιο παθητικές μορφές συναλλακτικής ηγεσίας, όπου ο ηγέτης αντιδρά μόνο όταν τα προβλήματα έχουν ήδη διογκωθεί, συνδέονται με φαινόμενα «ηγεσίας αποφυγής» και με τάση απομάκρυνσης από την ανάληψη ευθύνης. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Οι Khairy, Baquero και Al-Romeedy (2023) υποστηρίζουν ότι ο καθορισμός σαφών προσδοκιών, η χρήση ανταμοιβών και η συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης συνδέονται θετικά με την οργανωσιακή ευελιξία, την ανάπτυξη οργανωσιακής εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της «αμφιδεξιότητας», την ικανότητα ταυτόχρονης

εκμετάλλευσης υφιστάμενων πόρων και διερεύνησης νέων ευκαιριών. Η εμπιστοσύνη και η αμφιδεξιότητα λειτουργούν ως μεσολαβητικοί παράγοντες στη σχέση συναλλακτικής ηγεσίας και ευελιξίας, δημιουργώντας ένα κλίμα ασφάλειας, συνεργασίας και ικανότητας προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες του τουριστικού περιβάλλοντος. (Khairy et al., 2023)

Επιπλέον, οι Akbar et al. διαπίστωσαν ότι η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την απόδοση των επιχειρήσεων, καθώς η ύπαρξη σαφών στόχων, συστημάτων αξιολόγησης και άμεσης ανατροφοδότησης ενισχύει την οικονομική, λειτουργική και εργασιακή αποτελεσματικότητα. (Ampauleng et al., 2025)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του Fouad (2019), η οποία δημοσιεύθηκε στο International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality και εξετάζει τη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία, με τη χρήση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε 300 μη διοικητικούς εργαζομένους που απασχολούνται σε τμήματα τροφίμων και ποτών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζει την ισχυρότερη θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, σε σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας. Παράλληλα, παράγοντες όπως τα σαφή συστήματα ανταμοιβών, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής, η ενδυνάμωση και η αναγνώριση, καθώς και τα δίκαια συστήματα αξιολόγησης αναδείχθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικοί για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας εντοπίζεται στο γεγονός ότι επικεντρώνεται σε εργαζομένους πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων, όπου οι απαιτήσεις σε επίπεδο υπηρεσιών και ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα υψηλές. Επιπλέον, τα ευρήματα αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, επιβεβαιώνοντας ότι πρακτικές όπως η δίκαιη μεταχείριση, η σαφήνεια στις προσδοκίες και η ύπαρξη κινήτρων δεν αποτελούν απλώς διοικητικά εργαλεία, αλλά βασικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζεται ως η πιο αποτελεσματική στο συγκεκριμένο περιβάλλον, γεγονός που μπορεί να συνδέεται με τη δομημένη λειτουργία και τις αυξημένες απαιτήσεις των ξενοδοχείων υψηλής κατηγορίας. (Fouad, 2019)

2.2.4 Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ή απολυταρχική ηγεσία αποτελεί ένα στυλ στο οποίο ο ηγέτης διατηρεί αποκλειστικά την εξουσία και την πλήρη ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων μέσα στον οργανισμό. Ο ηγέτης δεν επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά αναμένει από τους εργαζόμενους να ακολουθούν πιστά τις εντολές και τις οδηγίες του. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μια καθαρά «από πάνω προς τα κάτω» προσέγγιση, όπου οι κατευθύνσεις δίνονται μονομερώς και εφαρμόζονται χωρίς διαπραγμάτευση. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να αποδειχθεί λειτουργική σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν οι εργαζόμενοι είναι νέοι, άπειροι ή ανεπαρκώς καταρτισμένοι και χρειάζονται στενή καθοδήγηση. (Okumus et. Al, 2024)

Ωστόσο, καθώς η αυταρχική ηγεσία βασίζεται σε αυστηρή ιεραρχία, περιορισμένη αυτονομία και μονομερή λήψη αποφάσεων, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων και να μειώσει τη διάθεσή τους για προσπάθεια και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τη συνεργασία και την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, ενώ μπορεί να επηρεάσει και τη διατήρηση του προσωπικού, καθώς η δυσαρέσκεια των εργαζομένων ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα αποχώρησης. Σε έναν κλάδο που βασίζεται στη συνεργασία και την ομαδικότητα, όπως ο τουρισμός, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να περιορίσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, επηρεάζοντας αρνητικά τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. (Shanzey & Rizky, 2023)

Η αυταρχική ηγεσία, ως μία από τις βασικές διαστάσεις της τοξικής ηγεσίας, μπορεί να έχει ιδιαίτερα επιβαρυντικές συνέπειες για τους εργαζόμενους. Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να ασκούν έντονο έλεγχο, να λαμβάνουν μονομερείς αποφάσεις και να απορρίπτουν νέες ιδέες ή εναλλακτικές προσεγγίσεις. Η συμπεριφορά αυτή περιορίζει την ομαδική συμμετοχή και αναστέλλει την καινοτομία, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η συμβολή τους δεν αναγνωρίζεται ή δεν έχει αξία. Οι Einarsen, Aasland & Skogstad (2016) υπογραμμίζουν ότι σε έναν κλάδο τόσο απαιτητικό όσο ο τουρισμός, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από την ψυχολογική κατάσταση και το κίνητρο του προσωπικού, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει φαινόμενα άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και

δυσπιστίας απέναντι στον οργανισμό. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας συνδέεται με αυξημένη οργανωσιακή κυνικότητα, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερες προθέσεις αποχώρησης, στοιχεία που τελικά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση και την εμπειρία των πελατών. (Yilmaz & Yasar, 2025)

Η αυταρχική ηγεσία επηρεάζει τόσο τις συμπεριφορές όσο και τις ψυχολογικές διεργασίες των εργαζομένων. Ο μονομερής έλεγχος και η έντονη ιεραρχία ενισχύουν την εξάρτηση των υφισταμένων, αλλά ταυτόχρονα δημιουργούν απόσταση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, μειώνοντας την εμπιστοσύνη, την αίσθηση του «ανήκειν» και την οργανωσιακή δέσμευση. Παρότι ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων μπορεί να περιορίσει αποκλίνουσες συμπεριφορές, η μακροχρόνια εφαρμογή αυταρχικών πρακτικών συχνά οδηγεί σε συναισθηματική κόπωση, μειωμένη πρωτοβουλία και περιορισμένη δημιουργικότητα. (Yi, 2022)

2.2.5 Δημοκρατική ηγεσία

Η δημοκρατική ηγεσία βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αποτελεί το αντίθετο της αυταρχικής προσέγγισης. Στο συγκεκριμένο στυλ, οι εργαζόμενοι θεωρούνται σημαντικοί συνεργάτες και τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράζουν απόψεις, να μοιράζονται ιδέες και να συμβάλλουν στη διαμόρφωση των οργανωσιακών επιλογών. Παρότι η τελική ευθύνη παραμένει στον ηγέτη, το μοντέλο επιδιώκει να ενισχύσει την ενεργή συμμετοχή και να καλλιεργήσει αίσθηση ισότητας και εμπιστοσύνης. (Okumus κ.ά., 2024)

Στο πλαίσιο αυτό, η δημοκρατική ηγεσία χαρακτηρίζεται από συμμετοχικό και ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, ενθαρρύνοντας την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις οργανωσιακές διαδικασίες και συμβάλλοντας στην αύξηση της ικανοποίησης και της παρακίνησής τους. (Oktaysoy & Elkirmis, 2025)

Η δημοκρατική ηγεσία δημιουργεί συνθήκες ανοιχτής επικοινωνίας, όπου ο ηγέτης λειτουργεί περισσότερο ως συντονιστής παρά ως αυστηρός καθοδηγητής. Με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει αξία, αυξάνεται η δέσμευση και η εσωτερική τους κινητοποίηση προς τους στόχους του οργανισμού. (Okumus κ.ά., 2024)

Παράλληλα, η ύπαρξη οργανωσιακών αξιών ενισχύει τη δημοκρατική ηγεσία, καθώς διευκολύνει την ανταλλαγή απόψεων και την ανάπτυξη διαφορετικών ιδεών. Μέσα από τη διαμόρφωση θετικών ψυχολογικών στάσεων, συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας. (Gil-Cordero et al., 2023). Ωστόσο, η επιτυχία του συγκεκριμένου στυλ προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, την εμπειρία και την ωριμότητα για να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Σε αντίθετη περίπτωση, η υπερβολική συμμετοχικότητα μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις, σύγχυση ρόλων ή ασαφή όρια ευθύνης. Επιπλέον, όταν δεν υπάρχει σαφής καθοδήγηση από τον ηγέτη, ενδέχεται να δημιουργηθεί κλίμα αμφιθυμίας ή ακόμη και διαδικαστικό χάος. Παρά τα πιθανά αυτά μειονεκτήματα, η δημοκρατική ηγεσία τείνει να λειτουργεί ιδιαίτερα θετικά σε σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συμβάλλει στην ενίσχυση της δημιουργικότητας, στην ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων και στη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας. (Okumus κ.ά., 2024)

Η δημοκρατική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματική στα σύγχρονα ξενοδοχειακά περιβάλλοντα, καθώς ενισχύει την οργανωσιακή εμπιστοσύνη και την ποιότητα της επικοινωνίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τον διάλογο και τη συμμετοχή, δημιουργώντας ένα κλίμα σεβασμού και συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση του προσωπικού, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Demiri et al., 2023). Επιπλέον, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η συμμετοχική ηγεσία βελτιώνουν την απόδοση των διοικητικών ομάδων. (Chan, 2019)

Βασικά χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας (Oktaysoy & Elkirmis, 2025; Rowe & Guerro, 2011; & Feldman, 2012; Daft, 1991):

- Οι δημοκρατικοί ηγέτες δείχνουν εμπιστοσύνη στους εργαζομένους τους και τους επιτρέπουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, όπως η ίδια η κατανομή των καθηκόντων.
- Αντιμετωπίζουν την κριτική με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο.
- Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και επιβραβεύουν τις καινοτόμες ιδέες.
- Δίνουν ουσιαστική προσοχή στις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων.

- Ζητούν ιδέες από τα μέλη της ομάδας ακόμη και όταν η τελική απόφαση έχει ουσιαστικά καθοριστεί.
- Επιτρέπουν στους εργαζομένους να συμβάλλουν στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού.
- Διατηρούν υψηλό επίπεδο κινήτρου και ενθουσιασμού, ενισχύοντας το ηθικό όσων έχουν απαιτητικά ή μη επαναλαμβανόμενα καθήκοντα.
- Προσδιορίζουν με σαφήνεια τον τρόπο επίτευξης των οργανωσιακών στόχων.
- Είναι προσιτοί, διαθέσιμοι και εύκολοι στην επικοινωνία.
- Παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη, προσφέροντας χρήσιμη, εποικοδομητική ανατροφοδότηση.
- Ενισχύουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων.
- Διαχειρίζονται συγκρούσεις μέσω διαλόγου και αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης.
- Επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη και κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων.
- Φροντίζουν να παρέχουν πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες, ώστε όλοι να έχουν ξεκάθαρη εικόνα των διαδικασιών και των στόχων.

2.2.6 Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία εκδηλώνεται μέσα από πρακτικές που δίνουν έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων και ενθαρρύνουν την ελεύθερη έκφραση απόψεων και τη δημιουργία σχέσεων βασισμένων στον σεβασμό. Παράλληλα, συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ενισχύοντας την απόδοση, την παραγωγικότητα και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι αυθεντικοί ηγέτες δημιουργούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, ενώ οι ηθικές τους συμπεριφορές ενισχύουν τις εργασιακές σχέσεις και περιορίζουν αρνητικές στάσεις. Επιπλέον, συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, ενισχύοντας τη δέσμευσή τους προς τους οργανωσιακούς στόχους. (Al-Romeedy & Khairy, 2024)

Ο George (2003, όπως αναφέρεται στους Σταυρινούδη & Κακαρούγκα, 2022) υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης αναπτύσσει αυθεντική ηγεσία όταν διαθέτει ή καλλιεργεί πέντε βασικούς παράγοντες:

- Κυνήγι στόχων με πάθος: Ο αυθεντικός ηγέτης έχει όραμα και θέτει στόχους τους οποίους επιδιώκει με ενθουσιασμό και αφοσίωση.
- Αξιακή συμπεριφορά: Η συμπεριφορά του βασίζεται σε σταθερές και αδιαπραγμάτευτες αξίες που ακολουθεί σε κάθε πτυχή της ζωής του.
- Συνεργατικότητα: Ο ηγέτης είναι πρόθυμος να συνεργαστεί, να ανταλλάξει ιδέες, απόψεις και εμπειρίες με τους συνεργάτες του.
- Πειθαρχημένη συνέπεια: Αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί ψυχραιμία και αυτοέλεγχο ακόμη και σε πιεστικές ή δύσκολες καταστάσεις.
- Ενσυναίσθηση: Ο ηγέτης κατανοεί βαθύτερα τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τα συναισθήματα των ακολούθων του και διαμορφώνει σχέσεις εμπιστοσύνης. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Η αυθεντική ηγεσία έχει βρεθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική στον τομέα της φιλοξενίας, όπου οι εργαζόμενοι συχνά λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής πίεσης, αβεβαιότητας και έντονης συναισθηματικής καταπόνησης. Οι αυθεντικοί ηγέτες ενισχύουν τη δέσμευση και τη σταθερότητα του προσωπικού, καλλιεργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και ενθαρρύνοντας τη συνεχή προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης (Chang et al., 2020; Ribeiro et al., 2020)

Η ικανότητά τους να προάγουν ένα δίκαιο, διαφανές και υποστηρικτικό εργασιακό κλίμα αποδεικνύεται καθοριστική σε περιβάλλοντα όπου οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς και απαιτούν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας (Du et al., 2021). Επιπλέον, η αυθεντική ηγεσία ενισχύει το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων και προωθεί συμπεριφορές καινοτομίας στις υπηρεσίες, στοιχείο κρίσιμο για επιχειρήσεις που στηρίζονται στην παροχή εξατομικευμένων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Η αυθεντική ηγεσία έχει ισχυρότερο θετικό αντίκτυπο στην ευημερία, την αφοσίωση και την καινοτομία των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο σε σχέση με άλλες μορφές ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ή η ηθική ηγεσία (Schuckert, et al., 2018).

Τα χαρακτηριστικά της, όπως η ειλικρίνεια, η συνέπεια και η ενσυναίσθηση, καθιστούν την αυθεντική ηγεσία ιδιαίτερα κατάλληλη για οργανισμούς φιλοξενίας, οι οποίοι απαιτούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας, συναισθηματικής σταθερότητας και προσαρμοστικότητας (Hoang, et al., 2024).

2.2.7 Γυναίκα και ηγεσία

Σε διεθνές επίπεδο, οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε θέσεις εξουσίας, ευθύνης και ηγεσίας, παρά το γεγονός ότι το ποσοστό συμμετοχής τους στην εργασία έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια (De La Rey, 2005; Northouse, 2021). Οι Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson (2017, όπως αναφέρονται στους Σταυρινούδη & Κακαρούγκας, 2022) αποδίδουν την υστέρηση αυτή στο γνωστό φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», το οποίο αναφέρεται σε αόρατα εμπόδια που παρεμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη συγκεκριμένων ομάδων, ακόμη και όταν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Οι Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke (2017, όπως αναφέρονται στους Σταυρινούδη & Κακαρούγκα, 2022) σημειώνουν ότι η «γυάλινη οροφή» επηρεάζει αρνητικά πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής των γυναικών: από την πρόσληψη και την ανάπτυξη, έως την απόδοση και την προώθησή τους. Γι' αυτό και στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται ενέργειες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των φαινομένων αυτών. (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022)

Πίνακας 2: Κύριες δράσεις αντιμετώπισης της «γυάλινης οροφής»

1 Δράσεις σε οργανωσιακό επίπεδο
• Βελτίωση της υπάρχουσας εταιρικής κουλτούρας, ώστε να προωθείται η ισότητα.
• Υιοθέτηση πολιτικών ίσων ευκαιριών και εφαρμογή διαδικασιών που αποτρέπουν διακρίσεις.

• Δημιουργία σταθερών και διαφανών μηχανισμών αξιολόγησης και προαγωγών.
• Εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας που προωθεί την ισονομία.
• Εκπαίδευση στελεχών και ομάδων για την ευαισθητοποίηση σε θέματα διαφορετικότητας.
2 Δράσεις σε ομαδικό επίπεδο
• Καλλιέργεια κλίματος σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας.
• Διασφάλιση ισορροπίας σε οικογενειακές και επαγγελματικές υποχρεώσεις των εργαζομένων.
• Παροχή υποστήριξης σε ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω στερεοτύπων.
• Ενίσχυση της αποδοχής και του σεβασμού των διαφορών μέσα στην ομάδα.
• Προώθηση κανόνων λειτουργίας που ενισχύουν την ισότητα.
3 Δράσεις σε ατομικό επίπεδο
• Ενδυνάμωση των γυναικών ώστε να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις επιπτώσεις της «γυάλινης οροφής».
• Ανάπτυξη δεξιοτήτων και κινήτρων που βοηθούν στην επαγγελματική εξέλιξη.
• Απόρριψη στερεοτύπων και υιοθέτηση συμπεριφορών που προωθούν την αυτοπεποίθηση και την ισοτιμία.

Πηγή: Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022

Παρά τις προσπάθειες πολλών οργανισμών να δημιουργήσουν ένα πιο ισορροπημένο και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, οι γυναίκες εξακολουθούν να συναντούν εμπόδια στην επαγγελματική τους εξέλιξη, ειδικά στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Όπως επισημαίνει ο Karmarkar (2018), πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν επαρκή μέτρα για την αναγνώριση και προώθηση των γυναικών, με αποτέλεσμα η πλειονότητα των εργαζομένων γυναικών να περιορίζεται σε λειτουργικούς ρόλους και όχι σε ανώτερες διοικητικές θέσεις. Επιπλέον, η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους δεν οφείλεται στην έλλειψη προσόντων, αλλά σε συστημικούς φραγμούς, προκαταλήψεις και κοινωνικές προσδοκίες που περιορίζουν τις ευκαιρίες τους. (Deiana & Fabbri, 2020)

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά το ζήτημα της γυναικείας ηγεσίας στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, όπου οι γυναίκες αποτελούν πάνω από το μισό του εργατικού δυναμικού, αλλά εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε ανώτατες διοικητικές και ηγετικές θέσεις. (UNWTO, 2019; Baum et al., 2020; Russen, Dawson & Madera, 2021) Πρόσφατη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τις γυναίκες στην ηγεσία στον τουρισμό και τη φιλοξενία έδειξε ότι, το χαμηλό ποσοστό γυναικών σε θέσεις υψηλής ευθύνης δεν σχετίζεται μόνο με τη «γυάλινη οροφή», αλλά και με παράγοντες όπως η έλλειψη πρόσβασης σε δίκτυα εξουσίας, τα περιορισμένα πρότυπα (role models), οι απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και η δυσκολία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (Manfreda, et al., 2025; WTTC, 2023)

Η γυναικεία ηγεσία συνδέεται συχνά με χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η προσοχή στη λεπτομέρεια και ο προσανατολισμός στις διαπροσωπικές σχέσεις, στοιχεία που αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα έντονης συναισθηματικής εργασίας, όπως ο κλάδος της φιλοξενίας. (Guillet et al., 2019· Liu, Shen & Gao, 2020b) Επιπλέον, οι γυναίκες ηγέτες συχνά επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ενεργή συμμετοχή των ομάδων τους. (Xiong et al., 2022; Weerakit & Beeton, 2018) Ωστόσο, η σύνδεση της γυναικείας ηγεσίας με «θηλυκά» χαρακτηριστικά έχει αμφισβητηθεί, καθώς ενδέχεται να ενισχύει στερεοτυπικές αντιλήψεις σχετικά με το τι θεωρείται κατάλληλο ηγετικό προφίλ για

τις γυναίκες. Πράγματι, αρκετές γυναίκες ηγέτες υποστηρίζουν ότι οι ηγετικές τους πρακτικές είναι ουδέτερες ως προς το φύλο και ότι συχνά χρειάζεται να υιοθετήσουν περισσότερο «ανδροκεντρικά» στοιχεία ηγεσίας για να αντιμετωπίσουν προκαταλήψεις. (Liu, Li & Wu, 2020a; Boone et al., 2013)

Η γυναικεία ηγεσία δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο στυλ, καθώς οι γυναίκες ηγέτες φαίνεται να υιοθετούν πολλαπλές ηγετικές προσεγγίσεις, όπως «θηλυκά», «ανδροκεντρικά» και ουδέτερα ως προς το φύλο στοιχεία, ή και συνδυασμούς αυτών, ανάλογα με τις απαιτήσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη γυναικεία ηγεσία ως μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία δεν βασίζεται αποκλειστικά σε έμφυλα χαρακτηριστικά, αλλά στην ικανότητα προσαρμογής και αξιοποίησης διαφορετικών ηγετικών πρακτικών. (Manfreda et al., 2025)

2.3 Ηγεσία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από ένα σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων, με τις εμπειρίες και την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και επισκεπτών να αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η αποτελεσματική του διαχείριση είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων. Στόχος της είναι η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, από την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων εργαζομένων έως την ανάπτυξη και τη διατήρησή τους στον οργανισμό. Μέσω αυτών των λειτουργιών, η ΔΑΔ συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης, στη διατήρηση της ποιότητας υπηρεσιών και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022)

Οι πρακτικές ΔΑΔ, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι ανταμοιβές, αποτελούν κρίσιμους μηχανισμούς που επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων, ευθυγραμμίζοντάς τους με τη

στρατηγική του οργανισμού (Collings & Wood, 2009; Paauwe & Boon, 2009). Παράλληλα, η ΔΑΔ ασχολείται με τη διαχείριση εργασιακών σχέσεων και την προώθηση ισότητας και αρμονίας στο εργασιακό περιβάλλον, στοιχείο απαραίτητο σε πολύπλοκους και πολυπολιτισμικούς οργανισμούς (Klerck, 2009). Η εξέλιξη της λειτουργίας αυτής αντανακλά την ανάγκη των επιχειρήσεων να προσεγγίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο, ικανό να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. (Κοτρίδου, 2022)

Η συμβολή της ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστική, καθώς το ηγετικό στυλ επηρεάζει άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι ηγέτες καλούνται να διαμορφώσουν το κατάλληλο εργασιακό κλίμα, να ενισχύσουν την καινοτομία και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί την υψηλή απόδοση. (Brown & Posner, 2001) Η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία σαφούς οράματος, στη στοχοθέτηση, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης, στοιχεία που συνδέονται με βελτιωμένα αποτελέσματα σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής επίδοσης. (Hackett, Wang, Chen, Cheng & Farh, 2018) Ως εκ τούτου, η ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά με τις πρακτικές της ΔΑΔ, ενισχύοντας την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός ανταγωνιστικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. (Δημητρόπουλος, 2023)

Τα οφέλη της αποτελεσματικής ΔΑΔ στις τουριστικές επιχειρήσεις αναδεικνύονται ιδιαίτερα μέσω λειτουργιών όπως η προσέλκυση προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα συστήματα ανταμοιβής. Η προσέλκυση προσωπικού είναι κρίσιμη διαδικασία, καθώς διασφαλίζει την επιλογή εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας και η σαφής περιγραφή των απαιτήσεων συμβάλλουν στον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών στελέχωσης. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022)

Η ηγεσία και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αλληλοεξαρτώμενες λειτουργίες μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς η ποιότητα της ηγεσίας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι οργανισμοί δεν αρκεί μόνο να προσλαμβάνουν εργαζομένους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά χρειάζεται επίσης να

μπορούν να αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω ολοκληρωμένων πρακτικών, όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης και η εναλλαγή εργασίας. (Liu & Zhou & Huang, 2017) Η ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης που μεταφράζει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε πραγματικές συμπεριφορές, κουλτούρα και οργανωσιακά αποτελέσματα (Κουφοπούλου, 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονο προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών και στην εμπειρία του πελάτη, το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι ίδιοι αποτελούν το βασικό σημείο επαφής με τους πελάτες. Για τον λόγο αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση, η παρακίνηση και η στάση των εργαζομένων είναι κρίσιμοι παράγοντες για τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

3.1 Ο ορισμός της παρακίνησης και οι θεωρίες της

Η παρακίνηση, ως έννοια, αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με έναν από τους βασικούς ορισμούς της παρακίνησης, η έννοια αυτή περιγράφει μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί το άτομο, ενισχύει το ενδιαφέρον του και το ωθεί να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο. Στην αγγλική ορολογία υπάρχουν οι λέξεις *motivate* και *motive*, που αναφέρονται στη διαδικασία ενθάρρυνσης ή διέγερσης ενός ατόμου, αλλά και στην ενέργεια που το ωθεί να επιδιώξει έναν στόχο ή να πραγματοποιήσει μία πράξη. Η παρακίνηση, επομένως, συνιστά μια εσωτερική διαδικασία που οδηγεί στη διαμόρφωση προθέσεων και συμπεριφορών. (Fletcher κ.ά., 2019)

Η παρακίνηση αποτελεί μια εσωτερική διεργασία που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η παρακίνηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως η «ενεργοποίηση της συμπεριφοράς για την επίτευξη ενός σκοπού», αποτελώντας βασική ιδιότητα κάθε στοχευμένης ανθρώπινης δράσης. (Khalilzadeh, Kozak & Del Chiappa, 2024)

Η παρακίνηση αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα ενεργοποιούνται και ωθούνται να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, βασιζόμενα κυρίως σε εσωτερικά κίνητρα και όχι σε εξωτερική πίεση. Λειτουργεί ως ενδιάμεσος παράγοντας μεταξύ ερεθίσματος και συμπεριφοράς, εξηγώντας γιατί ένα άτομο επιλέγει να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει βασικά στάδια, όπως τα κίνητρα, τη συμπεριφορά, τον στόχο και την ανατροφοδότηση, τα οποία

συνδέονται μεταξύ τους και διαμορφώνουν έναν συνεχή κύκλο δράσης και αξιολόγησης. (Bourne, χ.χ.)

Η παρακίνηση σχετίζεται με την ικανοποίηση αναγκών και την επιθυμία του ατόμου να προβεί σε συγκεκριμένες δράσεις, αποτελώντας βασικό μηχανισμό στη διαμόρφωση προθέσεων και συμπεριφορών. Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν εξελιχθεί και ταξινομούνται κυρίως σε θεωρίες περιεχομένου και σε θεωρίες διαδικασίας. (Ρωσσίδης κ.ά., 2023)

Οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στο είδος και τη φύση των αναγκών που κινητοποιούν το άτομο, επιχειρώντας να εξηγήσουν τι είναι αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland, οι οποίες αντιμετωπίζουν την παρακίνηση ως αποτέλεσμα της αναζήτησης ικανοποίησης συγκεκριμένων προσωπικών και επαγγελματικών αναγκών. (Ρωσσίδης κ.ά., 2023)

Αντιθέτως, οι θεωρίες διαδικασίας εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η συμπεριφορά των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες, τις αξίες και τις ατομικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με αυτές, οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν η εργασία τους ανταποκρίνεται σε αυτά που θεωρούν σημαντικά και επιθυμητά. Οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στις γνωστικές διαδικασίες που καθορίζουν τα κίνητρα και εξηγούν πώς η συμπεριφορά ενεργοποιείται και διατηρείται μέσα από προσωπικές εκτιμήσεις και συγκρίσεις. (Polyzos & Chrysomallidis, 2023)

Στις θεωρίες αυτές περιλαμβάνονται η θεωρία των προσδοκιών και η θεωρία της ισοτιμίας, οι οποίες δίνουν έμφαση στη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή, αλλά και στη σημασία της δίκαιης μεταχείρισης και της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Ρωσσίδης κ.ά., 2023)

3.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί μία από τις πιο γνωστές και ευρέως χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις για την κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης, παρά τις κριτικές που έχει δεχθεί (Κουτούζης, 1999). Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες οργανώνονται σε πέντε κατηγορίες και ιεραρχούνται, με το άτομο να επιδιώκει την ικανοποίηση των βασικών αναγκών πριν στραφεί σε υψηλότερου επιπέδου (Maslow, 1943).

Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι πρώτες σχετίζονται με τη βασική επιβίωση, ενώ οι ανάγκες ασφάλειας αφορούν την προστασία και τη σταθερότητα. Οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με την αίσθηση του ανήκειν και τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι ανάγκες εκτίμησης σχετίζονται με την αναγνώριση και την αυτοπεποίθηση. Τέλος, η αυτοπραγμάτωση αφορά την πλήρη ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου (Maslow, 1943).

Σύμφωνα με την Εικόνα 1 η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται αρχικά από την ανάγκη κάλυψης των βασικών τους αναγκών και στη συνέχεια επιδιώκουν την ικανοποίηση ανώτερων στόχων. Στο πλαίσιο του τουρισμού, οι ανάγκες αυτές συνδέονται τόσο με την κάλυψη βασικών απαιτήσεων, όπως η διαμονή και η ασφάλεια, όσο και με την παροχή εμπειριών που ενισχύουν την κοινωνική αλληλεπίδραση, την προσωπική ικανοποίηση και την επιδίωξη αυτοπραγμάτωσης (Šimková & Holzner, 2014).

Εικόνα 1: Η ιεράρχηση Αναγκών του Maslow



Πηγή: Κουτούζης, 1999

3.1.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg επικεντρώνεται στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση, διακρίνοντάς τους σε «παράγοντες υγιεινής» και «παράγοντες υποκίνησης». Όπως φαίνεται και στον πίνακα 3, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι παράγοντες υποκίνησης συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως η αναγνώριση, η επίτευξη στόχων, η ανάληψη ευθυνών και οι δυνατότητες εξέλιξης (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2008).

Η απουσία των παραγόντων υγιεινής οδηγεί σε δυσαρέσκεια, χωρίς όμως η παρουσία τους να ενισχύει απαραίτητα την παρακίνηση. Αντίθετα, οι παράγοντες υποκίνησης συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, καθώς προσφέρουν αίσθηση επίτευξης και προσωπικής ανάπτυξης (Yeboah & Abdulai, 2016).

Η θεωρία υποστηρίζει, επομένως, ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια αποτελούν δύο διακριτές διαστάσεις και όχι τα άκρα του ίδιου συνεχούς. Παρά τη σημαντική συμβολή της στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η θεωρία έχει δεχθεί

κριτική, καθώς ορισμένοι παράγοντες , τοποθετούνται στην κατηγορία της «υγιεινής», (π.χ. χρηματικές ανταμοιβές, συνθήκες εργασίας, όροι απασχόλησης), και μπορούν σε ορισμένα περιβάλλοντα να λειτουργήσουν ως κίνητρα, γεγονός που δείχνει ότι η εφαρμογή της δεν είναι απόλυτη και απαιτεί προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες (Efhialelbum, 2012).

Πίνακας 3: Οι παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του Herzberg

Παράγοντες Υποκίνησης	Παράγοντες Υγιεινής
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού.
Αναγνώριση της προσπάθειας.	Η επίβλεψη.
Εξέλιξη στην εργασία.	Οι συνθήκες εργασίας.
Το ίδιο αντικείμενο της εργασίας.	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό.
Υπευθυνότητα.	Ο μισθός - η αμοιβή.
Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.	Το κύρος.
	Η προσωπική ζωή.
	Η ασφάλεια εργασίας.

Πηγή: Κουτούζης, 1999

3.1.3 Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland αποτελεί γνωστική προσέγγιση της παρακίνησης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα αναπτύσσουν μέσα από την εμπειρία και την κοινωνική μάθηση τρία βασικά κίνητρα: την ανάγκη για επίτευξη στόχων (achievement), την ανάγκη για δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων (affiliation) και την ανάγκη για εξουσία (power). Η ένταση αυτών των αναγκών διαφέρει μεταξύ των ατόμων και επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στην εργασία (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η ανάγκη για επίτευξη σχετίζεται με την επιθυμία επιτυχούς ολοκλήρωσης απαιτητικών στόχων και προσωπικής βελτίωσης, ενώ η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων αφορά την επιδίωξη αποδοχής, συνεργασίας και θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Αντίστοιχα, η ανάγκη για εξουσία συνδέεται με την επιθυμία άσκησης επιρροής και ανάληψης ηγετικού ρόλου. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά συνυπάρχουν σε διαφορετικούς βαθμούς, γεγονός που καθιστά σημαντική την κατανόηση του προφίλ κινήτρων κάθε εργαζομένου από τη διοίκηση (Κουτούζης, 1999).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα κίνητρα, και ιδιαίτερα η ανάγκη για επίτευξη, μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω εμπειριών και κατάλληλων ερεθισμάτων. Τα άτομα που κινητοποιούνται από την επίτευξη στόχων ανταποκρίνονται θετικά σε ανατροφοδότηση και ευκαιρίες ανάπτυξης, επιδιώκοντας συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους (Χυτήρης, 1994).

3.1.4 Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται σε τρεις βασικούς παράγοντες: την προσδοκία (expectancy), το μέσο ή όργανο (instrumentality) και το σθένος ή αξία (valence) (Σταυρινούδης κ.ά., 2022). Σύμφωνα με τη θεωρία, τα άτομα κινητοποιούνται όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και ότι αυτά τα αποτελέσματα έχουν αξία για τα ίδια (Κουτούζης, 1999). Η σχέση αυτή αποτυπώνεται και στην Εικόνα 2, όπου η υποκίνηση προκύπτει ως συνάρτηση της προσδοκίας και της προτίμησης για το αποτέλεσμα.

Εικόνα 2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

$$\text{Υποκίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Προτίμηση}$$

Πηγή: Κουτούζης (1999)

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι εργαζόμενοι αξιολογούν συνειδητά την προσπάθειά τους και παρακινούνται περισσότερο όταν θεωρούν ότι αυτή θα οδηγήσει σε ανταμοιβές με υψηλή αξία. Αντίθετα, όταν η προσδοκία επιτυχίας ή η αξία της ανταμοιβής είναι χαμηλή, μειώνεται και το επίπεδο παρακίνησης. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της σαφούς σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών, καθώς και της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των εργαζομένων ότι η προσπάθειά τους θα αναγνωριστεί (Λίγκα, 2023).

Παρά τη σημασία της, η θεωρία παρουσιάζει δυσκολίες στην πρακτική εφαρμογή της, λόγω της πολυπλοκότητας των παραγόντων που λαμβάνει υπόψη. Ωστόσο, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων ανταμοιβών και στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων (Σταυρινούδης κ.ά., 2022).

3.1.5 Η θεωρία της ισοτιμίας

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams εστιάζει στην αντίληψη των εργαζομένων για δικαιοσύνη και ισότητα στις ανταμοιβές, αποτελώντας μία από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Miner, 2005). Σύμφωνα με τη θεωρία, οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασιακή τους εμπειρία συγκρίνοντας τη συμβολή τους στην εργασία, όπως η προσπάθεια, οι δεξιότητες και ο χρόνος, με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν, καθώς και με αυτές των συναδέλφων τους (Κουτούζης, 1999).

Όταν η σχέση μεταξύ προσφοράς και ανταμοιβής θεωρείται δίκαιη, ενισχύεται η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ανισότητα ή αδικία, ενδέχεται να μειώσουν την απόδοσή τους ή να προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν την ισορροπία, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευση και τη συμπεριφορά τους. Η αντιληπτή αδικία λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός ενεργοποίησης της συμπεριφοράς, καθώς τα άτομα επιδιώκουν την αποκατάσταση της ισότητας. (Miner, 2005)

Η θεωρία αναδεικνύει τη σημασία της δίκαιης κατανομής ανταμοιβών και ευκαιριών στον εργασιακό χώρο, καθώς η αντίληψη δικαιοσύνης επηρεάζει άμεσα το εργασιακό κλίμα, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Σταυρινούδης κ.ά., 2022).

3.2 Εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται ως μια θετική και ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας και των εμπειριών που τη συνοδεύουν. Αντανακλά τη γενικότερη στάση ενός εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του και στο κατά πόσο αυτή ικανοποιεί τις προσωπικές του αξίες, ανάγκες και προσδοκίες. Με απλά λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει το πόσο ικανοποιημένος και θετικά προδιατεθειμένος αισθάνεται ένας εργαζόμενος για την εργασία του. (Kong et al., 2018)

Η ικανοποίηση αποτελεί προσωπική υπόθεση και επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Στον χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την επιθυμία των εργαζομένων να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους προς όφελος της επιχείρησης. Ωστόσο, το επίπεδο ικανοποίησης διαμορφώνεται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως το εργασιακό περιβάλλον, η ασφάλεια, η αξιολόγηση, οι εργασιακές σχέσεις και το αίσθημα δικαιοσύνης. Η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι στατική, αλλά μεταβάλλεται, καθώς επηρεάζεται από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής καθώς και από το οργανωσιακό κλίμα. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022)

Η εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που δεν περιορίζονται μόνο στις συνθήκες εργασίας, αλλά επεκτείνονται

στην οργανωσιακή κουλτούρα, την ποιότητα διοίκησης και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου ενισχύεται η θετική επικοινωνία, η εκπαίδευση, η επαγγελματική ανάπτυξη και η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, συμβάλλει καθοριστικά στην ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, η ύπαρξη συνοχής, συνεργασίας και κοινών αξιών μεταξύ των εργαζομένων ενισχύει την επαγγελματική ευημερία και τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση, καθώς η αναγνώριση των ατομικών διαφορών και η εμπιστοσύνη εντός της ομάδας διευκολύνουν την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας. Η ύπαρξη ισχυρών ομαδικών αλληλεπιδράσεων και κλίματος αποδοχής επιδρά θετικά τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην ποιότητα εξυπηρέτησης, συμβάλλοντας στην ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. (Gaoat et al., 2025).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και η στάση τους επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Επιπροσθέτως συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αναπτύξουν ισχυρότερο δεσμό με την επιχείρηση και να επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτήν. (Areola, Lao & Javier, 2023)

Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση στον τουρισμό επηρεάζεται από παράγοντες όπως το περιεχόμενο της εργασίας, η ποιότητα επίβλεψης και οι ευκαιρίες προαγωγής, οι οποίοι συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής απόδοσης και στη διατήρηση υψηλότερων επιπέδων αφοσίωσης. Επιπλέον, οι αμοιβές, η αξιοκρατική αναγνώριση και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για τη διαμόρφωση θετικής εργασιακής εμπειρίας. Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης διαφοροποιούνται και από δημογραφικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο, οι μισθολογικές απολαβές και το ωράριο εργασίας. (Talukdar et al., 2025) Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους και μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, οδηγώντας πολλούς εργαζόμενους είτε σε χαμηλότερη απόδοση είτε σε αναζήτηση εναλλακτικής απασχόλησης. (Chung et al., 2025)

Η οργανωσιακή υποστήριξη και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τουρισμό. Ιδιαίτερα στον τουρισμό όπου η εποχικότητα, οι βάρδιες, η ένταση της εργασίας και η άμεση επαφή με τον πελάτη

χαρακτηρίζουν συχνά την καθημερινότητα, η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται μόνο από τις οικονομικές απολαβές. Αντίθετα, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της διοίκησης, την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, την αναγνώριση της προσπάθειάς τους και τη δυνατότητα διατήρησης ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή. (Biedma-Ferrer, Medina-Garrido, Bogren & Almeida, 2024)

3.3 Οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί βασική έννοια στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αναφέρεται στον ψυχολογικό δεσμό που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό. Η δέσμευση εκφράζεται μέσω της αφοσίωσης, της προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων και της επιθυμίας παραμονής στον οργανισμό. Παράλληλα, δίνεται έμφαση και στη συναισθηματική διάσταση, καθώς περιλαμβάνει την πίστη και την ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με μια σταθερή σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης και ενισχύεται μέσω πρακτικών που προάγουν την αφοσίωση. (Δαβιώτης, Μπελιάς & Νταλάκος, 2025)

Οι βασικές μορφές οργανωσιακής δέσμευσης είναι τρεις: η δέσμευση συνέχειας, που συνδέεται με το κόστος αποχώρησης και την ανασφάλεια εύρεσης νέας εργασίας, η συναισθηματική δέσμευση, που αφορά την ταύτιση του εργαζομένου με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και η κανονιστική δέσμευση που σχετίζεται με το αίσθημα υποχρέωσης ή κοινωνικής πίεσης για παραμονή. Για τον οργανισμό, η ύπαρξη δέσμευσης οδηγεί κυρίως σε μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και σε αυξημένη προθυμία των εργαζομένων να καταβάλλουν προσπάθεια, ακόμη και να κάνουν προσωπικές θυσίες. Η ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικών όπως η ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων (π.χ. συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ανάληψη περισσότερων ευθυνών), η σύνδεση των στόχων εργαζομένων και οργανισμού (π.χ. συμμετοχή στα κέρδη) και η επιλογή προσωπικού που διαθέτει αξίες συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού. (Ζυγά, χ.χ.)

Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ποιότητα της ηγεσίας, η αναγνώριση της προσπάθειας, η αίσθηση δικαιοσύνης, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η εργασιακή ασφάλεια και η υποστήριξη που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την

επιχείρηση. Στον τουρισμό, η οργανωσιακή υποστήριξη και οι πολιτικές που διευκολύνουν την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής φαίνεται ότι ενισχύουν την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων. (Medina-Garrido, Biedma-Ferrer & Bogren, 2023)

Σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης διαδραματίζουν και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση. Στον κλάδο της φιλοξενίας, η ύπαρξη δίκαιων διαδικασιών αξιολόγησης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η επένδυση στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και η δημιουργία φιλικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλλουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει δίκαια, αναγνωρίζει την προσπάθειά τους και τους παρέχει δυνατότητες εξέλιξης, είναι πιθανότερο να αναπτύσσουν ισχυρότερη σύνδεση με τον οργανισμό. (Rabiul, Sigala & Al Karim, 2025)

Στον ξενοδοχειακό κλάδο η οργανωσιακή δέσμευση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα της ανθρώπινης επαφής και της καθημερινής εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται συνδεδεμένοι με την επιχείρηση είναι πιθανότερο να επιδεικνύουν υπευθυνότητα, συνέπεια και προθυμία στην εργασία τους, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία του πελάτη και τη συνολική εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας. (Dağlı et al., 2024)

Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται άμεσα με τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και τη διατήρηση ικανών εργαζομένων. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα της εξυπηρέτησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνέπεια, την εμπειρία και τη στάση του προσωπικού, η διατήρηση εργαζομένων με υψηλή δέσμευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα οργανωσιακής σταθερότητας. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, η δίκαιη μεταχείριση, η ουσιαστική εργασία και η κατάλληλη ηγεσία μπορούν να ενισχύσουν το αίσθημα του «ανήκειν» και να περιορίσουν την πρόθεση αποχώρησης. (Rabiul, Sigala & Al Karim, 2025)

Παράλληλα, η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον, τη συνεργασία, την αναγνώριση και τις συνθήκες εργασίας, είναι

πιθανότερο να αναπτύξουν ισχυρότερο δεσμό με την επιχείρηση και να επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτήν. Η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει ισχυρή θετική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση, επιβεβαιώνοντας ότι η ικανοποίηση μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της αφοσίωσης των εργαζομένων. (Areola et al., 2023)

3.4 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση και θέλει ανάλυση και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων. Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ενισχύουν την ποιότητα εξυπηρέτησης, τη συνεργασία, την προθυμία ανάληψης ευθυνών και την αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης. Η ύπαρξη θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει τη συνοχή, την επικοινωνία και τον σεβασμό, οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι και ενταγμένοι στον χώρο εργασίας τους εμφανίζουν μεγαλύτερη επαγγελματική συνέπεια, εμπλοκή και επιθυμία να προσφέρουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, γεγονός που ενισχύει τις επιχειρησιακές επιδόσεις. Αντίθετα, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα, περιορισμένη συνεργασία, αυξημένη πρόθεση αποχώρησης και χαμηλότερη ποιότητα εξυπηρέτησης, στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. (Gaoat, et al., 2025)

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι δυναμική και καλλιεργείται μέσα από εμπειρίες, διαπροσωπικές σχέσεις και οργανωσιακές πρακτικές. Όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους αναγνωρίζονται και ικανοποιούνται, η επαγγελματική τους απόδοση, η συνέπεια και η οργανωσιακή δέσμευση αυξάνονται. Αντίθετα, όταν μειώνεται το επίπεδο ικανοποίησης, οι επιπτώσεις δεν περιορίζονται στην παροχή υπηρεσιών, αλλά επηρεάζουν τη γενικότερη στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία και τους συναδέλφους του. Ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ποιότητα των σχέσεων, η κουλτούρα συνεργασίας και η ηγεσία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη διατήρηση υψηλής παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, αφού η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στη διατήρηση προσωπικού. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022)

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την επαγγελματική απόδοση, καθώς οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον, τις σχέσεις και το επίπεδο υποστήριξης, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, συνέπειας και αποτελεσματικότητας. Η θετική εργασιακή εμπειρία μειώνει το άγχος, ενισχύει την ποιότητα της εργασίας και προάγει την επιθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών, συμβάλλοντας στη βελτίωση των υπηρεσιών φιλοξενίας και στην αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια και η εργασιακή πίεση υπονομεύουν την απόδοση και αυξάνουν την πιθανότητα επαγγελματικής αποχώρησης, ιδιαίτερα σε θέσεις πρώτης γραμμής όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι κρίσιμη για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. (Roselidyawaty, Rokeman, Ghani Kob, Mohd, N. & Mohd, Y., 2025).

Επιπλέον η εργασιακή πίεση και η σύγκρουση ρόλων επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική απόδοση στον κλάδο της φιλοξενίας. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν έντονη ψυχολογική κόπωση, μειώνεται η ποιότητα της εργασίας τους και δυσχεραίνεται η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών. Η εργασιακή εξάντληση λειτουργεί ως μεσολαβητικός παράγοντας, υπονομεύοντας την απόδοση και αυξάνοντας την πιθανότητα επαγγελματικής αποχώρησης. (Belias, Rossidis, Lazarakis, Mantas & Ntalakos, 2022)

Επιπροσθέτως, η πρόθεση αποχώρησης (turnover intention) αποτελεί σημαντικό δείκτη επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Ακόμη και όταν ο εργαζόμενος δεν έχει αποχωρήσει ακόμη, η μειωμένη δέσμευση και η συναισθηματική εξάντληση επιδρούν αρνητικά στην απόδοσή του και στην ποιότητα εξυπηρέτησης, ιδιαίτερα για τα στελέχη πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία. (Chung, et al., 2025)

Παράγοντες όπως το εργασιακό άγχος, η σύγκρουση ρόλων και η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή δέσμευση, την απόδοση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες ή ασάφεια ρόλων, η οργανωσιακή τους δέσμευση μειώνεται, η παραγωγικότητά τους επηρεάζεται αρνητικά και αυξάνεται η πιθανότητα επαγγελματικής αποχώρησης. Αντίθετα, η εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο σαφής καθορισμός καθηκόντων, η ενίσχυση της ηγεσίας, η υποστήριξη των εργαζομένων και η δημιουργία συμμετοχικών διαδικασιών, συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού άγχους, ενισχύουν τη δέσμευση και οδηγούν σε βελτιωμένη συνολική απόδοση της επιχείρησης. (Belias et al., 2022)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1 Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον

Η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας στον τουριστικό κλάδο, καθώς το προϊόν βασίζεται σε εμπειρίες και άμεση αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργασία και η επαγγελματική συνέπεια επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος ενισχύουν την απόδοση και τη βιώσιμη ανάπτυξη. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022)

Στον τουριστικό κλάδο, οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό παράγοντα δημιουργίας αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις στάσεις, τις δεξιότητες και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ενισχύει την απόδοση και τη βιωσιμότητα, ενώ η απουσία του επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα. (Μπουραντάς, 2025)

Η ευημερία των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών, καθώς ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον μειώνει την ικανοποίηση, την ασφάλεια και την απόδοση. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζει άμεσα τη λειτουργικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η έλλειψη αναγνώρισης και υποστήριξης μπορεί να οδηγήσει σε κυνισμό, μειωμένη δέσμευση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, ενώ η ενίσχυση της ψυχολογικής ευημερίας συμβάλλει στη διατήρηση της αφοσίωσης και της απόδοσης. (Magdy & Salem, 2024)

4.2 Η ψυχολογική διάσταση της αμοιβής

Η ικανοποίηση από την αμοιβή αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά τον μισθό τους σε σχέση με την προσπάθειά τους και τις αποδοχές άλλων. Όταν οι αμοιβές θεωρούνται δίκαιες, ενισχύεται η δέσμευση και η απόδοση, ενώ η αντίληψη αδικίας οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο

από το ύψος του μισθού, αλλά και από τη δομή, τη δικαιοσύνη και τις παροχές του συστήματος αμοιβών, το οποίο, όταν είναι σωστά σχεδιασμένο, λειτουργεί ως σημαντικό κίνητρο. (Ernawati & Rusdi, 2018)

Η μισθολογική δυσαρέσκεια εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αμοιβή τους δεν είναι δίκαιη σε σχέση με την προσπάθεια, τις απαιτήσεις της θέσης και τις αποδοχές άλλων. Η αντίληψη δικαιοσύνης επηρεάζεται και από τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος αμοιβών, όπως η διαφάνεια και τα κριτήρια αξιολόγησης. Η δυσαρέσκεια συνδέεται με αρνητικές συνέπειες, όπως αυξημένες απουσίες και πρόθεση αποχώρησης, αναδεικνύοντας τη σημασία της για την παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων. (Weiner, 2006)

Η χαμηλή ικανοποίηση από την αμοιβή συνδέεται με αρνητικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, όπως μειωμένη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση, αυξημένη πρόθεση αποχώρησης και αυξημένες απουσίες. Παράλληλα, έχει διαπιστωθεί ότι οι παροχές και η δικαιοσύνη του μισθολογικού συστήματος ασκούν ισχυρότερη επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με τις μισθολογικές αυξήσεις, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία ενός δίκαιου και ολοκληρωμένου συστήματος αμοιβών για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. (Yue, 2019)

4.3 Συστήματα αμοιβών στον ξενοδοχειακό κλάδο

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, τα συστήματα αμοιβών αποτελούν βασικό μηχανισμό που περιλαμβάνει τόσο χρηματικές απολαβές όσο και μορφές αναγνώρισης. Εντάσσονται στην οργανωσιακή κουλτούρα και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη συνεργασία των εργαζομένων. Μέσω της σύνδεσης αναγκών, εργασίας και επιβράβευσης, λειτουργούν ως σημαντικό κίνητρο, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών, ενισχύοντας τη συμμετοχή και την προσαρμοστικότητα. (Kakarougkas & Stavrinoudis, 2020)

Η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, η διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας και η συμμετοχή σε αποφάσεις λειτουργούν ως ισχυρές μορφές ανταμοιβής, ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευση και τη διατήρηση προσωπικού. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές σημειώνουν μεγαλύτερη απόδοση, υψηλότερη ποιότητα εξυπηρέτησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Μπουραντάς, 2025)

Τα συστήματα αμοιβών και παρακίνησης αποτελούν βασικό εργαλείο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συνδέουν την απόδοση με ανταμοιβές και ενισχύουν την παραγωγικότητα. Η σωστή εφαρμογή τους συμβάλλει στη μείωση της εναλλαγής προσωπικού και στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενισχύουν τόσο την ποιότητα των υπηρεσιών όσο και την ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. (Livadioti & Stavrinoudis, 2011)

Η έλλειψη εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο καθιστά τα συστήματα αμοιβών ιδιαίτερα σημαντικά για την προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού. Παράγοντες όπως οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες εξέλιξης επηρεάζουν την πρόθεση παραμονής. Η αποτελεσματική χρήση χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών συμβάλλει στη μείωση της αποχώρησης και ενισχύει την ελκυστικότητα του κλάδου. (Kafetzopoulos, 2024)

4.4 Ηγεσία και στρατηγικές ανταμοιβής

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από τα συστήματα, τις δομές και τη διοίκηση, ενώ τα συστήματα ανταμοιβών αποτελούν βασικό μέσο παρακίνησης και αναγνώρισης. Μέσω της σύνδεσης απόδοσης και δίκαιης ανταμοιβής, η ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και συμβάλλει στη διαμόρφωση της επιθυμητής κουλτούρας. (Kakaroungkas & Ntzoufras, 2021)

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί βασικό στοιχείο των στρατηγικών ανταμοιβής, καθώς δεν περιορίζεται στη διαχείριση μισθών αλλά στη δημιουργία υποστηρικτικού και ενδυναμωτικού περιβάλλοντος. Η καθοδήγηση, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες ανάπτυξης ενισχύουν την αφοσίωση και την απόδοση, συμβάλλοντας σε υψηλότερη διατήρηση προσωπικού και καλύτερη εξυπηρέτηση. (Μπουραντάς, 2025)

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η αμοιβή δεν περιορίζεται στις χρηματικές απολαβές. Οι εργαζόμενοι επιζητούν αναγνώριση, εμπιστοσύνη, αίσθηση σκοπού και συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις, στοιχεία που λειτουργούν ως ισχυρά κίνητρα και ενισχύουν την εργασιακή τους δέσμευση. Η ύπαρξη κουλτούρας συνεργασίας, επαγγελματικής ανάπτυξης και συνεχούς μάθησης αποτελεί άυλη μορφή αμοιβής, που αυξάνει την εσωτερική ικανοποίηση, μειώνει το άγχος και συμβάλλει στην αυτοπαρακίνηση. Η εργασιακή εμπειρία και η υποστήριξη από την ηγεσία συχνά έχουν

μεγαλύτερη επίδραση από τις οικονομικές απολαβές, αφού ενισχύουν την ταύτιση με τον οργανισμό και τη διάθεση για υψηλή απόδοση. (Μπουραντάς, 2025)

Στο πλαίσιο αυτό, το στυλ ηγεσίας αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη μείωση της δυσαρέσκειας και της επαγγελματικής αποχώρησης. Οι ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα, ενισχύουν την παρακίνηση μέσω της ενδυνάμωσης, της αναγνώρισης, της επαγγελματικής ανάπτυξης και της ύπαρξης σαφών και δίκαιων συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης, ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση. (Fouad, 2019)

Η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Στυλ ηγεσίας που συνδυάζουν καθοδήγηση, υποστήριξη και αναγνώριση ενισχύουν τη σχέση με τους εργαζομένους και βελτιώνουν την απόδοση. Μέσα από σαφείς στόχους, ανατροφοδότηση και εμπιστοσύνη, η ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση και τη διάθεση για αυξημένη προσπάθεια. (Quintana, Park & Cabrera, 2014)

4.5 Σύνδεση αμοιβής και επαγγελματικής συμπεριφοράς

Η επαγγελματική συμπεριφορά στον τουριστικό κλάδο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Η έλλειψη αναγνώρισης και οι χαμηλές αποδοχές οδηγούν σε μειωμένη δέσμευση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, ενώ η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό ενισχύει την αφοσίωση και τη θετική στάση των εργαζομένων. (Strietska-Ilina, 2005)

Η εργασιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από τα αποτελέσματα προηγούμενων εμπειριών, όταν μια ενέργεια αμείβεται, αυξάνεται η πιθανότητα να επαναληφθεί, ενώ όταν οδηγεί σε τιμωρία ή στέρηση αμοιβής, τείνει να αποφεύγεται. Για να ενισχυθεί η επιθυμητή επαγγελματική συμπεριφορά, η αμοιβή πρέπει να συνδέεται με σαφή τρόπο με το ζητούμενο και να ακολουθεί τη δράση, ώστε να λειτουργεί πραγματικά ως ενίσχυση. Επιπλέον, όταν η επιβράβευση δίνεται άμεσα μετά από αξιολογημένη προσπάθεια και εφαρμόζεται με ποικιλία (όχι μόνο χρήμα αλλά και αναβάθμιση θέσης, βελτίωση πόστου ή ηθική αναγνώριση), ενισχύεται η ανταπόκριση των εργαζομένων

στις ανάγκες της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν προκύπτει ανάγκη για επιπλέον έργο. (Λαλούμης, 2007)

Πέρα από τον ρόλο της αμοιβής στην ενίσχυση της συμπεριφοράς, ο μισθός, οι παροχές και η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη επηρεάζουν άμεσα τη δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Οι δίκαιες αμοιβές, τα αποτελεσματικά κίνητρα και οι ευκαιρίες εξέλιξης συμβάλλουν στη διατήρηση προσωπικού και στη διαμόρφωση θετικής στάσης απέναντι στην εργασία. (Στούμπο, 2024)

Η αμοιβή αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τόσο χρηματικές όσο και άυλες ανταμοιβές, όπως αναγνώριση και ευκαιρίες ανάπτυξης. Ένα δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών ενισχύει την πρωτοβουλία, τη συμπεριφορά και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων. (Widokarti, Kartini, Oesman & Sar, 2019)

4.6 Ερευνητικά μοντέλα και εργαλεία μέτρησης

Η μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της ηγεσίας βασίζεται συχνά στη χρήση θεωρητικών μοντέλων και εργαλείων μέτρησης, τα οποία επιτρέπουν τη συστηματική αποτύπωση των αντιλήψεων και στάσεων των εργαζομένων. Η χρήση δομημένων ερωτηματολογίων αποτελεί συνηθισμένη πρακτική στις έρευνες οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς δίνει τη δυνατότητα συλλογής συγκρίσιμων δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. (Nanjundeswaraswamy, 2019; Abolnasser et al., 2023)

Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται το τρισδιάστατο μοντέλο των John P. Meyer και Natalie J. Allen (1991), το οποίο διακρίνει την οργανωσιακή δέσμευση σε συναισθηματική, συνεχή και κανονιστική. Οι ερευνητές ανέπτυξαν ειδικές κλίμακες μέτρησης των τριών διαστάσεων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ευρέως για τη διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης με την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων. (Meyer & Allen, 1991)

Στις έρευνες που αφορούν την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι κλίμακες τύπου Likert χρησιμοποιούνται συχνά για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων. Μέσω αυτών οι συμμετέχοντες δηλώνουν τον

βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με συγκεκριμένες προτάσεις, γεγονός που επιτρέπει την ποσοτική αποτύπωση εννοιών όπως η ηγετική συμπεριφορά, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Η χρήση περισσότερων από μίας δηλώσεων για κάθε μεταβλητή θεωρείται σημαντική, καθώς οι σύνθετες έννοιες δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς με μία μόνο ερώτηση. (Abolnasser et al., 2023)

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης αποτελεί βασικό στοιχείο της ερευνητικής διαδικασίας. Η χρήση δεικτών όπως ο Cronbach's alpha, καθώς και τεχνικών όπως η Exploratory Factor Analysis (EFA) και η Confirmatory Factor Analysis (CFA), συμβάλλει στην επιβεβαίωση της εσωτερικής συνέπειας και της δομικής εγκυρότητας των ερευνητικών εργαλείων. (Nanjundeswaraswamy, 2019)

Σε μεγαλύτερες και πιο σύνθετες έρευνες μπορεί να χρησιμοποιούνται επιπλέον τεχνικές, όπως η διερευνητική ή η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία δεν κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή Confirmatory Factor Analysis, καθώς το μέγεθος του δείγματος δεν υποστηρίζει επαρκώς μια τόσο σύνθετη στατιστική διαδικασία.

Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο διαμορφώνεται με βάση τις τρεις βασικές έννοιες του τίτλου της εργασίας: το στυλ ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούνται δηλώσεις που αναφέρονται στον/στην άμεσο/η προϊστάμενο/η και εξετάζουν ηγετικές συμπεριφορές, όπως η καθοδήγηση, η σαφής επικοινωνία στόχων, η υποστήριξη, η αναγνώριση της προσπάθειας, η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η έγκαιρη παρέμβαση σε προβλήματα.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιούνται δηλώσεις που αφορούν βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας, όπως το αντικείμενο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, ο εξοπλισμός, οι αποδοχές, οι παροχές και τα κίνητρα, η αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και η συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους. Με τον τρόπο αυτό, οι αμοιβές και η παρακίνηση δεν εξετάζονται ως ξεχωριστές βασικές μεταβλητές, αλλά εντάσσονται στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης.

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιούνται δηλώσεις που αποτυπώνουν την αίσθηση του «ανήκειν», τη συναισθηματική σύνδεση με το ξενοδοχείο, την υπερηφάνεια για την εργασία στη συγκεκριμένη μονάδα, την ταύτιση

με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης, την προθυμία καταβολής επιπλέον προσπάθειας, την πρόθεση σύστασης του ξενοδοχείου ως καλού χώρου εργασίας και την πρόθεση παραμονής στο μέλλον.

Όλες οι παραπάνω δηλώσεις απαντώνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως το 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Με αυτόν τον τρόπο, οι βασικές θεωρητικές έννοιες που αναπτύσσονται στην εργασία μετατρέπονται σε μετρήσιμες μεταβλητές και συνδέονται άμεσα με το ερευνητικό εργαλείο της εμπειρικής έρευνας. Η αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων ελέγχεται στη συνέχεια με τον δείκτη Cronbach's alpha, ώστε να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις κάθε ενότητας παρουσιάζουν επαρκή εσωτερική συνέπεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΚΩ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 Κως: Τουριστικό προφίλ

Η Κως βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα του Αιγαίου Πελάγους και ανήκει διοικητικά στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και ειδικότερα στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Δωδεκανήσων. Αποτελεί το τρίτο μεγαλύτερο σε έκταση νησί των Δωδεκανήσων μετά τη Ρόδο και την Κάρπαθο, ενώ διαθέτει ακτογραμμή συνολικού μήκους περίπου 112 χιλιομέτρων. Η Περιφερειακή Ενότητα Κω, με διοικητικό κέντρο την πόλη της Κω, περιλαμβάνει τα νησιά της Κω και της Νισύρου και καταλαμβάνει συνολική έκταση 337,3 τετραγωνικών χιλιομέτρων (INSETE, 2021). Η γεωγραφική της θέση, σε συνδυασμό με τις κλιματικές συνθήκες και το εκτεταμένο παραλιακό μέτωπο, έχουν συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας και στη διαμόρφωση της Κω ως ενός από τους σημαντικότερους νησιωτικούς προορισμούς της Ελλάδας.

Παράλληλα, η Κως διαθέτει σημαντικό πολιτιστικό και ιστορικό απόθεμα, το οποίο ενισχύει την τουριστική της ταυτότητα. Η σημερινή πόλη της Κω ιδρύθηκε το 366 π.Χ., ενώ σημαντικά μνημεία του νησιού αποτελούν το Κάστρο των Ιπποτών, η Αρχαία Αγορά, το Αρχαίο Θέατρο και το Ασκληπιείο, το οποίο συγκαταλέγεται στους σημαντικότερους αρχαιολογικούς χώρους της χώρας. Η σύνδεση του νησιού με τον Ιπποκράτη έχει συμβάλει στη διεθνή αναγνωρισιμότητα της Κω ως τόπου με ιδιαίτερη πολιτιστική και ιστορική σημασία, στοιχείο που ενισχύει τη δυνατότητα ανάπτυξης μορφών πολιτιστικού και ιατρικού τουρισμού (Μοίρα, 2005).

Η τουριστική ανάπτυξη της Κω στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στις υποδομές μεταφορών και στη διεθνή συνδεσιμότητα του νησιού. Το αεροδρόμιο Κω «Ιπποκράτης», το οποίο λειτουργεί υπό τη διαχείριση της Fraport Greece, εξυπηρετεί τακτικές εσωτερικές πτήσεις αλλά και μεγάλο αριθμό διεθνών πτήσεων charter από ευρωπαϊκές αγορές. Παράλληλα, ο λιμένας της Κω αποτελεί λιμένα εθνικής σημασίας και εντάσσεται στο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών, ενισχύοντας τη συνδεσιμότητα του νησιού τόσο με την ηπειρωτική Ελλάδα όσο και με τα υπόλοιπα νησιά του Αιγαίου. Η πυκνότητα των ακτοπλοϊκών και αεροπορικών συνδέσεων αυξάνεται σημαντικά

κατά τη θερινή περίοδο, γεγονός που αντανακλά την έντονη εποχικότητα της τουριστικής δραστηριότητας (INSETE, 2021).

Η Κως συγκαταλέγεται στους πλέον καθιερωμένους τουριστικούς προορισμούς της χώρας, παρουσιάζοντας σταθερά υψηλές επιδόσεις στις διεθνείς αφίξεις. Σύμφωνα με στοιχεία του INSETE (2024), το 2023 το νησί συγκέντρωσε περίπου το 32% των διεθνών αεροπορικών αφίξεων της Περιφέρειας Δωδεκανήσων. Την περίοδο 2019–2023 οι διεθνείς αφίξεις στο αεροδρόμιο της Κω αυξήθηκαν κατά περίπου 11%, από 1,2 εκατομμύρια το 2019 σε 1,3 εκατομμύρια το 2023, ενώ μόνο την περίοδο 2022–2023 καταγράφηκε αύξηση της τάξης του 5%. Αντίστοιχα, κατά το 2025 οι διεθνείς αφίξεις ανήλθαν σε 1.401.937 επισκέπτες, παρουσιάζοντας αύξηση 3,6% σε σύγκριση με το 2024 (INSETE, 2025). Η εξέλιξη αυτή επιβεβαιώνει τη διαχρονική δυναμική του νησιού ως ώριμου και διεθνώς αναγνωρισμένου τουριστικού προορισμού.

Η τουριστική ζήτηση στην Κω παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, καθώς η πλειονότητα των αφίξεων συγκεντρώνεται κατά τους μήνες Μάιο έως Οκτώβριο, με κορύφωση κατά τη διάρκεια του Ιουλίου και του Αυγούστου. Το χαρακτηριστικό αυτό συνδέεται άμεσα με την κυριαρχία του προτύπου «Sun & Beach», το οποίο αποτελεί τον βασικό άξονα της τουριστικής ανάπτυξης του νησιού. Παράλληλα, σημαντικό ποσοστό των επισκεπτών προέρχεται από ευρωπαϊκές αγορές, κυρίως από τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία και τις Σκανδιναβικές χώρες, γεγονός που ενισχύει τον διεθνή χαρακτήρα του προορισμού (INSETE, 2024).

Παρά τη σημαντική τουριστική ανάπτυξη, η Κως αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την έντονη εξάρτηση από το μοντέλο του μαζικού τουρισμού και ιδιαίτερα από τις οργανωμένες μορφές φιλοξενίας τύπου all inclusive. Η κυριαρχία του συγκεκριμένου μοντέλου επηρεάζει τη διάχυση της τουριστικής δαπάνης στην τοπική οικονομία και ενισχύει την εποχικότητα της ζήτησης. Ωστόσο, το νησί διαθέτει σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο πολιτιστικός, ο γαστρονομικός, ο αθλητικός, ο ποδηλατικός και ο ιαματικός τουρισμός, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος (INSETE, 2021).

Η ισχυρή θέση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κω αποτυπώνεται και στα πρόσφατα μεγέθη του τουριστικού ρεύματος. Σύμφωνα με στοιχεία του INSETE, κατά τη σεζόν του 2025 οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στο νησί ανήλθαν σε 1.401.937 επισκέπτες, επιβεβαιώνοντας τη διαχρονική ελκυστικότητα της Κω ως ώριμου και

διεθνώς αναγνωρισμένου τουριστικού προορισμού. Παράλληλα, κατά την εξεταζόμενη περίοδο οι αφίξεις στην Κω ανήλθαν σε 161 χιλιάδες, σημειώνοντας αύξηση κατά 12 χιλιάδες ή +8,0% σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2024. Ο αυξημένος αυτός όγκος αφίξεων στηρίζει τη λειτουργία μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων υψηλής δυναμικότητας και ενισχύει τη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε οργανωμένες μορφές φιλοξενίας, οι οποίες αποτελούν τον βασικό κορμό της τουριστικής υποδομής του νησιού. Η εξέλιξη αυτή αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη συνολική τουριστική επίδοση της Κω και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της σε διεθνές επίπεδο. (INSETE, 2025)

Πίνακας 4: Διεθνείς Αφίξεις στην Κω

Μήνας	2024	2025	Μεταβολή 2025/2024
Ιανουάριος	1.412	1.539	+9,0%
Φεβρουάριος	2.268	1.718	-24,3%
Μάρτιος	983	146	-85,1%
Απρίλιος	26.836	31.860	+18,7%
Μάιος	170.907	183.527	+7,4%
Ιούνιος	239.238	236.598	-1,1%
Ιούλιος	281.189	285.628	+1,6%
Αύγουστος	277.860	286.547	+3,1%
Σεπτέμβριος	222.340	233.455	+5,0%
Οκτώβριος	133.163	142.195	+6,8%
Νοέμβριος	793	1.981	+149,8%
Σύνολο έτους	1.353.309	1.401.937	+3,6%

Πηγή: INSETE, 2025

Ο αυξημένος όγκος διεθνών αφίξεων στηρίζει τη λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων μεγάλης κλίμακας και υψηλής δυναμικότητας, ενισχύοντας τη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε οργανωμένες μορφές φιλοξενίας. Η εξέλιξη αυτή

αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη συνολική τουριστική επίδοση της Κω και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της ως ώριμου και διεθνώς αναγνωρισμένου τουριστικού προορισμού.

5.2 Ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κω

Η σημερινή δομή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κω αποτελεί αποτέλεσμα μιας μακροχρόνιας διαδικασίας τουριστικής ανάπτυξης, η οποία ξεκίνησε εντατικά από τη δεκαετία του 1970. Κατά την περίοδο αυτή, το νησί μετασχηματίστηκε σταδιακά από μια οικονομία που βασιζόταν κυρίως στον πρωτογενή τομέα σε ένα μοντέλο έντονης τουριστικής εξειδίκευσης, με τον τριτογενή τομέα να αποκτά κυρίαρχη θέση στην τοπική οικονομία. Η εξέλιξη αυτή αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στην αύξηση των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς στην Κω λειτουργούν 17 ξενοδοχεία το 1977, ενώ μέχρι το 1986 ο αριθμός τους αυξάνεται σε 182 και το 2004 φτάνει τις 271 μονάδες. Η εξέλιξη αυτή συνοδεύτηκε από σημαντική αύξηση των ξενοδοχειακών μονάδων και από τη δημιουργία οργανωμένων τουριστικών υποδομών μεγάλης κλίμακας. (Tselenitis & Prokopiou, 2005).

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα παρατηρήθηκε χωρική επέκταση των τουριστικών δραστηριοτήτων κατά μήκος των παράκτιων ζωνών του νησιού, ιδιαίτερα σε περιοχές όπως η Καρδάμaina, το Μαρμάρι και το Ψαλίδι, πέραν του αστικού πυρήνα της πόλης της Κω (Ioannou, 2002).

Η ξενοδοχειακή ανάπτυξη του νησιού χαρακτηρίζεται από σημαντική συγκέντρωση μονάδων υψηλής κατηγορίας. Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος και του ΙΤΕΠ για το 2024, η Κως διαθέτει 288 ξενοδοχειακές μονάδες, 28.138 δωμάτια και 57.705 κλίνες, ενώ οι μονάδες 4 και 5 αστερών συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος των δωματίων και των κλινών. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει την κυριαρχία μεγάλων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων υψηλής δυναμικότητας. (ΞΕΕ, 2024)

Πίνακας 5: Ξενοδοχειακό Δυναμικό σε περιφερειακή ενότητα Κω

Κατηγορία	Μονάδες	% Μονάδων	Δωμάτια	% Δωματίων	Κλίνες	% Κλινών	Μέσο μέγεθος δωματίων ανά μονάδα
5 αστέρων	46	16,0%	10.864	38,6%	23.223	40,2%	236,2
4 αστέρων	64	22,2%	9.744	34,6%	19.907	34,5%	152,3
3 αστέρων	59	20,5%	3.398	12,1%	6.746	11,7%	57,6
2 αστέρων	115	39,9%	4.042	14,4%	7.640	13,2%	35,1
1 αστέρων	4	1,4%	90	0,3%	189	0,3%	22,5
Σύνολο	288	100,0%	28.138	100,0%	57.705	100,0%	97,7

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος - Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2024

Η ανάλυση του ξενοδοχειακού δυναμικού της Κω δείχνει ότι, παρότι οι μονάδες 5 αστέρων αντιπροσωπεύουν σχετικά μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού ξενοδοχείων, συγκεντρώνουν ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό δωματίων και κλινών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ/ΙΤΕΠ για το 2024, στην Κω λειτουργούν 288 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες διαθέτουν συνολικά 28.138 δωμάτια και 57.705 κλίνες. Οι μονάδες 5 αστέρων αποτελούν το 16,0% του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά συγκεντρώνουν το 38,6% των δωματίων και το 40,2% των κλινών. Αντίστοιχα, οι μονάδες 4 αστέρων αποτελούν το 22,2% των ξενοδοχείων και συγκεντρώνουν το 34,6% των δωματίων και το 34,5% των κλινών. Συνολικά, οι κατηγορίες 4 και 5 αστέρων αντιπροσωπεύουν το 38,2% των ξενοδοχειακών μονάδων της Κω, αλλά συγκεντρώνουν το 73,2% των δωματίων και το 74,7% των κλινών. Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνει την κυριαρχία των ανώτερων κατηγοριών καταλυμάτων στη συνολική τουριστική προσφορά του νησιού και αναδεικνύει την παρουσία μεγάλων και οργανωμένων ξενοδοχειακών μονάδων υψηλής δυναμικότητας. Το στοιχείο αυτό αποτυπώνεται και στο μέσο μέγεθος των μονάδων, καθώς τα ξενοδοχεία 5 αστέρων διαθέτουν κατά μέσο όρο 236,2 δωμάτια

ανά μονάδα, ενώ τα ξενοδοχεία 4 αστέρων 152,3 δωμάτια ανά μονάδα, όταν ο συνολικός μέσος όρος για την Κω είναι 97,7 δωμάτια ανά ξενοδοχειακή μονάδα. (ΞΕΕ/ΙΤΕΠ, 2024)

Σε επίπεδο Κω, ιδιαίτερα εκτεταμένη είναι η εφαρμογή του μοντέλου all inclusive, το οποίο αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του μαζικού τουρισμού στο νησί. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΤΕΠ (2024), περίπου το 62% των ξενοδοχειακών μονάδων της Κω λειτουργεί με το σύστημα all inclusive, ενώ οι μονάδες αυτές συγκεντρώνουν περίπου το 75% του συνολικού αριθμού κλινών. Το συγκεκριμένο μοντέλο κυριαρχεί κυρίως σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας 4 και 5 αστέρων, ιδιαίτερα σε περιοχές όπως η Καρδάμαινα και το Ψαλίδι, όπου αναπτύσσονται εκτεταμένα παραθαλάσσια τουριστικά συγκροτήματα. (Βαρελάς, 2024)

5.3 Απασχόληση στην τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κω

Η τουριστική δραστηριότητα αποτελεί βασικό πυλώνα απασχόλησης για την Κω, καθώς ένα μεγάλο μέρος των θέσεων εργασίας συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων και των συναφών υπηρεσιών φιλοξενίας. Η απασχόληση στον τουρισμό χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, με αυξημένες ανάγκες προσωπικού κατά τη θερινή περίοδο και σημαντικές διακυμάνσεις εκτός σεζόν.

Η εποχικότητα αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης σε νησιωτικές περιοχές όπως η Κω, επηρεάζοντας σε υψηλό βαθμό τη σταθερότητα της εργασίας και τις συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων. (Kolomiets, 2011)

Η εποχικότητα και η έντονη διακύμανση της ζήτησης δημιουργούν αυξημένες απαιτήσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. Οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να διαχειριστούν ζητήματα στελέχωσης, εκπαίδευσης και διατήρησης προσωπικού σε ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης κατά την περίοδο αιχμής και περιορισμένης απασχόλησης εκτός σεζόν. (Σταυρινούδης κ.ά., 2022) Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε τουριστικούς προορισμούς έντονης εποχικότητας, όπως η Κω.

Πίνακας 6: Εξέλιξη των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης (2019–2023)

Κλάδος	2019	2022	2023	%Δ 2019-2023	%Δ 2022-2023
Λοιποί κλάδοι	96.137	95.818	97.532	+1%	+2%
Καταλύματα	21.647	18.092	18.941	-12%	+5%
Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	15.189	12.196	15.556	+2%	+28%
Σύνολο	132.973	126.107	132.029	-1%	+5%

Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ – Επεξεργασία INSETE Intelligence, 2024.

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 η εξέλιξη των μεγεθών δείχνει ότι, στην περίοδο 2019-2023, το σύνολο των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου παρουσίασε οριακή μείωση (-1%), γεγονός που αντανακλά τις αναταράξεις της πανδημικής περιόδου και τη σταδιακή επαναφορά της ζήτησης τα επόμενα έτη. Ιδιαίτερη σημασία έχει η εικόνα του κλάδου των καταλυμάτων, όπου καταγράφεται μείωση -12% σε σχέση με το 2019 (από 21.647 σε 18.941 απασχολούμενους), στοιχείο που υποδηλώνει ότι η πλήρης αποκατάσταση των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές δραστηριότητες δεν πραγματοποιήθηκε με τον ίδιο ρυθμό σε σχέση με άλλους κλάδους. Αντίθετα, την περίοδο 2022-2023 παρατηρείται σαφής ανάκαμψη: οι απασχολούμενοι συνολικά αυξήθηκαν κατά +5%, ενώ στα καταλύματα καταγράφεται +5% (από 18.092 σε 18.941). Η πιο έντονη μεταβολή εντοπίζεται στην εστίαση, όπου σημειώνεται αύξηση +28% (από 12.196 σε 15.556), γεγονός που είναι συμβατό με την ισχυρή επανεκκίνηση της τουριστικής κατανάλωσης και την αυξημένη λειτουργία επιχειρήσεων που εξυπηρετούν επισκέπτες κατά την περίοδο αιχμής. (INSETE, 2024). Παρότι τα στοιχεία αφορούν το σύνολο της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, η σημασία τους για την Κω είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς το νησί συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους τουριστικούς προορισμούς της Περιφέρειας και συγκεντρώνει σημαντικό ποσοστό της ξενοδοχειακής δραστηριότητας.

Οι μεταβολές στην απασχόληση που συνδέονται με τον τουρισμό δεν αποτυπώνονται μόνο σε αριθμούς, αλλά αντανakλούν βαθύτερες αλλαγές στην τοπική αγορά εργασίας. Από τη δεκαετία του 1980 παρατηρείται σταδιακή υποχώρηση της άτυπης οικογενειακής εργασίας και ενίσχυση της μισθωτής απασχόλησης, γεγονός που σηματοδοτεί την επαγγελματικοποίηση του τουρισμού στην Κω. Παράλληλα, η χωρική διάχυση των τουριστικών δραστηριοτήτων σε όλο το νησί έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη ομογενοποίηση της απασχόλησης και σε αυξημένη καθημερινή κινητικότητα εργαζομένων, ενισχύοντας τη λειτουργική ενότητα της Κω ως τουριστικού προορισμού (Ιοαννου, 2002).

Πέρα από τις ποσοτικές μεταβολές, η απασχόληση στον τουρισμό συνοδεύεται και από σημαντικές ποιοτικές προκλήσεις που αφορούν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με μελέτη του INSETE (2023), καταγράφονται αυξημένες ανάγκες αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης του προσωπικού (upskilling και reskilling), ιδιαίτερα στους κλάδους της φιλοξενίας και της λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων. Οι ανάγκες αυτές είναι εντονότερες σε προορισμούς με υψηλή συγκέντρωση ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων, όπως η Κω, όπου οι απαιτήσεις ποιότητας υπηρεσιών και εξειδίκευσης προσωπικού είναι αυξημένες. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων αποτελεί, συνεπώς, κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και τη βιωσιμότητα της τουριστικής απασχόλησης στο νησί. (INSETE, 2023)

5.4 Παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ξενοδοχειακής ανάπτυξης υψηλής δυναμικότητας στην Κω αποτελεί το Grand Blue Beach Hotel, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή της Καρδάμαινας, σε παραθαλάσσια τοποθεσία, σε μικρή απόσταση από το Διεθνές Αεροδρόμιο Κω «Ιπποκράτης».

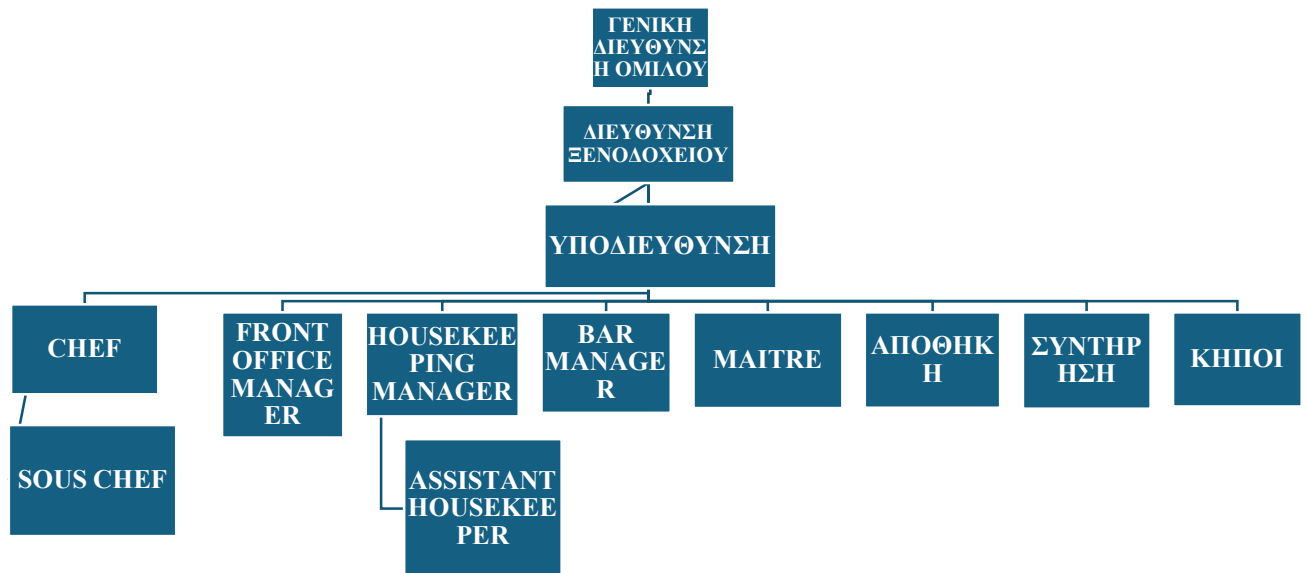
Το Grand Blue Beach Hotel είναι κατηγορίας πέντε αστέρων και ανήκει στον ξενοδοχειακό όμιλο Κουλλιάς, ο οποίος δραστηριοποιείται δυναμικά στη τουριστική δραστηριότητα της Κω, διαθέτοντας και άλλες ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί.

Η μονάδα λειτουργεί με το σύστημα Premium All Inclusive και διαθέτει συνολικά 230 δωμάτια και σουίτες διαφορετικών τύπων, καλύπτοντας ανάγκες τόσο ζευγαριών όσο και οικογενειών. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν δυο εστιατόρια ελληνικής και διεθνούς κουζίνας, ένα θεματικό à la carte εστιατόριο, τέσσερα bars, τρεις πισίνες ενηλίκων και δυο παιδιών, χώρους άθλησης, υπηρεσίες spa και εγκαταστάσεις αναψυχής.

Για την κατανόηση της διοικητικής και λειτουργικής δομής της μονάδας παρατίθεται στο σχήμα 1 το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου.

Το οργανόγραμμα είναι η γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής μιας τουριστικής επιχείρησης. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η επιχείρηση, τα τμήματα που διαθέτει, τις θέσεις εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών. Μέσα από αυτό φαίνονται οι αρμοδιότητες, η κατανομή της εξουσίας, η επικοινωνία και η συνεργασία των τμημάτων (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Grand Blue Beach Hotel 2026



Πηγή: Διοίκηση Grand Blue Beach Hotel, 2026

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας αυτού του μεγέθους βασίζεται σε μια σαφώς δομημένη ιεραρχική οργάνωση, η οποία διευκολύνει τη ροή της επικοινωνίας, τον συντονισμό των τμημάτων και την άσκηση διοίκησης και ηγεσίας. Το οργανόγραμμα της μονάδας ακολουθεί το πρότυπο των μεγάλων ξενοδοχειακών resort, καθώς στην κορυφή της διοικητικής δομής βρίσκεται η Γενική Διευθύντρια της ξενοδοχειακής αλυσίδας Κουλλιάς, ενώ ακολουθεί η Διευθύντρια της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία έχει την ευθύνη της καθημερινής λειτουργίας και του συντονισμού των επιμέρους τμημάτων. Παράλληλα, οι διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων λειτουργούν ως ενδιάμεσοι κρίκοι μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, στοιχείο που επιτρέπει τη μελέτη της ηγεσίας σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της, η ξενοδοχειακή μονάδα εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποσκοπούν στη στελέχωση, την εκπαίδευση και τη διατήρηση του προσωπικού κατά τη διάρκεια της τουριστικής

περιόδου. Οι πρακτικές αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε συνθήκες αυξημένης ζήτησης εργασίας και περιορισμένης διαθεσιμότητας ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πριν από την έναρξη της τουριστικής περιόδου εφαρμόζονται διαδικασίες εκπαίδευσης και προετοιμασίας του προσωπικού, με στόχο την ομαλή ένταξή του στη λειτουργία της μονάδας. Παράλληλα, η εσωτερική επικοινωνία υποστηρίζεται μέσω τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, οι οποίες εντάσσονται στη γενικότερη οργανωτική πρακτική της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Η έρευνα εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους και στο κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται με την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και με τον βαθμό δέσμευσής τους προς το ξενοδοχείο.

Παράλληλα, διερευνάται η σχέση μεταξύ των τριών αυτών βασικών μεταβλητών, καθώς και η πιθανή διαφοροποίησή τους με βάση επιλεγμένα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Η παρακίνηση και οι αμοιβές δεν εξετάζονται ως ανεξάρτητες βασικές μεταβλητές, αλλά εντάσσονται στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από ερωτήσεις που αφορούν τις αποδοχές, τις παροχές, τα κίνητρα και την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

1. Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους;
2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων;
3. Ποιο είναι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων προς το ξενοδοχείο;
4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης;
5. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης;
6. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης;
7. Διαφοροποιούνται οι βασικές μεταβλητές της έρευνας με βάση επιλεγμένα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά;
8. Ποιες αλλαγές στη διοίκηση ή στις συνθήκες εργασίας θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντικές για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της δέσμευσής τους;

6.2 Ερευνητικός σχεδιασμός και δείγμα

Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέγεται η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων. Η έρευνα βασίζεται στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανέμεται ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

Η έρευνα αποτελεί εμπειρική μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στην Κω. Ο προσβάσιμος πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει 101 εργαζομένους της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Το τελικό δείγμα αποτελείται από 93 εργαζομένους, οι οποίοι δέχονται να συμμετάσχουν και συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανέρχεται σε 92,1%, ποσοστό που θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, καθώς αποτυπώνει μεγάλο μέρος του προσβάσιμου πληθυσμού.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και οι εργαζόμενοι ενημερώνονται ότι οι απαντήσεις τους χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Δεν πραγματοποιείται ανάλυση με βάση το τμήμα εργασίας, καθώς το ερωτηματολόγιο δεν περιλαμβάνει σχετική μεταβλητή. Επομένως, οι συγκρίσεις ομάδων περιορίζονται στα διαθέσιμα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η ύπαρξη θέσης ευθύνης.

6.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργείται στην πλατφόρμα Google Forms. Το ερωτηματολόγιο έχει ως τίτλο «Στυλ Ηγεσίας, Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στον Ξενοδοχειακό Κλάδο – Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στην Κω» και περιλαμβάνει ερώτηση συγκατάθεσης συμμετοχής και 37 ερωτήσεις.

Πριν από την έναρξη του ερωτηματολογίου υπάρχει ερώτηση συγκατάθεσης συμμετοχής, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι έχουν ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και ότι συμφωνούν εθελοντικά να συμμετάσχουν. Όλοι οι συμμετέχοντες που συμπληρώνουν τη φόρμα αποδέχονται τη συγκατάθεση συμμετοχής.

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε πέντε βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το χρονικό διάστημα εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, τη συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο και την ύπαρξη θέσης εποπτείας ή ευθύνης προσωπικού.

Το δεύτερο μέρος αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους. Οι συμμετέχοντες απαντούν έχοντας υπόψη το πρόσωπο που τους καθοδηγεί και τους εποπτεύει συστηματικά στην καθημερινή εργασία τους. Οι δηλώσεις της ενότητας αυτής αποσκοπούν στη διερεύνηση βασικών ηγετικών συμπεριφορών, όπως η καθοδήγηση, η σαφής επικοινωνία των στόχων, η υποστήριξη, η αναγνώριση της προσπάθειας, η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η έγκαιρη παρέμβαση σε προβλήματα.

Το τρίτο μέρος αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής εξετάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από βασικές πτυχές της εργασίας τους, όπως το αντικείμενο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, ο εξοπλισμός, οι αποδοχές, οι παροχές και τα κίνητρα, η αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους και η συνολική εμπειρία τους στο ξενοδοχείο.

Το τέταρτο μέρος αφορά την οργανωσιακή δέσμευση. Οι δηλώσεις αυτής της ενότητας αποτυπώνουν τον βαθμό σύνδεσης των εργαζομένων με το ξενοδοχείο, την αίσθηση του «ανήκειν», τη συναισθηματική σύνδεση με την επιχείρηση, την ταύτιση με τις αξίες και τους στόχους της, την υπερηφάνεια για την εργασία τους, την προθυμία καταβολής επιπλέον προσπάθειας, καθώς και την πρόθεση παραμονής ή σύστασης του ξενοδοχείου ως χώρου εργασίας.

Το πέμπτο μέρος περιλαμβάνει δύο ανοικτές ερωτήσεις. Η πρώτη ζητά από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν ποια αλλαγή στη διοίκηση ή στις συνθήκες εργασίας θεωρούν ότι συμβάλλει περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της δέσμευσής τους προς το ξενοδοχείο. Η δεύτερη ζητά από τους εργαζομένους να περιγράψουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή πρακτική του/της προϊσταμένου/ης τους που ενισχύει ή αποδυναμώνει την εργασιακή τους ικανοποίηση ή τη δέσμευσή τους, χωρίς να αναφέρουν ονόματα ή άλλα αναγνωριστικά στοιχεία.

Οι κλειστές ερωτήσεις των βασικών ενοτήτων απαντώνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ

απόλυτα». Η χρήση της κλίμακας αυτής κρίνεται κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ποσοτική αποτύπωση στάσεων, αντιλήψεων και επιπέδων συμφωνίας των εργαζομένων.

6.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία

Πριν από την τελική διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε 8 άτομα, με σκοπό να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων, η κατανόηση των διατυπώσεων, ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης και η ορθή λειτουργία της ηλεκτρονικής φόρμας. Από την πιλοτική εφαρμογή δεν προέκυψε ανάγκη ουσιαστικής αλλαγής στη δομή του ερωτηματολογίου, παρά μόνο μικρές γλωσσικές και διατυπωτικές βελτιώσεις, ώστε οι ερωτήσεις να είναι πιο κατανοητές για τους συμμετέχοντες.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά μέσω Google Forms κατά το διάστημα 12–30 Ιουλίου 2026. Η επιλογή της ηλεκτρονικής μορφής διευκόλυνε τη συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς μπορούσαν να απαντήσουν από κινητό τηλέφωνο ή υπολογιστή, σε χρόνο που οι ίδιοι επέλεγαν. Ο προσβάσιμος πληθυσμός της έρευνας αποτελούνταν από 101 εργαζομένους της ξενοδοχειακής μονάδας. Από αυτούς, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε τελικά από 93 εργαζομένους, οι οποίοι αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε σε 92,1%, γεγονός που θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Δεν ζητήθηκαν ονόματα, email ή άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Επιπλέον, στην ανοικτή ερώτηση που αφορούσε συμπεριφορές ή πρακτικές προϊσταμένων υπήρχε ρητή οδηγία να μην αναφερθούν ονόματα ή άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αναγνώριση συγκεκριμένων προσώπων.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Μετά τη συγκέντρωση των 93 απαντήσεων, η φόρμα έκλεισε και δεν δεχόταν πλέον νέες απαντήσεις.

6.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται μέσω του Google Forms εξάγονται και υποβάλλονται σε στατιστική επεξεργασία. Αρχικά, πραγματοποιείται έλεγχος πληρότητας και καθαρισμός των δεδομένων, ώστε να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις, διπλές ή μη έγκυρες απαντήσεις. Μετά τον έλεγχο αυτό, διαμορφώνεται το τελικό αρχείο δεδομένων που χρησιμοποιείται για την ανάλυση.

Στο πρώτο στάδιο εφαρμόζεται περιγραφική στατιστική ανάλυση. Για τις κατηγορικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία και η ύπαρξη θέσης ευθύνης, παρουσιάζονται συχνότητες και ποσοστά. Για τις ερωτήσεις που απαντώνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert υπολογίζονται μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, διάμεσοι και εύρη τιμών, ώστε να αποτυπωθεί το επίπεδο συμφωνίας των εργαζομένων ως προς τις βασικές μεταβλητές της έρευνας.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η εσωτερική συνέπεια των πολυ-στοιχειακών κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται για τις βασικές ενότητες που αφορούν το στυλ ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Η δημιουργία συνολικών βαθμολογιών για κάθε μεταβλητή γίνεται μόνο εφόσον η αξιοπιστία της αντίστοιχης κλίμακας κρίνεται αποδεκτή.

Ακολούθως, πραγματοποιείται έλεγχος των κατανομών των βασικών μεταβλητών, προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλες στατιστικές δοκιμασίες. Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, καθώς οι συνολικές βαθμολογίες των μεταβλητών δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Επιπλέον, όπου το επιτρέπει το μέγεθος των ομάδων, εξετάζονται πιθανές διαφοροποιήσεις των απαντήσεων με βάση επιλεγμένα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Για συγκρίσεις δύο ομάδων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Mann-Whitney, ενώ για συγκρίσεις περισσότερων ομάδων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Kruskal-Wallis, λόγω της μη κανονικής κατανομής των μεταβλητών. Σε περιπτώσεις όπου ο αριθμός συμμετεχόντων σε ορισμένες κατηγορίες είναι μικρός, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων γίνεται με προσοχή.

Στην παρούσα εργασία δεν εφαρμόζεται μοντέλο παλινδρόμησης, καθώς οι βασικές ερευνητικές σχέσεις καλύπτονται επαρκώς μέσω των συσχετίσεων και των περιορισμένων συγκρίσεων ομάδων. Η επιλογή αυτή γίνεται λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του δείγματος, τη φύση των δεδομένων και την ανάγκη αποφυγής υπερβολικής χρήσης σύνθετων στατιστικών τεχνικών.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται με βάση όχι μόνο τη στατιστική σημαντικότητα, αλλά και την ουσιαστική σημασία των ευρημάτων. Για τον λόγο αυτό, όπου είναι εφικτό, αναφέρονται οι τιμές p , τα διαστήματα εμπιστοσύνης και η ένταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Με αυτόν τον τρόπο, η ανάλυση δεν περιορίζεται απλώς στο αν ένα αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό, αλλά αποτυπώνει και τη βαρύτητα της σχέσης ή της διαφοράς που εντοπίζεται.

Τέλος, οι απαντήσεις στις ανοικτές ερωτήσεις αναλύονται με απλή θεματική κατηγοριοποίηση. Οι απαντήσεις ομαδοποιούνται σε βασικές θεματικές κατηγορίες, όπως αμοιβές, συνθήκες εργασίας, στελέχωση, ωράριο, διοικητική υποστήριξη, επικοινωνία, αναγνώριση και συμπεριφορά προϊσταμένων. Τα ποιοτικά αυτά στοιχεία λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά αποτελέσματα της έρευνας.

6.6 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, πραγματοποιείται σε μία μόνο ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον ξενοδοχειακό κλάδο. Δεύτερον, τα δεδομένα βασίζονται στις προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες των εργαζομένων, γεγονός που σημαίνει ότι ενδέχεται να επηρεάζονται από την υποκειμενική τους στάση ή από την εργασιακή συγκυρία της περιόδου.

Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και επομένως αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων κατά την περίοδο συλλογής των δεδομένων. Δεν μπορεί, συνεπώς, να τεκμηριώσει αιτιώδεις σχέσεις, αλλά μόνο να αναδείξει συσχετίσεις και τάσεις. Επίσης, δεν είναι δυνατή η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά τμήμα εργασίας, καθώς το ερωτηματολόγιο δεν περιλαμβάνει σχετική μεταβλητή. Η απουσία αυτής της πληροφορίας αποτελεί περιορισμό, καθώς δεν επιτρέπει τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ επιμέρους τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Τέλος, παρότι η συμμετοχή είναι ανώνυμη, δεν μπορεί να αποκλειστεί πλήρως η πιθανότητα ορισμένοι εργαζόμενοι να απαντούν με επιφυλακτικότητα, λόγω της ευαισθησίας των θεμάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση και την ηγεσία. Για τον λόγο αυτό, τα αποτελέσματα ερμηνεύονται με προσοχή και σε συνάρτηση με το συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, η οποία αφορά σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Η έρευνα έχει ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 93 εργαζομένους. Ο αρχικός προσβάσιμος πληθυσμός της έρευνας είναι 101 εργαζόμενοι, επομένως το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε σε 92,1%. Το ποσοστό αυτό θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό, καθώς αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις των εργαζομένων της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας.

Η ανάλυση βασίζεται σε περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, στον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων με τον δείκτη Cronbach's alpha, στη δημιουργία συνολικών μέσων βαθμολογιών για τις βασικές μεταβλητές και στη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, πραγματοποιούνται περιορισμένες συγκρίσεις ομάδων με βάση τα διαθέσιμα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, όπου το μέγεθος των ομάδων το επιτρέπει.

7.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 93 εργαζομένους της ξενοδοχειακής μονάδας. Αρχικά εξετάζονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, προκειμένου να αποτυπωθεί η σύνθεση του δείγματος.

Πίνακας 7. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Γυναίκα	47	50,5%
	Ανδρας	45	48,4%
	Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω	1	1,1%

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ηλικία	Κάτω από 25	4	4,3%
	25–34	20	21,5%
	35–44	35	37,6%
	45–54	24	25,8%
	55 και άνω	10	10,8%
Χρόνος εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο	Λιγότερο από 1 χρόνο	31	33,3%
	1–3 χρόνια	45	48,4%
	4–6 χρόνια	4	4,3%
	7 χρόνια και άνω	13	14,0%
Συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο	Λιγότερο από 1 χρόνο	21	22,6%
	1–3 χρόνια	30	32,3%
	4–6 χρόνια	9	9,7%
	7–10 χρόνια	9	9,7%
	Πάνω από 10 χρόνια	24	25,8%
Θέση εποπτείας ή ευθύνης προσωπικού	Ναι	27	29,0%
	Όχι	66	71,0%

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το δείγμα είναι σχεδόν ισορροπημένο ως προς το φύλο, καθώς οι γυναίκες αποτελούν το 50,5% και οι άνδρες το 48,4% των συμμετεχόντων. Ως προς την ηλικία, η μεγαλύτερη ομάδα είναι οι εργαζόμενοι ηλικίας

35–44 ετών, με ποσοστό 37,6%, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 45–54 ετών με ποσοστό 25,8%.

Σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στη μονάδα από 1 έως 3 χρόνια, με ποσοστό 48,4%. Παράλληλα, το 33,3% εργάζεται λιγότερο από έναν χρόνο, γεγονός που μπορεί να συνδέεται με την εποχικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου. Ως προς τη συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 32,3% έχει εμπειρία 1–3 χρόνια, ενώ το 25,8% διαθέτει περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρίας. Τέλος, το 29,0% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι κατέχει θέση εποπτείας ή ευθύνης προσωπικού, ενώ η πλειονότητα, δηλαδή το 71,0%, δεν έχει τέτοια θέση.

7.2 Έλεγχος πληρότητας, κατανομών και αξιοπιστίας των κλιμάκων

Πριν από την κύρια στατιστική ανάλυση πραγματοποιείται έλεγχος πληρότητας των δεδομένων. Από τον έλεγχο προκύπτει ότι οι 93 απαντήσεις ήταν πλήρεις ως προς τις κλειστές ερωτήσεις της κλίμακας Likert, γεγονός που επιτρέπει την αξιοποίησή τους στην ανάλυση.

Οι κλειστές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απαντώνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Για κάθε μία από τις τρεις βασικές μεταβλητές της έρευνας, δηλαδή το στυλ ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, δημιουργείται συνολική μέση βαθμολογία.

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων χρησιμοποιείται ο δείκτης Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 8. Έλεγχος αξιοπιστίας και περιγραφικά στοιχεία βασικών κλιμάκων

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach 's alpha	M.O.	T.A.	Διάμεσος	Εύρος
Στυλ ηγασίας	11	0,990	3,81	1,12	4,00	1,00–5,00
Εργασιακή ικανοποίηση	11	0,967	3,70	0,93	4,00	1,09–5,00
Οργανωσιακή ή δέσμευση	8	0,964	3,44	0,98	3,38	1,00–5,00

Οι τιμές του Cronbach's alpha είναι ιδιαίτερα υψηλές και στις τρεις κλίμακες. Συγκεκριμένα, για την κλίμακα του στυλ ηγεσίας η τιμή είναι $\alpha = 0,990$, για την εργασιακή ικανοποίηση $\alpha = 0,967$ και για την οργανωσιακή δέσμευση $\alpha = 0,964$. Οι τιμές αυτές δείχνουν πολύ υψηλή εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων κάθε κλίμακας. Επομένως, κρίνεται κατάλληλη η δημιουργία συνολικών μέσων βαθμολογιών για κάθε μεταβλητή.

Ο μέσος όρος για το στυλ ηγεσίας είναι 3,81, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν σχετικά θετικά τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μέσο όρο 3,70, δείχνοντας επίσης θετική γενική εικόνα. Η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζει χαμηλότερο μέσο όρο, 3,44, γεγονός που δείχνει ότι, αν και υπάρχει θετική τάση, η σύνδεση των εργαζομένων με το ξενοδοχείο εμφανίζεται πιο συγκρατημένη σε σχέση με την αξιολόγηση της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Πραγματοποιείται επίσης έλεγχος κατανομών για τις συνολικές βαθμολογίες των βασικών μεταβλητών. Ο έλεγχος δείχνει ότι οι κατανομές αποκλίνουν από την κανονικότητα. Για τον λόγο αυτό, στη διερεύνηση των συσχετίσεων χρησιμοποιείται ο συντελεστής Spearman, ο οποίος είναι κατάλληλος όταν δεν πληρούνται πλήρως οι προϋποθέσεις κανονικότητας.

7.3 Ανάλυση αντιλήψεων για το στυλ ηγεσίας

Η πρώτη βασική ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊστάμενου/ης τους. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε δηλώσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία στόχων, την καθοδήγηση, την αναγνώριση, τη συνεργασία, την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και την έγκαιρη παρέμβαση σε προβλήματα.

Πίνακας 9. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων για το στυλ ηγεσίας

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου εμπνέει εμπιστοσύνη με τη συμπεριφορά του/της.	3,83	1,20	75,3%
Επικοινωνεί με σαφήνεια τους στόχους και τις απαιτήσεις της εργασίας.	3,91	1,14	78,5%
Εξηγεί με ποιον τρόπο η εργασία μας συμβάλλει στους στόχους του ξενοδοχείου.	3,87	1,15	76,3%
Παρέχει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση .	3,86	1,19	74,2%

Δήλωση	Μ.Ο.	Τ.Α.	Θετικές απαντήσεις
Αναγνωρίζει και επιβραβεύει την καλή προσπάθεια και απόδοση.	3,80	1,20	72,0%
Ενθαρρύνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα.	3,78	1,21	73,1%
Εμπνέει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες.	3,82	1,18	73,1%
Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων.	3,78	1,14	71,0%
Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων ιδεών.	3,78	1,13	75,3%
Ενδιαφέρεται για τις επαγγελματικές ανάγκες και την ανάπτυξη των εργαζομένων.	3,70	1,21	71,0%
Παρεμβαίνει έγκαιρα όταν	3,78	1,14	74,2%

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
εμφανίζονται προβλήματα στην εργασία.			

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας είναι γενικά θετικές. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση που αφορά τη σαφή επικοινωνία των στόχων και των απαιτήσεων της εργασίας, με μέσο όρο 3,91. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό ότι ο/η άμεσος/η προϊστάμενος/η παρέχει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις.

Υψηλές τιμές παρατηρούνται επίσης στις δηλώσεις που αφορούν την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο η εργασία συμβάλλει στους στόχους του ξενοδοχείου, την παροχή καθοδήγησης και ανατροφοδότησης, καθώς και την εμπιστοσύνη προς τον/την προϊστάμενο/η. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά γίνεται αντιληπτή ως σχετικά υποστηρικτική και καθοδηγητική.

Η χαμηλότερη, αλλά και πάλι θετική, μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση που αφορά το ενδιαφέρον του/της προϊσταμένου/ης για τις επαγγελματικές ανάγκες και την ανάπτυξη των εργαζομένων, με μέσο όρο 3,70. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρόλο που οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την ηγεσία, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης, ενδυνάμωσης και εξατομικευμένης υποστήριξης.

Με βάση τα παραπάνω, η ενότητα της ηγεσίας παρουσιάζει θετική εικόνα, καθώς στις περισσότερες δηλώσεις οι θετικές απαντήσεις υπερβαίνουν το 70%. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν στον/στην άμεσο/η προϊστάμενο/η χαρακτηριστικά καθοδήγησης, επικοινωνίας, συνεργασίας και υποστήριξης. Τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές των ηγετών αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες. (Zerva, Belias, Rossidis & Ntalakos, 2024)

7.4 Ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης

Η δεύτερη βασική ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις καλύπτουν επιμέρους διαστάσεις, όπως το αντικείμενο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, ο εξοπλισμός, οι αποδοχές, οι παροχές, η αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους, καθώς και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία στο ξενοδοχείο.

Πίνακας 10. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
Είμαι ικανοποιημένο/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	3,96	0,92	83,9%
Είμαι ικανοποιημένο/η από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας μου.	3,83	1,02	79,6%
Είμαι ικανοποιημένο/η από την οργάνωση του ωραρίου εργασίας μου.	3,85	1,06	82,8%

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
Διαθέτω τον απαραίτητο εξοπλισμό και τα μέσα για να εκτελώ σωστά την εργασία μου.	3,87	0,99	78,5%
Είμαι ικανοποιημένο ς/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την εργασία που προσφέρω.	3,31	1,18	51,6%
Είμαι ικανοποιημένο ς/η από τις παροχές και τα κίνητρα που προσφέρει το ξενοδοχείο.	3,42	1,20	58,1%
Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια και η συνεισφορά μου	3,55	1,11	62,4%

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
αναγνωρίζοντ αι.			
Είμαι ικανοποιημένο ς/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματική ς ανάπτυξης.	3,65	1,07	66,7%
Είμαι ικανοποιημένο ς/η από τη συνεργασία μου με τους συναδέλφους.	3,78	1,02	77,4%
Είμαι ικανοποιημένο ς/η από τη συνεργασία μου με τον/την άμεσο/η προϊστάμενό/η μου.	3,81	1,17	74,2%
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένο ς/η από την εργασία μου	3,73	1,07	71,0%

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
στο ξενοδοχείο.			

Η συνολική εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης είναι θετική. Ο υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στη δήλωση που αφορά την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, με μέσο όρο 3,96 και θετικές απαντήσεις 83,9%. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Υψηλές τιμές παρουσιάζονται επίσης στις δηλώσεις που αφορούν την οργάνωση του ωραρίου, τον απαραίτητο εξοπλισμό και τις συνθήκες στον χώρο εργασίας. Αυτό δείχνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον ως σχετικά λειτουργικό και υποστηρικτικό.

Ωστόσο, χαμηλότερες τιμές εμφανίζονται στις διαστάσεις των αποδοχών και των παροχών. Η ικανοποίηση από τις αποδοχές έχει μέσο όρο 3,31 και οι θετικές απαντήσεις περιορίζονται στο 51,6%. Αντίστοιχα, η ικανοποίηση από τις παροχές και τα κίνητρα έχει μέσο όρο 3,42 και θετικές απαντήσεις 58,1%. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι οικονομικές απολαβές, τα κίνητρα και οι παροχές αποτελούν πεδία στα οποία υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δίκαιη ανταμοιβή, η αναγνώριση, τα κίνητρα, η εκπαίδευση και οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση θετικότερης εργασιακής στάσης. (Rabiul, Sigala & Al Karim, 2025)

Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία στο ξενοδοχείο έχει μέσο όρο 3,73, με θετικές απαντήσεις 71,0%. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν γενικά θετική στάση απέναντι στην εργασία τους, χωρίς όμως να απουσιάζουν επιμέρους ζητήματα που επηρεάζουν την εμπειρία τους. Επομένως, οι χαμηλότερες τιμές στις αποδοχές και στις παροχές αναδεικνύουν ένα πεδίο που χρήζει προσοχής, καθώς οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποτελούν σημαντικό μέρος της συνολικής εργασιακής εμπειρίας και ικανοποίησης των εργαζομένων.

7.5 Ανάλυση οργανωσιακής δέσμευσης

Η τρίτη βασική ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την οργανωσιακή δέσμευση. Οι δηλώσεις της ενότητας αυτής αποτυπώνουν την αίσθηση του «ανήκειν», τη συναισθηματική σύνδεση με το ξενοδοχείο, την υπερηφάνεια, την ταύτιση με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης, την πρόθεση καταβολής επιπλέον προσπάθειας, την πρόθεση σύστασης του ξενοδοχείου ως καλού χώρου εργασίας και την πρόθεση παραμονής.

Πίνακας 11. Περιγραφικά στοιχεία ερωτήσεων οργανωσιακής δέσμευσης

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
Αισθάνομαι ότι αποτελώ ουσιαστικό μέλος του ξενοδοχείου.	3,78	0,90	77,4%
Αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με το ξενοδοχείο.	3,14	1,18	41,9%
Είμαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.	3,39	1,12	45,2%
Οι αξίες και οι στόχοι του ξενοδοχείου είναι κοντά	3,40	1,10	47,3%

Δήλωση	M.O.	T.A.	Θετικές απαντήσεις
στις προσωπικές μου αξίες.			
Η επιτυχία του ξενοδοχείου είναι σημαντική για εμένα.	3,30	1,21	44,1%
Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω επιπλέον προσπάθεια για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου.	3,74	1,05	69,9%
Θα πρότεινα το συγκεκριμένο ξενοδοχείο ως καλό χώρο εργασίας.	3,42	1,06	46,2%
Θα ήθελα να συνεχίσω να εργάζομαι στο ξενοδοχείο αυτό και στο μέλλον.	3,35	1,09	45,2%

Η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζει πιο συγκρατημένη εικόνα σε σχέση με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση «Αισθάνομαι ότι αποτελώ ουσιαστικό μέλος του ξενοδοχείου», με μέσο όρο 3,78 και θετικές απαντήσεις 77,4%. Αυτό δείχνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ρόλο και συμβολή στη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

Υψηλή είναι επίσης η μέση τιμή στη δήλωση που αφορά την προθυμία καταβολής επιπλέον προσπάθειας για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου, με μέσο όρο 3,74. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρά τις επιμέρους δυσκολίες, ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων δηλώνει διάθεση να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Αντίθετα, χαμηλότερες τιμές εμφανίζονται στις δηλώσεις που αφορούν τη συναισθηματική σύνδεση με το ξενοδοχείο, την υπερηφάνεια, την ταύτιση με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και την πρόθεση παραμονής στο μέλλον. Η χαμηλότερη τιμή εντοπίστηκε στη δήλωση «Αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με το ξενοδοχείο», με μέσο όρο 3,14.

Η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός που συνδέει την ηγετική συμπεριφορά με την πρόθεση παραμονής, γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου η διατήρηση έμπειρου προσωπικού αποτελεί βασική πρόκληση. (Nazarian et al., 2025) Επομένως, οι χαμηλότερες τιμές στη συναισθηματική σύνδεση και στην πρόθεση παραμονής δείχνουν ότι η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πεδίο βελτίωσης για τη διοίκηση του ξενοδοχείου.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή δέσμευση φαίνεται να υπάρχει κυρίως σε λειτουργικό επίπεδο, δηλαδή στην αίσθηση συμμετοχής και στην προθυμία προσπάθειας, αλλά είναι πιο περιορισμένη σε συναισθηματικό επίπεδο. Το εύρημα αυτό είναι σημαντικό για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δείχνει ότι η ενίσχυση της συναισθηματικής σύνδεσης των εργαζομένων με το ξενοδοχείο μπορεί να αποτελέσει βασικό πεδίο βελτίωσης.

7.6 Συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, καθώς οι συνολικές βαθμολογίες δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι το στυλ ηγεσίας, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση.

Πίνακας 12. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ των βασικών μεταβλητών

Σχέση μεταβλητών	Spearman ρ	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Ηγεσία – Εργασιακή ικανοποίηση	0,778	$p < 0,001$	0,683 – 0,848
Ηγεσία – Οργανωσιακή δέσμευση	0,527	$p < 0,001$	0,362 – 0,660
Εργασιακή ικανοποίηση – Οργανωσιακή δέσμευση	0,624	$p < 0,001$	0,482 – 0,735

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, με Spearman $\rho = 0,778$ και $p < 0,001$. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο θετικά αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που δηλώνουν.

Θετική και στατιστικά σημαντική σχέση παρατηρείται επίσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης, με Spearman $\rho = 0,527$ και $p < 0,001$. Η

σχέση αυτή είναι μέτρια προς ισχυρή και δείχνει ότι η θετική αντίληψη για την ηγεσία συνδέεται με υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων προς το ξενοδοχείο.

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει ισχυρή θετική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση, με Spearman $\rho = 0,624$ και $p < 0,001$. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιθανότερο να εμφανίζουν και ισχυρότερη σύνδεση με την επιχείρηση.

Η ηθική και δίκαιη ηγεσία συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και ισχυρότερη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα έρευνα, καθώς δείχνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων δεν διαμορφώνεται μόνο από οικονομικούς παράγοντες, αλλά και από την ποιότητα της ηγεσίας, την αίσθηση δικαιοσύνης, την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση. (Tran, 2024)

Οι συσχετίσεις υποστηρίζουν τον βασικό άξονα της παρούσας εργασίας. Η ηγεσία φαίνεται να συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ τόσο η ηγεσία όσο και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση. Επομένως, η ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση θετικής εργασιακής εμπειρίας και για την ενίσχυση της σχέσης των εργαζομένων με το ξενοδοχείο.

7.7 Περιορισμένες συγκρίσεις με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Στο πλαίσιο της ανάλυσης πραγματοποιούνται περιορισμένες συγκρίσεις ομάδων, με βάση τα διαθέσιμα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Δεδομένου ότι ορισμένες κατηγορίες περιλαμβάνουν μικρό αριθμό συμμετεχόντων, πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις ομάδων όπου κρίνεται απαραίτητο, ώστε να προστατευθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της ανάλυσης.

Πίνακας 13. Συγκρίσεις ομάδων με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Μεταβλητή ομαδοποίησης	Κλίμακα	Στατιστικός έλεγχος	p-value	Συμπέρασμα
Φύλο	Ηγεσία	Mann–Whitney	0,696	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Φύλο	Εργασιακή ικανοποίηση	Mann–Whitney	0,197	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Φύλο	Οργανωσιακή ή δέσμευση	Mann–Whitney	0,032	Στατιστικά σημαντική διαφορά
Θέση ευθύνης	Ηγεσία	Mann–Whitney	0,754	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Θέση ευθύνης	Εργασιακή ικανοποίηση	Mann–Whitney	0,854	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Θέση ευθύνης	Οργανωσιακή ή δέσμευση	Mann–Whitney	0,112	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Ηλικιακή ομάδα	Ηγεσία	Kruskal–Wallis	0,063	Μη στατιστικά

Μεταβλητή ομαδοποίησης	Κλίμακα	Στατιστικός έλεγχος	p-value	Συμπέρασμα
				σημαντική διαφορά
Ηλικιακή ομάδα	Εργασιακή ικανοποίηση	Kruskal– Wallis	0,354	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Ηλικιακή ομάδα	Οργανωσιακ ή δέσμευση	Kruskal– Wallis	0,189	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Χρόνος εργασίας στο ξενοδοχείο	Ηγεσία	Kruskal– Wallis	0,906	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Χρόνος εργασίας στο ξενοδοχείο	Εργασιακή ικανοποίηση	Kruskal– Wallis	0,344	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Χρόνος εργασίας στο ξενοδοχείο	Οργανωσιακ ή δέσμευση	Kruskal– Wallis	0,166	Μη στατιστικά σημαντική διαφορά
Συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο	Ηγεσία	Kruskal– Wallis	0,041	Στατιστικά σημαντική διαφορά

Μεταβλητή ομαδοποίησης	Κλίμακα	Στατιστικός έλεγχος	p-value	Συμπέρασμα
Συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο	Εργασιακή ικανοποίηση	Kruskal– Wallis	0,028	Στατιστικά σημαντική διαφορά
Συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο	Οργανωσιακή ή δέσμευση	Kruskal– Wallis	0,001	Στατιστικά σημαντική διαφορά

Λόγω της μη κανονικής κατανομής των μεταβλητών, για τις συγκρίσεις δύο ομάδων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Mann–Whitney, ενώ για περισσότερες από δύο ομάδες χρησιμοποιείται ο έλεγχος Kruskal–Wallis. Από τις συγκρίσεις προκύπτει ότι το φύλο δεν διαφοροποιεί στατιστικά σημαντικά τις αντιλήψεις για την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στην οργανωσιακή δέσμευση με βάση το φύλο, καθώς οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερη μέση βαθμολογία οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με τους άνδρες. Το εύρημα αυτό χρειάζεται προσεκτική ερμηνεία, καθώς η έρευνα δεν έχει ως βασικό στόχο τη μελέτη διαφορών φύλου.

Ως προς την ηλικία και τον χρόνο εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Αντίθετα, η συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο φαίνεται να διαφοροποιεί στατιστικά σημαντικά τις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος Kruskal–Wallis δείχνει ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων προϋπηρεσίας ως προς τις αντιλήψεις για την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Ωστόσο, επειδή δεν πραγματοποιούνται πρόσθετες επιμέρους συγκρίσεις μεταξύ των ομάδων, δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί με βεβαιότητα ποιες συγκεκριμένες κατηγορίες προϋπηρεσίας διαφέρουν μεταξύ τους.

Σε περιγραφικό επίπεδο, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με μικρότερη συνολική προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο εμφανίζουν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες, ενώ οι εργαζόμενοι με ενδιάμεση προϋπηρεσία παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές, ιδιαίτερα στην οργανωσιακή δέσμευση. Η εικόνα αυτή μπορεί να ερμηνευθεί με προσοχή, καθώς οι εργαζόμενοι με περισσότερη εμπειρία ενδέχεται να έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας, τις αποδοχές και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Ωστόσο, λόγω του μεγέθους του δείγματος, της άνισης κατανομής μεταξύ ομάδων και της απουσίας επιμέρους συγκρίσεων, τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να θεωρηθούν ενδεικτικά και όχι γενικεύσιμα.

Στην παρούσα εργασία δεν εφαρμόζεται ξεχωριστό μοντέλο παλινδρόμησης, καθώς οι βασικές ερευνητικές σχέσεις καλύπτονται επαρκώς μέσω των συσχετίσεων και των περιορισμένων συγκρίσεων ομάδων. Η επιλογή αυτή κρίνεται κατάλληλη, ώστε να αποφευχθεί η υπερβολική χρήση σύνθετων στατιστικών τεχνικών σε σχετικά περιορισμένο δείγμα.

7.8 Ανάλυση ανοικτών ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο ανοικτές ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εκφράσουν πιο ελεύθερα τις απόψεις τους. Οι ανοικτές απαντήσεις αναλύονται με απλή θεματική κατηγοριοποίηση, ώστε να εντοπιστούν τα συχνότερα ζητήματα που αναδεικνύονται από τους συμμετέχοντες. Η θεματική ανάλυση αποτελεί κατάλληλη προσέγγιση για την οργάνωση και ερμηνεία ποιοτικών δεδομένων, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων θεμάτων μέσα στις απαντήσεις. (Braun & Clarke, 2006)

Η πρώτη ανοικτή ερώτηση ζητάει από τους εργαζομένους να αναφέρουν ποια αλλαγή στη διοίκηση ή στις συνθήκες εργασίας θεωρούν ότι θα συμβάλλει περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της δέσμευσής τους προς το ξενοδοχείο. Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτουν ορισμένες βασικές θεματικές κατηγορίες.

Πίνακας 14. Θεματικές κατηγορίες πρώτης ανοικτής ερώτησης

Θεματική κατηγορία	Ενδεικτικό περιεχόμενο απαντήσεων
Αμοιβές, bonus και οικονομική επιβράβευση	Αναφορές σε καλύτερους μισθούς, αύξηση αποδοχών, bonus στο τέλος της σεζόν και οικονομική αναγνώριση.
Στελέχωση και φόρτος εργασίας	Ανάγκη για περισσότερο προσωπικό, κυρίως σε περιόδους αιχμής, ώστε να μειωθεί η πίεση και να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση.
Επικοινωνία, σαφήνεια και οργάνωση	Ανάγκη για ξεκάθαρους στόχους, σαφείς διαδικασίες, συχνότερη επαφή με τη διεύθυνση και καλύτερη καθημερινή επικοινωνία.
Συνθήκες εργασίας και παροχές προσωπικού	Αναφορές σε φαγητό προσωπικού, χώρο γευμάτων, νερό, καφέ και γενικότερες παροχές προς τους εργαζομένους.
Αναγνώριση και συμμετοχή	Επιθυμία για περισσότερη αναγνώριση της προσπάθειας και συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που τους αφορούν.
Καμία αλλαγή / ικανοποίηση από την παρούσα κατάσταση	Ορισμένοι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν θεωρούν αναγκαία κάποια αλλαγή ή ότι είναι ικανοποιημένοι από τις υπάρχουσες συνθήκες.

Η ανάλυση της πρώτης ανοικτής ερώτησης δείχνει ότι οι οικονομικές απολαβές και τα bonus αποτελούν ένα από τα πιο συχνά αιτήματα των εργαζομένων. Το στοιχείο αυτό συμφωνεί και με τα ποσοτικά αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης, όπου οι αποδοχές και οι παροχές συγκεντρώνουν χαμηλότερους μέσους όρους σε σχέση με άλλες διαστάσεις.

Επιπλέον, σημαντικός αριθμός απαντήσεων αναφέρεται στην ανάγκη για καλύτερη στελέχωση και μείωση του φόρτου εργασίας. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να συνδέουν την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού όχι μόνο με τη δική τους ικανοποίηση, αλλά και με την ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Παράλληλα, οι απαντήσεις για σαφέστερη επικοινωνία, καθορισμένους ρόλους και πιο σταθερές διαδικασίες δείχνουν ότι η οργάνωση και η διοικητική συνέπεια αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση της δέσμευσης.

Η δεύτερη ανοικτή ερώτηση ζητάει από τους εργαζομένους να περιγράψουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή πρακτική του/της προϊσταμένου/ης τους που ενισχύει ή αποδυναμώνει την εργασιακή τους ικανοποίηση ή τη δέσμευσή τους προς το ξενοδοχείο.

Πίνακας 15. Θεματικές κατηγορίες δεύτερης ανοικτής ερώτησης

Θεματική κατηγορία	Ενδεικτικό περιεχόμενο απαντήσεων
Υποστήριξη από προϊστάμενο/η	Αναφορές σε βοήθεια σε δύσκολες καταστάσεις, στήριξη σε περιστατικά με πελάτες και ενεργή συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων.
Αναγνώριση προσπάθειας	Δηλώσεις ότι η αναγνώριση της εργασίας ενισχύει την αυτοπεποίθηση, την παρακίνηση και την ικανοποίηση.
Σεβασμός, ευγένεια και ανθρώπινη προσέγγιση	Θετικές αναφορές σε προϊσταμένους που ακούν, ενδιαφέρονται, δείχνουν σεβασμό και αντιμετωπίζουν ισότιμα τους εργαζομένους.
Σαφής επικοινωνία και καθοδήγηση	Θετικές ή αρνητικές αναφορές στη σαφήνεια οδηγιών, στη συνέπεια αποφάσεων και στην ανάγκη καλύτερου προγραμματισμού.

Θεματική κατηγορία	Ενδεικτικό περιεχόμενο απαντήσεων
Αρνητικές συμπεριφορές και ασυνέπεια	Αναφορές σε αλλαγές προγράμματος χωρίς έγκαιρη ενημέρωση, ανάθεση ευθυνών χωρίς καθοδήγηση, επίπληξη μπροστά σε συναδέλφους ή μεταφορά ευθυνών.
Φόρτος εργασίας και σύγχυση προτεραιοτήτων	Αναφορές σε πίεση, πολλαπλές οδηγίες από διαφορετικά πρόσωπα και δυσκολία ιεράρχησης εργασιών.

Οι απαντήσεις της δεύτερης ανοικτής ερώτησης δείχνουν ότι οι συμπεριφορές των άμεσων προϊσταμένων συνδέονται άμεσα με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Θετικά αξιολογούνται κυρίως η υποστήριξη, η αναγνώριση, η ευγένεια, η ενεργητική ακρόαση και η προθυμία βοήθειας. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα τους προϊσταμένους που βρίσκονται δίπλα στην ομάδα, βοηθούν όταν υπάρχει πίεση και αναγνωρίζουν την προσπάθεια.

Αντίθετα, αρνητικά αξιολογούνται η ασάφεια στις οδηγίες, οι συχνές αλλαγές αποφάσεων ή προγράμματος, η ανάθεση ευθυνών χωρίς καθοδήγηση και οι συμπεριφορές που δημιουργούν αίσθημα αδικίας ή ανασφάλειας. Τα ποιοτικά αυτά ευρήματα συμπληρώνουν τα ποσοτικά αποτελέσματα, καθώς δείχνουν ότι η ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο τη γενική ικανοποίηση, αλλά και την καθημερινή ψυχολογική ασφάλεια, την παρακίνηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Τα στύλ ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνδέονται με την ψυχολογική ασφάλεια και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Επομένως, οι συμπεριφορές των προϊσταμένων, όπως η υποστήριξη, η καθοδήγηση και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την καθημερινή εργασιακή εμπειρία του προσωπικού. (Rabiul, Karatepe, Al Karim & Panha, 2023)

7.9 Σύνοψη και ερμηνεία των βασικών ευρημάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει ορισμένα βασικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Δεν πραγματοποιείται ανάλυση ανά τμήμα εργασίας, καθώς το ερωτηματολόγιο δεν περιλαμβάνει σχετική ερώτηση. Επομένως, οι συγκρίσεις ομάδων περιορίζονται στα διαθέσιμα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, ενώ η ερμηνεία τους γίνεται με προσοχή λόγω του μεγέθους του δείγματος και της άνισης κατανομής ορισμένων ομάδων. Δεδομένου ότι ορισμένες κατηγορίες έχουν μικρό αριθμό συμμετεχόντων, πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις ομάδων όπου κρίνεται απαραίτητο, ώστε να προστατευθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της ανάλυσης.

Πρώτον, οι εργαζόμενοι αξιολογούν σε γενικές γραμμές θετικά το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους. Οι υψηλότερες αξιολογήσεις αφορούν τη σαφή επικοινωνία στόχων, την καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη. Αυτό δείχνει ότι η ηγεσία στη συγκεκριμένη μονάδα γίνεται αντιληπτή ως σχετικά οργανωμένη και υποστηρικτική.

Δεύτερον, η εργασιακή ικανοποίηση κινείται επίσης σε θετικά επίπεδα. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας, το ωράριο και τον εξοπλισμό. Ωστόσο, οι χαμηλότερες αξιολογήσεις στις αποδοχές, τις παροχές και τα κίνητρα δείχνουν ότι οι οικονομικές και υλικές ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό πεδίο βελτίωσης.

Τρίτον, η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται θετική αλλά πιο συγκρατημένη. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι αισθάνονται ουσιαστικά μέλη του ξενοδοχείου και ότι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για την καλή λειτουργία του. Ωστόσο, η συναισθηματική σύνδεση με το ξενοδοχείο, η πρόθεση παραμονής και η πρόθεση σύστασης του ξενοδοχείου ως καλού χώρου εργασίας παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση υπάρχει, αλλά δεν είναι εξίσου ισχυρή σε όλες τις διαστάσεις της.

Τέταρτον, οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές. Η ισχυρότερη σχέση εντοπίζεται μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που δείχνει ότι ο τρόπος άσκησης ηγεσίας

συνδέεται στενά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους. Παράλληλα, η ηγεσία παρουσιάζει θετική σχέση και με την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται σημαντικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται πιο θετικά την ηγετική συμπεριφορά και εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους τείνουν να δηλώνουν και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης προς το ξενοδοχείο.

Πέμπτον, οι ανοικτές απαντήσεις αναδεικνύουν συγκεκριμένα πεδία βελτίωσης που οι εργαζόμενοι συνδέουν με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους προς το ξενοδοχείο. Τα συχνότερα ζητήματα αφορούν τις αποδοχές, τα bonus, τη στελέχωση, τον φόρτο εργασίας, την επικοινωνία, τη σαφήνεια ρόλων, την αναγνώριση και την ποιότητα της συμπεριφοράς των προϊσταμένων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ηγεσία παρουσιάζει σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Η γενική εικόνα είναι θετική, αλλά υπάρχουν σαφή περιθώρια βελτίωσης. Η ενίσχυση της επικοινωνίας, της αναγνώρισης, της επαρκούς στελέχωσης, των παροχών και της συναισθηματικής σύνδεσης των εργαζομένων με το ξενοδοχείο αποτελούν βασικά πεδία στα οποία μπορεί να εστιάσει η διοίκηση, με στόχο τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και την ενδυνάμωση της σχέσης των εργαζομένων με την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, μέσα από μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Η επιλογή του θέματος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στην ποιότητα της καθημερινής αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων, προϊσταμένων και πελατών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα και δεν μπορούν να γενικευθούν αυτόματα στο σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν γενικά θετικά το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους. Ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία αναδεικνύονται η σαφής επικοινωνία των στόχων, η καθοδήγηση, η υποστήριξη, η συνεργασία, η αναγνώριση της προσπάθειας και η έγκαιρη παρέμβαση σε προβλήματα. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την καθημερινή εργασιακή τους εμπειρία. Παράλληλα, όμως, αναδεικνύονται περιθώρια βελτίωσης σε θέματα που αφορούν την επαγγελματική ανάπτυξη, την εξατομικευμένη υποστήριξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, η συνολική εικόνα είναι σχετικά θετική. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξιολογούν θετικά το αντικείμενο της εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας, την οργάνωση του ωραρίου, τον διαθέσιμο εξοπλισμό και τη συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους. Αυτό δείχνει ότι το εργασιακό περιβάλλον γίνεται σε αρκετές περιπτώσεις αντιληπτό ως λειτουργικό και υποστηρικτικό. Ωστόσο, οι αποδοχές, οι παροχές και τα κίνητρα εμφανίζονται ως πιο αδύναμα σημεία της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που αναδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη δίκαιη ανταμοιβή, στην αναγνώριση και στις πρόσθετες παροχές. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η ανταμοιβή και η αξιολόγηση, συνδέονται με την

ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους στην παροχή υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. (Abu Hussein et al., 2023)

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το εύρημα ότι η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται πιο συγκρατημένη σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αισθάνονται ότι έχουν ρόλο και συμβολή στη λειτουργία του ξενοδοχείου και δηλώνουν διάθεση να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για την επιτυχία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η συναισθηματική σύνδεση με το ξενοδοχείο, η ταύτιση με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης και η πρόθεση παραμονής στο μέλλον εμφανίζονται πιο περιορισμένες. Η διαπίστωση αυτή δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση, αν και βρίσκεται σε θετικό επίπεδο, δεν ταυτίζεται απαραίτητα με ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη προς τον/την προϊστάμενο/η και η αυθεντική ηγεσία συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. (Peyton, Gip, Paşamehmetoğlu & Guchait, 2023)

Οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών υποστηρίζουν τον βασικό άξονα της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, αναδεικνύονται τρεις θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις: η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Η ισχυρότερη σχέση εντοπίζεται μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που δείχνει ότι η θετική αντίληψη για τη συμπεριφορά του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης σχετίζεται στενά με το επίπεδο ικανοποίησης που δηλώνουν οι εργαζόμενοι. Παράλληλα, η θετική σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης δείχνει ότι η υποστηρικτική, σαφής και δίκαιη ηγετική συμπεριφορά συνδέεται με ισχυρότερη σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση. Επιπλέον, η θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιθανότερο να αναπτύσσουν ισχυρότερη σύνδεση με το ξενοδοχείο. Η σημασία της δίκαιης και υποστηρικτικής ηγεσίας αναδεικνύει τον ρόλο της ηθικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εμπιστοσύνη και στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας. (Theriou, Chatzoudes & Mavrommatidou, 2024)

Τα ποιοτικά ευρήματα από τις ανοικτές ερωτήσεις συμπληρώνουν την εικόνα που προκύπτει από την ποσοτική ανάλυση. Οι εργαζόμενοι αναδεικνύουν ως βασικά

ζητήματα τις οικονομικές απολαβές, τα bonus, την καλύτερη στελέχωση, τη μείωση του φόρτου εργασίας, τη σαφέστερη επικοινωνία και τις πιο σταθερές διαδικασίες.

Επιπλέον, οι ανοικτές απαντήσεις δείχνουν ότι η συμπεριφορά των άμεσων προϊσταμένων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Θετικά αξιολογούνται η υποστήριξη, η αναγνώριση, η ευγένεια, η ενεργητική ακρόαση και η προθυμία βοήθειας, ενώ αρνητικά αξιολογούνται η ασάφεια στις οδηγίες, οι συχνές αλλαγές αποφάσεων, η ανάθεση ευθυνών χωρίς καθοδήγηση και οι συμπεριφορές που δημιουργούν αίσθημα αδικίας ή ανασφάλειας. Συνεπώς, η ηγεσία δεν συνδέεται μόνο με την οργάνωση της εργασίας, αλλά και με το ψυχολογικό κλίμα, την εμπιστοσύνη, την παρακίνηση και την αίσθηση του «ανήκειν» μέσα στην επιχείρηση.

Συμπερασματικά, η έρευνα αναδεικνύει ότι η ηγεσία, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας. Η θετική αντίληψη για την ηγετική συμπεριφορά παρουσιάζει την ισχυρότερη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται πιο συγκρατημένη και χρήζει περαιτέρω ενίσχυσης. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας χρειάζεται να δώσει έμφαση όχι μόνο στη διατήρηση ενός λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της αναγνώρισης, της επικοινωνίας, της δίκαιης ανταμοιβής και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

8.2 Διοικητικές Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προκύπτουν ορισμένες διοικητικές προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα. Οι προτάσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα που αφορούν την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και τις ανοικτές απαντήσεις των εργαζομένων.

Αρχικά, καθώς η ισχυρότερη σχέση εντοπίζεται μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, προτείνεται η περαιτέρω ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων των άμεσων προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι χρειάζεται να λειτουργούν όχι μόνο ως υπεύθυνοι κατανομής καθηκόντων, αλλά και ως πρόσωπα καθοδήγησης, υποστήριξης και αναγνώρισης. Η εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας, διαχείρισης ομάδων, παροχής ανατροφοδότησης, επίλυσης συγκρούσεων και δίκαιης αντιμετώπισης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Η έμφαση στην ηθική ηγεσία, στην εμπιστοσύνη και στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον κλάδο της φιλοξενίας, όπου η καθημερινή πίεση και η άμεση επαφή με τον πελάτη επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία. (Theriou, Chatzoudes & Mavrommatidou, 2024)

Παράλληλα, επειδή οι εργαζόμενοι στις ανοικτές απαντήσεις αναφέρουν την ανάγκη για σαφέστερη επικοινωνία, καθορισμένους ρόλους και σταθερότερες διαδικασίες, προτείνεται η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει σύντομες τακτικές ενημερώσεις, σαφέστερη κατανομή αρμοδιοτήτων και πιο σταθερούς τρόπους ενημέρωσης σχετικά με αλλαγές στο πρόγραμμα, στις διαδικασίες ή στις απαιτήσεις της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να περιοριστεί η αβεβαιότητα και να ενισχυθεί το αίσθημα οργάνωσης και ασφάλειας των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η συστηματική αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων. Η αναγνώριση μπορεί να είναι οικονομική, αλλά και μη οικονομική, όπως η θετική ανατροφοδότηση, η επιβράβευση καλής απόδοσης, η συμμετοχή σε αποφάσεις και η ανάδειξη της συμβολής κάθε εργαζομένου στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Η αναγνώριση ενισχύει την αίσθηση αξίας και συμβολής, ενώ παράλληλα μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας παρακίνησης και δέσμευσης. Η αυθεντική ηγεσία και η εμπιστοσύνη προς τον/την προϊστάμενο/η συνδέονται με θετικές

εργασιακές συμπεριφορές και με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. (Peyton, Gip, Paşamehmetoğlu & Guchait, 2023)

Επιπλέον, προτείνεται η επανεξέταση των αποδοχών, των παροχών και των κινήτρων, καθώς οι συγκεκριμένες διαστάσεις εμφανίζονται ως σημεία που χρήζουν προσοχής. Η διοίκηση μπορεί να εξετάσει πρόσθετα κίνητρα, όπως bonus απόδοσης, επιβράβευση συνέπειας, παροχές σίτισης ή μετακίνησης, καθώς και μη οικονομικά κίνητρα που ενισχύουν την αίσθηση φροντίδας προς το προσωπικό. Η ενίσχυση των κινήτρων δεν λειτουργεί μόνο ως μέσο ανταμοιβής, αλλά και ως ένδειξη αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων. (Hosen et al., 2024)

Ακόμη, η επένδυση στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί σημαντικό πεδίο βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν δυνατότητες εξέλιξης είναι πιθανότερο να αναπτύξουν ισχυρότερη σχέση με την επιχείρηση και να παραμείνουν σε αυτήν. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών, διαχείρισης παραπόνων, συνεργασίας, επικοινωνίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. (Abu Hussein et al., 2023)

Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η καλύτερη στελέχωση και η ορθολογική κατανομή του φόρτου εργασίας, ιδιαίτερα κατά την υψηλή τουριστική περίοδο. Η επαρκής στελέχωση μπορεί να μειώσει την πίεση, να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα και να ενισχύσει την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Παράλληλα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διατύπωση προτάσεων για την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα του «ανήκειν» και να συμβάλει στη δημιουργία πιο συνεργατικής οργανωσιακής κουλτούρας.

8.3 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Παρότι η παρούσα έρευνα παρέχει χρήσιμα ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ο πρώτος περιορισμός αφορά το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιείται σε μία μόνο ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων στην Κω. Επομένως, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν αυτόματα στο σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου ή σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Ωστόσο, η μελέτη προσφέρει χρήσιμη εικόνα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων στη συγκεκριμένη μονάδα και μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντική διερεύνηση.

Δεύτερος περιορισμός είναι ότι η έρευνα βασίζεται σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις εκφράζουν τις προσωπικές αντιλήψεις και εμπειρίες των συμμετεχόντων και ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η προσωπική διάθεση, οι πρόσφατες εργασιακές εμπειρίες ή ο βαθμός εμπιστοσύνης στη διαδικασία της έρευνας.

Τρίτος περιορισμός είναι ο συγχρονικός χαρακτήρας της έρευνας. Τα δεδομένα συλλέγονται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και, επομένως, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Για τον λόγο αυτό, δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν αιτιώδη συμπεράσματα σχετικά με το αν η ηγεσία προκαλεί αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης ή της οργανωσιακής δέσμευσης.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο δεν περιλαμβάνει μεταβλητή που να αφορά το τμήμα εργασίας των συμμετεχόντων. Για τον λόγο αυτό, δεν πραγματοποιείται ανάλυση διαφορών μεταξύ τμημάτων, όπως υποδοχή, εστιατόριο, οροφοκομία ή τεχνική υπηρεσία. Η απουσία αυτής της μεταβλητής αποτελεί περιορισμό, καθώς οι εργασιακές συνθήκες και οι εμπειρίες των εργαζομένων μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με το τμήμα στο οποίο απασχολούνται.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν τη μελέτη σε περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες της Κω ή άλλων τουριστικών περιοχών, ώστε να εξεταστεί εάν τα ευρήματα παρουσιάζουν αντίστοιχη εικόνα σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να συμπεριληφθεί η μεταβλητή του τμήματος

εργασίας, ώστε να διερευνηθούν πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.

Τέλος, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικά ερωτηματολόγια με ποιοτικές συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης. Με αυτόν τον τρόπο, θα ήταν δυνατή η βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε, επίσης, η επανάληψη της έρευνας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές της τουριστικής περιόδου, ώστε να εξεταστεί πώς μεταβάλλονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με την ένταση της σεζόν, τον φόρτο εργασίας και τη στελέχωση.

Βιβλιογραφικές Αναφορές:

Διονυσοπούλου, Π. (2023). *Η Τουριστική Πολιτική σε Διεθνές, Ευρωπαϊκό και Εθνικό Επίπεδο*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Λαγός, Δ. (2018). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Μοίρα, Π. (2005). *Τουριστική Γεωγραφία της Ελλάδας*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Μπουραντάς, Δ. (2025). *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ. (2023). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Εκδόσεις Τζιόλα.

Σταυρινούδης, Θ., & Κακαρούγκας, Χ. (2022). *Διοικώντας τις Τουριστικές Επιχειρήσεις - Ένας επιστημονικός οδηγός για το πώς και το γιατί του τουριστικού επιχειρείν*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. & Χυτήρη, Α. Π. (2023). *Διοίκηση ξενοδοχείων – Hotel Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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 (IJERPH)*. DOI: 10.3390/ijerph20043609

Abu Hussein, A. M., Mohammad, A. M., Alheet, A., Abu Joma, M. H., & Abu Lehyeh, S. (2023). *Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242–252. Doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)

Areola, E. M. Q., Lao, R. M. P., & Javier, R. P. (2023). *Job Satisfaction and Organizational Commitment of Millennial and Gen Z Hotel Employees. Journal of Sustainable Community Development*, 5(2), 234-276. <https://doi.org/10.32924/jscd.v5i2.96>

Aisha, N., Williady, A. & Kim, H.-S. (2025). Reputation and guest experience in Bali's spa hotels: A big data perspective. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 180. doi:

Akbar, A., Mustafa, M. Y., Haeruddin, M. I. M., Mariñas-Acosta, C., Hasbiyadi, H., Alam, S., & Darmawinata, W. N. S. (2024). Days of future past: Scrutinising the artificial intelligence impact on the leadership of internationalizing SMEs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(5), 53–59.

Al-Romeedy, B.S. & Khairy, H. A. (2024). The impact of authentic leadership on workplace bullying in the tourism and hotel industry: The mediating roles of psychological empowerment and organizational health. *Journal of Human resources in Hospitality & tourism*. Vol. 23, no. 4, 561–591. doi: <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1080/15332845.2024.2374194>

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39 (5), σσ. 383-395.

Ampauleng, A., Salmaz, A., Muh, Y. M. & Achmad A. M. (2025). The Artificial Intelligence Moderation Impact Inside Tourism SMES' Transactional Leadership and Organisational Performance: A Business Event Analysis. *Journal of Tourism, Hospitality, Travel and Business Event*. doi: 10.33649/pusaka.v6i2.592

Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Kogan Page, London.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of Psychology*, 60, σσ. 421-449.

Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>

Belias, D., Rossidis, I., Lazarakis, P., Mantas, C. & Ntalakos, A. (2022). Analyzing organizational factors in Greek tourism services. *Corporate & Business Strategy Review / Volume 3, Issue 2, Special Issue*. DOI: 10.22495/cbsrv3i2siart6

Biedma-Ferrer, J. M., Medina-Garrido, J. A., Bogren, M., & Almeida, H. (2024). *Work-family policies and perceived organisational support as drivers of well-being and satisfaction among employees in the tourism industry*. Current Issues in Tourism. Doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2381241>

Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230–239. doi: <https://doi.org/10.1177/1938965513492624>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Doi: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2023). *Transformational leadership and work engagement: A review*.

Brown, L.M. & Posner, B.Z. (χ.χ.). Relationship between Learning and Leadership. *Leadership and Organisational Development Journal*, vol. 22, no. 5, pp. 274-280, 2001.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Buhalis, D. & Costa, C. (2006). *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

C.H. Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (3): 319–333. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1108/LODJ-06-2018-0215>

Chang W., Busser J. & Liu A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: The mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136.

Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T. & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74 (5), σσ. 312-324.

Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G. & Han H. (2025). A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>

Collings, D. G. & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*, In Collings D. G and Wood G. (eds.). pp. 1-16. Routledge.

Cooper, C. P., Fletcher, J., Gilbert, R., Shephard, R. & Wanhill, S. (1998). *Tourism Principles and practice*. New York: Longman 4th edition.

Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80 (2), 655-681.

Dağlı, E., Gecikli, R. M., Turan, O., Orgun, E., Unal, A., Bayram, F., Isin, A., & Yayla, O. (2024). *Is Business Sustainability Possible? The Moderating Role of Place of Work in the Relationship between Hotel Safety Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Customer-Oriented Behavior: A Cross-Regional Study*. *Sustainability*, 16(20), 8876. <https://doi.org/10.3390/su16208876>

Deiana, M. & Fabbri, C. (2020) *Barriers to the success of female leaders in the hospitality industry*, *Research in Hospitality Management*, 10:2, 85-89, doi: 10.1080/22243534.2020.1869461 (<https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1869461>)

De La Rey, C. (2005). Gender, women, and leadership. *Agenda*, 19 (65), σσ. 4-11.

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their links to performance. *Frontiers in Psychology*, 6, 669.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>

Demiri, F., Tekeli, M. & Tekeli, E. K. (2023). How does democratic leadership effect organizational trust in hospitality businesses? The mediating role of organizational communication. *Electronic Journal of Social Sciences*. Temmuz/July (2023) - Cilt/Volume:22 - Sayı/Issue:87. doi: <https://doi.org/10.17755/esosder.1219513>

Du J., Ma E., Lin X. & Wang Y.-C. (2021). Authentic leadership and engaging employees: A moderated mediation model of leader–member exchange and power distance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63, 479–489.

Duignan, P. A. (2018). Authenticity in educational leadership: history, ideal, reality. *Journal of Educational Administration.*, 52 (2), σσ. 152-172.

Dukhaykh, S., Bukhari, M., & Alotaibi, A. (2023). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 1–12. Environment and Social Psychology 2024; 9(2): 1951. doi: 10.54517/esp.v9i2.1951

Efhialelbum, A. (2012). Herzberg's Theory In Libyan Environment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Ανακτήθηκε 7 Δεκεμβρίου, 2025, από <https://web.archive.org/web/20201127122127/http://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/download/11444/11053/>

Gil-Cordero, E., Ledesma-Chaves, P., Ortega-Gutierrez, J. & Han, H. (2023). Organizational value and participatory leadership for sustaining the competitive advantages of hospitality and tourism companies. *Humanities and social sciences communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01881-x>

Feng, R., Wang, Y.-C. & Ryan, B. (2018). Service experiences at luxury hotels: Business tourists' perspective. In Liping A. Cai & Pooya Alaedini (Eds.), *Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism, Bridging Tourism Theory and Practice*, Volume 9, 181-193. Bingley, UK: Emerald. doi: 10.1108/S2042-144320180000009013

Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2019). *Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αρχές και Πρακτικές*. Κύπρος: Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD.

Fouad, M. (2019). Impact of Leadership Style on Employee Job Satisfaction in the Hospitality Industry. *International Journal of Heritage Tourism and Hospitality* 13(1):1-12. doi: [10.21608/ijhth.2019.35101](https://doi.org/10.21608/ijhth.2019.35101)

Gaoat, M. P, Gaffud, R. M., Hermosura R. M. J. G., Malaque, M. J. C. Garcia, E. & Lumaban, E. G. (2025). Diversity in the Workplace: Its Effect on Job Satisfaction in

the Hospitality and the Tourism Industry. *American Journal of Tourism and Hospitality (AJTH)*. doi: <https://doi.org/10.54536/ajth.v3i1.5495>

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T. & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53 (1), σσ. 32-65.

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the Service Profit Logic* 4th ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Guillet, B. D., Pavesi, A., Hsu, C. H., & Weber, K. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2970–2993. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0486>

Hackett, R.D., Wang, A., Chen, Z., Cheng, B.S. & Farh, J., (2018) Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A moderated Mediation Model of Leaders-Member Exchange and Subordinates' Gender. *Applied Psychology*, vol. 67(4), no. 4, pp. 617-644, 2018.

Hoang, G., Luu T. T. & Yang, M. (2024). *A Systematic Literature Review of Authentic Leadership in Tourism and Hospitality: A Call for Future Research*. *Cornell Hospitality Quarterly* Volume 66, Issue 1, Pages 110-132. doi: <https://doi.org/10.1177/19389655241241471>

Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism*. 4th Eds. London, Pitman.

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). *Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance*. *Heliyon*, 10(1), e23903. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

Jain, J. V. (2023). *Luxury hospitality: A systematic literature review and research agenda*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103597>

Kakaroungkas, C. & Ntzoufras, I. (2021). Reward Systems and cultural change in the hospitality industry: an organizational approach. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Volume 14, Number 1, pp. 189-210. doi: <https://doi.org/10.26215/tourismos.v14i1.567>

Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, [online] 30(6), pp.785–804. doi: <https://doi.org/10.1002/job.571>

Karmarkar, A. (2018). A study of gender equality in the hotel industry with special reference to Pune City. *A Journal of Hospitality*, 4(1), 1–3.

Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B.S. (2023). *The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of organizational trust and ambidexterity*. *Sustainability*, 15(19), 14337. doi: <https://doi.org/10.3390/su151914337>

Khalilzadeh, J., Kozak, M. & Del Chiappa, G. (2024). Tourism motivation: A complex adaptive system. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100861>

Khan, H., Rehmani, M., & Bhatti, G.A. (2020). Impact of transformational leadership on work performance: A systematic review. *Future Business Journal*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

Klerck G. (2009). Industrial relations and human resource management. In Collings D. G. and Wood G. (eds.). *Human resource management: A critical approach*, pp. 238-259. London: Routledge.

Kong, H., Jiang, X., Chan, W. & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>

Liu, D., Gong, Y., Zhou, J. & Huang, J.-C. (2017). Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), pp.1164–1188.
doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0230>

Liu, T., Li, M., & Wu, M(S-F). (2020a). Performing femininity: Women at the top (doing and undoing gender). *Tourism Management*, 80, 104130. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104130>

Liu, T., Shen, H., & Gao, J. (2020b). Women’s career advancement in hotels: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (8), 2543–2561. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1030>

Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In Dunnetter, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, pp. 1297-1349

Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2008). Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.003

Magdy, A. & Salem, I. E. (2024). Understanding the impact of work environment on employee wellbeing and cynicism: insights from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 30(4), 531-542. doi: <https://doi.org/10.20867/thm.30.4.8>

Manfreda, A., Wang, D., Zhang, Y. & Ma, E. (2024). Unraveling women (in) leadership in tourism and hospitality: a retrospect and outlook. *The Service Industries Journal*, 45:9-10, 751-778. doi: 10.1080/02642069.2024.2357584

Manfreda, A., Presbury, R., Richardson, S., & Melissen, F. (2022). The building blocks of luxury accommodation experiences: A meta-ethnographic synthesis. *Tourism Management Perspectives*, 41, 100926. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100926>

Manfreda, A., Wang, D., Zhang, Y. & Ma, E. (2025). Unraveling women (in) leadership in tourism and hospitality: a retrospect and outlook. *The Service Industries Journal*, 45:9-10, 751-778. doi: 10.1080/02642069.2024.2357584 (<https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2357584>)

Marciszewska, B., & Wanagos, M. (2024). *Development of Tourism Products and the Concept of Experience Economy*. *European Research Studies Journal*, 27(1), pp. 868–883. <https://ersj.eu/journal/3823/download/Development%2Bof%2BTourism%2BProducts%2Band%2Bthe%2BConcept%2Bof%2BExperience%2BEconomy.pdf>

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). *Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>

Meyer, J. M. & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1, Issue 1, Pages 61-89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Muhammad, A. & Muhammad, H. (2023). *Green management practices and trust for green behavioral intentions and mediation of ethical leadership. An attribution theory perspective in tourism*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (9): 3193–3215. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1108/IJCHM-04-2022-0506>

Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research* 13(1) 193-220 ISSN 1800-6450. Doi: [10.24874/IJQR13.01-12](https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12)

Nazarian, A., Wijetunga, S., Foroudi, P., Atkinson, P., & Christodoulou, I. (2025). *Cultivating intention to stay: A cross-cultural exploration of leadership and ethical climates in hotel industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 133, 104454. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104454>

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice* (10th ed.). SAGE Publications. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/leadership-10-283944>

Oktaysoy, O. & Elkimris, O. (2025). *Beyond Authority: Leadership approaches from classical to contemporary*. Published by Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd. ISBN (PDF): 978-625-5757-68-5. doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub939>

Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P. & Koseoglu, M. (2024). *Στρατηγική Διοίκηση στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία*. Αθήνα: Προπομπός.

Papakonstantinou, M. (2024). Luxury Tourism and Hospitality Employees. *Athens Journal of Tourism* 2024, 11: 1-15. doi: <https://doi.org/10.30958/ajt.X-Y-Z>

Peyton, T., Gip, H., Paşamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2023). *How authentic leadership cultivates trust and desirable workplace behaviors in hotels: Commitment and leader-follower value congruence matters*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(4), 534–561. Doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2207987>

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.

Polyzos, C. & Chrysomallidis, C. (2023). Human resource management in public sector. Motivation and satisfaction of employees of the Region of Central Macedonia. *Region & Periphery*, 15(15). DOI: <https://doi.org/10.12681/rp.35011>

Post, J. E., Lawrence, A. T. & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Sinclair, T. & Stabler, M. (1997). *The economics of Tourism*. Routledge.

Quintana, T., Park, S. & Cabrera, Y. (2014). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2170-3>

Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). *An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model*. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>

Rabiul, M. K., Sigala, M. & Al Karim, R. (2025). *Commitment to quality service in hospitality: Role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability*. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288>

Remington, J. & Kitterlin-Lynch, M. (2018). Still pounding on the glass ceiling: A study of female leaders in hospitality, travel, and tourism management. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 22–37. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.132825>

Ribeiro N., Duarte P. & Fidalgo J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097–2116.

Roselidyawaty, N., Rokeman, M., Ghani Kob. C. C., Mohd, N. & Mohd, Y. (2025). A Job Satisfactions Key Elements Affecting Job Performance of Tourism Lecturers at Vocational Colleges in Malaysia: A Need Analysis. *Asian Journal of Vocational Education and Humanities* VOL. 6 NO. 1 (2025) 39–47. doi: <https://doi.org/10.53797/ajvah.v6i1.6.2025>

Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102942. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102942>

Schmalzried, L., Fröhlich, F., & Vondermaßen, M. (2022). *Dimensionen der Führung: Eine begriffsdefinitorische Grundlegung (ethikorientierter) guter Führung*. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3, 45–57. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00026-5>

Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp.33–53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

Shanze, N. & Rizky, N. (2023). Investigating the Impact of Authoritarian Leadership on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Leadership Styles and Organizational Culture. *Journal on Economics, Management and Business Technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 58-64. doi: [10.35335/jembut.v2i1.189](https://doi.org/10.35335/jembut.v2i1.189)

Schuckert M., Kim T. T., Paek S. & Lee G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.

Šimková, E. & Holzner, J. (2014). Motivation of Tourism Participants. *Academic World Education and Research Cente*. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.12.455

Soklis, G., Panousi, S. & Christidou, A. (2017). *Structure and Characteristics of the Greek Hotel Industry (in Greek)*. (2016). Ανακτήθηκε 12 Νοεμβρίου, 2025, από: <https://www.researchgate.net/publication/324504899>

Soklis, G., Petrakos, G. & Panousi, S. (2025). The Contribution of the Hotel Industry to the Greek Economy. *Tourism & Hospitality*, 6(1), 11. doi: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010011>

Strietska-Ilina, O. (2005). *Trends and skill needs in tourism*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Talukdar, Md. H., Chowdhury, S. R., Ashraf, A., Ali, M. J., Karim, M. R., Degago, E., Salehin, R. & Molnar, E. (2025). Effects of Perceived Compensation Practices on Job Satisfaction of Tourism Staff: A Study on Travel Agencies in Bangladesh. *Journal of Posthumanism*. doi: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i11.3701>

Tasoulis, K., Krepapa, A. & Stewart, M. M. (χ.χ.). Leadership integrity and the role of human resource management in Greece: Gatekeeper or bystander? *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2019;61:491–503. doi: <https://doi.org/10.1002/tie.22010>

Theriou, G., Chatzoudes, D., & Mavrommatidou, S. (2024). *The effect of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: The mediating role of trust and emotional exhaustion*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 24–51. Doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2253670>

Tran, N. K. H. (2024). *Influence of corporate social responsibility and ethical leadership on employees' affective commitment: Evidence from the hospitality industry in Vietnam*. *Business Strategy & Development*, 7, e389. <https://doi.org/10.1002/bsd2.389>

Tsiotsou, R. H. (2021). Identifying Value-Creating Aspects in Luxury Hotel Services via Third-Party Online Reviews: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Retail and Distribution Management*. doi: 10.1108/IJRDM-04-2021-0207. <https://ruomoplus.lib.uom.gr/bitstream/8000/824/1/Value%20co->

creating%20experiences%20in%20luxury%20services%20October%202021%20Accepted.pdf

UNWTO. (2019). *Global report on women in tourism - second edition*. doi: <https://doi.org/10.18111/9789284420384>

Weerakit, N., & Beeton, R. J. S. (2018). Leadership competencies for hospitality management staff in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 314–339. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406277>

Widokarti, J. R., Kartini, D., Oesman, Y. M., & Sar, D. (2019). An analysis of the relationship between compensation and employees' working motivation controlling for proactive behavior in Indonesian hotel industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(3). doi: 10.2478/mjss-2019-0043

WTTC. (2023). *The numbers behind women in leadership*. Ανακτήθηκε 7 Δεκεμβρίου, 2025, από <https://www.aptamind.com/projects-3>

Xiong, W., Chen, S., Okumus, B., & Fan, F. (2022). Gender stereotyping and its impact on perceived emotional leadership in the hospitality industry: A mixed-methods study. *Tourism Management*, 90, 104476. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104476>

Yeboah, M. A. & Abdulai, A. (2016). Evidence of Herzberg's motivation-hygiene theory in small and medium enterprises through the lens of a three-star Hotel. *International Journal of Research - Granthaalayah*, Vol. 4, No. 11 (2016): 23-36. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.183558>

Yi, K. (2022). How Does Authoritarian Leadership Influence Employees and Organisation? *King's Business School, King's College London, London, WC2R 2LS, UK*. doi: [10.2991/978-2-494069-31-2_366](https://doi.org/10.2991/978-2-494069-31-2_366)

Yilmaz, A.A., & Yazar, V. (2025). The cynical world of tourism employees in the shadow of toxic leadership. *Journal of Tourism Management Research*, 12(1), 172–188. doi: <https://doi.org/10.18488/31.v12i1.4328>

Zerva, S., Belias, D., Rossidis, I., & Ntalakos, A. (2024). *Examining the impact of leadership on job satisfaction in Greek luxury hotels. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 439–464. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335123>

Ηλεκτρονικές πηγές:

Βαρελάς, Ι. (2024). *Στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης τουρισμού στην Κω*. Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου, 2025, από:

https://drive.google.com/file/d/12ZuY8jT_04Bq493fYmke50TcrcbhWX1l/view

Βιτζηλαίου, Χ. (2020). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/154134>

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ. & Νταλάκος, Α. (2025). *Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης*. 5(1), 1-24. Ανακτήθηκε 26 Απριλίου 2026, από: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Δημητρόπουλος, Δ. (2023). *Ο Ρόλος της ηγεσίας στην επιχείρηση και η συμβολή της στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/15800/%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%94%ce%97%ce%9c%ce%97%ce%a4%ce%a1%ce%9f%ce%a0%ce%9f%ce%a5%ce%9b%ce%9f%ce%a3%20%ce%94.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ζυγά, Σ. (χ.χ.). *Οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία*. Ελληνικό περιοδικό της νοσηλευτικής επιστήμης. Ανακτήθηκε 27 Απριλίου, 2026, απο: [http://journal-](http://journal-ene.gr/%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%B4%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83/)

[ene.gr/%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%B4%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83/](http://journal-ene.gr/%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%B4%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83/)

Κοτρίδου, Π. (2022). *Ηγεσία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο. (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/172554>

Κουφοπούλου, Ε. (2023). *Ηγεσία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. (Μεταπτυχιακή εργασία).* Metropolitan College. Ανακτήθηκε 5 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://dspaceapi.mitropolitiko.edu.gr/server/api/core/bitstreams/34f016aa-f5d5-4b18-bac2-0f9941feff37/content>

Λαλούμης, Δ. (2007). *Κίνητρα αποδοτικότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τουριστικά θέματα.* Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου, 2025, από: <http://hypatia.teiath.gr/xmlui/handle/11400/5065>

Λίγκα, Σ. (2023). Ο ρόλος της υποκίνησης ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. *(Μεταπτυχιακή εργασία).* Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα <https://apothesis.eap.gr/archive/item/196953>

Μακρής, Δ. Ι. (2017). *Μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή απόδοση και ψυχολογικό κεφάλαιο. (Μεταπτυχιακή εργασία).* Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς. Ανακτήθηκε 16 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://www.proquest.com/docview/2747945871?accountid=16059&parentSessionId=7394zxf3omxdRWYLavb1TTcbfngYlzbNjtJQd0Zts1A%3D&pq-origsite=summon&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ). (2024). «*Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2024 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί*». Ανακτήθηκε 30 Αυγούστου, 2026, από <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2024-ana-perifereia-nomo-nisi/>

Στούμπο, Χ. (2024). *Οι προκλήσεις στη στελέχωση τουριστικών μονάδων στην Ελλάδα: αντιμετώπιση του προβλήματος έλλειψης εργατικού δυναμικού. (Μεταπτυχιακή εργασία).* Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/215052>

Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47. Ανακτήθηκε 7 Δεκεμβρίου,

2025, από: https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Tsounis/publication/305617957_H_Ennoia_tes_Epangelmatikes_Ikanopoieses_Theoretikes_Prosengiseis_kai_Apotelesmata_sten_Ergasiake_Apodose/links/5795bac008ae_b0ffcd03d6dc/H-Ennoia-tes-Epangelmatikes-Ikanopoieses-Theoretikes-Prosengiseis-kai-Apotelesmata-sten-Ergasiake-Apodose.pdf

Bourne, J. (χ.χ.). *Definition of Motivation*. Ανακτήθηκε 6 Δεκεμβρίου, 2025, από: https://www.academia.edu/33312333/Definition_of_Motivation

Ernawati, H. & Rusdi Z.M. (2018). How far do salary satisfaction, marital status and gender moderate the effect on employees' internal work motivation and organizational commitment to employees' work performance in hospitality industry in Indonesia? *Advances in Economics, Business and Management Research, volume 111*. Ανακτήθηκε 16 Δεκεμβρίου, 2025 από: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Ioannou, B. (2002). Tourist development impacts on the spatial transformation of the Greek islands. The case study of Kos insular area. *42nd Congress of the European Regional Science Association: From Industry to Advanced Services – Perspectives of European Metropolitan Regions*. Ανακτήθηκε 8 Ιανουαρίου, 2026, από: <https://www.econstor.eu/handle/10419/115633>

INSETE. (Αύγουστος 2021). «Ελληνικός Τουρισμός 2030 / Σχέδια Δράσης». Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου, 2025, από <https://insete.gr/wp-content/uploads/pdf/proorismoι/executive-summary-kos.pdf>

INSETE. (Μάρτιος 2023). «Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης (reskilling/upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό». Ανακτήθηκε 8 Ιανουαρίου, 2026, από: https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_03-Tourism_Training_Upskilling-Reskilling.pdf

INSETE. (Δεκέμβριος 2024). «Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2023». Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου, 2025, από: https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/12/24-12_South_Aegean-1.pdf

INSETE. (Μάρτιος 2025). *Ετήσια Έρευνα για τον Ξενοδοχειακό Κλάδο 2024*. Ανακτήθηκε 12 Νοεμβρίου, 2025, από: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2025/03/AS_2024_site_public_gr.pdf

INSETE. (Δεκέμβριος 2025). *Στατιστικό δελτίο. Νο 109*. Ανακτήθηκε 8 Ιανουαρίου, 2026, από: https://insete.gr/wp-content/uploads/2025/12/Bulletin_2512.pdf

Kafetzopoulos, D. (2024). The motivation of employees and their intention to work in the Greek tourism sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://ruomoplus.lib.uom.gr/bitstream/8000/2046/1/The%20Motivation%20of%20Employees%20and%20their%20Intention%20to%20Work%20in%20the%20Greek%20Tourism%20Sector.pdf>

Kakarougkas, C. & Stavrinoudis, T. (2020). Examining the interrelationships among reward systems, organisational climate and cultural changes in the hospitality industry. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2025, από: https://www.researchgate.net/publication/347277564_Examining_the_Interrelationships_Among_Reward_Systems_Organizational_Climate_and_Cultural_Changes_in_the_Hospitality_Industry#fullTextFileContent. doi: 10.3727/154427220X16064144339174

Kolomiets, A. (2011). *Seasonality in Tourism Employment. Case: Greotel Kos Imperial, Kos*. Saimaa University of Applied Sciences, Imatra. Ανακτήθηκε 8 Ιανουαρίου, 2026, από: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104164403>

Livadioti, G. & Stavrinoudis, T. A. (2011). Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels: an experience from a Greek resort. *Int. J. Leisure and Tourism Marketing, Vol. 2, No. 1, pp.4–2*. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2025, από: https://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/Researching%20the%20implementation%20of%20motivation%20practices%20in%20human%20resources%20in%20hotels%20%20An.pdf

Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York. Ανακτήθηκε 7 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://library.select.edu.et/index.php?p=fstream-pdf&fid=1163&bid=981#page=150>

OECD (2025). *Measuring the economic impact of tourism in Greece*. Ανακτήθηκε 12 Νοεμβρίου, 2025, από: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/measuring-the-economic-impact-of-tourism-in-greece_99da598f/52f3c5e9-en.pdf

Oktaysoy, O. & Elkirmis, O. (2025). *Beyond Authority: Leadership approaches from classical to contemporary*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub939>

Tselentis, B. S. & Prokopiou, D. G. (2005). *Regional development in the islands of Kos and Rhodes: A study of sustainable financial opportunities*. WIT Transactions on Ecology and the Environment, Vol. 84. Ανακτήθηκε 07 Ιανουαρίου, 2026, από: <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/84/15613>

Weiner, N. (2006). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models. *Personnel Psychology Volume 33, Issue 4*. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb02366.x>

Yue, T. (2019). Examining employees' turnover intention based on organizational justice, pay satisfaction and job satisfaction in the hospitality and tourism industry. (*A thesis*.) The University of Guelph, Ontario, Canada. Ανακτήθηκε 17 Δεκεμβρίου, 2025, από: <https://atrium.lib.uoguelph.ca/server/api/core/bitstreams/00486ca6-b5fe-408c-bd4f-eef6638045a3/content>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Στυλ Ηγεσίας, Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στον Ξενοδοχειακό Κλάδο – Εμπειρική μελέτη σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στην Κω»

Αργυρώ Πασανικολάκη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΕΑΠ 2025–2026

Σκοπός της έρευνας

Αγαπητή/έ συμμετέχουσα/οντα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας του/της άμεσου/ης προϊσταμένου/ης τους, η εργασιακή τους ικανοποίηση και η οργανωσιακή τους δέσμευση.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη. Δεν συλλέγονται στοιχεία που επιτρέπουν την άμεση ταυτοποίησή σας. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή. Η συμμετοχή ή η μη συμμετοχή σας δεν θα έχει καμία εργασιακή συνέπεια.

Παρακαλείστε να απαντήσετε με ειλικρίνεια, με βάση τη δική σας εμπειρία κατά την τρέχουσα περίοδο εργασίας.

Η συμπλήρωση εκτιμάται ότι διαρκεί περίπου 7–10 λεπτά.

Συγκατάθεση συμμετοχής

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συμφωνώ εθελοντικά να συμμετάσχω.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικία

- Κάτω από 25
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 και άνω

3. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1–3 χρόνια
- 4–6 χρόνια
- 7 χρόνια και άνω

4. Ποιά είναι η συνολική σας προϋπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1–3 χρόνια
- 4–6 χρόνια
- 7–10 χρόνια
- Πάνω από 10 χρόνια

5. Έχετε θέση εποπτείας ή ευθύνης προσωπικού;

- Ναι
- Όχι

**ΜΕΡΟΣ Β: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΑΜΕΣΟΥ/ΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ/ΗΣ**

Στις ακόλουθες δηλώσεις, παρακαλείστε να απαντήσετε έχοντας υπόψη τον/την άμεσο/η προϊστάμενό/η σας, δηλαδή το πρόσωπο που σας καθοδηγεί και εποπτεύει συστηματικά στην καθημερινή εργασία σας.

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2 ΔΙΑΦΩΝΩ	3 ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	4 ΣΥΜΦΩΝΩ	5 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
6.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου εμπνέει εμπιστοσύνη με τη συμπεριφορά του/της.					
7.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου επικοινωνεί με σαφήνεια τους στόχους και τις απαιτήσεις της εργασίας.					
8.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου εξηγεί με ποιον τρόπο η εργασία μας συμβάλλει στην επίτευξη των					

	στόχων του ξενοδοχείου.					
9.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου παρέχει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση, ώστε να βελτιώνω την απόδοσή μου.					
10.	10. Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει την καλή προσπάθεια και απόδοσή μου.					
11.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου ενθαρρύνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα.					
12.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου με εμπνέει να προσφέρω υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες.					

13.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους.					
14.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου με ενθαρρύνει να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες και να προτείνω νέες ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας.					
15.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου ενδιαφέρεται για τις επαγγελματικές ανάγκες και την ανάπτυξή μου.					
16.	Ο/Η άμεσος/η προϊστάμενός/η μου παρεμβαίνει έγκαιρα όταν εμφανίζονται					

	προβλήματα στην εργασία.					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2 ΔΙΑΦΩΝΩ	3 ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	4 ΣΥΜΦΩΝΩ	5 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
17.	Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.					
18.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας μου.					
19.	Είμαι ικανοποιημένος/η από την οργάνωση του ωραρίου εργασίας μου.					
20.	Διαθέτω τον απαραίτητο					

	εξοπλισμό και τα μέσα για να εκτελώ σωστά την εργασία μου.					
21.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές μου σε σχέση με την εργασία που προσφέρω					
22.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές και τα κίνητρα που προσφέρει το ξενοδοχείο.					
23.	Αισθάνομαι ότι η προσπάθεια και η συνεισφορά μου αναγνωρίζονται.					
24.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.					
25.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία μου με τους συναδέλφους.					

26.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία μου με τον/την άμεσο/η προϊστάμενό/η μου.					
27.	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο ξενοδοχείο.					

ΜΕΡΟΣ Δ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2 ΔΙΑΦΩΝΩ	3 ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	4 ΣΥΜΦΩΝΩ	5 ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
28.	Αισθάνομαι ότι αποτελώ ουσιαστικό μέλος του ξενοδοχείου.					
29.	Αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με το ξενοδοχείο.					

30.	Είμαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.					
31.	Οι αξίες και οι στόχοι του ξενοδοχείου είναι κοντά στις προσωπικές μου αξίες.					
32.	Η επιτυχία του ξενοδοχείου είναι σημαντική για εμένα.					
33.	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω επιπλέον προσπάθεια όταν αυτό είναι απαραίτητο για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου.					
34.	Θα πρότεινα το συγκεκριμένο ξενοδοχείο ως καλό χώρο εργασίας.					
35.	Θα ήθελα να συνεχίσω να					

	εργάζομαι στο ξενοδοχείο αυτό και στο μέλλον.					
--	---	--	--	--	--	--

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΝΟΙΚΤΗ ΕΡΩΤΗΣΗ

36. Ποια αλλαγή στη διοίκηση ή στις συνθήκες εργασίας θεωρείτε ότι θα συνέβαλλε περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής σας ικανοποίησης και της δέσμευσής σας προς το ξενοδοχείο;

37. Μπορείτε να περιγράψετε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή πρακτική του/της προϊσταμένου/ης σας που ενίσχυσε ή αποδυνάμωσε την εργασιακή σας ικανοποίηση ή τη δέσμευσή σας προς το ξενοδοχείο;

Παρακαλώ μην αναφέρετε ονόματα ή άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αναγνώριση συγκεκριμένων προσώπων.