



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

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

Φωτεινή Κυρίτση

Επιβλέπων καθηγητής: Αριστείδης Παπαγρηγορίου

Πάτρα

Μάιος, 2023

Περίληψη

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

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

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

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

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

Λέξεις – Κλειδιά

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

Abstract

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

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

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

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

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

Keywords

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

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ηγουμενάκης, Ν. Γ., Κραβαρίτης, Κ. Ν., & Λύτρας, Π. Ν. (2014). Εισαγωγή στον τουρισμό.
- Καζά, Γ. (2020). *Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη* (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λαλούμης Δ., (2002) *Hotel Management*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. (2018). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος
- Παπαγιάννης, Δ. (2004). *Στύλ ηγεσίας και κίνητρα στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Σχολή Επιστημών της Διοίκησης. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων).
- Τσάρτας, Π., Λαγός, Δ., Σταυρινούδης, Θ., & Πρωΐου, Ε. (2016). Μια εισαγωγή στον τουρισμό. Βασικές έννοιες και σύγχρονες εξελίξεις.
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191-198.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1403-1424.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, 28(6), 1383-1399.
- Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective. *Worldwide hospitality and tourism themes*.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73.
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.
- Chaudhary, A. H., Javed, H., Ahmad, I., Noman, M., & Ali, S. U. B. (2017). Antecedents and Outcomes of Job Satisfaction of Employees in Public Sector Universities: Insights from a Developing Country. *Journal of Research in Business and Management*, 57-63
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495.
- Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., & Rokkan, A. I. (2009). Governance structures in the hotel industry. *Journal of Business Research*, 62(8), 841-847.
- Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(4), 498-516.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzar, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.
- Dhillon, M. (2008). Determinants and Dimensions of Employee Empowerment: Revisiting the Literature. *Available at SSRN 2187420*.
- Dimitriadis, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International journal of manpower*, 26(1), 80-92.
- Durbary R. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού*. Gutenberg
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.

- Floras, M., & Stavrinoudis, A. (2013). Approaching competitive Strategies in Hospitality: A focus on Human Resource Management Practices. In *5th International Scientific Conference "Tourism Trends and Advances in the 21st Century, Island of Rhodes, Greece*.
- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in human Behavior*, 29(5), 1949-1959.
- Gueutal, H., Stone, D. L., & Salas, E. (2005). The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age.
- Hales, C., & Mccrate-Butcher, J. (1994). 'Internal marketing' and human resource management in hotel consortia. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 313-326.
- Harris, L. (2000). A theory of intellectual capital. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 22-37.
- Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, *The Motivation to Work*, New York: 1959
- Holden, L. (1999), "The Perception Gap in Employee Empowerment: a Comparative Study of Banks in Sweden and Britain", *Personnel Review*, Vol.28, No.3, pp. 222-241
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420.
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture and employee performance: a case study from tourism company in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104-110.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Turauskas, L., & Šalčiuvienė, L. (2009). A comparative study of employee empowerment in Danish and Lithuanian hotels. *Transformations in business & Economics*, 8, 66-85.

- Kele, A. T. B. A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism management perspectives*, 22, 44-53.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. [Μάρκετινγκ Τουρισμού & Φιλοξενίας, Επιμ. Χρήστου Α.] Boston, MA: Pearson Education. (σσ. 27-243). Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25-48.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
- Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2010). *Human resources and tourism: Skills, culture and industry*. Bristol, UK: Channel View Publications. (υπάρχει σαν ebook μόνο online)
- Lin, T. T., & Maung, K. M.(2023) Internal Marketing, Job Satisfaction and employee performance: an empirical study of hotels in Nay Pyi Taw, Myanmar. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 28, Issue 3*
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- Maslow, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50 1943: σελ. 370 - 396
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel review*, 32(3), 297-318.
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2021). The relationship between leader-member exchange, innovative work behaviour and career satisfaction: A research in hotel enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(2), 638-659.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación.

- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2016). Are customers' reviews creating value in the hospitality industry? Exploring the moderating effects of market positioning. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1133-1143.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage learning.
- Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195–208.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380–394.
- O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2010). *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.
- Ross, G. F. (1995). Management-employee divergences among hospitality industry employee service quality ideals. *International Journal of Hospitality Management*, 14(1), 11-24.
- Serrat, J.M.B. (2011). Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach. *Tourism Management*, 32(2), 277–287.
- Singh, N., Hu, C., & Roehl, W.S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 131–147.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB management review*, 30(4), 330-342.
- Smith, A. C., & Suchitra Mouly, V. (1998). Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. *Empowerment in organizations*, 6(3), 69-80.

- Smith, E., Webber, D., & White, S. (2011). Employment characteristics of UK tourism industries in 2008. *Economic & Labour Market Review*, 5, 24–45.
- Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory: A literature review (1970–2020). *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, (2021),
- Stavrinoudis, Th., & Livadioti, G. (2011). Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels: An experience from a Greek resort. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2(1), 4–23.
- Stavrinoudis, Th., & Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 416–439.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437–468.
- Thai, T. D. H., Nguyen, T. T., Chen, W. K., & Tang, A. D. (2023). The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 173-189.
- Tran, X. (2017). Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and hospitality management*, 23(2), 163-183.
- Tsiotras, G. D., Tsiotras, P. G., & Fotiadis, T. A. (2016). Enabling quality in the tourism industry: An evaluation of business excellence in Greek hotels. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 44-57.
- Vidhya, M., & Kavitha, M. (2023). Employee perception about employee empowerment and its impact on job satisfaction. *International journal of economic perspectives*, 17(1), 7-16.
- Vroom V. H. (1964), *Work Motivation*, New York: Wiley
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.
- Yoo, D.K., Rao, S.S, and Hong, P. (2006), A comparative study on cultural differences and quality practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23 No.6, pp.607-624.

Υπέθυνη Δήλωση Συγγραφέα: Φωτεινή Κυρίτση

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