



Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Προορισμών

Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«Διαχείριση διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας στον
τουριστικό τομέα: Από την πολυμορφία στην αποδοτικότητα –
Προκλήσεις και στρατηγικές»

Ευτυχία Σαρόγλου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαγεωργίου Αθηνά

Πάτρα, ΜΑΪΟΣ 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Σαρόγλου Ευτυχία που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η 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. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Διαχείριση διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας στον
τουριστικό τομέα: Από την πολυμορφία στην αποδοτικότητα –
Προκλήσεις και στρατηγικές»

Ευτυχία Σαρόγλου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Αθηνά Παπαγεωργίου

Μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ουρανία Βιτουλαδίτη

Μέλος ΣΕΠ του ΕΑΠ

Πάτρα, ΜΑΪΟΣ 2026

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Αθηνά Παπαγεωργίου για την καθοδήγησή της, καθώς και στην οικογένεια και τους φίλους μου για τη συνεχή στήριξη και ενθάρρυνσή τους καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

1 Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη διαγενεακή ποικιλομορφία και τη συνεργασία στον χώρο εργασίας του τουρισμού, δίνοντας έμφαση στις αντιλήψεις των εργαζομένων, στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στις επιπτώσεις της ηλικιακής διαφοροποίησης στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή απόδοση. Ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη πολλαπλών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο, γεγονός που καθιστά τη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας κρίσιμο οργανωσιακό ζήτημα.

Βασικοί στόχοι της έρευνας ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διαγενεακή συνεργασία, η καταγραφή των βασικών προκλήσεων που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας Likert και μία ανοικτή ερώτηση. Το δείγμα αποτελούνταν από εργαζόμενους σε διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφικές στατιστικές μεθόδους, ενώ οι ποιοτικές απαντήσεις κατηγοριοποιήθηκαν θεματικά για την ενίσχυση της ερμηνείας των αποτελεσμάτων.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η διαγενεακή συνεργασία αξιολογείται γενικά θετικά, ιδίως ως προς τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης πελατών. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τα συμπληρωματικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών, όπως η εμπειρία και ο επαγγελματισμός σε συνδυασμό με την καινοτομία και την τεχνολογική προσαρμοστικότητα. Ωστόσο, εντοπίστηκαν σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με διαφοροποιήσεις στον τρόπο επικοινωνίας, στις προσδοκίες και στην περιορισμένη συστηματική παρέμβαση της διοίκησης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις, εφόσον υποστηρίζεται από συμπεριληπτική ηγεσία, δομημένους μηχανισμούς μεταφοράς γνώσης και αποτελεσματικά πλαίσια επικοινωνίας.

Λέξεις - Κλειδιά

διαγενεακή ποικιλομορφία, τουριστικός τομέας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή συνεργασία, διαχείριση ηλικιακής διαφορετικότητας

2 Abstract

Managing Different Generations in the Tourism Workplace: From Diversity to Efficiency - Challenges and Strategies

This study examines intergenerational diversity and collaboration within the tourism workplace, emphasizing employees' perceptions, human resource management practices, and the implications of age diversity for job satisfaction and organizational performance. The tourism sector is characterized by a workforce that includes multiple generations working simultaneously, making the effective management of age diversity a critical organizational challenge.

The main objectives of the research were to explore employees' views on intergenerational cooperation, to identify the key challenges emerging from the coexistence of different age groups, and to assess the extent to which human resource management practices contribute to addressing these challenges. Primary data were collected through a structured questionnaire consisting of Likert-scale items and one open-ended question. The sample included employees from various tourism-related businesses. Quantitative data were analyzed using descriptive statistical methods, while qualitative responses were categorized thematically to support a deeper interpretation of the findings.

The results suggest that intergenerational collaboration is generally perceived as beneficial, particularly in terms of knowledge sharing, enhanced service quality, and improved problem-solving. Participants acknowledged the complementary strengths of different generations, combining professional experience with innovation and technological adaptability. Nevertheless, notable challenges were identified, mainly related to communication differences, divergent work values, varying expectations regarding authority and flexibility, and limited systematic managerial intervention. Although certain human resource practices appear to facilitate cooperation, they are not always consistently implemented or strategically aligned.

Overall, the findings indicate that intergenerational diversity can function as a strategic asset for the tourism organizations when supported by inclusive leadership, structured knowledge-transfer mechanisms, and effective communication frameworks. The study contributes to the understanding of age diversity management in tourism and provides practical insights for strengthening collaboration and organizational effectiveness.

Keywords

intergenerational diversity, tourism sector, human resource management, workplace collaboration, age diversity management

3 Περιεχόμενα

Περίληψη2

Abstract3

Περιεχόμενα5

- 1 Εισαγωγή8
 - 1.1 Υπόβαθρο της έρευνας8
 - 1.2 Προβληματική της έρευνας9
 - 1.3 Σημαντικότητα της έρευνας11
 - 1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας12
 - 1.5 Αναμενόμενα οφέλη και συμβολή της εργασίας13
 - 1.6 Διάρθρωση της εργασίας14
- 2 Διαχείριση Διαγενεακής Ποικιλομορφίας στον Τουριστικό Χώρο Εργασίας16
 - 2.1 Θεωρίες για τις γενεές στον χώρο εργασίας16
 - 2.2 Διαφορές αξιών, κινήτρων και συμπεριφορών ανά γενιά20
 - 2.3 Χαρακτηριστικά τουριστικού τομέα ως πεδίο μελέτης21
 - 2.3.1 Εργασιακές ιδιαιτερότητες του τουρισμού22
 - 2.3.2 Εποχικότητα και επιπτώσεις στη διαχείριση προσωπικού22
 - 2.3.3 Το ζήτημα των επαγγελματικών δεξιοτήτων23
 - 2.3.4 Γιατί ο τουρισμός είναι ιδανικό πεδίο μελέτης της διαγενεακής ποικιλομορφίας24
 - 2.4 Επιπτώσεις της διαγενεακής ποικιλομορφίας στην οργανωσιακή λειτουργία και την αποδοτικότητα24
 - 2.5 Προκλήσεις στη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό τομέα26
- 3 Διαχείριση Πολυγενεακού Εργατικού Δυναμικού με Έμφαση στον Τουριστικό Τομέα29
 - 3.1 Σημασία της διαχείρισης πολυγενεακού εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα29
 - 3.2 Προκλήσεις διαχείρισης πολυγενεακού εργατικού δυναμικού στον τουρισμό29
 - 3.3 Εκπαίδευση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτιση σε πολυγενεακό εργατικό δυναμικό31
 - 3.4 Στρατηγικές διαχείρισης και προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος στις ανάγκες διαφορετικών γενεών32
 - 3.5 Προγράμματα ηγεσίας και ανάπτυξης (leadership development) σε πολυγενεακά τουριστικά περιβάλλοντα34
- 4 Μεθοδολογία της Έρευνας36
 - 4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και φιλοσοφία της έρευνας36
 - 4.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα37
 - 4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων38
 - 4.4 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας39
 - 4.5 Ερευνητικό εργαλείο40
 - 4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων42
 - 4.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων43
 - 4.8 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας44
 - 4.9 Ηθικά ζητήματα της έρευνας45
 - 4.10 Περιορισμοί της έρευνας46
 - 4.11 Μεθοδολογική σύνοψη και ερευνητική συνέχεια47
- 5 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων48
 - 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος48
 - 5.1.1 Φύλο49
 - 5.1.2 Ηλικιακή ομάδα (Γενεακή κατανομή)49
 - 5.1.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο49
 - 5.1.4 Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον τουρισμό50
 - 5.1.5 Τύπος επιχείρησης50
 - 5.2 EE1 – Διαφορές στις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα μεταξύ γενεών50
 - 5.2.1 Εργασιακή σταθερότητα50
 - 5.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής51
 - 5.2.3 Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης51
 - 5.2.4 Αναγνώριση από τον εργοδότη51
 - 5.2.5 Ξεκάθαροι ρόλοι και ιεραρχία52

- 5.2.6 *Ευελιξία στο ωράριο*52
- 5.2.7 *Συνολική αποτίμηση ΕΕ*152
- 5.3 *ΕΕ2 – Διαγενεακή συνεργασία, εργασιακή συμπεριφορά και αντίληψη για τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση*53
 - 5.3.1 *Αντίληψη αποτελεσματικότητας της διαγενεακής συνεργασίας*53
 - 5.3.2 *Αντίληψη συγκρούσεων μεταξύ γενεών*53
 - 5.3.3 *Διαφορετικοί τρόποι επικοινωνίας*53
 - 5.3.4 *Συνεισφορά νεότερων εργαζομένων*54
 - 5.3.5 *Συνεισφορά μεγαλύτερων εργαζομένων*54
 - 5.3.6 *Διαγενεακή ποικιλομορφία και αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση*54
 - 5.3.7 *Συνολική αποτίμηση ΕΕ*254
- 5.4 *ΕΕ3 – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και διαχείριση πολυγενεακού εργατικού δυναμικού*55
 - 5.4.1 *Συνεκτίμηση των αναγκών διαφορετικών ηλικιακών ομάδων*55
 - 5.4.2 *Ευκαιρίες εκπαίδευσης για όλες τις ηλικίες*55
 - 5.4.3 *Πρακτικές μεταφοράς γνώσης μεταξύ γενεών*56
 - 5.4.4 *Ενθάρρυνση διαγενεακής συνεργασίας από τη διοίκηση*56
 - 5.4.5 *Πολιτικές ΔΑΔ και μείωση συγκρούσεων*56
 - 5.4.6 *Συνολική αποτίμηση ΕΕ*357
- 5.5 *ΕΕ4 – Διαγενεακή ποικιλομορφία, εργασιακή ικανοποίηση και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα εργασίας*57
 - 5.5.1 *Εργασιακή ικανοποίηση*57
 - 5.5.2 *Διαγενεακή συνεργασία και ποιότητα εργασίας*58
 - 5.5.3 *Διαγενεακή ποικιλομορφία και εξυπηρέτηση πελατών*58
 - 5.5.4 *Συνθήκες εργασίας και προσδοκίες*58
 - 5.5.5 *Πρόθεση σύστασης του οργανισμού*59
 - 5.5.6 *Συνολική αποτίμηση ΕΕ*459
- 5.6 *Ανοιχτή ερώτηση – Προκλήσεις διαγενεακής συνεργασίας*59
 - 5.6.1 *Ανάλυση ανοικτής ερώτησης – Προκλήσεις διαγενεακής συνεργασίας*59
 - 5.6.2 *Συνολική αποτίμηση ανοικτής ερώτησης*61
- 5.7 *Έλεγχος διαφορών μεταξύ γενεών*61
- 5.8 *Σύνοψη και σύνθεση ευρημάτων*62
- 5.9 *Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου*64
- 6 *Συμπεράσματα και προτάσεις*64
 - 6.1 *Εισαγωγικές παρατηρήσεις*64
 - 6.2 *Συζήτηση ευρημάτων*65
 - 6.2.1 *Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ*165
 - 6.2.2 *Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ*267
 - 6.2.3 *Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ*369
 - 6.2.4 *Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ*471
 - 6.2.5 *Συνολική Σύνθεση Ευρημάτων*72
 - 6.3 *Πρακτικές προτάσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις*73
 - 6.3.1 *Ανάπτυξη στρατηγικής «age-inclusive» διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*74
 - 6.3.2 *Θεσμοθέτηση προγραμμάτων διαγενεακής μάθησης*74
 - 6.3.3 *Ενίσχυση της επικοινωνίας και διαχείριση συγκρούσεων*74
 - 6.3.4 *Ευέλικτες μορφές οργάνωσης εργασίας*75
 - 6.3.5 *Ανάπτυξη συμμετοχικής ηγεσίας*75
 - 6.3.6 *Συστηματική αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας*75
 - 6.4 *Περιορισμοί της έρευνας*76
 - 6.5 *Προτάσεις για μελλοντική έρευνα*77
 - 6.6 *Τελικά συμπεράσματα*78

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 3.5.136

Πίνακας 5.7.161

Πίνακας 5.7.262

Πίνακας 5.9.164

1 Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο της έρευνας

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς και κοινωνικούς πυλώνες της σύγχρονης παγκόσμιας οικονομίας. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO, 2023), ο τουρισμός συμβάλλει άμεσα και έμμεσα σε περισσότερο από το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ, δημιουργώντας εκατομμύρια θέσεις εργασίας και προσφέροντας σημαντικά οφέλη σε εθνικές και τοπικές οικονομίες. Στην Ελλάδα, ο ρόλος του τουριστικού τομέα είναι ακόμη πιο καθοριστικός, καθώς αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης και απασχόλησης. Το 2023, ο τουρισμός συνέβαλε σχεδόν στο 25% του ΑΕΠ, ενώ περισσότερο από το 20% του εργατικού δυναμικού απασχολείται άμεσα ή έμμεσα σε τουριστικές δραστηριότητες (ΙΝΣΕΤΕ, 2024).

Πέρα από την οικονομική του σημασία, ο τουρισμός διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τις κοινωνικές και πολιτισμικές αλληλεπιδράσεις, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ευέλικτες, πολυπολιτισμικές και πολυγενεακές μορφές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο χώρος των τουριστικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από έντονη ανθρώπινη αλληλεπίδραση, υψηλή εποχικότητα, πίεση χρόνου, απαιτητικούς πελάτες, και μεγάλη ποικιλία επαγγελματικών ρόλων. Η βιβλιογραφία για το εργατικό δυναμικό στον τουρισμό αναδεικνύει την έντονη ετερογένεια των εργαζομένων ως προς την ηλικία και το πολιτισμικό υπόβαθρο, η οποία λειτουργεί τόσο ως πηγή πλούτου εμπειριών όσο και ως πρόκληση για τη διοίκηση (Baum et al., 2016).

Η πολυγενεακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι σήμερα πιο έντονη από ποτέ. Στην αγορά εργασίας συνυπάρχουν τέσσερις κυρίαρχες γενιές:

- οι Baby Boomers (γεννημένοι περίπου 1946-1964), που δίνουν έμφαση στη σταθερότητα, στην προσωπική αφοσίωση και στην επαγγελματική εμπειρία,
- η Generation X (1965-1980), με προσανατολισμό στην αυτονομία, την ισορροπία επαγγελματικού-προσωπικού βίου και την αποδοτικότητα,
- Οι Millennials ή Generation Y (1981-1996), που χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα, ανάγκη για ανατροφοδότηση και τεχνολογική εξοικείωση, και
- Η Generation Z (μετά το 1997), η οποία εισέρχεται πλέον μαζικά στην αγορά εργασίας και χαρακτηρίζεται από νέες αντιλήψεις σχετικά με την εργασία, τη δια βίου μάθηση και την κοινωνική ευθύνη (International Labour Organization, 2020).

Η συνύπαρξη αυτών των γενεών δημιουργεί ένα ιδιαίτερα πολυσύνθετο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι προσδοκίες, τα κίνητρα και οι αξίες των εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν ευέλικτες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), ικανές να συνδυάσουν την εμπειρία και τη σταθερότητα των παλαιότερων γενεών με την καινοτομία και τον ενθουσιασμό των νεότερων. Η πρόκληση αυτή καθίσταται ακόμη πιο έντονη λόγω των διαρκών μεταβολών της τουριστικής αγοράς, της τεχνολογικής εξέλιξης, της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών και της επιρροής παγκόσμιων κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19, που έχει πλήξει σημαντικά την απασχόληση και τις λειτουργικές δομές του τουριστικού τομέα (International Labour Organization, 2020).

Επιπλέον, η έννοια της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο έχει πλέον επεκταθεί πέρα από το φύλο ή την εθνικότητα, για να συμπεριλάβει και τη γενεακή ποικιλομορφία. Η διαχείριση διαφορετικών γενεών δεν αφορά μόνο τη συνύπαρξη ηλικιακών ομάδων, αλλά και την αναγνώριση διαφορετικών τρόπων σκέψης, αξιών και μορφών επικοινωνίας. Σε έναν τομέα όπως ο τουρισμός, που βασίζεται στην ομαδική εργασία, στη διαπροσωπική επαφή και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η ικανότητα των διοικήσεων να αξιοποιήσουν δημιουργικά αυτή τη διαφορετικότητα - που περιλαμβάνει διαφορές στις αντιλήψεις, στις αξίες και στις μορφές επικοινωνίας των εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων - καθίσταται στρατηγικής σημασίας (Sobrino-De Toro, 2019).

1.2 Προβληματική της έρευνας

Η πολυγενεακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ένα σύνθετο σύνολο προκλήσεων για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι η πολυμορφία μπορεί να αποτελέσει πηγή καινοτομίας και δημιουργικότητας, συχνά οδηγεί σε επικοινωνιακές δυσκολίες, συγκρούσεις αξιών και διαφοροποιημένες αντιλήψεις για την εργασία. Οι Baby Boomers, για παράδειγμα, δίνουν έμφαση στην πειθαρχία και στη μακροχρόνια αφοσίωση, ενώ οι Millennials επιζητούν ευελιξία, ευκαιρίες εξέλιξης και εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η σύγκρουση προσδοκιών μεταξύ διαφορετικών γενεών μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργίες στις ομάδες, μειωμένη παραγωγικότητα και αυξημένη εργασιακή φθορά, καθώς οι αξίες, οι προτεραιότητες και οι τρόποι επικοινωνίας των εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά (Sobrino-De Toro, 2019).

Στον τουριστικό τομέα, όπου η συνεργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, τέτοιες διαφορές μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην

οργανωτική απόδοση. Η αδυναμία κατανόησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε γενιάς οδηγεί σε χαμηλότερη δέσμευση των εργαζομένων, σε αυξημένη κινητικότητα προσωπικού και σε απώλεια γνώσης και εμπειρίας. Επίσης, η ταχεία είσοδος της Generation Z στην αγορά εργασίας, με εντελώς διαφορετικά πρότυπα επικοινωνίας και εργασιακής συμπεριφοράς, επιτείνει την ανάγκη για νέες προσεγγίσεις διοίκησης (Ng & Parry, 2016).

Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των γενεών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και τη σχέση επιχείρησης-πελάτη. Στις τουριστικές υπηρεσίες, η ποιότητα της εξυπηρέτησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα των ομάδων να συνεργάζονται αποτελεσματικά, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να λειτουργούν με συνέπεια και εν συναίσθηση. Αν οι εργαζόμενοι διακατέχονται από αμοιβαίες προκαταλήψεις ή στερεότυπα - όπως ότι οι νεότεροι στερούνται επαγγελματισμού ή οι μεγαλύτεροι είναι απρόθυμοι στην τεχνολογία - το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μειωμένη ποιότητα υπηρεσιών και δυσαρέσκεια πελατών, καθώς οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα μεταξύ γενεών επηρεάζουν τον τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας των ομάδων (Rood, 2010).

Η προβληματική επομένως αφορά στο πώς οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τη γενεακή πολυμορφία σε πλεονέκτημα και όχι σε εμπόδιο. Η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης γενεών δεν είναι μια απλή υπόθεση εκπαίδευσης ή πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού· απαιτεί κατανόηση των βαθύτερων αξιακών διαφορών, προσαρμογή του ηγετικού στυλ, καινοτόμα μέσα παρακίνησης και διαρκή αναπροσαρμογή των οργανωσιακών πρακτικών (Lyons & Kiron, 2014). Ιδιαίτερα στο ελληνικό πλαίσιο, όπου οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο μικρομεσαίες και οικογενειακές, οι διοικητικές πρακτικές βασίζονται συχνά στην εμπειρία και στη διαίσθηση παρά σε τεκμηριωμένες πολιτικές. Αυτή η πραγματικότητα καθιστά ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης στοχευμένων στρατηγικών ΔΑΔ που λαμβάνουν υπόψη τη διαφορετικότητα των γενεών, ενισχύοντας παράλληλα την αποδοτικότητα και τη συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η συνεχής τεχνολογική πρόοδος και η εξ αποστάσεως εργασία που ενισχύθηκε κατά την πανδημία, έχουν διαφοροποιήσει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι νεότερες γενιές διαθέτουν αυξημένη τεχνολογική αυτοπεποίθηση, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αίσθημα ανασφάλειας στους μεγαλύτερους εργαζόμενους. Αντίστροφα, οι νεότεροι ενδέχεται να υποτιμούν την εμπειρία και την οργανωσιακή γνώση των παλαιότερων. Όλα αυτά δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λειτουργεί ως γέφυρα επικοινωνίας και όχι ως απλός μηχανισμός διαχείρισης.

1.3 Σημαντικότητα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σε θεωρητικό επίπεδο, συμβάλλει στη διεύρυνση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από τη διαχείριση γενεών και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας σε έναν τομέα που δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στο ελληνικό πλαίσιο - τον τουρισμό. Παρά τη σταδιακά αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της διαχείρισης γενεαλογικής ποικιλομορφίας, η βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικά κενά ειδικά στον τουριστικό κλάδο και στο ελληνικό περιβάλλον. Έχουν γίνει μελέτες για γενικές εργασιακές αξίες κάθε γενιάς (π.χ. Gursoy et al., 2008) ή για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό (π.χ. INSETE, 2024), αλλά λίγες προσπαθούν να συνδέσουν άμεσα τις γενιές με αποτελεσματικές διευθυντικές πρακτικές στον τουρισμό.

Σε πρακτικό επίπεδο, η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της διαγενεακής συνεργασίας ως εργαλείου βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης. Η σωστή αξιοποίηση των διαφορετικών γενεών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, μείωση των συγκρούσεων και ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, η κατανόηση των διαφορετικών κινήτρων κάθε γενιάς μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ του τουριστικού τομέα να σχεδιάσουν αποτελεσματικότερες πολιτικές παρακίνησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Gursoy et al., 2013).

Η συμβολή της εργασίας εντοπίζεται επίσης στην ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο η πολυμορφία των γενεών μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μια εποχή όπου οι τουριστικές επιχειρήσεις αναζητούν διαφοροποίηση και καινοτομία, η αξιοποίηση των διαφορετικών προοπτικών και δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη νέων προϊόντων και αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης, ενισχύοντας τη δημιουργία καινοτόμων τουριστικών υπηρεσιών και βελτιώνοντας την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων στον ταχέως μεταβαλλόμενο τουριστικό κλάδο (Pinhal, 2025). Επιπλέον, η μελέτη μπορεί να συμβάλει στη χάραξη πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο κλάδου, παρέχοντας κατευθύνσεις για πιο συμπεριληπτικές και αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring μεταξύ διαφορετικών γενεών ή η εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας μπορεί να βελτιώσουν τη συνεργασία και να μειώσουν το εργασιακό άγχος.

Τέλος, η έρευνα συμβάλλει στην προώθηση ενός βιώσιμου και κοινωνικά υπεύθυνου μοντέλου διοίκησης, το οποίο αναγνωρίζει τη σημασία της ανθρώπινης διαφορετικότητας και την αξιοποιεί ως πηγή μάθησης και ανάπτυξης. Μέσα σε έναν τομέα όπως ο τουρισμός, όπου

η ανθρώπινη διάσταση είναι καθοριστική, η ανάπτυξη τέτοιων προσεγγίσεων μπορεί να ενισχύσει όχι μόνο την αποδοτικότητα, αλλά και τη θετική εικόνα του κλάδου στο σύνολό του.

1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων, διερευνώντας τις προκλήσεις και τις στρατηγικές που μπορούν να μετατρέψουν την πολυμορφία σε αποδοτικότητα. Στόχος είναι να παρουσιαστεί πώς η πολυγενεακή σύνθεση μπορεί να αποτελέσει πηγή καινοτομίας, γνώσης και βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης, όταν αντιμετωπιστεί με στρατηγικό και συμπεριληπτικό τρόπο.

Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει:

1. Να αποτυπώσει θεωρητικά τις βασικές γενεές που συνυπάρχουν σήμερα στις τουριστικές επιχειρήσεις και να αναλύσει τα κύρια χαρακτηριστικά, τις αξίες και τα κίνητρα κάθε ομάδας.
2. Να εντοπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο, όπως οι διαφορές στην επικοινωνία, η σύγκρουση προτεραιοτήτων και η διαφορετική προσέγγιση στην εργασία.
3. Να παρουσιάσει τις κύριες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να εφαρμοστούν για την αποτελεσματική διαχείριση της γενεακής πολυμορφίας, εστιάζοντας σε πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση, η ηγεσία και η διαγενεακή συνεργασία.
4. Να προτείνει ένα πλαίσιο στρατηγικών ΔΑΔ που να προάγει τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση και την απόδοση, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του τουριστικού τομέα και της ελληνικής πραγματικότητας.

Με βάση τους παραπάνω στόχους, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις εργασιακές αξίες και στα κίνητρα μεταξύ των διαφορετικών γενεών εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;
2. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών τη συνεργασία και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας;
3. Ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται αποτελεσματικές για τη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα;

4. Σε ποιον βαθμό η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων;

Αναλύοντας τα παραπάνω, η εργασία επιδιώκει να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός νέου τρόπου σκέψης γύρω από τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στον τουρισμό. Η διαχείριση διαφορετικών γενεών δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά αναγκαιότητα. Σε ένα περιβάλλον όπου η επιτυχία εξαρτάται από τη συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και την εμπιστοσύνη, η ικανότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το δυναμικό όλων των γενεών είναι καθοριστικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας (Urbancová et al., 2020).

1.5 Αναμενόμενα οφέλη και συμβολή της εργασίας

Η εμβάθυνση στη διαχείριση διαφορετικών γενεών στον τουριστικό τομέα αναμένεται να αποδώσει πολλαπλά οφέλη, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία συνεισφέρει στη συστηματοποίηση της γνώσης γύρω από την πολυγενεακή διοίκηση, προσφέροντας ένα συνεκτικό πλαίσιο κατανόησης της δυναμικής που διαμορφώνεται στις τουριστικές επιχειρήσεις. Η συγκριτική ανάλυση των γενεών και η ερμηνεία των διαφορών τους με βάση τις αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς συμβάλλουν στην επιστημονική τεκμηρίωση ενός θέματος που παραμένει ελλιπώς διερευνημένο στην ελληνική βιβλιογραφία.

Σε πρακτικό επίπεδο, η εργασία μπορεί να καθοδηγήσει τα στελέχη του τουριστικού τομέα στην ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και κατανόησης. Η γνώση των κινήτρων, των αξιών και των τρόπων εργασίας κάθε γενιάς μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ να διαμορφώσουν πολιτικές που ενισχύουν τη συνοχή των ομάδων, μειώνουν τις συγκρούσεις και προάγουν την αποδοτικότητα. Για παράδειγμα, η εφαρμογή προγραμμάτων εσωτερικής επικοινωνίας, η ενίσχυση της συμμετοχικής ηγεσίας και η αξιοποίηση της τεχνολογίας ως κοινού εργαλείου συνεργασίας μπορούν να μετατρέψουν τη γενεακή πολυμορφία σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, η εργασία αναμένεται να αναδείξει τον ρόλο της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης ως μέσου γεφύρωσης των γενεακών διαφορών. Η ανάπτυξη διαγενεακών ομάδων μάθησης και mentoring επιτρέπει τη μεταφορά γνώσης και εμπειρίας, ενισχύοντας παράλληλα τη συνοχή και την αλληλοκατανόηση. Οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν σταθερότητα και οργανωσιακή μνήμη, ενώ οι νεότεροι φέρνουν καινοτομία και προσαρμοστικότητα. Η αλληλεπίδραση αυτή, όταν διαχειρίζεται σωστά μέσω

προγραμμάτων mentoring και διαγενεακής μάθησης, ενισχύει την ανθεκτικότητα της επιχείρησης και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της (OECD, 2024).

Τέλος, η μελέτη προωθεί έναν σύγχρονο και ανθρωποκεντρικό τρόπο διοίκησης, ο οποίος αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους όχι ως ομοιογενή ομάδα, αλλά ως σύνολο διαφορετικών προσωπικοτήτων και εμπειριών που μπορούν να συμβάλουν δημιουργικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται σε καταλύτη οργανωσιακής καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης.

Η αναγνώριση και αξιοποίηση της γενεακής διαφορετικότητας συμβάλλει όχι μόνο στην αύξηση της αποδοτικότητας, αλλά και στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τον σεβασμό, την ισότητα και τη συμμετοχή. Στον τουριστικό τομέα, όπου η ανθρώπινη διάσταση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα της εμπειρίας που προσφέρεται στον πελάτη, η ανάπτυξη τέτοιων πρακτικών διοίκησης δεν αποτελεί απλώς οργανωσιακή επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα.

1.6 Διάρθρωση της εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία οργανώνεται σε έξι βασικά κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική αλληλουχία από τη θεωρητική θεμελίωση έως τα συμπεράσματα και τις προτάσεις.

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το υπόβαθρο, το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο της εργασίας, τη σημασία και την επικαιρότητα του θέματος, καθώς και τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους.

Κεφάλαιο 2 - Διαχείριση διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας

Το δεύτερο κεφάλαιο εμβαθύνει στο θεωρητικό υπόβαθρο, παρουσιάζοντας μια ανάλυση του ρόλου του τουρισμού στην οικονομία και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στον χώρο (όπως η εποχικότητα και οι δεξιότητες). Εξετάζεται διεξοδικά η θεωρητική βάση γύρω από την έννοια της πολυμορφίας, της πολυγενεακής σύνθεσης και των σχετικών θεωριών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιμέρους γενεών και τα θεωρητικά μοντέλα που εξηγούν τη διαγενεακή συμπεριφορά μέσα από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σχέση μεταξύ πολυμορφίας και οργανωσιακής αποδοτικότητας.

Κεφάλαιο 3 - Διαχείριση πολυγενεακού εργατικού δυναμικού με έμφαση στον τουριστικό τομέα

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως η διαφοροποίηση αξιών, οι συγκρούσεις ρόλων, η ανισορροπία στην επικοινωνία και οι επιπτώσεις των στερεοτύπων. Το κεφάλαιο εστιάζει στο πώς εφαρμόζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των διαφορετικών γενεών στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 4 - Μεθοδολογία έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή της ερευνητικής μεθόδου, του σχεδιασμού της έρευνας, του δείγματος, των εργαλείων συλλογής και των τεχνικών ανάλυσης δεδομένων. Η προσέγγιση της έρευνας είναι μεικτή, συνδυάζοντας θεωρητική ανασκόπηση και πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα. Αρχικά, γίνεται βιβλιογραφική μελέτη (δευτερογενής έρευνα) ελληνικών και διεθνών πηγών σχετικά με τις γενεές στο χώρο εργασίας και τη διαχείρισή τους στον τουρισμό. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα σε πληθυσμό εργαζομένων τουριστικών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, εστίαση κ.λπ.) διαφορετικών ηλικιών. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με χρήση ερωτηματολογίων που διερευνούν θέματα όπως κίνητρα, συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση και αντιλήψεις συνεργασίας. Τα ποσοτικά στοιχεία αναλύονται στατιστικά για να εντοπιστούν σημαντικές σχέσεις μεταξύ γενεών και επιδόσεων, ενώ οι ποιοτικές απαντήσεις αναδεικνύουν υποκείμενους παράγοντες και απόψεις. Η μεικτή μεθοδολογία επιτρέπει έτσι την εις βάθος κατανόηση του φαινομένου: οι θεωρητικές γνώσεις υποστηρίζουν την κατασκευή του ερωτηματολογίου, ενώ τα εμπειρικά ευρήματα χρησιμοποιούνται για τον εμπλουτισμό και την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων.

Κεφάλαιο 5 - Αποτελέσματα της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια εκτενής παρουσίαση των συλλεχθέντων δεδομένων. Ακολουθεί η ανάλυσή τους αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν παραπάνω.

Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα και προτάσεις

Το τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζει τα κύρια ευρήματα, εξάγει γενικά συμπεράσματα και διατυπώνει προτάσεις για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη μετάβαση από την πολυμορφία στην αποδοτικότητα. Τέλος, προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντικές μελέτες.

2 Διαχείριση Διαγενεακής Ποικιλομορφίας στον Τουριστικό Χώρο Εργασίας

2.1 Θεωρίες για τις γενεές στον χώρο εργασίας

Στη βιβλιογραφία των κοινωνικών επιστημών οι έννοιες «γενιά» και «διαγενεακή ποικιλομορφία» έχουν ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως. Σύμφωνα με τον Mannheim (1952), η γενιά δεν είναι απλώς ένα βιολογικό γεγονός (έτος γέννησης), αλλά ένα κοινωνικό σύνολο προσδιορισμένο από κοινές ιστορικές εμπειρίες και μια συλλογική «συνείδηση γενιάς». Όπως σημειώνει, τα άτομα που ανήκουν στην ίδια γενιά βρίσκονται μέσα στο ίδιο κοινωνικο-ιστορικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει - και ταυτόχρονα περιορίζει - το εύρος των εμπειριών που μπορούν να έχουν (Κολοκούτσας, 2020). Δηλαδή, η ταυτότητα μιας γενιάς διαμορφώνεται από τα μεγάλα ιστορικά γεγονότα και κοινωνικές συνθήκες που βιώνουν τα μέλη της στην πρώιμη ενήλικη ζωή τους. Γενικότερα, μια «γενιά» ορίζεται ως ομάδα ατόμων με κοινό ιστορικό πλαίσιο και συνείδηση του παγκόσμιου κοινωνικού τους χώρου. Ο Mannheim τονίζει ότι ο καθορισμός μιας γενιάς δεν χαρακτηρίζεται απλώς από το έτος γέννησης, αλλά απαιτεί κοινή συμμετοχή σε κομβικά γεγονότα της εποχής. Σε παρόμοια ιδεολογία με τον Mannheim, ο Ryder (1965) απορρίπτει την αυθαίρετη «ρίζα χρόνου» των γενεών (π.χ. κάθε 30 χρόνια) και υπογραμμίζει και ο ίδιος ότι οι γενιές διαρκούν όσο διαρκούν τα ορατά ιστορικά και κοινωνικά τους όρια.

Η θεωρία του Mannheim (1952) αντιμετωπίζει τη γενιά ως κοινωνική δομή παρά ως βιολογικό υποκείμενο. Σύμφωνα με τον ίδιο, κάθε γενιά επηρεάζεται έντονα από τις κυρίαρχες κοινωνικές συνθήκες του «κορυφαίου» σημείου της ζωής της (περίπου 17-25 ετών). Τα κοινά αυτά βιώματα αποθηκεύονται στη συλλογική μνήμη της γενιάς και διαμορφώνουν τις στάσεις και συμπεριφορές τους. Έτσι, οι μεταγενέστερες έρευνες δείχνουν ότι η ταυτότητα μιας γενιάς αναδύεται κυρίως στην εφηβική/πρώιμη ενηλικίωση (17-25 ετών), οπότε τα γεγονότα αυτής της περιόδου «αποκρυσταλλώνονται» σε αξίες και συνήθειες (Κολοκούτσας, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, η θεωρία των γενιών του Mannheim εστιάζει κυρίως στη δυναμική της αλληλεπίδρασης των γενεών ως μηχανισμού κοινωνικής αλλαγής, παρά στις επιπτώσεις στον ψυχισμό του ατόμου. Κατά τον Mannheim, οι νέες γενιές (όπως οι σημερινοί Millennials και Gen Z) εμφανίζονται συχνά ως διεκδικητές αλλαγών, ενώ οι μεγαλύτερες ως οχυρωτές του status quo (Κολοκούτσας, 2020).

Η θεωρία των γενιών των Strauss και Howe (1991) παρέχει συμπληρωματικό, κυκλικό μοντέλο. Οι Strauss & Howe πρότειναν ότι η ιστορία μιας κοινωνίας διέρχεται από

επαναλαμβανόμενους κύκλους γενεών, με χαρακτηριστικά πρότυπα συμπεριφοράς. Αναγνώρισαν τέσσερα βασικά αρχέτυπα γενιών - την Ιδεαλιστική Γενεά (Idealist), την Αντιδραστική Γενεά (Reactive), την Πολιτική Κοινωνική Γενεά (Civic), καθώς και την Προσαρμοστική Γενεά (Adaptive) - τα οποία εναλλάσσονται σε κύκλο περίπου 4 γενεών (20-25 χρόνια). Ανέλυσαν 400 χρόνια αμερικανικής ιστορίας και τα συσχέτισαν με τις φάσεις κρίσης, ανασυγκρότησης, όξυνσης αξιών και ψυχολογίας της κοινωνίας. Κάθε αναδυόμενη γενιά επιχειρεί να εξισορροπήσει ή να αναπληρώσει αυτό που θεωρεί ως υπερβολή ή στρέβλωση της κυρίαρχης γενιάς. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι οι αξίες και οι προσδοκίες των γενεών κυμαίνονται σε ένα κυκλικό πρότυπο, που διαμορφώνει στρώματα συμπεριφορών στη διάρκεια του χρόνου.

Εκτός από αυτές τις θεμελιώδεις θεωρίες, διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις εφαρμόστηκαν στην έρευνα για τις γενεές στην εργασία. Για παράδειγμα, η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Islam, 2014) ξεκινά από την ιδέα ότι τα άτομα καθορίζουν ένα μέρος της ταυτότητάς τους μέσω των κοινωνικών ομάδων στις οποίες ανήκουν (π.χ. εθνικότητα, φύλο, θρησκεία). Αυτή η ταύτιση βοηθά στη διατήρηση και ενίσχυση της αυτοταυτότητας (self-identity), καθώς η ένταξη σε ομάδα προσφέρει στο άτομο ένα συλλογικό «εγώ».

Άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί στη σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνουν: «Θεωρία σταδίων καριέρας (career stage theory)», η οποία εστιάζει στις αλλαγές που διαμορφώνονται από τη φάση καριέρας ενός εργαζόμενου (π.χ. αρχή, ώριμη καριέρα, συνταξιοδότηση) και όχι αποκλειστικά από το έτος γέννησης (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2017), καθώς και η «Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής και ψυχολογικού συμβολαίου», που εξετάζει τις διαγενεακές διαφορές στις προσδοκίες από την εργασία και τη σχέση εργαζομένου - εργοδότη (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2017). Για παράδειγμα, διάφορες μελέτες στην τουριστική βιομηχανία εντόπισαν ότι οι νεότεροι υπάλληλοι συχνά αναζητούν περισσότερη ευελιξία και παροχές (work-life balance), ενώ οι παλαιότεροι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ασφάλεια θέσης και τις παραδοσιακές ιεραρχίες (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2017) (Κολοκούτσας, 2020).

Σημαντικό είναι επίσης ότι οι θεωρίες των γενεών έχουν αποτελέσει αντικείμενο κριτικής. Αν και οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εντοπίσουν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που διακρίνουν τις διαφορετικές γενεακές ομάδες, αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι οι γενεακές ετικέτες λειτουργούν περισσότερο ως γενικεύσεις παρά ως πραγματικά ομοιογενείς ομάδες.

Παρά τις αντιπαράθεσεις, η έννοια των γενεών εξακολουθεί να ασκεί μεγάλη επιρροή, ειδικά σε πρακτικά περιβάλλοντα. Σε διεθνές επίπεδο, πολλαπλές μελέτες στον χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας αναδεικνύουν πώς οι γενεακές διαφορές επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Σε μελέτη των Cismaru και Iunius (2020) σε περιβάλλον ξενοδοχείων Ελβετίας και Ρουμανίας, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στη «γεφυροποίηση» του χάσματος μεταξύ των γενεών (Millennials και των προηγούμενων γενεών) μέσω της μεθόδου του reverse mentoring. Διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι όλων των γενεών θεωρούν αυτή την πρακτική υποσχόμενη για την καινοτομία, με τους εργαζόμενους στη Ρουμανία να εκφράζουν υψηλές προσδοκίες και καινοτόμες ιδέες για την εφαρμογή της, αλλά ταυτόχρονα και έλλειψη εμπιστοσύνης ότι οι εργοδότες θα την εφαρμόσουν πραγματικά. Συνολικά, η μελέτη υπογραμμίζει ότι οι Millennials (και οι νεότερες γενιές) εμφανίζουν διαφορετικές προσδοκίες και αξίες στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τους Boomers και τη Γενιά X, καθιστώντας αναγκαίες πρακτικές όπως το reverse mentoring για τη σύνδεσή τους (Cismaru & Iunius, 2020). Αντίστοιχα, σε ποιοτική έρευνα των Luka et al. (2023) με 12 ημιδομημένες συνεντεύξεις σε ιδιοκτήτες/διευθυντές τουριστικών επιχειρήσεων σε Λιθουανία, Λετονία και Σουηδία και στόχο την ταυτοποίηση προβλημάτων διαγενεακής επικοινωνίας στους χώρους εργασίας του τουρισμού, οι συγγραφείς εντόπισαν εννέα κύριες κατηγορίες επικοινωνιακών προβλημάτων μεταξύ των γενεών (π.χ. προβλήματα εσωτερικής/εξωτερικής επικοινωνίας, διαφορές στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, ανάγκη για ιεραρχία κ.ά.) και πρότειναν εκπαιδευτικές παρεμβάσεις προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά κάθε γενιάς. Η μελέτη καταλήγει ότι οι διαφορές στις αξίες και τα στυλ επικοινωνίας των Baby Boomers, Γενιάς X, Millennials κ.λπ. προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του τουρισμού, τονίζοντας την ανάγκη ειδικής εκπαίδευσης για κάθε γενιά (Luka et al., 2023). Επίσης, η ποσοτική έρευνα του Sheppard (2022) σε 286 εργαζόμενους τουριστικών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, διερεύνησε διαφορές ανάμεσα σε Baby Boomers, Γενιά X, Millennials και Gen Z όσον αφορά τις εργασιακές αξίες, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση. Βρέθηκαν σημαντικές διαφορές: π.χ. οι Boomers έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στο να τηρούν τους κανόνες της εταιρείας (χαμηλότερη «μη-συμμόρφωση» εργασιακής αξίας) σε σχέση με τη Gen Z. Αντίθετα, η Gen Z έδινε σημαντικά μεγάλη αξία στην αναγνώριση των επιτευγμάτων (recognition) σε σχέση με τις υπόλοιπες γενιές. Συνολικά, η μελέτη δείχνει ότι οι νεότεροι (Gen Z, Millennials) έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση/δέσμευση από ότι οι Boomers/Gen X (Sheppard, 2022).

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι πλέον στο εργασιακό περιβάλλον συνυπάρχουν έως και τέσσερις γενιές εργαζομένων (Salvadorinho et al., 2025). Αυτό καθιστά τη διαγενεακή ποικιλομορφία κρίσιμο ζήτημα, καθώς κάθε γενιά ενδέχεται να έχει διαφορετικές προτεραιότητες και τρόπους εργασίας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι μελέτες σχετικά με τις γενεακές διαφορές συχνά φέρνουν αντιφατικά αποτελέσματα και υπάρχουν επιφυλάξεις ότι μέρος των διαφορών οφείλεται σε ηλικιακούς και κοινωνικούς παράγοντες παρά αποκλειστικά στη «γενιά» ως καταναμητικό κριτήριο. Παρ' όλα αυτά, η πλειονότητα των εμπειρικών μελετών βρίσκει ενδείξεις ότι υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές σε επίπεδο αξιών, κινήτρων και συμπεριφορών μεταξύ γενεών.

Στην Ελληνική πραγματικότητα, ο τουριστικός τομέας, χαρακτηρίζεται από μια έντονη πολυγενεακή σύνθεση, αποτέλεσμα δημογραφικών αλλαγών, οικονομικών κρίσεων και δομικών ιδιαιτεροτήτων του κλάδου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Hellenic Statistical Authority (2023), η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις πιο γηρασμένες κοινωνίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τον δείκτη γήρανσης να αυξάνεται σταθερά την τελευταία δεκαετία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις - και ειδικά όσες δραστηριοποιούνται στον τουρισμό - έχουν πλέον εργατικό δυναμικό που περιλαμβάνει Baby Boomers, Generation X, Millennials και Generation Z, με αποτέλεσμα αυξημένη ανάγκη για συντονισμό διαφορετικών προτύπων συμπεριφοράς, προσδοκιών και δεξιοτήτων.

Μια από τις πιο σημαντικές επισημάνσεις προέρχεται από τις μελέτες του ΙΝΣΕΤΕ (2022, 2023), οι οποίες δείχνουν ότι ο ελληνικός τουρισμός αντιμετωπίζει μια πρωτοφανή έλλειψη εργατικού δυναμικού - έως και 60.000 κενές θέσεις σε εποχικά καταλύματα και επισιτιστικές επιχειρήσεις. Αυτή η έλλειψη ωθεί τις επιχειρήσεις να αναζητούν εργαζόμενους από όλες τις γενιές, ακόμη και να επαναφέρουν μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους σε ρόλους που προηγουμένως κάλυπταν νεότεροι. Στις ίδιες μελέτες τονίζεται ότι η πολυγενεακή σύνθεση οδηγεί σε «πολυμορφία δεξιοτήτων», αλλά ταυτόχρονα απαιτεί στοχευμένες πρακτικές διοίκησης ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και χαμηλή δέσμευση προσωπικού. Επιπλέον, σύμφωνα με την ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2022) οι διαφορετικές γενιές στον ελληνικό τουρισμό διαφέρουν σημαντικά ως προς τα κίνητρα και τις προτεραιότητές τους. Αυτές οι διαφορές οδηγούν συχνά σε φαινόμενα «διαγενεακής ασυμμετρίας» και σε ενδοομαδικές εντάσεις, ειδικά σε ξενοδοχεία και εστιατόρια όπου οι απαιτήσεις της καθημερινότητας παραμένουν υψηλές.

Παράλληλα, οι αλλαγές στις δεξιότητες που απαιτεί ο κλάδος συμβάλλουν στην ανάδειξη νέων διαγενεακών προκλήσεων. Σύμφωνα με την Έκθεση Δεξιοτήτων του ΙΝΣΕΤΕ

(2023), οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναζητούν πλέον συνδυασμό «ψηφιακών» και «τεχνικών» δεξιοτήτων. Οι νεότεροι εργαζόμενοι (Gen Z και Millennials) διαθέτουν υψηλότερη ψηφιακή ετοιμότητα, αλλά συχνά υστερούν στην εμπειρική γνώση και στη διαχείριση πελατών υψηλών απαιτήσεων. Αντίθετα, οι παλαιότεροι εργαζόμενοι υπερτερούν σε επαγγελματική εμπειρία, διαχείριση κρίσεων και πρακτικές τεχνικές γνώσεις, αλλά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμογή στη νέα τεχνολογία - ιδίως στα PMS, CRM και ψηφιακή διαχείριση κρατήσεων.

Συνολικά, η ελληνική πραγματικότητα αναδεικνύει ότι ο τουριστικός τομέας βρίσκεται σε φάση μετάβασης, όπου η αποτελεσματική διαχείριση διαγενεακής ποικιλομορφίας αποτελεί πλέον αναγκαιότητα και όχι επιλογή. Η γήρανση του πληθυσμού, η έντονη εποχικότητα, η έλλειψη προσωπικού και οι αλλαγές στις δεξιότητες καθιστούν τη διαμόρφωση πολιτικών που ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των γενεών κρίσιμη προτεραιότητα για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις.

2.2 Διαφορές αξιών, κινήτρων και συμπεριφορών ανά γενιά

Στον εργασιακό χώρο, οι διαγενεακές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αφού κάθε γενιά (Baby Boomers, Γενιά X, Millennial, Γενιά Z) διαμορφώθηκε υπό διαφορετικές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, οι οποίες επηρεάζουν αξίες, κίνητρα και συμπεριφορές. Οι Baby Boomers (1946-1964) μεγάλωσαν σε περίοδο οικονομικής ανάκαμψης και σταθερότητας, γεγονός που συνέβαλε στην ανάπτυξη ισχυρής εργασιακής ηθικής, αφοσίωσης και συνέπειας. Σε μελέτες του κλάδου της φιλοξενίας, οι Boomers περιγράφονται ως εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό δέσμευσης, προσήλωση στην ιεραρχία και προτίμηση στην προσωπική επικοινωνία (EHL Hospitality Insights, 2020). Στον τουριστικό χώρο, πολλά στελέχη ή ιδιοκτήτες παλαιότερης γενιάς παραμένουν προσανατολισμένα στη σταθερότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης, αξιοποιώντας την εκτενή εμπειρία τους για τη διατήρηση εμπιστοσύνης με το πελατολόγιο.

Η Γενιά X (1965-1980) διαμορφώθηκε σε συνθήκες κοινωνικών μεταβολών και οικονομικών κρίσεων, γεγονός που προώθησε την ανεξαρτησία, τον ρεαλισμό και την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μέλη της Γενιάς X χαρακτηρίζονται από ευελιξία και σχετική αποστασιοποίηση από αυστηρές ιεραρχίες, ενώ επιζητούν αυτονομία και σαφήνεια στον ρόλο τους. Στον τουριστικό κλάδο, η Γενιά X συχνά κατέχει μεσαίες θέσεις ευθύνης, συνδυάζοντας παραδοσιακές πρακτικές με νεότερα

τεχνολογικά εργαλεία, ενώ εμφανίζει ισχυρή προτίμηση σε θετικό εργασιακό κλίμα και λειτουργικές σχέσεις συνεργασίας (Luka et al., 2023).

Οι Millennials (Γενιά Υ, 1981-1996) αποτελούν την πρώτη γενιά που μεγάλωσε πλήρως με το διαδίκτυο και τις κινητές τεχνολογίες. Ανεξάρτητα από τη χώρα που διαμένουν, έρευνες δείχνουν ότι η γενιά αυτή επιζητεί εργασία με νόημα, διαφάνεια, συμμετοχικότητα και οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει την ανάπτυξη και τη μάθηση (Sheppard, 2022). Εμφανίζουν υψηλή ανάγκη για ανατροφοδότηση, ενδιαφέρον για βιώσιμες πρακτικές, καθώς και ισχυρή προτίμηση για ευελιξία στον χρόνο και τον χώρο εργασίας. Στον τουριστικό τομέα, οι Millennials τείνουν να εκτιμούν καινοτόμα μοντέλα υπηρεσιών, βιώσιμες πολιτικές (π.χ. green hotels) και συστήματα μέντορινγκ που ενισχύουν την επαγγελματική τους ανέλιξη (Cismaru & Iunius, 2020).

Η Γενιά Z (1997-2010) εισέρχεται σήμερα στην αγορά εργασίας με χαρακτηριστικά ακόμη πιο συνδεδεμένα με την τεχνολογία, την αυθεντικότητα και την ποικιλομορφία. Έρευνες στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο δείχνουν ότι η Gen Z αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ψυχολογική ασφάλεια, στη συμπερίληψη και στη δίκαιη μεταχείριση, ενώ προτιμά άμεση επικοινωνία, γρήγορη ανατροφοδότηση και σαφή προοπτική εξέλιξης (Luka et al., 2023).

Στον διεθνή χώρο, οι διαγενεακές διαφορές αφορούν όχι μόνο τις εργασιακές αξίες αλλά και τις ανάγκες σε οργανωσιακή υποστήριξη. Για παράδειγμα, σε μελέτη τουριστικών εργαζομένων στην Ισπανία, διαπιστώθηκε ότι η ανάγκη για πολιτικές ισορροπίας ζωής-εργασίας και οργανωσιακής υποστήριξης επηρεάζει διαφορετικά την ευημερία των εργαζομένων, υποδηλώνοντας ότι οι ηλικιακές ομάδες δεν ωφελούνται με τον ίδιο τρόπο από ενιαίες πολιτικές (Medina-Garrido et al., 2023). Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν τη θέση ότι οι γενεακές διαφορές συνδέονται με ποικίλα κίνητρα, επίπεδα δέσμευσης και προσεγγίσεις στην οργάνωση της εργασίας.

2.3 Χαρακτηριστικά τουριστικού τομέα ως πεδίο μελέτης

Ο τουριστικός τομέας αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα και δυναμικά πεδία μελέτης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συνδυάζει υψηλές απαιτήσεις εξυπηρέτησης, έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών και σταθερά μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τουρισμός κατατάσσεται μεταξύ των σημαντικότερων οικονομικών δραστηριοτήτων: σύμφωνα με τον OECD (2024), ο τουριστικός κλάδος συνεισφέρει κατά μέσο όρο 4-11% στο ΑΕΠ των χωρών-μελών και

αντιστοιχεί σε 6-12% της συνολικής απασχόλησης, αποτελώντας έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες διεθνώς. Σε ορισμένες χώρες όπως η Ελλάδα, η Ισπανία και η Πορτογαλία, η συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση υπερβαίνει σημαντικά τον μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ. Η σημαντική αυτή οικονομική και κοινωνική επιρροή καθιστά τον τουριστικό χώρο ιδανικό πεδίο μελέτης των εργασιακών συμπεριφορών, των αξιών και των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά καθώς το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας στον κλάδο προέρχεται από ανθρώπινη εργασία και διαπροσωπική αλληλεπίδραση (OECD, 2024). Στην Ελλάδα, ο τουριστικός τομέας έχει ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα. Σύμφωνα με το INSETE (2023), ο τουρισμός αντιπροσώπευσε το 25% του ΑΕΠ και το 21% της συνολικής απασχόλησης, ενισχύοντας σημαντικά τόσο την περιφερειακή ανάπτυξη όσο και τη βιωσιμότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η υψηλή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος καθιστά τον κλάδο ιδιαίτερα ευαίσθητο σε ζητήματα επάρκειας εργαζομένων, επαγγελματικών δεξιοτήτων και διατήρησης προσωπικού (INSETE, 2023).

2.3.1 Εργασιακές ιδιαιτερότητες του τουρισμού

Ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο ιδιομορφιών που επηρεάζουν βαθιά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών συμμετέχουν και ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις. Πρώτο, πρόκειται για έναν κλάδο εντάσεως εργασίας: η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται άμεσα από την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, την ικανότητα επικοινωνίας και τις διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων (OECD, 2022). Η φύση της εργασίας απαιτεί συχνά υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας, δηλαδή ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων και συμπεριφοράς προς τους πελάτες, κάτι που επηρεάζεται διαφορετικά από τις αξίες κάθε γενιάς. Επιπλέον, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από πολυμορφία επαγγελματιών (ξενοδοχειακές υπηρεσίες, εστίαση, μεταφορές, ψυχαγωγία, τουριστικά πρακτορεία), γεγονός που δημιουργεί ανομοιογενή εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτή η ετερογένεια σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών ενδέχεται να αναπτύξουν διαφορετικές προσδοκίες για εξέλιξη, ωράρια, καταμερισμό καθηκόντων και επαγγελματική ανάπτυξη.

2.3.2 Εποχικότητα και επιπτώσεις στη διαχείριση προσωπικού

Η εποχικότητα αποτελεί ίσως το πιο καθοριστικό χαρακτηριστικό του τουριστικού κλάδου, ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το INSETE (2023), το 70% της τουριστικής δραστηριότητας συγκεντρώνεται σε διάστημα 4-5 μηνών, δημιουργώντας εποχιακές

διακυμάνσεις στην απασχόληση, στην ένταση της εργασίας και στη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού.

Η εποχικότητα επηρεάζει άμεσα την εργασιακή εμπειρία των διαφορετικών γενεών:

- οι **Boomers και Gen X** εκτιμούν τις εξωγενείς αξίες όπως «status» και σταθερότητα – ενδέχεται να αντιμετωπίζουν τον τουριστικό χώρο ως λιγότερο ελκυστικό, δεδομένης της φύσης του ως εποχικού και μη-προβλέψιμου επαγγέλματος (Kinger et al., 2023).
- οι **Millennials** εμφανίζονται πιο δεκτικοί σε ευέλικτες μορφές εργασίας και σε εποχιακές συμβάσεις, όταν συνοδεύονται από ευκαιρίες εμπειρίας, ανάπτυξης ή κινητικότητας (Cismaru & Iunius, 2020).
- οι **Gen** αναζητούν εργασιακά πλαίσια που προσφέρουν νόημα, ποικιλία και εξέλιξη· όταν όμως η εργασία στον τουριστικό/επισιτιστικό χώρο χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, αβεβαιότητα και συμβάσεις βραχείας διάρκειας, αυτή η αναντιστοιχία ενισχύσει την προδιάθεση για αποχώρηση (Shan, 2025).

Επομένως, ο τουρισμός αναδεικνύεται σε κλάδο όπου η διαχείριση διαγενεακών διαφορών αποτελεί κρίσιμη ανάγκη και προϋπόθεση για τη διατήρηση επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού.

2.3.3 Το ζήτημα των επαγγελματικών δεξιοτήτων

Η ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες, διαχείριση πελατειακών σχέσεων και γενικότερα για up-skilling του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Σύμφωνα με τον OECD (2021), η ψηφιοποίηση και η εξέλιξη του τουρισμού απαιτούν εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα του τομέα. Παράλληλα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2024) επισημαίνει ότι πολλές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν εξειδικευμένο προσωπικό, λόγω έλλειψης κατάλληλης κατάρτισης και αναντιστοιχίας δεξιοτήτων. Καθώς οι ανάγκες αυτές διαφέρουν ανάλογα με τις γενιές – με τις νεότερες γενιές να έχουν υψηλότερες προσδοκίες για ψηφιακή κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη – καθίσταται ακόμη πιο σημαντική η σωστή διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας:

- οι **Boomers**, με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, διαθέτουν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης, αλλά συχνά δυσκολεύονται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- η **Γενιά X** θεωρείται η πιο προσαρμοστική, έχοντας εργαστεί σε περιόδους ταχείας τεχνολογικής αλλαγής

- οι **Millennials** και η **Γενιά Z** διαθέτουν υψηλό «ψηφιακό αλφαριθμητισμό» και προτιμούν τεχνοκεντρικά περιβάλλοντα εργασίας, ωστόσο συχνά αναζητούν ταχύτερη εξέλιξη από ό,τι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν (Sheppard, 2022).

Επιπλέον, οι διεθνείς μελέτες δείχνουν ότι η διαγενεακή δυναμική επηρεάζει άμεσα τη συνεργατικότητα, τη ροή γνώσης και τη συνολική ομαδική απόδοση (Luka et al., 2023). Για αυτό, σύγχρονες πρακτικές όπως το reverse mentoring έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με θετικά αποτελέσματα (Cismaru & Iunius, 2020).

2.3.4 Γιατί ο τουρισμός είναι ιδανικό πεδίο μελέτης της διαγενεακής ποικιλομορφίας

Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί εξαιρετικό πεδίο για την ανάλυση διαγενεακών συμπεριφορών για τρεις κυρίως λόγους:

- **Υψηλή συγκέντρωση πολλαπλών γενεών στον ίδιο χώρο εργασίας.**

Η φιλοξενία, η εστίαση και οι υπηρεσίες τουρισμού απασχολούν ταυτόχρονα 4 ενεργές γενιές, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες σύγκρουσης αλλά και συνεργειών.

- **Ετερογένεια επαγγελματιών και επαφής με πελάτες.**

Από τη ρεσεψιόν έως την κουζίνα και από το housekeeping έως τη διοίκηση, οι απαιτήσεις ποικίλλουν, κάτι που ευνοεί την ανάλυση διαφορών στις αξίες και στα κίνητρα.

- **Αναγκαιότητα συναισθηματικής εργασίας.**

Οι αλληλεπιδράσεις προσωπικού-πελατών απαιτούν υψηλά επίπεδα εν συναισθήσεως, υπομονής και επαγγελματισμού, χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται διαγενεακά (Medina-Garrido et al., 2023).

Η διαχείριση διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουρισμό δεν αποτελεί απλώς θεωρητικό ενδιαφέρον αλλά επιτακτική ανάγκη για την αύξηση της αποδοτικότητας, τη μείωση της εναλλαγής προσωπικού και την ενίσχυση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

2.4 Επιπτώσεις της διαγενεακής ποικιλομορφίας στην οργανωσιακή λειτουργία και την αποδοτικότητα

Η διαγενεακή ποικιλομορφία στον τουριστικό χώρο εργασίας αποτελεί πλέον μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν την οργανωσιακή λειτουργία, την ποιότητα των υπηρεσιών και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Η συνύπαρξη εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών και επαγγελματικών αντιλήψεων μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή

καινοτομίας, εμπλουτισμού δεξιοτήτων και βελτίωσης της συνολικής εμπειρίας του πελάτη, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις, παρερμηνείες και δυσλειτουργίες, όταν δεν υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στον τουριστικό κλάδο, όπου η ποιότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, η κατανόηση της διαγενεακής ποικιλομορφίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (OECD, 2024).

Μία από τις πιο θετικές επιπτώσεις της διαγενεακής ποικιλομορφίας είναι η συμπληρωματικότητα δεξιοτήτων. Σύμφωνα με τους Kinger et al. (2023), οι παλαιότερες γενιές τείνουν να δίνουν έμφαση στην εργασιακή ηθική, στη σταθερότητα και στην προσήλωση στη λεπτομέρεια, ενώ οι νεότερες γενιές διακρίνονται για την υψηλή ψηφιακή εξοικείωση, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομική σκέψη. Αυτές οι διαφοροποιήσεις, όταν αξιοποιηθούν σωστά, ενισχύουν τον βαθμό ομαδικότητας, βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων και επιτρέπουν την πολυδιάστατη αντιμετώπιση προβλημάτων. Στον τουριστικό κλάδο, όπου οι επιχειρήσεις βασίζονται σε πολυλειτουργικές ομάδες (front office, housekeeping, food & beverage, sales), η ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων μπορεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα σε απαιτητικούς πελάτες και σε μεταβαλλόμενες συνθήκες ζήτησης.

Παράλληλα, η διαγενεακή ποικιλομορφία ενισχύει την καινοτομία. Μελέτες δείχνουν ότι η ποικιλομορφία σε ηλικία και επαγγελματική εμπειρία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή καινοτομία, ειδικά σε δυναμικούς κλάδους υπηρεσιών (Shan, 2025). Η Γενιά Z, με έμφαση στην τεχνολογία, στην ταχύτητα μάθησης και στην κοινωνική ευαισθησία, συνεισφέρει στην εισαγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας των πελατών και στην υιοθέτηση μοντέρνων πρακτικών μάρκετινγκ (π.χ. digital engagement, sustainable tourism branding). Αντίστοιχα, οι Millennials ενισχύουν την κουλτούρα συνεργασίας και τη διαφάνεια στην επικοινωνία, στοιχεία που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ωστόσο, η διαγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να δημιουργήσει και προκλήσεις που επηρεάζουν την οργανωσιακή λειτουργία. Διαφορές σε αξίες, προσδοκίες στάσεις απέναντι στην εργασία συχνά οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Για παράδειγμα, οι Boomers μπορεί να θεωρούν ότι η δέσμευση και η φυσική παρουσία στον χώρο εργασίας αποτελούν βασικό κριτήριο επαγγελματισμού, ενώ οι Millennials και οι Gen Z δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη ισορροπία ζωής-εργασίας και στην ευελιξία (Kinger et al., 2023). Στον τουρισμό, όπου η εποχικότητα, οι απαιτητικές βάρδιες και η έντονη συναισθηματική εργασία

αποτελούν κανονικότητα, αυτές οι διαφορές ενδέχεται να προκαλέσουν εντάσεις και αίσθημα αδικίας μεταξύ εργαζομένων.

Η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει επίσης τη δέσμευση και την παραμονή του προσωπικού (employee retention). Έρευνες καταδεικνύουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης, ειδικά όταν οι συνθήκες εργασίας δεν ανταποκρίνονται στις αξίες τους ή όταν δεν βλέπουν ευκαιρίες ανάπτυξης (Shan, 2025). Στον τουριστικό τομέα, όπου η εναλλαγή προσωπικού είναι ήδη αυξημένη, η διατήρηση των νεότερων γενεών αποτελεί βασική πρόκληση. Αντίθετα, παλαιότερες γενιές παρουσιάζουν συνήθως υψηλότερη εργασιακή σταθερότητα, αλλά συχνά χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να προσαρμοστούν σε ψηφιακές διαδικασίες και νέες τεχνολογίες. Το ψηφιακό χάσμα δεξιοτήτων μεταξύ ηλικιακών ομάδων έχει καταγραφεί συστηματικά στον τουριστικό τομέα και επηρεάζει τον ρυθμό υιοθέτησης καινοτομιών στις επιχειρήσεις (OECD, 2021).

Σημαντικός είναι και ο αντίκτυπος της διαγενεακής ποικιλομορφίας στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι Boomers και η Gen X συχνά διαθέτουν υψηλή εμπειρία, ανεπτυγμένη διαπροσωπική επικοινωνία και υψηλά πρότυπα επαγγελματισμού, ενώ οι νεότερες γενιές προσφέρουν τεχνολογική υποστήριξη, ψηφιακή επικοινωνία και ταχύτητα εξυπηρέτησης. Η συνύπαρξη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει τη συνολική εμπειρία του πελάτη – ένας κρίσιμος παράγοντας για τη φήμη και την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Έρευνες δείχνουν ότι η αποτελεσματική συνεργασία εργαζομένων με διαφορετικά ηλικιακά και δεξιολογικά προφίλ ενισχύει την ποιότητα εξυπηρέτησης, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και συμβάλλει στη συνολική οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων φιλοξενίας (OECD, 2024).

Συνολικά, η διαγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης, καινοτομίας και ποιότητας στον τουριστικό τομέα, εφόσον οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σωστές πρακτικές διοίκησης. Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών κάθε γενιάς οδηγεί σε πιο ανθεκτικούς οργανισμούς, σε αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση πελατών βελτίωση της συνοχής και της απόδοσης των ομάδων.

2.5 Προκλήσεις στη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό τομέα

Η διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας αποτελεί μια από τις πιο απαιτητικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση εργασίας, άμεση επαφή με τον πελάτη και συχνές διακυμάνσεις στη

ζήτησης. Οι διαφορετικές αξίες, στάσεις, δεξιότητες και προσδοκίες που φέρουν οι γενιές δημιουργούν ευκαιρίες, αλλά και σημαντικές δυσκολίες στη διατήρηση ενός συνολικά αποδοτικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ποικιλομορφία ηλικιών μπορεί να βελτιώσει τις υπηρεσίες, αλλά όταν δεν διοικείται αποτελεσματικά οδηγεί σε εντάσεις και μειωμένη παραγωγικότητα (OECD, 2024).

Μία από τις κεντρικές προκλήσεις είναι οι διαφορετικές προσδοκίες και αξίες μεταξύ των γενεών. Οι Baby Boomers και μέρος της Γενιάς X συχνά εκτιμούν την επαγγελματική σταθερότητα, την ιεραρχία και τους σαφείς ρόλους, ενώ οι Millennials και η Gen Z αναζητούν μεγαλύτερη ευελιξία, συμμετοχική κουλτούρα και δυνατότητες αυτονομίας. Αυτές οι διαφοροποιήσεις γίνονται ιδιαίτερα εμφανείς στον τουριστικό τομέα, όπου οι βάρδιες, η εποχικότητα και η έντονη συναισθηματική εργασία συγκρούονται με τις προσδοκίες των νεότερων γενεών για ισορροπία ζωής-εργασίας και δίκαιες συνθήκες (Kinger et al., 2023). Η απόκλιση αυτή συχνά οδηγεί σε δυσaráσκεια, μείωση της δέσμευσης και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης.

Προβλήματα εμφανίζονται επίσης στο επίπεδο της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Οι μεγαλύτερες γενιές έχουν μάθει να λειτουργούν με άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν κυρίως ψηφιακά εργαλεία και προσδοκούν την γρήγορη και άμεση ανατροφοδότηση. Αυτή η διαφοροποίηση στον τρόπο επικοινωνίας προκαλεί παρεξηγήσεις και μειώνει την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Επιπλέον, η Γενιά Z - με υψηλή εξοικείωση στην τεχνολογία και προτίμηση στην αμεσότητα - συχνά δυσκολεύεται να προσαρμοστεί σε πιο «παραδοσιακές» ιεραρχικές δομές που ακολουθούν ακόμη πολλές τουριστικές επιχειρήσεις (Shan, 2025). Το αποτέλεσμα είναι εντάσεις μεταξύ των ομάδων, μειωμένος συντονισμός και καθυστερήσεις στην εκτέλεση των εργασιών.

Μια ακόμη πρόκληση αφορά τις διαφορές στο επίπεδο τεχνολογικής επάρκειας. Η ψηφιοποίηση του τουρισμού (ηλεκτρονικά check-in, CRM συστήματα, digital marketing, εφαρμογές εξυπηρέτησης) απαιτεί διαρκή κατάρτιση και επανακατάρτιση. Σύμφωνα με τον OECD (2021), οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες συχνά αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, γεγονός που επιβραδύνει τη συνολική ψηφιακή μετάβαση του οργανισμού. Στον τουρισμό - όπου η ταχύτητα στον χειρισμό συστημάτων και η άμεση απόκριση στον πελάτη είναι κρίσιμες - αυτή η υστέρηση μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικές ανισότητες, να επηρεάσει τη ροή εργασίας και να αυξήσει τον φόρτο εργασίας των νεότερων εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται συχνά να καλύψουν τις τεχνολογικές ανάγκες της ομάδας.

Επιπλέον, η διαγενεακή ποικιλομορφία συνδέεται με προκλήσεις στη διαχείριση της απόδοσης και των κινήτρων. Οι Boomers παρακινούνται κυρίως από την αναγνώριση, τη σταθερότητα και τις μακροχρόνιες προοπτικές, ενώ οι Millennials και η Γενιά Z δίνουν έμφαση στις δυνατότητες εξέλιξης, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αποστολή του οργανισμού. Στον τουρισμό, όπου οι ευκαιρίες ανέλιξης συχνά είναι περιορισμένες και η εργασιακή εντατικότητα υψηλή, η αδυναμία των επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τα κίνητρα στις ανάγκες κάθε γενιάς έχει ως συνέπεια την μειωμένη δέσμευση, κυρίως στις νεότερες ηλικίες (Shan, 2025). Οι επιχειρήσεις που διατηρούν ενιαία πολιτική κινήτρων για όλους τους εργαζομένους αδυνατούν να καλύψουν τις ανάγκες ενός τόσο πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη, σημαντική δυσκολία αποτελεί το ηλικιακό στίγμα (age bias), το οποίο μπορεί να επηρεάσει τη δυναμική των ομάδων. Οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ενδέχεται να υποτιμηθούν ως λιγότερο ευέλικτοι ή «αντι-τεχνολογικοί», ενώ οι νεότεροι μπορεί να θεωρηθούν υπερβολικά απαιτητικοί ή μη πρόθυμοι να επενδύσουν μακροπρόθεσμα. Τέτοια στερεότυπα μειώνουν την εμπιστοσύνη, αυξάνουν τις ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και οδηγούν σε χαμηλότερη οργανωσιακή συνοχή. Η έρευνα δείχνει ότι τα αρνητικά στερεότυπα για την ηλικία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στις υπηρεσίες και τη διάθεση συνεργασίας (Kinger et al., 2023).

Τέλος, η διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουρισμό είναι δύσκολη λόγω της εποχικότητας και της υψηλής κινητικότητας του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαμορφώσουν συνοχή σε ομάδες που συχνά αλλάζουν σύνθεση, συνδυάζοντας μόνιμους, εποχικούς και νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιών. Η έλλειψη σταθερών ομάδων ενισχύει τις γενεακές συγκρούσεις και δυσχεραίνει τη μετάδοση οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνολικά, η διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουρισμό απαιτεί συστηματική προσέγγιση, ευελιξία και συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση και στη διαμόρφωση ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι ανάγκες και οι δυνατότητες κάθε γενιάς αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται.

3 Διαχείριση Πολυγενεακού Εργατικού Δυναμικού με Έμφαση στον Τουριστικό Τομέα

3.1 Σημασία της διαχείρισης πολυγενεακού εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα

Η διαχείριση του πολυγενεακού εργατικού δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον σύγχρονο τουριστικό τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση ανθρώπινης εργασίας, αυξημένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες και ανάγκη συνεχούς προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες. Η συνύπαρξη εργαζομένων από διαφορετικές γενιές - Baby Boomers, Γενιά X, Millennials και Γενιά Z - δημιουργεί ένα πολυδιάστατο εργασιακό περιβάλλον, όπου η εμπειρία και η επαγγελματική σταθερότητα των μεγαλύτερων γενεών συνδυάζονται με την ευελιξία, την τεχνολογική άνεση και την καινοτόμο σκέψη των νεότερων.

Οι απαιτήσεις του τουριστικού κλάδου έχουν μεταβληθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με την πανδημία να επιταχύνει την ανάγκη για νέες δεξιότητες και υψηλότερα πρότυπα εξυπηρέτησης. Σύμφωνα με την ILOSTAT (2023), ο διεθνής τουριστικός τομέας αντιμετωπίζει πλέον εντεινόμενη έλλειψη προσωπικού και δεξιοτήτων, με τη ζήτηση να μετατοπίζεται προς ψηφιακές, γλωσσικές και διαπροσωπικές ικανότητες. Αυτές οι αλλαγές αναδεικνύουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των διαφορετικών γενεών, καθώς οι νεότερες ομάδες εργαζομένων προσφέρουν αυξημένη τεχνολογική ετοιμότητα, ενώ οι μεγαλύτερες γενιές συμβάλλουν με ειδική γνώση, εργασιακή υπευθυνότητα και βαθιά κατανόηση της εξυπηρέτησης πελατών.

Παράλληλα, το Cedefop (2023) τονίζει ότι ο ευρωπαϊκός τουριστικός τομέας απαιτεί πλέον συνεχή κατάρτιση και στρατηγική αξιοποίηση των δεξιοτήτων όλων των ηλικιακών ομάδων, καθώς ο συνδυασμός εμπειρίας και καινοτομίας αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Η στοχευμένη αξιοποίηση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μόνο οργανωσιακή ανάγκη, αλλά στρατηγική επένδυση που ενισχύει την ποιότητα υπηρεσιών, τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων.

3.2 Προκλήσεις διαχείρισης πολυγενεακού εργατικού δυναμικού στον τουρισμό

Η διαχείριση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, καθώς οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων εισφέρουν ποικίλες αξίες, δεξιότητες και επαγγελματικές αντιλήψεις. Ο τουρισμός, ως κλάδος υψηλής

ανθρώπινης διασύνδεσης και έντονης εξυπηρέτησης πελατών, επηρεάζεται άμεσα από τις διαφοροποιήσεις αυτές, που μπορούν να αποτελέσουν ταυτόχρονα πηγή καινοτομίας αλλά και παράγοντα συγκρούσεων.

Μία βασική πρόκληση είναι το ψηφιακό χάσμα μεταξύ των γενεών. Οι νεότερες γενιές (Millennials και Gen Z) διαθέτουν υψηλή εξοικείωση με τα ψηφιακά εργαλεία, συστήματα κρατήσεων, CRM πλατφόρμες και διαδικτυακές τεχνολογίες εξυπηρέτησης. Αντίθετα, οι Boomers και μέρος της Γενιάς X συχνά χρειάζονται πρόσθετη εκπαίδευση για να προσαρμοστούν σε νέες ψηφιακές απαιτήσεις. Ο OECD (2021) υπογραμμίζει ότι η ταχέως αυξανόμενη ψηφιοποίηση του τουριστικού τομέα δημιουργεί σημαντικές ανισότητες δεξιοτήτων, απαιτώντας στοχευμένες πολιτικές αναβάθμισης και επανακατάρτισης.

Σημαντική πρόκληση αποτελεί επίσης η ανομοιογένεια στις εργασιακές προτιμήσεις και αξίες. Οι μεγαλύτερες γενιές προτιμούν σταθερές συνθήκες, ιεραρχικά σαφείς δομές και δέσμευση σε έναν εργοδότη. Αντίθετα, οι Millennials και η Gen Z αναζητούν εργασιακή ευελιξία, ευκαιρίες ανάπτυξης, συμμετοχική διοίκηση και περιβάλλον εργασίας με νόημα. Το Cedefop (2023) διαπιστώνει ότι η αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών των νεότερων εργαζομένων και των παραδοσιακών πρακτικών τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους αυξημένης κινητικότητας, ειδικά σε εποχικές θέσεις.

Εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι η μεταφορά γνώσης και η διαγενεακή μάθηση. Οι μεγαλύτερες γενιές διαθέτουν υψηλή εμπειρική γνώση και ώριμες δεξιότητες διαχείρισης πελατών, ενώ οι νεότερες φέρνουν καινοτομία, ψηφιακές δεξιότητες και μεγαλύτερη εξοικείωση με τεχνολογικά συστήματα. Παρ' όλα αυτά, χωρίς συστηματικές δομές mentoring και συνεργασίας, μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης παραμένει αναξιοποίητο. Σύμφωνα με την ILO (2020), η έλλειψη οργανωμένων καναλιών κατάρτισης και διαγενεακής συνεργασίας οδηγεί σε απώλεια κρίσιμων δεξιοτήτων, ιδίως σε επιχειρήσεις με υψηλή εποχικότητα.

Οι διαφορές στις επικοινωνιακές προτιμήσεις αποτελούν επίσης εμπόδιο: οι παλαιότερες γενιές τείνουν να προτιμούν προσωπική επαφή και παραδοσιακή επικοινωνία, ενώ οι νεότερες χρησιμοποιούν εργαλεία ψηφιακής επικοινωνίας και επιζητούν γρήγορη ανατροφοδότηση. Αυτό συχνά οδηγεί σε ασυνέχειες συντονισμού, ειδικά σε πολυάσχολες περιόδους.

Τέλος, η εποχικότητα επιβαρύνει περαιτέρω τη διαγενεακή διαχείριση. Η αστάθεια εισοδήματος και οι περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης αποθαρρύνουν κυρίως τις νεότερες γενιές, αυξάνοντας την εργασιακή κινητικότητα και τις δυσκολίες στελέχωσης (ILO, 2020).

Ως αποτέλεσμα, η διατήρηση προσωπικού και η οργανωσιακή συνέχεια καθίστανται ιδιαίτερα δύσκολες, ιδίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Συνολικά, οι προκλήσεις αυτές επισημαίνουν την ανάγκη για ολοκληρωμένες στρατηγικές HR που θα συνδυάζουν στοχευμένες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - όπως αναλύεται στην επόμενη ενότητα - στοχευμένη εκπαίδευση, mentoring, ευέλικτα μοντέλα εργασίας και προσαρμοσμένα συστήματα κινήτρων. Μόνο έτσι η πολυγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

3.3 Εκπαίδευση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτιση σε πολυγενεακό εργατικό δυναμικό

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν κρίσιμους άξονες για τη διαχείριση ενός πολυγενεακού εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των ταξιδιωτών δημιουργούν συνεχώς νέες ανάγκες μάθησης. Σύμφωνα με τον OECD (2021), ο τουριστικός κλάδος εισέρχεται σε μία περίοδο έντονων αλλαγών, όπου η ψηφιακή επάρκεια, η ικανότητα χρήσης δεδομένων και η ευχέρεια αξιοποίησης νέων τεχνολογιών καθίστανται απαραίτητες για όλες τις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων. Η μετάβαση αυτή δεν επηρεάζει ομοιόμορφα τις γενιές: οι νεότεροι εργαζόμενοι τείνουν να ενσωματώνουν γρηγορότερα ψηφιακές πλατφόρμες και εργαλεία, ενώ οι μεγαλύτερες γενιές παρουσιάζουν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και ανεπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες, αλλά συχνά χρειάζονται πιο δομημένα προγράμματα τεχνολογικής κατάρτισης (OECD, 2021).

Η Ευρωπαϊκή ταξιδιωτική επιτροπή (European Travel Commission) υπογραμμίζει ότι ο τουρισμός είναι ένας από τους λίγους κλάδους όπου οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών αποκτούν υψηλά μεταβιβάσιμες δεξιότητες (European Travel Commission, 2023). Ωστόσο, οι διαφορετικές γενιές εμφανίζουν διαφοροποιημένες ανάγκες μάθησης: οι Boomers προτιμούν την πρόσωπο με πρόσωπο κατάρτιση και τα δομημένα προγράμματα, η Gen X επιζητά ευελιξία και blended learning, ενώ οι Millennials και η Gen Z προτιμούν ψηφιακές, σύντομες και διαδραστικές μορφές μάθησης, όπως μικρο-μαθήματα (microlearning) και e-learning modules.

Οι μεταβαλλόμενες ανάγκες δεξιοτήτων επιβεβαιώνονται και από τα ευρήματα του Cedefop (2020), σύμφωνα με τα οποία ο ευρωπαϊκός τουριστικός τομέας αντιμετωπίζει σημαντικές ελλείψεις σε ψηφιακές, πράσινες και τεχνολογικές δεξιότητες. Η ζήτηση για

«πράσινες» δεξιότητες ενισχύεται λόγω της στροφής στη βιώσιμη διαχείριση προορισμών και επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα αυξάνονται οι ανάγκες για δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων, διαδικτυακού μάρκετινγκ και ψηφιακής εξυπηρέτησης πελατών. Η ανάπτυξη τέτοιων δεξιοτήτων απαιτεί ένα σύστημα μάθησης προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε γενιάς.

Σε αυτό το πλαίσιο, η UNESCO-UNEVOC (2024) καταγράφει ότι η συνδυασμένη ανάπτυξη «ψηφιακών» και «πράσινων» δεξιοτήτων αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για τον τουρισμό διεθνώς. Ωστόσο, η προσαρμογή της εκπαίδευσης πρέπει να λάβει υπόψη όχι μόνο τις ανάγκες του κλάδου, αλλά και τις διαφορετικές μαθησιακές προτιμήσεις κάθε γενιάς.

Η αξιοποίηση αυτών των διαφορών επιτρέπει στους οργανισμούς να διαμορφώσουν πολυεπίπεδα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων που ενισχύουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Ενδεικτικά, προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) και αντιστροφής ρόλων (reverse mentoring) μπορούν να μεταφέρουν εμπειρικές δεξιότητες από τις μεγαλύτερες γενιές προς τις νεότερες, ενώ παράλληλα οι νεότεροι εργαζόμενοι μπορούν να υποστηρίξουν τις μεγαλύτερες γενιές σε τεχνολογική αναβάθμιση.

Συνολικά, η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν θεμέλιο για τη διαχείριση της πολυγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό τομέα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε ευέλικτα, εξατομικευμένα και τεχνολογικά υποστηριζόμενα προγράμματα κατάρτισης ενισχύουν την παραγωγικότητα, μειώνουν την εναλλαγή προσωπικού και αξιοποιούν πλήρως τις συμπληρωματικές δεξιότητες όλων των γενεών.

3.4 Στρατηγικές διαχείρισης και προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος στις ανάγκες διαφορετικών γενεών

Η αποτελεσματική διαχείριση πολυγενεακών ομάδων εργασίας στον τουριστικό τομέα αποτελεί κρίσιμη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη εργασιακή αλληλεπίδραση, αυξημένη εποχικότητα και υψηλές απαιτήσεις εξυπηρέτησης. Οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων διαθέτουν ποικίλα χαρακτηριστικά, εργασιακές αξίες και δεξιότητες, γεγονός που καθιστά αναγκαία την εφαρμογή στρατηγικών που να αξιοποιούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε ηλικιακής ομάδας. Σύμφωνα με τον OECD (2020), ένας «age-inclusive» οργανισμός οφείλει να προσαρμόζει τις διαδικασίες του ώστε να διασφαλίζει ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση, συμμετοχή στην εργασία και ευκαιρίες εξέλιξης για εργαζόμενους όλων των ηλικιών. Το πλαίσιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον τουρισμό, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών και ο βαθμός συναισθηματικής εμπλοκής των εργαζομένων έχουν άμεση επίδραση στην εμπειρία του πελάτη.

Μία από τις βασικότερες στρατηγικές για τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας είναι η προσαρμογή της εργασιακής οργάνωσης. Ο OECD (2020) επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ευέλικτα σχήματα εργασίας, όπως διαφοροποιημένα ωράρια, job-sharing και συστήματα βαθμιαίας συνταξιοδότησης, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και ταυτόχρονα δημιουργούν χώρο για την συμμετοχή νεότερων εργαζομένων σε πιο καινοτόμες δραστηριότητες. Παράλληλα, οι νεότερες γενιές – ιδίως οι Millennials και η Γενιά Z- εμφανίζουν προτίμηση σε ευέλικτες μορφές εργασίας, τεχνολογική αυτονομία και ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, στοιχεία που καθιστούν την ευελιξία αναγκαίο συστατικό της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό.

Επιπλέον, κρίσιμη στρατηγική αποτελεί η επένδυση στην εκπαίδευση και στη διαγενεακή μετάδοση της γνώσης. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι μεγαλύτερες γενιές στον τουρισμό διαθέτουν πολύτιμη εμπειρία σε διαχείριση πελατών, επιχειρησιακή συνέπεια και πρότυπα επαγγελματισμού, τα οποία μπορούν να μεταφερθούν στις νεότερες γενιές μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης (mentoring). Αντίστοιχα, οι νεότεροι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν ως «αντίστροφοι μέντορες» (reverse mentors), βοηθώντας τις παλαιότερες γενιές να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες, όπως ψηφιακά συστήματα κρατήσεων, εφαρμογές CRM και εργαλεία online επικοινωνίας. Η μελέτη του Chand (2016) στον κλάδο της φιλοξενίας έδειξε ότι τα συστήματα mentoring βελτιώνουν την οργανωσιακή μάθηση, ενισχύουν την προσαρμοστικότητα των μεγαλύτερων εργαζομένων και ενδυναμώνουν το εργασιακό δέσιμο των νεότερων, οδηγώντας σε συνολική αύξηση της αποδοτικότητας.

Πέρα από την εκπαίδευση, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας καλούνται να δημιουργήσουν κουλτούρα εργασιακής ένταξης (inclusion), η οποία να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ποικίλες γενεακές ταυτότητες. Ο OECD (2020) προτείνει την υιοθέτηση πολιτικών που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των ηλικιακών ομάδων, όπως η ανάπτυξη διαγενεακών ομάδων έργου, η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών γενεών και η αποφυγή ηλικιακών στερεοτύπων στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού. Σε περιβάλλοντα τουριστικών υπηρεσιών, όπου η ομαδικότητα και η συνεχής επικοινωνία αποτελούν βασικά στοιχεία της καθημερινότητας, τέτοιες πρακτικές μπορούν να μειώσουν τις συγκρούσεις, να ενισχύσουν τη συνεργατικότητα και να δημιουργήσουν ένα σταθερότερο και πιο συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο υποστηρίζει την αποδοτικότητα όλων των γενεών.

3.5 Προγράμματα ηγεσίας και ανάπτυξης (leadership development) σε πολυγενεακά τουριστικά περιβάλλοντα

Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων στον τουριστικό τομέα αποτελεί παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας, καθώς οι επιχειρήσεις φιλοξενίας απαιτούν συνεργασία, ταχεία λήψη αποφάσεων και συνεχή προσαρμογή. Όταν το εργατικό δυναμικό αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές γενιές, η ηγεσία καλείται να ικανοποιήσει ανάγκες που δεν είναι ομοιογενείς. Ο OECD (2020) επισημαίνει ότι η ενίσχυση ηγετικών ικανοτήτων σε υπηρεσίες απαιτεί πολιτικές δια βίου μάθησης, ευελιξία και συμμετοχή εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών σε διαδικασίες ανάπτυξης και λήψης αποφάσεων.

Η πολυγενεακή σύνθεση δημιουργεί σύνθετες απαιτήσεις ηγεσίας. Οι Boomers ανταποκρίνονται καλύτερα σε πιο δομημένες και ιεραρχικές μορφές διοίκησης. Η Gen X προτιμά συνεργατική ηγεσία με μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ Millennials και Gen Z επικεντρώνονται στην ανάγκη για αυθεντικότητα, συχνή ανατροφοδότηση, διαφάνεια και ευκαιρίες μάθησης. Παράλληλα, τα κίνητρα διατήρησης προσωπικού διαφοροποιούνται: οι μεγαλύτερες γενιές επιζητούν σταθερότητα, αναγνώριση και ρόλους που αξιοποιούν την εμπειρία τους· η Gen X αναζητεί ισορροπία εργασίας-ζωής και συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων· οι Millennials και οι Gen Z ενδιαφέρονται για σαφείς προοπτικές εξέλιξης, επαγγελματικό σκοπό, ψηφιακή και πράσινη κατάρτιση και εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την καινοτομία (UNESCO-UNEVOC, 2024). Η κατανόηση αυτών των διαφορών αποτελεί προϋπόθεση για αποτελεσματικά προγράμματα ηγεσίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αυξάνεται διεθνώς η υιοθέτηση στοχευμένων προγραμμάτων «leadership development» που αναγνωρίζουν τις διαγενεακές διαφορές. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν:

- **Mentoring και reverse mentoring** για τη μεταφορά εμπειρίας και τεχνολογικών δεξιοτήτων αντίστοιχα.
- **Blended training** που συνδυάζει δια ζώσης και ψηφιακές μορφές εκπαίδευσης, επιτρέποντας προσαρμογή στις προτιμήσεις κάθε γενιάς.
- **Development centers** που αξιολογούν με συστηματικό τρόπο τις ηγετικές δυνατότητες εργαζομένων όλων των ηλικιών.
- **Εκπαίδευση σε «inclusive leadership»**, δηλαδή ηγεσία που ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα, τη συμμετοχή και την έμπρακτη αναγνώριση των συμβολών όλων των εργαζομένων.

Η UNESCO-UNEVOC (2024) υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία στον τουρισμό απαιτεί τόσο ψηφιακή επάρκεια όσο και ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων, δεξιότητες που συχνά διαφοροποιούνται μεταξύ γενεών.

Η έρευνα του Chand (2016) στον ξενοδοχειακό κλάδο διαπιστώνει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν σε προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης παρουσιάζουν βελτίωση στην οργανωσιακή δέσμευση, στις εργασιακές σχέσεις και στη συνεργασία μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων εργαζομένων. Η εκπαίδευση ηγετών σε ενσυναίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη και διαχείριση συγκρούσεων ενισχύει τη συνοχή των ομάδων, κάτι κρίσιμο σε πολυγενεακά περιβάλλοντα.

Τα προγράμματα ηγεσίας αποτελούν επίσης βασικό εργαλείο αντιμετώπισης του υψηλού turnover. Οι Boomers και η Gen X παραμένουν όταν προσφέρονται πιο ευέλικτα ωράρια, ρόλοι επίβλεψης, mentoring και δυνατότητα σταδιακής εξόδου προς συνταξιοδότηση (OECD, 2020). Αντίστοιχα, Millennials και Gen Z διατηρούνται μέσω ξεκάθαρων career pathways, microlearning για συνεχή μάθηση, συμμετοχής σε project teams, διαφανών συστημάτων ανατροφοδότησης και εμπλοκής σε πρωτοβουλίες πράσινης και ψηφιακής μετάβασης (UNESCO-UNEVOC, 2024). Έτσι, οι πολιτικές ανάπτυξης ηγετών και οι στρατηγικές retention λειτουργούν συμπληρωματικά (πίνακας 3.1), ενισχύοντας τη δέσμευση και περιορίζοντας την εναλλαγή προσωπικού.

Πίνακας Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής.1

Πίνακας 3.5.1: Πολιτικές διατήρησης και ανάπτυξης προσωπικού σε πολυγενεακά τουριστικά περιβάλλοντα

Κατηγορία πολιτικής	Ενδεικτικές δράσεις / περιεχόμενο	Στοχευόμενες γενιές / αναμενόμενα οφέλη
1. Ευέλικτες πολιτικές εργασίας	• Διαμορφωμένα και προβλέψιμα ωράρια • Επιλογές μερικής απασχόλησης (part-time) • Job crafting και διαφοροποίηση καθηκόντων ανά ικανότητες • Προσαρμογή απαιτήσεων σε φυσικές και επαγγελματικές δυνατότητες	Boomers & Gen X: Ενίσχυση παραμονής, μείωση σωματικής/εργασιακής κόπωσης, αύξηση ικανοποίησης (OECD, 2020).
2. Προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης	• Microlearning και ψηφιακές μορφές κατάρτισης • Mentoring και reverse mentoring για αμφίδρομη μεταφορά γνώσης • Πιστοποιήσεις πράσινων και ψηφιακών δεξιοτήτων • Συνεχής επαγγελματική αναβάθμιση	Millennials & Gen Z: Ενίσχυση μάθησης και δέσμευσης. Boomers & Gen X: Αξιοποίηση εμπειρίας μέσω mentoring. Όλες οι γενιές: Ψηφιακές/πράσινες δεξιότητες (UNESCO-UNEVOC, 2024).
3. Career pathways & ανάπτυξη ταλέντου	• Διαφανή και ξεκάθαρα μονοπάτια εξέλιξης • Εσωτερική κινητικότητα και ανάληψη ευθυνών • Συμμετοχή σε project-based περιβάλλοντα	Millennials & Gen Z: Υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση και μείωση turnover. Gen X: Βελτίωση προοπτικών καριέρας.
4. Κουλτούρα συμμετοχής και αναγνώρισης	• Διαφανή συστήματα αξιολόγησης απόδοσης • Ανατροφοδότηση διαφοροποιημένη ανά γενιά • Μηχανισμοί ενθάρρυνσης διαγενεακής συνεργασίας • Ενίσχυση ψυχολογικής ασφάλειας και συμμετοχικότητας	Όλες οι γενιές: Αύξηση αίσθησης δικαιοσύνης, βελτίωση συνεργασίας, μείωση ενδοομαδικών

Σημείωση: Τα δεδομένα του πίνακα προέρχονται από OECD (2020) και UNESCO-UNEVOC (2024), με ιδία επεξεργασία.

Τέλος, η σύγχρονη ηγεσία στον τουρισμό δίνει έμφαση στη βιώσιμη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προωθώντας ευημερία, ισορροπία εργασίας-ζωής και ψυχολογική ασφάλεια. Αυτές οι αρχές μειώνουν τις γενεακές συγκρούσεις, ενισχύουν το ομαδικό κλίμα και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα. Η συνδυασμένη εφαρμογή προγραμμάτων ηγεσίας, δεξιοτήτων και πολιτικών διατήρησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν το δυναμικό όλων των γενεών, να βελτιώσουν την ποιότητα υπηρεσιών και να στηρίξουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

4 Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και φιλοσοφία της έρευνας

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό, με στόχο τη συστηματική διερεύνηση των αντιλήψεων, στάσεων και εμπειριών των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα σχετικά με τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας. Η επιλογή της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης είναι σύμφωνη με τις

κατευθυντήριες γραμμές έρευνας στον τουρισμό, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή δεδομένων και την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων (Durberry, 2020).

Σε φιλοσοφικό επίπεδο, η έρευνα βασίζεται στο θετικιστικό (positivist) ερευνητικό παράδειγμα, το οποίο υποστηρίζει ότι η κοινωνική πραγματικότητα μπορεί να μελετηθεί αντικειμενικά μέσω εμπειρικών και μετρήσιμων δεδομένων (Taylor & Medina, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων θεωρούνται παρατηρήσιμες και αναλύσιμες μέσω τυποποιημένων εργαλείων μέτρησης, όπως το ερωτηματολόγιο. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία είναι ευρέως αποδεκτή σε μελέτες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τουρισμού, όπου η ανάγκη σύγκρισης ομάδων (π.χ. διαφορετικών γενεών) καθιστά απαραίτητη τη χρήση ποσοτικών δεδομένων.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι διατομεακός (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα συλλέγονται σε μία χρονική στιγμή και αποτυπώνουν την υφιστάμενη κατάσταση στον τουριστικό χώρο εργασίας. Η επιλογή αυτή επιτρέπει την αποτύπωση των τρεχουσών τάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων σε ένα δυναμικό και εποχικά επηρεαζόμενο κλάδο, όπως ο τουρισμός, χωρίς να απαιτείται μακροχρόνια παρακολούθηση δείγματος.

4.2 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Κεντρικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων στον τουριστικό τομέα αντιλαμβάνονται τη διαγενεακή ποικιλομορφία και πώς αυτή επηρεάζει τη συνεργασία, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αποδοτικότητα.

Ειδικότερα, η έρευνα επιδιώκει:

- να καταγράψει τις βασικές αξίες και προσδοκίες των εργαζομένων διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας,
- να διερευνήσει τις αντιλήψεις τους σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ γενεών,
- να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν υπόψη τη διαγενεακή ποικιλομορφία,
- να αναδείξει πιθανές διαφορές μεταξύ γενεών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 1.4 (Σκοπός και στόχοι της έρευνας) ευθυγραμμίζονται με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και επιτρέπουν τη σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων (Saunders et al., 2019) με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία,

ακολουθώντας τις αρχές της ποσοτικής έρευνας στη διοίκηση και τις κοινωνικές επιστήμες (Bryman, 2016).

4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο θεωρείται ένα από τα πλέον κατάλληλα εργαλεία ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και τη διοίκηση. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία συλλογής δεδομένων στην τουριστική έρευνα, καθώς επιτρέπει τη συλλογή συγκρίσιμων και ποσοτικοποιήσιμων στοιχείων (Durberry, 2020).

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ώστε να είναι σαφές, σύντομο και κατανοητό, λαμβάνοντας υπόψη το διαφορετικό μορφωτικό και επαγγελματικό υπόβαθρο των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Περιλαμβάνει κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, καθώς και περιορισμένο αριθμό δημογραφικών ερωτήσεων (π.χ. ηλικιακή ομάδα, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, τύπος επιχείρησης).

Οι περισσότερες ερωτήσεις βασίζονται σε κλίμακες τύπου Likert πέντε βαθμίδων, από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα», προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων με συγκεκριμένες δηλώσεις που αφορούν τη συνεργασία μεταξύ γενεών, την εργασιακή ικανοποίηση και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση κλιμάκων Likert είναι ευρέως αποδεκτή στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς προσφέρει ευελιξία και αξιοπιστία στη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκε μία ανοικτή ερώτηση, με στόχο τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων και την εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν στο εξής ερώτημα:

«Ποια θεωρείτε τη σημαντικότερη πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας;»

Η ένταξη ανοικτής ερώτησης κρίθηκε σκόπιμη, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα απόψεις και εμπειρίες που ενδεχομένως δεν αποτυπώνονται πλήρως μέσω των κλειστών ερωτήσεων τύπου Likert. Τα δεδομένα που προέκυψαν αναλύθηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, μέσω ομαδοποίησης των απαντήσεων σε βασικές κατηγορίες νοηματικού περιεχομένου.

4.4 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης ή θέσης εργασίας. Ειδικότερα, ο πληθυσμός αναφοράς αφορά άτομα που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις, όπως ξενοδοχειακές μονάδες, καταλύματα, επιχειρήσεις εστίασης, τουριστικά γραφεία και συναφείς υπηρεσίες φιλοξενίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού κρίνεται σκόπιμη, καθώς ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από έντονη πολυγενεακή σύνθεση, εποχικότητα και ποικιλία εργασιακών ρόλων, στοιχεία που τον καθιστούν κατάλληλο πεδίο μελέτης της διαγενεακής ποικιλομορφίας.

Ως προς τη δειγματοληψία, εφαρμόστηκε μη πιθανοτική δειγματοληψία ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε λόγω των πρακτικών περιορισμών της έρευνας, όπως ο διαθέσιμος χρόνος, η εποχικότητα της απασχόλησης στον τουρισμό και η δυσκολία πρόσβασης σε πλήρη μητρώα εργαζομένων. Η μη πιθανοτική δειγματοληψία είναι συχνή σε μελέτες κοινωνικών επιστημών και διοίκησης, ιδιαίτερα όταν ο στόχος είναι η διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων και όχι η αυστηρή στατιστική γενίκευση στον συνολικό πληθυσμό (Bryman, 2016).

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, οι οποίοι ταξινομούνται σε γενεακές κατηγορίες (Baby Boomers, Generation X, Millennials και Generation Z), σύμφωνα με τα έτη γέννησής τους. Η ταξινόμηση αυτή επιτρέπει τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ γενεών και τη διερεύνηση πιθανών διαφορών ως προς τις εργασιακές αξίες, τα κίνητρα και τη συνεργασία στον χώρο εργασίας. Παράλληλα, στο δείγμα περιλαμβάνονται εργαζόμενοι με διαφορετικά επίπεδα προϋπηρεσίας και θέσεις ευθύνης, γεγονός που ενισχύει την εσωτερική ποικιλομορφία των δεδομένων.

Επιπλέον, καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε το δείγμα να περιλαμβάνει εργαζόμενους τόσο από εποχικές όσο και από μόνιμες θέσεις εργασίας, δεδομένου ότι η φύση της απασχόλησης στον τουρισμό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις εργασιακές εμπειρίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Η συμπερίληψη αυτής της παραμέτρου επιτρέπει την πληρέστερη κατανόηση των συνθηκών εργασίας στον τουριστικό τομέα και συμβάλλει στην ερμηνεία των ευρημάτων.

Τέλος, αναγνωρίζεται ότι η χρήση μη πιθανοτικής δειγματοληψίας περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων στον τουρισμό. Παρ' όλα αυτά, το δείγμα θεωρείται κατάλληλο για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσας μελέτης, καθώς επιτρέπει την ανάδειξη τάσεων,

διαφορών και συσχετίσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας.

4.5 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη είναι δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της έρευνας και βασίστηκε στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία γύρω από τη διαχείριση διαγενεακής ποικιλομορφίας, τις εργασιακές αξίες και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα. Η χρήση ερωτηματολογίου θεωρείται κατάλληλη για τη συστηματική καταγραφή στάσεων, αντιλήψεων εμπειριών εργαζομένων, καθώς επιτρέπει τη συλλογή ομοιογενών δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων με τρόπο αξιόπιστο και συγκρίσιμο (Bryman, 2016).

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με στόχο να είναι σαφές, λειτουργικό και προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του τουριστικού κλάδου, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετική εκπαιδευτική και επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε είναι απλή και κατανοητή, αποφεύγοντας τεχνικούς όρους που θα μπορούσαν να προκαλέσουν σύγχυση, ενώ παράλληλα διατηρείται η επιστημονική ακρίβεια των εννοιών που εξετάζονται.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ενότητες:

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Περιλαμβάνει δηλώσεις σχετικές με ζητήματα όπως η ασφάλεια εργασίας, η επαγγελματική εξέλιξη, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η αναγνώριση της προσπάθειας και η σημασία της εργασιακής σταθερότητας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με τις δηλώσεις αυτές, προκειμένου να καταγραφούν πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ των γενεών ως προς τις προτεραιότητες και τα κίνητρα εργασίας.

Η δεύτερη ενότητα εστιάζει στη συνεργασία, την επικοινωνία και τις διαγενεακές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει ερωτήματα που διερευνούν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, την ύπαρξη ή μη συγκρούσεων, την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, καθώς και τον βαθμό αποδοχής της διαφορετικότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο της εμπειρίας των μεγαλύτερων εργαζομένων και των ψηφιακών δεξιοτήτων των νεότερων, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή ικανοποίηση. Στην ενότητα αυτή εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες διαφορετικών γενεών, εφαρμόζουν δίκαιες πρακτικές, προσφέρουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ενισχύουν ένα συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον.

Στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται δηλώσεις που σχετίζονται με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, τη συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικιακής ομάδας, τις προσδοκίες αναφορικά με συνθήκες εργασίας στον τουρισμό και τη διάθεση παραμονής στον οργανισμό.

Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, για το ποια θεωρείται η σημαντικότερη πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας, ώστε ο ερωτώμενος να παρουσιάσει ελεύθερα το σημείο που θεωρεί ότι αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα στις διαγενεακές συνεργασίες.

Η έκτη και τελευταία ενότητα περιλαμβάνει δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας και τύπο εργασίας. Η ηλικία χρησιμοποιείται ως βασικό κριτήριο για την κατάταξη των συμμετεχόντων σε γενεακές ομάδες (Baby Boomers, Generation X, Millennials και Generation Z), επιτρέποντας τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ γενεών.

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου και βασίζονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Η χρήση της κλίμακας Likert επιλέχθηκε επειδή επιτρέπει την αποτύπωση της έντασης των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων και διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η χρήση κλιμάκων τύπου Likert και η συστηματική ανάλυση δεδομένων αποτελούν καθιερωμένες πρακτικές στην ποσοτική έρευνα (Sheppard, 2020). Επιπλέον, περιορισμένος αριθμός ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων.

Πριν από την τελική διανομή, το ερωτηματολόγιο εξετάστηκε ως προς τη σαφήνεια και τη λογική αλληλουχία των ερωτήσεων, ώστε να περιοριστούν πιθανά σφάλματα κατανόησης και να διασφαλιστεί η ομαλή συμπλήρωσή του. Η δομή του εργαλείου επιτρέπει την άμεση σύνδεση των ερευνητικών ερωτημάτων με τις μεταβλητές που μετρούνται, γεγονός που ενισχύει τη μεθοδολογική συνοχή της έρευνας και διευκολύνει την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα. Η επιλογή της ηλεκτρονικής μορφής κρίθηκε ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την ταχεία διάχυση του ερωτηματολογίου, τη διευκόλυνση της συμμετοχής εργαζομένων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και τη μείωση του κόστους και του χρόνου συλλογής δεδομένων (Bryman, 2016). Επιπλέον, η ηλεκτρονική διανομή θεωρείται συμβατή με τις σύγχρονες πρακτικές έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και στη διοίκηση, ιδίως σε κλάδους με υψηλή κινητικότητα προσωπικού, όπως ο τουρισμός.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και κοινωνικών δικτύων, καθώς και μέσω επαγγελματικών επαφών στον τουριστικό κλάδο. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη σαφή διατύπωση των οδηγιών, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν με ειλικρίνεια και χωρίς πίεση.

Η περίοδος συλλογής των δεδομένων ήταν συγκεκριμένη και χρονικά οριοθετημένη, ώστε να αποτυπώνεται η υφιστάμενη κατάσταση στον τουριστικό χώρο εργασίας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Η επιλογή αυτής της προσέγγισης ευθυγραμμίζεται με τον διατομεακό χαρακτήρα της έρευνας και επιτρέπει τη συγκέντρωση δεδομένων που αντανακλούν τις τρέχουσες συνθήκες απασχόλησης στον τουρισμό, λαμβάνοντας υπόψη την εποχικότητα του κλάδου.

Κατά τη διαδικασία συλλογής δεδομένων τηρήθηκαν βασικές αρχές δεοντολογίας της έρευνας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων, ενώ τονίστηκε ότι είχαν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την έρευνα σε οποιοδήποτε στάδιο χωρίς καμία συνέπεια.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε περίπου 140 επιχειρήσεις και εργαζόμενους του τουριστικού τομέα, ενώ η διαδικασία συλλογής δεδομένων ολοκληρώθηκε όταν επιτεύχθηκε ο αριθμός των 100 (εκατό) έγκυρων απαντήσεων, ικανός να υποστηρίξει τη στατιστική ανάλυση και την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν οργανώθηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε κατάλληλη μορφή, προκρίμενου να ακολουθήσει η ανάλυσή τους με τη χρήση στατιστικού λογισμικού.

4.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, οι οποίες είναι κατάλληλες για ποσοτικά δεδομένα που προέρχονται από δομημένα ερωτηματολόγια. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο στατιστικό λογισμικό JAMOVΙ για ανάλυση. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά μέτρα (μέσοι όροι, ποσοστά και τυπικές αποκλίσεις), καθώς και έλεγχοι αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's alpha. Επιπλέον εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA), προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ των γενεών ως προς τις μεταβλητές της έρευνας. Η χρήση εξειδικευμένου λογισμικού στατιστικής ανάλυσης θεωρείται καθιερωμένη πρακτική στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στις κοινωνικές επιστήμες, καθώς διασφαλίζει ακρίβεια στους υπολογισμούς και αξιοπιστία στα αποτελέσματα.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, με σκοπό την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και την αρχική κατανόηση των δεδομένων. Η περιγραφική ανάλυση περιλάμβανε τη χρήση συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων για τις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Μέσω αυτής της διαδικασίας κατέστη δυνατή η αποτύπωση της δημογραφικής σύνθεσης του δείγματος, καθώς και των γενικών τάσεων που αφορούν τις εργασιακές αξίες, τα κίνητρα, τη συνεργασία μεταξύ γενεών και την εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό χώρο εργασίας.

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκαν μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής, προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις και οι διαφορές μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ των γενεακών ομάδων, με στόχο τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις εργασιακές αξίες, τα κίνητρα και τις αντιλήψεις για τη διαγενεακή συνεργασία. Ανάλογα με τη φύση των μεταβλητών και την κατανομή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλοι στατιστικοί έλεγχοι, όπως έλεγχοι διαφορών μέσων όρων.

Για όλους τους στατιστικούς ελέγχους υιοθετήθηκε προκαθορισμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, ώστε να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των συμπερασμάτων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση και η ερμηνεία των ευρημάτων από τον αναγνώστη.

Τέλος, τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης ερμηνεύονται σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και τη σχετική βιβλιογραφία, ώστε να αναδειχθούν τόσο οι ομοιότητες όσο και οι αποκλίσεις σε σχέση με προηγούμενες μελέτες στον τουριστικό τομέα. Η συστηματική αυτή προσέγγιση ενισχύει τη συνοχή της μελέτης και συμβάλλει στη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας.

4.8 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ποιότητα και την επιστημονική εγκυρότητα μιας ποσοτικής έρευνας. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη συστηματική σχεδίαση του ερευνητικού εργαλείου και στη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και να αντανakλούν με ακρίβεια τα φαινόμενα που διερευνώνται.

Η αξιοπιστία (reliability) αναφέρεται στη συνέπεια και στη σταθερότητα των μετρήσεων, δηλαδή στον βαθμό κατά τον οποίο το ερευνητικό εργαλείο αποδίδει παρόμοια αποτελέσματα υπό παρόμοιες συνθήκες. Στην παρούσα έρευνα, η αξιοπιστία των κλιμάκων του ερωτηματολογίου εξετάστηκε μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται ευρέως στην ποσοτική έρευνα για την αξιολόγηση της συνοχής των επιμέρους ερωτήσεων μιας κλίμακας (Tavakol & Dennick, 2011). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τιμές του Cronbach's alpha μεγαλύτερες από 0,70 θεωρούνται γενικά αποδεκτές και υποδηλώνουν ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας (Taber, 2018). Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης Cronbach's alpha υπολογίστηκε σε 0.839, γεγονός που υποδηλώνει υψηλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Η εγκυρότητα (validity) της έρευνας αφορά τον βαθμό στον οποίο το ερευνητικό εργαλείο μετρά πράγματι τις έννοιες που προτίθεται να μετρήσει. Στην παρούσα μελέτη διασφαλίστηκε καταρχάς η εννοιολογική εγκυρότητα (construct validity), μέσω της σύνδεσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική βιβλιογραφία για τη διαγενεακή ποικιλομορφία και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Παράλληλα, επιδιώχθηκε η διασφάλιση της περιεχομενικής εγκυρότητας (content validity), μέσω της προσεκτικής επιλογής των θεματικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου (Taherdoost, 2016). Οι ερωτήσεις καλύπτουν το εύρος των βασικών διαστάσεων που σχετίζονται με τις εργασιακές αξίες, τη συνεργασία μεταξύ γενεών, τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να αποτυπώνεται ολοκληρωμένα το

εξεταζόμενο φαινόμενο. Η σαφής και κατανοητή διατύπωση των ερωτήσεων συμβάλλει επίσης στη μείωση παρερμηνειών από τους συμμετέχοντες.

Επιπλέον, η χρήση τυποποιημένων κλιμάκων τύπου Likert ενισχύει τη μεθοδολογική εγκυρότητα της έρευνας, καθώς πρόκειται για εργαλεία που έχουν αποδειχθεί κατάλληλα για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων και ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής περιορίζουν τον κίνδυνο κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της εσωτερικής εγκυρότητας των δεδομένων.

Τέλος, αναγνωρίζεται ότι η μη πιθανοτική δειγματοληψία και ο διατομεακός χαρακτήρας της έρευνας ενδέχεται να περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, τα μέτρα που ελήφθησαν για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας θεωρούνται επαρκή για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων και την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας.

4.9 Ηθικά ζητήματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με σεβασμό στις βασικές αρχές δεοντολογίας που διέπουν την επιστημονική έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες και στη διοίκηση (Durberry, 2020). Η τήρηση των ηθικών κανόνων κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι η μελέτη αφορά ανθρώπους και εστιάζει σε προσωπικές αντιλήψεις, εμπειρίες και στάσεις στον εργασιακό χώρο.

Καταρχάς, η συμμετοχή στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με σαφήνεια για τον σκοπό της έρευνας, το αντικείμενο μελέτης και τη χρήση των δεδομένων πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Δόθηκε έμφαση στο γεγονός ότι δεν υπήρχε καμία υποχρέωση συμμετοχής και ότι οι συμμετέχοντες είχαν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από τη διαδικασία σε οποιοδήποτε στάδιο, χωρίς καμία αρνητική συνέπεια.

Ιδιαίτερη μέριμνα δόθηκε στη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δεν περιλάμβανε ερωτήσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην άμεση ή έμμεση ταυτοποίηση των συμμετεχόντων, όπως ονόματα, στοιχεία επικοινωνίας ή συγκεκριμένα στοιχεία εργοδότη. Όλα τα δεδομένα συλλέχθηκαν και αποθηκεύτηκαν σε συγκεντρωτική μορφή και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, διασφαλίστηκε η προστασία των προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τις αρχές της ισχύουσας νομοθεσίας περί προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι τα δεδομένα τους θα αναλυθούν μόνο σε στατιστικό επίπεδο και ότι τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν με τρόπο που δεν επιτρέπει την ταυτοποίηση μεμονωμένων ατόμων ή επιχειρήσεων.

Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε με τρόπο ουδέτερο και μη κατευθυντικό, αποφεύγοντας αξιολογικές κρίσεις ή διατυπώσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Στόχος ήταν η ειλικρινής καταγραφή των απόψεων και εμπειριών τους, χωρίς πίεση ή ψυχολογική επιβάρυνση. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε ώστε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου να μην περιλαμβάνει ευαίσθητα ή προσβλητικά ζητήματα. Τέλος, η ερευνητική διαδικασία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με τρόπο που διασφαλίζει την επιστημονική ακεραιότητα της μελέτης. Τα δεδομένα αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν με αντικειμενικότητα, χωρίς αλλοίωση ή επιλεκτική χρήση αποτελεσμάτων. Η αναφορά στη βιβλιογραφία έγινε με ακρίβεια και συνέπεια, αποφεύγοντας κάθε μορφή λογοκλοπής.

4.10 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη συστηματική σχεδίαση και την τήρηση των βασικών μεθοδολογικών και δεοντολογικών αρχών, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι σημαντικό να αναγνωριστούν για την ορθή ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ένας βασικός περιορισμός αφορά τη μέθοδο δειγματοληψίας. Η χρήση μη πιθανοτικής δειγματοληψίας και η εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων ενδέχεται να περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο του εργατικού δυναμικού του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα. Οι συμμετέχοντες μπορεί να διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες ή τα κίνητρά τους από εκείνους που δεν επέλεξαν να συμμετάσχουν, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Επιπλέον, η έρευνα βασίζεται σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος ενδέχεται να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η υποκειμενικότητα των απαντήσεων, η επιθυμία κοινωνικής αποδοχής ή η προσωπική διάθεση των συμμετεχόντων τη στιγμή της συμπλήρωσης. Παρότι η ανωνυμία και ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής μειώνουν τον κίνδυνο τέτοιων στρεβλώσεων, δεν μπορούν να τον εξαλείψουν πλήρως.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τον διατομεακό χαρακτήρα της έρευνας, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων σε δεδομένες συνθήκες και δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη μεταβολή των στάσεων και συμπεριφορών των γενεών στον χρόνο. Μελλοντικές διαχρονικές έρευνες θα μπορούσαν να προσφέρουν πληρέστερη εικόνα της εξέλιξης της διαγενεακής δυναμικής στον τουριστικό χώρο εργασίας.

Παράλληλα, η πολυπλοκότητα της έννοιας της «γενιάς» αποτελεί εγγενή περιορισμό της μελέτης. Οι γενεακές κατηγορίες χρησιμοποιούνται ως αναλυτικό εργαλείο, ωστόσο δεν μπορούν να αποτυπώσουν πλήρως την εσωτερική ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει κάθε ηλικιακή ομάδα. Παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή εμπειρία, το είδος επιχείρησης και το πολιτισμικό πλαίσιο ενδέχεται να επηρεάζουν τις εργασιακές στάσεις περισσότερο από το ίδιο το έτος γέννησης.

Τέλος, η έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά στον ελληνικό τουριστικό τομέα, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες χώρες ή πολιτισμικά περιβάλλοντα. Παρά τον περιορισμό αυτό, η εστίαση στην ελληνική πραγματικότητα προσφέρει ουσιαστική συνεισφορά στην κατανόηση των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στον εγχώριο τουριστικό χώρο εργασίας.

Συνολικά, οι παραπάνω περιορισμοί δεν αναιρούν την αξία της έρευνας, αλλά υπογραμμίζουν την ανάγκη προσεκτικής ερμηνείας των ευρημάτων και παρέχουν κατευθύνσεις για μελλοντικές μελέτες που θα μπορούσαν να επεκτείνουν ή να εμβαθύνουν στα ζητήματα της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό τομέα.

4.11 Μεθοδολογική σύνοψη και ερευνητική συνέχεια

Η ερευνητική μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο διαμόρφωσε το πλαίσιο για τη συστηματική συλλογή και ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων της παρούσας μελέτης. Μέσα από τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων ανάλυσης, επιδιώχθηκε η διερεύνηση των αντιλήψεων, εμπειριών και στάσεων των εργαζομένων του τουριστικού τομέα αναφορικά με τη διαγενεακή ποικιλομορφία και τη διαχείρισή της στον χώρο εργασίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων του δείγματος. Η ανάλυση επικεντρώνεται τόσο στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όσο και στις απαντήσεις τους

στα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα, με στόχο την ανάδειξη προτύπων, τάσεων και διαφοροποιήσεων μεταξύ των γενεών. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων που ακολουθεί στο επόμενο στάδιο της εργασίας.

5 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, με σκοπό τη διερεύνηση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας. Η ανάλυση βασίζεται στα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου από εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα.

Η παρουσίαση των ευρημάτων οργανώνεται σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 1.4, ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή μεταξύ μεθοδολογίας και αποτελεσμάτων. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα οποία επιτρέπουν την κατανόηση της γενεακής σύνθεσης των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, αναλύονται οι απαντήσεις που αφορούν:

- τις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα των διαφορετικών γενεών (EE1),
- τις αντιλήψεις σχετικά με τη διαγενεακή συνεργασία και την εργασιακή συμπεριφορά (EE2),
- τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη διαχείριση της πολυγενεακής σύνθεσης (EE3),
- την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα μέσα σε ένα διαγενεακό εργασιακό περιβάλλον (EE4).

Η ανάλυση πραγματοποιείται με περιγραφική στατιστική, μέσω παρουσίασης ποσοστών και συγκριτικής αποτύπωσης των τάσεων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με ουδέτερο και αντικειμενικό τρόπο, χωρίς ερμηνευτικά σχόλια, τα οποία θα αναπτυχθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω της τελευταίας ενότητας του ερωτηματολογίου. Η αποτύπωση των στοιχείων αυτών κρίνεται

απαραίτητη, καθώς επιτρέπει την κατανόηση της γενεακής σύνθεσης του δείγματος και διευκολύνει την ερμηνεία των ευρημάτων που ακολουθούν.

5.1.1 Φύλο

Ως προς το φύλο, το 63% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 37% άνδρες. Η υπεροχή του γυναικείου φύλου στο δείγμα αντανακλά, σε σημαντικό βαθμό, τη γενικότερη παρουσία των γυναικών στον τουριστικό και επισιτιστικό κλάδο, όπου η γυναικεία απασχόληση εμφανίζεται ιδιαίτερα αυξημένη.

5.1.2 Ηλικιακή ομάδα (Γενεακή κατανομή)

Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά γενεά έχει ως εξής:

- Baby Boomers (1946-1964): 6%
- Generation X (1965-1980): 40%
- Millennials / Generation Y (1981-1996): 23%
- Generation Z (1997-2010): 31%

Παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη συμμετοχή προέρχεται από τη Generation X με ποσοστό 40%, ενώ σημαντική είναι και η παρουσία της Generation Z με ποσοστό 31%. Οι Millennials αντιστοιχούν στο 23% του δείγματος, ενώ οι Baby Boomers εκπροσωπούνται σε μικρότερο ποσοστό με 6%. Η συγκεκριμένη κατανομή αποτυπώνει μια σαφή πολυγενεακή σύνθεση, στοιχείο που καθιστά το δείγμα κατάλληλο για τη διερεύνηση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στον τουριστικό χώρο εργασίας.

5.1.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο

Σε ό,τι αφορά το μορφωτικό επίπεδο:

- 19% διαθέτει δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- 31% έχει μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (IEK)
- 34% κατέχει προπτυχιακό τίτλο σπουδών
- 16% διαθέτει μεταπτυχιακό ή ανώτερο τίτλο

Τα δεδομένα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων (50%) διαθέτει ανώτερη εκπαίδευση (προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό τίτλο), γεγονός που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο τυπικών προσόντων στο εξεταζόμενο δείγμα

5.1.4 Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον τουρισμό

Η κατανομή ως προς την εργασιακή εμπειρία στον τουριστικό τομέα παρουσιάζεται ως εξής:

- Λιγότερο από 2 έτη: 17%
- 2-5 έτη: 30%
- 6-10 έτη: 19%
- Πάνω από 10 έτη: 34%

Παρατηρείται ότι το 34% των συμμετεχόντων διαθέτει άνω των δέκα ετών εμπειρία στον τουρισμό, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (47%) έχει εμπειρία έως πέντε έτη. Η συνύπαρξη έμπειρων και νεότερων εργαζομένων ενισχύει τον διαγενεακό χαρακτήρα του δείγματος.

5.1.5 Τύπος επιχείρησης

Αναφορικά με τον τύπο επιχείρησης στην οποία απασχολούνται οι συμμετέχοντες:

- 51% εργάζεται σε ξενοδοχειακές μονάδες
- 22% στον κλάδο της εστίασης
- 22% σε τουριστικά γραφεία
- 5% σε άλλου τύπου τουριστικές επιχειρήσεις

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων προέρχεται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, γεγονός που αντανακλά τη βαρύτητα του ξενοδοχειακού τομέα στο ελληνικό τουριστικό σύστημα.

5.2 ΕΕ1 – Διαφορές στις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα μεταξύ γενεών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, όπως αποτυπώθηκαν στην Ενότητα Α του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση αυτή συνδέεται άμεσα με το Ερευνητικό Ερώτημα 1 (ΕΕ1), το οποίο εξετάζει κατά πόσο υφίστανται διαφοροποιήσεις στις εργασιακές αξίες και στα κίνητρα μεταξύ διαφορετικών γενεών.

5.2.1 Εργασιακή σταθερότητα

Στην ερώτηση «Η εργασιακή σταθερότητα αποτελεί βασικό κίνητρο για εμένα», το 88% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (40% και 48% αντίστοιχα). Μόλις το 2% διαφωνεί, ενώ το 10% τηρεί ουδέτερη στάση. Οι Baby Boomers (N=6) παρουσίασαν μέσο όρο 4.50, η Generation X (N=40) 4.58, οι Millennials (N=23) 4.22 και η Generation Z (N=31) 4.10. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι η ασφάλεια και η

σταθερότητα απασχόλησης παραμένουν εξαιρετικά σημαντικές αξίες για τους εργαζομένους στον τουριστικό κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται συχνά από εποχικότητα και εργασιακή αβεβαιότητα. Η ανάγκη σταθερότητας φαίνεται να λειτουργεί ως κεντρικό κίνητρο, ανεξαρτήτως γενεάς.

5.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη ίσως εργασιακή προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, το 99% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (34% και 65% αντίστοιχα), ενώ μόλις το 1% παραμένει ουδέτερο. Σε αυτή την ερώτηση, οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.33, η Generation X 4.65, οι Millennials 4.43 και η Generation Z 4.84. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδεικτικό της μετατόπισης των σύγχρονων εργασιακών αξιών προς μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση της εργασίας. Στον τουριστικό τομέα, όπου τα ωράρια είναι συχνά απαιτητικά και μη τυποποιημένα, η ανάγκη ισορροπίας αποκτά αυξημένη σημασία και αυξάνεται ακόμη περισσότερο στις νεότερες γενεές.

5.2.3 Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης

Το 95% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δίνει μεγάλη αξία στις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης (43% συμφωνεί και 52% συμφωνεί απόλυτα), ενώ μόλις το 5% τηρεί ουδέτερη στάση. Εδώ οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.50, η Generation X 4.48, οι Millennials 4.26 και η Generation Z 4.61. Η έντονη έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν την εργασία αποκλειστικά ως μέσο βιοπορισμού, αλλά και ως πεδίο προσωπικής και επαγγελματικής προόδου. Το στοιχείο αυτό συνδέεται άμεσα με τις θεωρίες κινήτρων που δίνουν έμφαση στην αυτοπραγμάτωση και στην ανάγκη αναγνώρισης.

5.2.4 Αναγνώριση από τον εργοδότη

Η ερώτηση σχετικά με την αναγνώριση της προσπάθειας αναδεικνύει ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συμφωνίας: το 94% δηλώνει ότι η αναγνώριση λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο (26% συμφωνεί, 68% συμφωνεί απόλυτα). Μόλις το 1% διαφωνεί και το 5% παραμένει ουδέτερο. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.50, η Generation X 4.85, οι Millennials 4.17 και η Generation Z 4.65. Η αναγνώριση φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης, επιβεβαιώνοντας τη σημασία των μη χρηματικών κινήτρων στον τουριστικό χώρο. Το εύρημα αυτό έχει άμεσες προεκτάσεις για τις πρακτικές διοίκησης

ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε περιβάλλοντα όπου η διαχείριση πολυγενεακών ομάδων απαιτεί ενισχυμένη επικοινωνία και επιβράβευση.

5.2.5 Ξεκάθαροι ρόλοι και ιεραρχία

Στην πρόταση «Προτιμώ εργασιακά περιβάλλοντα με ξεκάθαρους ρόλους και ιεραρχία», το 86% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (29% και 57% αντίστοιχα), ενώ το 11% παραμένει ουδέτερο και το 3% διαφωνεί. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.66, η Generation X 4.63, οι Millennials 4.13 και η Generation Z 4.26. Το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι, παρά τη συζήτηση περί ευέλικτων και λιγότερο ιεραρχικών δομών, η σαφήνεια ρόλων εξακολουθεί να θεωρείται κρίσιμο στοιχείο ομαλής λειτουργίας. Σε ένα πολυγενεακό περιβάλλον, η σαφήνεια αυτή ενδέχεται να λειτουργεί ως μηχανισμός πρόληψης συγκρούσεων.

5.2.6 Ευελιξία στο ωράριο

Τέλος, το 83% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η ευελιξία στο ωράριο αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση (35% συμφωνεί και 48% συμφωνεί απόλυτα). Το 15% διατηρεί ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 2% διαφωνεί. Εδώ οι Baby Boomers έδειξαν μέσο όρο 4.67, η Generation X 4.23, οι Millennials 4.09 και η Generation Z 4.42. Η ευελιξία συνδέεται άμεσα με την ανάγκη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε έναν κλάδο με έντονη εποχικότητα και διακυμάνσεις ζήτησης.

5.2.7 Συνολική αποτίμηση ΕΕ1

Τα αποτελέσματα της Ενότητας Α δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα αποδίδουν εξαιρετικά υψηλή σημασία:

- στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής,
- στην αναγνώριση από τον εργοδότη,
- στις ευκαιρίες εξέλιξης
- στη σταθερότητα απασχόλησης
- στην ευελιξία και στη σαφήνεια ρόλων.

Η ένταση της συμφωνίας (σε όλες τις περιπτώσεις άνω του 80%) υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένες αξίες αποτελούν ευρέως αποδεκτά κίνητρα στον τουριστικό κλάδο.

5.3 ΕΕ2 – Διαγενεακή συνεργασία, εργασιακή συμπεριφορά και αντίληψη για τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τα ευρήματα που σχετίζονται με το Ερευνητικό Ερώτημα 2 (ΕΕ2), το οποίο διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει τη συνεργασία, την εργασιακή συμπεριφορά και την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Τα δεδομένα προέρχονται από την Ενότητα Β του ερωτηματολογίου και αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

5.3.1 Αντίληψη αποτελεσματικότητας της διαγενεακής συνεργασίας

Στην ερώτηση «Η συνεργασία με τους εργαζόμενους διαφορετικής ηλικίας είναι αποτελεσματική», το 58% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (46% και 12% αντίστοιχα). Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό 31% τηρεί ουδέτερη στάση, ενώ το 11% διαφωνεί. Στην ερώτηση αυτή, οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.17, η Generation X 3.80, οι Millennials 3.39 και η Generation Z 3.29. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρότι η πλειονότητα αξιολογεί θετικά τη διαγενεακή συνεργασία, υπάρχει αξιοσημείωτο ποσοστό επιφυλακτικότητας ή αμφισημίας. Η ουδέτερη στάση μπορεί να υποδηλώνει είτε έλλειψη συστηματικής εμπειρίας συνεργασίας είτε συνύπαρξη θετικών και αρνητικών εμπειριών.

5.3.2 Αντίληψη συγκρούσεων μεταξύ γενεών

Στην πρόταση «Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας μου», το 60% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (51% και 9% αντίστοιχα). Το 28% δηλώνει ουδέτερο, ενώ το 12% διαφωνεί. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.00, η Generation X 3.40, οι Millennials 3.39 και η Generation Z 3.81. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς καταδεικνύει ότι οι συγκρούσεις μεταξύ γενεών αποτελούν υπαρκτή πραγματικότητα στον τουριστικό χώρο εργασίας. Η υψηλή συμφωνία ενισχύει την άποψη ότι η πολυγενεακή σύνθεση δεν λειτουργεί αυτομάτως θετικά, αλλά απαιτεί στοχευμένη διαχείριση.

5.3.3 Διαφορετικοί τρόποι επικοινωνίας

Στην ερώτηση «Οι διαφορετικές γενιές έχουν διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας», το 86% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (59% και 27% αντίστοιχα), ενώ μόλις το 2% διαφωνεί. Εδώ οι απαντήσεις των Baby Boomers είχαν μέσο όρο 4.00, η Generation X 3.88, οι Millennials 4.26 και η Generation Z 4.32. Το αποτέλεσμα αυτό αποτυπώνει σαφώς

ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν έντονες διαφοροποιήσεις στην επικοινωνιακή κουλτούρα μεταξύ γενεών. Η παραδοχή αυτή μπορεί να ερμηνευτεί ως βασική αιτία των συγκρούσεων που καταγράφηκαν στην προηγούμενη ερώτηση.

5.3.4 Συνεισφορά νεότερων εργαζομένων

Στην πρόταση «Οι νεότεροι εργαζόμενοι φέρνουν καινοτόμες ιδέες στον οργανισμό», το 74% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (52% και 22%), ενώ το 25% διατηρεί ουδέτερη στάση. Οι απαντήσεις των Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.00, η Generation X 3.88, οι Millennials 3.60 και η Generation Z 4.26. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα αναγνωρίζει τη θετική συμβολή των νεότερων γενεών στην καινοτομία και στην ανανέωση του οργανισμού. Παράλληλα, η υψηλή ουδετερότητα ίσως αντικατοπτρίζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον τύπο επιχείρησης ή τον βαθμό ενσωμάτωσης των νέων εργαζομένων.

5.3.5 Συνεισφορά μεγαλύτερων εργαζομένων

Αντίστοιχα, το 71% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι «Οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι συμβάλουν με εμπειρία και επαγγελματισμό» (49% και 22%), ενώ το 25% παραμένει ουδέτερο. Στην ερώτηση αυτή οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 4.33, η Generation X 4.10, οι Millennials 3.60 και η Generation Z 3.71. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι η εμπειρία και ο επαγγελματισμός των μεγαλύτερων εργαζομένων αναγνωρίζονται ευρέως ως σημαντικά πλεονεκτήματα. Η διαπίστωση αυτή, σε συνδυασμό με την προηγούμενη, αναδεικνύει την συμπληρωματικότητα μεταξύ γενεών.

5.3.6 Διαγενεακή ποικιλομορφία και αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση

Στην πρόταση «Η διαγενεακή ποικιλομορφία ενισχύει τη συνολική απόδοση της επιχείρησης», το 68% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (53% και 15%), ενώ το 29% τηρεί ουδέτερη στάση. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.83, η Generation X 3.85, οι Millennials 3.91 και η Generation Z 3.65. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι παρά τις αναγνωρισμένες συγκρούσεις, η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι η πολυγενεακή σύνθεση μπορεί να έχει θετική επίδραση στη συνολική απόδοση.

5.3.7 Συνολική αποτίμηση ΕΕ2

Τα αποτελέσματα της Ενότητας Β παρουσιάζουν μια σύνθετη εικόνα:

- Η διαγενεακή συνεργασία αξιολογείται γενικά ως αποτελεσματική.
- Οι συγκρούσεις μεταξύ γενεών αναγνωρίζονται σε σημαντικό βαθμό.

- Οι διαφορές στην επικοινωνία θεωρούνται έντονες.
- Αναγνωρίζεται η συμπληρωματική συμβολή νεότερων (καινοτομία) και μεγαλύτερων (εμπειρία) εργαζομένων.
- Η πλειονότητα εκτιμά ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης.

Επομένως, η διαγενεακή ποικιλομορφία φαίνεται να λειτουργεί ταυτόχρονα ως πηγή προκλήσεων (συγκρούσεις, επικοινωνιακές διαφοροποιήσεις) και ως πηγή δυναμικής (καινοτομία, εμπειρία, οργανωσιακή απόδοση). Η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας αυτής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της συνεργασίας και της ικανοποίησης στον τουριστικό κλάδο.

5.4 *EE3 – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και διαχείριση πολυγενεακού εργατικού δυναμικού*

Το Ερευνητικό Ερώτημα 3 (EE3) διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) συμβάλουν στη διαχείριση των προκλήσεων που απορρέουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον τουριστικό τομέα. Η ανάλυση βασίζεται στα δεδομένα της Ενότητας Γ του ερωτηματολογίου.

5.4.1 *Συνεκτίμηση των αναγκών διαφορετικών ηλικιακών ομάδων*

Στην πρόταση «Ο οργανισμός μου λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων», το 46% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (41% και 5% αντίστοιχα). Ωστόσο, το 28% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 26% διατηρεί ουδέτερη στάση. Στην ερώτηση αυτή οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.33, η Generation X 3.15, οι Millennials 3.35 και η Generation Z 3.10. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, αν και σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια σχετική ευαισθησία της διοίκησης ως προς τη γενεακή διαφοροποίηση, ένα σημαντικό ποσοστό δεν αναγνωρίζει αντίστοιχες πρακτικές. Η υψηλή ουδετερότητα ενδέχεται να υποδηλώνει απουσία σαφών πολιτικών ή περιορισμένη ορατότητα των υφιστάμενων δράσεων.

5.4.2 *Ευκαιρίες εκπαίδευσης για όλες τις ηλικίες*

Στην ερώτηση «Υπάρχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης για εργαζόμενους όλων των ηλικιών», το 52% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (41% και 11%), ενώ το 23% διαφωνεί και το 25% παραμένει ουδέτερο. Οι απαντήσεις των Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.50, η Generation X 3.35, οι Millennials 3.43 και η Generation Z 3.39. Το αποτέλεσμα αυτό

δείχνει ότι σε αρκετές επιχειρήσεις, υφίσταται μέριμνα για διαγενεακή πρόσβαση στην εκπαίδευση. Ωστόσο, η ύπαρξη σημαντικού ποσοστού διαφωνίας υποδηλώνει ότι οι πρακτικές αυτές δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα στον κλάδο.

5.4.3 Πρακτικές μεταφοράς γνώσης μεταξύ γενεών

Στην πρόταση «Εφαρμόζονται πρακτικές μεταφοράς γνώσης μεταξύ γενεών», το 44% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (38% και 6%), το 21% διαφωνεί, ενώ το 35% δηλώνει ουδέτερο. Εδώ οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.50, η Generation X 3.18, οι Millennials 3.09 και η Generation Z 3.39. Το υψηλό ποσοστό ουδετερότητας είναι ενδεικτικό πιθανής έλλειψης συστηματικών και θεσμοθετημένων μηχανισμών μεταφοράς γνώσης (π.χ. mentoring, coaching, job shadowing). Παράλληλα, το σχετικά χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων σε σχέση με άλλες ερωτήσεις υποδηλώνει ότι η αξιοποίηση της εμπειρίας των μεγαλύτερων και της τεχνογνωσίας των νεότερων εργαζομένων δεν αποτελεί ακόμη καθολικά εδραιωμένη πρακτική.

5.4.4 Ενθάρρυνση διαγενεακής συνεργασίας από τη διοίκηση

Στην ερώτηση «Η διοίκηση ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ νεότερων και παλαιότερων εργαζομένων», το 43% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, το 19% διαφωνεί και το 38% διατηρεί ουδέτερη στάση. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.33, η Generation X 3.25, οι Millennials 3.04 και η Generation Z 3.52. Η υψηλή ουδετερότητα σε συνδυασμό με το μέτριο ποσοστό θετικών απαντήσεων ενέχεται να υποδηλώνει ότι η διαγενεακή συνεργασία συχνά προκύπτει οργανικά και όχι μέσω στοχευμένων πολιτικών. Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ενότητας, όπου καταγράφηκε σημαντικός βαθμός συγκρούσεων μεταξύ γενεών.

5.4.5 Πολιτικές ΔΑΔ και μείωση συγκρούσεων

Στην πρόταση «Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλουν στη μείωση συγκρούσεων», το 61% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (54% και 7%), ενώ το 11% διαφωνεί και το 28% παραμένει ουδέτερο. Σε αυτή την ερώτηση οι Baby Boomers είχαν μέσο όρο 3.50, η Generation X 3.73, οι Millennials 3.30 και η Generation Z 3.45. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς υποδηλώνει ότι, παρά τις καταγεγραμμένες συγκρούσεις (Ενότητα Γ), οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τον ρυθμιστικό ρόλο των πολιτικών ΔΑΔ στη διαχείριση εντάσεων. Η θετική αξιολόγηση των πολιτικών αυτών ενισχύει τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων.

5.4.6 Συνολική αποτίμηση ΕΕ3

Τα αποτελέσματα της Ενότητας Γ παρουσιάζουν μια μεικτή εικόνα:

- Υπάρχει μερική αλλά όχι καθολική αναγνώριση της προσαρμογής των πρακτικών ΔΑΔ στις ανάγκες διαφορετικών γενεών.
- Η εκπαίδευση φαίνεται να εφαρμόζεται σχετικά πιο συστηματικά σε σχέση με άλλες πρακτικές.
- Η μεταφορά γνώσης και η ενεργή ενθάρρυνση διαγενεακής συνεργασίας εμφανίζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.
- Οι πολιτικές ΔΑΔ αναγνωρίζονται ως παράγοντας μείωσης συγκρούσεων.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, αν και υφίστανται πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση της γενεακής ποικιλομορφίας, αυτές δεν φαίνεται να είναι πλήρως συστηματοποιημένες ή ομοιόμορφα εφαρμοσμένες στον τουριστικό κλάδο. Η στρατηγική ενσωμάτωση της διαγενεακής διάστασης στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως κρίσιμο πεδίο περαιτέρω ενίσχυσης.

5.5 ΕΕ4 – Διαγενεακή ποικιλομορφία, εργασιακή ικανοποίηση και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα εργασίας

Το Ερευνητικό Ερώτημα 4 (ΕΕ4) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει την συνεργασία, την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Η ανάλυση βασίζεται στα δεδομένα της Ενότητας Δ του ερωτηματολογίου.

5.5.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος/η από το εργασιακό μου περιβάλλον», το 52% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (46% και 6% αντίστοιχα). Αντίθετα, το 18% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 30% διατηρεί ουδέτερη στάση. Οι απαντήσεις των Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.67, η Generation X 3.43, οι Millennials 3.35 και η Generation Z 3.19. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ένα μέτριο προς θετικό επίπεδο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό ουδετερότητας υποδηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων δεν βιώνει ούτε έντονα θετικά ούτε έντονα αρνητικά συναισθήματα απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει στασιμότητα ή απουσία ισχυρής δέσμευσης.

5.5.2 Διαγενεακή συνεργασία και ποιότητα εργασίας

Στην πρόταση «Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας βελτιώνει την ποιότητα εργασίας», το 60% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (49% και 11%), το 9% διαφωνεί, ενώ το 31% παραμένει ουδέτερο. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.67, η Generation X 3,78, οι Millennials 3.61 και η Generation Z 3.42. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η διαγενεακή συνεργασία αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό ως θετικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας εργασίας. Παρά την ύπαρξη συγκρούσεων που καταγράφηκαν στην Ενότητα Γ, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη λειτουργική αξία της ηλικιακής ποικιλομορφίας σε επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

5.5.3 Διαγενεακή ποικιλομορφία και εξυπηρέτηση πελατών

Στην ερώτηση «Η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει θετικά την εξυπηρέτηση πελατών», το 74% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (61% και 13%), ενώ μόλις το 4% διαφωνεί και το 22% τηρεί ουδέτερη στάση. Στην ερώτηση αυτή οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.67, η Generation X 3.83, οι Millennials 3.87 και η Generation Z 3.84. Το αποτέλεσμα αυτό είναι καθοριστικής σημασίας για τον τουριστικό κλάδο, όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι ο συνδυασμός εμπειρίας, καινοτομίας και διαφορετικών προσεγγίσεων που προκύπτει από τη συνύπαρξη γενεών συμβάλλει θετικά στην εμπειρία του πελάτη.

5.5.4 Συνθήκες εργασίας και προσδοκίες

Στην πρόταση «Οι συνθήκες εργασίας στον τουρισμό ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μου», παρατηρείται υψηλό ποσοστό ουδετερότητας (46%). Το 35% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 19% διαφωνεί. Οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3.67, η Generation X 3.23, οι Millennials 2.96 και η Generation Z 3.13. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι, παρά τη σχετική ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, οι γενικότερες συνθήκες εργασίας στον τουρισμό δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις προσδοκίες σημαντικού μέρους των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τις γνωστές ιδιαιτερότητες του κλάδου (εποχικότητα, ένταση εργασίας, ωράρια), οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν διαφορετικά τις γενεές.

5.5.5 Πρόθεση σύστασης του οργανισμού

Στην ερώτηση «Θα συνέστηνα τον οργανισμό μου ως καλό εργοδότη», το 50% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (43% και 7%), το 19% διαφωνεί και το 31% παραμένει ουδέτερο. Στις απαντήσεις τους οι Baby Boomers παρουσίασαν μέσο όρο 3,67, η Generation X 3.38, οι Millennials 3.30 και η Generation Z 3.10. Η πρόθεση σύστασης αποτελεί ένδειξη οργανωσιακής δέσμευσης. Το γεγονός ότι οι μισοί εργαζόμενοι εκφράζουν θετική πρόθεση σύστασης δείχνει σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό ουδετερότητας και αρνητικών απαντήσεων υποδηλώνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

5.5.6 Συνολική αποτίμηση ΕΕ4

Τα ευρήματα της Ενότητας Δ δείχνουν ότι:

- Η διαγενεακή ποικιλομορφία αναγνωρίζεται ως θετικός παράγοντας ποιότητας εργασίας και εξυπηρέτησης πελατών.
- Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται σε μέτρια προς θετικά επίπεδα.
- Οι γενικές συνθήκες εργασίας στον τουρισμό δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις προσδοκίες σημαντικού μέρους των εργαζομένων.
- Η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται ικανοποιητική αλλά όχι ισχυρή.

Συνεπώς, το ΕΕ4 απαντάται μερικώς θετικά: η διαγενεακή ποικιλομορφία φαίνεται να επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα και την ποιότητα υπηρεσιών, ωστόσο η επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση διαμεσολαβείται από ευρύτερους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας στον τουριστικό κλάδο.

5.6 Ανοιχτή ερώτηση – Προκλήσεις διαγενεακής συνεργασίας

Στο τέλος του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τη σημαντικότερη πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας. Οι απαντήσεις αναλύθηκαν μέσω θεματικής κατηγοριοποίησης.

5.6.1 Ανάλυση ανοικτής ερώτησης – Προκλήσεις διαγενεακής συνεργασίας

Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψαν οι ακόλουθες βασικές θεματικές ενότητες:

1. Επικοινωνία και επικοινωνιακό χάσμα (κυρίαρχη κατηγορία)

Η πλειονότητα των απαντήσεων αναφέρεται ρητά:

- στη δυσκολία σωστής επικοινωνίας,
- στη διαφορά τρόπου επικοινωνίας,
- στην ασυνεννοησία,
- στο επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ γενεών.

Οι συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι οι διαφορετικοί τρόποι έκφρασης, αντίληψης και προσέγγισης καταστάσεων δημιουργούν παρεξηγήσεις και εντάσεις στον εργασιακό χώρο. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τα ποσοτικά δεδομένα της Ενότητας Β, όπου επίσης καταγράφηκαν υψηλά ποσοστά συμφωνίας σχετικά με τις διαφορές στον τρόπο επικοινωνίας.

2. Διαφορετικές αξίες, νοοτροπίες και αντιλήψεις

Δεύτερη σε συχνότητα κατηγορία αφορά:

- τη διαφορετική νοοτροπία,
- τη διαφορετική αντίληψη προβλημάτων,
- τη διαφορά οπτικής ζωής
- τις διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία.

Πολλοί συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι οι διαφορές αυτές επηρεάζουν τον τρόπο συνεργασίας, την αντίληψη της ιεραρχίας και την εργασιακή κουλτούρα.

3. Θέματα σεβασμού και ιεραρχίας

Αρκετές απαντήσεις αναφέρουν:

- έλλειψη αμοιβαίου σεβασμού,
- επιβολή από μεγαλύτερες ηλικίες,
- μη αποδοχή νεότερων εργαζομένων,
- άνιση μεταχείριση από τη διοίκηση

Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει ότι πέρα από τη διαφορά ηλικίας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος διαχείρισης από την επιχείρηση και η οργανωσιακή κουλτούρα.

4. Τεχνολογία και προσαρμογή στον εκσυγχρονισμό

Μέρος των απαντήσεων αναφέρεται:

- στη δυσκολία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από παλαιότερες γενιές,
- στην ανάγκη συνδυασμού εμπειρίας και καινοτομίας,
- στη μετάβαση από παραδοσιακές σε σύγχρονες πρακτικές.

Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη φύση του τουριστικού κλάδου, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

5. Ρόλος διοίκησης και οργανωσιακές πρακτικές

Σημαντικός αριθμός απαντήσεων αναδεικνύει:

- έλλειψη πολιτικών διαχείρισης συγκρούσεων,
- ανεπαρκή συντονισμό,
- απουσία μέριμνας για διαγενεακή ένταξη,
- έλλειψη εκπαίδευσης.

Το στοιχείο αυτό ενισχύει το Ερευνητικό Ερώτημα 3, καθώς οι συμμετέχοντες αποδίδουν σημαντικό μέρος της ευθύνης στη διοίκηση.

5.6.2 Συνολική αποτίμηση ανοικτής ερώτησης

Η ποιοτική ανάλυση επιβεβαιώνει τα ποσοτικά ευρήματα των προηγούμενων ενοτήτων. Η επικοινωνία αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη πρόκληση, ενώ οι διαφορές αξιών και νοοτροπιών λειτουργούν ως δευτερογενείς παράγοντες έντασης. Παράλληλα, τονίζεται η ανάγκη ενεργού ρόλου της διοίκησης στη δημιουργία συμπεριληπτικού και συνεργατικού περιβάλλοντος.

Η ενσωμάτωση των ποιοτικών δεδομένων ενισχύει την ερμηνευτική εγκυρότητα της έρευνας, προσφέροντας βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών που επηρεάζουν τη διαγενεακή συνεργασία στον τουριστικό τομέα.

5.7 Έλεγχος διαφορών μεταξύ γενεών

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικές σημαντικές διαφορές μεταξύ των γενεών ως προς τη συνολική τους στάση (Mean Total), πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας διαμορφώθηκε σε $p = 0.273$ (βλ. Πίνακας 5.7.1), τιμή μεγαλύτερη από το καθιερωμένο επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Πίνακας Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής.2

Πίνακας 5.7.1: Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης (One-Way ANOVA)

One-Way ANOVA (Welch's)				
	F	df1	df2	p
mEAN_sCORE	1.39	3	21.8	0.273

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφορετικών γενεών ως προς τη συνολική αξιολόγηση των μεταβλητών που εξετάστηκαν. Με άλλα λόγια, παρά τις ενδεχόμενες επιμέρους διαφοροποιήσεις στις

αντιλήψεις, οι γενεές δεν διαφοροποιούνται ουσιαστικά σε επίπεδο συνολικής στάσης. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την ερμηνεία ότι οι απόψεις σχετικά με τη διαγενεακή συνεργασία και τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν σχετική ομοιογένεια, ανεξαρτήτως ηλικιακής ομάδας (βλ. Πίνακας 5.7.2).

Πίνακας Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής.3

Πίνακας 5.7.2 : Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA)

Group Descriptives					
	A (2)	N	Mean	SD	SE
mEAN_sCORE	D	31	3.79	0.473	0.0850
	B	40	3.84	0.345	0.0545
	C	23	3.67	0.375	0.0782
	A	6	3.95	0.367	0.1498

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ποιοτικές διαφοροποιήσεις, αλλά ότι αυτές δεν εμφανίζονται με ένταση τέτοια ώστε να θεωρηθούν στατιστικά τεκμηριωμένες στο παρόν δείγμα.

5.8 Σύνοψη και σύνθεση ευρημάτων

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας ανέδειξε σημαντικά ευρήματα σχετικά με τη διαχείριση της πολυγενεακής σύνθεσης στον τουριστικό χώρο εργασίας, απαντώντας στα διατυπωμένα ερευνητικά ερωτήματα.

Σε σχέση με το ΕΕ1, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα αποδίδουν υψηλή σημασία σε αξίες όπως η εργασιακή σταθερότητα, η επαγγελματική εξέλιξη, η αναγνώριση από τον εργοδότη και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά συμφωνίας καταγράφηκαν ως προς τη σημασία της αναγνώρισης και της ισορροπίας ζωής-εργασίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα κίνητρα των εργαζομένων δεν περιορίζονται σε οικονομικούς παράγοντες αλλά επεκτείνονται σε ψυχοκοινωνικές διαστάσεις. Παράλληλα, η έμφαση σε ξεκάθαρους ρόλους και στην ευελιξία υποδηλώνει την ανάγκη συνδυασμού δομημένου πλαισίου και προσαρμοστικότητας.

Αναφορικά με το **ΕΕ2**, τα δεδομένα δείχνουν ότι η διαγενεακή συνεργασία αξιολογείται σε γενικές γραμμές ως θετική, με σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων να θεωρεί ότι η ποικιλομορφία ενισχύει την ποιότητα εργασίας και την εξυπηρέτηση πελατών. Ωστόσο, καταγράφηκε ταυτόχρονα υψηλή αναγνώριση ύπαρξης συγκρούσεων και διαφορών στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ γενεών. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία λειτουργεί ταυτόχρονα ως πηγή ενίσχυσης της απόδοσης αλλά και ως πεδίο ενδεχόμενων εντάσεων.

Σε ό,τι αφορά το **ΕΕ3**, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν μικτή εικόνα ως προς την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρότι σημαντικό ποσοστό εργαζομένων αναγνωρίζει την ύπαρξη εκπαιδευτικών ευκαιριών και πολιτικών που στοχεύουν στη μείωση συγκρούσεων, παρατηρείται ταυτόχρονα αξιοσημείωτο ποσοστό ουδέτερων ή αρνητικών αξιολογήσεων σχετικά με τη συστηματική εφαρμογή πρακτικών μεταφοράς γνώσης και τη στοχευμένη μέριμνα για τις ανάγκες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται και από τα ποιοτικά δεδομένα της ανοιχτής ερώτησης, όπου επισημάνθηκε επανειλημμένα ο ρόλος της διοίκησης στην ενίσχυση ή στην αποδυνάμωση της διαγενεακής συνεργασίας.

Αναφορικά με το **ΕΕ4**, η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, χωρίς όμως να καταγράφεται καθολική θετική αξιολόγηση, γεγονός που υποδεικνύει περιθώρια βελτίωσης. Το ίδιο φαίνεται και από το ποσοστό που δηλώνει θετικά στο να συστήσει την υπηρεσία του, καθώς και στο ποσοστό που θεωρεί ότι οι συνθήκες εργασίας ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του (ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3.36 και 3.28 αντίστοιχα). Μικτά αποτελέσματα ανέδειξε η γνώμη των ερωτηθέντων και στην ερώτηση αν η διαγενεακή συνεργασία βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και επηρεάζει θετικά την εξυπηρέτηση πελατών.

Τέλος, η ανάλυση της ανοιχτής ερώτησης ανέδειξε ως κυρίαρχη πρόκληση το ζήτημα της επικοινωνίας, ακολουθούμενο από διαφορές αξιών, νοοτροπίας και αντιλήψεων, καθώς και ζητήματα σεβασμού, ιεραρχίας και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Τα ευρήματα αυτά λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά αποτελέσματα, προσφέροντας βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η πολυγενεακή σύνθεση στον τουρισμό συνιστά ένα σύνθετο οργανωσιακό φαινόμενο με διττή διάσταση: αφενός ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση μέσω συνδυασμού εμπειρίας και καινοτομίας, αφετέρου

δημιουργεί προκλήσεις που απαιτούν συστηματική και στρατηγική διαχείριση. Η αποτύπωση των ευρημάτων στο παρόν κεφάλαιο αποτελεί την βάση για την ερμηνευτική συζήτηση και τη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

5.9 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής του ερευνητικού εργαλείου υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha μέσω λογισμικού στατιστικής ανάλυσης. Ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στη μέτρηση διαμορφώθηκε σε $\alpha = 0.839$ (βλ. Πίνακας 5.9).

Πίνακας Σφάλμα: Δεν βρέθηκε η πηγή παραπομπής.4

Πίνακας 5.9: Αποτελέσματα ανάλυσης Cronbach's α

Scale Reliability Statistics	
	Cronbach's α
scale	0.839
Note. items 'C' and 'F' correlate negatively with the total scale and probably should be reversed	

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha άνω του 0.70 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ τιμές άνω του 0.80 υποδηλώνουν υψηλό βαθμό εσωτερικής συνοχής (Taber, 2018). Η τιμή 0.839 καταδεικνύει ότι τα ερωτήματα που συγκροτούν την κλίμακα παρουσιάζουν ικανοποιητικό έως υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας και μετρούν με συνέπεια την ίδια εννοιολογική διάσταση. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει ότι το ερευνητικό εργαλείο είναι στατιστικά αξιόπιστο και κατάλληλο για περαιτέρω ανάλυση, καθώς τα επιμέρους στοιχεία της κλίμακας εμφανίζουν συνοχή και ομοιογένεια. Συνεπώς, τα δεδομένα που προέκυψαν μπορούν να θεωρηθούν σταθερά και επαρκή για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

6 Συμπεράσματα και προτάσεις

6.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στη σύνθεση και ερμηνεία των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, με αντικείμενο τη διαχείριση της πολυγενεακής σύνθεσης στον τουριστικό χώρο εργασίας. Έπειτα από την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων στο προηγούμενο κεφάλαιο, κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί σε βάθος ο τρόπος με τον οποίο τα ευρήματα απαντούν στα

ερευνητικά ερωτήματα και πώς συνδέονται με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα αρχικά κεφάλαια.

Υπενθυμίζεται ότι ο βασικός σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση της σημασίας της διαγενεακής ποικιλομορφίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, με έμφαση στις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα των διαφορετικών γενεών, στη μεταξύ τους συνεργασία, καθώς και στον ρόλο των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των σχετικών προκλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό διατυπώθηκαν τέσσερα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα (EE1-EE4), τα οποία αφορούσαν: (α) τις διαφοροποιήσεις στις εργασιακές αξίες και τα κίνητρα μεταξύ γενεών, (β) την επίδραση της διαγενεακής ποικιλομορφίας στη συνεργασία και την εργασιακή συμπεριφορά, (γ) τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα, και (δ) την ικανοποίηση και την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα.

Η παρούσα ενότητα δεν επαναλαμβάνει απλώς τα αριθμητικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 5, αλλά επιχειρεί να τα ερμηνεύσει κριτικά και να τα εντάξει στο ευρύτερο θεωρητικό και επαγγελματικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Μέσα από τη συζήτηση των ευρημάτων επιδιώκεται να αναδειχθούν τόσο τα σημεία σύγκλισης με τη διεθνή βιβλιογραφία όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την ελληνική πραγματικότητα.

Παράλληλα, το κεφάλαιο διατυπώνει συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής και διοικητικής πρακτικής, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τουριστικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να μετατρέψουν τη γενεακή ποικιλομορφία από ενδεχόμενη πηγή συγκρούσεων σε στρατηγικό πλεονέκτημα. Τέλος, αναφέρονται οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται κατευθύνσεις για μελλοντικές ερευνητικές προσεγγίσεις, ενισχύοντας τη μεθοδολογική διαφάνεια και τη συνέχεια της επιστημονικής διερεύνησης του θέματος.

6.2 Συζήτηση ευρημάτων

6.2.1 Συζήτηση ευρημάτων ως προς το EE1

EE1: Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις εργασιακές αξίες και στα κίνητρα μεταξύ των διαφορετικών γενεών εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;

Το Ερευνητικό Ερώτημα 1 διερεύνησε εάν οι διαφορετικές γενεές εργαζομένων στον τουριστικό τομέα διαφοροποιούνται ουσιαστικά ως προς τις εργασιακές τους αξίες και τα κίνητρα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι, παρά τις επιμέρους διακυμάνσεις, δεν παρατηρούνται ριζικές διαφοροποιήσεις μεταξύ γενεών, αλλά περισσότερο διαφοροποιήσεις έντασης.

Καταρχάς, η ανάγκη για εργασιακή σταθερότητα αναδεικνύεται ως διαγενεακή αξία. Παρότι οι παλαιότερες γενεές εμφανίζουν ελαφρώς μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα, η υψηλή αποδοχή της συγκεκριμένης αξίας από όλες τις ομάδες υποδηλώνει ότι στον τουριστικό κλάδο η ασφάλεια λειτουργεί ως θεμελιώδες κίνητρο ανεξαρτήτως ηλικίας. Το στοιχείο αυτό ενδεχομένως σχετίζεται με τη φύση του κλάδου, που χαρακτηρίζεται από εποχικότητα και μεταβαλλόμενες συνθήκες απασχόλησης.

Αντίστοιχα, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής φαίνεται να αποτελεί καθολική προτεραιότητα. Αν και οι νεότερες γενεές αποδίδουν ελαφρώς μεγαλύτερη βαρύτητα στη συγκεκριμένη διάσταση, η σχεδόν καθολική συμφωνία καταδεικνύει μια γενικότερη μετατόπιση των εργασιακών αξιών στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Η εργασία δεν αντιμετωπίζεται πλέον αποκλειστικά ως μέσο οικονομικής επιβίωσης, αλλά ως στοιχείο που πρέπει να εντάσσεται αρμονικά στην ευρύτερη ποιότητα ζωής.

Οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση από τον εργοδότη αναδεικνύονται επίσης ως κεντρικά κίνητρα για όλες τις γενεές. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς συχνά στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι νεότερες γενεές είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην άμεση εξέλιξη και επιβράβευση. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η ανάγκη για ανάπτυξη και αναγνώριση αποτελεί διαχρονικό χαρακτηριστικό της εργασιακής συμπεριφοράς και δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ελαφρώς εντονότερη προτίμηση των παλαιότερων γενεών σε πιο δομημένα εργασιακά περιβάλλοντα με σαφή ιεραρχία. Το στοιχείο αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως αντανάκλαση διαφορετικών κοινωνικοοικονομικών εμπειριών και επαγγελματικής κοινωνικοποίησης. Ωστόσο, η συνολική θετική στάση όλων των γενεών απέναντι στη σαφήνεια ρόλων υποδηλώνει ότι η οργανωτική διαφάνεια αποτελεί κρίσιμο στοιχείο αποτελεσματικής λειτουργίας στον τουριστικό τομέα.

Συνολικά, τα ευρήματα δεν επιβεβαιώνουν την ύπαρξη έντονων διαγενεακών διαφοροποιήσεων στις βασικές εργασιακές αξίες. Αντίθετα, καταδεικνύουν σημαντικό βαθμό σύγκλισης, με διαφοροποιήσεις που εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο προτεραιοποίησης και όχι στη φύση των αξιών. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύεται και από τη στατιστική ανάλυση, σύμφωνα με την οποία δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συνολικές διαφορές μεταξύ των γενεών.

Κατά συνέπεια, αναφορικά με το ΕΕ1, φαίνεται ότι ενώ παρατηρούνται διαφορές ως προς την ένταση ορισμένων κινήτρων, οι βασικές εργασιακές αξίες εμφανίζονται κοινές και διαγενεακές στον τουριστικό κλάδο.

6.2.2 Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ2

ΕΕ2: Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών τη συνεργασία και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας;

Το Ερευνητικό Ερώτημα 2 διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών αντιλαμβάνονται τη συνεργασία και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας, καθώς και τη σύνδεση της διαγενεακής ποικιλομορφίας με την οργανωσιακή απόδοση. Τα ευρήματα αποτυπώνουν μια σύνθετη και πολυδιάστατη εικόνα, όπου η διαγενεακή συνύπαρξη εμφανίζεται ταυτόχρονα ως πηγή δυναμικής αλλά και ως πεδίο πιθανών εντάσεων.

Καταρχάς, η αποτελεσματικότητα της διαγενεακής συνεργασίας αξιολογείται θετικά από την πλειονότητα των εργαζομένων, ωστόσο καταγράφεται σημαντικό ποσοστό ουδέτερων στάσεων. Η στάση αυτή υποδηλώνει ότι η συνεργασία μεταξύ γενεών δεν βιώνεται ομοιόμορφα ως επιτυχημένη, αλλά εξαρτάται από το πλαίσιο, την οργανωτική κουλτούρα και τον τρόπο διοίκησης. Οι παλαιότερες γενεές εμφανίζονται ελαφρώς πιο θετικές απέναντι στη συνεργασία, ενώ οι νεότερες διατηρούν μεγαλύτερη επιφύλαξη, γεγονός που ενδέχεται να συνδέεται με διαφορετικές προσδοκίες ως προς την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, τη χρήση τεχνολογίας και τα πρότυπα επικοινωνίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναγνώριση της ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ γενεών. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων αποδέχεται ότι οι διαγενεακές εντάσεις αποτελούν υπαρκτό φαινόμενο στον εργασιακό χώρο. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία περί διαχείρισης ηλικιακής ποικιλομορφίας, σύμφωνα με την οποία οι διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες, αξίες και επικοινωνιακά πρότυπα μπορούν να δημιουργήσουν παρερμηνείες ή συγκρουσιακές καταστάσεις, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης όπως ο τουριστικός κλάδος. Ωστόσο, η ύπαρξη συγκρούσεων δεν συνεπάγεται απαραίτητα αρνητικό οργανωσιακό αποτέλεσμα· αντίθετα, όταν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός μάθησης και εξέλιξης.

Η έντονη αναγνώριση διαφορών στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ γενεών αποτελεί κομβικό σημείο των ευρημάτων. Οι νεότερες γενεές φαίνεται να αντιλαμβάνονται πιο έντονα αυτές τις διαφοροποιήσεις, γεγονός που ενδέχεται να σχετίζεται με τη μεγαλύτερη

εξοικειώσή τους με την ψηφιακή επικοινωνία και τις άμεσες μορφές αλληλεπίδρασης. Αντίθετα, οι παλαιότερες γενεές ενδέχεται να προτιμούν πιο παραδοσιακά, ιεραρχικά ή διαπροσωπικά πρότυπα επικοινωνίας. Η διαφορά αυτή δεν αποτελεί κατ' ανάγκη εμπόδιο, αλλά απαιτεί προσαρμοστικότητα και καλλιέργεια επικοινωνιακής ευαισθησίας εντός του οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αμοιβαία αναγνώριση της συμπληρωματικότητας μεταξύ γενεών. Οι νεότεροι εργαζόμενοι συνδέονται με την καινοτομία, τη φρέσκια οπτική και την τεχνολογική ευχέρεια, ενώ οι μεγαλύτεροι με την εμπειρία, τη σταθερότητα και τον επαγγελματισμό. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη θεωρητική προσέγγιση της «λειτουργικής ποικιλομορφίας», σύμφωνα με την οποία οι διαφορετικές δεξιότητες και οπτικές μπορούν να ενισχύσουν τη συλλογική απόδοση, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης αποτελεσματικού συντονισμού. Η αναγνώριση της αξίας και των δύο πλευρών υποδηλώνει ότι δεν επικρατεί έντονη αρνητική στερεοτυπική αντίληψη, αλλά μάλλον μια συνειδητοποίηση της αλληλεξάρτησης.

Παράλληλα, η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να ενισχύσει τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον τουριστικό τομέα, όπου η ποιότητα υπηρεσιών, η προσαρμοστικότητα και η δημιουργικότητα αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ανταγωνιστικότητας. Η θετική αυτή αποτίμηση δείχνει ότι, παρά τις αναγνωρισμένες συγκρούσεις, η πολυγενεακή σύνθεση δεν αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα, αλλά ως δυνητικό πλεονέκτημα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του ΕΕ2 καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαγενεακή συνεργασία με ρεαλισμό: αναγνωρίζουν τόσο τις προκλήσεις (επικοινωνιακές διαφοροποιήσεις, συγκρούσεις) όσο και τα οφέλη (καινοτομία, εμπειρία, ενίσχυση απόδοσης). Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ γενεών εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο βιώνεται και ερμηνεύεται η επικοινωνία, όχι όμως στη βασική αναγνώριση της αξίας της συνεργασίας.

Κατά συνέπεια, το Ερευνητικό Ερώτημα 2 απαντάται ως εξής: οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών αντιλαμβάνονται τη συνεργασία ως δυνητικά αποτελεσματική και ωφέλιμη, ωστόσο αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία της εξαρτάται από τη διαχείριση των επικοινωνιακών διαφορών και των συγκρούσεων. Η διαγενεακή ποικιλομορφία δεν λειτουργεί αυτομάτως θετικά, αλλά μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υποστηρίζεται από κατάλληλες διοικητικές πρακτικές και κουλτούρα συνεργασίας.

6.2.3 Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ3

ΕΕ3: Ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται αποτελεσματικές για τη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα;

Το Ερευνητικό Ερώτημα 3 εξέτασε ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται αποτελεσματικές για τη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι, παρότι υφίστανται ορισμένες πρωτοβουλίες σχετικές με τη διαχείριση ηλικιακής ποικιλομορφίας, η εφαρμογή τους δεν εμφανίζεται πλήρως συστηματοποιημένη ή στρατηγικά ενσωματωμένη στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Αρχικά, η μερική αναγνώριση ότι οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων υποδηλώνει ότι η διαγενεακή διάσταση δεν έχει ακόμη εδραιωθεί ως σαφής άξονας στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παρουσία σημαντικού ποσοστού ουδέτερων και αρνητικών στάσεων φανερώνει πιθανή απουσία ορατών και θεσμοθετημένων πολιτικών. Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση πολυγενεακών ομάδων προϋποθέτει στοχευμένη κατανόηση των διαφοροποιημένων κινήτρων, αξιών και τρόπων εργασίας.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τα ευρήματα δείχνουν ότι η κατάρτιση αποτελεί τη σχετικά πιο ανεπτυγμένη πρακτική στον τομέα της διαγενεακής διαχείρισης. Η εκπαίδευση φαίνεται να προσφέρεται, τουλάχιστον σε έναν ικανοποιητικό βαθμό, σε εργαζόμενους όλων των ηλικιών. Ωστόσο, η μη καθολική αποδοχή αυτής της διαπίστωσης υποδηλώνει διαφοροποιήσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Στον τουριστικό τομέα, όπου οι δεξιότητες εξυπηρέτησης, η γλωσσική επάρκεια και η ψηφιακή προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμες, η ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση αποτελεί βασικό μηχανισμό γεφύρωσης γενεακών διαφορών. Παρά ταύτα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εκπαίδευση δεν αξιοποιείται πάντοτε ως στρατηγικό εργαλείο ενίσχυσης της διαγενεακής συνοχής, αλλά περισσότερο ως λειτουργική αναγκαιότητα.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αποτελεί η περιορισμένη αναγνώριση συστηματικών πρακτικών μεταφοράς γνώσης μεταξύ γενεών. Η υψηλή ουδετερότητα υποδηλώνει ότι μηχανισμοί όπως το mentoring, το coaching ή η σκιαγράφηση ρόλων (job shadowing) δεν εφαρμόζονται με οργανωμένο τρόπο. Η απουσία θεσμοθετημένης μεταφοράς γνώσης στερεί από τις επιχειρήσεις τη δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας των μεγαλύτερων εργαζομένων και της τεχνολογικής ευχέρειας των νεότερων. Σε ένα περιβάλλον όπως ο τουρισμός, όπου η εμπειρική γνώση και η διαχείριση πελατών αποτελούν κρίσιμα στοιχεία

επιτυχίας, η μη αξιοποίηση της διαγενεακής μάθησης συνιστά χαμένη ευκαιρία οργανωσιακής ενδυνάμωσης.

Αντίστοιχα, η ενθάρρυνση της διαγενεακής συνεργασίας από τη διοίκηση δεν φαίνεται να αποτελεί σαφώς δομημένη πρακτική. Τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η συνεργασία μεταξύ νεότερων και παλαιότερων εργαζομένων συχνά προκύπτει οργανικά, στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας, και όχι ως αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού. Το στοιχείο αυτό συνδέεται άμεσα με τα ευρήματα του ΕΕ2, όπου αναδείχθηκαν επικοινωνιακές διαφοροποιήσεις και συγκρούσεις. Η απουσία ενεργής διοικητικής παρέμβασης ενδέχεται να αφήνει τη διαχείριση των διαφορών στη διακριτική ευχέρεια των ίδιων των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την αβεβαιότητα ή τις παρεξηγήσεις.

Παρά τις επιμέρους αδυναμίες, ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται ως παράγοντας μείωσης συγκρούσεων. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει τον ρυθμιστικό και διαμεσολαβητικό ρόλο της ΔΑΔ στη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων. Ακόμη και όταν δεν υφίσταται ολοκληρωμένη στρατηγική, η ύπαρξη βασικών πολιτικών και διαδικασιών φαίνεται να λειτουργεί σταθεροποιητικά. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεωρία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την οποία οι συνεκτικές και δίκαιες πολιτικές μπορούν να ενισχύσουν το οργανωσιακό κλίμα και να περιορίσουν εντάσεις που απορρέουν από διαφοροποιήσεις.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του ΕΕ3 υποδηλώνουν ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές για τη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων στον τουριστικό τομέα δεν περιορίζονται σε αποσπασματικές δράσεις, αλλά απαιτούν συστηματική ενσωμάτωση της διαγενεακής διάστασης στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση, η θεσμοθετημένη μεταφορά γνώσης, η ενεργή ενθάρρυνση συνεργασίας και η σαφής αναγνώριση των διαφοροποιημένων αναγκών αναδεικνύονται ως κρίσιμοι άξονες.

Κατά συνέπεια, το Ερευνητικό Ερώτημα 3 απαντάται ως εξής: οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων, ωστόσο στον τουριστικό τομέα φαίνεται ότι απαιτείται μεγαλύτερη στρατηγική συνέπεια, θεσμοθέτηση και ορατότητα των σχετικών πολιτικών, ώστε η διαγενεακή ποικιλομορφία να μετατραπεί από πρόκληση σε οργανωσιακό πλεονέκτημα.

6.2.4 Συζήτηση ευρημάτων ως προς το ΕΕ4

ΕΕ4: Σε ποιον βαθμό η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων;

Το Ερευνητικό Ερώτημα 4 εξέτασε τον βαθμό στον οποίο η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Τα ευρήματα αναδεικνύουν μια σύνθετη σχέση, όπου η ηλικιακή ποικιλομορφία φαίνεται να συνδέεται θετικά με την ποιότητα εργασίας και την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά η επίδρασή της στην συνολική ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση δεν είναι απόλυτη ούτε αυτόματη.

Αρχικά, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης καταγράφεται ως μέτριο προς θετικό, χωρίς ωστόσο να διαμορφώνεται μια εικόνα έντονης ενθουσιώδους στάσης. Η σημαντική παρουσία ουδέτερων τοποθετήσεων υποδηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων βιώνει το εργασιακό του περιβάλλον περισσότερο ως αποδεκτό παρά ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Το εύρημα αυτό είναι κρίσιμο, καθώς η ουδετερότητα συχνά συνδέεται με περιορισμένη συναισθηματική δέσμευση και χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης. Παράλληλα, οι ελαφρώς χαμηλότερες αξιολογήσεις από νεότερες γενεές ενδέχεται να αντανακλούν υψηλότερες προσδοκίες σε σχέση με την ποιότητα εργασιακής ζωής, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ωστόσο, όταν η ανάλυση εστιάζει στη διαγενεακή συνεργασία, η εικόνα διαφοροποιείται. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε σημαντικό βαθμό ότι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι, παρά τις συγκρούσεις και τις επικοινωνιακές διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν σε προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα, η λειτουργική αξία της ποικιλομορφίας γίνεται αντιληπτή. Η συνύπαρξη εμπειρίας και καινοτομίας φαίνεται να ενισχύει τη συνολική αποτελεσματικότητα, ιδίως σε ένα περιβάλλον όπου η ταχύτητα προσαρμογής και η ποιοτική εξυπηρέτηση αποτελούν βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η ισχυρή αναγνώριση της θετικής επίδρασης της διαγενεακής ποικιλομορφίας στην εξυπηρέτηση πελατών. Στον τουριστικό κλάδο, όπου η εμπειρία του πελάτη αποτελεί τον πυρήνα της επιχειρησιακής επιτυχίας, το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η πολυγενεακή σύνθεση δεν λειτουργεί απλώς ως εσωτερικό χαρακτηριστικό του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ως παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διαφορετικότητα προσεγγίσεων, επικοινωνιακών στυλ και

επιπέδων εμπειρίας φαίνεται να ενισχύει την ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικά προφίλ πελατών.

Παράλληλα, οι απαντήσεις σχετικά με τις γενικότερες συνθήκες εργασίας αναδεικνύουν έναν κρίσιμο παράγοντα: η εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη διαγενεακή σύνθεση, αλλά διαμεσολαβείται από ευρύτερα χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως η εποχικότητα, η ένταση εργασίας και οι απαιτητικοί ρυθμοί. Η σχετική επιφύλαξη ως προς το κατά πόσο οι συνθήκες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες υποδηλώνει ότι ακόμη και η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας δεν μπορεί να αντισταθμίσει πλήρως διαρθρωτικές προκλήσεις του τουριστικού τομέα.

Ανάλογη εικόνα παρουσιάζεται και ως προς την πρόθεση σύστασης του οργανισμού ως καλού εργοδότη, η οποία αποτελεί ένδειξη οργανωσιακής δέσμευσης. Αν και παρατηρείται ένα ικανοποιητικό επίπεδο θετικών στάσεων, δεν διαμορφώνεται μια ισχυρή και καθολική δέσμευση. Το στοιχείο αυτό ενισχύει την άποψη ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία μπορεί να συμβάλλει θετικά στο εργασιακό κλίμα και στην απόδοση, αλλά δεν αρκεί από μόνη της για να εξασφαλίσει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ταύτισης με τον οργανισμό.

Συνολικά, το Ερευνητικό Ερώτημα 4 απαντάται μερικώς θετικά. Η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει θετικά την ποιότητα εργασίας και την εξυπηρέτηση πελατών, ενώ συμβάλλει σε ένα λειτουργικά αποδοτικό περιβάλλον. Ωστόσο, η επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση εξαρτάται από ευρύτερους οργανωσιακούς και κλαδικούς παράγοντες. Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας πρέπει να συνδυάζεται με βελτίωση των συνολικών συνθηκών εργασίας, προκειμένου να ενισχυθεί ουσιαστικά η οργανωσιακή δέσμευση στον τουριστικό τομέα.

6.2.5 Συνολική Σύνθεση Ευρημάτων

Η συνολική ανάλυση των ευρημάτων καταδεικνύει ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία στον τουριστικό τομέα αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί να αξιολογηθεί μονοδιάστατα ως θετικό ή αρνητικό. Αντίθετα, αναδεικνύεται ως ένα δυναμικό πεδίο αλληλεπίδρασης, όπου συνυπάρχουν προκλήσεις και ευκαιρίες.

Σε επίπεδο εργασιακών αξιών, παρατηρείται σημαντικός βαθμός σύγκλισης μεταξύ των γενεών, με διαφοροποιήσεις κυρίως ως προς την ένταση προτεραιοποίησης και όχι ως προς τη φύση των αξιών. Η στατιστική ανάλυση δεν ανέδειξε σημαντικές συνολικές

διαφορές μεταξύ των γενεών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι διαγενεακές διαφοροποιήσεις ενδέχεται να είναι λιγότερο έντονες από όσο συχνά υποστηρίζεται στη θεωρία.

Παράλληλα, η διαγενεακή συνεργασία αναγνωρίζεται ως λειτουργικά ωφέλιμη, ιδίως ως προς τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και της εξυπηρέτησης πελατών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι καταγράφουν την ύπαρξη συγκρούσεων και επικοινωνιακών διαφοροποιήσεων, στοιχείο που καταδεικνύει ότι η πολυγενεακή σύνθεση απαιτεί ενεργή και συστηματική διαχείριση. Η αναγνώριση της συμπληρωματικότητας μεταξύ εμπειρίας και καινοτομίας αναδεικνύει το δυναμικό αξιοποίησης της ποικιλομορφίας.

Τα αποτελέσματα της ανοιχτής ερώτησης ενισχύουν περαιτέρω την εικόνα αυτή. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως βασικά οφέλη τη μεταφορά γνώσης, τη διαφορετικότητα οπτικών και την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Παράλληλα, επισημάνθηκαν ζητήματα όπως οι διαφορετικές αντιλήψεις για την ιεραρχία, οι προσδοκίες από τη διοίκηση και οι διαφορές στον τρόπο επικοινωνίας. Οι ποιοτικές αυτές επισημάνσεις επιβεβαιώνουν και εμβαθύνουν τα ποσοτικά ευρήματα, προσδίδοντας μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ στα αποτελέσματα.

Σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διαπιστώνεται ότι, αν και υφίστανται πρακτικές σχετικές με τη διαχείριση της ποικιλομορφίας, αυτές δεν εφαρμόζονται με πλήρη συστηματικότητα. Η ανάγκη για θεσμοθετημένες δράσεις μεταφοράς γνώσης, στοχευμένη εκπαίδευση και ενίσχυση της διαγενεακής συνεργασίας αναδεικνύεται ως κρίσιμο σημείο παρέμβασης.

Συνολικά, η διαγενεακή ποικιλομορφία φαίνεται να λειτουργεί ως δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις, υπό την προϋπόθεση ότι υποστηρίζεται από συνεκτικές και στρατηγικά σχεδιασμένες πρακτικές διοίκησης. Η αξιοποίηση της πολυμορφίας δεν είναι αυτόματη, αλλά αποτελεί αποτέλεσμα συνειδητής οργανωσιακής επιλογής.

6.3 Πρακτικές προτάσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας ανέδειξε ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία στον τουριστικό τομέα αποτελεί ταυτόχρονα ευκαιρία και πρόκληση. Ενώ οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη θετική συμβολή της εμπειρίας και της καινοτομίας, εντοπίζονται δυσκολίες που σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνία, τις διαφορετικές εργασιακές αντιλήψεις και την ανεπαρκή διοικητική υποστήριξη. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι ακόλουθες

πρακτικές προτάσεις, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας στρατηγικής διαχείρισης πολυγενεακών ομάδων.

6.3.1 Ανάπτυξη στρατηγικής «age-inclusive» διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση διαχείρισης της ηλικιακής ποικιλομορφίας, η οποία να ενσωματώνεται στις βασικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- σαφή αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών κάθε γενιάς,
- διασφάλιση ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης και εξέλιξης,
- αποφυγή ηλικιακών στερεοτύπων σε διαδικασίες αξιολόγησης και προαγωγής.

Η συστηματική ενσωμάτωση της ηλικιακής διάστασης στη διοικητική πρακτική μπορεί να περιορίσει τις αντιλήψεις άνισης μεταχείρισης που καταγράφηκαν στην ποιοτική ανάλυση.

6.3.2 Θεσμοθέτηση προγραμμάτων διαγενεακής μάθησης

Τα ευρήματα ανέδειξαν την ανάγκη ενίσχυσης της μεταφοράς γνώσης μεταξύ γενεών.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν:

- προγράμματα mentoring, όπου έμπειροι εργαζόμενοι μεταφέρουν τεχνογνωσία και επαγγελματικές πρακτικές,
- προγράμματα reverse mentoring, μέσω των οποίων νεότεροι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την εξοικείωση μεγαλύτερων συναδέλφων με τεχνολογικές εφαρμογές και σύγχρονες πρακτικές,
- διαγενεακές ομάδες έργου για την επίλυση προβλημάτων ή την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Η θεσμοθέτηση τέτοιων μηχανισμών ενισχύει την αμοιβαία κατανόηση και μετατρέπει τη διαφοροποίηση σε εργαλείο οργανωσιακής μάθησης.

6.3.3 Ενίσχυση της επικοινωνίας και διαχείριση συγκρούσεων

Δεδομένου ότι η επικοινωνία αναδείχθηκε ως η σημαντικότερη πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ γενεών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν σε:

- εκπαιδευτικά σεμινάρια επικοινωνιακών δεξιοτήτων,
- εργαστήρια διαχείρισης συγκρούσεων,
- ανάπτυξη κουλτούρας αμφίδρομου σεβασμού.

Η δημιουργία σαφών καναλιών επικοινωνίας και η ενίσχυση της διαφάνειας μπορούν να μειώσουν τις παρεξηγήσεις που απορρέουν από διαφορετικές αντιλήψεις και τρόπους εργασίας.

6.3.4 Ευέλικτες μορφές οργάνωσης εργασίας

Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή σημασία της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ευελιξίας στο ωράριο. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν:

- ευέλικτα ωράρια,
- εναλλακτικές μορφές βαρδιών,
- δυνατότητες μερικής απασχόλησης ή προσαρμοσμένων καθηκόντων για μεγαλύτερους εργαζόμενους.

Η ευελιξία λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης της ικανοποίησης και περιορισμού της εργασιακής εξουθένωσης, ιδιαίτερα σε έναν απαιτητικό κλάδο όπως ο τουρισμός.

6.3.5 Ανάπτυξη συμμετοχικής ηγεσίας

Η διοίκηση καλείται να υιοθετήσει μοντέλα ηγεσίας που προάγουν τη συμμετοχή και τη συμπερίληψη. Η συμμετοχική ηγεσία:

- ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών από όλες τις ηλικιακές ομάδες,
- ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης,
- περιορίζει την ανάπτυξη άτυπων ιεραρχιών που βασίζονται αποκλειστικά στην ηλικία.

Η ενεργός εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση και συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας.

6.3.6 Συστηματική αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Τέλος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν συστηματικά το κλίμα συνεργασίας μεταξύ γενεών μέσω εσωτερικών ερευνών ικανοποίησης, συναντήσεων ανατροφοδότησης και διαλόγου. Η συνεχής αξιολόγηση επιτρέπει τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και την προσαρμογή των πολιτικών ΔΑΔ.

Συνοψίζοντας, οι πρακτικές προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα υπογραμμίζουν ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παθητικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας, αλλά ως στρατηγικός πόρος. Η αποτελεσματική διαχείρισή της απαιτεί συνδυασμό διοικητικής βούλησης, οργανωσιακής ευελιξίας και επένδυσης στην επικοινωνία και τη μάθηση.

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη συστηματική οργάνωση και υλοποίηση της παρούσας έρευνας, είναι σημαντικό να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και αξιολόγηση των ευρημάτων.

Πρώτον, η έρευνα βασίστηκε σε δείγμα ευκολίας (convenience sampling), γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα. Αν και το δείγμα περιλάμβανε εργαζομένους από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, επίπεδα εκπαίδευσης, χρόνια εμπειρίας και τύπους επιχειρήσεων, δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τάσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων και όχι καθολικά συμπεράσματα για το σύνολο του κλάδου.

Δεύτερον, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω αυτοσυμπληρούμενου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και πρακτική και ευρέως χρησιμοποιούμενη, ενέχει τον κίνδυνο υποκειμενικότητας και κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων (social desirability bias). Οι συμμετέχοντες ενδέχεται να διατύπωναν απαντήσεις που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτές ή επαγγελματικά ορθές, ιδίως σε ζητήματα που αφορούν τη συνεργασία, τον σεβασμό και τις διαγενεακές σχέσεις στον χώρο εργασίας.

Τρίτον, η έρευνα είχε διατομεακό χαρακτήρα (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό να αποτυπωθούν μεταβολές στις αντιλήψεις των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου, ούτε να εξεταστεί η εξέλιξη των διαγενεακών σχέσεων σε βάθος χρόνου ή σε διαφορετικές φάσεις της τουριστικής περιόδου.

Επιπλέον, παρότι η έρευνα περιλάμβανε ανοιχτή ερώτηση, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων βασίστηκε σε συνοπτική θεματική κατηγοριοποίηση και όχι σε εκτενή ποιοτική ανάλυση. Κατά συνέπεια, ενδέχεται να μην έχουν αναδειχθεί όλες οι διαστάσεις και οι λεπτές αποχρώσεις των απόψεων των συμμετεχόντων.

Τέλος, η έρευνα εστίασε αποκλειστικά στην οπτική των εργαζομένων και όχι των διοικητικών στελεχών ή ιδιοκτητών επιχειρήσεων. Η απουσία της διοικητικής οπτικής ενδέχεται να περιορίζει την πληρότητα της κατανόησης των οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών που επηρεάζουν τη διαγενεακή συνεργασία.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης θα πρέπει να ερμηνεύονται με επιστημονική επιφύλαξη, χωρίς όμως να αναιρείται η

αξία τους ως ενδεικτικής αποτύπωσης των σύγχρονων προκλήσεων που ανακύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας.

6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε σημαντικές πτυχές της διαγενεακής συνεργασίας στον τουριστικό χώρο εργασίας, ωστόσο τα ευρήματά της δημιουργούν παράλληλα νέα ερευνητικά ερωτήματα και πεδία προς περαιτέρω διερεύνηση. Στο πλαίσιο αυτό, διατυπώνονται οι ακόλουθες προτάσεις για μελλοντική έρευνα:

Πρώτον, κρίνεται σκόπιμη η διεύρυνση του θέματος με τη χρήση πανελλαδικού δείγματος, ώστε να ενισχυθεί η αντιπροσωπευτικότητα και η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Μια πανελλαδική έρευνα με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και διαστρωμάτωση ανά τύπο τουριστικής επιχείρησης (ξενοδοχεία, εστίαση, τουριστικά γραφεία, εποχικές μονάδες κ.ά.) θα μπορούσε να προσφέρει πιο σαφή εικόνα για τις διαφοροποιήσεις εντός του κλάδου.

Δεύτερον, προτείνεται η υιοθέτηση μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης (mixed methods), συνδυάζοντας ποσοτικά εργαλεία (ερωτηματολόγια) με ποιοτικές τεχνικές, όπως ημιδομημένες συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης (focus groups). Μέσω εις βάθος συνεντεύξεων θα μπορούσαν να διερευνηθούν λεπτομερέστερα ζητήματα όπως οι μηχανισμοί σύγκρουσης, οι άτυπες μορφές ιεραρχίας, τα συναισθήματα αδικίας ή οι αντιλήψεις περί σεβασμού και ισότητας μεταξύ γενεών.

Τρίτον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η διεξαγωγή διαχρονικών (longitudinal) μελετών, οι οποίες θα εξετάζουν πώς μεταβάλλονται οι αντιλήψεις για τη διαγενεακή συνεργασία σε βάθος χρόνου, ιδίως σε περιόδους κρίσης, αλλαγής διοίκησης ή εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την κατανόηση όχι μόνο της υφιστάμενης κατάστασης αλλά και της δυναμικής εξέλιξης των σχέσεων μεταξύ γενεών.

Επιπλέον, θα μπορούσε να διερευνηθεί συγκριτικά η διαγενεακή συνεργασία σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, ώστε να διαπιστωθεί αν τα ευρήματα που προέκυψαν στον τουρισμό αποτελούν ιδιαιτερότητα του κλάδου ή αν αντανακλούν ευρύτερες τάσεις της ελληνικής αγοράς εργασίας.

Μια ακόμη ερευνητική κατεύθυνση αφορά την οπτική της διοίκησης. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν ιδιοκτήτες, διευθυντές και στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο οι αντιλήψεις τους συγκλίνουν ή

αποκλίνουν από εκείνες των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας.

Συνολικά, η διαγενεακή συνεργασία στον τουρισμό αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση με ποικίλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Η εμβάθυνση στο συγκεκριμένο πεδίο δύναται να συμβάλει ουσιαστικά τόσο στη θεωρητική κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς όσο και στη διαμόρφωση πρακτικών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο.

6.6 Τελικά συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τη διαγενεακή ποικιλομορφία στον τουριστικό τομέα, εστιάζοντας στις εργασιακές αξίες, τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ γενεών, τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τη σύνδεση της ποικιλομορφίας με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μια σύνθετη αλλά δυναμική πραγματικότητα.

Σε επίπεδο εργασιακών αξιών, δεν προέκυψαν έντονες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των γενεών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ομοιότητες υπερτερούν των διαφορών. Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις στις προτεραιότητες, οι εργαζόμενοι φαίνεται να μοιράζονται κοινές βασικές αντιλήψεις σχετικά με τη σημασία της σταθερότητας, της συνεργασίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Ως προς τη διαγενεακή συνεργασία, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι, αν και αναγνωρίζονται συγκρούσεις και επικοινωνιακές διαφοροποιήσεις, η ποικιλομορφία εκλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό ως λειτουργικά ωφέλιμη. Η συνδυαστική παρουσία εμπειρίας και καινοτομίας φαίνεται να ενισχύει την ποιότητα εργασίας και ιδίως την εξυπηρέτηση πελατών, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για τον τουριστικό κλάδο.

Παράλληλα, οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζονται μερικώς προσαρμοσμένες στη διαχείριση πολυγενεακών ομάδων, χωρίς ωστόσο να διαπιστώνεται πλήρως συστηματική ενσωμάτωση της γενεακής διάστασης στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η ανάγκη για θεσμοθετημένους μηχανισμούς μεταφοράς γνώσης, ενίσχυση της επικοινωνίας και στοχευμένη διαχείριση συγκρούσεων αναδεικνύεται ως κρίσιμο πεδίο βελτίωσης.

Τέλος, η διαγενεακή ποικιλομορφία φαίνεται να επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα και την ποιότητα υπηρεσιών, ωστόσο η επίδρασή της στην

εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση δεν είναι αυτόνομη. Οι ευρύτερες συνθήκες εργασίας στον τουρισμό διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των στάσεων των εργαζομένων.

Συνολικά, η έρευνα καταδεικνύει ότι η διαγενεακή ποικιλομορφία δεν αποτελεί από μόνη της ούτε πρόβλημα ούτε εγγύηση επιτυχίας. Η οργανωσιακή της αξία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να τη διαχειριστούν. Μέσα από στρατηγική προσέγγιση και συνειδητή αξιοποίηση των διαφοροποιήσεων, η πολυγενεακή σύνθεση μπορεί να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον τουριστικό τομέα.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.

<https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Cedefop. (2020). *Trends and skill needs in the tourism sector* (Data insights report). Cedefop.

https://www.cedefop.europa.eu/files/5161_en.pdf

Cedefop. (2023). *Skills developments and trends in the tourism sector*.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-developments-and-trends-tourism-sector>

Chand, M. (2016). Human resource management strategies for managing the aging workforce in Indian hospitality firms. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, 8(1), 1-14. <https://journals.itb.ac.id/index.php/ajht/article/view/3431>

Cismaru, L., & Iunius, R. (2020). *Bridging the generational gap in the hospitality industry: Reverse mentoring – An innovative talent management practice for present and future generations of employees*. Sustainability, 12(1)

Durbarry, R. (Ed.). (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού* (Γ. Αγιομυργιανάκης & Α. Μενεγάκη, Επιστ. Επιμ.: Α. Σοκοδήμος, Μετ.). Gutenberg. (Πρωτότυπο έργο δημοσιευμένο το 2018)

EHL Hospitality Insights. (2020). *Mind the generation gap! Generational differences in hospitality*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/generational-differences-hospitality>

European Commission. (2024). *Jobs and skills in tourism. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. https://transport.ec.europa.eu/tourism/jobs-and-skills-tourism_en

European Travel Commission. (2023). *Transferable skills gained through working in the tourism and hospitality sector*. <https://etc-corporate.org/uploads/2024/02/Transferable-Skills-gained-through-working-in-the-tourism-and-hospitality-sector-FINAL.pdf>

Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C. G.(2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Hellenic Statistical Authority. (2023). *Demographic indicators 2023*. ΕΛΣΤΑΤ. <https://www.statistics.gr>

ILOSTAT. (2023). *Tourism jobs in the aftermath of the pandemic: Skills and labour in short supply*. International Labour Organization. <https://ilostat.ilo.org/tourism-jobs-in-the-aftermath-of-the-pandemic-skills-and-labour-in-short-supply/>

IME GSEVEE. (2022). *Ετήσια Έκθεση Μικρών Επιχειρήσεων – Ανθρώπινο Δυναμικό 2022*. Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ. <https://imegsevee.gr>

INSETE. (2022). *Έρευνα για την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό*. Ινστιτούτο ΣΕΤΕ. <https://insete.gr>

INSETE. (2023). *Έκθεση για τις δεξιότητες στον ελληνικό τουρισμό 2023*. Ινστιτούτο ΣΕΤΕ. <https://insete.gr>

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. (2024). *The contribution of tourism to the Greek economy in 2023* (PDF). https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/04/23_04_Tourism_and_Greek_Economy_2022-2023-ENG-1.pdf

International Labour Organization. (2020). *Global employment trends for youth 2020: Technology and the future of jobs*. ILO. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_737648.pdf

Islam, G. (2014). *Social identity theory*. In C. G. Costello (Ed.), *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1781-1783). Springer.

https://www.researchgate.net/publication/281208338_Social_Identity_Theory

Kinger, N., Sipa, M., Gorzeń-Mitka, I., & Skibiński, A. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204-221.

<https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>

Κολοκούτσας, Β. Ι. (2020). *Η γενιά Z στον εργασιακό χώρο: στελέχωση, κίνητρα, εργασιακή δέσμευση: οι μεταξύ των γενεών αλληλεπιδράσεις στην εργασιακή καθημερινότητα* (Μεταπτυχιακή εργασία). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/23892/4/KolokoutsasVasileiosMsc2020.pdf>

Luka, I., Drozdova, V., Šakytė-Statnickė, G., & Budrytė-Ausiejienė, L. (2023). *Solving intergenerational communication problems in tourism and hospitality enterprises*. *Journal of Education Culture and Society*, 14(1)

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Mannheim, K., (1952). The problem of generations. In: Kecskemeti, D. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & KeganPaul, London

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*. arXiv preprint arXiv:2311.14009. <https://arxiv.org/abs/2311.14009>

Ng, E. S. W., & Parry, E. (2016). *Multigenerational research in human resource management*. Research in Personnel and Human Resources Management, 34. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>

OECD. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>

OECD. (2021). Preparing the tourism workforce for the digital future. OECD Tourism Papers No. 2021/02. <https://doi.org/10.1787/9258d999-en>

OECD. (2022). *OECD tourism trends and policies 2022*. Organization for Economic Co-operation and Development <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>

OECD. (2024). *Facilitating knowledge transfer between generations*. OECD. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/ageing-and-employment/Facilitating-knowledge-transfer-between-generations.pdf>

OECD. (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3.html

Pinhal, R. (2025). *Open innovation in the tourism industry: A systematic review*. Tourism and Hospitality, 6(3), 124. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6030124>

Rood, A. S. (2010). *Understanding generational diversity in the workplace* (PDF). Grand Valley State University ScholarWorks. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1009>

Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843-861. <https://doi.org/10.2307/2090964>

Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2017). Generational diversity in the workplace: A systematic review in the hospitality context. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 407-420. https://www.academia.edu/33905507/Generational_Diversity_in_the_Workplace_A_Systematic_Review_in_the_Hospitality_Context

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2025). *From Gen Z to Boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work*. *Futures*, 175, 103731. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education.

Shan, J. (2025). *The mismatches between the workplace in the service industry and Generation Z: A general misalignment*. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, Volume 56. <https://doi.org/10.54097/1zajd675>

Sheppard, V. (2020). *Research methods for the social sciences: An introduction*. BCcampus OpenEd. <https://pressbooks.bccampus.ca/jibcresearchmethods/>

Sheppard, S. N. (2022). *An investigation of work values, job satisfaction, and organizational commitment among hospitality employees of different generations* (Master's thesis). Auburn University, Alabama.

Sobrino-De Toro, I. (2019). *Generational diversity in the workplace: Psychological perspectives on multigenerational teams*. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01953/full>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co.

Taber, K.S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reposting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument: How to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28-36. (hal-02546799).

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Taylor, P. C., & Medina, M. (2011). *Educational research paradigms: From positivism to pluralism*. *College Research Journal*, 1(1), 1-16.

UNESCO-UNEVOC. (2024). *Green and digital skills for hospitality and tourism: From industry trends to competencies within TVET*. UNESCO-UNEVOC / BILT Expert Group. https://unevoc.unesco.org/up/SFUVET_EHT_BIHC_Expert_Group_hospitality_tourism.pdf

Ubrancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). *Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage*. *Sustainability*, 12(12), 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>

World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *International tourism highlights (2023 ed.)* (PDF). https://voyagesafriq.com/wp-content/uploads/2023/09/Tourism_Highlights_2023.pdf

Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο»

Ερωτηματολόγιο για τη Διαχείριση Πολυγενεακού Εργατικού Δυναμικού στον Τουρισμό

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Δηλώνω ότι συμμετέχω εθελοντικά στην έρευνα και ότι οι απαντήσεις μου θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα για ακαδημαϊκούς σκοπούς

☐ Ναι

☐ Όχι

Οι ακόλουθες δηλώσεις αξιολογούνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Αξίες και κίνητρα στην εργασία	1	2	3	4	5
Η εργασιακή σταθερότητα αποτελεί βασικό κίνητρο για εμένα.	☐	☐	☐	☐	☐
Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ιδιαίτερα σημαντική.	☐	☐	☐	☐	☐
Δίνω μεγάλη αξία στις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.	☐	☐	☐	☐	☐
Η αναγνώριση της προσπάθειας από τον εργοδότη με παρακινεί.	☐	☐	☐	☐	☐
Προτιμώ εργασιακά περιβάλλοντα με ξεκάθαρους ρόλους και ιεραρχία.	☐	☐	☐	☐	☐
Η ευελιξία στο ωράριο αυξάνει την εργασιακή μου ικανοποίηση.	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα Ε: Ανοιχτή Ερώτηση

Ποια θεωρείτε τη σημαντικότερη πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών γενεών στον τουριστικό χώρο εργασίας;

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Διαγενεακή συνεργασία & εργασιακή συμπεριφορά	1	2	3	4	5
Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας είναι αποτελεσματική	☐	☐	☐	☐	☐
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Εργασιακή ικανοποίηση & αποδοτικότητα	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εργασιακό μου περιβάλλον.	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργασία με άτομα διαφορετικής ηλικίας βελτιώνει την ποιότητα εργασίας.	☐	☐	☐	☐	☐
Η διαγενεακή ποικιλομορφία επηρεάζει θετικά την εξυπηρέτηση πελατών.	☐	☐	☐	☐	☐
Οι συνθήκες εργασίας στον τουρισμό ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μου.	☐	☐	☐	☐	☐
Θα συνέστηνα τον οργανισμό μου ως καλό εργοδότη.	☐	☐	☐	☐	☐

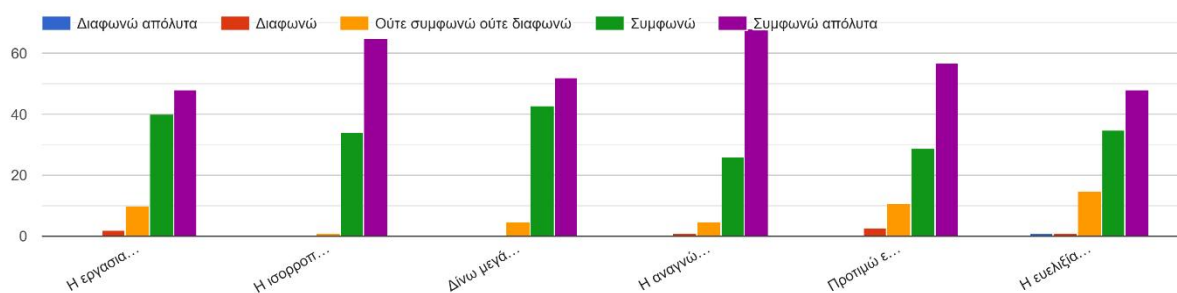
ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: Δημογραφικά Στοιχεία

- Φύλο:
 - ☐ Άνδρας
 - ☐ Γυναίκα
- Ηλικιακή ομάδα:
 - ☐ Baby Boomers (1946-1964)
 - ☐ Generation X (1965-1980)
 - ☐ Millennials / Generation Y (1981-1996)
 - ☐ Generation Z (1997-2010)
- Εκπαιδευτικό επίπεδο:
 - ☐ Δευτεροβάθμια
 - ☐ Μεταδευτεροβάθμια / ΙΕΚ
 - ☐ Προπτυχιακό
 - ☐ Μεταπτυχιακό ή ανώτερο
- Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον τουρισμό:
 - ☐ <2 έτη
 - ☐ 2-5 έτη
 - ☐ 6-10 έτη
 - ☐ >10 έτη
- Τύπος επιχείρησης:
 - ☐ Ξενοδοχείο

- ☐ Επισιτισμός
- ☐ Τουριστικό γραφείο
- ☐ Other

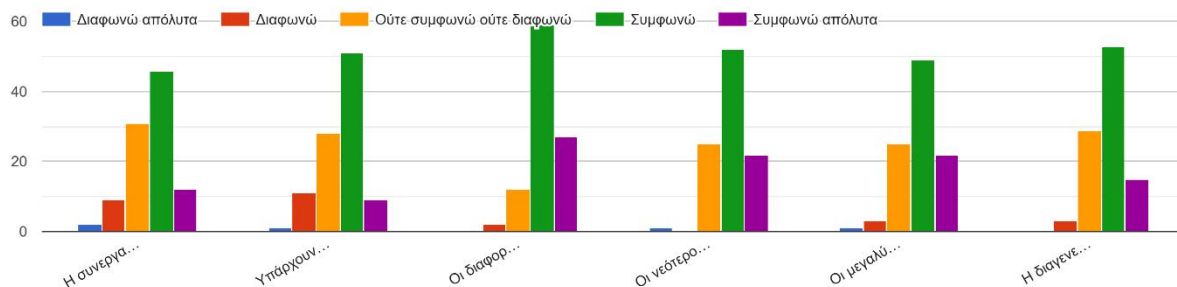
Παράρτημα Β: «Διαγράμματα απαντήσεων ερωτηματολογίου»

Διάγραμμα Β1: ΕΝΟΤΗΤΑ Α – Αξίες και κίνητρα στην εργασία



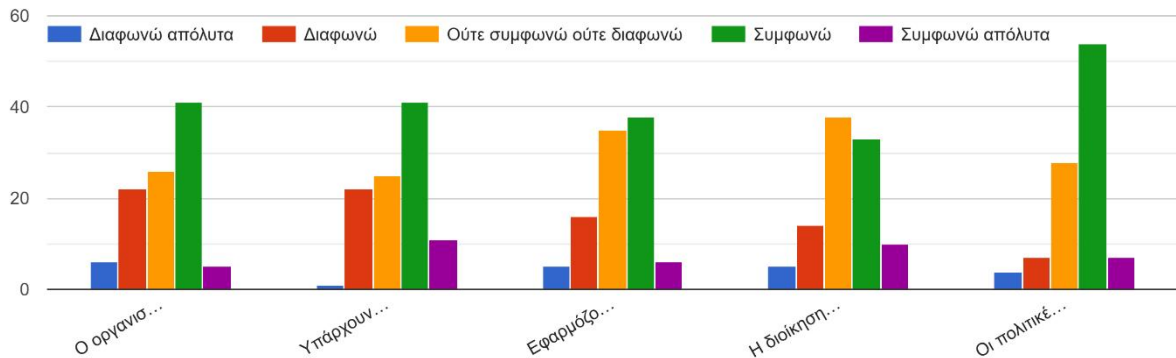
(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα Β2: ΕΝΟΤΗΤΑ Β – Διαγενεακή συνεργασία & εργασιακή συμπεριφορά



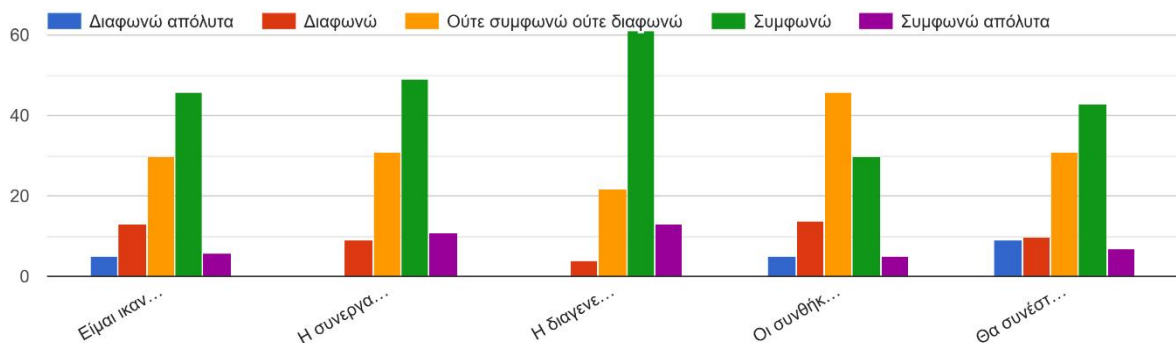
(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα Β3: ΕΝΟΤΗΤΑ Γ – Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

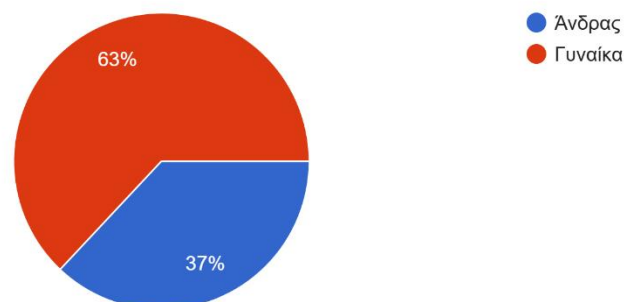
Διάγραμμα B4: ΕΝΟΤΗΤΑ Δ – Εργασιακή ικανοποίηση & αποδοτικότητα



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα B5: ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ – Δημογραφικά στοιχεία - Φύλο

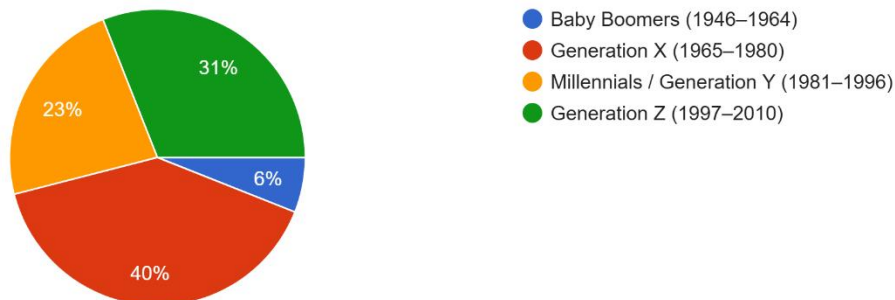
100 responses



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα B6: ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ – Δημογραφικά στοιχεία – Ηλικιακή ομάδα

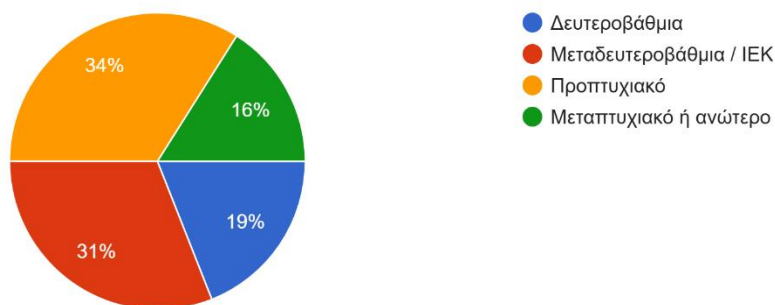
100 responses



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα Β7: ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ – Δημογραφικά στοιχεία – Εκπαιδευτικό επίπεδο

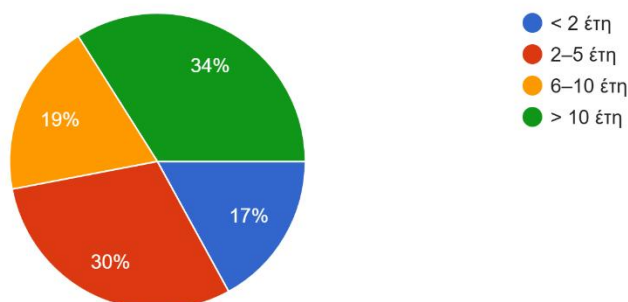
100 responses



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

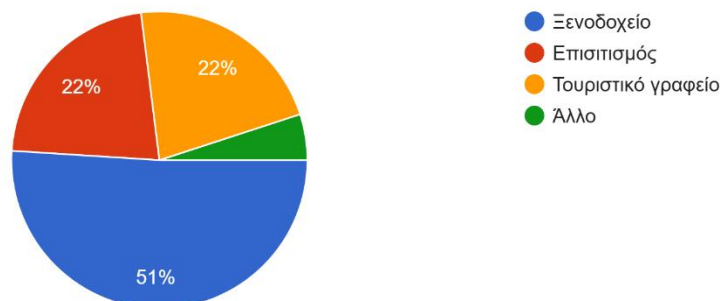
Διάγραμμα Β8: ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ – Δημογραφικά στοιχεία – Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον τουρισμό

100 responses



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Διάγραμμα Β9: ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ – Δημογραφικά στοιχεία – Τύπος επιχείρησης
100 responses



(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.