



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΔΤΕ)

Διπλωματική Εργασία

« Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας του ν. Ηρακλείου Κρήτης: Διαχείριση πολυγενεακού προσωπικού (αντιλήψεις διοικητικών στελεχών, προκλήσεις και στρατηγικές) »

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΒΟΛΑΚΑΚΗ

Α.Μ.: 158686

Α' ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΙΜΙΛΙΑ ΒΛΑΜΗ

Β' ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Ηράκλειο, Σεπτέμβριος, 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από έντονη ηλικιακή ποικιλομορφία, καθώς εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών συνυπάρχουν στον ίδιο εργασιακό χώρο, διαμορφώνοντας ένα πολυγενεακό δυναμικό με διακριτές αξίες, προσδοκίες και τρόπους επικοινωνίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου Κρήτης αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται το πολυγενεακό τους προσωπικό, καθώς και τις προκλήσεις και τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Για τον σκοπό αυτό, υιοθετήθηκε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων πολυτελείας, ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Σύμφωνα με τις αναφορές των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, η Generation Z φαίνεται να αποτελεί την πολυπληθέστερη γενεακή ομάδα στο ξενοδοχειακό προσωπικό, ενώ παράλληλα παρατηρείται μια τάση συγκέντρωσης εργαζομένων συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων σε ορισμένα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου. Αναδείχθηκαν διαγενεακές διαφορές σε επίπεδο εργασιακών αξιών, κινήτρων και επικοινωνίας, με τις μεγαλύτερες γενιές να δίνουν προτεραιότητα στη σταθερότητα και τη δέσμευση και τις νεότερες στην ισορροπία εργασίας-ζωής και την ταχεία εξέλιξη. Εντοπίστηκαν στερεότυπα και προκλήσεις, οι συγκρούσεις ωστόσο χαρακτηρίστηκαν ως σιωπηλές και όχι ορατές. Ως προς τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εφαρμόζεται προσαρμοστική ηγεσία, εφαρμόζεται mentoring, ενώ το αντίστροφο mentoring εμφανίζεται κυρίως ως άτυπη, αυτοσχέδια πρακτική, ενώ οι στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης προσαρμόζονται ανά γενιά. Επιβεβαιώθηκε, τέλος, ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία συνιστά πλεονέκτημα, καθώς επιτρέπει μεταφορά γνώσης και εμπειρίας μεταξύ γενεών, ενισχύοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εργασία συνεισφέρει στη συμπλήρωση του ερευνητικού κενού για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και προτείνει στοχευμένες πρακτικές διαχείρισης πολυγενεακού προσωπικού.

Λέξεις – Κλειδιά: Ηλικιακή ποικιλομορφία, πολυγενεακό προσωπικό, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γενεές εργαζομένων, διαγενεακές διαφορές, mentoring αντίστροφο mentoring

ABSTRACT

The hospitality industry is characterized by considerable age diversity, as employees from different generations coexist within the same workplace, forming a multigenerational workforce with distinct values, expectations, and communication styles. This thesis investigates how managers of five-star hotels in the Regional Unit of Heraklion, Crete, perceive and manage their multigenerational workforce, as well as the challenges and benefits arising from the coexistence of different age groups. To this end, a qualitative research approach was adopted, and semi-structured interviews were conducted with managers of luxury hotels. The collected data were analyzed using thematic analysis. According to the perceptions of the managers who participated in the study, Generation Z appears to constitute the most numerous generational group within the hotel workforce, while there is also a tendency for employees from specific age groups to be concentrated in certain departments of the hotel. Intergenerational differences emerged in terms of work values, motivations, and communication, with

older generations placing greater emphasis on stability and commitment, whereas younger generations prioritize work–life balance and rapid career progression. Stereotypes and challenges were identified; however, conflicts were predominantly described as latent and not openly visible. Regarding Human Resource Management practices, adaptive leadership and mentoring are implemented, while reverse mentoring appears primarily as an informal and spontaneous practice. Furthermore, recruitment and retention strategies are adapted to the characteristics and expectations of different generations. Finally, the findings confirm that age diversity constitutes an advantage, as it facilitates the transfer of knowledge and experience across generations, thereby contributing to the enhancement of service quality. The study contributes to addressing the existing research gap concerning the Greek hotel industry and proposes targeted practices for the effective management of a multigenerational workforce.

Keywords: Age diversity, multigenerational workforce, Human Resource Management, employee generations, intergenerational differences, mentoring, reverse mentoring

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	6
1.2 Λόγοι επιλογής θέματος	9
1.3 Σκοπός – Στόχοι Έρευνας	10
1.4 Δομή της εργασίας	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Κλάδο της Φιλοξενίας και Διαχείριση Ηλικιακής Ποικιλομορφίας	14
2.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας: ιδιαιτερότητες και προκλήσεις	14
2.2 Ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων πολυτελείας και απαιτήσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο	16
2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Γενεές Εργαζομένων: Χαρακτηριστικά, Αξίες και Διαγενεακές Διαφορές στον Κλάδο της Φιλοξενίας	19
3.1 Γενεαλογικό πλαίσιο: Σύνοψη χαρακτηριστικών και αξιών	19
3.1.1 Baby Boomers (1946–1964)	19
3.1.2 Generation X (1965–1980)	20
3.1.3 Millennials / Generation Y (1981–1996)	21
3.1.4 Generation Z (1997–2012)	22
3.2 Διαγενεακές διαφορές και στερεότυπα: Συνέπειες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγικές διοίκησης και ηγεσία σε πολυγενεακό περιβάλλον	26
4.1 Ηγεσία και Παρακίνηση Πολυγενεακού Προσωπικού	26
4.2 Πρακτικές Προσέλκυσης και Διατήρησης (Recruitment & Retention)	28
4.3 Ο Ρόλος του Mentoring (Καθοδήγηση) και του Reverse Mentoring (Αντίστροφη Καθοδήγηση)	31
4.4 Οφέλη της Ηλικιακής Ποικιλομορφίας στην Ποιότητα Υπηρεσιών	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία της Έρευνας	36
5.1 Ερευνητικός σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	36
5.2 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός	38
5.3 Πληθυσμός, δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας	39
5.4 Διαδικασία διεξαγωγής των συνεντεύξεων	42

5.5 Σχεδιασμός και θεματικοί άξονες του οδηγού συνέντευξης.....	43
5.6 Ζητήματα δεοντολογίας, ανωνυμίας και συγκατάθεσης.....	45
5.7 Διαδικασία απομαγνητοφώνησης, κωδικοποίησης και θεματικής ανάλυσης.....	45
5.8 Διασφάλιση ποιότητας της ποιοτικής έρευνας.....	47
5.9 Περιορισμοί της έρευνας	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα της Έρευνας	49
6.1 Ηλικιακή σύνθεση και χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού.....	50
6.2 Διαγενεακές διαφορές σε εργασιακές αξίες, επικοινωνία και κίνητρα	52
6.3 Προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα	54
6.4 Πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	56
6.5 Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας, μεταφορά γνώσης και προτάσεις βελτίωσης.....	59
6.6 Σύνοψη Ευρημάτων.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις	62
7.1 Συμπεράσματα ανά Ερευνητικό Ερώτημα	63
7.1.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ηλικιακή σύνθεση και χαρακτηριστικά του πολυγενεακού δυναμικού	63
7.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Διαγενεακές διαφορές σε εργασιακές αξίες, επικοινωνία και κίνητρα.....	64
7.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3: Προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα.....	66
7.1.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5: Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας, μεταφορά γνώσης και προτάσεις βελτίωσης	68
7.2 Προτάσεις για την Πρακτική.....	69
7.3 Περιορισμοί της Έρευνας.....	72
7.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	72
7.5 Τελική Σύνοψη	73
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Ο κλάδος της φιλοξενίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της σύγχρονης οικονομίας, ιδιαίτερα για χώρες όπου ο τουρισμός διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη, όπως η Ελλάδα. Η λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό από άλλους παραγωγικούς κλάδους, καθώς η παρεχόμενη υπηρεσία βασίζεται κυρίως στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Σε μεγάλο βαθμό, η εμπειρία του πελάτη διαμορφώνεται μέσα από την καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους (Baum, 2018). Η εμπειρία που βιώνει ο πελάτης δεν διαμορφώνεται μόνο από τις υλικές υποδομές ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, αλλά κυρίως από τη συμπεριφορά, την επαγγελματική στάση και την επικοινωνία των εργαζομένων με τους επισκέπτες. Για τον λόγο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας και η αποτελεσματική διοίκησή του αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών (Baum, 2018).

Τα τελευταία χρόνια το εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει γίνει ιδιαίτερα σύνθετο, καθώς χαρακτηρίζεται από σημαντική ποικιλομορφία ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ένα από τα πιο εμφανή στοιχεία αυτής της ποικιλομορφίας είναι η ηλικία. Στους σύγχρονους οργανισμούς είναι πλέον συνηθισμένο να συνυπάρχουν εργαζόμενοι που ανήκουν σε διαφορετικές γενεές και οι οποίοι έχουν μεγαλώσει και διαμορφώσει τις επαγγελματικές τους αντιλήψεις σε διαφορετικά κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα (Barron et al., 2014). Η συνύπαρξη αυτή δημιουργεί ένα πολυγενεακό εργατικό δυναμικό, στο οποίο άτομα διαφορετικών ηλικιών συνεργάζονται καθημερινά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Lyons & Kuron, 2014).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η ύπαρξη εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στον ίδιο εργασιακό χώρο μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την εργασία, τις επαγγελματικές τους προτεραιότητες και τη σχέση τους με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Lyons και Kuron (2014), οι εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών συχνά παρουσιάζουν διαφοροποιημένες στάσεις απέναντι στην επαγγελματική εξέλιξη, την εργασιακή σταθερότητα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Παρόμοια ευρήματα προκύπτουν και από

έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ενδέχεται να έχουν διαφορετικές εργασιακές αξίες και προσδοκίες από την εργασία τους (Gursoy et al., 2008).

Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν σημαίνουν απαραίτητα ότι οι γενεές συγκρούονται μεταξύ τους, ωστόσο μπορούν να δημιουργήσουν ορισμένες προκλήσεις για τα διοικητικά στελέχη που καλούνται να διαχειριστούν ομάδες εργαζομένων με διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις (Wolor et al., 2021). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η εργασία είναι σε μεγάλο βαθμό ομαδική και απαιτεί συνεχή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η κατανόηση αυτών των διαφορών αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καθημερινά σε τμήματα όπως η υποδοχή, η εστίαση ή η εξυπηρέτηση δωματίων, ενώ παράλληλα έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η αποτελεσματική συνεργασία και η καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Barron et al., 2014).

Παρά τις πιθανές δυσκολίες, η ηλικιακή ποικιλομορφία μπορεί να αποτελέσει και σημαντικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας σε πολλές περιπτώσεις διαθέτουν σημαντική επαγγελματική εμπειρία και βαθύτερη γνώση των διαδικασιών της επιχείρησης, ενώ έχουν αναπτύξει δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών μέσα από πολυετή επαγγελματική πρακτική. Από την άλλη πλευρά, οι νεότεροι εργαζόμενοι συνήθως εμφανίζουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, ευελιξία στην προσαρμογή σε αλλαγές και διαφορετικές προσεγγίσεις στην επίλυση προβλημάτων. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο δυναμικού και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο ενισχύεται η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των εργαζομένων (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ηλικιακή ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι πολιτικές που αφορούν την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση απόδοσης και την επαγγελματική ανάπτυξη μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται. Παράλληλα, πρακτικές που ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όπως

η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσα από την καθημερινή εργασία, μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Baum, 2018).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της ηλικιακής ποικιλομορφίας σε ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας, όπου οι απαιτήσεις των πελατών είναι αυξημένες και η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί βασικό στοιχείο διαφοροποίησης. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, η εμπειρία φιλοξενίας που προσφέρεται στους επισκέπτες βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό και την αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων. Συνεπώς, η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός πολυγενεακού εργατικού δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών (Goh & Okumus, 2020· Andrea et al., 2016).

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εξέταση της ηλικιακής ποικιλομορφίας στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Μέσα από τη διερεύνηση των απόψεων και των εμπειριών των διοικητικών στελεχών επιδιώκεται να κατανοηθούν οι προκλήσεις που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον εργασιακό χώρο, καθώς και οι πρακτικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση αυτής της ποικιλομορφίας.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει την ηλικιακή ποικιλομορφία ως ένα ολοένα και πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού εργατικού δυναμικού και επισημαίνει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισής της για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερα στο πλαίσιο επιχειρήσεων πολυτελείας. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής εμπειρικής έρευνας προέρχεται από διεθνή πλαίσια, (Jung & Yoon, 2021) & (Zopiatis et al., 2012) ή ευρύτερες διεθνείς ανασκοπήσεις (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018), ενώ η αντίστοιχη τεκμηρίωση για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, και ειδικότερα για τις μονάδες πολυτελείας ενός σημαντικού νησιωτικού προορισμού όπως ο Νομός Ηρακλείου, παραμένει περιορισμένη. Αυτό ακριβώς το ερευνητικό κενό, την απουσία εμπειρικά τεκμηριωμένης γνώσης σχετικά με το πώς τα ίδια τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται το πολυγενεακό προσωπικό σε αυτό το συγκεκριμένο και απαιτητικό πλαίσιο συνιστά το βασικό ερευνητικό πρόβλημα που επιχειρεί να διερευνήσει η παρούσα εργασία, όπως αναλύεται στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

1.2 Λόγοι επιλογής θέματος

Τα τελευταία χρόνια ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει αυξανόμενες προκλήσεις σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μία από τις σημαντικότερες αφορά τη δυσκολία εύρεσης και διατήρησης κατάλληλου προσωπικού, ιδιαίτερα μετά την περίοδο της πανδημίας, όταν πολλές επιχειρήσεις του τουρισμού βρέθηκαν αντιμέτωπες με ελλείψεις εργαζομένων. Παράλληλα, η εποχικότητα της απασχόλησης, οι απαιτητικές συνθήκες εργασίας και η αυξημένη κινητικότητα των εργαζομένων καθιστούν ακόμη πιο σύνθετη τη στελέχωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Solnet et al., 2012).

Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από πρόσφατα στοιχεία της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με την ετήσια Έρευνα Απασχόλησης του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, το 2025 οι ελλείψεις προσωπικού στα ελληνικά ξενοδοχεία ανήλθαν σε 36.145 θέσεις εργασίας, δηλαδή στο 14% του συνόλου των θέσεων που προβλέπονται στα οργανογράμματα των επιχειρήσεων· πρόκειται μεν για το χαμηλότερο ποσοστό της τελευταίας πενταετίας, ένδειξη σταδιακής βελτίωσης, το πρόβλημα όμως παραμένει άλυτο (ΙΤΕΠ, 2026). Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρότι οι μονάδες πέντε αστέρων, η κατηγορία στην οποία εστιάζει η παρούσα έρευνα, κατέγραψαν το χαμηλότερο ποσοστό ελλείψεων μεταξύ των κατηγοριών (8,5%, έναντι περίπου 20% στα ξενοδοχεία δύο και τριών αστέρων), το κενό στελέχωσης παραμένει υπαρκτό ακόμη και στον χώρο της πολυτέλειας (ΙΤΕΠ, 2026). Μέρος της απάντησης του κλάδου σε αυτές τις ελλείψεις υπήρξε η στροφή σημαντικού ποσοστού επιχειρήσεων προς την πρόσληψη προσωπικού από το εξωτερικό· μια τάση που, φαίνεται να εισάγει στις ξενοδοχειακές ομάδες εργασίας και μια πρόσθετη, πολιτισμική διάσταση ετερογένειας, πέραν της γενεακής.

Την ίδια στιγμή, το εργατικό δυναμικό των οργανισμών γίνεται ολοένα και πιο πολυγενεακό, καθώς στον ίδιο χώρο εργασίας συνυπάρχουν εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών και γενεών. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες, στάσεις απέναντι στην εργασία και διαφορετικές προσδοκίες από τον οργανισμό. Οι διαφοροποιήσεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη συνεργασία, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Twenge et al., 2010· Lyons & Kiron, 2014). Στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση ενός πολυγενεακού

εργατικού δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τα διοικητικά στελέχη (Barron et al., 2014).

Τέλος, σε ερευνητικό επίπεδο, η μελέτη της ηλικιακής ποικιλομορφίας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο παραμένει σχετικά περιορισμένη. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού, εξετάζοντας τις αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών σχετικά με τη διαχείριση ενός πολυγενεακού εργατικού δυναμικού. Μέσα από τη διερεύνηση των εμπειριών και των απόψεων των μάνατζερ επιδιώκεται να αναδειχθούν οι βασικές προκλήσεις αλλά και οι πρακτικές που εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

1.3 Σκοπός – Στόχοι Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου Κρήτης, με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση ενός πολυγενεακού εργατικού δυναμικού. Η μελέτη εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τη συνύπαρξη εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, καθώς και στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή διοικητική πρακτική.

Ειδικότερα, η έρευνα αφορά τα ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων που λειτουργούν στον Νομό Ηρακλείου, τα οποία ανέρχονται συνολικά σε εξήντα δύο μονάδες (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2025). Στο πλαίσιο της μελέτης εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο στελέχη διοίκησης, όπως Διευθυντές Τμημάτων και Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, αντιλαμβάνονται τις διαγενεακές διαφορές που εμφανίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων τους και πώς αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία των ξενοδοχείων.

Η έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και ιδιαίτερα στις μονάδες πολυτελείας, όπου η ποιότητα υπηρεσιών και η αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

Με βάση τον παραπάνω σκοπό, διαμορφώνονται οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι της έρευνας:

1. Η καταγραφή της γενεακής σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου.
2. Η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις διαγενεακές διαφορές που παρατηρούνται σε στάσεις, συμπεριφορές και εργασιακές προσδοκίες των εργαζομένων.
3. Η αναγνώριση πιθανών προβλημάτων ή συγκρούσεων που ενδέχεται να προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο.
4. Η καταγραφή των πρακτικών και στρατηγικών που εφαρμόζονται από τα διοικητικά στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση του πολυγενεακού προσωπικού, όπως πρακτικές παρακίνησης, τρόποι επικοινωνίας, διαδικασίες αξιολόγησης, εκπαίδευση και διατήρηση προσωπικού.
5. Η αποτύπωση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη κατά τη διαχείριση εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

Οι παραπάνω στόχοι αποτυπώνονται αναλυτικά στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης (Παράρτημα) και αντιστοιχούν άμεσα, το καθένα, σε έναν θεματικό άξονα ανάλυσης του Κεφαλαίου 6:

EE1: Πώς αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου τη σύνθεση και τα βασικά χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού τους;

EE2: Ποιες διαφορές εντοπίζουν τα διοικητικά στελέχη μεταξύ των διαφορετικών γενεών ως προς τις εργασιακές αξίες, τις προσδοκίες, την επικοινωνία, την παρακίνηση και τη στάση απέναντι στην εργασία;

EE3: Ποιες προκλήσεις, δυσκολίες ή ενδεχόμενες συγκρούσεις προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχείων πολυτελείας;

EE4: Ποιες πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση, παρακίνηση, ανάπτυξη και διατήρηση του πολυγενεακού προσωπικού;

EE5: Ποια οφέλη θεωρούν τα διοικητικά στελέχη ότι προκύπτουν από την ηλικιακή ποικιλομορφία για τη συνεργασία, τη μεταφορά γνώσης, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων επιλέχθηκε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με διοικητικά στελέχη, Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού & Διευθυντές Τμημάτων, επιλεγμένων ξενοδοχειακών ομίλων της περιοχής. Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των πρακτικών που εφαρμόζονται στην καθημερινή διοίκηση των επιχειρήσεων.

Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων επιδιώκεται η κατανόηση των τρόπων με τους οποίους τα διοικητικά στελέχη προσεγγίζουν τη διαχείριση ενός πολυγενεακού εργατικού δυναμικού, καθώς και των στρατηγικών που εφαρμόζουν προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας. Παράλληλα, η έρευνα αναδεικνύει πρακτικές που ενδεχομένως μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να αποτυπώσει ένα εμπειρικά τεκμηριωμένο πλαίσιο σχετικά με τη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου Κρήτης, συμβάλλοντας παράλληλα στην καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων και των δυνατοτήτων που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον εργασιακό χώρο.

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται σε επτά βασικά κεφάλαια, τα οποία αναπτύσσονται με τρόπο που επιτρέπει τη σταδιακή προσέγγιση του ερευνητικού αντικειμένου, από το θεωρητικό πλαίσιο έως την εμπειρική διερεύνηση και τα τελικά συμπεράσματα.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η εισαγωγή της μελέτης. Συγκεκριμένα, αναλύεται η σημασία του θέματος, παρουσιάζεται το ερευνητικό κενό και το πρόβλημα της έρευνας, ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και η δομή της εργασίας.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** τοποθετεί τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως πλαίσιο διαχείρισης του πολυγενεακού προσωπικού στον κλάδο της φιλοξενίας. Εξετάζεται συνοπτικά ο ρόλος της ΔΑΔ στη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας και στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις που σχετίζονται περισσότερο άμεσα με την πολυγενεακή διαχείριση, η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων και η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, και αναλύονται οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων πολυτελείας ως πλαίσιο στο οποίο καλείται να λειτουργήσει αυτή η διαχείριση.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται το πολυγενεακό ανθρώπινο δυναμικό στον εργασιακό χώρο. Παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών που συνυπάρχουν σήμερα στις επιχειρήσεις, όπως οι Baby Boomers, η Generation X, η Generation Y και η Generation Z, καθώς και οι αξίες και οι εργασιακές τους προσδοκίες. Επιπλέον, εξετάζονται οι διαγενεακές διαφορές, καθώς και πιθανά στερεότυπα και προκαταλήψεις που μπορεί να εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** εστιάζει στις στρατηγικές διοίκησης και ηγεσίας σε πολυγενεακά εργασιακά περιβάλλοντα, σε άμεση συνέχεια του τρίτου κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, αναλύονται ζητήματα ηγεσίας και παρακίνησης εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, πρακτικές προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού, καθώς και ο ρόλος του mentoring και του reverse mentoring στη μεταφορά γνώσης μεταξύ των γενεών. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την ηλικιακή ποικιλομορφία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφονται η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και των ξενοδοχειακών μονάδων, η μέθοδος συλλογής δεδομένων μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, ο σχεδιασμός του οδηγού συνέντευξης σε άμεση συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα, η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και τα ζητήματα δεοντολογίας που τηρήθηκαν, η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης που εφαρμόστηκε, καθώς και ζητήματα διασφάλισης ποιότητας και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης των συνεντεύξεων, οργανωμένα γύρω από τα πέντε ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης: τη

σύνθεση και τα χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού, τις αντιλαμβανόμενες διαγενεακές διαφορές ως προς αξίες, προσδοκίες, επικοινωνία και παρακίνηση, τις προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα που εντοπίστηκαν, τις πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται, καθώς και τα αντιλαμβανόμενα οφέλη της ηλικιακής ποικιλομορφίας. Η παρουσίαση τεκμηριώνεται με αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων.

Τέλος, στο **έβδομο κεφάλαιο** συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης ανά ερευνητικό ερώτημα, σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο των Κεφαλαίων 2 έως 4, συζητείται η θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας, και διατυπώνονται προτάσεις προς τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Κλάδο της Φιλοξενίας και Διαχείριση Ηλικιακής Ποικιλομορφίας

2.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας: ιδιαιτερότητες και προκλήσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναφέρεται στο σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζει ένας οργανισμός για τη διαχείριση των εργαζομένων του, περιλαμβάνοντας την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση απόδοσης, τα συστήματα ανταμοιβής και τις πρακτικές διατήρησης (Collings et al., 2018). Στον κλάδο της φιλοξενίας, η σημασία της ΔΑΔ είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών, γεγονός που καθιστά το ανθρώπινο στοιχείο καθοριστικό για την εμπειρία του επισκέπτη (Nickson, 2007). Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη συμπεριφορά, τη στάση και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων, ενώ η έννοια της «συναισθηματικής εργασίας» (emotional labor), η οποία αφορά τη ρύθμιση και έκφραση των συναισθημάτων των εργαζομένων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επαγγελματικού τους ρόλου κατά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, αποτελεί

σημαντική διάσταση της εργασιακής πραγματικότητας στον κλάδο της φιλοξενίας (Nickson, 2007).

Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ έχει εξελιχθεί από μια καθαρά διοικητική λειτουργία σε στρατηγικό εταίρο της διοίκησης, ο οποίος συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής (Gannon et al., 2015). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τη ΔΑΔ στον στρατηγικό τους σχεδιασμό παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής συνοχής και καλύτερη απόδοση, καθώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν συνδυαστικά ως ένα συνεκτικό σύστημα (Delery & Doty, 1996). Η στρατηγική αυτή ευθυγράμμιση καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμη όταν λαμβάνει υπόψη τη διαφοροποιημένη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στο οποίο συνυπάρχουν εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών με ανόμοιες αξίες, κίνητρα και επαγγελματικές προσδοκίες (Gursoy et al., 2008).

Ο κλάδος της φιλοξενίας αντιμετωπίζει διαχρονικές προκλήσεις που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της ΔΑΔ: την υψηλή κινητικότητα προσωπικού, την εποχικότητα της απασχόλησης, την περιορισμένη εργασιακή ασφάλεια και τις αυξημένες απαιτήσεις εργασίας (Baum et al., 2020). Η πανδημία COVID-19 δεν δημιούργησε νέες αδυναμίες, αλλά ανέδειξε και ενίσχυσε ήδη υπάρχοντα προβλήματα, όπως οι ασταθείς μορφές απασχόλησης και η δυσκολία διατήρησης εξειδικευμένου προσωπικού. Σε αυτό το περιβάλλον, η ανάπτυξη ευέλικτων και ανθεκτικών συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προτεραιότητα. Η έρευνα των Hai και Park (2024) επιβεβαιώνει ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο οι πρακτικές υψηλής απόδοσης μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την εργασιακή επίδοση, ιδιαίτερα όταν συνδυάζονται με ηγετικές πρακτικές που ενισχύουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την ηλικιακή τους κατηγορία.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η διάσταση της βιωσιμότητας στη ΔΑΔ. Οι Papademetriou et al. (2023) έδειξαν ότι η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών ΔΑΔ σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνδέεται θετικά με την ποιότητα υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Η προσέγγιση αυτή αποκτά πρόσθετη βαρύτητα σε ένα πολυγενεακό εργασιακό περιβάλλον, καθώς οι νεότερες γενιές εργαζομένων—ιδίως οι Millennials και η Generation Z—εμφανίζουν αυξημένη ευαισθησία σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας και βιωσιμότητας (Germanier & Darioly, 2025), ενώ οι παλαιότερες γενιές ενδέχεται να αντιλαμβάνονται τις ίδιες

πρακτικές μέσα από το πρίσμα της μακροχρόνιας σταθερότητας και της θεσμικής αναγνώρισης (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018).

2.2 Ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων πολυτελείας και απαιτήσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο

Τα ξενοδοχεία πολυτελείας αποτελούν μια διακριτή κατηγορία μέσα στον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς η έννοια της πολυτέλειας δεν περιορίζεται στις υψηλής ποιότητας εγκαταστάσεις, αλλά συνδέεται κυρίως με τη συνολική εμπειρία που βιώνει ο πελάτης. Στοιχεία όπως η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, η προσοχή στη λεπτομέρεια, η διακριτικότητα και η αυθεντικότητα της φιλοξενίας αποτελούν βασικά γνωρίσματα της πολυτελούς εμπειρίας (Baum et al., 2016· Madera et al., 2017). Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποκτά ιδιαίτερη στρατηγική σημασία, καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Η εργασία στα ξενοδοχεία πολυτελείας χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις τόσο σε τεχνικές όσο και σε κοινωνικές δεξιότητες. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις «ήπιες δεξιότητες», όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα διαχείρισης παραπόνων και η διαπολιτισμική κατανόηση (Kusluvan et al., 2010). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής διαχείρισης και επαγγελματικής συμπεριφοράς κατά την αλληλεπίδραση με πελάτες υψηλών προσδοκιών. Η συστηματική κατάρτιση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν βασικά στοιχεία αποτελεσματικών πρακτικών ΔΑΔ στον κλάδο της φιλοξενίας (Gannon et al., 2015· Madera et al., 2017).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας επηρεάζεται από μια σειρά πρόσθετων προκλήσεων: όπως τη διεθνή σύνθεση της πελατείας, την αυξημένη πολιτισμική ποικιλομορφία του προσωπικού, τα υψηλά πρότυπα ποιότητας και την έντονη εποχικότητα. Η απώλεια έμπειρου προσωπικού μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συνέπεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η αδυναμία προσέλκυσης νέων ταλέντων περιορίζει την καινοτομία και τη δυναμική ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού (Kusluvan et al., 2010). Στο περιβάλλον αυτό, η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία: η παρουσία έμπειρων εργαζομένων

μεγαλύτερης ηλικίας εξασφαλίζει τη σταθερότητα και τη μεταφορά οργανωσιακής γνώσης, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι φέρνουν καινοτομία, τεχνολογική εξοικείωση και ανανέωση. Η ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο πόλων αποτελεί βασική πρόκληση για τη ΔΑΔ στα ξενοδοχεία πολυτελείας (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018).

2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας

Η συνύπαρξη εργαζομένων από τέσσερις διαφορετικές γενεές —Baby Boomers, Generation X, Millennials και Generation Z— στον ίδιο οργανισμό δημιουργεί ένα πολυδιάστατο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ΔΑΔ καλείται να διαδραματίσει ρόλο συντονισμού και γεφύρωσης των διαγενεακών διαφορών (Barron et al., 2014). Η ηλικιακή ποικιλομορφία δεν αποτελεί απλώς ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό, αλλά έναν στρατηγικό πόρο που μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την οργανωσιακή απόδοση, εφόσον διαχειριστεί αποτελεσματικά (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018). Αντίθετα, όταν η ηλικιακή ποικιλομορφία αγνοείται ή διαχειρίζεται ελλιπώς, ενδέχεται να οδηγήσει σε εντάσεις, στερεότυπα και μείωση της οργανωσιακής συνοχής (Zoriatu et al., 2012).

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι κάθε γενιά εργαζομένων εμφανίζει διαφοροποιημένες εργασιακές αξίες, κίνητρα και προσδοκίες, τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στις πρακτικές ΔΑΔ (Gursoy et al., 2008· Lyons & Kuron, 2014). Για παράδειγμα, οι Baby Boomers αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ιεραρχία, στη σταθερότητα και στη μακροχρόνια οργανωσιακή δέσμευση, ενώ οι Millennials και η Generation Z δίνουν προτεραιότητα στην ισορροπία εργασίας-ζωής, στην ευελιξία, στην ταχεία επαγγελματική εξέλιξη και στο νόημα της εργασίας (Araydin et al., 2020· Germanier & Darioly, 2025). Η Generation X τοποθετείται ενδιάμεσα, αξιολογώντας την αυτονομία χωρίς να αποκλείει την πιστότητα στον οργανισμό (Kaylene et al., 2010). Αυτές οι διαφοροποιήσεις καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση διαφοροποιημένων πρακτικών ΔΑΔ που δεν εφαρμόζονται οριζόντια, αλλά προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε γενιάς.

Στα ζητήματα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τα κριτήρια επιλογής εργοδότη διαφέρουν σημαντικά μεταξύ γενεών. Οι Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) αναδεικνύουν ότι οι Millennials και η Generation Z τείνουν να αξιολογούν θετικά

οργανισμούς που προσφέρουν ευκαιρίες μάθησης, ταχεία εξέλιξη και κοινωνική υπευθυνότητα, ενώ οι παλαιότερες γενιές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα και στην εργασιακή ασφάλεια. Αντίστοιχα, οι Goh και Okumus (2020) επισημαίνουν την ανάγκη προσαρμογής των πρακτικών στελέχωσης στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες και ανάγκες της Generation Z, προκειμένου οι επιχειρήσεις του κλάδου να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις νέες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, η ηλικιακή ποικιλομορφία απαιτεί ευέλικτες μεθοδολογίες. Οι νεότερες γενιές προτιμούν σύντομα, διαδραστικά μοντέλα μάθησης που αξιοποιούν την τεχνολογία, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να ανταποκρίνονται καλύτερα σε παραδοσιακές μορφές επιμορφωτικής παρέμβασης (Cismaru & Iunius, 2020). Η παρακίνηση αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο πεδίο διαφοροποίησης: οι Gursoy et al. (2008) και οι Twenge et al. (2010) επισημαίνουν ότι οι νεότερες γενιές αποδίδουν αυξανόμενη σημασία σε κίνητρα ποιότητας ζωής και επαγγελματικής κινητικότητας, ενώ οι παλαιότερες εμφανίζουν ισχυρότερη σύνδεση με εσωτερικά κίνητρα, όπως η επαγγελματική υπερηφάνεια και η αίσθηση καθήκοντος.

Όσον αφορά τη διατήρηση προσωπικού, οι Ghani et al. (2022) υπογραμμίζουν ότι στρατηγικές όπως η επένδυση στην εκπαίδευση, η ενίσχυση της δέσμευσης και η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να περιορίσουν σημαντικά τις προθέσεις αποχώρησης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών διαφοροποιείται ανάλογα με τη γενιά των εργαζομένων. Οι Germanier και Darioly (2025) επιβεβαιώνουν ότι η σαφής επικοινωνία επαγγελματικών διαδρομών, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών αξιολόγησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχούς διατήρησης, ιδίως για τις νεότερες γενιές. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου η συνέπεια και η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέονται άμεσα με τη σταθερότητα του προσωπικού, η ανάπτυξη διαφοροποιημένων στρατηγικών διατήρησης ανά γενιά καθίσταται στρατηγική αναγκαιότητα.

Πέρα από τις επιμέρους πρακτικές, η ΔΑΔ καλείται να προωθήσει μηχανισμούς που ενισχύουν τη διαγενεακή συνεργασία και αποδοθούν τα στερεότυπα που συχνά συνοδεύουν τις γενεακές κατηγορίες (Barron et al., 2014). Πρακτικές όπως το mentoring και το reverse mentoring, η διαγενεακή εκπαίδευση, η ενίσχυση ψυχολογικής ασφάλειας και η συμπεριληπτική ηγεσία μπορούν να μετατρέψουν την ηλικιακή ποικιλομορφία από πιθανή πηγή σύγκρουσης σε σημαντικό μοχλό

οργανωσιακής μάθησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cismaru & Iunius, 2020· Katsaros, 2024). Η προσέγγιση αυτή απαιτεί από τη ΔΑΔ να εγκαταλείψει τον ρόλο του διοικητικού ελεγκτή και να αναλάβει ρόλο καταλύτη αλλαγής, προωθώντας μια κουλτούρα σεβασμού, συμπερίληψης και αμοιβαίας μάθησης.

Συνολικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας καλείται να αντιμετωπίζει την ηλικιακή ποικιλομορφία όχι ως δευτερεύον χαρακτηριστικό του εργατικού δυναμικού, αλλά ως παράμετρο που εντάσσεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης, από την προσέλκυση και την επιλογή έως την παρακίνηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του προσωπικού. Η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων κάθε γενιάς αποτελεί προαπαιτούμενο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών ΔΑΔ, θέμα που αναπτύσσεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Γενεές Εργαζομένων: Χαρακτηριστικά, Αξίες και Διαγενεακές Διαφορές στον Κλάδο της Φιλοξενίας

3.1 Γενεαλογικό πλαίσιο: Σύνοψη χαρακτηριστικών και αξιών

Ο όρος «γενιά» (generation) αναφέρεται σε μια ομάδα ατόμων που γεννήθηκαν εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος και μοιράζονται κοινές εμπειρίες που διαμορφώνονται από ιστορικά, κοινωνικά και τεχνολογικά γεγονότα της εποχής τους, επηρεάζοντας τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους στον χώρο εργασίας (Lyons & Kuron, 2014). Η γενεαλογική προσέγγιση αποτελεί ένα χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο για τη ΔΑΔ, όχι με την έννοια του απόλυτου καθορισμού, αλλά ως πλαίσιο κατανόησης τάσεων και προτύπων που διευκολύνει τον σχεδιασμό στοχευμένων πρακτικών (Twenge, 2023). Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου συνεργάζονται άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, η κατανόηση αυτών των τάσεων κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη.

3.1.1 Baby Boomers (1946–1964)

Η γενιά των Baby Boomers μεγάλωσε σε περιβάλλον μεταπολεμικής ανασυγκρότησης και οικονομικής ανάπτυξης, γεγονός που εμβάθυνε την πίστη της στη δουλειά ως πηγή

αυτοπραγματοποίησης και κοινωνικής αναγνώρισης (Berkur, 2014). Η εμπειρία της μεταπολεμικής ανασυγκρότησης διαμόρφωσε μια γενιά που συνδέει άμεσα την προσωπική της αξία με την παραγωγικότητα και την αφοσίωση στον εργασιακό χώρο, θεωρώντας τη σταθερή απασχόληση όχι μόνο οικονομική ανάγκη αλλά και ηθική υποχρέωση. Στον χώρο εργασίας χαρακτηρίζονται από ισχυρή εργασιακή ηθική, πιστότητα στον οργανισμό, σεβασμό στην ιεραρχία και προτίμηση για σταθερή, μακροχρόνια απασχόληση (Gursoy et al., 2008). Αποδίδουν μεγάλη σημασία σε εξωτερικά κίνητρα αναγνώρισης, όπως προαγωγές, τίτλους και υλικές ανταμοιβές, ενώ δείχνουν μικρότερη διαθεσιμότητα προς αλλαγές που αμφισβητούν καθιερωμένες πρακτικές. Η ταύτιση της ταυτότητάς τους με τον επαγγελματικό τους ρόλο αποτελεί χαρακτηριστικό που τους διακρίνει από τις νεότερες γενιές, καθώς η εργασία συνιστά για αυτούς κεντρικό στοιχείο αυτοορισμού. Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι εργαζόμενοι της γενιάς Baby Boomers, λόγω της μακρόχρονης επαγγελματικής τους εμπειρίας και της συσσωρευμένης γνώσης τους, μπορούν να συμβάλλουν στη μεταφορά οργανωσιακής γνώσης και στη διατήρηση της συνέχειας των εργασιακών πρακτικών, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με υψηλή κινητικότητα προσωπικού. Η διατήρηση τους στο εργασιακό δυναμικό —κυρίως μέσω ευέλικτων ωραρίων και αξιοποίησης της εμπειρίας τους σε ρόλους mentoring— αποτελεί σημαντική πρόκληση για τη ΔΑΔ (Solnet et al., 2012).

3.1.2 Generation X (1965–1980)

Η Generation X διαμορφώθηκε σε ένα πλαίσιο οικονομικής αστάθειας και κοινωνικών μεταβολών, συνθήκες που έχουν συνδεθεί με την ενίσχυση της αξίας της αυτοδυναμίας (Kaylene et al., 2010). Παράλληλα, οι εμπειρίες οικονομικής αβεβαιότητας και οι μεταβολές στις παραδοσιακές οικογενειακές δομές έχουν συσχετιστεί με μεγαλύτερη έμφαση στην αυτονομία και την προσωπική ευθύνη, καθώς και με την τάση των ατόμων να βασίζονται περισσότερο στις δικές τους δυνατότητες. Στον χώρο εργασίας, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη έμφαση στην ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα, ενώ η επαγγελματική τους στάση φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων παρά στην ισχυρή ιδεολογική ταύτιση με έναν οργανισμό. (Lyons & Kuron, 2014). Σε αντίθεση με τους Boomers, δεν ταυτίζουν την αξία τους με τον οργανισμό, αλλά με την επαγγελματική τους ικανότητα. Αποζητούν την εργασιακή ασφάλεια, αλλά χωρίς να θυσιάζουν την

προσωπική τους ζωή, δίνοντας σημασία στην ισορροπία εργασίας–ζωής, η οποία αποτελεί βασική προτεραιότητα και όχι απλό αίτημα. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, οι GenXers συχνά καταλαμβάνουν θέσεις μεσαίας και ανώτερης διοίκησης, λειτουργώντας ως γέφυρα μεταξύ των παραδοσιακών δομών των Boomers και των νέων απαιτήσεων των νεότερων γενεών, ενώ η πρακτική τους προσέγγιση τα καθιστά ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη διαχείριση των λειτουργικών αναγκών (Barron et al., 2014). Η μικρότερη οργανωσιακή τους δέσμευση σε σύγκριση με τους Boomers δεν σημαίνει έλλειψη επαγγελματισμού, αλλά αποτελεί συνειδητή επιλογή αναζήτησης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

3.1.3 Millennials / Generation Y (1981–1996)

Οι Millennials αποτέλεσαν την πρώτη γενιά που ενηλικιώθηκε στο ψηφιακό περιβάλλον, βιώνοντας ταυτόχρονα την παγκοσμιοποίηση, την οικονομική κρίση του 2008 και την ανάδυση της κοινωνίας της πληροφορίας (Twenge, 2023). Η σύγκλιση αυτών των παραγόντων διαμόρφωσε μια γενιά που αναζητά νόημα και ουσία στην εργασία της, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τα παραδοσιακά εργασιακά πρότυπα. Στον χώρο εργασίας, δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην ισορροπία εργασίας–ζωής, στην ταχεία επαγγελματική εξέλιξη, στην ουσιαστικότητα της εργασίας και σε ένα θετικό, συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον (Apaydin et al., 2020). Αναμένουν συνεχή ανατροφοδότηση και αναγνώριση, ενώ εμφανίζουν χαμηλότερη ανοχή σε αυταρχικά ηγετικά πρότυπα, προτιμώντας ηγέτες που ενσωματώνουν και συμπεριλαμβάνουν παρά που επιβάλλουν. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, οι Millennials αποτελούν μια μεγάλη ομάδα εργαζομένων, καθώς η σύνδεση της εργασίας με την εμπειρία και τη δημιουργικότητα ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα εξυπηρέτησης του κλάδου. Εντούτοις, η τάση τους για κινητικότητα αυξάνει την κινητικότητα του προσωπικού, ενώ η ανάγκη τους για νόημα στη εργασία απαιτεί από τη ΔΑΔ να επαναπροσδιορίσει τα συστήματα παρακίνησης, απομακρυνόμενη από καθαρά χρηματικά κίνητρα και προωθώντας την επικοινωνία σαφών επαγγελματικών διαδρομών (Gursoy et al., 2008). Η έρευνα των Germanier και Darioly (2025) επιβεβαιώνει ότι η σαφής επικοινωνία επαγγελματικών διαδρομών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα δέσμευσης για αυτή τη γενιά, ενώ η ευαισθησία τους σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας αναδεικνύει την ανάγκη οργανισμών με ισχυρό ηθικό σκοπό.

3.1.4 Generation Z (1997–2012)

Η Generation Z είναι η πρώτη «ψηφιακά εγγενής» γενιά, που αναπτύχθηκε σε ένα περιβάλλον πλήρους διαδικτυακής συνδεσιμότητας και άμεσης πρόσβασης στην πληροφορία (Gabrielova & Buchko, 2021). Χαρακτηρίζονται από τεχνολογική ευχέρεια, πρακτικότητα, ανεξαρτησία και αυξημένη ευαισθησία σε ζητήματα ποικιλομορφίας, συμπερίληψης και βιωσιμότητας (Goh & Richardson, 2024). Στον χώρο εργασίας, αναμένουν διαφάνεια, ψηφιακά εργαλεία, εκπροσώπηση στα αποτελέσματα και ταχεία ενσωμάτωση στην ομάδα, καθώς η διαθεσιμότητα πληροφοριών από την παιδική ηλικία έχει διαμορφώσει υψηλές προσδοκίες άμεσης ανταπόκρισης. Αντιδρούν αρνητικά σε ασαφή δομές και καθυστερημένη ανατροφοδότηση, ενώ η προτίμησή τους για ευέλικτες μορφές εργασίας τίθεται συχνά σε αντιπαράθεση με τις αυστηρές απαιτήσεις «παρουσίας» του ξενοδοχειακού κλάδου (Goh & Okumus, 2020). Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, η ένταξη της Generation Z απαιτεί ειδική προσαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ: προγράμματα onboarding με ψηφιακά εργαλεία, σύντομους κύκλους αξιολόγησης, reverse mentoring και σαφή επικοινωνία οργανωσιακού σκοπού (Chillakuri, 2020). Η ανάγκη τους για δομημένη καθοδήγηση και σαφή εξελικτική πορεία, σε συνδυασμό με την έμφαση στην αυθεντικότητα και την ψυχολογική ασφάλεια, αποτελεί διακριτό χαρακτηριστικό σε σχέση με τους Millennials. Η έρευνα των Goh και Richardson (2024) υπογραμμίζει ότι ο κλάδος πρέπει να κατανοήσει βαθύτερα τα κίνητρα αυτής της γενιάς για να αποτρέψει την «εργασιακή φούσκα» που θα μπορούσε να επιδεινώσει το ήδη υφιστάμενο πρόβλημα έλλειψης προσωπικού.

Ο Πίνακας 3.1 συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά των τεσσάρων γενεών που συνυπάρχουν σήμερα στον ξενοδοχειακό χώρο εργασίας, όπως αυτά προκύπτουν από τη σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 3.1: Συνοπτικά χαρακτηριστικά γενεών στον εργασιακό χώρο

Γενιά	Περίοδος γέννησης	Διαμορφωτικό πλαίσιο	Βασικές εργασιακές αξίες / χαρακτηριστικά
Baby Boomers	1946–1964	Μεταπολεμική ανασυγκρότηση και οικονομική ανάπτυξη	Υψηλή οργανωτική δέσμευση και ισχυρή εργασιακή ηθική, σεβασμός στην ιεραρχία, ταύτιση ταυτότητας με τον επαγγελματικό ρόλο (Kaylene et al., 2010· Young & Tinker, 2017)· ενδέχεται να εμφανίζουν χαμηλότερη ψηφιακή αυτοπεποίθηση σε σχέση με νεότερες γενιές, χωρίς αυτό να μειώνει την οργανωσιακή τους εμπειρία (Lissitsa et al., 2022)
Generation X	1965–1980	Οικονομική αβεβαιότητα, τεχνολογική μετάβαση	Ανεξαρτησία, πραγματισμός, ανάγκη για αυτονομία και ισορροπία εργασίας–προσωπικής ζωής· μικρότερη οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με τους Boomers, λειτουργεί συχνά ως γενιά-«γέφυρα» (Kaylene et al., 2010· Twenge et al., 2010· Simonyan, 2023)
Millennials (Gen Y)	1981–1996	Ψηφιοποίηση, παγκοσμιοποίηση	Αναζήτηση νοήματος στην εργασία, ανάγκη συνεχούς ανατροφοδότησης, προσδοκία ταχύτερης εξέλιξης, ευαισθησία σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Twenge, 2023· Gursoy et al., 2008· Andrea et al., 2016)
Generation Z	1997–2012	Πλήρως ψηφιακό περιβάλλον, άμεση πρόσβαση στην πληροφορία, διαδικτυακή συνδεσιμότητα	Ψηφιακή ευχέρεια, πρακτικότητα, ανεξαρτησία, ποικιλομορφία/συμπερίληψη/βιωσιμότητα, διαφάνεια, ταχεία ενσωμάτωση, αντίθεση σε ασαφή δομές, ευέλικτες μορφές εργασίας, ανάγκη δομημένης καθοδήγησης, αυθεντικότητα, ψυχολογική ασφάλεια, reverse mentoring (Gabrielova & Buchko, 2021· Goh & Richardson, 2024· Chillakuri, 2020)

Ειδικά για τον κλάδο της φιλοξενίας, οι Millennials και η Generation Z —οι δύο γενιές που κυριαρχούν αριθμητικά στα τμήματα άμεσης επαφής με τον πελάτη— αποδίδουν συγκριτικά μεγαλύτερη βαρύτητα στην ευελιξία, στην αναγνώριση και στην ταχεία επαγγελματική εξέλιξη σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές (Gursoy et al., 2013·

Apaydin et al., 2020), ενώ η είσοδος διαδοχικά νεότερων γενεών στη διοίκηση διαμορφώνει σταδιακά πιο συμμετοχικά μοντέλα ηγεσίας (Gabrielova & Buchko, 2021).

3.2 Διαγενεακές διαφορές και στερεότυπα: Συνέπειες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Η συνύπαρξη τεσσάρων γενεών στον ίδιο εργασιακό χώρο δημιουργεί ένα πολύπλοκο πλαίσιο διαγενεακών διαφορών που επηρεάζουν την επικοινωνία, τη συνεργασία, την παρακίνηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά (Costanza et al., 2012). Η βιβλιογραφία έχει καταγράψει συστηματικές διαφορές μεταξύ των γενεών σε τομείς όπως οι εργασιακές αξίες, η στάση απέναντι στην εξουσία, η προσδοκία εξέλιξης, η σημασία της ισορροπίας εργασίας–ζωής και η προτίμηση τρόπων επικοινωνίας (Lyons & Kuron, 2014· Twenge, 2023).

Ειδικότερα στον κλάδο της φιλοξενίας, οι διαγενεακές διαφορές επηρεάζουν κρίσιμες λειτουργίες: οι Baby Boomers τείνουν να εγκωμιάζουν την προσωπική εξυπηρέτηση και τη μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη, ενώ οι νεότερες γενιές δίνουν έμφαση στην ταχύτητα, την τεχνολογική ενίσχυση και την εξατομίκευση μέσω ψηφιακών εργαλείων (Barron et al., 2014). Στην επικοινωνία, οι Boomers προτιμούν την προσωπική αλληλεπίδραση και τις επίσημες συναντήσεις, οι GenXers τα ηλεκτρονικά μηνύματα και τα σύντομα ενημερωτικά σημειώματα, ενώ οι Millennials και η GenZ αναμένουν άμεση, ψηφιακή επικοινωνία μέσω πλατφορμών ανταλλαγής μηνυμάτων (Gursoy et al., 2008). Αυτές οι διαφορές μπορούν να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις, εάν δεν αναγνωριστούν και δεν διαχειριστούν από τη ΔΑΔ.

Η διαμόρφωση στερεοτύπων αποτελεί συχνό φαινόμενο σε πολυγενεακά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι νέοι εργαζόμενοι θεωρούνται συχνά «αμαθείς» ή «λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία», ενώ οι πιο ηλικιωμένοι «ανθεκτικοί στην αλλαγή» ή «τεχνοφοβικοί» (Lissitsa et al., 2022). Τέτοια στερεότυπα, όταν δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες των εργαζομένων και τελικά να ενισχύσουν τα ίδια τα αρνητικά χαρακτηριστικά που τους αποδίδονται, περιθωριοποιώντας ομάδες εργαζομένων και υπονομεύοντας τη συνεργασία (Zoriatas et al., 2012). Η έρευνα των Joshi et al. (2011) υπογραμμίζει ότι οι γενεακές κατηγορίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως ένα ευρύτερο πλαίσιο

κατανόησης των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και όχι ως απόλυτα χαρακτηριστικά, καθώς εντός κάθε γενιάς παρατηρούνται σημαντικές ατομικές διαφοροποιήσεις, οι οποίες επηρεάζονται από παράγοντες όπως το φύλο, η κουλτούρα, το επίπεδο εκπαίδευσης και το οργανωσιακό πλαίσιο. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, οι διαγενεακές διαφορές επιδρούν και στην ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών. Η ικανότητα της μονάδας να παρέχει συνεπή, υψηλού επιπέδου εμπειρία εξαρτάται από την αρμονική συνεργασία όλων των ηλικιακών ομάδων, καθώς κάθε γενιά συνεισφέρει διακριτές δεξιότητες: οι Boomers προσφέρουν βαθιά γνώση του πελάτη και κλασική δεξιότητα φιλοξενίας, οι GenXers πρακτική αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα, οι Millennials δημιουργικότητα και ψηφιακή ενίσχυση της εμπειρίας, και η GenZ τεχνολογική καινοτομία και φρέσκια οπτική (Solnet et al., 2012). Η ΔΑΔ οφείλει να σχεδιάζει δομές και πρακτικές που επιτρέπουν την ομαλή αλληλεπίδραση αυτών των συνεισφορών, αποφεύγοντας τόσο τον αφομοιωτικό εκφυλισμό όσο και τον κατακερματισμό.

Τα στερεότυπα μπορούν να αμβλυνθούν μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων ΔΑΔ, όπως η διαγενεακή εκπαίδευση, η δημιουργία μικτής ηλικιακά ομάδας εργασίας, η προώθηση αμοιβαίας κατανόησης μέσω δομημένων διαλόγων και η συστηματική ανατροφοδότηση (Chaudhuri & Ghosh, 2012· Katsaros, 2024). Παράλληλα, η έρευνα των Raymer et al. (2017) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια και δημιουργούν κουλτούρα συμπερίληψης παρουσιάζουν μειωμένες διαγενεακές συγκρούσεις και αυξημένη συνεργατικότητα. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου η εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου προϋποθέτει ομαλή συνεργασία μεταξύ τμημάτων και ρόλων διαφορετικής ηλικιακής σύνθεσης, η ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας αποτελεί προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική διαχείριση της διαγενεακής ποικιλομορφίας.

Συνοψίζοντας, οι διαγενεακές διαφορές δεν αποτελούν εμπόδιο καθαυτές, αλλά απαιτούν από τη ΔΑΔ την ανάπτυξη εξειδικευμένων στρατηγικών διαχείρισης που ενσωματώνουν τη γνώση των χαρακτηριστικών κάθε γενιάς στις πρακτικές διοίκησης. Στο επόμενο κεφάλαιο διερευνώνται αναλυτικά αυτές οι στρατηγικές, καθώς και οι ηγετικές προσεγγίσεις που μπορούν να διευκολύνουν τη διαγενεακή συνεργασία στα ξενοδοχεία πολυτελείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγικές διοίκησης και ηγεσία σε πολυγενεακό περιβάλλον

4.1 Ηγεσία και Παρακίνηση Πολυγενεακού Προσωπικού

Όπως αναδείχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων παρουσιάζουν διαφοροποιημένες εργασιακές αξίες, στάσεις και επαγγελματικές προσδοκίες. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας προϋποθέτει ένα σύνθετο και προσαρμοστικό πλαίσιο ηγεσίας, το οποίο λαμβάνει υπόψη τις διαφοροποιημένες ανάγκες, τα κίνητρα και τις αντιλήψεις των εργαζομένων διαφορετικών γενεών. Η συνύπαρξη Baby Boomers, Generation X, Millennials (Gen Y) και Generation Z δημιουργεί ένα περιβάλλον αυξημένης οργανωσιακής πολυπλοκότητας, όπου οι παραδοσιακές μονοδιάστατες ηγετικές προσεγγίσεις αποδεικνύονται συχνά ανεπαρκείς. Η βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι οι διαγενεακές διαφορές εκδηλώνονται κυρίως σε επίπεδο εργασιακών αξιών, στάσεων απέναντι στην ιεραρχία, επιθυμίας για ανατροφοδότηση και αντιλήψεων περί επαγγελματικής επιτυχίας (Gursoy et al., 2008· Twenge et al., 2010· Lyons & Kuron, 2014). Στο πλαίσιο της φιλοξενίας, όπου η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων, η ηγεσία αποκτά στρατηγικό ρόλο στη διαχείριση αυτών των διαφορών.

Η έρευνα στον κλάδο της φιλοξενίας έχει καταδείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση, την ικανοποίηση και την απόδοση εργαζομένων διαφορετικών γενεών (Park & Gursoy, 2012). Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ στις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες κάθε γενιάς. Η ανασκόπηση των Wolor et al. (2021) υπογραμμίζει ότι για τη γενιά των Millennials, στυλ ηγεσίας που ενσωματώνουν συμμετοχικότητα, καθοδήγηση και ενδυνάμωση θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικά σε σύγκριση με αυστηρά ιεραρχικές προσεγγίσεις. Αντίστοιχα, η μελέτη του Salahuddin (2010) επισημαίνει ότι οι γενεακές διαφοροποιήσεις επηρεάζουν άμεσα την αποδοχή του ηγετικού στυλ και, κατ' επέκταση, τη συνολική αποτελεσματικότητα.

Ειδικότερα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τρία ηγετικά στυλ ως ιδιαίτερα κατάλληλα για πολυγενεακά περιβάλλοντα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πρώτον, η μετασχηματιστική

ηγεσία, η οποία εστιάζει στην έμπνευση, στο όραμα και στην ατομική αναβάθμιση, ανταποκρίνεται στις ανάγκες των Millennials και της Generation Z για νόημα, αυθεντικότητα και προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα παρέχει στους Boomers την αίσθηση ότι η εμπειρία τους συνεισφέρει σε κάτι ευρύτερο (Park & Gursoy, 2012). Δεύτερον, η συμμετοχική ηγεσία, η οποία ενθαρρύνει τη φωνή και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, καλύπτει την ανάγκη των νεότερων γενεών για διαφάνεια και εκπροσώπηση, χωρίς να αποκλείει τους Boomers, οι οποίοι εκτιμούν τη διαβούλευση όταν προέρχεται από ηγέτη που σέβεται την ιεραρχία (Wolor et al., 2021). Τρίτον, η ηγεσία εξυπηρέτησης (servant leadership), η οποία θέτει την εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων ως προτεραιότητα, εναρμονίζεται με την αξία της ισορροπίας εργασίας-ζωής που αποζητούν οι GenXers και Millennials, ενώ ανταποκρίνεται στην ανάγκη της Generation Z για ψυχολογική ασφάλεια και ενσυναίσθηση (Katsaros, 2024). Η επιλογή και η κλιμάκωση αυτών των στυλ δεν αποτελεί αυθαίρετη επιλογή, αλλά αντανακλά τις ειδικές απαιτήσεις ενός κλάδου όπου η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και η συναισθηματική εργασία αποτελούν πυρήνα της επαγγελματικής δραστηριότητας.

Στον ξενοδοχειακό τομέα, οι Andrea et al. (2016) επισημαίνουν ότι οι Generations Y και Z αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη συνεχή ανατροφοδότηση, στην αναγνώριση της εργασιακής τους συμβολής, στις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και στη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι ανάγκες αυτές διαφοροποιούν σημαντικά τις πρακτικές παρακίνησης σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές εργαζομένων, οι οποίες εμφανίζουν μεγαλύτερη προσήλωση στη σταθερότητα, στη σαφήνεια της ιεραρχικής δομής και στην οργανωσιακή αφοσίωση (Raymer et al., 2017). Κατά συνέπεια, η ηγεσία σε πολυγενεακά εργασιακά περιβάλλοντα καλείται να συνδυάζει στοιχεία καθοδήγησης, ενσυναίσθησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να διασφαλίζεται ισορροπία μεταξύ διαφορετικών εργασιακών αντιλήψεων και προσδοκιών.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η προσέλκυση και διατήρηση της Generation Z, η οποία εισέρχεται δυναμικά στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι Goh και Okumus (2020) επισημαίνουν τον κίνδυνο δημιουργίας μιας «εργασιακής φούσκας» στον κλάδο, εάν οι επιχειρήσεις δεν προσαρμόσουν τις διοικητικές και ηγετικές τους πρακτικές στις ανάγκες της νέας γενιάς εργαζομένων. Η Generation Z τείνει να αναζητά αυθεντικότητα, ψηφιακή ενσωμάτωση, ευελιξία στις εργασιακές πρακτικές και

αυξημένη κοινωνική υπευθυνότητα από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζεται. Η αδυναμία προσαρμογής της ηγεσίας σε αυτές τις προσδοκίες μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πρόθεση αποχώρησης και χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Παράλληλα, η έννοια της συμπεριληπτικής ηγεσίας αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την ενίσχυση της προσαρμοστικής απόδοσης και της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων, ιδιαίτερα των νεότερων γενεών (Katsaros, 2024). Σε πολυγενεακά περιβάλλοντα ξενοδοχείων πολυτελείας, όπου η συνεργασία μεταξύ έμπειρων και νεότερων εργαζομένων αποτελεί καθημερινή πρακτική, η δημιουργία κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας και αμοιβαίου σεβασμού συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση συγκρούσεων και στερεοτύπων (Zoriatas et al., 2012). Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία δεν λειτουργεί απλώς ως μηχανισμός ελέγχου, αλλά ως καταλύτης διαγενεακής συνεργασίας, οργανωσιακής μάθησης και μεταφοράς γνώσης.

Η παρακίνηση πολυγενεακού προσωπικού απαιτεί επίσης τη χρήση διαφοροποιημένων εργαλείων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Gursay et al. (2008) και Twenge et al. (2010) επισημαίνουν ότι οι νεότερες γενιές εργαζομένων αποδίδουν αυξανόμενη σημασία σε κίνητρα που σχετίζονται με την ποιότητα ζωής, την επαγγελματική κινητικότητα και τις ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ οι παλαιότερες γενιές εμφανίζουν ισχυρότερη σύνδεση με εσωτερικά κίνητρα, όπως η επαγγελματική υπερηφάνεια, η αίσθηση καθήκοντος και η οργανωσιακή ταυτότητα. Η αναγνώριση αυτών των διαφορών αποτελεί προαπαιτούμενο για τον σχεδιασμό πολιτικών παρακίνησης που θα αξιοποιούνται στα ερευνητικά ευρήματα των επόμενων κεφαλαίων.

4.2 Πρακτικές Προσέλκυσης και Διατήρησης (Recruitment & Retention)

Η προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελεί διαχρονικά μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πολυγενεακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού εντείνει περαιτέρω την πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας, καθώς οι διαφορετικές γενιές εργαζομένων εμφανίζουν διαφοροποιημένες προσδοκίες ως προς τον εργοδότη, τις συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Η ανασκόπηση των Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) στον τομέα της φιλοξενίας αναδεικνύει ότι οι γενεακές διαφορές επηρεάζουν άμεσα τις αντιλήψεις περί εργοδοσίας, την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό και τα κριτήρια επιλογής

εργασίας. Συγκεκριμένα, οι Millennials και η Generation Z τείνουν να αξιολογούν θετικά οργανισμούς που προσφέρουν ευκαιρίες μάθησης, ταχεία επαγγελματική εξέλιξη, ευέλικτα ωράρια και κοινωνική υπευθυνότητα. Αντίθετα, οι παλαιότερες γενιές εργαζομένων δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα της απασχόλησης, στην εργασιακή ασφάλεια και στη σαφή οργανωσιακή δομή. Η διαφοροποίηση αυτή καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης που δεν είναι ομοιογενείς, αλλά προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε γενιάς.

Οι Goh και Okumus (2020) υπογραμμίζουν ότι η Generation Z τείνει να επιλέγει εργοδότες που επιδεικνύουν αυθεντικότητα, ψηφιακή καινοτομία και κοινωνική ευαισθησία. Η αδυναμία του κλάδου να ανταποκριθεί σε αυτές τις προσδοκίες ενδέχεται να οδηγήσει σε ελλείψεις προσωπικού και σε αυξημένη κινητικότητα εργαζομένων. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Germanier και Darioly (2025), μέσα από τη διερεύνηση των αντιλήψεων τόσο των επαγγελματιών του κλάδου όσο και των εργαζομένων της Generation Z, επισημαίνουν ότι η σαφής επικοινωνία πιθανών επαγγελματικών διαδρομών, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών αξιολόγησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχούς προσέλκυσης προσωπικού.

Παράλληλα, οι Sousa et al. (2025) αναδεικνύουν ότι η διαχείριση των Millennials και της Generation Z απαιτεί διαφοροποιημένες στρατηγικές στελέχωσης, οι οποίες ενσωματώνουν ευελιξία, ψηφιακές διαδικασίες επιλογής προσωπικού και έμφαση στην εμπειρία του υποψηφίου. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά την ελκυστικότητά της ως εργοδότη, η στρατηγική προσέλκυσης συνδέεται άμεσα με την εταιρική ταυτότητα και με τη συνολική εμπειρία εργασίας που προβάλλεται προς τους δυνητικούς εργαζομένους.

Όσον αφορά τη διατήρηση προσωπικού, η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει τον υψηλό δείκτη αποχωρήσεων ως ένα από τα σημαντικότερα διαρθρωτικά προβλήματα του κλάδου της φιλοξενίας (Ghani et al., 2022). Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν την ένταση της εργασίας, την εποχικότητα, τις περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και τη χαμηλή αντιλαμβανόμενη επαγγελματική προοπτική. Οι Ghani et al. (2022) υπογραμμίζουν ότι στρατηγικές όπως η επένδυση στην εκπαίδευση, η ενίσχυση της δέσμευσης και η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να περιορίσουν σημαντικά τις προθέσεις αποχώρησης των εργαζομένων. Ωστόσο, η

αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών διαφοροποιείται ανάλογα με τη γενιά των εργαζομένων.

Οι Sow και Oi (2011), εξετάζοντας ζητήματα προσέλκυσης και διατήρησης στον κλάδο της φιλοξενίας, επισημαίνουν ότι οι παραδοσιακές πρακτικές διατήρησης προσωπικού – όπως η οικονομική ανταμοιβή – δεν επαρκούν από μόνες τους για τη συγκράτηση νεότερων εργαζομένων. Αντίθετα, η ύπαρξη σαφούς επαγγελματικής πορείας, η δίκαιη μεταχείριση και η οργανωσιακή υποστήριξη λειτουργούν ως ισχυρότερα κίνητρα παραμονής. Στο πλαίσιο των πολυτελών ξενοδοχείων, όπου η επαγγελματική εξέλιξη συνδέεται συχνά με υψηλά πρότυπα ποιότητας και εξειδίκευσης, η ανάπτυξη δομημένων προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο εργαλείο διατήρησης προσωπικού.

Επιπλέον, οι Germanier και Darioly (2025) επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι της Generation Z αναζητούν συστηματική ανατροφοδότηση, ουσιαστική συμμετοχή στις εταιρικές διαδικασίες και αίσθηση νοήματος στην εργασία τους. Η απουσία αυτών των στοιχείων ενισχύει την πρόθεση κινητικότητας και αποχώρησης από τον οργανισμό. Αντιθέτως, οι παλαιότερες γενιές εργαζομένων τείνουν να εκτιμούν περισσότερο τη σταθερότητα της απασχόλησης, τη σαφήνεια των εργασιακών ρόλων και την αναγνώριση της επαγγελματικής τους εμπειρίας (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018). Συνεπώς, η στρατηγική διατήρησης προσωπικού σε πολυγενεακά περιβάλλοντα δεν μπορεί να βασίζεται σε οριζόντιες πολιτικές, αλλά απαιτεί διαφοροποίηση κινήτρων, παροχών και πρακτικών διαχείρισης.

Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, η πρόκληση αυτή εντείνεται λόγω της ανάγκης διατήρησης υψηλού επιπέδου επαγγελματισμού και εξειδίκευσης. Η απώλεια έμπειρου προσωπικού μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συνέπεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η αδυναμία προσέλκυσης νέων ταλέντων περιορίζει την καινοτομία και τη δυναμική ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών προσέλκυσης και διατήρησης συνιστά στρατηγική προτεραιότητα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι πρακτικές διατήρησης προσωπικού καλούνται να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τις διαφορετικές προσδοκίες κάθε γενιάς, αλλά και τις ιδιαιτερότητες της εποχικής απασχόλησης που χαρακτηρίζει τον ξενοδοχειακό κλάδο. Η εποχικότητα δημιουργεί μια δομική αστάθεια στις εργασιακές σχέσεις: οι

Boomers και οι GenXers μπορεί να αντιμετωπίζουν την εποχική απασχόληση ως αναπόφευκτη πτυχή του κλάδου, αποδεχόμενοι τη διακοπή της απασχόλησης ως μέρος της επαγγελματικής τους πορείας, ενώ για τους Millennials και ειδικά για την Generation Z, η απουσία εγγυήσεων συνέχειας συνιστά παράγοντα αποδυνάμωσης της οργανωσιακής δέσμευσης και ενίσχυσης της αναζήτησης εναλλακτικών σε κλάδους με πιο σταθερά εργασιακά πλαίσια (Ghani et al., 2022). Συνεπώς, η σύνδεση των στρατηγικών retention με τις προσδοκίες κάθε γενιάς απαιτεί ένα διπλό κάδρο: αφενός τη διαφοροποίηση των κινήτρων παραμονής ανά γενιά —σταθερότητα και αναγνώριση για τους Boomers, ισορροπία και επαγγελματική εξέλιξη για τους GenXers, νόημα και ταχεία ανάπτυξη για τους Millennials, αυθεντικότητα και ευελιξία για τη Generation Z— και αφετέρου την ανάπτυξη μηχανισμών που να μετριάζουν τις αρνητικές συνέπειες της εποχικότητας, όπως η προτεραιότητα επαναπρόσληψης, τα προγράμματα επιμόρφωσης εκτός αιχμής και η δημιουργία διαδρομών εσωτερικής κινητικότητας. Αυτή η διττή προσέγγιση θα αποτελέσει κρίσιμο σημείο αναφοράς για την ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων όσον αφορά τις στρατηγικές διατήρησης που εφαρμόζονται στην πράξη.

4.3 Ο Ρόλος του Mentoring (Καθοδήγηση) και του Reverse Mentoring (Αντίστροφη Καθοδήγηση)

Η διαχείριση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας προϋποθέτει μηχανισμούς που υπερβαίνουν τις τυπικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη κουλτούρας οργανωσιακής μάθησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το mentoring και το reverse mentoring αναδεικνύονται ως στρατηγικά εργαλεία διαγενεακής συνεργασίας και μεταφοράς γνώσης.

Το παραδοσιακό mentoring αποτελεί μια δομημένη ή άτυπη σχέση καθοδήγησης μεταξύ ενός έμπειρου εργαζομένου και ενός νεότερου, με στόχο τη μεταφορά επαγγελματικής τεχνογνωσίας, οργανωσιακών αξιών και εμπειρίας. Στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου η ανεπίσημη μάθηση και η πρακτική γνώση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, το mentoring συμβάλλει στην ταχύτερη ενσωμάτωση νέων εργαζομένων, στη μείωση του εργασιακού στρες και στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης (Ghani et al., 2022). Για τους Baby Boomers, η ανάληψη ρόλου mentoring

αποτελεί επιπλέον παράγοντα ικανοποίησης, καθώς ανταποκρίνεται στην ανάγκη τους για αναγνώριση και κοινωνική συμβολή, επιτρέποντας ταυτόχρονα τη διατήρηση της οργανωσιακής μνήμης.

Παράλληλα, η είσοδος των Millennials και της Generation Z στον κλάδο της φιλοξενίας ενισχύει την ανάγκη για συστηματικά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Οι Goh και Okumus (2020) επισημαίνουν ότι η Generation Z αναζητά σαφή καθοδήγηση και δομημένη εξέλιξη, στοιχεία που το παραδοσιακό mentoring μπορεί να παρέχει. Εντούτοις, η αποτελεσματικότητα του mentoring εξαρτάται από την ύπαρξη κατάλληλων προϋποθέσεων. Απαιτείται κουλτούρα εμπιστοσύνης που να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου, καθώς και διοικητική υποστήριξη με επαρκή χρόνο και πόρους για τον συνδυασμό των εργασιακών αρμοδιοτήτων με τον ρόλο της καθοδήγησης. Παράλληλα, η σαφής οριοθέτηση των ρόλων είναι σημαντική για την αποφυγή ασάφειας και υπερφόρτωσης των εμπλεκόμενων εργαζομένων. Όταν αυτές οι προϋποθέσεις απουσιάζουν, το mentoring καταλήγει συχνά σε τυπική διαδικασία χωρίς πραγματικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ανάπτυξη (Goh & Richardson, 2024).

Πέραν του παραδοσιακού mentoring, το reverse mentoring αποτελεί μια πιο σύγχρονη και καινοτόμο πρακτική διαχείρισης ταλέντου, κατά την οποία νεότεροι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ρόλο καθοδήγησης προς πιο έμπειρους συναδέλφους, κυρίως σε πεδία που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, τα ψηφιακά εργαλεία και τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς. Οι Chaudhuri και Ghosh (2012) προσεγγίζουν το reverse mentoring μέσα από το πρίσμα της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής, υποστηρίζοντας ότι η αμφίδρομη διαδικασία μάθησης ενισχύει τη δέσμευση των Millennials, ενώ παράλληλα διατηρεί την ενεργή συμμετοχή των Baby Boomers στον οργανισμό. Στην περίπτωση του reverse mentoring, ιδιαίτερη σημασία έχει η ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που δεν συνδέει την ηλικία με την ιεραρχική θέση ή την αξία της επαγγελματικής γνώσης, αλλά ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και τη διεύρυνση των ρόλων πέρα από τα παραδοσιακά όρια. Η απουσία μιας τέτοιας κουλτούρας ενδέχεται να ενισχύσει την αντίσταση ορισμένων πιο έμπειρων εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να αντιλαμβάνονται την καθοδήγηση από νεότερους συναδέλφους ως αμφισβήτηση της επαγγελματικής τους εμπειρίας ή θέσης. Παράλληλα, η έλλειψη σαφώς καθορισμένων ρόλων και προσδοκιών μπορεί να δημιουργήσει ασάφεια και να περιορίσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Η δυναμική αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στα

ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου η ψηφιακή εμπειρία του πελάτη, η διαχείριση της διαδικτυακής φήμης και η αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η αξιοποίηση των ψηφιακών δεξιοτήτων των νεότερων εργαζομένων μέσω reverse mentoring μπορεί να επιταχύνει τον οργανωσιακό μετασχηματισμό και να ενισχύσει την καινοτομία. Παράλληλα, η Marcinkus Murphy (2012) επισημαίνει ότι το reverse mentoring συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων των Millennials, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση, τη στρατηγική σκέψη και την ικανότητα επιρροής.

Επιπλέον, οι Goh και Richardson (2024) τονίζουν τη σημασία ύπαρξης δομημένου πλαισίου mentoring, το οποίο βασίζεται σε σαφείς στόχους, καθορισμένες προσδοκίες και μηχανισμούς αξιολόγησης. Αν και η μελέτη τους επικεντρώνεται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στον τομέα της φιλοξενίας, τα συμπεράσματά της μπορούν να εφαρμοστούν και στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς αναδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων mentoring εξαρτάται από τη θεσμική υποστήριξη, την ηγετική δέσμευση και την ενσωμάτωσή τους στη συνολική στρατηγική διαχείρισης ταλέντου. Χωρίς αυτή τη δομική ενσωμάτωση, τα προγράμματα mentoring και reverse mentoring παραμένουν αποσπασματικές πρωτοβουλίες με αβέβαιη διάρκεια και περιορισμένα αποτελέσματα.

Η απουσία τέτοιων μηχανισμών μπορεί να ενισχύει διαγενεακά στερεότυπα και να περιορίσει τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων (Zopiatis et al., 2012). Αντίθετα, η συστηματική εφαρμογή mentoring και reverse mentoring δημιουργεί δομές αμοιβαίας μάθησης, ενισχύει την οργανωσιακή συνοχή και περιορίζει τις συγκρούσεις που προκύπτουν από διαφορετικές εργασιακές αντιλήψεις. Οι Ghani et al. (2022) επιβεβαιώνουν ότι οι αναπτυξιακές πρακτικές και η επένδυση στην οργανωσιακή μάθηση αποτελούν βασικούς πυλώνες στρατηγικής διατήρησης προσωπικού στον κλάδο της φιλοξενίας.

Συνολικά, το mentoring και το reverse mentoring δεν αποτελούν απλώς εργαλεία εκπαίδευσης, αλλά στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού. Στο απαιτητικό περιβάλλον των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, όπου η εμπειρία, η καινοτομία και η διαρκής προσαρμογή συνυπάρχουν, οι πρακτικές αυτές μπορούν να μετατρέψουν την ηλικιακή ποικιλομορφία από πιθανή πηγή σύγκρουσης σε σημαντικό μοχλό οργανωσιακής μάθησης, συνεργασίας και βιώσιμης ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, η μετάβαση αυτή από τη θεωρία στην πράξη

προϋποθέτει σαφείς προϋποθέσεις: κουλτούρα εμπιστοσύνης, διοικητική υποστήριξη, επαρκή χρόνο και σαφή καθορισμό ρόλων — στοιχεία των οποίων η παρουσία ή η απουσία θα αποτελέσει κρίσιμο πεδίο αξιολόγησης στα ερευνητικά ευρήματα.

4.4 Οφέλη της Ηλικιακής Ποικιλομορφίας στην Ποιότητα Υπηρεσιών

Η ηλικιακή ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο της φιλοξενίας δεν αποτελεί απλώς ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό του προσωπικού, αλλά έναν σημαντικό πόρο που μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσα από αυτή τη δυναμική αλληλεπίδραση μπορούν να ενισχυθούν τόσο η συνεργασία όσο και η συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Είναι ωστόσο σημαντικό να διευκρινιστεί εξ αρχής ότι τα οφέλη αυτά δεν προκύπτουν αυτόματα από την απλή συνύπαρξη γενεών στον εργασιακό χώρο, αλλά αποτελούν αποτέλεσμα στοχευμένων διοικητικών πρακτικών και κατάλληλων οργανωσιακών συνθηκών — όπως ηγεσία που προωθεί τη συμπερίληψη, δομημένα προγράμματα συνεργασίας, μηχανισμούς διαγενεακής μάθησης και κουλτούρα που αξιοποιεί τη διαφορετικότητα αντί να την ανέχεται.

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, κάθε γενιά φέρει διαφορετικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες, τα οποία συχνά λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους. Οι Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων συμβάλλουν σημαντικά μέσω της εμπειρίας τους, της επαγγελματικής σταθερότητας και της βαθύτερης κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Αντίθετα, οι νεότερες γενιές τείνουν να διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες, μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και αυξημένο διάθεση για καινοτομία. Στο πλαίσιο των ξενοδοχείων πολυτελείας, όπου οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται διαρκώς και συχνά είναι ιδιαίτερα σύνθετες, ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται — υπό την προϋπόθεση ότι η διοίκηση διασφαλίζει τις συνθήκες για τη συνεργασία και την αλληλοσυμπλήρωση.

Παράλληλα, η ηλικιακή ποικιλομορφία μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη δημιουργικότητας και στην αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων. Σύμφωνα με τους Zoriat et al. (2012), παρόλο που σε πολυγενεακές ομάδες μπορεί να εμφανιστούν περιστασιακά παρεξηγήσεις ή διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τον

τρόπο εργασίας, όταν υπάρχει κατάλληλη διοικητική υποστήριξη οι ομάδες αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ιδιαίτερα αποδοτικά. Η διαφορετικότητα εμπειριών, τρόπων σκέψης και επαγγελματικών προσεγγίσεων επιτρέπει την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων και πολυδιάστατων λύσεων, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιβάλλοντα όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης παίζει καθοριστικό ρόλο.

Επιπλέον, στον κλάδο της φιλοξενίας η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται στενά με τη λεγόμενη «συναισθηματική εργασία», δηλαδή με την ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Η παρουσία εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών διευρύνει το εύρος των κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η επικοινωνία με πελάτες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και πολιτισμικών υποβάθρων. Οι Barron et al. (2014) υποστηρίζουν ότι όταν οι πολυγενεακές ομάδες διαχειρίζονται αποτελεσματικά, μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τη συνολική εμπειρία του πελάτη, καθώς συνδυάζουν την επαγγελματική εμπειρία με σύγχρονες μορφές επικοινωνίας και εξυπηρέτησης.

Από στρατηγική άποψη, η ηλικιακή ποικιλομορφία συνδέεται επίσης με τη διατήρηση και τη μεταφορά οργανωσιακής γνώσης. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας διαθέτουν συσσωρευμένη εμπειρία και βαθιά γνώση των διαδικασιών και των προτύπων ποιότητας, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι εισάγουν νέες ιδέες και σύγχρονες πρακτικές. Οι Cismaru και Iunius (2020) επισημαίνουν ότι πρακτικές όπως το reverse mentoring μπορούν να ενισχύσουν τη διαγενεακή μάθηση και να περιορίσουν το χάσμα μεταξύ εμπειρίας και καινοτομίας. Στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, όπου η διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση λειτουργίας, η ισορροπία ανάμεσα στη γνώση του παρελθόντος και στις νέες προσεγγίσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Η ηλικιακή ποικιλομορφία μπορεί επίσης να επηρεάσει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Οι Ghani et al. (2022) τονίζουν ότι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί τον σεβασμό, τη συνεργασία και τη συμπερίληψη συμβάλλει στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία τους αναγνωρίζονται ανεξάρτητα από την ηλικία τους, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό και να επενδύσουν περισσότερο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Τέλος, η αξιοποίηση της ηλικιακής ποικιλομορφίας μπορεί να ενισχύσει και την εικόνα του οργανισμού ως εργοδότη. Οι Germanier και Darioly (2025) σημειώνουν ότι οι νεότερες γενιές εργαζομένων επιθυμούν να εργάζονται σε περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη μάθηση και την ανταλλαγή γνώσεων. Ένας οργανισμός που προωθεί τη διαγενεακή συνεργασία μπορεί να ενισχύσει την ελκυστικότητά του ως εργοδότης και να καταστεί περισσότερο ελκυστικός σε ικανούς και καταρτισμένους υποψηφίους. Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον κλάδο των ξενοδοχείων πολυτελείας, όπου ο έντονος ανταγωνισμός για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τις αυξημένες απαιτήσεις ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ωστόσο, είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι τα παραπάνω οφέλη δεν προκύπτουν αυτόματα από την απλή σύνθεση ενός πολυγενεακού εργασιακού δυναμικού. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία χωρίς κατάλληλες διοικητικές πρακτικές μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες συγκρούσεις, διαγενεακά στερεότυπα και μείωση της οργανωσιακής συνοχής (Zoriatas et al., 2012). Η μετατροπή της ποικιλομορφίας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προϋποθέτει στοχευμένες παρεμβάσεις: ηγεσία που προωθεί τη συμπερίληψη και την ενσυναίσθηση, δομημένα προγράμματα mentoring και reverse mentoring, μηχανισμούς διαγενεακής μάθησης και επικοινωνίας, καθώς και κουλτούρα οργανωσιακή που αξιοποιεί τη διαφορετικότητα ως πηγή δημιουργικότητας και όχι ως πρόβλημα διαχείρισης. Η αναγνώριση αυτής της προϋπόθεσης αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς για την ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων, τα οποία θα καλύψουν το ερώτημα κατά πόσον οι διοικητικές πρακτικές των ξενοδοχείων πολυτελείας επιτρέπουν την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού της ηλικιακής ποικιλομορφίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Ερευνητικός σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας υπήρξε η διερεύνηση των αντιλήψεων των διοικητικών στελεχών ξενοδοχείων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου σχετικά με τη διαχείριση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η έρευνα εστιάστηκε στην κατανόηση των εμπειριών και των απόψεων των στελεχών αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών εργαζομένων, τις προκλήσεις που

ανακύπτουν από τη συνύπαρξή τους στον ίδιο εργασιακό χώρο, καθώς και τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόστηκαν για την αποτελεσματική διαχείριση, ανάπτυξη και διατήρηση του προσωπικού.

Η επιλογή της συγκεκριμένης θεματικής βασίστηκε στη διαπίστωση ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία αποτελεί πλέον βασικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ η συνύπαρξη διαφορετικών γενεών δημιουργεί νέες απαιτήσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε κλάδους στους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών, όπως ο ξενοδοχειακός και, ευρύτερα, ο τουριστικός τομέας. (Joshi et al., 2010· Costanza et al., 2012).

Τα ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν τον βασικό άξονα γύρω από τον οποίο οργανώθηκε ο σχεδιασμός της μελέτης, η συλλογή των δεδομένων και η διαδικασία ανάλυσης των ευρημάτων (Creswell & Creswell, 2018). Με βάση τον σκοπό της έρευνας, διαμορφώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

EE1: Πώς αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου τη σύνθεση και τα βασικά χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού τους;

EE2: Ποιες διαφορές εντοπίζουν τα διοικητικά στελέχη μεταξύ των διαφορετικών γενεών ως προς τις εργασιακές αξίες, τις προσδοκίες, την επικοινωνία, την παρακίνηση και τη στάση απέναντι στην εργασία;

EE3: Ποιες προκλήσεις, δυσκολίες ή ενδεχόμενες συγκρούσεις προέκυψαν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχείων πολυτελείας;

EE4: Ποιες πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εφάρμοσαν τα διοικητικά στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση, παρακίνηση, ανάπτυξη και διατήρηση του πολυγενεακού προσωπικού;

EE5: Ποια οφέλη θεώρησαν τα διοικητικά στελέχη ότι προέκυψαν από την ηλικιακή ποικιλομορφία για τη συνεργασία, τη μεταφορά γνώσης, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης, την οργάνωση των θεματικών αξόνων της έρευνας και τον σχεδιασμό της διαδικασίας ανάλυσης των δεδομένων.

5.2 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και διερευνητικό ερευνητικό σχεδιασμό, καθώς σκοπός της υπήρξε η εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, των εμπειριών και των διοικητικών πρακτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου.

Η ποιοτική έρευνα θεωρείται κατάλληλη για τη μελέτη σύνθετων κοινωνικών και οργανωσιακών φαινομένων, επειδή επιτρέπει τη διερεύνηση των νοημάτων, των στάσεων και των εμπειριών μέσα από την οπτική των ίδιων των συμμετεχόντων (Creswell & Creswell, 2018). Σε αντίθεση με την ποσοτική προσέγγιση, η οποία εστιάζει κυρίως στη μέτρηση μεταβλητών και στη στατιστική ανάλυση, η ποιοτική έρευνα επιδιώκει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και διαχειρίζονται καταστάσεις που βιώνουν στο επαγγελματικό και κοινωνικό τους περιβάλλον (Bryman, 2016).

Ο διερευνητικός σχεδιασμός επιλέχθηκε επειδή το υπό εξέταση ζήτημα παρουσιάζει πολυδιάστατο χαρακτήρα και επηρεάζεται από ποικίλους οργανωσιακούς και ανθρώπινους παράγοντες. Η διαχείριση πολυγενεακού προσωπικού συνδέεται με ζητήματα επικοινωνίας, συνεργασίας, επαγγελματικών αξιών, παρακίνησης, εκπαίδευσης, επαγγελματικής ανάπτυξης και διατήρησης προσωπικού. Παράλληλα, παρά το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον για τις διαγενεακές διαφορές στον χώρο εργασίας, το συγκεκριμένο φαινόμενο δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς στο πλαίσιο των ξενοδοχείων πολυτελείας της Κρήτης και ειδικότερα του Νομού Ηρακλείου. Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis και Thornhill (2019), ο διερευνητικός σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα κατάλληλος όταν ο ερευνητής επιδιώκει να κατανοήσει σε βάθος ένα φαινόμενο για το οποίο υπάρχουν περιορισμένες εμπειρικές γνώσεις ή όταν απαιτείται λεπτομερής διερεύνηση των αντιλήψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων.

Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης συνδέθηκε άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης. Τα ερωτήματα αφορούσαν κυρίως εμπειρίες, αντιλήψεις, στάσεις και πρακτικές, στοιχεία τα οποία δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς μέσω

τυποποιημένων ποσοτικών μετρήσεων, αλλά απαιτούν εις βάθος διερεύνηση και ερμηνεία των απόψεων των συμμετεχόντων (Merriam & Tisdell, 2016).

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούν μία από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, καθώς συνδυάζουν τη συστηματική οργάνωση της συζήτησης με την ευελιξία που απαιτείται για την εις βάθος διερεύνηση σύνθετων ζητημάτων (Brinkmann & Kvale, 2014). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς παρέχει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να περιγράψουν αναλυτικά τις εμπειρίες τους, να αναδείξουν πρακτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων και να παρουσιάσουν τις στρατηγικές που εφάρμοσαν. Επιπλέον, η ευελιξία της ημιδομημένης συνέντευξης επέτρεψε στον ερευνητή να ζητά διευκρινίσεις, να διερευνά περαιτέρω ενδιαφέροντα ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της συζήτησης και να συλλέγει πλουσιότερα δεδομένα.

5.3 Πληθυσμός, δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας

Το πεδίο της παρούσας έρευνας περιλάμβανε τις ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας πέντε αστέρων που λειτουργούν στον Νομό Ηρακλείου Κρήτης. Σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (2025), στον Νομό Ηρακλείου δραστηριοποιούνται συνολικά 62 ξενοδοχεία πέντε αστέρων, συνολικής δυναμικότητας 27.267 κλινών. Ο μεγάλος αριθμός κλινών καταδεικνύει ότι πρόκειται κυρίως για μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες απασχολούν σημαντικό αριθμό εργαζομένων και παρουσιάζουν αυξημένες απαιτήσεις ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πληθυσμό-στόχο της έρευνας αποτέλεσαν τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου, τα οποία διαθέτουν άμεση γνώση και εμπειρία σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή των συγκεκριμένων συμμετεχόντων βασίστηκε στο γεγονός ότι, λόγω της θέσης και του ρόλου τους, εμπλέκονται άμεσα στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, παρακίνηση, αξιολόγηση και διατήρηση του προσωπικού. Ως εκ τούτου, θεωρήθηκαν κατάλληλοι πληροφορητές για τη διερεύνηση των πρακτικών και των προκλήσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού (Patton, 2015).

Για την επιλογή του δείγματος εφαρμόστηκε η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling). Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα, καθώς επιτρέπει την επιλογή ατόμων που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση, εμπειρία και άμεση επαφή με το υπό διερεύνηση φαινόμενο (Saunders et al., 2019).

Κριτήρια συμμετοχής

Τα βασικά κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα ήταν τα ακόλουθα:

- Κατοχή διοικητικής, διευθυντικής ή εποπτικής θέσης σε ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου.
- Άμεση εμπλοκή στη διοίκηση ή στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- Ενεργή απασχόληση σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας.
- Τουλάχιστον ένα έτος εμπειρίας σε θέση διοικητικής ευθύνης.
- Εμπειρία στη διαχείριση εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.
- Εθελοντική και ενημερωμένη συγκατάθεση συμμετοχής στην έρευνα.

Διαδικασία προσέγγισης και επιλογής συμμετεχόντων

Για την προσέγγιση των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε αρχικά επικοινωνία με μεγάλο αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνικής επικοινωνίας, με σκοπό την ενημέρωσή τους σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας και την αναζήτηση κατάλληλων στελεχών που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής. Ακολούθησε επιλεκτική προσέγγιση στελεχών που είχαν εκδηλώσει ενδιαφέρον και πληρούσαν τα προαπαιτούμενα κριτήρια, προκειμένου να κανονιστεί η διεξαγωγή της συνέντευξης.

Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στο τελικό δείγμα συμμετείχαν πέντε διοικητικά στελέχη, τα οποία προέρχονταν από πέντε διαφορετικούς ξενοδοχειακούς ομίλους και κάλυπταν διαφορετικά επίπεδα διοίκησης και λειτουργικούς ρόλους στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, το δείγμα αποτέλεσαν:

- **Συμμετέχων Α:** HR General ενός ομίλου με επτά ξενοδοχειακές μονάδες (τρία τεσσάρων αστέρων και τέσσερα πέντε αστέρων) με περίπου 700 εργαζόμενους

- **Συμμετέχων Β:** Sales & Reservations Manager ενός ομίλου με τρία ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Ο ρόλος του περιλαμβάνει άμεση εμπλοκή στη διαχείριση του προσωπικού των τμημάτων που εποπτεύει, με έμφαση στη στελέχωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Συμμετέχει στην επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ παράλληλα έχει ενεργό ρόλο στην παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή τους.
- **Συμμετέχων Γ:** Operation HR Manager ενός ομίλου με πέντε ξενοδοχειακές μονάδες (τέσσερα πέντε αστέρων και ένα τεσσάρων αστέρων), με περίπου 400 εργαζομένους και 17 έτη εμπειρίας.
- **Συμμετέχων Δ:** Διευθυντής Πωλήσεων ενός ομίλου με δύο ξενοδοχεία πέντε αστέρων, με περίπου 200 εργαζόμενους και 25 περίπου έτη εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο. Η θέση του, πέρα από την άμεση εποπτεία του τμήματος Πωλήσεων, του επιτρέπει να έχει ευρύτερη γνώση και εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου και των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων που το στελεχώνουν. Παράλληλα, στο πλαίσιο της διοίκησης του τμήματός του, ασχολείται με τη στελέχωση, την εκπαίδευση, τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Συμμετέχων Ε:** HR Director ενός ομίλου με πέντε ξενοδοχειακές μονάδες (τέσσερα πέντε αστέρων και ένα τεσσάρων αστέρων), με περίπου 600 εργαζομένους και περίπου 30 έτη εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο.

Όλοι οι συμμετέχοντες διαθέτουν πολυετή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο και συγκεκριμένα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία κυμαινόταν από τέσσερα έτη έως και τριάντα έτη. Η επιλογή στελεχών από διαφορετικούς ομίλους, διαφορετικές θέσεις διαφορετικά επίπεδα διοίκησης αλλά και διαφορετική λειτουργική περίοδο (εποχιακά – όλο τον χρόνο) συνέβαλε στην αποτύπωση μιας πιο πλατιάς εικόνας των πρακτικών και των προκλήσεων.

Βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων

Οι ξενοδοχειακοί όμιλοι από τους οποίους προέρχονταν οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονταν από τα εξής βασικά γνωρίσματα (διατηρώντας την ανωνυμία τους):

- Πρόκειται για μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους που διαχειρίζονται πολλαπλές ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή του Νομού Ηρακλείου, η κατηγορία των

οποίων κυμαινόταν από τέσσερα έως πέντε αστέρια. Πρόκειται για ελληνικούς ιδιωτικούς ομίλους με έδρα την Κρήτη και όχι για μονάδες διεθνών αλυσίδων.

- Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων που μελετήθηκαν απασχολούσαν από 15 έως πάνω από 200 εργαζομένους η κάθε μονάδα (ο αριθμός διαφοροποιείτο σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος), ενώ ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στους ομίλους κυμαινόταν από δεκάδες έως περίπου 700 άτομα.
- Οι μονάδες λειτουργούσαν κυρίως ως εποχιακές (θερινές) ξενοδοχειακές μονάδες, αν και ορισμένοι όμιλοι διατηρούσαν λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- Όλοι οι όμιλοι απασχολούσαν πολυγενεακό προσωπικό, με ηλικιακές ομάδες που εκτείνονταν από 17 έως πάνω από 60 έτη.

Η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού στα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν παρουσίαζε σημαντική επικράτηση της Generation Z (κυρίως κάτω των 30 ετών), η οποία αποτελούσε το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων, ιδίως σε τμήματα όπως το F&B (σέρβις), το Front Office και τη Γραμμή Εξυπηρέτησης Πελατών. Αντίθετα, σε τμήματα όπως το Housekeeping, τη Συντήρηση και την Κουζίνα, επικρατούσαν εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (κυρίως Generation X και Millennials). Σε έναν από τους ομίλους, πάνω από το 50% του συνολικού προσωπικού ανήκε στην Generation Z, περίπου 20% στη γενιά 30–45 ετών και το υπόλοιπο 30% σε εργαζομένους άνω των 45 ετών.

5.4 Διαδικασία διεξαγωγής των συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν κατά το χρονικό διάστημα 25 Ιουλίου – 15 Αυγούστου 2026. Η περίοδος αυτή αντιστοιχούσε με την κορύφωση της τουριστικής περιόδου, γεγονός που δυσχέρανε την επικοινωνία με τα διοικητικά στελέχη, καθώς αυτά ήταν ήδη πλήρως απασχολημένα με την κάλυψη των αυξημένων λειτουργικών αναγκών των μονάδων τους. Κάθε συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με φυσική παρουσία στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων ή μέσω τηλεδιάσκεψης. Η επιλογή του τρόπου διεξαγωγής έγινε ώστε να διασφαλιστούν οι βέλτιστες συνθήκες επικοινωνίας και να ενισχυθεί η ποιότητα των δεδομένων μέσω της άμεσης αλληλεπίδρασης. Πριν από την έναρξη κάθε συνέντευξης παρέχονταν στον συμμετέχοντα πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία συμμετοχής και τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων, και ζητήθηκε ήσυχος χώρος ώστε να διασφαλιστεί η εχεμύθεια της συζήτησης.

Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε μεταξύ 20 και 40 λεπτών, ανάλογα με τον βαθμό ανάλυσης των απαντήσεων από τον κάθε συμμετέχοντα. Ο χρόνος αυτός κρίθηκε επαρκής για την ανάπτυξη όλων των θεματικών ενοτήτων του οδηγού συνέντευξης, χωρίς να επιβαρύνονται υπερβολικά οι συμμετέχοντες, δεδομένων των αυξημένων επαγγελματικών τους υποχρεώσεων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Μετά από σχετική άδεια όλων των συμμετεχόντων, οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με σκοπό την ακριβή καταγραφή των απαντήσεων και τη διευκόλυνση της διαδικασίας απομαγνητοφώνησης. Η χρήση ηχογράφησης αποτελεί συνήθη πρακτική στην ποιοτική έρευνα, καθώς συμβάλλει στην πιστή αποτύπωση των λεγομένων των συμμετεχόντων και ενισχύει την αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας (Merriam & Tisdell, 2016).

5.5 Σχεδιασμός και θεματικοί άξονες του οδηγού συνέντευξης

Ο οδηγός της ημιδομημένης συνέντευξης διαμορφώθηκε με βάση τον σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και τα βασικά ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που παρουσιάστηκε στα Κεφάλαια 2, 3 και 4.

Η δομή του οδηγού οργανώθηκε σε πέντε βασικές θεματικές ενότητες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τα ερευνητικά ερωτήματα και εξασφαλίζουν τη συστηματική κάλυψη όλων των κρίσιμων διαστάσεων του φαινομένου:

Ενότητα 1: Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του συμμετέχοντος

Η ενότητα αυτή περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τη θέση εργασίας, τα έτη εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο και συγκεκριμένα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τον ρόλο του στελέχους στη στελέχωση, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού. Στόχος της ενότητας υπήρξε η δημιουργία ενός βασικού προφίλ του συμμετέχοντος και η διαπίστωση της καταλληλότητάς του ως συμμετέχοντα.

Ενότητα 2: Ηλικιακή σύνθεση και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού

Η ενότητα αυτή αφορούσε τη γενεακή σύνθεση του προσωπικού, την κατανομή των ηλικιακών ομάδων ανά τμήμα και ενδεχόμενες αλλαγές στη σύνθεση τα τελευταία χρόνια. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν τον ηλικιακό διαχωρισμό του προσωπικού, να εντοπίσουν τμήματα που συγκεντρώνουν συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες (π.χ. νεότεροι στο F&B και στο Front Office, μεγαλύτεροι στο

Housekeeping και στη Συντήρηση) και να αναφερθούν σε τυχόν αλλαγές στη γενεακή σύνθεση. Η ενότητα αυτή συνδέθηκε άμεσα με το ΕΕ1.

Ενότητα 3: Διαγενεακές διαφορές σε αξίες, επικοινωνία και κίνητρα

Η ενότητα αυτή εξέτασε τις διαφορές μεταξύ των γενεών ως προς τις εργασιακές αξίες, τις προσδοκίες, τον τρόπο επικοινωνίας, την ανταπόκριση στην αλλαγή και στη χρήση τεχνολογίας, τα κίνητρα και τις ανάγκες αναγνώρισης. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τρόπο ώστε να ζητούν συγκεκριμένα παραδείγματα από την εμπειρία των στελεχών, αναφέροντας ρητά σε ποια γενιά και σε ποια κατηγορία εργαζομένων (πρώτης γραμμής, υποστηρικτικών τμημάτων, προϊσταμένων) αναφέρονται. Η ενότητα αυτή συνδέθηκε άμεσα με το ΕΕ2.

Ενότητα 4: Προκλήσεις, συγκρούσεις και πρακτικές διαχείρισης

Η ενότητα αυτή διερεύνησε τις προκλήσεις και τις ενδεχόμενες συγκρούσεις που προέκυψαν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών, καθώς και τις πρακτικές που εφαρμόστηκαν για την αντιμετώπισή τους. Ερωτήσεις σχετικές με στερεότυπα, προκαταλήψεις, δυσκολίες στην καθημερινή λειτουργία και στην ποιότητα υπηρεσιών, καθώς και με τον τρόπο επίλυσης των εντάσεων, τέθηκαν με αναφορά σε συγκεκριμένα περιστατικά. Παράλληλα, εξετάστηκαν πρακτικές παρακίνησης, ανατροφοδότησης, επικοινωνίας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προσαρμόστηκαν ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα. Η ενότητα αυτή συνδέθηκε άμεσα με τα ΕΕ3 και ΕΕ4.

Ενότητα 5: Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας και προτάσεις βελτίωσης

Η τελική ενότητα αφορούσε τα οφέλη που προέκυψαν από την ηλικιακή ποικιλομορφία, τη συνεργασία μεταξύ γενεών, τη μεταφορά γνώσης (mentoring και reverse mentoring), καθώς και προτάσεις για την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του πολυγενεακού προσωπικού. Η ενότητα αυτή συνδέθηκε άμεσα με το ΕΕ5.

Ο οδηγός συνέντευξης συμπληρώθηκε με ανοιχτή ερώτηση στο τέλος, δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναφέρουν οποιοδήποτε επιπλέον ζήτημα θεωρούσαν σημαντικό. Στην πράξη, η ευελιξία της ημιδομημένης μορφής επέτρεψε την ανάπτυξη συμπληρωματικών θεμάτων, όπως η απώλεια επαγγελματιών του τουρισμού, η προσέλευση ανηλίκων εργαζομένων για οικονομικούς λόγους, η πρόσληψη εργαζομένων από το εξωτερικό και η διαπολιτισμική διάσταση της διαχείρισης προσωπικού.

5.6 Ζητήματα δεοντολογίας, ανωνυμίας και συγκατάθεσης

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με πλήρη συμμόρφωση προς τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Πριν από την έναρξη κάθε συνέντευξης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά σχετικά με:

- τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας,
- τον προαιρετικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και το δικαίωμα να αποσύρουν τη συγκατάθεσή τους οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία αρνητική συνέπεια,
- την ηχογράφηση της συνέντευξης, η οποία πραγματοποιήθηκε μόνο μετά τη ρητή συγκατάθεσή τους,
- την εχεμύθεια και την ανωνυμία: τα ονόματα των συμμετεχόντων, των ξενοδοχειακών ομίλων και των επιμέρους μονάδων δεν αναφέρονται πουθενά στην εργασία, ενώ στις παρουσιάσεις των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται κωδικοποιημένες ενδείξεις (Συμμετέχων Α, Συμμετέχων Β κ.ο.κ.),
- την ασφαλή φύλαξη των ηχογραφημένων αρχείων και τη μη πρόσβασης τρίτων σε αυτά,
- την καταστροφή των ηχογραφημένων αρχείων μετά την ολοκλήρωση της απομαγνητοφώνησης και ανάλυσης των δεδομένων.

Η συγκατάθεση συμμετοχής δόθηκε από όλους τους συμμετέχοντες προφορικά και ενώπιον του ηχογραφημένου μέσου, πριν από την έναρξη κάθε συνέντευξης. Η διαδικασία αυτή συνάδει με τις συμβουλές της βιβλιογραφίας για την ποιοτική έρευνα (Saunders et al., 2019), η οποία επιτρέπει την προφορική συγκατάθεση όταν η έρευνα δεν εμπλέκει ευάλωτες ομάδες και δεν δημιουργεί κινδύνους για τους συμμετέχοντες.

5.7 Διαδικασία απομαγνητοφώνησης, κωδικοποίησης και θεματικής ανάλυσης

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, ακολούθησε συστηματική διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων, η οποία περιλάμβανε τρία βασικά στάδια: απομαγνητοφώνηση, κωδικοποίηση και θεματική ανάλυση.

Απομαγνητοφώνηση

Οι ηχογραφημένες συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν κατά λέξη. Στη συνέχεια, τα κείμενα ελέγχθηκαν διεξοδικά ώστε να διασφαλιστεί η ακρίβεια της μεταγραφής. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, τα κείμενα διορθώθηκαν όπου υπήρξαν σφάλματα αυτόματης αναγνώρισης, ενώ διατηρήθηκαν τα ιδιόλεκτα στοιχεία και ο αυθόρμητος χαρακτήρας του προφορικού λόγου. Η διαδικασία απομαγνητοφώνησης ολοκληρώθηκε εντός διαστήματος περίπου δύο εβδομάδων μετά το τέλος της συλλογής των δεδομένων.

Κωδικοποίηση

Τα απομαγνητοφωνημένα κείμενα υποβλήθηκαν σε συστηματική κωδικοποίηση σύμφωνα με τη μεθοδολογία της επαγωγικής θεματικής ανάλυσης (Braun & Clarke, 2006· 2022). Αρχικά, τα κείμενα διαβάστηκαν επανειλημμένα για την εξοικείωση του ερευνητή με το υλικό. Κατόπιν, κάθε απόσπασμα του κειμένου που εμφάνιζε νοηματική συνοχή κωδικοποιήθηκε με σύντομους, περιγραφικούς κωδικούς. Η κωδικοποίηση πραγματοποιήθηκε χειροκίνητα, ώστε να διασφαλιστεί η βαθιά εμπλοκή του ερευνητή με τα δεδομένα.

Θεματική ανάλυση

Μετά την ολοκλήρωση της αρχικής κωδικοποίησης, οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν σε δυνητικά θέματα και υπο-θέματα, τα οποία εξετάστηκαν ως προς τη συνοχή τους και τη σχέση τους με τα ερευνητικά ερωτήματα. Τα αρχικά θέματα αναθεωρήθηκαν, συγχωνεύθηκαν ή διασπάστηκαν, ώστε να διασφαλιστεί ότι κάθε θέμα παρουσίαζε ξεκάθαρο νοηματικό πυρήνα και ότι δεν υπήρχαν αλληλεπικαλύψεις. Στη συνέχεια, οριστικοποιήθηκε κάθε θέμα και δόθηκε περιγραφική ονομασία, ενώ συλλέχθηκαν αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα που τεκμηριώναν το κάθε θέμα.

Η ανάλυση ακολούθησε τα έξι στάδια της θεματικής ανάλυσης κατά τους Braun και Clarke (2006· 2022): (1) εξοικείωση με τα δεδομένα, (2) δημιουργία αρχικών κωδικών, (3) αναζήτηση δυνητικών θεμάτων, (4) αναθεώρηση των θεμάτων, (5) ονοματοδοσία και ορισμός των θεμάτων, και (6) παραγωγή του τελικού αναλυτικού κειμένου.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης τηρήθηκε αρχείο αναλυτικών αποφάσεων (analytic memo), στο οποίο καταγράφηκαν οι βασικές επιλογές σχετικά με την κωδικοποίηση, τη δημιουργία κατηγοριών και τη διαμόρφωση των τελικών θεμάτων. Η πρακτική αυτή

ενίσχυσε τη διαφάνεια της ερευνητικής διαδικασίας και επέτρεψε την τεκμηρίωση των ερμηνευτικών επιλογών του ερευνητή (Lincoln & Guba, 1985).

5.8 Διασφάλιση ποιότητας της ποιοτικής έρευνας

Για τη διασφάλιση της ποιότητας των ευρημάτων της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκαν ποικίλοι μηχανισμοί που αφορούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας.

Αξιοπιστία (dependability)

Η αξιοπιστία της έρευνας εξασφαλίστηκε μέσω της συστηματικής τεκμηρίωσης κάθε σταδίου της ερευνητικής διαδικασίας. Η διατήρηση αρχείου αναλυτικών αποφάσεων, η αναλυτική καταγραφή της διαδικασίας δειγματοληψίας, της προσέγγισης των συμμετεχόντων, της διαδικασίας διεξαγωγής των συνεντεύξεων και η συστηματική εφαρμογή των σταδίων της θεματικής ανάλυσης συνέβαλαν στη δημιουργία ενός διαφανούς και ελέγξιμου ερευνητικού ίχνους (Lincoln & Guba, 1985).

Εγκυρότητα (credibility)

Η εγκυρότητα των ευρημάτων ενισχύθηκε μέσω της χρήσης αντιπροσωπευτικών αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, ώστε τα συμπεράσματα να στηρίζονται άμεσα στα πρωτογενή δεδομένα (Creswell & Creswell, 2018). Επιπρόσθετα, κατά τη διαδικασία ανάλυσης αναζητήθηκαν όχι μόνο οι κυρίαρχες τάσεις και αντιλήψεις, αλλά και πιθανές διαφοροποιήσεις ή αποκλίνουσες απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων, στοιχείο που συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου (Patton, 2015).

Η χρήση προκαθορισμένου οδηγού συνέντευξης που καλύπτει συστηματικά όλα τα ερευνητικά ερωτήματα, σε συνδυασμό με την ευελιξία προσθήκης συμπληρωματικών ερωτήσεων, συνέβαλε στην κατάλληλη κάλυψη του ερευνητικού πεδίου. Παράλληλα, η συμμετοχή στελεχών από διαφορετικούς ομίλους και ρόλους ενίσχυσε την πολλαπλότητα των οπτικών και τη σύγκριση των εμπειριών.

Μεταβιβασιμότητα (transferability)

Η μελέτη παρέχει αναλυτική περιγραφή του πλαισίου, των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και των ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να

αξιολογήσει τη μεταβιβασιμότητα των ευρημάτων σε παρόμοια πλαίσια (Merriam & Tisdell, 2016).

5.9 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη συστηματική οργάνωση και τον προσεκτικό σχεδιασμό της παρούσας έρευνας, ορισμένοι περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και αξιολόγηση των ευρημάτων.

Αρχικά, η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα αντανakλούν τις εμπειρίες και τις πρακτικές ενός συγκεκριμένου τμήματος του ξενοδοχειακού κλάδου και δεν μπορούν να γενικευθούν αυτούσια σε ξενοδοχεία άλλων κατηγοριών, σε άλλες περιοχές της Ελλάδας ή σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, η εις βάθος διερεύνηση του συγκεκριμένου πλαισίου μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου σε οργανισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά.

Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας προέκυψε μέσω σκόπιμης δειγματοληψίας και περιλάμβανε πέντε διοικητικά στελέχη. Η επιλογή αυτή είναι συμβατή με τη λογική της ποιοτικής έρευνας, η οποία δίνει έμφαση στο βάθος και όχι στο εύρος των δεδομένων (Patton, 2015), ωστόσο ενδέχεται να περιορίζει την ποικιλία των εμπειριών και των απόψεων που καταγράφηκαν.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με το γεγονός ότι η έρευνα εξέτασε αποκλειστικά τις αντιλήψεις διοικητικών στελεχών και όχι τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων διαφορετικών γενεών. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα αποτυπώνουν τη διοικητική οπτική του φαινομένου και όχι το σύνολο των εμπειριών που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων.

Παράλληλα, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ορισμένοι συμμετέχοντες να διατύπωσαν κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, ιδιαίτερα σε ζητήματα που αφορούν τις διοικητικές πρακτικές, τις σχέσεις με το προσωπικό ή την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αν και δόθηκε έμφαση στην ανωνυμία και την εχεμύθεια της διαδικασίας, η πιθανότητα αυτή αποτελεί συχνό περιορισμό στις έρευνες που βασίζονται σε συνεντεύξεις (Saunders et al., 2019).

Επιπρόσθετα, η συμμετοχή στην έρευνα βασίστηκε στην εθελοντική ανταπόκριση των διοικητικών στελεχών. Ως αποτέλεσμα, ενδέχεται να συμμετείχαν κυρίως στελέχη που

παρουσίαζαν αυξημένο ενδιαφέρον για ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που μπορεί να επηρέασε την ποικιλία των απόψεων που καταγράφηκαν.

Ένας ακόμη παράγοντας που ενδέχεται να επηρέασε τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων αφορά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά την έναρξη της τουριστικής περιόδου (Ιούνιος-Ιούλιος 2026), εποχή κατά την οποία τα στελέχη αντιμετώπιζαν αυξημένες λειτουργικές απαιτήσεις. Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις των στελεχών ενδέχεται να επηρέασαν τη διάρκεια ή το βάθος ορισμένων συνεντεύξεων.

Τέλος, όπως συμβαίνει σε κάθε ποιοτική έρευνα, η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε σε διαδικασίες ερμηνείας των αφηγήσεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων. Για τον περιορισμό πιθανών ερμηνευτικών αποκλίσεων εφαρμόστηκαν συστηματικές διαδικασίες κωδικοποίησης, τεκμηρίωσης των αναλυτικών αποφάσεων και υποστήριξης των ευρημάτων μέσω αντιπροσωπευτικών αποσπασμάτων. Ως εκ τούτου, η ερμηνευτική διάσταση της ανάλυσης δεν αντιμετωπίστηκε ως αδυναμία, αλλά ως εγγενές χαρακτηριστικό της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης, το οποίο διαχειρίστηκε μέσω μεθοδολογικής διαφάνειας και συστηματικότητας (Braun & Clarke, 2022).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα της Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση των πέντε ημιδομημένων συνεντεύξεων που διεξήχθησαν με διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων πέντε αστέρων του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, ακολουθώντας τα έξι στάδια των Braun και Clarke (2006; 2022), όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο Κεφάλαιο 5.

Η παρουσίαση οργανώνεται γύρω από πέντε κύριους θεματικούς άξονες, οι οποίοι ανταποκρίνονται άμεσα στα πέντε ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Κάθε άξονας περιλαμβάνει τα βασικά θέματα και υπο-θέματα που αναδείχθηκαν από τα δεδομένα, συνοδευόμενα από αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα των συμμετεχόντων, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της ερμηνείας και να δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να αξιολογήσει τη συλλογιστική βάσει των ίδιων των αφηγήσεων των στελεχών (Patton, 2015).

Αναφορικά με την ορολογία, για τη διατήρηση της ανωνυμίας, οι πέντε συμμετέχοντες ονομάζονται Συμμετέχων Α, Β, Γ, Δ και Ε, αντίστοιχα. Τα αποσπάσματα έχουν απομαγνητοφωνηθεί κατά λέξη από τα πρωτότυπα ηχογραφημένα αρχεία, με ελάχιστες συντακτικές διορθώσεις μόνο όπου αυτό ήταν αναγκαίο για την αναγνωσιμότητα.

6.1 Ηλικιακή σύνθεση και χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (ΕΕ1) αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη τη σύνθεση και τα βασικά χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού τους. Από την ανάλυση προέκυψαν τρία κεντρικά θέματα: (α) η επικράτηση της Generation Z στο σύνολο του προσωπικού, (β) η ηλικιακή κατάτμηση ανά τμήμα και (γ) η σχετική στασιμότητα της ηλικιακής σύνθεσης τα τελευταία χρόνια.

Θέμα 1: Επικράτηση της Generation Z

Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η Generation Z αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στα ξενοδοχεία τους. Ο Συμμετέχων Ε (HR Director, περίπου 600 εργαζόμενοι): «Παραπάνω από τα μισά είναι οι Ζ», υπολογίζοντας ότι πάνω από το 50% του προσωπικού ανήκει στη γενιά αυτή. Ο Συμμετέχων Α (HR General) επιβεβαίωσε ότι στο μεγαλύτερο ξενοδοχείο του ομίλου «τα περισσότερα άτομα είναι νεότεροι της ηλικίας, κάτω των 30», ενώ ο Συμμετέχων Β (Sales & Reservations Manager) χαρακτήρισε το ηλικιακό κουμπί 18–25 ως «το πιο ευρέως διαδεδομένο». Ο Συμμετέχων Δ έδωσε πιο αναλυτικά ποσοστά: «30% είναι 20–25, 25% είναι 25–30 και το υπόλοιπο είναι 30+», επιβεβαιώνοντας την τάση νεαρής σύνθεσης.

Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τη σχετική βιβλιογραφία, η οποία αναδεικνύει τη Generation Z ως μια ολοένα και πιο σημαντική ομάδα εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο. (Goh & Okumus, 2020; Germanier & Darioly, 2025). Εντούτοις, το εύρημα αυτό αποκτά μεγαλύτερη σημασία όταν εξεταστεί σε συνδυασμό με τη δεύτερη διαπίστωση, δηλαδή την τάση συγκέντρωσης εργαζομένων συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων σε συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου.

Θέμα 2: Ηλικιακή σύνθεση εργαζομένων ανά τμήμα

Όλοι οι συμμετέχοντες, χωρίς εξαίρεση, ανέφεραν ότι παρατηρείται συστηματική συγκέντρωση εργαζομένων συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι:

- Το F&B (ιδιαίτερα το σέρβις) και το Front Office συγκεντρώνουν τη νεότερη ηλικιακή ομάδα, κυρίως Generation Z και νεότερους Millennials.
- Η Κουζίνα, το Housekeeping και η Συντήρηση συγκεντρώνουν εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας, συνήθως 40–60 ετών.

Ο Συμμετέχων Α ανέφερε ξεκάθαρα: «Το κομμάτι του F&B συγκεντρώνει συνήθως τη νεότερη ομάδα και ακολουθεί μετά και η reception», ενώ «μεγαλύτερη ηλικία συγκεντρώνουν τμήματα όπως είναι το housekeeping, η κουζίνα και η συντήρηση». Ο Συμμετέχων Β διευκρίνισε ότι «η κουζίνα είναι από τα 30 και πάνω» και «το housekeeping είναι από τα 40 και πέρα», ενώ «σέρβις, front office, guest relation – είναι τμήματα τα οποία αποτελούνται από πολύ μικρές ηλικίες». Ο Συμμετέχων Γ (Operation HR Manager) εξήγησε ότι στο Housekeeping «δεν μπορούμε να βασιστούμε σε ηλικίες μικρότερες, 18–20, γιατί δεν βγαίνει η δουλειά έτσι όπως πρέπει», υποδεικνύοντας ότι η εμπειρία αποτελεί προαπαιτούμενο για ορισμένα τμήματα. Ο Συμμετέχων Δ επιβεβαίωσε: «Το F&B, το Service, έχει τη μικρότερη ηλικιακή ομάδα», ενώ «η κουζίνα είναι από τα 30 και πάνω, το housekeeping είναι από τα 40 και πέρα».

Αυτή η σύνθεση δεν είναι τυχαία· αντικατοπτρίζει τη διαφορετική φύση των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Τα τμήματα πρώτης γραμμής (Front Office, F&B Service) απαιτούν επικοινωνιακές δεξιότητες, ενεργητικότητα και εξωστρέφεια, χαρακτηριστικά που ταυτίζονται στερεοτυπικά με τη νεότητα, ενώ τα τμήματα υποστήριξης (Housekeeping, Κουζίνα, Συντήρηση) απαιτούν τεχνική εμπειρία και ωριμότητα.

Θέμα 3: Σχετική στασιμότητα της ηλικιακής σύνθεσης

Σε αντίθεση με το αναμενόμενο, τέσσερις από τους πέντε συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού τους δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ο Συμμετέχων Α απάντησε κατηγορηματικά «όχι» όταν ρωτήθηκε αν έχει αλλάξει η σύνθεση. Ο Συμμετέχων Ε, ωστόσο, διατύπωσε μια πιο διακριτική

παρατήρηση: «Νομίζω ότι έχει αλλάξει από την άποψη ότι οι περισσότεροι νέοι επιλέγουν να εργάζονται τα πρώτα χρόνια της καριέρας τους μετά την ενηλικίωση τους στα ξενοδοχεία», υπονοώντας ότι η τάση προσέλευσης νέων στον κλάδο είναι σύγχρονο φαινόμενο, αλλά η δομική κατανομή ανά τμήμα παραμένει σταθερή.

Η απουσία ουσιαστικής αλλαγής στη γενεακή σύνθεση μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη ότι τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου (εποχικότητα, χαμηλά επίπεδα αμοιβής στα αρχικά στάδια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, φύση της εργασίας) λειτουργούν ως φίλτρο επιλογής, καθορίζοντας ποια ηλικιακή ομάδα προσέρχεται σε κάθε τμήμα.

6.2 Διαγενεακές διαφορές σε εργασιακές αξίες, επικοινωνία και κίνητρα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (EE2) διερεύνησε τις διαφορές που εντοπίζουν τα διοικητικά στελέχη μεταξύ των γενεών ως προς τις εργασιακές αξίες, τον τρόπο επικοινωνίας, την ανταπόκριση στην τεχνολογία και την αλλαγή, τα κίνητρα και τις προσδοκίες επαγγελματικής εξέλιξης. Από την ανάλυση προέκυψαν τέσσερα κεντρικά θέματα.

Θέμα 1: Χρηματικό κίνητρο έναντι επαγγελματικής εξέλιξης

Η πιο σταθερή διαπίστωση σε όλες τις συνεντεύξεις υπήρξε η αντίθεση μεταξύ Generation Z και Millennials όσον αφορά τα κίνητρα. Οι συμμετέχοντες διαχώρισαν ξεκάθαρα δύο στρατηγικές:

- Η Generation Z περιγράφηκε ως κυρίως «φιλοχρήματη» και «κυνηγάει τα χρήματα», προτιμώντας την άμεση χρηματική ανταμοιβή (υψηλότερο μισθό, tips, μπόνους) έναντι της μακροπρόθεσμης επαγγελματικής εξέλιξης.
- Οι Millennials περιγράφηκαν ως πιο «υπομονετικοί», με φιλοδοξίες «να παραμείνουν στον χώρο και να αναβαθμιστούν», δρώντας ως προθυμότεροι να θυσιάσουν βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος για μακροπρόθεσμη εξέλιξη.

Ο Συμμετέχων Α διατύπωσε αυτή τη διαφορά με σαφήνεια: «Η Gen Z είναι πιο φιλόδοξη, πιο φιλοχρήματη. Ενώ οι Millennials θέλουν το κάτι παραπάνω όσον αφορά την επαγγελματική τους εξέλιξη, τη μάθηση. Όχι ότι δεν ενδιαφέρονται για τα χρήματα, απλά μπορούν να θυσιάσουν ένα μέρος για να έχουν ένα μέλλον, και τον χρόνο για να εξελιχθούν επαγγελματικά».

Ο Συμμετέχων Β προσέθεσε μια πιο κριτική οπτική για τη Generation Z: «Δεν δείχνουν το ζήλο... μένουν αποκλειστικά στο by the book αυτό που τους έχει περιγραφεί και ίσως ένα κλικ λιγότερο για να μην κουραστούν».

Ωστόσο, η εικόνα δεν ήταν εντελώς μονόπλευρη. Ο Συμμετέχων Γ διαφώνησε εν μέρει, τονίζοντας ότι το οικονομικό κίνητρο είναι πλέον πρωτεύον σε όλες τις ηλικίες: «Από όλες τις ηλικίες... το οικονομικό είναι το πρώτο που βάζει στο τραπέζι για συζήτηση». Ο Συμμετέχων Ε συμπλήρωσε: «Οι νέοι είναι πιο απαιτητικοί... Θέλουν, με κάθε τρόπο, να έχουν μια ισορροπία στη ζωή τους», συνδέοντας το οικονομικό με την ισορροπία εργασίας–ζωής.

Θέμα 2: Προσωπικός χρόνος και ισορροπία εργασίας–ζωής

Μια δεύτερη διαφορά που αναδείχθηκε συστηματικά αφορούσε την τάση των νεότερων γενεών να θέτουν πιο αυστηρά όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ο Συμμετέχων Δ παρατήρησε: «Για τους νεότερους είναι πιο σημαντικό να έχουν προσωπικό χρόνο περισσότερο από ό,τι οι μεγαλύτεροι, οι οποίοι δεν έχουν τόσο αυτό το θέμα». Ο Συμμετέχων Ε υπογράμμισε: «Θέλουν η δουλειά να είναι το μικρότερο μέρος της ημέρας τους, της ζωής τους. Και να έχουν χρόνο να αφιερώσουν στην οικογένειά τους».

Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Apaydin et al., 2020; Germanier & Darioly, 2025), σύμφωνα με την οποία η Generation Z δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ισορροπία εργασίας–ζωής. Εντούτοις, αξίζει να σημειωθεί ότι η στάση αυτή δεν αποδόθηκε από τα στελέχη ως «οκνηρία» αλλά ως διαφορετική ιεράρχηση προτεραιοτήτων.

Θέμα 3: Τεχνολογική εξοικείωση και ψηφιακό χάσμα

Όλοι οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν μια σαφή διαγενεακή διαφορά στην ανταπόκριση στις νέες τεχνολογίες. Ο Συμμετέχων Δ το διατύπωσε κοφτά: «Η τεχνολογία, ξεκάθαρα, είναι πιο γνώστη στις πιο νέες ηλικίες μέχρι 40 ετών. Από εκεί και πάνω είναι πιο λίγο γνώστες».

Αυτό το ψηφιακό χάσμα εντοπίστηκε και στην πράξη μέσω ενός συγκεκριμένου παραδείγματος που έδωσε ο Συμμετέχων Β: όταν εισήχθη ένα ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης βλαβών στο PMS, «τα παιδιά του front office, που είναι νεαρότερης

ηλικίας, το είχαν πιάσει αμέσως, περνούσαν τις βλάβες εκεί πέρα. Οι βλάβες δεν διαβάζονταν ποτέ τις πρώτες εβδομάδες από τους συντηρητές γιατί δεν είχαν καν ιδέα πώς να το ανοίξουν στο κινητό τους».

Ο Συμμετέχων Ε ανέφερε αντίστοιχα ως παράδειγμα τη χρήση PDA στα εστιατόρια, όπου οι νεότεροι βοηθούν τους μεγαλύτερους. Ο Συμμετέχων Γ παρατήρησε ότι την τεχνολογία «μπορεί να την επεξεργαστούν καλύτερα άτομα της Gen Z που είναι και δικτυωμένες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης».

Θέμα 4: Διαφορές στην επικοινωνία και την επαγγελματική στάση

Οι συμμετέχοντες εντόπισαν διαφορές και στον τρόπο επικοινωνίας. Ο Συμμετέχων Ε υπογράμμισε: «Οι μεγαλύτεροι θέλουν περισσότερο την προφορική επικοινωνία και όχι μέσω συστημάτων». Ο Συμμετέχων Β παρατήρησε ότι «υπάρχουν παιδιά που δεν θα σου πούνε καλημέρα», κάτι που μπορεί να παρεξηγηθεί από μεγαλύτερους συναδέλφους, αν και το απέδωσε περισσότερο στον χαρακτήρα παρά στη γενιά.

Σχετικά με την επαγγελματική στάση, ο Συμμετέχων Γ έκανε έναν διαχωρισμό μεταξύ «επαγγελματιών του τουρισμού» (παλαιότερων) και «παροδικών» (νεότερων): «Η μικρή ηλικία δεν τον απασχολεί τόσο πολύ το επαγγελματικό στερέωμα, όσο να βγει μια χρονιά να πάρει τα χρήματά του και να φύγει. Ενώ ο άλλος ζει από αυτό».

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Συμμετέχων Δ εξέφρασε μια διαφοροποιημένη άποψη, τονίζοντας ότι στον δικό του όμιλο «δεν υπάρχουν διαφορές» στις εργασιακές αξίες, αποδίδοντας τη συνοχή στην εταιρική κουλτούρα. Αυτή η διαφωνία ενδέχεται να αντικατοπτρίζει διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ των ομίλων.

6.3 Προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (EE3) επικεντρώθηκε στις προκλήσεις, τις δυσκολίες και τις ενδεχόμενες συγκρούσεις που προέκυψαν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στο εργασιακό περιβάλλον. Τέσσερα κύρια θέματα αναδείχθηκαν.

Θέμα 1: Job hopping και δέσμευση της Generation Z

Η πιο συχνά αναφερόμενη πρόκληση υπήρξε η δυσκολία συγκράτησης των εργαζομένων Generation Z. Ο Συμμετέχων Α περιέγραψε ως «τεράστια πρόκληση» το γεγονός ότι «οι Gen Z έρχονται και δεν παραμένουν αλλά κάνουν job hopping». Ο

Συμμετέχων Β επιβεβαίωσε ότι «δεν έχει νόημα να βγάλεις κάποια τεχνική στρατηγική για να τους κρατήσεις, διότι και οι ίδιοι δεν θέλουν», αναφερόμενος σε όσους έρχονται μόνο για μια σεζόν.

Θέμα 2: Χρήση κινητού τηλεφώνου εν ώρα εργασίας

Ένα συγκεκριμένο σημείο τριβής που αναφέρθηκε επανειλημμένα υπήρξε η χρήση κινητού τηλεφώνου κατά τη διάρκεια της εργασίας από νεότερους εργαζομένους. Ο Συμμετέχων Γ ανέφερε: «Έχουμε βάλει κάποια στάνταρ και λέμε σε όλο το προσωπικό, παιδιά, εν ώρα δουλειάς δεν επιτρέπεται η χρήση των κινητών. Τα κινητά σας στην ώρα του διαλείμματος. Υπάρχουν όμως φορές που ο 18χρονος, ο 16χρονος, ο 20άρης, έχει αυτή την τάση συνέχεια με το κινητό στο χέρι. Εκεί υπάρχει μια προστριβή».

Ο Συμμετέχων Β περιέγραψε ανάλογα φαινόμενα «λίγο βαρεμάρα», δηλαδή 20 χρόνων εργαζομένους που κοιτάνε το κινητό τους αντί να παρατηρούν τον χώρο γύρω τους. Το θέμα του κινητού αποτελεί ένδειξη διαφορετικής αντίληψης ως προς τα όρια μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού χώρου, κάτι που η βιβλιογραφία έχει αναδείξει ως χαρακτηριστικό της Generation Z (Goh & Okumus, 2020).

Θέμα 3: Διαγενεακές παρεξηγήσεις και συγκρούσεις

Όλοι οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι προκύπτουν περιστασιακές παρεξηγήσεις μεταξύ γενεών, αν και η σοβαρότητα και η συχνότητα διαφέρουν. Ο Συμμετέχων Δ ανέφερε: «Στο δικό μου τμήμα δεν έχουμε συγκρούσεις. Γενικότερα όμως μπορεί να συμβεί αυτό. Είναι αναλόγως τα άτομα». Ο Συμμετέχων Α τόνισε ότι «η κατανόηση είναι κάτι μονόπλευρο», υπονοώντας ότι οι παρεξηγήσεις πηγάζουν κυρίως από την αδυναμία των μεγαλύτερων να κατανοήσουν τη νοοτροπία των νεότερων.

Ο Συμμετέχων Β περιέγραψε μια συγκεκριμένη περίπτωση λειτουργικής τριβής: η καθυστέρηση των συντηρητών να χρησιμοποιήσουν το νέο ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής βλαβών προκάλεσε προβλήματα στις πρώτες εβδομάδες, αν και το θέμα επιλύθηκε μετά από ένα-δύο μήνες.

Ο Συμμετέχων Γ ανέφερε ότι «αυτές οι διαφορετικές απόψεις ποτέ δεν λύνονται» οριστικά, αλλά «βάζουμε κάποια πλαίσια και λέμε, παιδιά, η ξενοδοχειακή παιδεία πρέπει να είναι συγκεκριμένη. Εάν κάτι άλλο γνωρίζετε, καλώς το γνωρίζετε, αλλά εμείς σε αυτό το ξενοδοχείο θέλουμε να το κάνουμε έτσι».

Θέμα 4: Στερεότυπα – ύπαρξη ή αποφυγή αναφοράς

Αν και ο Συμμετέχων Α απάντησε «τέσσερις φορές ναι» στην ερώτηση αν υπάρχουν στερεότυπα μεταξύ ηλικιακών ομάδων, αρνήθηκε να δώσει παράδειγμα. Ο Συμμετέχων Δ δήλωσε: «Δεν έχω παρατηρήσει κάποια στερεότυπα», ενώ ο Συμμετέχων Γ θεώρησε ότι δεν υπάρχουν προκαταλήψεις ηλικίας, αλλά «θέμα κουλτούρας» λόγω της απασχόλησης αλλοδαπών εργαζομένων.

Η διαφορά στις απαντήσεις μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες ίσως διστάζουν να εκφράσουν ανοιχτά απόψεις σχετικά με τα στερεότυπα που συνδέονται με την ηλικία, καθώς πρόκειται για ένα ευαίσθητο θέμα. Παρόλα αυτά, η περιγραφή συμπεριφορών (π.χ. «οι νέοι δεν δεσμεύονται», «οι παλαιότεροι δεν προσαρμόζονται») από τους ίδιους συμμετέχοντες παραπέμπει σε σαφή στερεοτυπικές αναπαραστάσεις, έστω κι αν δεν ονομάζονται ρητά ως τέτοιες.

6.4 Πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (EE4) αφορούσε τις πρακτικές και στρατηγικές που εφαρμόσαν τα διοικητικά στελέχη για τη διαχείριση, παρακίνηση, ανάπτυξη και διατήρηση του πολυγενεακού προσωπικού. Πέντε κύρια θέματα προέκυψαν.

Θέμα 1: Επικοινωνία, διάλογος και οριοθέτηση

Η κύρια στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων που ανέφεραν όλοι οι συμμετέχοντες υπήρξε η συζήτηση και ο διάλογος. Ο Συμμετέχων Α περιέγραψε: «Με πολύ διάλογο και προσπαθώντας να δούμε ποιος έχει δίκιο, ποιος έχει άδικο. Διάλογος, διάλογος, διάλογος». Ο Συμμετέχων Δ ανέφερε: «Με συζήτηση. Δεν μπορείς να κάνεις κάτι διαφορετικό. Το τμήμα HR αναλαμβάνει και βεβαίως και οι προϊστάμενοι των τμημάτων που εμπλέκονται».

Πέραν της συζήτησης, ο Συμμετέχων Γ ανέφερε τη θέσπιση πλαισίων κανόνων: «Βάζουμε κάποια στάνταρ και λέμε η ξενοδοχειακή παιδεία πρέπει να είναι συγκεκριμένη. Εάν κάτι άλλο γνωρίζετε, καλώς το γνωρίζετε, αλλά εμείς σε αυτό το ξενοδοχείο θέλουμε να το κάνουμε έτσι». Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει τη διαπραγμάτευση με την καθιέρωση ορίων.

Θέμα 2: Προσαρμοσμένη παρακίνηση ανά γενιά

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι προσαρμόζει τον τρόπο παρακίνησης ανάλογα με τη γενιά. Ο Συμμετέχων Α το διατύπωσε ξεκάθαρα: «Σε έναν άνθρωπο που κυνηγάει τα χρήματα, του δίνουμε τα χρήματα. Σε ανθρώπους που κυνηγάν την επαγγελματική εξέλιξη, τους κάνουμε περιγραφή τι μπορούν να πετύχουν στον όμιλο μας ώστε να αναβαθμιστούν».

Ο Συμμετέχων Γ εξήγησε: «Ανάλογα με ποιον έχεις απέναντί σου διαμορφώνεται η συζήτηση. Αν είναι επαγγελματίας που ξέρει από ξενοδοχεία ή κάποιος που δεν ξέρει από ξενοδοχεία. Δεν μπορείς να λες τα ίδια πράγματα σε έναν επαγγελματία και σε έναν που δεν ξέρει από ξενοδοχεία».

Ο Συμμετέχων Δ περιέγραψε μια πιο συστηματική προσέγγιση: «Επικοινωνούμε με το προσωπικό σε συνεδρίες που κάνουμε κατά καιρούς ώστε να δούμε ποια είναι τα θέλω του, τι περιμένει από την εργασία του, πώς βλέπει τον εαυτό του στα επόμενα πέντε χρόνια. Και όλα αυτά καταγράφονται».

Αντίθετα, ο Συμμετέχων Β τόνισε ότι η ομάδα του αντιμετωπίζει όλους ως ίδια, χωρίς διαφοροποίηση. Ο Συμμετέχων Ε υπογράμμισε τον συνδυασμό: «Προφανώς δεν νομίζω ότι είναι η μία πρακτική που φέρνει το αποτέλεσμα», τονίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τον συνδυασμό πρακτικών.

Θέμα 3: Στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης

Οι στρατηγικές προσέλκυσης που αναφέρθηκαν περιλάμβαναν:

- Πρώιμο προγραμματισμό (από Οκτώβριο για την επόμενη σεζόν), συμμετοχή σε ημερίδες και εκθέσεις εργασίας (Συμμετέχων Β).
- Ηλεκτρονικές αγγελίες σε sites και LinkedIn, μέσα κοινωνικές δικτύωσης (Συμμετέχων Ε).
- Ελκυστικά πακέτα, ανταγωνιστικούς μισθούς, στέγαση και διατροφή για εργαζομένους από το εξωτερικό (Συμμετέχων Β).
- Δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, αναγνώριση, επιβράβευση καλύτερου εργαζομένου στο τέλος της σεζόν (Συμμετέχων Ε).

Για τη διατήρηση, ο Συμμετέχων Δ τόνισε ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη λειτουργία όλο τον χρόνο, παρέχοντας «σταθερή εργασία, σταθερό ωράριο,

πενθήμερο, άδειες». Ο Συμμετέχων Β ανέφερε ότι η καλή φήμη του ομίλου λειτουργεί ως διαφήμιση: «Όλο αυτό κάνει και μια διαφήμιση προς τα έξω θα μας προσεγγίσουν κι άλλοι που έχουν ακούσει ότι είναι καλά στην εταιρία αυτή».

Θέμα 4: Εκπαίδευση – κρίση μορφής και περιεχομένου

Οι απόψεις για την εκπαίδευση διέφεραν σημαντικά μεταξύ των συμμετεχόντων. Ο Συμμετέχων Β εξέφρασε έντονη κριτική: «Εγώ τις εκπαιδεύσεις, να σας πω, αλήθεια δεν τις εκτιμώ πολύ. Θεωρώ ότι είναι λίγο απλά για να γίνονται, να μπαίνει μια υπογραφή. Σου δίνει το theoretical, αλλά δεν μπορεί να σου δείξει στην πράξη. Και μετά καταλήγουμε να τους κάνω εγώ μαθήματα».

Ο Συμμετέχων Γ υποστήριξε την εκπαίδευση πριν το άνοιγμα της σεζόν, σε όλες τις ειδικότητες, ενώ ο Συμμετέχων Ε τόνισε τη σημασία της συνέχισης: «Προφανώς και να συνεχίσουμε τα προγράμματα εκπαίδευσης. Θέλουν χρόνο για να βγει το αποτέλεσμα. Με ένα τέτοιο εκπαιδευτικό ή με δύο δεν...».

Ένα σημαντικό υπο-θέμα αφορούσε τη μορφή της εκπαίδευσης. Ο Συμμετέχων Β πρότεινε ότι «καλύτερος τρόπος θα ήταν το κάθε τμήμα ξεχωριστά να εκπαιδεύεται για τα πράγματα τα οποία αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα. Και να γίνονται και κάποιες πρακτικές εκπαιδεύσεις», ενώ ο Συμμετέχων Γ ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν εκπαίδευση αλλά «να μην διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα, πιο γρήγορο σε χρόνους και σε ώρες».

Θέμα 5: Mentoring και Reverse Mentoring – Από τις άτυπες πρακτικές προς τη συστηματικότερη εφαρμογή

Η καθοδήγηση των νεότερων από τους παλαιότερους (mentoring) εμφανίστηκε ως καθιερωμένη πρακτική σε όλους τους ομίλους. Ο Συμμετέχων Γ ανέφερε: «Πάντα βάζουμε τις μικρότερες ηλικίες με έναν πιο έμπειρο για να μπορεί να τον καθοδηγήσει, τους αλλάζουμε πόστα συνέχεια για να μπορούν να συνεργαστούν όλοι οι άπειροι με τους πιο έμπειρους».

Αντίθετα, το reverse mentoring (οι νεότεροι καθοδηγούν τους μεγαλύτερους) αναφέρθηκε ως φαινόμενο που συμβαίνει «αυτοσχέδια», χωρίς να αποτελεί επίσημη οργανωμένη πρακτική. Ο Συμμετέχων Γ παραδέχτηκε: «Μπορεί να συμβεί, ναι. Παράδειγμα σε θέματα τεχνολογίας που μπορεί κάποιες μεγαλύτερες ηλικίες να υστερούν».

Ο Συμμετέχων Ε επιβεβαίωσε: «Ναι, γίνεται το mentoring, αλλά και reverse mentoring. Επιτέλους, νομίζω μόνο bilateral μπορεί να λειτουργήσει ο συνδυασμός αυτός».

Αυτό το εύρημα υποδεικνύει ένα σημαντικό κενό: ενώ το mentoring είναι θεσμικά κατοχυρωμένο, το reverse mentoring εξαρτάται από την πρωτοβουλία των εργαζομένων και δεν ενσωματώνεται συστηματικά στις πρακτικές HR, κάτι που ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα των Goh και Richardson (2024) περί της ανάγκης δομημένου πλαισίου.

6.5 Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας, μεταφορά γνώσης και προτάσεις βελτίωσης

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα (EE5) εξέτασε τα οφέλη που θεώρησαν τα διοικητικά στελέχη ότι προέκυψαν από την ηλικιακή ποικιλομορφία, καθώς και προτάσεις για την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του πολυγενεακού προσωπικού. Τρία κύρια θέματα αναδείχθηκαν.

Θέμα 1: Αλληλοσυμπληρωματικότητα και ανανέωση

Η θετική αξιολόγηση της ηλικιακής ποικιλομορφίας υπήρξε σχεδόν καθολική. Ο Συμμετέχων Α διατύπωσε τη λογική της αλληλοσυμπλήρωσης: «Ο ένας καλύπτει το κενό του άλλου. Έχουν και οι μικρότεροι να διδάξουν κάτι τους μεγαλύτερους. Και είναι δεκτική η άποψη αυτή. Ναι, σε πολλές περιπτώσεις συνεργάζονται και οι δύο γενιές».

Ο Συμμετέχων Γ περιέγραψε τη δυναμική ως «ανανέωση»: «Όταν υπάρχει μια συνδυασμένη ηλικιακή ομάδα, υπάρχει μια ανανέωση, έναν άλλο αέρα ότι φέρνει και άλλη πνοή στο χώρο. Μαθαίνουν και οι μεγάλοι πράγματα από τους νέους».

Ο Συμμετέχων Δ έδωσε την πιο ολοκληρωμένη περιγραφή της λειτουργικής αλληλοσυμπλήρωσης: «Οι νεότεροι έχουν τον ενθουσιασμό. Είναι ωραίο να βλέπεις νέα παιδιά να σε εξυπηρετούν. Ταυτόχρονα χρειάζεται και η μεγαλύτερη, πιο έμπειρη γενιά, η οποία δίνει τον δικό της στίγμα, με την εμπειρία τους και την παρατηρητικότητα τους ώστε όλο μαζί αυτό το πράγμα να γίνεται ένα πάρα πολύ ωραίο αποτέλεσμα».

Ο Συμμετέχων Β, αν και γενικά πιο επιφυλακτικός όσον αφορά τα θετικά αποτελέσματα της διαγενεακής συνεργασίας, αναγνώρισε ότι «οι μεγαλύτεροι

προσπαθούν να συμβουλευθούν λίγο τους πιο μικρότερους, το οποίο θεωρώ ότι είναι και απόλυτα θεμιτό, ωραίο». Παρόλα αυτά, αρνήθηκε να επιβεβαιώσει το αντίστροφο φαινόμενο: «Το vice versa δεν το έχω εντοπίσει, να σας πω την αλήθεια».

Θέμα 2: Σύνδεση με την ποιότητα υπηρεσιών πολυτελείας

Ο Συμμετέχων Ε σύνδεσε άμεσα την ηλικιακή ποικιλομορφία με την ποιότητα εξυπηρέτησης: «Η ποιότητα της εξυπηρέτησης για ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εκεί δεν θα χαθεί η ποιότητα. Θα μεταφερθούν οι γνώσεις. Θα είναι δίπλα. Ως μέντορας, δηλαδή, θα λειτουργήσει».

Ο Συμμετέχων Δ επέκτεινε αυτή την οπτική: περιέγραψε πώς ο συνδυασμός ενθουσιασμού και εμπειρίας οδηγεί σε ένα σύνολο μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών, ενισχύοντας την εικόνα του ξενοδοχείου απέναντι στον πελάτη. Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για ξενοδοχεία πέντε αστέρων, όπου η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελεί βασικό συστατικό της εμπειρίας φιλοξενίας (Barron et al., 2014).

Θέμα 3: Προτάσεις βελτίωσης – εκπαίδευση, team building, δομημένο reverse mentoring

Οι προτάσεις των συμμετεχόντων για βελτίωση συγκεντρώθηκαν σε τρεις άξονες:

- Συνέχιση και ενίσχυση της εκπαίδευσης: Ο Συμμετέχων Γ υποστήριξε: «Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση. Είναι για μένα πάρα πολύ σοβαρό αυτό», ενώ ο Συμμετέχων Ε τόνισε: «Προφανώς και να συνεχίσουμε. Θέλουν χρόνο για να βγει το αποτέλεσμα. Με ένα τέτοιο εκπαιδευτικό ή με δύο δεν...».
- Ενσωμάτωση team building: Ο Συμμετέχων Ε ανέφερε: «Να κάνουμε και σεμινάρια για το team building για να βοηθηθούν ακόμα περισσότερο οι ομάδες μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων».
- Δομημένο reverse mentoring: Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν ανέφερε επίσημο δομημένο πρόγραμμα reverse mentoring. Η μεταφορά γνώσης από τους νεότερους προς τους μεγαλύτερους εργαζομένους φαίνεται να πραγματοποιείται κυρίως σε άτυπη και ad hoc βάση, ιδίως σε ζητήματα που σχετίζονται με την τεχνολογία. Η συστηματικότερη οργάνωση αυτής της διαδικασίας θα μπορούσε να συμβάλει στη μετατροπή μιας άτυπης πρακτικής σε περισσότερο οργανωμένη πρακτική διαχείρισης της γνώσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Συμμετέχων Δ επισήμανε επίσης τη σημασία της στάσης των έμπειρων εργαζομένων: «Όταν οι πιο παλιοί τους έχουν από κοντά να τους δείχνουν, να τους μαθαίνουν πράγματα, ο μικρότερος ηλικιακά υπάλληλος το αναγνωρίζει αυτό και προσπαθεί ακόμα περισσότερο».

Τέλος, ο Συμμετέχων Γ έθεσε ένα ευρύτερο ζήτημα: τη σχέση εκπαίδευσης και κράτους, υποστηρίζοντας ότι «θα έπρεπε λίγο να το ιδιωτικοποιήσει αυτό και να πάει πιο πέρα την εκπαίδευση για να μπορούν να παίρνουν έτοιμα στελέχη και εργατικό δυναμικό αυτές οι επιχειρήσεις».

6.6 Σύνοψη Ευρημάτων

Ο Πίνακας 6.1 συνοψίζει τα βασικά θέματα που προέκυψαν από την ανάλυση, ανά ερευνητικό ερώτημα.

Πίνακας 6.1. Σύνοψη θεμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα.

Ερευνητικό Ερώτημα	Κύρια Θέματα	Κατεύθυνση Ευρημάτων
EE1: Σύνθεση πολυγενεακού δυναμικού	Επικράτηση Gen Z Ηλικιακή κατάτμηση ανά τμήμα Στασιμότητα σύνθεσης	Gen Z >50% F&B & FO: νέοι Housekeeping & Κουζίνα: μεγαλύτεροι Δεν άλλαξε σημαντικά
EE2: Διαγενεακές διαφορές	Χρηματικό κίνητρο vs εξέλιξη Προσωπικός χρόνος Τεχνολογικό χάσμα Επικοινωνιακές διαφορές	Gen Z: άμεσο κέρδος Millennials: μακροπρόθεσμη εξέλιξη Ψηφιακό χάσμα (άνω από 40) Μεγαλύτεροι: προφορική επικοινωνία
EE3: Προκλήσεις & συγκρούσεις	Job hopping Gen Z Κινητό εν ώρα εργασίας Παρεξηγήσεις γενεών Στερεότυπα	Περιστασιακές, όχι συστημικές Λύνονται με διάλογο Υπάρχουν αλλά δεν αναγνωρίζονται
EE4: Πρακτικές ΔΑΔ	Διάλογος & οριοθέτηση Προσαρμοσμένη παρακίνηση Στρατηγικές πρόσληψης Εκπαίδευση (κρίση μορφής) Mentoring / ad hoc reverse	Κύριο εργαλείο: συζήτηση Διαφοροποίηση ανά γενιά Ποσότητα vs ποιότητα Θεωρητική vs πρακτική Mentoring: θεσμικό, Reverse: ad hoc

EE5: Οφέλη & προτάσεις	Αλληλοσυμπληρωματικότητα Ποιότητα υπηρεσιών Εκπαίδευση, team building, δομημένο reverse mentoring	Κάθε γενιά συμπληρώνει Εμπειρία + ενθουσιασμός Ανάγκη συστηματικοποίησης
------------------------	--	--

Τα ευρήματα, όπως τα διατύπωσαν οι πέντε συμμετέχοντες, αναδεικνύουν τη σύνθετη και πολυδιάστατη φύση της διαχείρισης πολυγενεακού προσωπικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, η Generation Z αποτελεί την πολυπληθέστερη γενεακή ομάδα, κυρίως στα τμήματα πρώτης γραμμής, δημιουργώντας τόσο προκλήσεις (job hopping, διαφορετική εργασιακή νοοτροπία) όσο και ευκαιρίες (τεχνολογική εξοικείωση, φρέσκια προσέγγιση). Η βασική διαγενεακή αντίθεση εντοπίζεται μεταξύ άμεσου χρηματικού κινήτρου (Gen Z) και μακροπρόθεσμης επαγγελματικής εξέλιξης (Millennials). Τα στελέχη ανταποκρίνονται με προσαρμοσμένη παρακίνηση και διάλογο, ενώ η μεταφορά γνώσης λειτουργεί μέσω ad hoc mentoring από τους παλαιότερους και περιστασιακού reverse mentoring από τους νεότερους. Το βασικό κενό που εντοπίστηκε είναι η απουσία δομημένων προγραμμάτων reverse mentoring και team building, τα οποία θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη συστηματική ανταλλαγή γνώσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 7) θα εξεταστούν τα παραπάνω ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία, θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα και θα διατυπωθούν προτάσεις για τη βελτίωση της διοίκησης πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται και συνδέονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα (Κεφάλαιο 6) με το θεωρητικό πλαίσιο και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της μελέτης (Κεφάλαια 2–4). Σκοπός είναι η κριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με την υπάρχουσα γνώση, η ανάδειξη των πρωτοτύπων συνεισφορών της έρευνας και η διατύπωση πρακτικών προτάσεων για τη διοίκηση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Η δομή του κεφαλαίου ακολουθεί τη λογική των πέντε ερευνητικών ερωτημάτων: αρχικά παρουσιάζονται τα συμπεράσματα ανά ερευνητικό ερώτημα (7.2), στη συνέχεια διατυπώνονται προτάσεις για την πρακτική (7.3),

αναγνωρίζονται οι περιορισμοί της μελέτης (7.4) και προτείνονται κατευθύνσεις μελλοντικής έρευνας (7.5), για να καταλήξει το κεφάλαιο σε μια τελική σύνθεση (7.6).

Η εξέταση των ευρημάτων οργανώνεται θεματικά, ώστε κάθε υποενότητα να αντιστοιχεί άμεσα στο ομώνυμο ερευνητικό ερώτημα και στα θέματα που αναδείχθηκαν στο Κεφάλαιο 6. Αυτή η δομή εξασφαλίζει τη μέγιστη διαφάνεια και αναγωγιμότητα μεταξύ αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, σύμφωνα με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας (Creswell & Creswell, 2018) και της θεματικής ανάλυσης (Braun & Clarke, 2006). Η προσέγγιση επιτρέπει, παράλληλα, τον συστηματικό διάλογο με τη διεθνή βιβλιογραφία περί διαγενεακής διαχείρισης στον τουριστικό κλάδο.

7.1 Συμπεράσματα ανά Ερευνητικό Ερώτημα

7.1.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ηλικιακή σύνθεση και χαρακτηριστικά του πολυγενεακού δυναμικού

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα διοικητικά στελέχη τη σύνθεση και τα βασικά χαρακτηριστικά του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού τους. Η ανάλυση των συνεντεύξεων έδειξε ότι η Generation Z αποτελεί πλέον το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου, ξεπερνώντας συχνά το 50% του συνολικού προσωπικού, ιδιαίτερα στα τμήματα F&B και Front Office. Ταυτόχρονα, εντοπίστηκε συστηματική ηλικιακή συγκέντρωση συγκεκριμένων γενεών ανά τμήμα: τα τμήματα πρώτης γραμμής (F&B Service, Front Office) συγκεντρώνουν κυρίως νεότερους εργαζομένους, ενώ η Κουζίνα, το Housekeeping και η Συντήρηση απασχολούν εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας (40–60 ετών). Τέλος, η ηλικιακή σύνθεση εμφανίστηκε σχετικά σταθερή στο χρόνο, χωρίς σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια.

Η επικράτηση της Generation Z στον ξενοδοχειακό κλάδο συνάδει με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι Germanier και Darioly (2025) επισημαίνουν την αυξανόμενη παρουσία της Generation Z στο παγκόσμιο εργατικό δυναμικό, αναδεικνύοντας τη συγκεκριμένη γενιά ως μια ολοένα και σημαντικότερη ομάδα εργαζομένων. ενώ ο Gursoy et al. (2008) είχαν ήδη προβλέψει τη σταδιακή κυριαρχία των νεότερων γενεών στον τομέα των υπηρεσιών. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, υπό το πρίσμα των αντιλήψεων των πέντε στελεχών, συγκλίνουν με αυτή την τάση,

αλλά προσθέτουν μια σημαντική τοπική διάσταση: η κυριαρχία της Generation Z είναι ιδιαίτερα έντονη στα εποχιακά ξενοδοχεία πολυτελείας της Κρήτης, όπου η φύση της εργασίας (εποχικότητα, έντονος ρυθμός, χαμηλότερη αρχική μισθοδοσία) συνθέτει ένα πλαίσιο που προσελκύει κυρίως νεότερους εργαζομένους.

Η ηλικιακή σύνθεση ανά τμήμα αποτελεί ένα εύρημα με σημαντικές πρακτικές προεκτάσεις. Η συγκέντρωση διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε διαφορετικά τμήματα σημαίνει ότι η διαγενεακή αλληλεπίδραση περιορίζεται δομικά: ένας σερβιτόρος της Generation Z σπάνια συνεργάζεται στενά με μια γυναίκα του Housekeeping ηλικίας 55 ετών. Αυτή η τάση διαχωρισμού των εργαζομένων ανά ηλικιακή ομάδα περιορίζει τις ευκαιρίες διαγενεακής μάθησης και ανανέωσης, τις οποίες οι Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) θεωρούν βασικό πλεονέκτημα της ηλικιακής ποικιλομορφίας. Επιπλέον, το εύρημα σχετικά με τη στασιμότητα της ηλικιακής σύνθεσης υποδεικνύει ότι τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου (εποχικότητα, φύση της εργασίας κ.τ.λ.) λειτουργούν ως μηχανισμοί αναπαραγωγής της υπάρχουσας κατάστασης, παρά ως παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην αλλαγή.

7.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2: Διαγενεακές διαφορές σε εργασιακές αξίες, επικοινωνία και κίνητρα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εστίασε στις διαφορές μεταξύ των γενεών όσον αφορά τις εργασιακές αξίες, τον τρόπο επικοινωνίας, την ανταπόκριση στην τεχνολογία και τα κίνητρα. Τα ευρήματα ανέδειξαν τρεις βασικούς άξονες διαφοροποίησης. Πρώτον, η Generation Z χαρακτηρίστηκε από του συμμετέχοντες ως κυρίως «φιλοχρήματη» και «ευκαιριακή», προτιμώντας την άμεση χρηματική ανταμοιβή έναντι της μακροπρόθεσμης επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ οι Millennials περιγράφηκαν ως πιο «υπομονετικοί» και προσηλωμένοι στην καριέρα τους. Δεύτερον, αναδείχθηκε ένα έντονο ψηφιακό χάσμα: οι εργαζόμενοι άνω των 40 ετών αντιμετώπιζαν δυσκολίες στη χρήση νέων τεχνολογιών (self-check-in, ψηφιακές πλατφόρμες). Τρίτον, διαπιστώθηκαν διαφορές στον τρόπο επικοινωνίας: οι νεότεροι προτιμούσαν την ψηφιακή (μηνύματα, ομάδες) και οι μεγαλύτεροι την άμεση προφορική επικοινωνία.

Η αντίθεση μεταξύ χρηματικού κινήτρου (Generation Z) και επαγγελματικής εξέλιξης (Millennials) επιβεβαιώνει εν μέρει τα πορίσματα των Araydin et al. (2020), οι οποίοι διερεύνησαν τις διαγενεακές διαφορές στα κίνητρα εργαζομένων στον τουριστικό

κλάδο. Ωστόσο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι η οικονομική ανάγκη δεν συνιστά αποκλειστικό χαρακτηριστικό της Generation Z, αλλά φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που μπορεί να επηρεάζει εργαζομένους διαφορετικών γενεών. Ο Συμμετέχων Γ υπενθύμισε ότι «για όλες τις ηλικίες το οικονομικό είναι το βασικό κίνητρο», υπονοώντας ότι η χρηματική αναζήτηση συνδέεται στενά με τη δομή αμοιβών του κλάδου και όχι αποκλειστικά με γενεακά χαρακτηριστικά. Αυτή η παρατήρηση ευθυγραμμίζεται με τον Gursoy et al. (2008), οι οποίοι τονίζουν ότι τα γενεακά χαρακτηριστικά αλληλοεπιδρούν με τα θεσμικά πλαίσια και τις αγοραίες συνθήκες, δεν τα καθορίζουν μοναδικά.

Η έμφαση της Generation Z στην ισορροπία εργασίας-ζωής και τον προσωπικό χρόνο συμφωνεί με τα ευρήματα των Germanier και Darioly (2025), οι οποίοι αναδεικνύουν την αξία της ευελιξίας και του work-life balance ως καθοριστικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης για τη συγκεκριμένη γενιά. Παρόμοια, οι Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) είχαν επισημάνει ότι οι νεότερες γενεές δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα ζωής έναντι της παραδοσιακής αφοσίωσης στον εργοδότη. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με την τάση αυτή, αλλά δείχνουν επίσης ότι στο πλαίσιο της εποχιακής ξενοδοχειακής εργασίας η ισορροπία εργασίας-ζωής αποτελεί συνάρτηση τόσο των γενεακών προσδοκιών όσο και των αντικειμενικών συνθηκών (έντονος ρυθμός, παρατεταμένες βάρδιες, απουσία ελεύθερου χρόνου κατά τη σεζόν).

Το ψηφιακό χάσμα που εντοπίστηκε μεταξύ εργαζομένων άνω των 40 ετών και νεότερων συσχετίζεται με τη βιβλιογραφία περί τεχνολογικής εξοικείωσης ανά γενιά. Οι Cismaru και Iunius (2020) είχαν επισημάνει τη δυσκολία προσαρμογής των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στις νέες ψηφιακές εργασιακές πλατφόρμες, εύρημα που συνάδει με τις σχετικές αναφορές των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της πολυτελείας, όπου η ψηφιακή εξοικείωση αποτελεί προαπαιτούμενο για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών (self-check-in, ψηφιακά concierge κ.ά.). Η διαφοροποίηση στις επικοινωνιακές προτιμήσεις αντικατοπτρίζει ευρύτερες κοινωνικές αλλαγές: η μετατόπιση από την προφορική στην ψηφιακή επικοινωνία δεν περιορίζεται στον χώρο εργασίας, αλλά αποτελεί γενεακό χαρακτηριστικό που η διοίκηση οφείλει να διαχειριστεί στρατηγικά.

7.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3: Προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξέτασε τις προκλήσεις και τα σημεία τριβής που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στον χώρο εργασίας. Η ανάλυση έδειξε ότι το job hopping αποτελεί την κορυφαία πρόκληση, η χρήση κινητού τηλεφώνου εν ώρα εργασίας αποτελεί σημαντικό σημείο τριβής, οι διαγενεακές παρεξηγήσεις είναι περιστασιακές αλλά όχι συστημικές, και τα στερεότυπα υπάρχουν αλλά παραμένουν συχνά άδηλα και ανομολόγητα.

Το φαινόμενο του job hopping επιβεβαιώνει αντικειμενικά τον κίνδυνο που είχαν επισημάνει οι Goh και Okumus (2020) σχετικά με την υψηλή ανανέωση εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο. Η έρευνα υποδεικνύει ότι η τάση των εργαζομένων της Generation Z να αλλάζουν εργοδότη ακόμη και για μικρές διαφοροποιήσεις στις οικονομικές απολαβές δεν φαίνεται να αποτελεί αποκλειστικά γενεακό χαρακτηριστικό, αλλά μπορεί να συνδέεται και με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας, όπου η πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές μέσω του διαδικτύου και οι δυνατότητες διαπραγμάτευσης έχουν διευρυνθεί. Οι Ghani et al. (2022) επιβεβαιώνουν ότι οι συνδυασμένες πρακτικές διατήρησης (συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών αμοιβών, του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και της αναγνώρισης) αποτελούν την πιο αποτελεσματική στρατηγική απέναντι στην ανανέωση προσωπικού.

Η χρήση κινητού τηλεφώνου εν ώρα εργασίας αναδείχθηκε ως σημείο τριβής με ιδιαίτερη βαρύτητα στον χώρο της πολυτελείας, όπου η απόλυτη εστίαση στην εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί θεμελιώδες αίτημα. Το εύρημα αυτό φαίνεται να έχει διερευνηθεί σε περιορισμένο βαθμό στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη διαγενεακή διαχείριση, συμβάλλοντας έτσι στην περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Αναδεικνύει την ανάγκη για συγκεκριμένες πολιτικές χρήσης ψηφιακών μέσων που θα εξισορροπούν τα γενεακά διαφοροποιημένα πρότυπα επικοινωνίας με τα πρότυπα εξυπηρέτησης του τομέα πολυτελείας.

Η επισήμανση ότι οι διαγενεακές συγκρούσεις είναι περιστασιακές και όχι συστημικές αποτελεί σημαντική ποιοτική εξέλιξη σε σχέση με τη βιβλιογραφία. Οι Zorpiatis et al. (2012) είχαν αναδείξει την ύπαρξη διαγενεακών στερεοτύπων στον κυπριακό

τουριστικό κλάδο, ενώ ο Gursøy et al. (2008) είχε τονίσει τον κίνδυνο συγκρούσεων αξιών. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει την ύπαρξη στερεοτύπων, αλλά δείχνει ότι τα στερεότυπα παραμένουν σε επίπεδο αναπαράστασης και δεν μεταφράζονται συστημικά σε ανοιχτές συγκρούσεις. Ο διαχωρισμός αυτός υποδηλώνει ότι η πολυγενεακή συνύπαρξη ενδέχεται να δημιουργεί περισσότερο λανθάνουσες εντάσεις παρά άμεσες και εμφανείς συγκρούσεις, γεγονός που καθιστά σημαντική την έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων από τη διοίκηση.

7.1.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4: Πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερεύνησε τις πρακτικές και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη για τη διαχείριση του πολυγενεακού δυναμικού. Τα ευρήματα ανέδειξαν πέντε βασικούς στόχους: τον διάλογο ως κύριο εργαλείο επίλυσης διαφωνιών, την προσαρμοσμένη παρακίνηση ανά γενιά, τις αδυναμίες της εκπαίδευσης, όπως τη διαφορά μεταξύ θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης και την τάση αντιμετώπισης της εκπαίδευσης ως τυπικής διαδικασίας χωρίς ουσιαστική εφαρμογή στην πράξη, την τυπική αλλά ελλιπή mentoring και την αυτοσχέδια reverse mentoring, καθώς και την ανάγκη πρώιμου προγραμματισμού για την προσέλκυση προσωπικού.

Η χρήση του διαλόγου ως κύριου εργαλείου επίλυσης διαφωνιών συμφωνεί με τη βιβλιογραφική αναφορά στον Marcinkus Murphy (2012), ο οποίος τονίζει τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας και της αλληλοκατανόησης στη διαχείριση της ηλικιακής ποικιλομορφίας. Επίσης, οι Park και Gursøy (2012) υποστηρίζουν ότι ο θεσμός της διαγενεακής επικοινωνίας αποτελεί προαπαιτούμενο για την επιτυχία της υπηρεσιακής μάθησης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα διοικητικά στελέχη του δείγματος έχουν ενστερνιστεί αυτή την αρχή στην πράξη, ωστόσο η εφαρμογή της παραμένει σε επίπεδο αυτοσχεδιασμού και όχι δομημένης διαδικασίας.

Η αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης αναδεικνύεται ως σημαντική διάσταση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν, αφενός, την ανάγκη για «συνέχιση και ενίσχυση της εκπαίδευσης» και, αφετέρου, προβληματισμό και δυσανεμία αναφορικά με την ποιότητα και την πρακτική αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης κατάρτισης, επισημαίνοντας ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις πραγματικές ανάγκες της εργασιακής πρακτικής. Η

αντίφαση μεταξύ της αναγνωρισμένης ανάγκης για περαιτέρω εκπαίδευση και της δυσαρέσκειας ως προς τις υφιστάμενες εκπαιδευτικές πρακτικές φαίνεται να έχει διερευνηθεί σε περιορισμένο βαθμό στη σχετική βιβλιογραφία, γεγονός που αναδεικνύει τη συμβολή της παρούσας μελέτης στην περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος. Οι Barron et al. (2014) είχαν επισημάνει ότι η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στον τουριστικό κλάδο εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την πρακτική τους εφαρμοσιμότητα, χωρίς, ωστόσο, να τεκμηριώνουν με την ίδια σαφήνεια την απόσταση μεταξύ της θεωρητικής κατάρτισης και των πραγματικών αναγκών της εργασιακής πρακτικής, όπως αυτή αναδεικνύεται από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης

Το εύρημα σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών mentoring και reverse mentoring παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε σχέση με τα ευρήματα της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Οι Goh και Richardson (2024) έχουν προτείνει ένα δομημένο πλαίσιο reverse mentoring στον τουριστικό κλάδο, επισημαίνοντας τη σημασία της συστηματικής διαγενεακής ανταλλαγής γνώσης. Τα δεδομένα του παρόντος δείγματος καταδεικνύουν ότι το reverse mentoring εφαρμόζεται στην πράξη, χωρίς ωστόσο να έχει λάβει συστηματική ή τυποποιημένη μορφή, αλλά υλοποιείται κυρίως σε ad hoc βάση: οι νεότεροι βοηθούν τους μεγαλύτερους σε ψηφιακά ζητήματα χωρίς επίσημο πλαίσιο, στόχο ή αξιολόγηση. Το κενό αυτό μεταξύ θεωρητικού μοντέλου και εργασιακής πραγματικότητας αποτελεί σημείο παρέμβασης με υψηλό αναμενόμενο όφελος.

7.1.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5: Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας, μεταφορά γνώσης και προτάσεις βελτίωσης

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα εξέτασε τα οφέλη που προκύπτουν από την ηλικιακή ποικιλομορφία, τη δυναμική μεταφοράς γνώσης και τις προτάσεις βελτίωσης. Τα ευρήματα ανέδειξαν την αλληλοσυμπλήρωση μεταξύ εμπειρίας και ενθουσιασμού ως βασικό πλεονέκτημα, τη σύνδεση με την ποιότητα υπηρεσιών πολυτελείας και την ανάγκη για δομημένο reverse mentoring, team building και συνεχή εκπαίδευση.

Η αλληλοσυμπλήρωση εμπειρίας και ενθουσιασμού συγκλίνει τα πορίσματα των Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018), οι οποίοι τονίζουν ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία στον τουριστικό κλάδο λειτουργεί ως πηγή καινοτομίας, αφού η εμπειρία των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων συνδυάζεται με τη δημιουργικότητα

και την τεχνολογική ευχέρεια των νεότερων. Η σύνδεση αυτή αποκτά ιδιαίτερη αξία στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπου η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προϋποθέτει ταυτόχρονα ενσάρκωση παραδοσιακής φιλοξενίας (εμπειρία) και σύγχρονων υπηρεσιών (τεχνολογία). Το εύρημα ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία συνδέεται άμεσα με την ποιότητα υπηρεσιών πολυτελείας, μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει στη διεύρυνση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, καθώς, ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας και της οργανωσιακής απόδοσης σε γενικότερο επίπεδο, η διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης στο πλαίσιο της πολυτελούς ξενοδοχειακής φιλοξενίας παραμένει σχετικά περιορισμένη. Οι προτάσεις των συμμετεχόντων για δομημένο reverse mentoring, team building και συνεχή εκπαίδευση συγκλίνουν με τις προτάσεις των Goh και Richardson (2024) για δομημένη reverse mentoring, καθώς και με τα πορίσματα των Ghani et al. (2022) για ολιστικές στρατηγικές διατήρησης προσωπικού. Η σύγκλιση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι δείχνει ότι οι πρακτικοί του κλάδου διατυπώνουν αυθόρμητα ανάγκες που η βιβλιογραφία είχε ήδη επισημάνει ως βέλτιστες πρακτικές – αλλά οι οποίες δεν είχαν εφαρμοστεί συστηματικά στο ερευνητικό πεδίο. Αυτή η απόσταση μεταξύ γνώσης και πράξης (knowing–doing gap) αναδεικνύεται ως σημαντικό εύρημα της παρούσας μελέτης.

7.2 Προτάσεις για την Πρακτική

Επί τη βάση των ευρημάτων και της συζήτησης που προηγήθηκε, διατυπώνονται οι ακόλουθες προτάσεις για τη βελτίωση της διοίκησης του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου Κρήτης. Οι προτάσεις κατηγοριοποιούνται σε πέντε θεματικούς άξονες, ώστε να αντιστοιχούν στα κρίσιμα ζητήματα που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση.

Άξονας 1: Δομημένο reverse mentoring

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι το reverse mentoring εφαρμόζεται κυρίως σε αυτοσχέδια (ad hoc) βάση, χωρίς να εντάσσεται σε ένα επίσημο διαμορφωμένο πλαίσιο με σαφώς καθορισμένους στόχους και διαδικασίες αξιολόγησης. Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε να εξεταστεί η συστηματικότερη εφαρμογή ενός δομημένου προγράμματος reverse mentoring, με ενδεικτικά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ξεκάθαρος στόχος: ψηφιακή κατάρτιση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων (self-check-in, πλατφόρμες κρατήσεων, ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας).
- Ζεύγη mentoring: σύσταση επίσημων ζευγαριών mentor–mentee ανά τμήμα, με εβδομαδιαία συνεδρία διάρκειας 30–45 λεπτών.
- Αξιολόγηση: περιοδική αξιολόγηση προόδου μέσω σύντομων ερωτηματολογίων και ανατροφοδότησης από τους επιβλέποντες.
- Αντισταθμιστικό όφελος: αναγνώριση του ρόλου του νεότερου mentor (πιστοποίηση, βραβείο, συμπερίληψη στο αρχείο αξιολόγησης).

Άξονας 2: Αναμόρφωση της εκπαίδευσης

Δεδομένης της έντονης κριτικής που ασκήθηκε στα υφιστάμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, προτείνεται η υιοθέτηση περισσότερο βιωματικών και πρακτικά προσανατολισμένων μορφών εκπαίδευσης:

- On-the-job training: εκπαίδευση στον χώρο εργασίας με role-playing και προσομοίωση πραγματικών συναλλαγών με πελάτες πολυτελείας.
- Cross-generational training: Εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν από κοινού εργαζόμενοι διαφορετικών γενεών, με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και την αξιοποίηση των συμπληρωματικών δεξιοτήτων τους.
- Βραχύχρονα modules: Αντί για πολυήμερα εκπαιδευτικά προγράμματα, προτείνεται η υλοποίηση σύντομων και στοχευμένων εργαστηρίων διάρκειας 2–3 ωρών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και στο αντικείμενο εργασίας κάθε τμήματος.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων: μέτρηση της πραγματικής επίδρασης της εκπαίδευσης στην απόδοση και την ικανοποίηση πελατών.

Άξονας 3: Στρατηγική διατήρησης και ανταγωνιστικών αμοιβών

Η αντιμετώπιση του job hopping απαιτεί στρατηγική πρόσληψης και διατήρησης που υπερβαίνει τη στοιχειώδη ανταγωνιστικότητα αμοιβών:

- Διαφάνεια αμοιβών: ανάρτηση των αμοιβών και παροχών σε διαδικτυακές πλατφόρμες προσλήψεων, ώστε να περιοριστεί η διαπραγματευτική ασυμμετρία υπέρ των εργαζομένων.

- Προγράμματα αναγνώρισης: επιβράβευση καλύτερου εργαζομένου ανά τμήμα, μηνιαίως και εποχιακά, με δημόσια αναγνώριση και υλικό έπαθλο.
- Bonus παραμονής: προαιρετικά bonus παραμονής στο τέλος της σεζόν, δεμένα με την αξιολόγηση απόδοσης.
- Στέγαση και διατροφή: διατήρηση και ενίσχυση των υφιστάμενων πακέτων υποστήριξης, τα οποία αποδείχτηκαν αποτελεσματικά εργαλεία προσέλκυσης εργαζομένων.

Άξονας 4: Ψηφιακή πολιτική χρήσης κινητού

Η χρήση κινητού εν ώρα εργασίας αποτελεί σημείο τριβής που χρήζει σαφούς ρύθμισης:

- Σύνταξη επίσημης πολιτικής: καθιέρωση σαφών κανόνων σχετικά με τη χρήση κινητών τηλεφώνων ανά τμήμα, οι οποίοι θα διαμορφώνονται και θα συμφωνούνται με τους εργαζομένους κατά την έναρξη της τουριστικής περιόδου.
- Διάκριση χρήσεων: διαχωρισμός μεταξύ επαγγελματικής χρήσης (π.χ. ψηφιακό concierge), προσωπικής χρήσης σε διαλείμματα, και μη αποδεκτής χρήσης σε ώρα εξυπηρέτησης πελατών.
- Ψηφιακός χρόνος διαλείμματος: εξασφάλιση χρόνου πρόσβασης σε ψηφιακά μέσα κατά τα διαλείμματα, ώστε να καλύπτεται η ανάγκη των νεότερων για συνεχή συνδεσιμότητα.

Άξονας 5: Διαγενεακές δράσεις team building

Για την αντιμετώπιση της τάσης περιορισμένης αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων και ηλικιακών ομάδων, προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

- Διαγενεακές ομαδικές δράσεις: Οργάνωση δράσεων team building με τη συμμετοχή εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων και ηλικιακών ομάδων, τουλάχιστον δύο φορές κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.
- Διατμηματική συνεργασία: Παρουσιάσεις σχετικά με τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες κάθε τμήματος σε εργαζομένους άλλων τμημάτων, με στόχο την καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών ρόλων και την ενίσχυση της συνεργασίας.

- Job shadowing μεταξύ τμημάτων: Πιλοτική εφαρμογή σύντομων περιόδων παρατήρησης της εργασίας (job shadowing) μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων, με έμφαση σε τμήματα που παρουσιάζουν διαφορετική ηλικιακή σύνθεση, ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση των διαφορετικών εργασιακών ρόλων και πρακτικών..

7.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη, υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Πρώτον, το δείγμα περιορίζεται σε πέντε συμμετέχοντες, αλλά ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζει πλήρως την ποικιλομορφία απόψεων όλων των διοικητικών στελεχών στον Νομό Ηρακλείου.

Δεύτερον, η έρευνα διεξήχθη αποκλειστικά στον Νομό Ηρακλείου Κρήτης και σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων, επομένως τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικοποιηθούν σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε κατηγορίες ξενοδοχείων χαμηλότερης βαθμίδας.

Τρίτον, η οπτική που παρουσιάζεται είναι αποκλειστικά εκείνη των διοικητικών στελεχών· οι απόψεις των εργαζομένων διαφόρων γενεών δεν εξετάστηκαν άμεσα. Η συγκεκριμένη οπτική ενδέχεται να αντανakλά σε μεγαλύτερο βαθμό τις αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών παρά τις προσωπικές εμπειρίες και τις απόψεις των εργαζομένων των διαφορετικών γενεών.

Τέταρτο, η χρονική περίοδος συλλογής δεδομένων ήταν περιορισμένη, πράγμα που δεν επέτρεψε τη διερεύνηση ενδεχόμενων εποχιακών διακυμάνσεων στις διαγενεακές σχέσεις.

Πέμπτο, η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, αν και ενδείκνυται για ποιοτική έρευνα, ενέχει τον κίνδυνο οι συμμετέχοντες ενδέχεται να απέκρυψαν πληροφορίες που θεώρησαν δυσμενείς για την εικόνα του ξενοδοχείου τους.

7.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα:

- Διερεύνηση των απόψεων εργαζομένων διαφόρων γενεών: Η συμπλήρωση της διοικητικής οπτικής με focus groups ή συνεντεύξεις εργαζομένων θα παρείχε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των διαγενεακών δυναμικών.

- Μεικτή μεθοδολογία (mixed methods): Ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης θα επέτρεπε την ταυτοποίηση συστημικών προτύπων σε μεγαλύτερο δείγμα, διατηρώντας ταυτόχρονα το βάθος κατανόησης της ποιοτικής ανάλυσης.
- Δοκιμή πιλοτικών προγραμμάτων reverse mentoring: Η εφαρμογή ενός δομημένου προγράμματος reverse mentoring σε ένα ή περισσότερα ξενοδοχεία και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με πρό-μετά μέτρηση θα παρείχε εμπειρικά δεδομένα για την αποτελεσματικότητα της πρότασης.
- Διαχρονική μελέτη: Η παρακολούθηση της ηλικιακής σύνθεσης και των διαγενεακών σχέσεων σε βάθος χρόνου (π.χ. 5 ετών) θα επέτρεπε την εξέταση του αν η «στασιμότητα» που αναφέρθηκε αποτελεί μακροπρόθεσμη τάση ή παροδικό φαινόμενο.
- Συγκριτική έρευνα σε διαφορετικές περιοχές και κατηγορίες ξενοδοχείων: Η επέκταση του δείγματος σε άλλους νομούς της Κρήτης ή σε άλλες τουριστικές περιοχές της Ελλάδας, καθώς και σε ξενοδοχεία 4 ή 3 αστερών, θα επέτρεπε τη σύγκριση και ενδεχόμενη γενικοποίηση των ευρημάτων.
- Έρευνα στην επίδραση του ψηφιακού χάσματος στην ποιότητα υπηρεσιών πολυτελείας: Η εστίαση στον τρόπο με τον οποίο το ψηφιακό χάσμα επηρεάζει την ικανότητα παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών θα αποτελούσε μια καινοτομική προσέγγιση, δεδομένης της έλλειψης βιβλιογραφίας στον τομέα αυτό.

7.5 Τελική Σύνοψη

Η παρούσα έρευνα, βασισμένη στις αντιλήψεις πέντε διοικητικών στελεχών, συνάδει με τη σχετική βιβλιογραφία και συμβάλλει στην περαιτέρω κατανόηση της διαγενεακής διαχείρισης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ειδικότερα, τα ευρήματα παρουσιάζουν συγκλίσεις με τις διαπιστώσεις των Gursoy et al. (2008), Goh και Okumus (2020), Germanier και Darioly (2025), Sakdiyakorn και Wattanacharoensil (2018) και Ghani et al. (2022), αναφορικά με την αυξανόμενη παρουσία των νεότερων γενεών, τις διαφοροποιήσεις στα κίνητρα των εργαζομένων, τα πιθανά οφέλη της ηλικιακής ποικιλομορφίας και την ανάγκη για ολοκληρωμένες πρακτικές διαχείρισης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Παράλληλα, η έρευνα αναδεικνύει ορισμένες διαστάσεις που φαίνεται να έχουν διερευνηθεί σε περιορισμένο βαθμό στη σχετική βιβλιογραφία, όπως οι προβληματισμοί σχετικά με την ποιότητα και την πρακτική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, η χρήση του κινητού τηλεφώνου ως σημείο τριβής στον εργασιακό χώρο, η τάση περιορισμένης αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων και ηλικιακών ομάδων, καθώς και η απόσταση μεταξύ γνώσης και πρακτικής εφαρμογής (knowing–doing gap) στην περίπτωση του reverse mentoring.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική διοίκηση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας του Νομού Ηρακλείου δεν περιορίζεται στην αναγνώριση των διαγενεακών διαφορών, αλλά προϋποθέτει τη συστηματική ενσωμάτωση της σχετικής γνώσης στις πρακτικές διοίκησης. Η απόσταση μεταξύ της αναγνώρισης της αξίας του reverse mentoring σε θεωρητικό επίπεδο και της περιορισμένης και άτυπης εφαρμογής του στην εργασιακή πρακτική αναδεικνύεται ως σημαντική διάσταση των ευρημάτων της μελέτης. Η γεφύρωση αυτής της απόστασης θα μπορούσε να ενισχύσει την αξιοποίηση της διαγενεακής γνώσης και συνεργασίας και να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όρος «luxury hospitality» συνδέεται με υψηλά πρότυπα φιλοξενίας, τα οποία προϋποθέτουν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση συνυπάρχει με την αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών δυνατοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, η πολυγενεακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως πρόκληση, αλλά και ως δυνατότητα αξιοποίησης διαφορετικών γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων. Προς αυτή την κατεύθυνση, η συστηματικότερη εφαρμογή του reverse mentoring, η ενίσχυση της πρακτικής διάστασης της εκπαίδευσης, η διαμόρφωση σαφών κανόνων για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και η υιοθέτηση πρακτικών διατήρησης του προσωπικού που λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του πολυγενεακού ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για τα ξενοδοχεία πολυτελείας της Κρήτης, τα οποία καλούνται να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος φιλοξενίας, διατηρώντας παράλληλα τα χαρακτηριστικά της κρητικής φιλοξενίας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Abdurachman, D., Arafah, W., Kusnadi. (2022). Effect of strategic leadership style and green human resource management on the management performance of Kodam Jaya. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 10(1), 219–228.
<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i1.2022.4485>
- Andrea, B., Gabriella, H. C., Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Apaydın, Ş., Güngör, A., Toprakçi Alp, G., & Karacaoğlu, K. (2020). Motivational differences between generations Y and Z in working life. In *New Perspectives and Studies in Economics and Administrative Sciences* (pp. 135–146).
https://www.researchgate.net/publication/340137727_CHAPTER-11_MOTIVATIONAL_DIFFERENCES_BETWEEN_GENERATIONS_Y_AND_Z_IN_WORKING_LIFE
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, 69(4), 245–263.
<https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0017>
- Barron, P., Maxwell, G., Broadbridge, A., & Ogden, S. (2007). Careers in hospitality management: Generation Y's experiences and perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 119–128. <https://doi.org/10.1375/jhtm.14.2.119>
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>
- 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>
- Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 736820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2014). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing, Third Edition, by Svend Brinkmann and Steinar Kvale. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development* (Vol. 31, pp. 1–424). SAGE Publications, Inc. Retrieved from <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interviews/book239402>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cerović, S. (2020). Human resource management in hospitality industry. Singidunum University. . https://www.researchgate.net/profile/Slobodan-Cerovic-2/publication/341001937_US_-_Human_resource_management_in_hospitality_industry/links/5ea96fbfa6fdcc705097d1b2/US-Human-resource-management-in-hospitality-industry.pdf
- Chan, J. K. L., Stephen, S. G. A., & Andi Kele, A. T. (2021). Exploring sustainable human resource practices and framework in star-rated hotels. *Sustainability*, 13(16), Article 9024. <https://doi.org/10.3390/su13169024>
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- 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), Article 263. <https://doi.org/10.3390/su12010263>
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach* (2nd ed.). Routledge. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Human%20Resource%20Management%20A%20Critical%20Approach%20by%20David%20G.%20Collings.pdf>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), Article 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Floras, M., & Stavrinoudis, T. A. (2016). Approaching competitive strategies and human resource management practices in city hotels. *Tourismos*, 11(3), 21–40. <https://tourismosjournal.aegean.gr/article/view/479/432>
- Fotiadis, I., Salepaki, A., Angelou, I., & Kourkouridis, D. (2025). Human resource strategies in Greek tourism businesses: Perspectives and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, Article e2911. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2911>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.003>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Germanier, R., & Darioly, A. (2025). Hospitality industry's recruitment and retention challenges: Practitioners' perspectives, Gen Z's recommendations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(6), 764–767. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2025-0145>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), Article 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>

- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain Generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, Article 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Goh, E., & Richardson, S. (2024). Developing effective mentoring programs in hospitality higher education: A practical perspective using the mentoring framework. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 24(2), 179–188. <https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2304748>
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- 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>
- Hai, S., & Park, I. J. (2024). How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 119, Article 103706. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103706>
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. (2026). Ετήσια έρευνα απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία 2025. ΙΤΕΠ.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Joshi, A., Dencker, J., Franz, G., & Martocchio, J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.51141800>
- Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), Article 9143. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), Article 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>

- Kaylene, C. W., Robert, A. P., Alfred, R., & Edward, H. (2010). Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 67–90.
https://www.researchgate.net/publication/264877591_Multi-Generational_Marketing_Descriptions_Characteristics_Lifestyles_and_Attitudes#fullTextFileContent
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>
- Komesty Sinaga, E., Suryadi, E., Lastaripar Goeltom, A. D., Ucu Rachman, C., & Susanto, E. (2024). Personal and organizational factors supporting Green HRM performance in the tourism industry. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(2), 272–289. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1623>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354.
<https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lissitsa, S., Zychlinski, E., & Kagan, M. (2022). The Silent Generation vs Baby Boomers: Socio-demographic and psychological predictors of the “gray” digital inequalities. *Computers in Human Behavior*, 128, Article 107098.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107098>
- Lyons, S., & Kuron, L. (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>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Marinotti, G., & Johnston, A. (2024). Leader ‘leadership’ perceptions within a luxury hotel environment. *Human Resources Management and Services*, 6(2), Article 3483.
<https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3483>
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A. (2008). Employees’ motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13(3–4), 258–271. <https://doi.org/10.1080/13606710802200969>

- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Nazir, M. W., Zunhuwan, S., & Asghar, F. (2025). Green HRM practices and their impact on eco-friendly employee behavior in tourism. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(3), 172–187. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i3.156>
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080469461>
- Nowak, S. A. (2025). V. Braun, V. Clarke, *Thematic analysis: A practical guide*. *Neofilolog*, 64(2), 470–474.
- Nugrohojati, I. S., & Linando, J. A. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Characteristics, challenges, and implications. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 98–111.
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (2025). Στατιστικά στοιχεία ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας. ΞΕΕ.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The effect of sustainable human resource management practices on customer satisfaction, service quality, and institutional performance in hotel businesses. *Sustainability*, 15(10), Article 8251. <https://doi.org/10.3390/su15108251>
- Papademetriou, C., Belias, D., Ntalakos, A., & Rossidis, I. (2026). Leading green: How leadership styles shape environmental human resource management practices in Greek hospitality organizations. *Sustainability*, 18(2), Article 974. <https://doi.org/10.3390/su18020974>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Raymer, M., Reed, M., Spiegel, M., & Purvanova, R. K. (2017). An examination of generational stereotypes as a path towards reverse ageism. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(3), 148–175. <https://doi.org/10.1037/mgr0000057>

- Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2018). Generational diversity in the workplace: A systematic review in the hospitality context. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 135–159. <https://doi.org/10.1177/1938965517730312>
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1–6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Shum, C., Ghosh, A., Zhang, Y., & Chiu, Y. (2023). Age diversity in the hospitality workplace. In A. Manoharan, J. M. Madera, & M. Singal (Eds.), *Routine and non-routine hospitality practices* (pp. 1–15). Routledge. https://oasis.library.unlv.edu/hotel_fac_articles/483
- Simonyan, A. H. (2023). From Gen X to Gen Z: Features and main characteristics in the workplace. *Region and the World*, 14(1), 176–180. <https://doi.org/10.58587/18292437-2023.1-176>
- Singh, R., Singh, A. K., & Sharma, S. (2022). Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism: A bibliometric overview. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(3), 441–462. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2064184>
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59–68. <https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59>
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36–54.
- Sousa, J. P., Oliveira, C. M., & Rodrigues, N. J. P. (2025). Challenges in human resource management for Millennial and Generation Z cohorts: Difficulties in talent recruitment and retention—application to the tourism and hospitality sector. *Tourism and Hospitality*, 6(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/tourhosp7010002>
- Sow, H. C., & Oi, M. K. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421–441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America’s future*. Atria Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing,

- social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Walmsley, A., Cripps, K., & Hine, C. (2020). Generation Z and hospitality careers. *Hospitality & Society*, 10(2), 173–195. https://doi.org/10.1375/hosp_00019_1
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Young, A., & Tinker, A. (2017). Who are the baby boomers of the 1960s? Working with Older People, 21(4), 197–205. <https://doi.org/10.1108/WWOP-06-2017-0015>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, Article e2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121.
<https://doi.org/10.1177/1467358412466668>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΙΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Διαχείριση πολυγενεακού προσωπικού σε ξενοδοχεία πέντε αστερίων του Νομού Ηρακλείου

Σκοπός: Η διερεύνηση των αντιλήψεων, εμπειριών και πρακτικών διοικητικών στελεχών σχετικά με τη διαχείριση εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

Οι ερωτήσεις λειτουργούν ως οδηγός. Επιτρέπονται διευκρινιστικές ερωτήσεις και παραδείγματα, χωρίς καθοδήγηση της απάντησης.

A. Εισαγωγικά στοιχεία συμμετέχοντος και μονάδας

A1. Ποια είναι η τρέχουσα θέση εργασίας σας και ποιος είναι ο ρόλος σας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διατήρηση προσωπικού);

A2. Πόσα χρόνια εμπειρίας διαθέτετε: (α) συνολικά στον τουριστικό κλάδο και (β) ειδικά σε θέσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

A3. Σε γενικές γραμμές, ποια είναι η κατηγορία (αστέρια), η λειτουργική περίοδος (εποχιακό/όλο το χρόνο) και το μέγεθος της μονάδας σας (αριθμός κλινών, αριθμός εργαζομένων); Ανήκει η μονάδα σε ξενοδοχειακό όμιλο;

B. Σύνθεση και χαρακτηριστικά πολυγενεακού προσωπικού (Σύνθεση με EE1)

B1. Πώς θα περιγράφατε την ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού σας; Σε ποιο ποσοστό περίπου εκτιμάτε ότι ανήκει στην Generation Z , στους Millennials, στην Generation X και στους Baby Boomers;

B2. Σε ποια τμήματα της μονάδας παρατηρείτε μεγαλύτερη συγκέντρωση νεότερων εργαζομένων και σε ποια μεγαλύτερων; Για ποιον λόγο πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;

B3. Έχει μεταβληθεί η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού τα τελευταία 3–5 χρόνια; Αν ναι, σε τι ακριβώς συνίσταται η αλλαγή και ποιοι παράγοντες την προκάλεσαν (π.χ. αποχώρηση έμπειρων στελεχών, εισροή φοιτητών/μαθητών, μεταβολές στην αγορά εργασίας);

Γ. Διαγενεακές διαφορές σε αξίες, επικοινωνία και κίνητρα (Σύνδεση με ΕΕ2)

Γ1. Παρατηρείτε διαφορές μεταξύ των γενεών ως προς τις εργασιακές αξίες και τις προσδοκίες (π.χ. αφοσίωση vs εργασία-ζωή, σταθερότητα vs ευελιξία); Παρακαλώ δώστε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα από την εμπειρία σας, αναφέροντας σε ποια γενιά και σε ποιο τμήμα αναφέρεστε.

Γ2. Πώς διαφοροποιείται ο τρόπος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων; Μπορείτε να περιγράψετε ένα περιστατικό όπου η διαφορά στην επικοινωνία προκάλεσε παρερμηνεία ή δυσκολία;

Γ3. Πώς ανταποκρίνονται οι διαφορετικές γενιές στη χρήση νέων τεχνολογιών και στην ψηφιακή μετατόπιση της εργασίας; Δώστε παράδειγμα από κάποιο τμήμα.

Γ4. Ποια κίνητρα θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για κάθε γενιά; Για παράδειγμα, τι παρακινεί περισσότερο έναν εργαζόμενο Generation Z στο Front Office έναντι ενός εργαζομένου Generation X στο Housekeeping;

Γ5. Πώς διαφοροποιούνται οι ανάγκες αναγνώρισης και οι προσδοκίες επαγγελματικής εξέλιξης μεταξύ των γενεών; Δώστε ένα παράδειγμα.

Γ6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρατηρούμενες διαφορές οφείλονται στην ηλικία/γενιά και σε ποιο βαθμό σε άλλους παράγοντες (εμπειρία, στάδιο ζωής, είδος θέσης, τμήμα);

Δ. Προκλήσεις, συγκρούσεις και στερεότυπα (Σύνδεση με ΕΕ3)

Δ1. Ποιες είναι οι τρεις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κατά τη διοίκηση ομάδων με εργαζομένους διαφορετικών ηλικιών; Περιγράψτε ένα συγκεκριμένο περιστατικό για καθεμία.

Δ2. Έχουν παρουσιαστεί παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις που σχετίζονται με διαφορετικούς τρόπους εργασίας ή επικοινωνίας μεταξύ γενεών; Πώς ακριβώς εκδηλώθηκε η κατάσταση και πώς αντιμετωπίστηκε;

Δ3. Παρατηρείτε στερεότυπα ή προκαταλήψεις μεταξύ ηλικιακών ομάδων (π.χ. «οι νέοι δεν δεσμεύονται», «οι παλαιότεροι δεν προσαρμόζονται»); Πώς επηρεάζουν αυτά τη συνεργασία και το κλίμα; Μπορείτε να δώσετε παράδειγμα;

Δ4. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου η ηλικιακή διαφορά μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου δημιούργησε δυσκολία στην εποπτεία ή στην παρακίνηση; Πώς το διαχειριστήκατε;

Δ5. Έχει επηρεάσει η ηλικιακή ποικιλομορφία αρνητικά την ποιότητα υπηρεσιών σε κάποιο τμήμα; Αν ναι, σε ποιο και υπό ποιες συνθήκες;

Ε. Πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Σύνδεση με ΕΕ4)

Ε1. Ποιες συγκεκριμένες πρακτικές εφαρμόζετε για να ενισχύσετε τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών ηλικιών; Αναφέρετε ένα παράδειγμα επιτυχημένης πρακτικής.

Ε2. Προσαρμόζετε τον τρόπο παρακίνησης και αναγνώρισης ανάλογα με τη γενιά; Δώστε ένα παράδειγμα για το πώς παρακινείτε έναν εργαζόμενο Generation Z και ένα για έναν εργαζόμενο Generation X.

Ε3. Πώς προσαρμόζετε την ανατροφοδότηση (feedback) ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα; Δώστε παράδειγμα.

Ε4. Ποιες πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης θεωρείτε πιο αποτελεσματικές για πολυγενεακό προσωπικό; Διαφοροποιείτε το περιεχόμενο ή τη μέθοδο ανάλογα με τη γενιά;

Ε5. Εφαρμόζετε mentoring, reverse mentoring ή άλλες μορφές ανταλλαγής γνώσης μεταξύ γενεών; Πώς λειτουργούν στην πράξη; Δώστε ένα παράδειγμα.

Ε6. Ποιες πρακτικές προσέλκυσης και διατήρησης χρησιμοποιείτε για κάθε γενιά; Υπάρχει διαφοροποίηση ανά τμήμα (π.χ. Front Office vs Housekeeping) ή κατηγορία εργαζομένου;

Ε7. Ποια διοικητική πρακτική θεωρείτε ότι έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική για τη διαχείριση πολυγενεακού προσωπικού και γιατί;

ΣΤ. Οφέλη ηλικιακής ποικιλομορφίας και προτάσεις βελτίωσης (Σύνδεση με ΕΕ5)

ΣΤ1. Ποια συγκεκριμένα οφέλη θεωρείτε ότι προσφέρει η ηλικιακή ποικιλομορφία στη λειτουργία της μονάδας (π.χ. καινοτομία, σταθερότητα, εξυπηρέτηση πελατών διαφορετικών ηλικιών);

ΣΤ2. Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση όπου η συνεργασία εργαζομένων διαφορετικών γενεών οδήγησε σε καλύτερο αποτέλεσμα (π.χ. στην εξυπηρέτηση πελάτη, στη λύση προβλήματος, σε καινοτομία);

ΣΤ3. Πώς αξιοποιείτε τη μεταφορά γνώσης μεταξύ γενεών; Υπάρχουν συστηματικές πρακτικές ή εξαρτάται από την πρωτοβουλία των εργαζομένων;

ΣΤ4. Τι θα μπορούσε να βελτιώσει η επιχείρηση ώστε να αξιοποιεί αποτελεσματικότερα το πολυγενεακό προσωπικό; Τι λείπει σήμερα;

Z. Κλείσιμο

Z1. Υπάρχει κάτι σημαντικό σχετικά με τη διαχείριση πολυγενεακού προσωπικού που δεν συζητήσαμε και θεωρείτε ότι πρέπει να αναφερθεί;