



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ
ΤΡΙΚΑΛΩΝ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΟΔΩΡΑ ΓΕΛΑΔΑΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»

“Leadership, Communication and Job Satisfaction: A case study of the tourism industry in the Prefecture of Trikala”

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

«Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε ορισμένους ανθρώπους οι οποίοι συνέβαλλαν ενεργά στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Λαζαρίδη Θεμιστοκλή ο οποίος με εμπιστεύτηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Η συμβουλευτική καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια της έρευνας ήταν πολύτιμη, παραθέτοντας μου εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις. Οι τεχνικές του γνώσεις συνέβαλλαν στο να ξεναπεραστούν όλα τα εμπόδια που προκύπτουν σε αντίστοιχες πρωτογενείς έρευνες και με κατεύθυνε πάντα με γνώμονα την προαγωγή της επιστήμης.

Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς την επιτροπή της διπλωματικής μου και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού Διοίκησης Επιχειρήσεων - MBA, οι οποίοι με τις γνώσεις και τα προσόντα τους με βοήθησαν να εμπλουτίσω τους πνευματικούς μου ορίζοντες, να αλλάξω τρόπο σκέψης και να ενισχύσω κατά πολύ τις επαγγελματικές μου ικανότητες.

Δεν θα έπρεπε να παραλείψω σαφώς όλους τους εργαζομένους που έλαβαν μέρος στην έρευνα μου καθώς θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση της εργασίας μου δίχως τη συμμετοχή τους. Ένα μεγάλο ευχαριστώ που με εμπιστεύτηκαν και αφιέρωσαν τον χρόνο τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μου, και έγιναν σημαντικός αρωγός στην διεκπεραίωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Συγκεκριμένα θέλω να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους του τουριστικού τομέα του ορεινού όγκου του Νομού Τρικάλων όπως το Περτούλι, την Ελάτη αλλά και τους εργαζόμενους της Καλαμπάκας και του κέντρου της πόλης των Τρικάλων.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στα αγαπημένα μου πρόσωπα και την οικογένειά μου, για την καθημερινή τους συμπαράσταση, την υπομονή και την θετική τους σκέψη συμβάλλοντας στην εκπλήρωση των στόχων που είχα θέσει.»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η επίδραση των στυλ Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Επικοινωνία έχουν απασχολήσει ιδιαίτερος την επιστημονική κοινότητα κατά την τελευταία δεκαετία.

Σκοπός: Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ της Εργασιακής Ικανοποίησης, της Επικοινωνίας και της Ηγεσίας σε εργαζομένους του τουριστικού τομέα.

Μεθοδολογία: Στα πλαίσια της εργασίας εφαρμόστηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς το οποίο διαμοιράστηκε σε εργαζομένους του τουριστικού τομέα της ευρύτερης περιοχής του Νομού Τρικάλων. Το δείγμα αποτέλεσαν συνολικά 252 εργαζόμενοι. Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS-23. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο 1% και 5%.

Αποτελέσματα: Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης διαπιστώθηκαν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την επικοινωνία ενώ συνολικά εξέφρασαν την ικανοποίησή τους από τη φύση της εργασίας. Προέκυψαν σημαντικές συσχετίσεις των στυλ Ηγεσίας με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης, και ειδικότερα διαπιστώθηκαν αρνητικές συσχετίσεις της Συναλλακτικής ηγεσίας και της Παθητικής προς Αποφυγή ηγεσία με την ικανοποίηση από την εργασία και την επικοινωνία ενώ διαπιστώθηκαν θετικές συσχετίσεις με την Μετασχηματιστική ηγεσία.

Συμπεράσματα: Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης του τουριστικού τομέα θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ορθά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων της και να κατανοεί περαιτέρω τον απαραίτητο μετασχηματισμό που πρέπει να ακολουθηθεί στον οργανισμό. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και θα επιδιώκουν να διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα τη θέση τους στον ίδιο οργανισμό.

Λέξεις – Κλειδιά: Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση, Επικοινωνία, Τουριστικός Τομέας.

ABSTRACT

Introduction: The influences of Leadership styles on Job Satisfaction and Communication have particularly concerned the scientific community during the last decade.

Purpose: The purpose of this research is to investigate the correlations between Job Satisfaction, Communication and Leadership in employees of the tourism sector.

Methodology: Within the framework of the work, a quantitative research was applied using a self-report questionnaire which was distributed to workers in the tourism sector of the wider area of the Prefecture of Trikala. The sample consisted of a total of 252 employees. For the needs of the research, a descriptive and inductive analysis of the data was carried out using the statistical program SPSS-23. The level of significance was set at 1% and 5%.

Results: According to the findings of the study, moderate levels of employee satisfaction with communication were found, while overall they expressed their satisfaction with the nature of the work. Significant correlations of Leadership styles with Job Satisfaction factors emerged, and in particular, negative correlations of Transactional leadership and Passive-Avoidant leadership with job satisfaction and communication were found, while positive correlations were found with Transformational leadership.

Conclusions: The management of each business in the tourism sector should properly understand the needs and expectations of its employees and further understand the necessary transformation that must be followed in the organization. This is done to ensure that employees will be satisfied with their work and seek to retain their position in the same organization for a long time.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Communication, Tourism Sector.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	V
ABSTRACT	VI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 9 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	- 11 -
1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ	- 11 -
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	- 11 -
1.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	- 13 -
1.2.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	- 15 -
1.2.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	- 17 -
1.2.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΘΗΤΙΚΗΣ - ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	- 18 -
1.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	- 19 -
1.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΎΠΑΛΛΗΛΩΝ	- 20 -
1.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	- 23 -
1.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	- 24 -
1.3.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	- 25 -
1.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	- 26 -
1.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ	- 27 -
ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	- 29 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 29 -
4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	- 29 -
4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	- 29 -
4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 30 -
4.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	- 33 -
5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	- 34 -
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	- 34 -
5.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 34 -
5.1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	- 35 -
5.1.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ	- 38 -
5.1.4 ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	- 42 -
5.1.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΙΜΑΚΩΝ	- 46 -
5.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	- 47 -
5.2.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	- 47 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	- 59 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 63 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	- 71 -

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας και περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων	- 34 -
Πίνακας 2: Κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων	- 36 -
Πίνακας 3: Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	- 39 -
Πίνακας 4: Κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης	- 43 -
Πίνακας 5: Έλεγχος κανονικότητας κλιμάκων	- 46 -
Πίνακας 6: Συσχετίσεις ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με την κλίμακα Ηγεσίας	- 47 -
Πίνακας 7: Διερεύνηση σχέσεων των ποιοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες Ηγεσίας	- 48 -
Πίνακας 8: Συσχετίσεις ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος	- 52 -
Πίνακας 9: Διερεύνηση σχέσεων των ποιοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	- 54 -
Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Ηγεσίας, Επικοινωνίας και Εργασιακής Ικανοποίησης	- 55 -
Διάγραμμα 1: Φύλο	- 36 -
Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση	- 37 -
Διάγραμμα 3: Είδος εργασίας	- 37 -
Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης	- 38 -
Διάγραμμα 5: Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	- 41 -
Διάγραμμα 6: Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης	- 45 -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων στον τουριστικό τομέα είναι πολύ σημαντική για την απόδοσή τους. Σε μια συστηματική ανασκόπηση για τους ξενοδόχους, διαπιστώθηκε ότι η πιο μελετημένη μεταβλητή ήταν η ικανοποίηση από την εργασία. Το 1976 ο Locke όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως μια θετική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση του ατόμου για την εργασία ή τις εργασιακές του εμπειρίες. Το 1997 ο Spector ισχυρίστηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα γενικό συναίσθημα ή ένα σύνολο στάσεων απέναντι στις διάφορες πτυχές της εργασίας με βάση την προσοχή που δίνεται στις γνωστικές διαδικασίες. Ο Currtivan ανέφερε το 2000 ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που βασίζεται σε γνωστικές και συναισθηματικές καταστάσεις, ενσωματώνοντας μεμονωμένους παράγοντες με βάση την ίδια την εργασία ή την αλληλεπίδραση του ατόμου με αυτήν (Borralha, Jesus, Pinto & Viseu, 2016).

Έχουν διεξαχθεί μελέτες για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και: (α) εθιστικών συμπεριφορών (β) υπηρεσιών (γ) σωματικής υγείας (δ) απόδοσης (ε) ενδυνάμωσης (στ) ατομικών παραγόντων ή γενικής ικανοποίησης από την εργασία (ζ) σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας (η) οργανωτική δέσμευση (ι) φιλοξενία (ιι) εργαζόμενοι, πελάτες και οικονομική απόδοση (ια) εργασία και πρόθεση παραίτησης (ιβ) αυτοεκτίμηση, αυτο-αποτελεσματικότητα και συναισθηματική σταθερότητα (ιγ) εθνική κουλτούρα (ιδ) ευελιξία και (ιε) εικονική εργασία. Αυτό το οποίο δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς κι έρχεται να καλύψει εν μέρη η παρούσα έρευνα είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, επικοινωνίας και ηγεσίας στους εργαζόμενους του τουριστικού τομέα (Hassan, Khan, Jalees & Asadullah, 2021. Laškarin Ažić, 2017).

Οι θεωρίες για την ηγεσία πάντα προσέλκυαν το ενδιαφέρον των ερευνητών όχι μόνο στις διοικητικές αλλά και στις κοινωνικές επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και παρόμοια πεδία (Cogaltay et al., 2016). Το τεράστιο ενδιαφέρον των ερευνητών έχει συμβάλει στην ανάπτυξη πολυάριθμων θεωρητικών προσεγγίσεων και εννοιολογικής ανάλυσης που ερμηνεύουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς (Lussier & Achua, 2015; Northouse, 2017). Η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων με στόχο την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Belias et al, 2015; Northouse, 2016).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η «εργατική ικανοποίηση» ορίζεται ως το πώς αισθάνονται και σκέφτονται οι άνθρωποι για την εργασία τους. Η εστίαση στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και ως εκ τούτου μπορεί να αναγνωριστεί ως ένας πολύ σημαντικός επιχειρηματικός στόχος. Ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ηγεσία και πιο συγκεκριμένα τα ατομικά στυλ ηγεσίας (Belias, Rossidis, Papademetriou & Mantas, 2021. Halim, 2021). Η παρούσα ανάλυση θα διερευνήσει την επίδραση της συναλλακτικής, της παθητικής-αποφυγής και ιδιαίτερα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Αναφορικά με τη δομή της διπλωματικής διατριβής, περιλαμβάνονται δύο ενότητες, το θεωρητικό πλαίσιο που απαρτίζει την εργασία και την έρευνα πεδίου. Το θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζει αντίστοιχες έρευνες της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας μέσω της απλής ανασκόπησης σε επιστημονικές βάσεις δεδομένων. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε στις βάσεις Science Direct, Academia, Scopus και Google Scholar. Οριοθετήθηκε πλαίσιο τελευταίας δεκαετίας και έγινε διερεύνηση επιστημονικών δημοσιεύσεων με τις λέξεις-κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), ηγεσία (leadership), επικοινωνία (communication), τουριστικός κλάδος (tourism industry), εργαζόμενοι (employees) και ξενοδοχεία (hotels). Επιλέχθηκαν και παρουσιάζονται μόνο επιστημονικά άρθρα δημοσιευμένα κατά την τελευταία δεκαετία.

Το δεύτερο μέρος της διατριβής περιλαμβάνει τη μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας που εφαρμόστηκε στην περιοχή του Νομού Τρικάλων. Η μεθοδολογία καταγράφει τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα και τη μέθοδο που ακολουθήθηκε, το εργαλείο της έρευνας καθώς και τη στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε. Η διατριβή ολοκληρώνεται με την συζήτηση μεταξύ των ευρημάτων της παρούσας μελέτης και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στις έρευνες διεθνώς, και την αποτύπωση των συνολικών συμπερασμάτων που προέκυψαν.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Οι κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί μετασχηματισμοί που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση έχουν αλλάξει σημαντικά τη βιομηχανία της φιλοξενίας και έχουν αυξήσει το αποτύπωμά της σε όλο τον κόσμο (Baquero et al., 2019). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων αυξάνεται και οι διευθυντές ξενοδοχείων επικεντρώνονται στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς αυξάνει την εμπιστοσύνη στην ανταγωνιστική αγορά (Naseem, Ejaz & Malik, 2012; Surucu & Sesen, 2019).

Δεν είναι δυνατόν ξενοδοχεία που δεν μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες να επιβιώσουν σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στα ξενοδοχεία, οι περισσότερες υπηρεσίες παρέχονται από υπαλλήλους (Kong et al., 2018). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας (Gani, Ghani & Nujum, 2019). Το κριτήριο επιτυχίας για τα ξενοδοχεία είναι να ικανοποιούν τους πελάτες παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες (Yuan & Jiaqing, 2019).

Η ικανοποίηση των πελατών απαιτεί τις συνδυασμένες προσπάθειες του προσωπικού του ξενοδοχείου. Ωστόσο, οι εργασίες που εκτελούνται από τους υπαλλήλους στα ξενοδοχεία μπορεί να είναι πολύ δύσκολες και απαιτητικές (Cheng & Yi, 2018). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ενώ οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν πολλές ώρες εργασίας, απαιτήσεις πολλαπλών εργασιών και αγχωτικά περιβάλλοντα εργασίας (Ashton, 2018; Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019).

Προηγούμενες μελέτες για το προσωπικό του ξενοδοχείου έχουν τονίσει ότι είναι πιο ευάλωτο σε αρνητικές συνέπειες όπως άγχος, εξάντληση, «συναισθηματικός τραυματισμός», βία και σωματικοί τραυματισμοί (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι χαμηλότερη από άλλους τομείς (Kong et al., 2018). Ενώ το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μειώνει την ποιότητα της υπηρεσίας, η πρόθεση διακοπής που προκαλεί δημιουργεί σοβαρή οικονομική επιβάρυνση για τα ξενοδοχεία. Ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο είναι πολύ σημαντικός (Yuan & Jiaqing, 2019).

Ενώ ο Locke (1976) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως *«μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου»*, οι Gani et al. (2019) το όρισε ως *«θετικά συναισθήματα που νιώθει ένας εργαζόμενος απέναντι στην εργασία»*. Σύμφωνα με όλους αυτούς τους ορισμούς, είναι σαφές ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ψυχολογική κατάσταση που αντανακλά τα θετικά συναισθήματα του εργαζομένου προς τη δουλειά του. Αυτά τα θετικά συναισθήματα, που προκύπτουν από την ικανοποίηση από την εργασία, αυξάνουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία μαζί με την ατομική παραγωγικότητα και μπορούν να επιταχύνουν τη διαδικασία εκμάθησης νέων επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων (Cheng & Yi, 2018). Συμβάλλουν επίσης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και βιωσιμότητας, πράγμα που σημαίνει ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων είναι διαρκές ενδιαφέρον για τους κοινωνικούς επιστήμονες και τους διευθυντές.

Οι ερευνητές οργανωτικής συμπεριφοράς προβλέπουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα προσφέρει υψηλά κέρδη στις εταιρείες αυξάνοντας την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Prabowo et al., 2018) και την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται στους πελάτες (Choi & Kim, 2012; Stamolampros et al., 2019). Επιπλέον, αναφέρεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μειώνει τις απουσίες των εργαζομένων και μειώνει σημαντικά την πρόθεση να παραιτηθεί (Cheng & Yi, 2018).

Σύμφωνα με τα ευρήματα μελετών, είναι σαφές ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική για τον κλάδο της φιλοξενίας. Η βιβλιογραφία για τον κλάδο της φιλοξενίας τονίζει ότι πρέπει να εφαρμόζονται κατάλληλα στυλ ηγεσίας για να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων του ξενοδοχείου (Prabowo et al., 2018). Ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει και να κατευθύνει τους

εργαζόμενους από τη θέση τους. Τα στυλ ηγεσίας στα ξενοδοχεία είναι πιο σημαντικά από άλλες βιομηχανίες, επειδή τα απροσδόκητα αποτελέσματα του στυλ ηγεσίας θα επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και συνεπώς την πίστη των πελατών (Kara et al., 2013). Υπό αυτή την έννοια, οι διευθυντές θα πρέπει να κατευθύνουν και να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους (Ashton, 2018). Ως αποτέλεσμα, η κατανόηση της επιρροής του ηγέτη στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των εργαζομένων.

1.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Λόγω της σημασίας της, η ηγεσία είναι ένα από τα πιο συζητημένα θέματα στις κοινωνικές επιστήμες. Η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τους ηγέτες και η συμπεριφορά τους κατευθύνεται στην επίτευξη εταιρικών στόχων (Munir & Iqbal, 2018). Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, είναι σαφές ότι κάθε ηγέτης είναι μοναδικός με διαφορετικές ικανότητες (Eliyana & Ma'arif, 2019). Με βάση αυτά τα μοναδικά ταλέντα του ηγέτη, οι ερευνητές έχουν αποκαλύψει πολλά στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, η επικάλυψη μεταξύ αυτών των συζητημένων στυλ ηγεσίας είναι εξαιρετικά προβληματική. Η βάση αυτού του προβλήματος βρίσκεται στις προσπάθειες των ερευνητών ηγεσίας να δημιουργήσουν νέες θεωρίες ηγεσίας χωρίς να προσπαθούν να συγκρίνουν την εγκυρότητα των υπαρχουσών θεωριών (Sürücü & Yeşilada, 2017).

Στον τομέα των επιστημών συμπεριφοράς, η ηγεσία, αποτελεί μια διαδικασία που επηρεάζεται από την κοινωνία. Σε όλη τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας, ενώ οι ερευνητές τείνουν να το περιγράφουν σύμφωνα με τις επιμέρους απόψεις τους. Η ηγεσία έχει οριστεί ως η ικανότητα να επηρεάζεις μια ομάδα προκειμένου να επιτύχει ένα όραμα ή έναν αριθμό στόχων, ή γενικά ως μια περίπλοκη διαδικασία με πολλές πτυχές που επικεντρώνεται στον επηρεασμό άλλων ανθρώπων (Northouse, 2015). Δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός που να μπορεί να καλύψει όλους τους τύπους καταστάσεων.

Με τα χρόνια, υπήρξε μια ατέρμονη διαμάχη σχετικά με τις διακρίσεις μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, τις οποίες ο Burns (1978) εντόπισε για πρώτη φορά σε χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Σύμφωνα με τον Kotter (2000), η διαχείριση αφορά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει την αλλαγή. Έχοντας αυτό κατά νου, είναι προφανές ότι ένα άτομο μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς να είναι διευθυντής και ένα άτομο μπορεί να είναι διευθυντής χωρίς να ηγείται. Παρά το γεγονός αυτό, τα στοιχεία δείχνουν ότι είναι δυνατό να εκπαιδεύονται οι μάνατζερ ώστε να ακολουθούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες μπορούν να χαρακτηριστούν ως σύμβολα που αντιπροσωπεύουν τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού, άρα υποτίθεται ότι αισθάνονται πρώτα τη δέσμευση στους στόχους, προκειμένου να παροτρύνουν τους οπαδούς (τους εργαζόμενους) να μιμηθούν τη συμπεριφορά τους (Bakker & Xanthopoulou, 2013).

Αν και οι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι τα στυλ ηγεσίας που δήλωσαν είναι εννοιολογικά διαφορετικά, υπάρχουν ορισμένες ομοιότητες όσον αφορά τον ορισμό του ηγέτη, τις διαδικασίες αντίκτυπου και τα αποτελέσματα (Sürücü & Yeşilada, 2017). Ωστόσο, το αντικείμενο της έρευνάς μας δεν είναι να συζητήσουμε αυτές τις ανακαλύψεις. Για το λόγο αυτό, με βάση το μοντέλο «πλήρους κλίμακας ηγεσίας» του Bass (1985), τα στυλ ηγεσίας συναλλακτικών, μετασχηματιστικών και παθητικής - προς αποφυγή ηγεσία περιλαμβάνονται στην έρευνα. Τα στυλ ηγεσίας «συναλλακτικών, μετασχηματιστικών και παθητικής - προς αποφυγή ηγεσία» που αποτελούν το μοντέλο «ηγετικής ηγεσίας πλήρους κλίμακας» που προτείνεται από τον Bass (1985) είναι ευρέως αποδεκτά στη βιβλιογραφία.

Ο αντίκτυπος της ηγεσίας τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων αντανάκλα τη βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού. Το στυλ διοίκησης καθορίζεται από παράγοντες όπως η εξασφαλισμένη απασχόληση, η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων, με έμφαση: α) στην αποτελεσματικότητα, β) στον έλεγχο και γ) στην ομαλή λειτουργία. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό – υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Κάθε διευθυντής που είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό στόχων και την παροχή επαρκών κινήτρων στους υπαλλήλους του/της θα πρέπει να λάβει υπόψη αυτά τα ευρήματα (Ashton, 2018; Zhang, et al., 2019).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνεται συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, αυτή η σχέση δεν είναι πάντα εμφανής, ενώ είναι ευαίσθητη στη φύση του υπό εξέταση κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, ερευνητές σε διάφορες χώρες όπως η Ινδία, η Γερμανία και η Μαλαισία, έχουν εντοπίσει μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν οι διευθυντές και της αντιλαμβανόμενης ικανοποίησης από την εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο προορισμός και ο τύπος του ξενοδοχείου μαζί με τη φύση της λειτουργίας τους επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης (Belias, et al., 2021).

Η ηγεσία είναι ένας από τους κρίσιμους και σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση της απόδοσης ενός οργανισμού. Οι ηγέτες σε κάθε οργανισμό αναμένεται να εκτελούν καθήκοντα με περιορισμένους πόρους στο μέγιστο επίπεδο, προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διατηρήσουν τη θέση της κερδοφορίας του οργανισμού. Η ηγεσία αναφέρθηκε επίσης από διάφορους ερευνητές ως τα κύρια στοιχεία προκειμένου να διατηρηθεί και να βελτιωθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού μεταξύ των ανταγωνιστών του. Σύμφωνα με τον Kotter (1999), η ηγεσία αφορά τον καθορισμό μιας κατεύθυνσης ή την ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον μαζί με τις απαραίτητες στρατηγικές για την παραγωγή των αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του οράματος. Ένας άλλος ορισμός της ηγεσίας από τους Bennis and Nanus (1985) και Hamidifar (2010) είναι «*Η ηγεσία επηρεάζει τη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών για να επιτύχει έναν καθορισμένο στόχο ή στόχους*». Επομένως, η ηγεσία είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από τη φύση των δραστηριοτήτων του, με προσανατολισμό το κέρδος ή τη φιλανθρωπία, ιδιωτικούς ή κυβερνητικούς οργανισμούς.

1.2.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού, αναμφισβήτητα στη βιβλιογραφία, είναι το πιο ερευνημένο στυλ ηγεσίας όσον αφορά την επίδραση στα κίνητρα, την ευημερία και τις επιχειρηματικές στάσεις των εργαζομένων (Skogstad et al., 2015; Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019). Σύμφωνα με τον Bass, η επιτυχία ενός μετασχηματιστικού ηγέτη αποδεικνύεται τόσο από τα αυξημένα

αποτελέσματα απόδοσης όσο και από το βαθμό στον οποίο οι ακόλουθοι αναπτύσσουν τις δικές τους ηγετικές δυνατότητες και δεξιότητες (Bass & Avolio, 1990). Οι Prabowo et al (2018) ανέφεραν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τον κλάδο της φιλοξενίας, λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβαλλόμενη φύση του κλάδου της φιλοξενίας. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους διαμορφώνοντας την κατεύθυνση και την αποστολή του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων καταβάλλοντας έντονες προσπάθειες για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους μέσω ειλικρινούς επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Επιπλέον, συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω του αξιόπιστου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος που δημιουργούν.

Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Eliyana και Ma'arif (2019) τόνισαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση. Μελέτες μετα-ανάλυσης υποστηρίζουν επίσης αυτό το εύρημα. Η έρευνα στον κλάδο της φιλοξενίας δείχνει ότι η αντιληπτή μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Ashton, 2018; Prabowo et al., 2018; Piccolo et al., 2012).

Όπως αναφέρουν οι Emmanuel και Hassan (2015) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι γνωστό ότι είναι ένα σημαντικό προαπαιτούμενο για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας ικανοποιητικής σχέσης με τους εργαζόμενους σε διαφορετικούς κλάδους. Στη βιβλιογραφία καταγράφονται λίγες μελέτες που έχουν διερευνήσει την επίδραση των συστατικών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη των Emmanuel και Hassan (2015) διερεύνησε την επίδραση των στοιχείων της Μετασχηματιστικής ηγεσίας (Χάρισμα, Ατομική σκέψη, Διανοητική διέγερση) στην ικανοποίηση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία στη Μαλαισία. Προκειμένου να εκπληρωθεί ο στόχος αυτής της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτοχορηγούμενο για τη συλλογή δεδομένων από ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα 100 υπαλλήλων γραφείου ρεσεψιονίστ σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων στην Κουάλα Λουμπόρ. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν σε έλεγχο αξιοπιστίας και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας το SPSS Version 21.0. Η έρευνα διαπίστωσε ότι όλα τα στοιχεία της Μετασχηματιστικής ηγεσίας τα οποία είναι θετικά και σημαντικά επηρεάζοντας την ικανοποίηση από την εργασία των

εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία στη Μαλαισία.

Όπως αναφέρουν στην έρευνά τους ο Rajaguru και συν. (2020) η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη των ηγετών είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της ανάπτυξης των εργαζομένων στην εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας. Δεδομένης της συνάφειας της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κλάδο της φιλοξενίας, αυτή η μελέτη διερεύνησε εάν η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασε την ικανοποίηση από την ανάπτυξη των οπαδών στην εργασία μέσω της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης στη διαπροσωπική επικοινωνία των οπαδών. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 159 ξενοδόχους στην Ινδία. Τα ευρήματα που χρησιμοποιούν τη μακροεντολή SPSS PROCESS με bootstrapping και RPackage αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη από τη διαπροσωπική επικοινωνία των μερών μεσολαβούν στη σημαντική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την ανάπτυξη των οπαδών στην εργασία.

1.2.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην αλλαγή και την ανάπτυξη, η συναλλακτική ηγεσία είναι συνήθως αποτελεσματική για τη διατήρηση του status quo (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Şeşen, Sürücü & Maşlakci, 2019). Οι συναλλακτικοί ηγέτες εργάζονται για να καλύψουν καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων με βάση την ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ο Bass (1985) όρισε τη συναλλακτική ηγεσία ως μια ενεργή μορφή διαχείρισης όπου ο ηγέτης παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα (τιμωρία-ανταμοιβή) ανάλογα με το εάν οι εργαζόμενοι πληρούν τα πρότυπα (Bass & Avolio, 1990).

Με βάση τον ορισμό του Bass (1985), είναι σαφές ότι ο ηγέτης των συναλλαγών παρακινεί το προσωπικό του ξενοδοχείου μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας. Στην πραγματικότητα, αυτό το στυλ ηγεσίας υποδηλώνει μια σαφή αλυσίδα διοίκησης, όπου οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι, η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθείται και ο υπάλληλος ανταμείβεται ή τιμωρείται ανάλογα με την κατάσταση. Υιοθετώντας αυτό το είδος ηγεσίας, το στέλεχος παρακολουθεί στενά την εκτέλεση των καθηκόντων και

λαμβάνει διορθωτικές ενέργειες όταν εντοπίζονται αποκλίσεις από στόχους (Northouse, 2013; Sürücü, Yeşilada & Maşlakcı, 2018). Επιπλέον, ο ηγέτης συναλλαγών εξυπηρετεί τον οργανισμό στο σύνολό του όσον αφορά την επίλυση διαφορών εντός του οργανισμού (Torlak & Kuzey, 2019).

Από αυτή την άποψη, στο περιβάλλον του ξενοδοχείου, ο ηγέτης των συναλλαγών διαδραματίζει βασικό ρόλο στη μείωση του άγχους των εργαζομένων, επειδή οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου τείνουν να βασίζονται στις συμβουλές των διευθυντών για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους σε αβέβαιες καταστάσεις ενώ έχουν σχέση με τους πελάτες τους (Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019 Quintana, Park & Cabrera, 2015). Σύμφωνα με τις παραπάνω συζητήσεις, θεωρείται ότι ο επιχειρησιακός ηγέτης θα αυξήσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνες δείχνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία (Ashton, 2018· Torlak & Kuzey, 2019).

1.2.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΘΗΤΙΚΗΣ - ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η παθητική - προς αποφυγή ηγεσία μπορεί να εκληφθεί ως το αντίστροφο της συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς εστιάζει στο να βοηθά τους εργαζόμενους να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση (Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019). Ως αποτέλεσμα της παθητικής συνιστώσας της, η παθητική - προς αποφυγή ηγεσία έχει συχνά επικριθεί στη βιβλιογραφία λόγω της αναποτελεσματικότητάς της, και ως εκ τούτου, πολλοί ερευνητές βλέπουν την παθητική - προς αποφυγή ηγεσία ως μια προσέγγιση μη ηγετικής διαχείρισης (Sürücü, Yeşilada & Maşlakcı, 2018; Skogstad et al., 2015).

Ωστόσο, όσον αφορά τη φιλελεύθερη ηγεσία, οι Bass και Avolio (1994) δήλωσαν ότι «η αποφυγή ή η απουσία ηγεσίας είναι ο πιο αναποτελεσματικός τρόπος σύμφωνα με όλες σχεδόν τις έρευνες όσον αφορά την ηγεσία». Οι διευθυντές που προτιμούν αυτό το στυλ ηγεσίας δεν βοηθούν τους υπαλλήλους τους αποφεύγοντας την ανάληψη ευθύνης και τη λήψη αποφάσεων. Υπό αυτή την έννοια, επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογική υγεία των μελών του οργανισμού (Nguyen et al., 2017; Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019).

Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου δεν μπορούν να λάβουν επαρκή βοήθεια όταν χρειάζεται να αντιμετωπίσουν ένα κρίσιμο ζήτημα και αυτό θα έχει ορισμένες αρνητικές

ψυχολογικές επιπτώσεις σε αυτούς (Nguyen et al., 2017). Πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι η παθητική - προς αποφυγή ηγεσία αυξάνει το εργασιακό άγχος (Che et al., 2017) και τον εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο και μειώνει την εργασιακή εμπιστοσύνη (Glambek, Skogstad & Einarsen, 2018). Εκτός από αυτές τις ψυχολογικές επιπτώσεις, μελέτες έδειξαν ότι σχετίζεται αρνητικά με το άγχος, την εξάντληση, τη συναισθηματική εξάντληση και την ικανοποίηση από την εργασία (Madera, Dawson & Guchait, 2016). Ορισμένες μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι η παθητική - προς αποφυγή ηγεσία έχει αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους. Λαμβάνοντας υπόψη τις αρνητικές επιπτώσεις της παθητικής - προς αποφυγή ηγεσία στην ευημερία και την ψυχολογία των εργαζομένων, θεωρείται ότι αυτό το είδος ηγεσίας θα επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Στις μελέτες των DeRue et al (2011) που υποστηρίζουν τη βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι η παθητική - προς αποφυγή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση.

1.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως επιβεβαιώνει και ο Rachmawati (2015) το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην εταιρεία για την επίτευξη των στόχων της. Ένας από τους παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, το στυλ ηγεσίας χρειάζοταν για να μπορεί να επηρεάζει τους υπαλλήλους να εργάζονται σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας. Σκοπός της έρευνας του ήταν να εξετάσει τις απαντήσεις των εργαζομένων στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στο Santika Hotel Bandung, και τις απαντήσεις των εργαζομένων του στυλ ηγεσίας συναλλαγών που εφαρμόζεται στο Santika Hotel Bandung και να καθορίσει πόσο επηρεάζουν τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Santika Hotel Bandung. Στο πλαίσιο της έρευνας εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Με βάση την ανάλυση και τα αποτελέσματα επεξεργασίας δεδομένων διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι προτάσεις που διατυπώνονται στην έρευνα αναφορικά με τον ηγέτη αφορούν στην προσέγγιση που πρέπει να έχει, για παράδειγμα: πραγματοποιώντας συγκεντρώσεις μεταξύ των εργαζομένων και ηγέτη. Είναι πιθανή η δημιουργία συναισθηματικού δεσμού

μεταξύ των δύο πλευρών, που δημιουργεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης, ασφάλειας και άνεσης.

Η μελέτη του Spitzbart (2013) εξέτασε επίσης τον αντίκτυπο της συναλλακτικής έναντι της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου 69 θεμάτων για τους υπαλλήλους και ενός ερωτηματολογίου 70 σημείων για τους ηγέτες για να διερευνήσουν τις αντιλήψεις τους για το δικό τους στυλ ηγεσίας και αυτές των άμεσων ηγετών τους. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από 43 εργαζόμενους και 43 επικεφαλής. Σε συμφωνία με προηγούμενα ευρήματα, εντοπίστηκε μια ισχυρή θετική επίδραση τόσο της συναλλακτικής όσο και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Εξετάζοντας πώς οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες αντιλαμβάνονται το συναλλακτικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, μπορούν να βρεθούν μικρές διαφορές στο ερωτηματολόγιο ηγεσίας, όπου η συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε να είναι πιο παρούσα.

1.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι το κόστος που αποκτούν οι οργανισμοί λόγω της εναλλαγής εργαζομένων δεν είναι μόνο χρηματικό αλλά και μη χρηματικό, το οποίο περιλαμβάνει την απώλεια δεξιοτήτων και γνώσεων, μείωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστική δύναμη (De Winne et al., 2019). Η υψηλή εναλλαγή εργαζομένων δεν επηρεάζει μόνο τον οργανισμό αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα υποφέρουν από μείωση του κόστους ζωής, απώλεια εμπειρίας και άγχος στην προσαρμογή σε μια αλλαγμένη κατάσταση.

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων είναι περίπου το 50 τοις εκατό του ετήσιου εισοδήματος του εργαζομένου (Ameri et al., 2018). Το κόστος είναι εξίσου σημαντικό με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Στη συνέχεια, δεν είναι επωφελές για έναν οργανισμό να προσλαμβάνει νέους υπαλλήλους, εάν είναι πιθανό να φύγουν για άλλη δουλειά λίγο μετά την πρόσληψή τους. Έτσι, ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι να διασφαλιστεί ότι έχουν κίνητρα

και πιστεύουν στον οργανισμό.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον επιτυχημένο σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο επειδή «είναι ο τρόπος μέσω του οποίου τα μέλη μιας οργάνωσης μοιράζονται το νόημά τους και συμφωνούν με τους άλλους» χρησιμοποιώντας διαφορετικά λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα (Antolonić & Sviličić, 2016). Οι άνθρωποι έχουν μια φυσική προδιάθεση να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Kraljević & Perkon, 2014).

Η επικοινωνία συντονίζει τις ενέργειες σε ιεραρχικά επίπεδα και κατευθύνει άτομα και ομάδες προς τους στόχους (Borca & Baesa, 2014). Η έλλειψη επικοινωνίας αντιπροσωπεύει μια διαταραχή, διακόπτει τη ροή εργασίας, προκαλεί καθυστερήσεις και δημιουργεί διαπροσωπικές συγκρούσεις. Στη διεθνή βιβλιογραφία σημειώνεται η ύπαρξη θορύβου, ο οποίος μπορεί να υπάρχει στα στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας, ως κρίσιμο εμπόδιο για την επίτευξη πλήρους σαφήνειας νοήματος και κατανόησης στην επικοινωνία. Ακόμη έρευνες προσδιόρισαν τέσσερις τύπους φραγμών επικοινωνίας: διαδικαστικά, σωματικά, σημασιολογικά και ψυχοκοινωνικά εμπόδια.

Τα στυλ και οι παράγοντες προσωπικότητας θεωρούνται απαραίτητοι για την επιτυχία της επικοινωνίας, παράλληλα με τις ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, καθώς αυτές περιλαμβάνουν κοινωνικές προσπάθειες, που επηρεάζουν άμεσα τις προσωπικές αποφάσεις ή τις αποφάσεις στο χώρο εργασίας. Κατά κύριο λόγο, οι δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας επιτρέπουν πιο αποτελεσματική εργασία: οι εργοδότες αναζητούν υπαλλήλους με προηγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες λόγω της ικανότητάς τους να αλληλεπιδρούν με ανταγωνιστές, συναδέλφους και πελάτες.

Διευθυντές και μεγάλες εταιρείες με ανεπαρκή επικοινωνία σπαταλούν χρήματα και χρόνο, ενώ η καλή επικοινωνία τους βοηθά να κρατήσουν ικανοποιημένους υπαλλήλους. Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα ευτυχίας και πάθους για τη δουλειά τους, με συμπεριφορές που βοηθούν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Dasgupta et al., 2012), με μια μοναδική σχέση μεταξύ διευθυντικής και επικοινωνιακής επιτυχίας (Bonée & Thill, 2012).

Ο κλάδος της φιλοξενίας, ως ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας παγκοσμίως, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζομένους για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τους καταναλωτές. Στα ξενοδοχεία, οι ομάδες είναι μεγάλες και

χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις (Čuić Tankonić, et al., 2022). Για να ενισχύσουν τη σχέση τους με τον όμιλο, οι πελάτες θα αφοσιωθούν σε ένα ξενοδοχείο όταν δουν ότι τα άτομα που εκτιμούν έχουν εξαιρετική γνώμη για την εταιρεία τους (Pende, 2013)

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι μια δύναμη που εμπλουτίζει τη ζωή των εργαζομένων και, με τη σειρά της, συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, της κερδοφορίας και της συνολικής απόδοσης της εταιρείας. Είναι μια κρίσιμη επιχειρηματική λειτουργία που εμπνέει και εναρμονίζει ολόκληρο τον οργανισμό και προηγείται της αντιληπτής εμπιστοσύνης (Prikshat et al., 2020).

Ο τομέας της φιλοξενίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στην επίσημη ανάμειξη και συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι πολύ περίπλοκοι, ενώ η επικοινωνία είναι απαραίτητη σε αυτό το ανεπαρκώς αναλυμένο και αναπτυσσόμενο βιομηχανικό περιβάλλον. Η ικανοποίηση από την εργασία και το πάθος για δουλειά είναι κρίσιμα για τον κλάδο της φιλοξενίας, όπου οι περισσότεροι υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου έρχονται σε συχνή επαφή με πελάτες. Αυτές οι επαφές μπορούν να μεταφέρουν ένα μήνυμα πιο αποτελεσματικά από οποιαδήποτε πληρωμένη διαφήμιση ή άλλες προσπάθειες προώθησης (Čuić Tankonić, et al., 2022).

Οι Marchington και Suter (2012) υπογραμμίζουν τη σημασία των διευθυνόντων στελεχών, οι οποίοι μπορεί να περιορίσουν τις πληροφορίες για το προσωπικό ή να μειώσουν τη συμβολή τους στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, στην έρευνά τους, βρήκαν μια επιτυχημένη εφαρμογή της ανάμειξης και της συμμετοχής των εργαζομένων λόγω της ενθάρρυνσης του στυλ διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνίας.

Αν και η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει αναλυθεί ευρέως, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη να παρακολουθείται συνεχώς ο αντίκτυπος των διαφόρων μορφών επικοινωνίας λόγω της ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Παραδόξως, όσον αφορά το κύριο ερευνητικό αντικείμενο αυτής της μελέτης, υπάρχει μικρή νέα έρευνα που διερευνά τον αντίκτυπο της ικανοποίησης από την επικοινωνία της ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Čuić Tankonić, et al., 2022).

Επιπλέον, οι Borca και Baesu (2014) προτείνουν τη διερεύνηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων μετά από τακτικές δραστηριότητες επικοινωνίας ως ενδιαφέρον θέμα για μελλοντική έρευνα. Ως εκ τούτου, αυτή η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει να συμβάλει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στη θεωρία της επικοινωνίας και στο εσωτερικό μάρκετινγκ χτίζοντας θεωρητική και

εμπειρική γνώση σχετικά με το ρόλο της επικοινωνίας στους οργανισμούς.

Η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων (Chen and Cheng, 2012). Περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες επικοινωνίας, επιτρέπει την οργανωτική λειτουργία, συνδέει τους εργαζόμενους και φέρνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγω του ισχυρού στρατηγικού προσανατολισμού της, η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας υπερβαίνει τα απλά μέτρα ενημέρωσης του εσωτερικού κοινού. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται βασική πηγή πληροφοριών για τους πελάτες και σημαντικός συνεισφέρων στην επανεξέταση των προθέσεων μιας εταιρείας φιλοξενίας.

1.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η επικοινωνία του ηγέτη είναι ένας βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ευνοϊκή συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Yao, Qiu & Wei, 2019; Weaver, 2021). Διεθνείς μελέτες (Brown, Paz-Aparicio, & Revilla, 2019; Cohrs, et al., 2019; LaGree, Houston, Duffy & Shin, 2021) έχουν αποδείξει ότι η αφοσίωση των εργαζομένων μπορεί να είναι μόνο επιτυγχάνεται μεταξύ υψηλού επιπέδου επικοινωνίας ηγετών. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ξεκάθαρα ότι η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και η διατήρηση επηρεάζονται από την επικοινωνία του ηγέτη. Επιπλέον, η επικοινωνία των ηγετών είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων (Men & Yue, 2019; Rabiul, et al., 2021)

Μία από τις βασικές πτυχές πίσω από την επιτυχημένη προσπάθεια για τη διασφάλιση της διατήρησης των εργαζομένων είναι οι στρατηγικές επικοινωνίας των ηγετών. Η έρευνα δείχνει ότι τα μοντέλα ηγεσίας που ενσωματώνουν τη γλώσσα ως θεμελιώδες χαρακτηριστικό αυξάνουν επίσης τα ευνοϊκά αποτελέσματα στους εργαζομένους, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, οι προθέσεις ανανέωσης και η απόδοση (Shafique, Kalyar & Ahmad, 2018). Εξίσου σημαντικό, η επικοινωνία του ηγέτη έχει επίσης αναγνωριστεί ως η βάση της ουσιαστικής διακύμανσης. Αυτό περιλαμβάνει την ποιότητα του μηνύματος σχετικά με τον καθορισμό στόχων, η οποία συνδέεται στενά με τα προηγούμενα οργανωτικά ευρήματα, τα οποία περιλαμβάνουν την

πρόθεση αποχώρησης (Arici, 2018· Brown et al., 2019).

1.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση προηγείται της επιτυχημένης απόδοσης των εργαζομένων, κατά συνέπεια, κάνοντάς τους να αισθάνονται πιστοί στον οργανισμό (Terayakul & Rinthaisong, 2018). Μια μελέτη από τους Puhakka, Nokelainen και Pylväs (2021) δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία έχει αποδειχθεί ότι συσχετίζεται θετικά με τη διατήρηση των εργαζομένων και υποστηρίζεται ότι εάν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους λόγω παραγόντων όπως οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας, οι μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι που δεν είναι προσεκτικοί στη λήψη αποφάσεων, αυτοί οι παράγοντες θα προκαλέσουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Farrukh et al., 2019; Gholitabar et al., 2020; Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2019; Stamolampros, Korfiatis, Chalvatzis & Buhalis, 2019).

Οι Alias, και συν. (2018) τονίζουν ότι οι οργανισμοί δεν θα μπορούσαν να έχουν δυσαρεστημένους υπαλλήλους, καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι δεν θα επιτύγχαναν τα καθορισμένα σημεία αναφοράς ή τις προσδοκίες των ηγετών. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να είναι δυσαρεστημένοι και στη συνέχεια να καταλήξουν να εγκαταλείψουν την οργάνωση ή να απολυθούν από τους ανωτέρους τους. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να καλύψουν πρόσθετο κόστος για την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Προκειμένου να μειωθεί αυτό το κόστος, οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας, να κάνουν τους υπαλλήλους τους να αισθάνονται ότι οι σκέψεις τους εκτιμώνται και ότι ανήκουν στον οργανισμό. Η αυτοεκτίμηση των εργαζομένων θα πρέπει να είναι σε υψηλό επίπεδο καθώς θα εκδηλωθεί στη στάση τους απέναντι στην εργασία. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση θα είχε ως αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν να βελτιώσουν τον εαυτό τους.

Ομοίως, προηγούμενες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η επικοινωνία των ηγετών έχει επίσης κρίσιμο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. μια προσέγγιση που έχει συνδεθεί έντονα με την πρόθεση κύκλου εργασιών (Allen, 2018; Chan & Ao, 2019; Yang, Kuria, & Gu, 2020). Οι εργαζόμενοι που αναφέρουν ότι έχουν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας με τον ηγέτη τους είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με την

κατάσταση στον οργανισμό τους (Brown et al., 2019; Kim, McGinley, Choi & Agmarisarn, 2020). Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι σχεσιακές επικοινωνίες που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ηγετών και εργαζομένων μπορούν να έχουν σημαντικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωτική δέσμευση και την εξουθένωση (MacDonald, Kelly & Christen, 2019; Rabiul et al., 2021; Yang et al., 2020). Γενικά, όταν οι εργαζόμενοι έχουν θετική επικοινωνία με τους ηγέτες τους, παρουσιάζουν επίσης θετικά αποτελέσματα στη δουλειά τους.

1.3.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Οι οργανισμοί ξοδεύουν πολύ χρόνο, προσπάθειες και πόρους για την πρόσληψη, την εισαγωγή, την επίβλεψη, την παροχή εκπαίδευσης και την πληρωμή του μισθού των εργαζομένων. Η επένδυση είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι σε αντάλλαγμα θα παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και θα είναι επιτυχημένα μέλη του οργανισμού. Επιβεβαιώνοντας εάν αυτό ισχύει σε όλους τους κλάδους, η εργασία του Halim (2021) διερευνά εάν το εργασιακό περιβάλλον, η επικοινωνία των ηγετών και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο. Αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 550 ερωτηθέντες, οι οποίοι αποτελούνταν από υπαλλήλους ξενοδοχείου που εργάζονται στην περιοχή Klang Valley, στη Μαλαισία. Τριακόσια είκοσι εννέα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για τον έλεγχο των υποθετικών σχέσεων. Το περιβάλλον εργασίας, η επικοινωνία των ηγετών και η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκαν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διατήρηση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο. Τα ευρήματα ήταν συνεπή με έρευνα που διεξάγεται σε άλλες βιομηχανίες. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη δημιουργία ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος, της επικοινωνίας ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία και στη μείωση του ποσοστού κύκλου εργασιών μεταξύ των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η διοίκηση του ξενοδοχείου, ειδικά οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν τα σωστά βήματα ή στρατηγικές για να αποτρέψουν τους υπαλλήλους να εγκαταλείψουν τις δουλειές τους αναζητώντας βελτίωση (Halim, 2021).

Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να οικοδομούν ένα θετικό και απαιτητικό περιβάλλον εργασίας για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους και κατά συνέπεια, αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησής τους και παραμένουν με τον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον με στόχο τη διατήρηση της ικανοποίησης και της ευημερίας των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για κάθε διεύθυνση ξενοδοχείου να κατανοήσει ότι οι υπάλληλοί τους είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση των προσδοκιών των επισκεπτών του ξενοδοχείου τους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό η διοίκηση να διασφαλίσει ότι και οι υπάλληλοί της αισθάνονται το ίδιο, ώστε να μπορούν να αντικατοπτρίζουν το ίδιο στους επισκέπτες. Συγκεκριμένα, η δύναμη να ελέγχεται η αξία των εργαζομένων και να διαπιστώνεται η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντικός ρόλος στη σημερινή παγκόσμια οικονομία.

1.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η ηγετική προσέγγιση στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ένα από τα βασικά αντικείμενα της επιστήμης της διαχείρισης. Όπου υπάρχει μια ανθρώπινη κοινότητα, συζητείται η διοίκηση και η ηγεσία. Η ηγετική συμπεριφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο ξεκινά με τον ηγέτη να κατευθύνει τους οπαδούς του σε έναν συγκεκριμένο στόχο. Τα κίνητρα και οι τεχνικές επικοινωνίας παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση των οπαδών του ηγέτη. Με άλλα λόγια, τα δύο πιο σημαντικά ζητήματα που υποστηρίζουν την ηγεσία είναι τα κίνητρα και η επικοινωνία (Bektas, 2022).

Στην εργασία των Meha και Zeqiri (2021) διερευνήθηκε οι μορφές και η σημασία της διαχείρισης της οργανωτικής επικοινωνίας στον τουριστικό κλάδο. Η οργανωτική επικοινωνία ασχολείται με την αλληλεπίδραση, τον συντονισμό μεταξύ ατόμων σε μια ομάδα, μια εταιρεία ή έναν οργανισμό. Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων σε οργανωτικό επίπεδο. Οι δεξιότητες επικοινωνίας ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και δημιουργούν κίνητρα στους ανθρώπους. Το κίνητρο είναι σημαντικό μέρος και παράγοντας συμπεριφοράς και πρέπει να αποτελεί μέρος μιας διαδικασίας επικοινωνίας. Για να διαχειρίζεται επιτυχώς το δίκτυο επικοινωνίας και να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να περιλαμβάνει εκπαίδευση και καθοδήγηση και ότι οι πληροφορίες είναι ακριβείς έγκαιρα, προκειμένου να

επιλύονται και να αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις. Η τουριστική βιομηχανία αποφέρει πολλά οικονομικά οφέλη, θέσει εργασίας και ανεβάζει την εικόνα της χώρας και μέσω του τουρισμού η χώρα μπορεί να αναγνωριστεί και να προβληθεί προσελκύοντας ξένους τουρίστες. Η τουριστική βιομηχανία είναι ο συνδυασμός όλων των τομέων που σχετίζονται με τον τουρισμό, ένας συνδυασμός ξενοδοχείων και εγκαταστάσεων για διαμονή, ψυχαγωγία, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς, επομένως αλληλεπιδρά με πολλούς τομείς της οικονομίας.

Η μελέτη των Rabiul και συν. (2022) εξέτασε τα αποτελέσματα της διαμεσολάβησης της επικοινωνιακής ικανότητας των ηγετών στη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας (δηλαδή ηγεσία υπηρέτη και συναλλακτικής ηγεσίας) και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Στα πλαίσια της έρευνας συγκεντρώθηκαν δεδομένα συγχρονικής έρευνας από 392 υπαλλήλους σε 33 ξενοδοχεία στο Μπαγκλαντές. Για την ανάλυση των δεδομένων, υιοθετήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων και χρησιμοποιήθηκε ανάλυση μερικών ελαχίστων τετραγώνων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μερικών ελαχίστων τετραγώνων αποκάλυψαν ότι η ικανότητα επικοινωνίας των ηγετών επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Για την τόνωση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, η ικανότητα επικοινωνίας είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την ηγεσία των υπαλλήλων αλλά όχι για τη συναλλακτική ηγεσία. Οι ξενοδόχοι και οι διευθυντές μπορεί να θέλουν να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ώστε να αναπτύξουν αποτελεσματικές ηγετικές δεξιότητες επικοινωνίας για να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία. Αυτή η μελέτη ουσιαστικά εισάγει την ικανότητα επικοινωνίας ως μεσολαβητικό μηχανισμό μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης στον κλάδο της φιλοξενίας.

1.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε διακρίνονται ξεκάθαρα οι σχέσεις της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της εργασιακής ικανοποίησης στον τουριστικό κλάδο. Οι έρευνες στην πλειοψηφία τους διερευνούν την επίδραση που έχει η ηγεσία στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς αυτό επιδρά σημαντικά στην διατήρηση ή μη των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Η μη ικανοποίηση από την εργασία και η εγκατάλειψη της δουλειάς τους από τους εργαζόμενους στον κλάδο

της φιλοξενίας ειδικά επιφέρει σημαντικά προβλήματα στην ηγεσία καθώς έχει να διαχειριστεί ζητήματα μείωσης των εσόδων και αρνητικές εμπειρίες των πελατών καθώς δεν θα δύναται να διαχειριστεί τον φόρτο.

Στην πλειοψηφία τους οι μελέτες προέρχονται από τον διεθνή χώρο και αναφέρεται και μία στα ελληνικά δεδομένα η οποία εξετάζει την σχέση των μορφών ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στον τουριστικό χώρο. Όπως διαπιστώθηκε οι έρευνες αναφέρονται σε συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης είτε ηγεσίας και επικοινωνίας, είτε εργασιακής ικανοποίησης και επικοινωνίας, όμως δεν διαπιστώθηκε κάποια έρευνα η οποία να εξετάζει συγκεντρωτικά αυτούς τους τρεις παράγοντες σε ξενοδοχειακή μονάδα. Η παρούσα έρευνα λοιπόν, προσπαθώντας να καλύψει εν μέρη αυτό το ερευνητικό κενό επιχειρεί να συσχετίσει και τους τρεις αυτούς παράγοντες και ειδικότερα τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσω της επικοινωνίας τους με τον οργανισμό και τους ανωτέρους του. Για το λόγο αυτό λοιπόν για τη διερεύνηση επικοινωνίας και εργασιακής ικανοποίησης στο σύνολό της έγινε χρήση του ευρέως διακεκριμένου ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey του Spector (1985) το οποίο εξετάζει και τον παράγοντα ικανοποίησης της επικοινωνίας μέσω της παραγοντικής ανάλυσης που προέκυψε από τον συγγραφέα. Μάλιστα το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί σε δεκάδες γλώσσες και επιφέρει πολύ υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζομένους του τουριστικού κλάδου της ευρύτερης περιοχής των Τρικάλων. Ειδικότερα, θα εξεταστούν οι παρακάτω ερευνητικές ερωτήσεις:

1. Ποια τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο του Νομού Τρικάλων;
2. Ποια τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την επικοινωνία;
3. Διαπιστώνεται επίδραση της ηγεσίας στα επίπεδα ικανοποίησης από την επικοινωνία και την εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους του δείγματος;
4. Επιδρούν τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, επικοινωνίας και ηγεσίας;

4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια πρωτογενή ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Τρικάλων. Η έρευνα εφαρμόστηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς το οποίο αναρτήθηκε μέσω του Google Forms και διαμοιράστηκε σε εργαζομένους του τουριστικού τομέα. Η περιοχή όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν από τον ορεινό όγκο του Νομού Τρικάλων, από τα ξενοδοχεία της Καλαμπάκας αλλά και το κέντρο της πόλης των Τρικάλων. Η χρονική περίοδος κατά την οποία έγινε η λήψη των ερωτηματολογίων ήταν Σεπτέμβριο – Νοέμβριος 2022. Συνολικά το δείγμα της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει 252 εργαζόμενους στον τουρισμό.

4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα πρωτογενής ποσοτική έρευνα θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση αυτοσυμπληρώμενου ερωτηματολογίου το οποίο θα αναρτηθεί μέσω του google forms στο διαδίκτυο και θα διαμοιρασθεί σε εργαζόμενους του τουριστικού κλάδου της ευρύτερης περιοχής των Τρικάλων.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 3 ενότητες οι οποίες είναι οι εξής:

1. **Κοινωνικο-δημογραφικά Χαρακτηριστικά:** Αφορά σε ερωτήσεις αναφορικά με τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη εργασίας στον τουριστικό κλάδο, το επίπεδο εκπαίδευσης και το είδος απασχόλησης.

2. **Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας, Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας - Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q):** Το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) είναι ένα ερωτηματολόγιο των Avolio & Bass το οποίο μετρά τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στη σύντομη μορφή του, αποτελείται από 45 ερωτήσεις από τις οποίες για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής χρησιμοποιήθηκαν οι 36, οι απαντήσεις των οποίων δόθηκαν σε 7ψήφιες κλίμακες Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ αρκετά, 3=διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 5=συμφωνώ λίγο, 6=συμφωνώ αρκετά, 7=συμφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τα ηγετικά στυλ. Πιο συγκεκριμένα, μετρά την:

Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership), η οποία αποτελείται από 5 υποκλίμακες: α. την Εξειδικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced – behavior), β. την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence-attributed), γ. την Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator) δ. τη Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator) ε. την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)

Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership) η οποία αποτελείται από 3 υποκλίμακες: α. την έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward) β. την ενεργητική διαχείριση (active management) γ. την παθητική διαχείριση (passive

management) **Παθητική - προς αποφυγή ηγεσία** (Laisser-faire) η οποία μετράται από 4 ερωτήσεις

Οι παραπάνω ηγετικοί παράγοντες αξιολογούνται με τη βοήθεια των 36 ερωτήσεων, η αντιστοίχιση των οποίων απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα, όπως αυτός διατυπώθηκε από τους Bass & Avolio (2004).

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΗ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Εξειδικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά)	= 10, 18, 21, 25
	Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	= 6, 14, 23, 34
	Εμπνευστική Παρακίνηση	= 9, 13, 26, 36
	Διανοητική διέγερση	= 2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	= 15, 19, 29, 31
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	= 1, 11, 16, 35
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Ενεργητική Διαχείριση	= 4, 22, 24, 27
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Παθητική Διαχείριση	= 3, 12, 17, 20
ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ	Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία	= 5, 7, 28, 33

3. **Ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey:** Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985). Αν και η Έρευνα Ικανοποίησης από την Εργασία (JSS) σχεδιάστηκε για να μετρήσει την ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε οργανισμούς δημόσιων υπηρεσιών υγείας και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ο Spector υποστηρίζει ότι το JSS ισχύει για όλους κλάδους. Το JSS είναι επίσης πολύ μικρότερο ερωτηματολόγιο συγκριτικά με τα αντίστοιχα του από άλλες έρευνες, με 36 ερωτήσεις συνολικά. Κάθε στοιχείο αποτελεί μια δήλωση και ο εργαζόμενος πρέπει να δείξει το επίπεδο συμφωνίας του σε μια κλίμακα από το 1 έως το 6, όπου το 1 υποδηλώνει «διαφωνώ απόλυτα» και το 6 «συμφωνώ απόλυτα». Τα 36 στοιχεία αντιστοιχίζονται σε 9 διαφορετικούς παράγοντες και αθροίζονται οι απαντήσεις σε κάθε υποκλίμακα.

Οι παράγοντες του JSS είναι οι ακόλουθες:

Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου JSS
Μισθός	1,10,19,28
Προαγωγή	2,11,20,33
Εποπτεία	3,12,21,30
Προνόμια – Οφέλη	4,13,22,29
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	5,14,23,32
Συνθήκες Λειτουργίας	6,15,24,31
Συνάδελφοι	7,16,25,34
Φύση Εργασίας	8,17,27,35
Επικοινωνία	9,18,26,36
Συνολική Ικανοποίηση	1-36

Για την εκτίμηση των παραπάνω παραγόντων θα πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί αντιστροφή των απαντήσεων σε ορισμένες ερωτήσεις. Ειδικότερα, σε 19 ερωτήσεις (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36) του ερωτηματολογίου ακολουθείται η εξής αντιστροφή των απαντήσεων:

1=6

2=5

3=4

4=3

5=2

6=1

Τέλος, για την εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης τόσο συνολικά όσο και ανά παράγοντα πραγματοποιήθηκε υπολογισμός του μέσου όρου για το σύνολο του δείγματος της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα και με τις οδηγίες ανάλυσης που δίνονται από τον συγγραφέα μέσος όρος >4 συνεπάγεται ως ικανοποίηση από την εργασία ενώ μέσος όρος <3 υποδηλώνει δυσαρέσκεια από την εργασία. Η μέση βαθμολογία μεταξύ 3 και 4 είναι αμφιθυμία.

4.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για τις ανάγκες επεξεργασίας των δεδομένων της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS-23. Στο πρώτο μέρος έγινε περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών και παραγόντων της έρευνας με τη χρήση συχνοτήτων και ποσοστών για τις ποιοτικές μεταβλητές και την παρουσίαση μέσω όρων, τυπικών αποκλίσεων, ελάχιστα και μέγιστα για τις ποσοτικές μεταβλητές.

Η διερεύνηση των συσχετίσεων στο δεύτερο μέρος όπου περιλαμβάνεται η επαγωγική ανάλυση εφαρμόστηκε με τη χρήση μη παραμετρικών ελέγχων – τεστ καθώς μέσω του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov διαπιστώθηκε ότι καμία από τις κλίμακες δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή για το δείγμα της παρούσας έρευνας. Για την ανάλυση των συσχετίσεων έγινε χρήση του ελέγχου Mann-Whitney (U) για τις διμεταβλητές, Kruskal-Wallis (H) για τις πολυμεταβλητές και τέλος για τις ποσοτικές μεταβλητές εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος συσχετίσεων Spearman (ρ). Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο 1% και 5%.

5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας και περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων

	Cronbach's Alpha	mean. ± St. Dev.	min.-max
ΗΓΕΣΙΑ			
Εξειδικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά)	0,842	2,22±0,99	0-4
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	0,842	2,34±0,97	0-4
Εμπνευστική Παρακίνηση	0,915	2,39±1,02	0-4
Διανοητική διέγερση	0,900	2,21±1,04	0-4
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0,877	2,10±1,05	0-4
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	0,887	2,37±1,00	0-4
Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Ενεργητική Διαχείριση	0,758	2,35±0,83	0-4
Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Παθητική Διαχείριση	0,803	2,08±1,01	0-4
Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία	0,917	1,92±1,15	0-4
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ			
Μισθός	0,753	3,16±1,01	1-5,5
Προαγωγή	0,715	3,22±1,16	1-5,5
Εποπτεία	0,617	3,62±1,08	1-6
Προνόμια – Οφέλη	0,722	3,17±0,90	1-5,25
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	0,703	3,15±1,05	1,57-
Συνθήκες Λειτουργίας	0,725	3,10±0,80	1,25-6
Συνάδελφοι	0,739	3,88±0,80	1,75-6
Φύση Εργασίας	0,775	4,04±0,91	1,75-6
Επικοινωνία	0,659	3,56±1,02	1,5-6
Συνολική Ικανοποίηση	0,882	3,43±1,02	1,58-5,31

Ο πίνακας 1 μας δίνει τα αποτελέσματα των ελέγχων σχετικά με την αξιοπιστία καθώς και τα περιγραφικά μέτρα αυτών, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστες και μέγιστες τιμές. Ο έλεγχος για την αξιοπιστία των κλιμάκων έγινε με το Cronbach's Alpha. Όπως προκύπτει από τα ευρήματα για την κλίμακα Ηγεσίας όλοι οι παράγοντες του ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς ο δείκτης $>0,700$ που υποδηλώνει πολύ καλή αξιοπιστία των επιμέρους ερωτήσεων που απαρτίζουν την κλίμακα.

Συγκεκριμένα το εύρος των τιμών αξιοπιστίας για την κλίμακα Ηγεσίας είναι από 0,758 για την «Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Ενεργητική Διαχείριση» έως 0,917 για την «Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία». Για την κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης διαπιστώνονται δύο παράγοντες με δείκτη αξιοπιστίας <0,700, την «Εποπτεία» με 6,17 και την «Επικοινωνία» με 659, που υποδεικνύουν απλώς καλή αξιοπιστία των ερωτήσεων της υποκλίμακας.

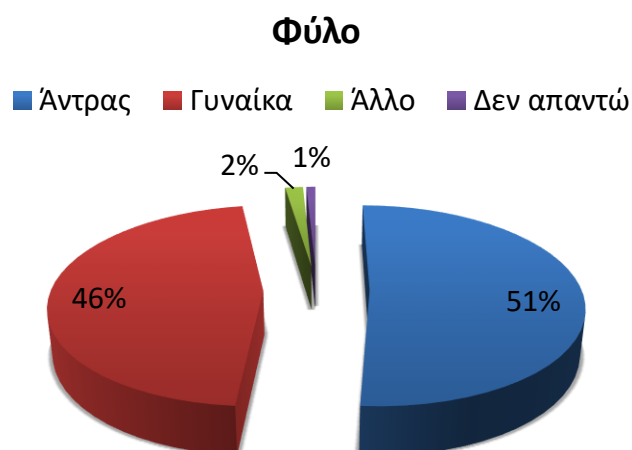
Για την κλίμακα Ηγεσίας τα υψηλότερα επίπεδα καταγράφει ο παράγοντας «Εμπνευστική Παρακίνηση» με 2,39 (τυπική απόκλιση 1,02) και τα χαμηλότερα επίπεδα ο παράγοντας «Παθητική/ προς-αποφυγή ηγεσία» με 1,92 (τυπική απόκλιση=1,15). Αναφορικά με την κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πλήρως ικανοποιημένοι με τον παράγοντα «Φύση Εργασίας» με μέσο όρο να ανέρχεται το 4,04 (τυπική απόκλιση=0,91) ενώ η δυσαρέσκεια των εργαζομένων αποτυπώνεται κυρίως στον παράγοντα «Συνθήκες Λειτουργίας» με μέσο όρο να φτάνει μόλις το 3,10 (τυπική απόκλιση=0,80). Τα επίπεδα ικανοποίησης από την επικοινωνία, για το δείγμα της παρούσας έρευνας, κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα με μέσο όρο να ανέρχεται στο 3,56 (τυπική απόκλιση=1,02).

5.1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ο πίνακας 2 που δίνεται στη συνέχεια, καταγράφει τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τα ευρήματα το 51,2% του δείγματος είναι άντρες, το 46,4% γυναίκες, το 1,6% δήλωσε κάτι άλλο και το 0,8% δεν ήθελε να απαντήσει. Η μέση ηλικία του δείγματος ανέρχεται στα 39,88 έτη (τυπική απόκλιση=9,44) και εύρος τιμών από 19 έως 66 έτη. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση το 42,5% απάντησε ότι είναι παντρεμένοι, το 38,1% δηλώνουν ανύπαντροι, το 18,3% διαζευγμένοι και το 1,2% βρίσκονται σε κατάσταση χηρείας. Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία στον τουριστικό τομέα, για το δείγμα της έρευνας, προκύπτει μέσος όρος 8,80 (τυπική απόκλιση=9,47) και εύρος τιμών από 1 έως 43 έτη. Όσον αφορά στο είδος απασχόλησης η πλειοψηφία με 62,3% δήλωσε ότι έχει κάποια εποχιακή θέση ενώ το 37,7% κατέχει μόνιμη θέση. Τέλος, ερωτώμενοι για το επίπεδο εκπαίδευσής τους το 58,7% δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι λυκείου, το 32,9% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 8,3% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

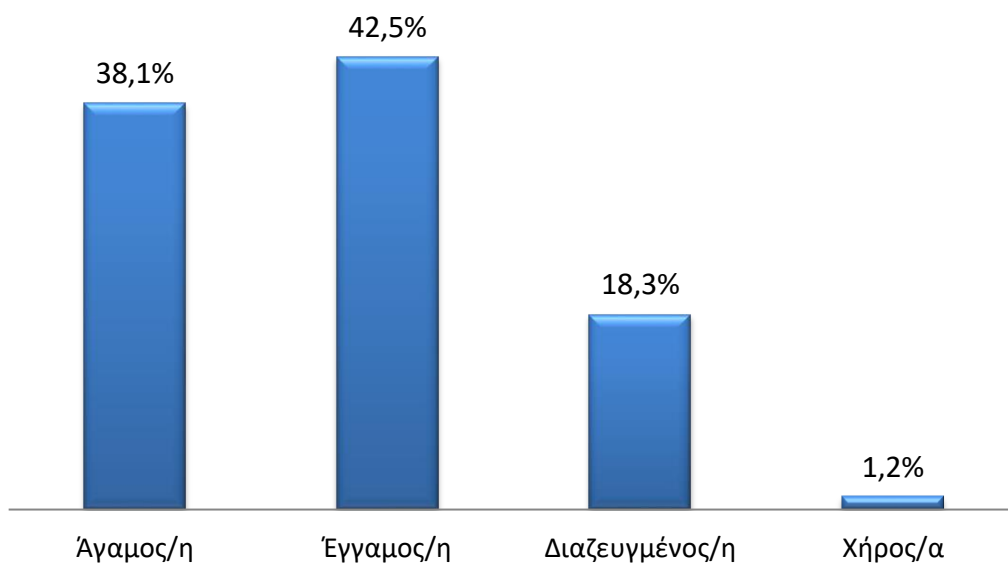
Πίνακας 2: Κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	N	%
ΦΥΛΟ		
Άντρας	129	51,2
Γυναίκα	117	46,4
Άλλο	4	1,6
Δεν απαντώ	2	0,8
ΗΛΙΚΙΑ	mean. ± St. Dev.= 39,88 ± 9,44 min.-max= 19-66	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
Άγαμος/η	96	38,1
Έγγαμος/η	107	42,5
Διαζευγμένος/η	46	18,3
Χήρος/α	3	1,2
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	mean. ± St. Dev.= 8,80 ± 9,47 min.-max= 1-43	
ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		
Μόνιμη εργασία	95	37,7
Εποχιακή εργασία	157	62,3
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
Απόφοιτος Λυκείου	148	58,7
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	83	32,9
Μεταπτυχιακός τίτλος	21	8,3



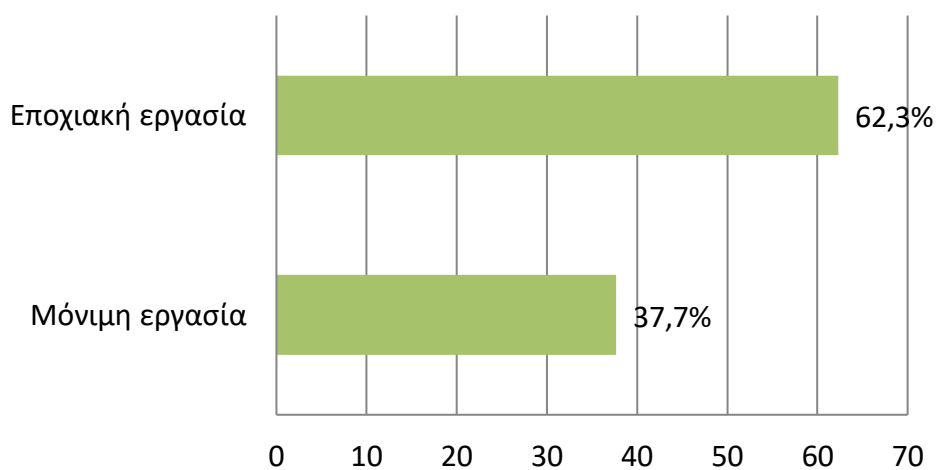
Διάγραμμα 1: Φύλο

Οικογενειακή Κατάσταση



Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση

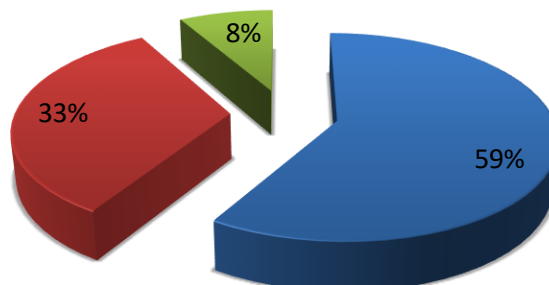
Είδος εργασίας



Διάγραμμα 3: Είδος εργασίας

Επίπεδο Εκπαίδευσης

■ Απόφοιτος Λυκείου ■ Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ ■ Μεταπτυχιακός τίτλος



Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης

5.1.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα ευρήματα του πίνακα 3 αναφέρονται στους μέσους όρους των απαντήσεων όπως προέκυψε από τα στοιχεία που έδωσαν οι ερωτηθέντες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Τους υψηλότερους μέσους όρους καταγράφουν οι προτάσεις «Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης» (Μ.Ο.=2,70, Τ.Α.=1,09), «Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική» (Μ.Ο.=2,59, Τ.Α.=0,96) και «Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις» (Μ.Ο.=2,52, Τ.Α.=1,08).
- Τους χαμηλότερους μέσους όρους αποτυπώνουν οι προτάσεις «Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα» (Μ.Ο.=1,89, Τ.Α.=1,29), «Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις» (Μ.Ο.=1,87, Τ.Α.=1,28) και «Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράσει» (Μ.Ο.=1,85, Τ.Α.=1,37).

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαφαίνεται ότι εργάζονται με ανωτέρους

τους οι οποίοι επί τον πλείστον καταγράφουν ηγετικά χαρακτηριστικά δύναμης και αυτοπεποίθηση, έχουν την χαρά να ηγούνται μιας αποτελεσματικής ομάδας και καθρεφτίζουν τις αξίες και πεποιθήσεις τους στους εργαζομένους.

Πίνακας 3: Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

	mean. ± St. Dev.	min.-max
1. Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2,46±1,22	0-4
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	2,28±1,18	0-4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2,27±1,22	0-4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	2,31±1,12	0-4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	1,89±1,29	0-4
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	2,52±1,08	0-4
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	1,95±1,24	0-4
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	2,29±1,15	0-4
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2,44±1,15	0-4
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,17±1,20	0-4
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	2,40±1,11	0-4
12. Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει	2,02±1,21	0-4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2,44±1,10	0-4
14. Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2,30±1,15	0-4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,10±1,31	0-4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2,40±1,13	0-4
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις»	2,19±1,27	0-4
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2,12±1,25	0-4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	2,13±1,11	0-4
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράσει	1,85±1,37	0-4
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2,21±1,21	0-4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	2,32±1,08	0-4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	2,25±1,32	0-4
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	2,38±1,07	0-4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	2,70±1,09	0-4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,23±1,25	0-4

27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	2,42±1,21	0-4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1,87±1,28	0-4
29. Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1,95±1,27	0-4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες	2,10±1,24	0-4
31. Με βοηθάει να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	2,24±1,21	0-4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	2,18±1,16	0-4
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα θέματα	2,00±1,32	0-4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής	2,32±1,14	0-4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	2,24±1,18	0-4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	2,48±1,05	0-4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με την δουλειά	2,29±1,11	0-4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,24±1,11	0-4
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	2,19±1,11	0-4
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	2,10±1,29	0-4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	2,31±1,13	0-4
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,26±1,20	0-4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	2,47±1,13	0-4
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	2,26±1,21	0-4
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	2,59±0,96	0-4

Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας



Διάγραμμα 5: Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

5.1.4 ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο πίνακας 4 που ακολουθεί περιγράφει τους μέσους όρους που προέκυψαν στις προτάσεις αναφορικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα διαπιστώνονται τα εξής:

- Τους υψηλότερους μέσους όρους καταγράφουν οι προτάσεις «Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί» (Μ.Ο.=4,42, Τ.Α.=1,25), «Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες» (Μ.Ο.=4,35, Τ.Α.=1,39) και «Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου» (Μ.Ο.=4,31, Τ.Α.=1,21).
- Τους χαμηλότερους μέσους όρους αποτυπώνουν οι προτάσεις «Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο» (Μ.Ο.=3,32, Τ.Α.=1,56), «Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται» (Μ.Ο.=3,36, Τ.Α.=1,56) και «Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής» (Μ.Ο.=3,38, Τ.Α.=1,66).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων του δείγματος μπορούμε να κατανοήσουμε ότι αν και είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, συμπαθούν και περνούν ευχάριστα με τους συνεργάτες τους, καταγράφουν δυσαρέσκεια αναφορικά με τις προοπτικές εξέλιξης στον χώρο εργασίας τους καθώς και την παροχή πρόσθετων απολαβών πέραν του μισθού.

Πίνακας 4: Κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης

		M.O±T.A	Εύρος
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	3,52±1,64	1-6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	4,23±1,49	1-6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	3,97±1,47	1-6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	4,12±1,58	1-6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	3,53±1,64	1-6
6	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη.	4,04±1,51	1-6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	4,42±1,25	1-6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	3,40±1,50	1-6
9	Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.	3,96±1,35	1-6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	4,35±1,39	1-6
11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	3,38±1,66	1-6
12	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	3,48±1,66	1-6
13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	3,51±1,54	1-6
14	Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	3,78±1,58	1-6
15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	3,65±1,46	1-6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.	3,69±1,45	1-6
17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	4,30±1,21	1-6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	3,48±1,39	1-6
19	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	3,93±1,47	1-6
20	Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	3,40±1,59	1-6
21	Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	3,88±1,66	1-6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	3,32±1,56	1-6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	4,10±1,48	1-6

24	Έχω περισσότερα από ό,τι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	4,29±1,30	1-6
25	Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	<u>4,31±1,21</u>	1-6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	3,65±1,54	1-6
27	Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	4,29±1,35	1-6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται.	3,42±1,66	1-6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	4,00±1,59	1-6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	3,89±1,56	1-6
31	Έχω περισσότερη από ό,τι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	3,90±1,47	1-6
32	Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	4,05±1,52	1-6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	3,36±1,56	1-6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	3,50±1,62	1-6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	4,00±1,39	1-6
36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	3,60±1,54	1-6

Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης



Διάγραμμα 6: Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

5.1.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Πίνακας 5: Έλεγχος κανονικότητας κλιμάκων

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	P value
ΗΓΕΣΙΑ			
Εξειδικευμένη επιρροή	,131	252	,000
Εξιδανικευμένη επιρροή	,086	252	,000
Εμπνευστική Παρακίνηση	,091	252	,000
Διανοητική διέγερση	,096	252	,000
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,124	252	,000
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	,093	252	,000
Διοίκηση κατ' εξαίρεση/Ενεργητική	,089	252	,000
Διοίκηση κατ' εξαίρεση/Παθητική	,100	252	,000
Παθητική προς αποφυγή ηγεσία	,104	252	,000
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ			
Μισθός	,224	252	,000
Προαγωγή	,109	252	,000
Εποπτεία	,143	252	,000
Προνόμια-Οφέλη	,194	252	,000
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	,085	252	,000
Συνθήκες Λειτουργίας	,103	252	,000
Συνάδελφοι	,134	252	,000
Φύση Εργασίας	,079	252	,001
Επικοινωνία	,135	252	,000
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	,184	252	,000

Στον πίνακα 5 δίνονται τα αποτελέσματα των ελέγχων κανονικότητας των κλιμάκων της παρούσας έρευνας. Για τον έλεγχο της κανονικότητας, και βάση του δείγματος, έγινε χρήση του ελέγχου Kolmogorov – Smirnov. Σύμφωνα με τα ευρήματα καμία από τις κλίμακες δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς $p < 0,005$. Επομένως, στα πλαίσια της διερεύνησης των συσχετίσεων που ακολουθούν εφαρμόστηκε μη παραμετρική ανάλυση των δεδομένων.

5.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.2.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

5.2.1.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πίνακας 6: Συσχετίσεις ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με την κλίμακα Ηγεσίας

		Ηλικία	Εργασιακή εμπειρία τουριστικό τομέα
Εξειδικευμένη επιρροή	rho	-,062	-,089
	p	,329	,158
Εξιδανικευμένη επιρροή	rho	-,072	-,039
	p	,252	,533
Εμπνευστική Παρακίνηση	rho	-,001	,035
	p	,986	,576
Διανοητική διέγερση	rho	-,029	-,060
	p	,647	,343
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	rho	-,058	-,100
	p	,360	,113
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	rho	-,039	-,003
	p	,534	,966
Διοίκηση κατ' εξαίρεση/Ενεργητική	rho	,024	-,059
	p	,701	,354
Διοίκηση κατ' εξαίρεση/Παθητική	rho	,047	-,178**
	p	,462	,004
Παθητική προς αποφυγή ηγεσία	rho	-,033	-,239**
	p	,607	<0,001

Στον πίνακα 6 δίνονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων της ηλικίας και των ετών εργασιακής εμπειρίας στον τουριστικό τομέα με τους παράγοντες της κλίμακας Ηγεσίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- Προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση των ετών εργασίας στον τουριστικό τομέα με τον παράγοντα «Διοίκηση κατ' εξαίρεση/Παθητική» (rho= -0,178, p=0,004). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων στον τουριστικό τομέα μειώνονται αντίστοιχα τα επίπεδα συμφωνίας τους ως προς την παθητική διαχείριση.

- Προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση των ετών εργασίας στον τουριστικό τομέα με τον παράγοντα «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,239$, $p < 0,001$). Ειδικότερα, όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας στον τουριστικό τομέα μειώνονται αντιστοίχως τα επίπεδα συμφωνίας με την παθητική προς αποφυγή εργασία.

5.2.1.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στον πίνακα 7 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα των σχέσεων των ποιοτικών μεταβλητών με τους παράγοντες της κλίμακας Ηγεσίας όπως προέκυψαν για το δείγμα της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τα ευρήματα προκύπτουν τα εξής:

- Η μεταβλητή φύλο επιδρά στους παράγοντες «Διανοητική διέγερση» ($p = 0,008$), «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» ($p = 0,002$) και «Παθητική Διαχείριση» ($p = 0,021$), με τους άντρες του δείγματος να εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή είδος απασχόλησης επηρεάζει τα επίπεδα «Εξειδικευμένης επιρροής» ($p = 0,005$), «Εμπνευστικής Παρακίνησης» ($p = 0,032$), «Διανοητικής διέγερσης» ($p = 0,043$) και «Εξαρτημένης Ανταμοιβής» ($p = 0,029$), με τους εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν μόνιμη θέση να καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά στα επίπεδα των παραγόντων «Εξειδικευμένη επιρροή» ($p = 0,007$), «Διανοητική διέγερση» ($p = 0,038$), «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» ($p = 0,015$), «Ενεργητική Διαχείριση» ($p = 0,003$), «Παθητική Διαχείριση» ($p = 0,004$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($p = 0,006$), με τους απόφοιτους λυκείου να εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή οικογενειακή κατάσταση δεν φαίνεται να επιδρά στα επίπεδα των παραγόντων Ηγεσίας.

Πίνακας 7: Διερεύνηση σχέσεων των ποιοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους

παράγοντες Ηγεσίας

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Εξειδικευμένη επιρροή	Εξιδανικευμένη επιρροή	Εμπνευστική Παράκινηση	Διανοητική διεγερση	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	Ενεργητική Διαχείριση	Παθητική ή Διαχείριση	Παθητικός αποφυγή ηγεσία
Φύλο	Αντρας	2,50	2,50	2,50	<u>2,50</u>	<u>2,50</u>	2,50	2,25	2,62	2,00
	Γυναίκα	2,25	2,25	2,50	2,00	2,00	2,25	2,50	1,75	1,75
	Άλλο	2,50	2,37	2,37	2,25	2,25	2,50	2,50	<u>2,00</u>	2,12
	Δεν απαντώ	2,37	2,37	2,50	2,37	2,12	2,75	2,87	1,75	2,00
	H	6,911	6,482	6,530	11,826	14,565	5,675	1,831	9,739	2,656
	p value	0,075	0,090	0,088	0,008	0,002	0,129	0,608	0,021	0,448
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	2,50	2,50	2,50	2,37	2,50	2,62	2,50	2,00	2,00
	Έγγαμος/η	2,25	2,25	2,50	2,25	2,25	2,50	2,25	2,00	2,00
	Διαζευγμένος/η	2,00	2,25	2,00	2,00	1,75	2,12	2,37	2,00	1,75
	Χήρος/α	2,75	2,75	3,00	2,50	2,75	2,75	2,50	1,00	1,00
	H	3,605	2,546	6,595	2,318	7,327	1,399	,235	2,340	1,072
p value	0,307	0,467	0,086	0,509	0,062	0,706	0,972	0,505	0,784	
Είδος Αποσχόλησης	Μόνιμη	2,75	<u>2,75</u>	<u>2,75</u>	<u>2,50</u>	2,50	<u>2,75</u>	2,25	2,00	2,00
	Εποχιακή	2,00	2,25	2,25	2,00	2,00	2,25	2,50	2,00	2,00
	U	6436,500	5876,0	6261,5	6329,0	7230,5	6241,0	7374,5	6013,0	6010,0
	p value	0,068	0,005	0,032	0,043	0,684	0,029	0,882	0,110	0,110
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος λυκείου	2,50	2,50	2,50	<u>2,25</u>	<u>2,25</u>	2,50	<u>2,50</u>	<u>2,00</u>	<u>2,25</u>
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,00	2,25	2,25	2,00	2,00	2,50	2,25	1,75	1,75
	Μεταπ	2,50	2,50	2,50	2,25	2,50	2,75	2,50	2,00	2,00

τυχιακ ό									
H	9,89 3	5,767	4,24 8	6,5 60	8,408	2,5 78	11, 433	10, 96 9	10, 161
p value	0,00 7	0,056	0,12 0	0,0 38	0,015	0,2 76	0,0 03	0,0 04	0,0 06

5.2.1.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στον πίνακα 8 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα των συσχετίσεων μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες της κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα λοιπόν διαπιστώνονται τα εξής:

- Προκύπτει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση των ετών εργασιακής εμπειρίας στον τουριστικό τομέα με τον παράγοντα «Προαγωγή» ($r_{ho} = -0,127$, $p = 0,44$) με αποτέλεσμα όσο αυξάνονται τα έτη εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων του δείγματος να μειώνονται αντίστοιχα τα επίπεδα ικανοποίησής τους από τις προοπτικές προαγωγής στην επιχείρηση.
- Προκύπτει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των ετών εργασιακής εμπειρίας στον τουριστικό τομέα με τον παράγοντα «Εποπτεία» ($r_{ho} = 0,153$, $p = 0,015$), υποδεικνύοντας ότι όσο αυξάνονται τα έτη εμπειρίας τους αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα ικανοποίησής τους από την εποπτεία.
- Προκύπτει στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική συσχέτιση των ετών εργασιακή εμπειρίας στον τουριστικό τομέα με τον παράγοντα «Συναδέλφους» ($r_{ho} = 0,243$, $p < 0,001$), υποδηλώνοντας ότι αύξηση των ετών εργασιακής εμπειρίας για το δείγμα της έρευνας συνεπάγεται αντίστοιχα και αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους.
- Προκύπτει στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική συσχέτιση των ετών εργασιακής εμπειρίας με τον παράγοντα «Επικοινωνία» ($r_{ho} = 0,239$, $p < 0,001$), γεγονός που υποδεικνύει ότι αύξηση των ετών εργασιακής εμπειρίας του δείγματος έχει σαν αποτέλεσμα αντίστοιχη αύξηση της ικανοποίησης από τα επίπεδα επικοινωνίας.
- Προκύπτει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των ετών εργασιακής

εμπειρίας με τα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ($\rho=0,151$, $p=0,017$) με αποτέλεσμα όσο αυξάνονται τα έτη εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων να αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα της συνολικής ικανοποίησης που λαμβάνουν από τον χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 8: Συσχετίσεις ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες Ηγεσίας

		Ηλικία	Εργασιακή εμπειρία τουριστικό τομέα
Μισθός	rho	,038	-,021
	p	,544	,739
Προαγωγή	rho	,040	-,127*
	p	,526	,044
Εποπτεία	rho	,031	,153*
	p	,620	,015
Προνόμια-Οφέλη	rho	-,022	-,026
	p	,726	,685
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	rho	,028	,065
	p	,657	,300
Συνθήκες Λειτουργίας	rho	-,029	,103
	p	,648	,104
Συνάδελφοι	rho	-,004	,243**
	p	,949	<0,001
Φύση Εργασίας	rho	,029	,082
	p	,644	,192
Επικοινωνία	rho	,029	,239**
	p	,644	<0,001
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	rho	,007	,151*
	p	,916	,017

5.2.1.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο πίνακας 9 αναφέρεται στις σχέσεις που καταγράφονται μεταξύ των ποιοτικών δημογραφικών μεταβλητών του δείγματος των εργαζομένων με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Η μεταβλητή «Φύλο» επιδρά στα επίπεδα του παράγοντα «Μισθός» ($p=0,001$) με τους άντρες και όσους επέλεξαν «άλλο» φύλο να καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τον μισθό.
- Η μεταβλητή «Φύλο» επηρεάζει τα επίπεδα των παραγόντων «Προαγωγή» ($p<0,001$), «Συνάδελφοι» ($p<0,001$) καθώς και τα επίπεδα του παράγοντα «Επικοινωνία» ($p=0,047$) με όσους εργαζόμενους δεν ήθελαν να απαντήσουν το φύλο τους να καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.
- Η μεταβλητή «Οικογενειακή κατάσταση» επιδρά στα επίπεδα των παραγόντων «Προαγωγή» ($p=0,033$), «Εποπτεία» ($p=0,043$) και «Συνθήκες Λειτουργίας» ($p=0,030$), με τους παντρεμένους εργαζόμενους του δείγματος να εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις δυνατότητες προαγωγής, όσους βρίσκονται σε κατάσταση χηρείας να καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εποπτεία και όσοι είναι διαζευγμένοι να αναφέρουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας τους στον τουριστικό τομέα.
- Η μεταβλητή «Είδος απασχόλησης» επιδρά στα επίπεδα των παραγόντων «Εποπτεία» ($p=0,003$), «Συνάδελφοι» ($p=0,025$), «Φύση εργασίας» ($p<0,001$), «Επικοινωνία» ($p=0,042$) και «Συνολική Ικανοποίηση» ($p=0,011$), με όσους κατέχουν μόνιμη θέση εργασίας να παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.
- Η μεταβλητή «Επίπεδο Εκπαίδευσης» επηρεάζει τα επίπεδα των παραγόντων «Προαγωγή» ($p=0,049$) και «Συνάδελφοι» ($p=0,002$), με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών να έχουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Πίνακας 9: Διερεύνηση σχέσεων των ποιοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία	Προνόμια-Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική Ικανοποίηση	
Φύλο	median	Άντρας	<u>3,50</u>	3,50	3,50	3,50	3,00	3,00	3,75	4,00	3,25	3,50
		Γυναίκα	3,25	3,00	3,75	3,50	3,25	3,00	4,00	4,00	3,50	3,44
		Άλλο	<u>3,50</u>	<u>3,75</u>	3,75	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	3,62	3,69
		Δεν απαντώ	3,12	<u>3,75</u>	3,87	2,87	2,62	3,50	<u>4,37</u>	4,50	<u>3,62</u>	3,58
		H	15,676	22,566	3,082	3,524	2,609	2,899	18,793	1,314	7,938	2,876
	p value	0,001	<0,001	0,379	0,318	0,456	0,407	<0,001	0,726	0,047	0,411	
Οικογενειακή Κατάσταση	median	Άγαμος/η	3,50	3,50	3,50	3,50	3,25	3,00	3,87	4,25	3,25	3,45
		Έγγαμος/η	3,50	<u>3,50</u>	3,50	3,50	3,25	3,00	3,75	4,00	3,50	3,50
		Διαζευγμένος/η	3,50	3,00	3,75	3,25	3,25	<u>3,25</u>	4,00	3,75	3,50	3,55
		Χήρος/α	3,00	2,25	<u>4,75</u>	2,50	3,75	2,25	4,50	5,00	4,75	3,63
		H	7,268	8,705	8,130	5,386	3,485	8,956	3,332	3,116	5,974	,654
	p value	0,064	0,033	0,043	0,146	0,323	0,030	0,343	0,374	0,113	0,884	
Είδος Απασχόλησης	median	Μόνιμη	3,50	3,50	<u>3,75</u>	3,50	3,25	3,00	<u>4,00</u>	<u>4,25</u>	<u>3,50</u>	<u>3,55</u>
		Εποχιακή	3,50	3,25	3,50	3,50	3,25	3,00	3,75	4,00	3,25	3,44
		U	6837,500	7296,500	5794,500	7088,500	6969,000	7386,500	6207,000	5508,000	6323,000	6039,000
		p value	0,264	0,773	0,003	0,506	0,382	0,899	0,025	<0,001	0,042	0,011
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	median	Απόφοιτος λυκείου	3,50	3,30	3,62	3,50	3,25	3,00	3,75	4,00	3,25	3,50
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,25	3,00	3,50	3,25	3,25	3,00	4,00	4,25	3,50	3,44
		Μεταπτυχιακό	3,50	<u>3,50</u>	3,75	3,25	3,50	3,00	<u>4,25</u>	4,00	4,00	3,52
		H	3,220	6,029	2,809	,320	,421	,204	12,386	3,238	5,056	,510
		p value	0,200	0,049	0,245	0,852	0,810	0,903	0,002	0,198	0,080	0,775

Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Ηγεσίας, Επικοινωνίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

		Εξειδικευμένη επιρροή	Εξιδανικευμένη επιρροή	Εμπνευστική Παρακίνηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	Ενεργητική Διαχείριση	Παθητική Διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή ηγεσία	Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία	Πρόνομια-Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία
Εξειδικευμένη επιρροή	rho																		
	p																		
Εξιδανικευμένη επιρροή	rho	0,928**																	
	p	<0,001																	
Εμπνευστική Παρακίνηση	rho	0,842**	0,862**																
	p	<0,001	<0,001																
Διανοητική διέγερση	rho	0,913**	0,926**	0,836**															
	p	<0,001	<0,001	<0,001															
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	rho	0,877**	0,860**	0,778**	0,881**														
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001														
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	rho	0,909**	0,919**	0,855**	0,922**	0,855**													
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001													
Διοίκηση κατ'εξαίρεση/Ενεργητική	rho	0,625**	0,601**	0,582**	0,567**	0,551**	0,610**												
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001												
Διοίκηση κατ'εξαίρεση/Παθητική	rho	0,285**	0,273**	0,238**	0,286**	0,363**	0,282**	0,656**											
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001											
Παθητική προς αποφυγή ηγεσία	rho	0,126*	0,148*	0,135*	0,156*	0,225**	0,136*	0,586**	0,781**										
	p	0,045	0,018	0,032	0,013	<0,001	0,031	<0,001	<0,001										
Μισθός	rho	0,557**	0,506**	0,450**	0,581**	0,564**	0,502**	0,046	-0,130*	-0,244**									
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,465	0,040	<0,001									
Προαγωγή	rho	0,683**	0,657**	0,556**	0,710**	0,727**	0,650**	0,326**	0,259**	0,163**	0,693**								
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,010	<0,001							
Εποπτεία	rho	0,488**	0,466**	0,364**	0,469**	0,369**	0,456**	-0,004	-0,361**	-,0517**	0,546**	0,330**							
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,948	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001							

Προνόμια-Οφέλη	rho	0,289**	0,224**	0,181**	0,282**	0,314**	0,215**	-0,078	-0,196**	-0,259**	0,664**	0,496**	0,439**						
	p	<0,001	<0,001	0,004	<0,001	<0,001	0,001	0,217	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001					
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	rho	0,136*	0,054	0,020	0,105	0,119	0,094	-0,325**	-0,466**	-0,617**	0,472**	0,165**	0,654**	0,550**					
	p	0,030	0,393	0,749	0,097	0,060	0,139	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,009	<0,001	<0,001					
Συνθήκες Λειτουργίας	rho	-0,189**	-0,211**	-0,337**	-0,239**	-0,167**	-0,254**	-0,380**	-0,330**	-0,394**	0,076	-0,118	0,298**	0,253**	0,508**				
	p	0,003	0,001	0,000	<0,001	0,008	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,228	0,062	<0,001	<0,001	<0,001				
Συνάδελφοι	rho	0,097	0,113	0,045	0,071	-0,037	0,128*	-0,225**	-0,482**	-0,595**	0,210**	-0,002	0,557**	0,172**	0,467**	0,250**			
	p	0,123	0,074	0,474	0,262	0,563	0,042	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	0,969	<0,001	0,006	<0,001	<0,001			
Φύση Εργασίας	rho	0,579**	0,601**	0,606**	0,641**	0,468**	0,660**	0,277**	-0,029	-0,103	0,419**	0,450**	0,413**	0,106	0,022	-0,319**	0,317**		
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,642	0,102	<0,001	<0,001	<0,001	0,093	0,729	<0,001	<0,001		
Επικοινωνία	rho	0,041	0,006	-0,015	-0,005	-0,059	0,059	-0,342**	-0,591**	-0,683**	0,322**	-0,010	0,600**	0,396**	0,781**	0,453**	0,605**	0,066	
	p	0,515	0,930	0,809	0,936	0,347	0,349	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,871	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,300
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	rho	0,428**	0,388**	0,322**	0,419**	0,354**	0,398**	-0,116	-0,420**	-0,549**	0,691**	0,421**	0,824**	0,650**	0,815**	0,425**	0,580**	0,332**	,750**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Τέλος, ο πίνακας 10 μας δίνει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων Ηγεσίας καθώς και των παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένης και της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τα επίπεδα επικοινωνίας στην τουριστική μονάδα όπου εργάζονται. Σύμφωνα με τα ευρήματα προκύπτουν τα εξής:

- Διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της Ηγεσίας ($p < 0,001$).
- Διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές ισχυρές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης (εύρος από $p < 0,001$ έως $p = 0,009$).
- Διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Ηγεσίας με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας «Μισθός» συσχετίζεται αρνητικά με τους παράγοντες «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,130$, $p = 0,040$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,244$, $p < 0,001$). Ο παράγοντας «Εποπτεία» συσχετίζεται αρνητικά με τους παράγοντες «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,361$, $p < 0,001$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,517$, $p < 0,001$). Ο παράγοντας «Προνόμια-Οφέλη» συσχετίζεται αρνητικά με τους παράγοντες «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,196$, $p = 0,002$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,259$, $p < 0,001$). Ο παράγοντας «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» σχετίζεται αρνητικά με τους παράγοντες «Ενεργητική διαχείριση» ($\rho = -0,325$, $p < 0,001$), «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,466$, $p < 0,001$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,617$, $p < 0,001$). Ο παράγοντας «Συνθήκες λειτουργίας» συσχετίζεται αρνητικά με όλους τους παράγοντες Ηγεσίας.
- Διαπιστώνονται στατιστικά σημαντικές ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις του παράγοντα «Επικοινωνία» με τους παράγοντες «Ενεργητική διαχείριση» ($\rho = -0,342$, $p < 0,001$), «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,591$, $p < 0,001$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,683$, $p < 0,001$).
- Ο παράγοντας «Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση» συσχετίζεται αρνητικά με τους παράγοντες «Ενεργητική διαχείριση» ($\rho = -0,116$,

$p < 0,001$), «Παθητική διαχείριση» ($\rho = -0,420$, $p < 0,001$) και «Παθητική προς αποφυγή ηγεσία» ($\rho = -0,549$, $p < 0,001$).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα διπλωματική διατριβή με τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση, Ηγεσία και Επικοινωνία: Μελέτη περίπτωσης ο τουριστικός κλάδος στο Νόμο Τρικάλων» έγινε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA». Σκοπός της έρευνας όπως προαναφέρθηκε ήταν να εξετάσει τις συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Ηγεσίας με τα επίπεδα Εργασιακής Ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την Επικοινωνία.

Σύμφωνα με τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι εργαζόμενοι του τουριστικού τομέα καταγράφουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την επικοινωνία που λαμβάνουν στον χώρο εργασίας τους αλλά παρόλα αυτά δηλώνουν ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους. Εκφράζουν ακόμη έντονα την δυσαρέσκεία τους από τις συνθήκες λειτουργίας της τουριστικής μονάδας όπου εργάζονται, το μισθό καθώς και τις προοπτικές εξέλιξης στον χώρο εργασίας τους.

Αναφορικά με τις συσχετίσεις των κοινωνικο-δημογραφικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες Ηγεσίας, και την Ικανοποίηση από την Εργασία και την Επικοινωνία διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές φύλο, ηλικία, έτη εργασίας στον κλάδο, οικογενειακή κατάσταση, είδος εργασίας και επίπεδο εκπαίδευσης επιδρούν σημαντικά. Ειδικότερα, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη εργασίας στον τουριστικό τομέα καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τόσο από την εργασία όσο και από την επικοινωνία που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους.

Το φύλο των ερωτηθέντων επίσης κατέγραψε επίδραση στα επίπεδα ικανοποίησης από τον μισθό, την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας. Από την άλλη η οικογενειακή κατάσταση φάνηκε να επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας τους, την εποπτεία του ανωτέρου τους και τις δυνατότητες προαγωγής. Η μόνιμη θέση εργασίας συνδέθηκε με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εποπτεία των ανωτέρων, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τα επίπεδα επικοινωνίας στην μονάδα και την συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά τις

δυνατότητες εξέλιξης στην μονάδα και τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους όπου οι κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι αυτοί που δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Οι συσχετίσεις των παραγόντων Ηγεσίας με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένης της Επικοινωνίας απέδωσε σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις. Οι παράγοντες της Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Παθητικής προς Αποφυγή Ηγεσίας φάνηκε να σχετίζονται αρνητικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τον μισθό και τις προοπτικές εξέλιξης του χώρου εργασίας τους, τα επίπεδα επικοινωνίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, την εποπτεία των ανωτέρων και τις συνθήκες εργασίας τους. Αντιθέτως η Μετασχηματιστική Ηγεσία διαπιστώθηκε ότι σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένης και της Επικοινωνίας πλην των επιπέδων ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι κανένας από τους παράγοντες ηγεσίας δεν συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες λειτουργίας στον τουριστικό τομέα. Οι παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης κατέγραψαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ τους.

Στις διεθνείς έρευνες, διαπιστώνεται συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Παρόλα αυτά, η σχέση δεν είναι πάντα εμφανής, ενώ είναι ευαίσθητη στη φύση του υπό εξέταση κλάδου. Ειδικότερα, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, ερευνητές σε διάφορες χώρες όπως η Ινδία, η Γερμανία και η Μαλαισία, εντόπισαν μια θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν οι διευθυντές και της αντιλαμβανόμενης ικανοποίησης από την εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας, γεγονός που επιβεβαιώθηκε και στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. **Όμως, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο προορισμός και ο τύπος του ξενοδοχείου μαζί με τη φύση της λειτουργίας τους επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης (Belias, et al., 2021).**

Όπως ανέφερα και οι Prabowo et al (2018) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τον τομέα της φιλοξενίας, λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβαλλόμενη φύση του κλάδου της φιλοξενίας. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους διαμορφώνοντας την κατεύθυνση και την αποστολή του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων καταβάλλοντας έντονες προσπάθειες για να κατανοήσουν

τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους μέσω ειλικρινούς επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Επιπλέον, συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω του αξιόπιστου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος που δημιουργούν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνονται κι από τους Eliyana και Ma'arif (2019) οι οποίοι κατέγραψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και την επικοινωνία. Επίσης, μελέτες μετα-ανάλυσης ενισχύουν αυτό το εύρημα. Η βιβλιογραφία στον τομέα της φιλοξενίας αναδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Ashton, 2018; Prabowo et al., 2018; Piccolo et al., 2012).

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η φύση αντίστοιχων ερευνών είναι ότι υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι καλό είναι να αναφερθούν. Οι περιορισμοί της παρούσα έρευνας αφορούν τόσο στο εργαλείο συλλογής των δεδομένων όσο και στον χρονικό πλαίσιο εφαρμογής. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας ενέχει τον κίνδυνο μη απόλυτου ειλικρινούς απάντησης καθώς δεν είναι σπάνιο το γεγονός ορισμένοι εργαζόμενοι με τον φόβο μήπως στιγματιστούν να μην είναι απολύτως ειλικρινείς στις απαντήσεις τους. Ακόμη, η έρευνα εφαρμόστηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών όπου έχει χρονικό περιθώριο με αποτέλεσμα να μην δύναται να ελεγχθούν διαχρονικά τα ευρήματα. Τέλος, αν και το πλήθος του δείγματος είναι αρκετά μεγάλο δεν δύναται να γενικευτούν τα αποτελέσματα στον ευρύ ελληνικό πληθυσμό είτε να γνωρίζουμε τη σχέση με τις νησιωτικές και ηπειρωτικές περιοχές.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, προτείνεται να πραγματοποιηθεί έρευνα η οποία να περιλαμβάνει περισσότερα μέρη της Ελλάδας και ίσως να ελεγχθεί και η σχέση με τον τόπο εργασίας χωριζόμενα σε ηπειρωτικές περιοχές κι νησιωτικές. Επίσης, θα μπορούσε να εφαρμοστεί αντίστοιχη έρευνα με μεγαλύτερη άνεση χρόνου και να εξεταστούν τα ευρήματα σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Τέλος, η συσχέτιση με περισσότερους και διαφορετικούς παράγοντες ενδείκνυται και βάση της βιβλιογραφίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alias, N. E., Rohmanan, N. H., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *KnE Social Sciences*, 771- 787
- Allen, S. L. (2018). The moderating role of knowledge, motivation, and organizational influences on employee turnover: A gap analysis [Doctoral dissertation, University of Southern California].
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2018). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *ILR Review*, 71(2), 329-364
- Antolović, K. & Sviličić N. (2016). *Interpersonal communication*. K&K Promocija, Zagreb.
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R. & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bektaş, Ç. (2022). Leadership approaches in the hotel industry and expectations of personnel from the leader. *International Journal of Business, Economics and Management*, 6, 64-82. 10.29228/ijbemp.61961.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–19. doi:10.1080/1528008x.2020.1867695

- Belias, D., Koustelios, A., & Gkolia, A. (2015). Leadership style and job satisfaction of Greek banking institutions. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3), 237–248
- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-403
- Borralha, S., Jesus, S., Pinto, P. & Viseu, J. (2016). Job Satisfaction In Hotel Employees: A Systematic Review Of The Literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4, 4-20.
- Bové, C.L. & Thill J.V. (2012). *Contemporary business communication*. MATE d.o.o., Zagreb
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader’s communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258.
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work–family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206-229
- Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R. & Spector, P. E. (2017). Stressors beget stressors: The effect of passive leadership on employee health through workload and work–family conflict. *Work & Stress*, 1-17
- Chen, W.J. & Cheng, H.Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476
- Cheng, J. C. & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cogaltay, N., Yalcin, M., & Karadag, E. (2016). Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 255–282

- Cohrs, C., Bormann, K. C., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K., & Rowold, J. (2019). Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 101- 117
- Čuić Tanković, A., Bilić, I. & Brajković, I. (2022). Internal Communication and Employee Satisfaction in Hospitality. *Management*, 27. 1-16. 10.30924/mjcmi.27.1.1.
- Dasgupta, S., Suar, D. & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35. 10.1108/01425451311287862.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. D. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible nonlinear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.
- Eliyana, A. & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 1-3
- Emmanuel, A. & Hassan, Z. (2015). The effects of transformational leadership on job satisfaction: a study on four and five star hotels in Kuala Lumpur. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4, 81-91. 10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/81.91.
- Farrukh, M., Kalimuthuan, R., & Farrukh, S. (2019). Impact of job satisfaction and mutual trust on employee loyalty in Saudi hospitality industry: A mediating analysis of leader support. *International Journal of Business Psychology*, 1, 30-52
- Gani, M. U., Ghani, A. & Nujum, S. (2019). Leadership and local culture influence on state civil apparatus' (ASN) job satisfaction and performance at soppeng regional organization. *Social Science and Humanities Journal*, 1326-1345

- Gholitabar, S., Costa, C., & Tourian, F. (2020). Determinants of burnout and turnover intention in travel agencies (Iran): The investigation of family work conflict, nepotism and customer aggression on employees' performance. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 34, 139-148.
- Glabek, M., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, 32(3), 297-312
- Halim, H. (2021). Hotel Employee Retention: Do Workplace Environment, Leader Communication And Job Satisfaction Matter? *The European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 298-304. 10.15405/epsbs.2021.06.02.39.
- Hassan, M., Khan, Y., Jalees, T. & Asadullah, M. (2021). Job satisfaction, organizational commitment and other factors' impact on turnover intention of private employees: An empirical evidence from education sector of Pakistan. *Journal of Geography and Social Sciences*, 200-215.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W. & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194
- Kraljević, R. & Perkov D. (2014). Communication management marketing. Libertas – Plejada, Zagreb
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2021). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 23294884211016529.

- Laškarin Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*, 23, 105-117. 10.20867/thm.23.1.8.
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- MacDonald, P., Kelly, S., & Christen, S. (2019). A path model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 31-49
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313
- Meha, A. & Zeqiri, F. (2021). Managing Organizational Communication in Tourism Industry. The Case of Kosovo. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12. 1111. 10.14505//jemt.v12.4(52).23.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
- Munir, H. & Iqbal, M. Z. (2018). A study of relationship between leadership styles of principals and job satisfaction of teachers in colleges for women. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 65-78
- Naseem, A., Ejaz, S. & Malik, K. P. (2011). Improvement of hotel service quality: An empirical research in Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 52-56
- Nguyen, D., Teo, S., Grover, S. & Nguyen, N. P. (2017). Laissez-Faire Leadership Behaviors in Public Sector in Vietnam. *In The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 397-415). Palgrave Macmillan, London.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to Leadership: Concepts and practice*. Sage Publications
- Pende, H. (2013). *Croatian Tourism - Identity Management*. Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb

- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581
- Prabowo, T., Noermijati, N. & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, in-terpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-27
- Puhakka, I. J., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 1-30
- Rabiul, M., Mohd, F., Patwary, A. & Fee Yean, T. (2022). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. ahead-of-print. 10.1108/JHTI-09-2021-0247.
- Rabiul, M. K., Yean, T. F., Patwary, A. K., & Hilman, H. (2021). Linking leadership styles and two-way communication to engagement: A study among the hospitality employees in Bangladesh. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-23.
- Rachmawati, R. (2015). Transformational and Transactional Leadership Effect on Job Satisfaction in Santika Hotel Bandung. *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15)* March 27-28, 2015 Singapore.
- Rajaguru, R., Prikshat, V. & Rajesh, J. (2020). The Growth Satisfaction in Job among hospitality employees: The role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20, 10.1080/15332845.2020.1821427.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: Examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-

24.

- Şeşen, H., Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 183
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Skogstad, A., Aasland, M.S., Nielsen, M.B., Hetland, J., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*
- Spitzbart, I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3(1), 69–76. doi:10.1080/22243534.2013.1182830
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147
- Surucu, L. & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66
- Sürücü, L. & Yeşilada, T. (2017). The impact of leadership styles on organizational culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 31-39
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K. & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81
- Torlak, N. G. & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295

- Weaver, M. (2021). Go talk to your employee: A sequential mediation analysis of leader communication frequency and employee turnover intent [Doctoral dissertation, South Dakota State University]
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8
- Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. (2020). Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152-165.
- Yuan, H. & Jiaqing, K. (2019). Job satisfaction of hotel employees conceptual model construction and evaluation. *International Journal of Business and Economics Research*, 8(1), 1.
- Zhang, H., Liu, Z. & Wang, Y. (2019). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30. 10.1002/nml.21391.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΗΓΕΣΙΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ...

<https://docs.google.com/forms/u/4/d/1P6QvYeEjY33AixyKnYoAPYL...>

ΗΓΕΣΙΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ/Αγαπητή,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Ηγεσία, Επικοινωνία και Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη περίπτωσης ο τουριστικός κλάδος στο Νομό Τρικάλων». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας, επικοινωνίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Ειδικότερα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον Ελληνικό τουριστικό κλάδο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Γελαδάρη Θεοδώρα

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
 Γυναίκα
 Άλλο
 Δεν απαντώ

2. ΗΛΙΚΙΑ (ΑΡΙΘΜΟΣ) *

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η
 Χήρος/α

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ (ΑΡΙΘΜΟΣ) *

5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμη εργασία
 Εποχιακή εργασία

6. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

0: Καθόλου

1: Μια φορά στο τόσο

2: Μερικές φορές

3: Αρκετά

4: Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα.

7. Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	0	1	2	3	4
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπάθειών μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι απών όταν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

τον/την έχω Είναι απών όταν ανάγκη τον/την έχω					
ανάγκη Αναζητά					
διαφορετικές Αναζητά οπτικές γωνίες διαφορετικές κατά την οπτικές γωνίες αντιμετώπιση κατά την των αντιμετώπιση προβλημάτων των	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
προβλημάτων Μιλάει με					
αισιοδοξία για Μιλάει με το μέλλον αισιοδοξία για	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
το μέλλον Με κάνει να					
γύρω Με κάνει να περήφανος/η γύρω που περήφανος/η συνεργάζομαι μαζί του/της συνεργάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μαζί του/της Δηλώνει με					
σαφήνεια ποιος Δηλώνει με είναι ο σαφήνεια ποιος υπεύθυνος για είναι ο την επίτευξη υπεύθυνος για συνεκκριμένων την επίτευξη στόχων συνεκκριμένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στόχων Περιμένει κάτι					
να πάει στραβά Περιμένει κάτι να να επέμβει να πάει στραβά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
για να επέμβει Μιλάει με					
ενθουσιασμό για Μιλάει με τις ανάγκες που ενθουσιασμό για πρέπει να τις ανάγκες που επιτευχθούν πρέπει να	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
επιτευχθούν Καθορίζει τη					
σπουδαιότητα Καθορίζει τη έχοντας ισχυρή σπουδαιότητα αίσθηση του έχοντας ισχυρή σκοπού αίσθηση του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
σκοπού Αφιερώνει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>χρόνο στο να Αφιερώνει στον διόδοσκει και να χρόνο στο να καθοδηγεί οιόδοσκει και να</p>					
<p>καθοδηγεί Κάνει ξεκάθαρο</p>					
<p>τι αποτέλεσμα Κάνει ξεκάθαρο περιμένει να τι αποτέλεσμα πάρει κάποιος περιμένει να οταν πάρει κάποιος επιτευχθούν οι οταν στόχοι επιτευχθούν οι</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>στόχοι Φαίνεται να</p>					
<p>είναι Φαίνεται να σταθερός/η είναι στην άποψη "εάν σταθερός/η δεν είναι στην άποψη "εάν χαλασμένο μην δεν είναι το φτιάξεις χαλασμένο μην</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>το φτιάξεις Βάζει το καλό</p>					
<p>της ομάδας από Βάζει το καλό το προσωπικό της ομάδας από του/της το προσωπικό συμφέρον του/της</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>συμφέρον Με</p>					
<p>αντιμετωπίζει Με περισσότερο ως αντιμετωπίζει ξεχωριστό περισσότερο ως ατομο, παρά ξεχωριστό απλως ως ατομο, παρά μελος της απλως ως ομάδας μελος της</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>ομάδας Ακολουθεί την</p>					
<p>τακτική του ότι Ακολουθεί την πρέπει τα τακτική του ότι προβλήματα να πρέπει τα νιναι χρονια προβλήματα να πριν αναλάβει γίνουν χρονια οραση πριν αναλάβει</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>δράση Λειτουργεί κατά</p>					
<p>τρόπο που Λειτουργεί κατά κερδίζει τον τρόπο που σεβασμο μου κερδίζει τον</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

σεβασμό μου Επικεντρώνει					
την προσοχή Επικεντρώνει του/της την προσοχή αποκλειστικά του/της στην αποκλειστικά αντιμετώπιση σφαλών, λαθών, αντιμετώπιση παραπόνων και λαθών αποτυχιών παραπόνων και	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αποτυχιών Σκεφτεί τις					
ηθικές Σκεφτεί τις συνέπειες των ηθικές αποφάσεων συνέπειες των	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αποφάσεων Παρακολουθεί					
κάθε λάθος που Παρακολουθεί γίνεται κάθε λάθος που	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
γίνεται Επιδεικνύει					
αίσθημα Επιδεικνύει δυναμής και αίσθημα αυτοπεποίθησης δυναμής και	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αυτοπεποίθησης Προβάλει ένα					
συναρπαστικό Προβάλει ένα όραμα για το συναρπαστικό μέλλον όραμα για το	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μέλλον Μου εφιστά την					
προσοχή όταν Μου εφιστά την όχι προσοχή όταν ανταποκρίνεται όχι στα standards ανταποκρίνεται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
στα standards Αποφεύγει να					
παίρνει Αποφεύγει να αποφάσεις παίρνει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αποφάσεις Με					
αντιμετωπίζει Με σε σύγκριση με αντιμετωπίζει τους άλλους ως σε σύγκριση με άτομα με τους άλλους ως διαφορετικές άτομα με ανάγκες, διαφορετικές ικανότητες και	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

επιτευχθούν Εκφράζει την					
πεποίθηση ότι Ανταποκρίνεται οι στόχοι θα αποτελεσματικά επιτευχθούν στις ανάγκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μου που Ανταποκρίνεται σχετίζονται με αποτελεσματικά τη δουλειά μου στις ανάγκες					
μου που Χρησιμοποιεί σχετίζονται με ικανοποιητικές τη δουλειά μου μεθόδους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ησείας Χρησιμοποιεί					
ικανοποιητικές Καταφέρνει να μεθόδους κάνω ησείας περισσότερα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
από ότι θα Καταφέρνει να περίμενα και κάνω εγώ ο ίδιος/α περισσότερα					
από ότι θα Με περίμενα και αντιπροσωπεύει εγώ ο ίδιος/α αποτελεσματικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
σε υψηλότερα Με κλιμάκια αντιπροσωπεύει					
αποτελεσματικά Συνεργαζόμαστε σε υψηλότερα με κλιμάκια ικανοποιητικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τρόπο Συνεργαζόμαστε					
με Αυξάνει την ικανοποιητικό επιθυμία μου για τρόπο επιτυχία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυξάνει την Ανταποκρίνεται επιθυμία μου για αποτελεσματικά επιτυχία στις απαιτήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
της υπηρεσίας Ανταποκρίνεται					
αποτελεσματικά Αυξάνει την στις απαιτήσεις προθυμία μου να της υπηρεσίας προσπαθώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
περισσότερο Αυξάνει την					
προθυμία μου να Ηγείται μιας προσπαθώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

πρώτο περ
είναι
ληγειογραφική
ομάδας που
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ JOB SATISFACTION SURVEY

8. Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Για κάθε ερώτηση επιλέξτε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν *
- 1=διαφωνώ απόλυτα
 2=διαφωνώ αρκετά
 3=διαφωνώ ελάχιστα
 4=συμφωνώ ελάχιστα
 5=συμφωνώ αρκετά
 6=συμφωνώ απόλυτα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5	6
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν κάνω καλά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

τη δουλειά μου. Όταν κάνω καλά αναγνωρίζεται τη δουλειά μου, όπως θα έπρεπε αναγνωρίζεται						
όπως θα έπρεπε Πολλοί από						
τους Πολλοί από κανονισμούς και τους τις διαδικασίες κανονισμούς και μας καθιστούν τις διαδικασίες την μας, καθιστούν διεκπεραίωση την μία σωστής διεκπεραίωση δουλειάς μία σωστής δυσκόλη δουλειάς,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δύσκολη Συμφατώ τους						
ανθρώπους με συμφατώ τους τους οποίους ανθρώπους με δουλεύω μαζί τους οποίους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δουλεύω μαζί Μερικές φορές						
μισθάνομαι πως Μερικές φορές η εργασία μου μισθάνομαι πως δεν έχει νόημα η εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δεν έχει νόημα Η επικοινωνία						
φαίνεται καλή σ' Η επικοινωνία αυτών τον φαίνεται καλή σ' οργανισμό αυτών τον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
οργανισμό Οι αυξήσεις του						
μισθού είναι Οι αυξήσεις του πολύ λίγες και μισθού είναι σπάνιες πολύ λίγες και	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
σπάνιες. Αυτοί που						
εργάζονται Αυτοί που σώστα έχουν εργάζονται αρκετές σώστα έχουν πιθανότητες αρκετές προαγωγής πιθανότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
προαγωγής Ο προϊστάμενός						
μου είναι άδικος Ο προϊστάμενός μαζί μου μου είναι άδικος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μαζί μου Οι πρόσθετες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

παροχές πέραν
 Οι προσθέτες
 του μισθού
 παροχές πέραν
 είναι εξίσου
 του μισθού,
 καλές με αυτές
 είναι εξίσου
 που
 καλές με αυτές
 προσφέρουν οι
 που
 περισσότεροι
 προσφέρουν οι
 άλλοι
 περισσότεροι
 οργανισμοί
 άλλοι

οργανισμοί
 Δεν θεωρώ πως

η δουλειά μου
 Δεν θεωρώ πως
 εκτιμάται
 η δουλειά μου

εκτιμάται
 Οι προσπάθειες

για να κάνω
 Οι προσπάθειες
 σωστά τη
 για να κάνω
 δουλειά μου
 σωστά τη
 σπάνια.
 δουλειά μου
 εμποδίζονται
 σπάνια
 από τη
 εμποδίζονται
 γραφειοκρατία
 από τη

γραφειοκρατία
 Θεωρώ ότι

πρέπει να
 θεωρώ ότι
 δουλεύω πιο
 πρέπει να
 σκληρά εξαιτίας
 δουλεύω πιο
 της
 σκληρά εξαιτίας
 ανικανότητας
 της
 των συνεργατών
 ανικανότητας
 μου
 των συνεργατών

μου
 Μου αρέσουν

αυτά που κάνω
 Μου αρέσουν
 στην εργασία
 αυτά που κάνω
 μου
 στην εργασία

μου.
 Οι στόχοι του

οργανισμού στον
 Οι στόχοι του
 οποίο εργαζομαι
 οργανισμού στον
 δεν μου είναι
 οποίο εργαζομαι
 ξεκάθαροι
 δεν μου είναι

ξεκάθαροι
 Όταν σκέπτομαι

την αμοιβή μου
 Όταν σκέπτομαι
 αισθάνομαι ότι ο
 την αμοιβή μου,
 οργανισμός στον
 αισθάνομαι ότι ο

οργάνωσις **δρόμοι** **επί** **τον**
όποιο **με** **δεν** **εκτιμά**

Το **προσωπικό**
του **οργανισμού**
εργάζονται **τόσο**
πρόσφατα **όσο**
γρήγορα **από**
πριν **από** **και**

αλλού

Ο **πρόσφατος**
διαφορετικά
εργάζονται
ελάχιστη **για** **τα**
αισθήματα
αποσταμένων
του

Το **παιδί**
πρόσφατα
παρά **από**
έχουμε **είναι**
δίκαιο

Υπάρχουν **λίγες**
υπό **αποβλέψεις**
όσο **αποβλέψεις** **για**
εργάζονται **εδώ**

εάν
Επιπλέον
από **όσο** **θα** **κάνω**
επιπλέον **από**
στη **δουλειά** **μου**

Πολλά
ελάχιστα
από **τα** **με**
συνεργάτες **μου**
συνεργάτες **μου**

Συνήθως
αναμένω **ότι**
δεν **επιμένω** **ότι**

Δομβέρωτμε τον
 οργβιαισβόμετων
 οργάνωεργάζομαι
 οποίο εργάζομαι

Αισθάνομαι
 Αισθητήριας
 καιρήπρνος
 κατέληξη της
 εργάζοση μου
 εργασίας μου

Αισθάνομαι
 Αισθόπομημένος
 απόσπρημένος
 επάσφεις
 ευεθόλικών
 ραφήτωνκτύου
 ρογήπερξοισαι
 μου παρέχονται

Υπάρξουν
 Υπόρξοτες
 πρόρξοτεςεραν
 παρρξοθίσε μου
 θιαέμπεξοκτύου
 θιαέμπεξοκτύου
 λαλάβάνωκτύου
 αλλβάνωκτύου
 συμβαίνει

Συμπαθώ τον
 Σηροκαθόμμενό
 μου

Έχω
 Έχωισσότερη
 περίσσοθηρη
 έπρξοτε θραφική
 έρμπεαγαφική
 εργασία να κάνω

Δεν θεωρώ ότι
 Δεπρσοπιάέξες
 ρορροσπιάέξες
 ρορροσπιάέξες
 άναρξέξες
 όπως θα έπρεπε

Είμαι
 Εξρμιοποιημένος
 απόσπρημένος
 επάσφεις

επικοινωνίας που
 προαφρίζονται
 μου παρέχονται

 Υπάρχουν
 Υπάρχουν
 διαφορετικοί
 διαφορετικοί
 διαφορετικοί
 διαφορετικοί
 διαφορετικοί
 διαφορετικοί
 στην δουλειά

 Η εργασία μου
 είναι ευχάριστη

 Οι εργασίες
 αναρριβάνται
 αναρριβάνται
 αναρριβάνται
 αναρριβάνται
 αναρριβάνται
 αναρριβάνται
 πλήρως.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες