



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA»

«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αναστασία Πάπαρη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος Μπελιάς Δημήτριος

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

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 - MBA» 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 μετα 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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόθερμα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Μπελιά Δημήτριο για την εμπιστοσύνη και καθοδήγηση που μου έδειξε εξ αρχής, για την αποδοχή του καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Ένα βαθύ ευχαριστώ γιατί οι εισηγήσεις του, γέννησαν την αγάπη και το ενδιαφέρον για την έρευνα και με ώθησαν στη συγγραφή αυτής.

Ευχαριστώ πολύ, την καλή μου φίλη και συνάδελφο Χριστίνα που ήταν δίπλα μου σε κάθε προβληματισμό, άγχος και ανησυχία που είχα όλο το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου, στο σύζυγο μου Δημήτρη, τα παιδιά μου Σμαράγδα και Νίκο και τη λατρεμένη μου γιαγιά Τασία που με την ηθική και οικονομική τους στήριξη, διαμόρφωσαν ένα άριστο περιβάλλον προκειμένου να εξελιχθώ και να διευρύνω τις γνώσεις μου.

Λάρισα, Σεπτέμβριος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχειρησιακής μονάδας, σπουδαίο ρόλο παίζει το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων το οποίο βοηθά τους εργαζομένους να έχουν μια επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ τους και με ανώτερα στελέχη. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ με τις μεταβλητές της επικοινωνίας σε ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης η έρευνα μελετάει αν οι απόψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της μονάδας διαφοροποιούνται ανάλογα τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική πρωτογενής έρευνα μεταξύ και εντός συμμετεχόντων. Χρησιμοποιήθηκαν τα έγκυρα και αξιόπιστα ερωτηματολόγια Multifactor Leadership Questionnaire ($\alpha \geq 0,732$) και Communication Satisfaction Questionnaire ($\alpha \geq 0,869$). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 254 εργαζόμενοι που εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες 4-5 αστέρων μονάδων του Νομού Λάρισας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν Έλληνες, ηλικίας έως 50 ετών, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και άνω, με έως 1-10 έτη εργασιακής εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και έως 5 έτη στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται τώρα. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5% χρησιμοποιώντας τους ελέγχους independent samples t-test, ANOVA, Spearman και Multiple Linear Regression. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική, συναλλακτική και αποτελεσματική ηγεσία παρατηρήθηκε στους προϊσταμένους των ξενοδοχειακών μονάδων σε βαθμό μέτριο προς υψηλό ενώ η παθητική ηγεσία παρατηρήθηκε σε χαμηλό. Η ποιότητα της επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές μονάδες ήταν μέτρια προς υψηλή. Οι εργαζόμενοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ότι δουλεύουν παραγωγικά, ωστόσο τονίστηκε η ανάγκη για αύξηση μισθών και απολαβών. Προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα της ποιοτικής επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα, οι προϊστάμενοι οφείλουν να είναι μετασχηματιστικοί δημιουργώντας εξιδανικευμένη επιρροή στους εργαζόμενους αλλά και αποτελεσματικοί ηγέτες, παρακινώντας τους εργαζομένους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Η άποψη ότι οι προϊστάμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων είναι παθητικοί ηγέτες υποστηρίχτηκε περισσότερο από άντρες, διαζευγμένους-χήρους και από εργαζομένους με μικρότερη εργασιακή εμπειρία στην παρούσα μονάδα. Η άποψη ότι οι προϊστάμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μετασχηματιστικοί ηγέτες υποστηρίχτηκε περισσότερο από εργαζομένους αορίστου χρόνου ή εποχιακής απασχόλησης, διαζευγμένους-χήρους, από εργαζομένους με περισσότερα από έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, με μεγαλύτερο επίπεδο μόρφωσης, που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας και από Έλληνες. Η άποψη ότι οι προϊστάμενοι των

ξενοδοχειακών μονάδων είναι συναλλακτικοί και αποτελεσματικοί ηγέτες υποστηρίχτηκε περισσότερο από εργαζομένους με μεγαλύτερο επίπεδο μόρφωσης που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας και από Έλληνες. Περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας εμφανίστηκαν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, οι διαζευγμένοι-χήροι, άτομα με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης, ελληνικής καταγωγής και εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας. Οι ηγέτες των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να χρησιμοποιήσουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά της εξιδανικευμένης επιρροής και να παρακινήσουν τους εργαζομένους στην επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας για να αυξήσουν τα επίπεδα επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί σε εργαζομένους ορισμένου χρόνου, σε εργαζομένους μικρότερης ηλικίας, με λιγότερα έτη εμπειρίας, με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης, που εργάζονται σε χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις και σε αλλοδαπούς.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Επικοινωνία, Ξενοδοχειακές μονάδες, Νομός Λάρισας.

ABSTRACT

For the successful operation of a business, the role of the leadership style which helps the employees to have a successful communication with each other and with superiors is important. The aim of the research is to investigate the relationship between leadership styles and communication variables in hotel units. Also, the research studies whether employees' opinions on the leadership style of supervisors and the quality of communication within the unit differ according to their demographic and professional characteristics. A quantitative primary survey was conducted between and within participants. The valid and reliable Multifactor Leadership Questionnaire ($\alpha \geq 0.732$) and Communication Satisfaction Questionnaire ($\alpha \geq 0.869$) were used. The research sample consisted of 254 employees working in 4–5-star hotel units in the Prefecture of Larissa. Most of the participants were Greek, up to 50 years old, graduates of higher education and above, with up to 1-10 years of work experience in the hotel industry and up to 5 years in the specific hotel unit they are currently working in. Statistical analysis was performed at a 5% significance level using independent samples t-test, ANOVA, Spearman and Multiple Linear Regression. The results showed the transformational, transactional and effective leadership was observed in the heads of hotel units in a moderate to high degree while passive leadership was observed in a low degree. The quality of communication in the hotel units was moderate to high. The workers said they were satisfied with their work and that they were working productively, but the need for an increase in salaries and benefits was emphasized. In order to increase the levels of quality communication in the hotel unit, supervisors must be transformational by creating an idealized influence on employees as well as effective leaders, motivating employees to put in more effort. The view that hotel unit managers are passive leaders was supported more by men, divorced-widowers and by employees with less work experience in the present unit. The opinion that hotel unit managers are transformational leaders was more supported by permanent or seasonal workers, divorced-widowers, by workers with more years of employment in the hotel industry, with a higher level of education, working in higher hierarchical positions and by Greeks. The view that hotel unit managers are transactional and effective leaders was more supported by employees with a higher level of education working in higher hierarchical positions and by Greeks. Older employees, with more work experience, divorced-widowers, people with a higher level of education, people of Greek origin and employees working in higher hierarchy positions appeared to be more satisfied with the quality of communication within the hotel unit. Hotel unit leaders should use more idealized influence characteristics and motivate employees to

achieve greater effort to increase communication levels within the hotel unit. Particular emphasis should be placed on fixed-term workers, younger workers, with fewer years of experience, with a lower level of education, working in lower hierarchical positions and foreigners.

Key words: Leadership, Communication, Hotel units, Prefecture of Larissa.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	x
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ:ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος.....	1
1.2. Σκοπός της έρευνας.....	2
1.3. Η Αξία της έρευνας και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	2
1.4. Δομή της εργασίας.....	3
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ:ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	5
2.1. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	5
2.2. Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας.....	7
2.3. Παθητικό στυλ ηγεσίας.....	8
2.4. Μελέτες στην ηγεσία.....	9
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	14
3.1. Γενική Οργανωτική Προοπτική.....	14
3.2. Οργανωσιακή ενσωμάτωση.....	15
3.3. Ατομική ανατροφοδότηση.....	16
3.4. Σχέση με τον προϊστάμενο.....	17
3.5. Οριζόντια – ανεπίσημη (μη τυπική) επικοινωνία.....	18
3.6. Σχέσεις με τους υφισταμένους.....	20
3.7. Ποιότητα μέσων επικοινωνίας.....	21
3.8. Επικοινωνιακό κλίμα.....	22
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.....	23
4.1. Ηγεσία και οργανωτική επικοινωνία στον κλάδο φιλοξενίας.....	23
4.2. Στυλ ηγεσίας και επικοινωνία.....	25
4.3. Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργαζόμενων από την επικοινωνία.....	28
4.4. Μεμονωμένες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και επικοινωνία.....	31
4.5. Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και επικοινωνία.....	32
4.6. Παθητικό στυλ ηγεσίας και επικοινωνία.....	32
4.7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά – στυλ ηγεσίας.....	33
4.8. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και επικοινωνία.....	34
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
5.1. Προσδιορισμός ερευνητικών ερωτημάτων-υποθέσεων.....	37

5.2.	Πληθυσμός-Συμμετέχοντες.....	39
5.3.	Ερευνητικό Εργαλείο	39
5.4.	Σχεδιασμός Έρευνας	42
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	44
6.1.	Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία	44
6.2.	Στυλ Ηγεσίας.....	46
6.2.1.	Μετασχηματιστική ηγεσία.....	46
6.2.2.	Συναλλακτική ηγεσία.....	48
6.2.3.	Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν).....	50
6.2.4.	Αποτελέσματα της ηγεσίας.....	51
6.3.	Επικοινωνία.....	53
6.4.	Ικανοποίηση εργασίας.....	58
6.5.	Παραγωγικότητα εργασίας.....	60
6.6.	Ερευνητικές υποθέσεις.....	61
6.6.1.	Επίδραση των Ηγετικών Στυλ στην Επικοινωνία.....	61
6.6.2.	Επίδραση του Δημογραφικού προφίλ στην Ηγεσία	88
6.6.3.	Επίδραση του Δημογραφικού προφίλ στην Επικοινωνία	96
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	105
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	115
8.1.	Συμπεράσματα έρευνας.....	115
8.2.	Προτάσεις για διοικητικές παρεμβάσεις	116
8.3.	Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	116
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	118
	Ξενόγλωσση.....	118
	Ελληνόγλωσση.....	124
	Διαδίκτυο	124
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	125

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 6.1: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία	45
Πίνακας 6.2 Μετασχηματιστική ηγεσία	48
Πίνακας 6.3 Συναλλακτική ηγεσία	50
Πίνακας 6.4 Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν).....	51
Πίνακας 6.5 Αποτέλεσμα της ηγεσίας	53
Πίνακας 6.6 Επικοινωνία.....	57
Πίνακας 6.7 Ικανοποίηση από την εργασία.....	58
Πίνακας 6.8 Προτάσεις για αύξηση ικανοποίησης.....	60
Πίνακας 6.9 Παραγωγικότητα εργασίας.....	61
Πίνακας 6.10 Συσχετίσεις Spearman της «Επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ.....	62
Πίνακας 6.11: Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Επικοινωνία»	62
Πίνακας 6.12: Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Επικοινωνία»	63
Πίνακας 6.13 Συσχετίσεις Spearman της «Γενικής οργανωτικής προοπτικής» με το Ηγετικό Στυλ.....	65
Πίνακας 6.14 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Γενική οργανωτική προοπτική».....	65
Πίνακας 6.15 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Γενική οργανωτική προοπτική».....	67
Πίνακας 6.16 Συσχετίσεις Spearman της «Οργανωσιακής ενσωμάτωσης» με το Ηγετικό Στυλ	68
Πίνακας 6.17 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οργανωσιακή ενσωμάτωση».....	69
Πίνακας 6.18 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οργανωσιακή ενσωμάτωση».....	70
Πίνακας 6.19 Συσχετίσεις Spearman της «Ατομικής ανατροφοδότησης» με το Ηγετικό Στυλ	71

Πίνακας 6.20 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ατομική ανατροφοδότηση».....	71
Πίνακας 6.21 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ατομική ανατροφοδότηση».....	73
Πίνακας 6.22 Συσχετίσεις Spearman της «Σχέση με τον προϊστάμενο» με το Ηγετικό Στυλ	74
Πίνακας 6.23 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τον προϊστάμενο».....	75
Πίνακας 6.24 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τον προϊστάμενο».....	76
Πίνακας 6.25 Συσχετίσεις Spearman της «Οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ.....	77
Πίνακας 6.26 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία»	78
Πίνακας 6.27 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία»	79
Πίνακας 6.28 Συσχετίσεις Spearman της «Σχέση με τους υφισταμένους» με το Ηγετικό Στυλ	80
Πίνακας 6.29 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τους υφισταμένους»	80
Πίνακας 6.30 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τους υφισταμένους»	81
Πίνακας 6.31 Συσχετίσεις Spearman της «Ποιότητας μέσω επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ	82
Πίνακας 6.32 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ποιότητα μέσω επικοινωνίας».....	83
Πίνακας 6.33 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ποιότητα μέσω επικοινωνίας».....	84
Πίνακας 6.34 Συσχετίσεις Spearman του «Επικοινωνιακού κλίματος» με το Ηγετικό Στυλ ..	85
Πίνακας 6.35 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στο «Επικοινωνιακό κλίμα»..	86

Πίνακας 6.36 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στο «Επικοινωνιακό κλίμα»	87
Πίνακας 6.37 Επίδραση του δημογραφικού προφίλ (p-value) στην ηγεσία.....	88
Πίνακας 6.38 Παράγοντες ηγεσίας* φύλο, independent samples t-test (στατιστικά σημαντικά)	88
Πίνακας 6.39 Παράγοντες ηγεσίας*Οικογενειακή κατάσταση, ANOVA, (στατ. σημαντικά)	89
Πίνακας 6.40 Παράγοντες ηγεσίας*Οικογενειακή κατάσταση, Post hoc analysis LSD, (στατ. σημαντικά).....	89
Πίνακας 6.41 Διανοητική διέγερση*είδος απασχόλησης, independent samples t-test.....	90
Πίνακας 6.42 «Management κατεξάριση παθητικό» * έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, independent samples t-test	91
Πίνακας 6.43 «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» * έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, ANOVA	91
Πίνακας 6.44 «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» * έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, LSD.....	92
Πίνακας 6.45 Παράγοντες ηγεσίας* επίπεδο εκπαίδευσης, independent samples t-test (στατ. σημαντικά).....	93
Πίνακας 6.46 Παράγοντες ηγεσίας* τμήμα εργασίας, independent samples t-test (στατ. σημαντικά).....	94
Πίνακας 6.47 Παράγοντες ηγεσίας* εθνικότητα, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)	96
Πίνακας 6.48 Επίδραση του δημογραφικού προφίλ (p-value) στην επικοινωνία	96
Πίνακας 6.49 Σχέση με τους υφισταμένους * ηλικία, independent samples t-test.....	97
Πίνακας 6.50 Παράγοντες επικοινωνίας * οικογενειακή κατάσταση, independent samples t- test (στατ. σημαντικά).....	98
Πίνακας 6.51 Παράγοντες επικοινωνίας * εργασιακή εμπειρία, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)	99
Πίνακας 6.52 Παράγοντες επικοινωνίας * εκπαίδευση, independent samples t-test (στατ. σημαντικά).....	100

Πίνακας 6.53 Παράγοντες επικοινωνίας * τμήμα εργασίας, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)	102
Πίνακας 6.54 Παράγοντες επικοινωνίας * εθνικότητα, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)	104

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ:ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Τοποθέτηση του προβλήματος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την ηγεσία στα πλαίσια της επικοινωνίας και τις γενικότερες οργανωτικές αξίες τις οποίες η ηγεσία προβάλλει προς το προσωπικό. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας και της επικοινωνίας την οποία έχει με το προσωπικό είναι η ατομική ανατροφοδότηση για παράδειγμα η οποία δεν είναι μόνο ένα ερέθισμα αλλά και οι κατάλληλες πληροφορίες που προωθούνται σε έναν εργαζόμενο σε σχέση με την συμπεριφορά του ούτως ώστε ο οργανισμός να είναι περισσότερο αποδοτικός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αποκτά ένα θετικό ερέθισμα το οποίο βελτιώνει την γενικότερη συμπεριφορά του (Rietsche et al, 2021). Στο πλαίσιο αυτό της βελτίωσης της συμπεριφοράς, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνη η οποία επιτρέπει στο προσωπικό να λαμβάνει την κατάλληλη παρακίνηση και να λειτουργεί περισσότερο αποδοτικά και μάλιστα έχει συνδεθεί με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίοι επιδεικνύουν στον ηγέτη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη (By, 2021). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης όπως θα εξεταστεί από την παρούσα διπλωματική είναι ένα άτομο το οποίο ασκεί σημαντική επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων και επιτρέπει στους εργαζόμενους να ξεπερνούν τα εμπόδια σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, δημιουργεί εμπνευσμένη παρακίνηση και όραμα σε όσους εργάζονται στην επιχείρηση επιλέγοντας τα κατάλληλα σύμβολα και εικόνες ούτως ώστε να δημιουργήσει μία ομάδα (Belias & Koustelios, 2014).

Άλλα στυλ ηγεσίας τα οποία εξετάζονται στην παρούσα εργασία είναι το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας το οποίο βασίζεται περισσότερο στην ανταμοιβές κάτι που σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη βάση στον έπαινο των εργαζομένων ενώ τιμωρεί την αρνητική απόδοση. Συνεπώς, πρόκειται για ένα άτομο το οποίο μέσα από την επικοινωνία την οποία κάνει με τους εργαζόμενους, ανιχνεύει τα λάθη τους και ως εκ τούτου, ενεργοποιείται μόνο όταν υπάρχει ανάγκη ενώ σε κάθε άλλη περίπτωση ακολουθεί την παθητική ηγεσία (Al Khajeh, 2018).

Πρόκειται για ένα άτομο το οποίο λειτουργεί τις διαδικασίες του οργανισμού και κατά συνέπεια, δίνει ιδιαίτερη βάση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κάτι το οποίο ως ένα σημείο είναι σημαντικό καθώς οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόκειται για έναν ηγέτη ο οποίος έχει την διάθεση του επαίνου στα πλαίσια της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους όμως θέλει οι εργαζόμενοι να ακολουθούν

τις οδηγίες του και συνεπώς, παρακολουθεί τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Ένα λιγότερο αποδοτικό στυλ ηγεσίας το οποίο εξετάζεται είναι επίσης και το παθητικό στυλ ηγεσίας το οποίο αποκαλείται και *laissez faire* κάτι που σημαίνει ότι αντικατοπτρίζει την έλλειψη ηγεσίας και κατά συνέπεια ο ηγέτης αποφεύγει να αναλάβει ηγετικές αποφάσεις παρά μόνο στην περίπτωση που οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα δύσκολες. Ο ηγέτης στην περίπτωση της παθητικής ηγεσίας δεν εμπλέκεται και δεν επικοινωνεί με τους εργαζόμενους ενώ δεν θέλει να λαμβάνει αποφάσεις και συχνά, οι εργαζόμενοι έχουν αρκετή ελευθερία και τα απαραίτητα υλικά ούτως ώστε να υλοποιήσουν τις ενέργειές τους χωρίς την παρακολούθηση του ηγέτη (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Όλα τα στοιχεία αυτά της ηγεσίας θα αναδειχθούν στην παρούσα διπλωματική εξετάζοντας παράλληλα μεταβλητές όπως το κλίμα το οποίο επικρατεί στον οργανισμό καθώς και την κατακόρυφη και οριζόντια επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και του προσωπικού που έχει σημαντική συμβολή στον τρόπο με τον οποίο αποδίδει το προσωπικό.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ με τις μεταβλητές της επικοινωνίας σε ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης η έρευνα μελετάει αν οι απόψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της μονάδας διαφοροποιούνται ανάλογα τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα τα οποία έχουν σχέση με την ηγεσία και την επικοινωνία αλλά και με πρωτογενής έρευνα σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων 4 ή 5 αστέρων του Νομού Λάρισας προκειμένου να εξεταστούν οι απόψεις τους για την ηγεσία του προϊστάμενου αλλά και για την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

1.3. Η Αξία της έρευνας και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα

Η αξία της έρευνας έγκειται στο ότι θα αναδείξει το ιδανικό ηγετικό στυλ το οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τους ηγέτες των ξενοδοχειακών μονάδων, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη επικοινωνία εντός της μονάδας. Επιπλέον, θα αναδειχθούν οι δημογραφικές και επαγγελματικές ομάδες, οι οποίες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από την ηγεσία των

προϊσταμένων αλλά και από την επικοινωνία εντός της μονάδας, συνεπώς αυτές οι ομάδες θα είναι εκείνες στις οποίες πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα όταν πραγματοποιηθούν διοικητικές παρεμβάσεις.

1.4. Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος αναπτύσσεται στα Κεφάλαια 2-4 και το ερευνητικό στα Κεφάλαια 5-8. Αναφορικά με το θεωρητικό μέρος, το Κεφάλαιο 2 αναλύει τα διάφορα στυλ της ηγεσίας, το Κεφάλαιο 3 τις διαφορετικές μορφές της επικοινωνίας, το Κεφάλαιο 4 την σχέση ηγεσίας και επικοινωνίας στον κλάδο της φιλοξενίας και την γενική σχέση ηγεσίας και επικοινωνίας.

Πιο συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο αναδεικνύεται η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας η οποία αυξάνει το κίνητρο και την ηθική της ομάδας ενώ διαπιστώνεται ότι η διεκπεραιωτική ηγεσία ελέγχει όλα τα μέλη της ομάδας ούτως ώστε να βελτιώνεται η επικοινωνία. Από την άλλη πλευρά, η παθητική ηγεσία αναδεικνύει την ιδιότητα του ηγέτη να αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις και να μην εμπλέκεται στις εργασίες της μονάδας προκειμένου να αποφύγει τις συγκρούσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο ο αναγνώστης εισάγεται στην έννοια της επικοινωνίας και την έννοια της οργανωσιακής ενσωμάτωσης η οποία επιτρέπει την επίτευξη της ενότητας μέσα στον οργανισμό με την συμβολή της ανατροφοδότησης. Μάλιστα αναδεικνύεται και το έργο του προϊσταμένου ο οποίος είναι εκείνος που διευθετεί το έργο που αναλαμβάνει κάθε ομάδα κάτι που σημαίνει ότι είναι το άτομο το οποίο καλείται να υποκινήσει τους εργαζόμενους και σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία της ηγεσίας και της οργανωτικής επικοινωνίας καθώς, διαφαίνεται ότι όταν υπάρχει αδυναμία στην συνεργασία αυτή, αλλάζουν τα κανάλια τα οποία χρησιμοποιούνται για την συνεννόηση των εργαζομένων. Αυτό ωστόσο έχει επίπτωση στην συνολική επιχειρηματική απόδοση η οποία όπως αναδεικνύεται είναι πολύ σημαντική για τον τουρισμό. Στο ίδιο κεφάλαιο αναδεικνύεται η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε επίπεδο επικοινωνίας αν και στον ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες στην επικοινωνία λόγω της εναλλαγής των εργαζομένων κάθε σεζόν.

Σχετικά με το ερευνητικό μέρος, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, στο Κεφάλαιο 6 τα αποτελέσματα και στο Κεφάλαιο 7 η συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 αναδεικνύονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής.

Πιο συγκεκριμένα, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις, το δείγμα, ο σχεδιασμός της έρευνας και το ερευνητικό εργαλείο. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση, με χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, αντιπαραβάλλοντας παράλληλα και αποτελέσματα άλλων ερευνών. Στο έβδομο κεφάλαιο που είναι η συζήτηση των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται με κριτικό τρόπο τα αποτελέσματα και συγκρίνονται με αποτελέσματα άλλων ερευνών. Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα, οι μελλοντικές προεκτάσεις, οι περιορισμοί και οι προτάσεις.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ:ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα πρότυπο ηγεσίας το οποίο έχει επικεντρωθεί στο να αλλάξει τον οργανισμό και τα μέλη που εργάζονται σε αυτόν αλλάζοντας την τρέχουσα κατάσταση σε μία σημαντικά βελτιωμένη η οποία ευθυγραμμίζεται με την οργανωτική δομή του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία χρειάζεται οργανωτικές αξίες και αποτελέσματα καθώς και στόχους τέτοιους που θα άπτονται των ηθικών πτυχών του ηγέτη ο οποίος θα υποστηρίζεται από το συναίσθημα και τις ενέργειες του. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει εγγενή κίνητρα τα οποία θα αναπτύσσουν την ανάγκη των ακόλουθων να εκπληρώνουν τις επιταγές του και στην ουσία ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι το άτομο το οποίο θα ασκήσει εξαιρετική επιρροή στους οπαδούς του ούτως ώστε να τους παρακινήσει να αποδώσουν αποδίδοντας τα αναμενόμενα αποτελέσματα μετατρέποντας τον οργανισμό στην επιθυμητή κατάσταση (Hunt & Fedynich, 2019).

Η μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ξεκίνησε το 1973 ενώ στη συνέχεια, λίγο αργότερα το στυλ αυτό της ηγεσίας περιγράφει και επίσημα ως μετασχηματιστικό. Η τρέχουσα βιβλιογραφία για την ηγεσία υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία σημαντική προσέγγιση της ηγεσίας που αυξάνει και το κίνητρο αλλά και την ηθική της ομάδας η οποία στηρίζεται στον αρχηγό – ηγέτη τον οποίο ακολουθούν οι οπαδοί. Σύμφωνα με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, υφίστανται έξι βασικές συμπεριφορές οι οποίες συνδέονται με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες. Αρχικά λοιπόν η αναγνώριση και η διαμόρφωση του οράματος συνοδεύονται από ένα κατάλληλο μοντέλο συμπεριφορά με βάση τις οργανωτικές αξίες του ηγέτη ενώ, ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να αποδεχθούν τους στόχους της ομάδας και δημιουργεί προσδοκίες για υψηλή απόδοση. Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη με την συμπεριφορά του με βάση τις ανάγκες και τα κίνητρα των οπαδών και δημιουργεί διανοητική διέγερση με συμπεριφορές οι οποίες σύμφωνα με τους οπαδούς βελτιώνουν και την εργασία τους αλλά και την απόδοσή τους (Belias & Koustelios, 2014).

Πρόκειται για αναπόσπαστα μέρη της μετασχηματιστικής ηγεσίας κάτι που σημαίνει ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο προωθεί την ομαδική εργασία μεταξύ του προσωπικού ενθαρρύνοντας την διανοητική διέγερση και την θετική αυτοεκτίμηση ενώ το προσωπικό παρακινείται να λειτουργεί αποδοτικά και να συμμετέχει στην ανάπτυξη των διαδικασιών ούτως ώστε να βελτιώνεται ο οργανισμός.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με τις στάσεις και τις συμπεριφορές που έχουν οι εργαζόμενοι κατά την εργασία τους δηλαδή με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική εμπιστοσύνη να αποτελούν δύο βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Με βάση λοιπόν τις μελέτες φαίνεται ότι όλοι οι ακόλουθοι που εργάζονται για μετασχηματιστικούς ηγέτες, εμπλέκονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και λαμβάνουν πρωτοβουλίες όντας ικανοποιημένοι από την εργασία τους και νιώθοντας εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς τον ηγέτη για τον οποίο εργάζονται σημειώνοντας επίσης χαμηλή τάση αποχώρησης (By, 2021).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένα άτομο το οποίο ασκεί εξιδανικευμένη επιρροή με στόχο την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων δημιουργώντας σεβασμό και εμπιστοσύνη στο πρόσωπό του που μεταδίδεται έχοντας παράλληλα την αίσθηση της αποστολής και του οράματος που η οργάνωση έχει έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να εμπιστεύονται τον ηγέτη τους και να μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που έχει η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το γεγονός ότι δημιουργεί εμπνευσμένη παρακίνηση η οποία συνίσταται στο γεγονός ότι ο ηγέτης μοιράζεται το όραμα του με τους υφισταμένους δημιουργώντας αισιοδοξία και ενθουσιασμό χρησιμοποιώντας παράλληλα σύμβολα και εικόνες ούτως ώστε να ενισχύσει την προσπάθεια της ομάδας (Belias & Koustelios, 2014).

Όπως προαναφέρθηκε, ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί πνευματική διέγερση ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αμφισβητήσουν την τρέχουσα κατάσταση με νέες πεποιθήσεις είτε των ίδιων είτε και των άλλων ούτως ώστε να μπορούν να ξεπεραστούν τα προβλήματα.

Επίσης, είναι ένα άτομο το οποίο ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους εστιάζοντας με την εξατομικευμένη προσοχή του στις ανάγκες τους και κάνοντας κάθε άτομο να νιώθει ότι έχει αξία και ότι μπορεί να αντιμετωπιστεί με διαφορετικό αλλά και δίκαιο τρόπο κάτι που σημαίνει ότι κάθε άτομο της ομάδας ο ηγέτης το διαχειρίζεται με διαφορετική προσέγγιση (Ntalakos et al, 2022).

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο έχει μελετηθεί εκτενώς είτε αυτόνομα είτε σε συνδυασμό με τις προηγούμενες μεταβλητές και ιδιαίτερα σε σχέση με την επίδραση που η ηγεσία έχει στην οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους και παράλληλα δίνει βάση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθενός ούτως ώστε κάθε εργαζόμενος να νιώθει ότι αντιμετωπίζεται

ξεχωριστά. Μάλιστα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού κάτι που σημαίνει ότι ο ηγέτης εμπνέει αισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού και παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους ούτως ώστε να έχουν υψηλότερη απόδοση. Η συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται από την εξιδανικευμένη επιρροή, την εξατομικευμένη προσοχή, την εμπνευσμένη παρακίνηση και την πνευματική διέγερση. Η πνευματική διέγερση ιδιαίτερα, είναι κάτι το οποίο χαρακτηρίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη που ενημερώνεται για τα προβλήματα των εργαζομένων ασκώντας θετική επιρροή στην απόδοσή τους καλώντας τους να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα υπό μία νέα οπτική. Έτσι οι εργαζόμενοι γίνονται δημιουργικοί και καινοτόμοι (Al Khajeh, 2018) αμφισβητώντας τις πεποιθήσεις τις οποίες είχαν μέχρι σήμερα και δημιουργώντας νέες αξίες και πεποιθήσεις για τον οργανισμό, τον κάνουν ακόμα πιο λειτουργικό και αποδοτικό. Επιπλέον, πρέπει να ειπωθεί ότι στην μετασχηματιστική ηγεσία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πρωτοβουλίες κάτι που σημαίνει ότι συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.2. Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας

Η διεκπεραιωτική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία βασίζεται στις ενδεχόμενες ανταμοιβές κάτι που σημαίνει ότι ο ηγέτης ανταμείβει τους υφισταμένους προσπαθώντας να δημιουργήσει υπό τη μορφή επαίνων την επιθυμητή απόδοση αλλά και με τη χρήση ποινών ή ακόμα και απειλών, να τιμωρήσει την αρνητική απόδοση. Έτσι, ο διεκπεραιωτικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης ο οποίος αναμένει από τον εργαζόμενο να κάνει μία συγκεκριμένη ενέργεια και να τον ανταμείψει για την προσπάθειά του αυτή. Ο διεκπεραιωτικός ηγέτης συνδέεται με την ενεργή διοίκηση κάτι που σημαίνει ότι μπορεί να ανιχνεύσει τα λάθη τα οποία κάνουν οι εργαζόμενοι ενώ, χαρακτηρίζεται και από την παθητική διοίκηση κάτι που σημαίνει ότι είναι ένας ηγέτης που παρεμβαίνει στην ομάδα όταν δεν ακολουθούνται τα πρότυπα προς εκπλήρωση και τα καθήκοντα τα οποία έχουν να κάνουν οι υφιστάμενοι (Al Khajeh, 2018).

Ο διεκπεραιωτικός ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο λειτουργεί όλες τις διαδικασίες οι οποίες είναι το αποτέλεσμα της αυξανόμενης ανάγκης των οργανισμών να αλλάζουν συνεχώς λόγω του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αυτό οφείλεται είτε στις δυνάμεις της αγοράς είτε στον διεθνή ανταγωνισμό που συχνά δημιουργεί κρίσεις στο εσωτερικό των αγορών ενώ παράλληλα αυξάνεται και η ανάγκη των επιχειρήσεων να λειτουργούν στα πλαίσια της βιωσιμότητας. Παράλληλα οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις αποφάσεις σε επίπεδο κυβερνήσεων καθώς και τις συγχωνεύσεις και τις τεχνολογικές αλλαγές. Συνεπώς, οι

επιχειρήσεις επηρεάζονται και από θεμελιώδεις νομικούς και πολιτικούς παράγοντες αλλά και από κοινωνικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα η ύπαρξη πολυπολιτισμικότητας στην εργασία και η ανάγκη εκπλήρωσης των αναγκών των πελατών (By, 2021).

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά συνδυάζονται προκειμένου στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο αποδοτικές σε σχέση με το παρελθόν. Η μόνη απάντηση λοιπόν είναι η δημιουργία ενός ηγέτη τον οποίο θα ακολουθούν οι εργαζόμενοι και ο οποίος θα ηγείται της ομάδας είτε πριν είτε και κατά τη διάρκεια των meetings δημιουργώντας το πλάνο της ατζέντας και προτείνοντας την ατζέντα η οποία χρειάζεται ούτως ώστε να λειτουργεί αποδοτικά η επιχείρηση ενώ είναι το άτομο εκείνο το οποίο αποφασίζει ποιες διαδικασίες πρέπει να υλοποιηθούν και πόσος χρόνος χρειάζεται για την καθεμία.

Ωστόσο πρέπει να ειπωθεί ότι είναι ένας ηγέτης ο οποίος συζητά με τα μέλη της ομάδας ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η διάθεση του είναι μία διάθεση επαίνου ή ακόμα και τιμωρίας καθώς πρέπει να διαπιστώσει ποια άτομα παρακολουθούν τις οδηγίες του και ποια άτομα δεν αντιλαμβάνονται την προτείνει ο ίδιος. Έτσι, η συζήτηση με τα μέλη της ομάδας βελτιώνει την επικοινωνία καθώς κάθε μέλος της ομάδας ελέγχεται από τον ηγέτη ξεχωριστά (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

2.3. Παθητικό στυλ ηγεσίας

Το παθητικό στυλ ηγεσίας είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο βρίσκεται στην άκρη του φάσματος κάτι που σημαίνει ότι χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ηγεσίας. Είναι γνωστό και ως στυλ *laissez faire* και στο στυλ αυτό ο ηγέτης αποφεύγει να αναλάβει ηγετικές ευθύνες, να κάνει αποφάσεις και ενέργειες ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι πολύ δύσκολες για τον οργανισμό. Προχωρώντας παράλληλα στην άκρη του φάσματος θα συναντηθεί και η παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση η οποία αναφέρεται στο στυλ διοίκησης με βάση το οποίο ο ηγέτης δεν ενεργεί μέχρι τα πράγματα να ξεφύγουν και να δημιουργηθούν προβλήματα.

Στο στυλ ηγεσίας και στις δύο περιπτώσεις αυτές, ο ηγέτης αποποιείται τις ευθύνες του και δεν θέλει να λάβει αποφάσεις καθώς δεν εμπλέκεται στις εργασίες της μονάδας και κατά συνέπεια, δεν επικοινωνεί με τους εργαζόμενους. Συχνά υπάρχουν αρκετά προβλήματα με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ωστόσο, οι υφιστάμενοι του ηγέτη βρίσκουν κίνητρα στην ομάδα στην οποία λειτουργούν κάτι που σημαίνει ότι μπορούν να λάβουν αποφάσεις και έχουν πλήρη ελευθερία και τα απαραίτητα υλικά (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Ο ηγέτης συμμετέχει στην ομάδα μόνο για να απαντά σε ερωτήσεις και αποφεύγει να δίνει σχόλια ενώ παράλληλα, δεν αναλαμβάνει ευθύνες. Στο στυλ αυτό της ηγεσίας ο ηγέτης δεν επιθυμεί να κάνει παρεμβάσεις στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενώ παράλληλα επιτρέπει στους εργαζόμενους να παίρνουν προσωπικές αποφάσεις για την εργασία τους. Είναι επίσης ελεύθεροι να κάνουν τη δουλειά τους όπως θέλουν και είναι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Παράλληλα, ο ηγέτης ο οποίος χαρακτηρίζεται ως παθητικός παρέχει στους εργαζόμενους το απαραίτητο υλικό αναμένοντας απλά τις απαντήσεις ή ακόμα και το προϊόν το οποίο θα παραχθεί από τους εργαζόμενους (Gurr & Drysdale, 2020).

2.4. Μελέτες στην ηγεσία

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των οργανισμών είναι το γεγονός ότι οι ηγέτες πρέπει να ηγούνται των αποφάσεων προκειμένου να εκπληρώνονται οι στόχοι του οργανισμού με τις ενέργειες των εργαζομένων οι οποίοι θα πρέπει να προσπαθούν ξανά και ξανά ούτως ώστε να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Η κατεύθυνση της προσπάθειας που κάνουν οι εργαζόμενοι συνδέεται άμεσα με τους στόχους που έχει κάνει ο ηγέτης με τις προσπάθειες επιμονής που ο ίδιος κάνει να συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού και κατά πόσο οι εργαζόμενοι κάνουν τρίτη και τέταρτη προσπάθεια στη δουλειά τους πριν παραιτηθούν.

Από τις εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα φαίνεται ότι οι Judge και Piccolo (2004) συλλέγοντας δεδομένα μέσα από την έρευνα των άρθρων, διδακτορικές διατριβές και βιβλία καθώς και δημοσίευτες αναφορές από το 1887 έως το 2003, πραγματοποίησαν μετά-ανάλυση χωρίζοντας τις μελέτες και διαπιστώνοντας ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ενδεχόμενης αμοιβής και κινήτρου των εργαζομένων ωστόσο βρέθηκε αρνητική σχέση μεταξύ παθητικής κατ' εξαίρεσης ηγεσίας και κινήτρου εργαζομένων. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και των κινήτρων που έχουν οι εργαζόμενοι.

Μία δεύτερη μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε είναι η μελέτη του Barbuto (2005) ο οποίος εξέτασε την συναλλακτική, την χαρισματική και την μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνοντας δεδομένα από 186 ηγέτες και 759 αξιολογητές. Από τα αποτελέσματα τα οποία πραγματοποιήθηκαν στο SPSS και την εξέταση των χαρακτηριστικών των ηγετών διαπιστώθηκε ότι η συναλλακτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων και παράλληλα η δίκαιη ηγεσία έχει επίσης θετική συσχέτιση με τα εσωτερικά κίνητρα ενώ η συναλλακτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με τα εξωτερικά κίνητρα.

Στην μελέτη του Webb (2003) ο οποίος διεξήγαγε μελέτη σε σχέση με τις ηγετικές συμπεριφορές ατόμων τα οποία ακολουθούν οι υφιστάμενοι επιλέχθηκαν για την μελέτη 105 μέλη φοιτητικών και ακαδημαϊκών ομάδων ενώ τελικά επεστράφησαν 223 ερωτηματολόγια με τα αποτελέσματα να αναδεικνύουν ότι η ανταμοιβή έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα ενώ η ενεργητική και παθητική ηγεσία έχει σημαντική αρνητική σχέση με τα κίνητρα. Αντιθέτως οι δίκαιοι ηγεσία έχει σημαντική αρνητική σχέση με το κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι.

Από τα προαναφερθέντα φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι στο μέσο των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και αποτελεί μία μορφή ηγεσίας η οποία εμπνέει τους εργαζόμενους χωρίς να δημιουργεί παράλληλα αντικίνητρα. Την ίδια στιγμή, δεν υπάρχει τιμωρία για τους εργαζόμενους ενώ οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως μία ομάδα η οποία ακολουθεί τις επιταγές του ηγέτη. Ωστόσο και ο ίδιος ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τα προβλήματα των εργαζομένων αντιμετωπίζοντας κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά κάτι που σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος νιώθει σημαντικός για την επιχείρηση.

Όπως προαναφέρθηκε, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ήδη μελετηθεί σε σημαντικό βαθμό από το 1970 και μετά. Η μελέτη της ηγεσίας έχει συμπεριλάβει και τα χαρακτηριστικά αλλά και τις συμπεριφορές του ηγέτη όπως και τον τρόπο με τον οποίο τα στοιχεία αυτά αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον όπως και την κουλτούρα. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία επικεντρώνεται στην παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε να εργάζονται για στόχους οι οποίοι είναι πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον και ως εκ τούτου, η διάκριση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας από το συναλλακτικό έγκειται στο γεγονός ότι το τελευταίο βασίζεται στην ανταλλαγή μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Αντιθέτως, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ο οποίος βρίσκεται στην απέναντι πλευρά του φάσματος, παρουσιάζει χαρακτηριστικά τα οποία δείχνουν την απόλυτη συνεργασία με τους υφιστάμενους του (Asbari, 2020).

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που έχει αναπτυχθεί από τον Bass (1985) αναδεικνύει το γεγονός ότι η συμπεριφορά που ο ηγέτης αυτός έχει είναι σημαντική για τους δημόσιους και τους ιδιωτικούς οργανισμούς καθώς, αν και έχει χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, τα κύρια χαρακτηριστικά τα οποία επεκτείνουν το συναλλακτικό μοντέλο είναι το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην προσπάθεια και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Belias & Koustelios, 2014).

Ωστόσο έχει χαρακτηριστικά και της συναλλακτικής ηγεσίας καθώς ο ηγέτης προσφέρει ανταμοιβή με βάση την απόδοση ενώ η μεγαλύτερη προσπάθεια έγκειται στο γεγονός ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο της ηγεσίας βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με τους εργαζόμενους. Από τη μία πλευρά οι συναλλακτικές πρακτικές που ο ηγέτης ακολουθεί βασίζονται στην διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών ρουτίνας ενώ οι μετασχηματιστικές ενέργειες είναι εκείνες οι οποίες επιφέρουν την αλλαγή στην ομάδα. Τα στοιχεία αυτά συνάδουν με το γεγονός ότι σε διαφορετικές καταστάσεις, ο ηγέτης επιδεικνύει και συναλλακτικά και μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά διαμορφώνοντας το προφίλ του ανάλογα ούτως ώστε να συνεργάζεται με τους υφιστάμενους τους και να είναι αποτελεσματικός (Hunt & Fedynich, 2019).

Με την εξέλιξη των θεωριών της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δημιουργήθηκε η θεωρία της πλήρους έκτασης της ηγεσίας από τους Avolio και Bass (1991) σύμφωνα με την οποία υπάρχουν κάποιες εμπειρικά ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες θα παρουσιαστούν ακολούθως και είναι προβλεπτικοί παράγοντες της εκβάσεις της ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα.

1. Η εξιδανικευμένη επιρροή που έχει ο ηγέτης η οποία είναι το αποτέλεσμα του χαρίσματος του ηγέτη και τις αισθήσεις της δύναμης αλλά και της αυτοπεποίθησης που ο ηγέτης έχει.
2. Η εξιδανικευμένη επιρροή με βάση την συμπεριφορά του ηγέτη η οποία απορρέει από τις πεποιθήσεις και τις αξίες που έχει ο ηγέτης αλλά και από την αίσθηση της αποστολής του οργανισμού η οποία βασίζεται στον ενθουσιασμό και στην δέσμευση που δημιουργεί στους εργαζόμενους.
3. Η εμπνευσμένη κινητοποίηση των εργαζομένων η οποία βασίζεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης τους ενθουσιάζει ούτως ώστε να τους δεσμεύει και να τους κρατάει κοντά στο όραμα της επιχείρησης.
4. Η πνευματική διέγερση των οπαδών η οποία εμπλέκεται με την καινοτομία και τις καινοτομικές δράσεις επιλύοντας τα προβλήματα τα οποία συναντούν οι οπαδοί με εμπνευσμένους τρόπους.
5. Η έκτακτη αμοιβή των οπαδών η οποία βασίζεται στο γεγονός ότι οι οπαδοί πρέπει να έχουν αμοιβές για να φτάσουν στους επιθυμητούς στόχους.

6. Η ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση η οποία συμβαίνει όταν πρέπει να γίνουν επανορθωτικές ενέργειες στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αποκλίνουν από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

7. Η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεσή μόνο όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα και κατόπιν της εμφάνισης αυτού.

8. Η διάσταση της αδιάφορης ηγεσίας όπου η ηγεσία αποφεύγει να ενεργεί και να λαμβάνει αποφάσεις στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν τα προβλήματα κατ' ιδίαν.

Πρόκειται για μία θεωρία η οποία έχει βρει σημαντική ανταπόκριση στα οργανωσιακά περιβάλλοντα και είναι ενεργή έως σήμερα.

Ειδικά στην ηγεσία κατ' εξαίρεση η οποία περιλαμβάνεται στο πολυπαραγοντικό μοντέλο του Bass (1985), υπάρχουν οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας και της εξαρτημένης αμοιβής, της ηγεσίας κατ' εξαίρεσή και της ελευθεριάζουσας ηγεσίας.

Αναφορικά με την εξαρτημένη αμοιβή, αυτή συνδέεται με το γεγονός ότι ο ηγέτης αναθέτει καθήκοντα και στη συνέχεια ανταμείβει τον εργαζόμενο με βάση το αποτέλεσμα της εργασίας του.

Σε σχέση με την διοίκηση – ηγεσία κατ' εξαίρεση, αυτή αφορά στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης παρακολουθεί τους υφιστάμενους τους όταν κρίνει απαραίτητο και προχώρα σε διορθώσεις. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να έχει είτε ενεργητική είτε παθητική στάση ενώ στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης τηρεί στάση αναμονής μέχρι να γίνουν συγκεκριμένα σφάλματα ούτως ώστε να κάνει τις απαραίτητες επιδιορθωτικές ενέργειες. Στην ενεργή στάση του αντίθετα, ενεργεί όταν τίθενται ζητήματα τήρησης ασφαλείας για τους εργαζόμενους όπως γίνεται για παράδειγμα στα εργοτάξια (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Τέλος, ως προς την ελευθεριάζουσα ηγεσία, ο ηγέτης αποφεύγει συγκεκριμένες συμπεριφορές και δεν πραγματοποιεί συναλλαγές με τους ακόλουθους του ενώ συνολικά πρέπει να ειπωθεί ότι ο ηγέτης δημιουργεί υψηλά κίνητρα στους οπαδούς οι οποίοι αναπτύσσουν θετικά συναισθήματα έτσι ώστε να δημιουργείται ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον. Στην αντίθετη περίπτωση στην συναλλακτική ηγεσία, υπάρχει μία συγκεκριμένη σύμβαση και συγκεκριμένες ανταμοιβές ωστόσο, όλοι οι ηγέτες έχουν και τα δύο χαρακτηριστικά προκειμένου να δημιουργηθεί τελικά το μοντέλο πλήρους ηγεσίας.

Πρακτικά τα σκέλη της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας λειτουργούν ταυτόχρονα και συμπληρωματικά μεταξύ τους ούτως ώστε από τη μία πλευρά με τα συναλλακτικά χαρακτηριστικά να γίνονται οι βασικές επιδιώξεις του οργανισμού και από την άλλη πλευρά με τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά να δημιουργείται μία οργανωσιακή δέσμευση και οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται στον οργανισμό (Belias & Koustelios, 2014).

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1. Γενική Οργανωτική Προοπτική

Η μελέτη των αξιών σε έναν οργανισμό θεωρείται ως ένα βασικό στοιχείο για την οργανωτική θεωρία. Ήδη από τη δεκαετία του 1970, έχει εντοπιστεί αυξανόμενο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο αντικείμενο το οποίο έχει άμεση σχέση με την διάδοση των εργασιών στα πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας. Το θέμα της γενικής οργανωτικής προοπτικής έχει άμεση σχέση με τις προσωπικές αξίες τις οποίες έχει ένα άτομο και οι οποίες καθοδηγούν και τις ενέργειες του αλλά και τις ατομικές του κρίσεις στα πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας διαδραματίζοντας βασικό ρόλο για την λειτουργία ενός οργανισμού (Soberón et al, 2020).

Η οργανωτική προοπτική εκφράζει την γενικευμένη ιδεολογική επιδίωξη που έχει ένας οργανισμός στα πλαίσια των υποχρεώσεων που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Έτσι, πρόκειται για έναν συνδυασμό αξιών που επηρεάζει και το επίπεδο των αποτελεσμάτων αλλά και την αποδοτικότητα του οργανισμού και θεωρείται ακρογωνιαία για την οργανωσιακή κουλτούρα. Για το λόγο αυτό η οργανωτική προοπτική έχει αποκτήσει κεντρική θέση σε θέματα διοίκησης καθώς πολλοί ερευνητές έχουν ήδη κατασκευάσει όργανα αξιολόγησης προκειμένου να διαπιστώσουν τις εγγενείς αξίες τις οποίες έχει ένας οργανισμός. Η οργανωτική προοπτική έχει κεντρική θέση στην διοίκηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια των στοιχείων που οργανισμός συγκεντρώνει έτσι ώστε να αποκτήσει μία ισχυρή κουλτούρα η οποία θα έχει παγκόσμιο αντίκτυπο. Έτσι, ο οργανισμός αφιερώνεται στην ευθυγράμμιση των συμπεριφορών των εργαζομένων ούτως ώστε να επιτύχει τους στόχους του και να αναπτύξει τέτοιους τρόπους αξιολόγησης που να μπορείς την πραγματικότητα να διαπιστώσει εάν το προσωπικό αποδίδει έτσι όπως πρέπει (Törnblom, 2018).

Η οργανωτική προοπτική η οποία αξιολογείται με βάση τις αξίες του οργανισμού, μεθοδολογικά βασίζεται στην ανασκόπηση βιβλιογραφικών και εμπειρικών άρθρων που έχουν δημοσιευτεί για το θέμα από το 2000 έως το 2016 αναδεικνύοντας το γεγονός ότι η σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού συγκεντρώνει σημαντικό ενδιαφέρον καθώς τελικά αποδίδει πλήρως την εικόνα των οργανωτικών αξιών, της παραγωγικότητας και της απόδοσης (Soberón et al, 2020).

3.2. Οργανωσιακή ενσωμάτωση

Η οργανωσιακή ενσωμάτωση επιτρέπει στους ερευνητές να μελετήσουν και να κατανοήσουν τους τρόπους με τους οποίους η ολοκληρωμένη σύνθεση των εργασιών επηρεάζει το οργανωτικό αποτέλεσμα κάτι που σημαίνει ότι η ενσωμάτωση η οποία εννοιολογικά σε όλους τους κλάδους των επιστημών, είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την διατήρηση της στρατηγικής που έχει μία επιχείρηση, συμβάλλει στην διαχείριση, την οργάνωση αλλά και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών (López-Sáe et al, 2021).

Σε θέματα στρατηγικής, οι εννοιολογικές ρίζες της οργανωσιακής ενσωμάτωσης εντοπίζονται στον Fayol (1949) θεωρώντας ότι η οργανωσιακή ενσωμάτωση είναι μία διαδικασία επίτευξης της ενότητας μεταξύ των υποσυστημάτων ούτως ώστε να εκπληρώνονται τα καθήκοντά του οργανισμού. Έτσι λοιπόν η ενσωμάτωση είναι εκείνη η οποία αντανακλά με ποιον τρόπο λειτουργούν τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού αλλά και πόσο στενή συνεργασία έχουν μεταξύ τους σε επίπεδο δραστηριοτήτων καθώς και πόσο στενά συντονισμένες είναι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης. Στην βιβλιογραφία η στρατηγική χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή ενσωμάτωση προκειμένου να περιγράψει την ολοκλήρωση των εργασιών και το συντονισμό των δραστηριοτήτων καθώς και τον συντονισμό και της εξάρτησης που οι δραστηριότητες έχουν μεταξύ τους (Zahra et al, 2020).

Η συντονισμένη λειτουργία όλων των τμημάτων είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα όσον αφορά στις εγκαταστάσεις και στα logistics καθώς απεικονίζει το κοινό σύνολο των αρχών και των πολιτικών που ακολουθούνται προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση. Επίσης έχει άμεση σχέση με την καινοτομία αναπαριστώντας με γλαφυρό τρόπο τις δραστηριότητες οι οποίες ακολουθούνται ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί η έρευνα και η ανάπτυξη με ενέργειες οι οποίες είναι διασυνδεδεμένες και στενά συντονισμένες. Ως έννοια της οργανωσιακής ενσωμάτωσης νοείται εκείνο το κοινό εννοιολογικό σχήμα με το οποίο όλες οι ενέργειες δημιουργούν μία ολοκληρωμένη εικόνα η οποία αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο όλες οι δραστηριότητες βρίσκονται στο σύστημα και διασυνδέονται κατά τέτοιο τρόπο που να αποδίδουν μία επιχειρηματική διαδικασία στα πλαίσια της οργανωτικής δομής που επικρατεί σε έναν οργανισμό (Zahra et al, 2020).

3.3. Ατομική ανατροφοδότηση

Η ατομική ανατροφοδότηση έχει ως στόχο να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και για το λόγο αυτό, θεωρείται ως ένα απαραίτητο στοιχείο και για την μάθηση του εργαζόμενου αλλά και για την παροχή κινήτρων σε έναν οργανισμό ο οποίος έχει ως στόχο την απόδοση. Μέχρι σήμερα υπάρχει σημαντική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα ωστόσο, παρόλο το ότι υπάρχει σημαντική βιβλιογραφία, αρκετοί παράγοντες επηρεάζουν την ατομική ανατροφοδότηση (Tagliabue et al, 2020).

Η ανατροφοδότηση αρχικά πρέπει να ειπωθεί ότι δεν είναι ένα απλό ερέθισμα αλλά υπάρχουν διαφορετικά στοιχεία τα οποία εντάσσονται σε αυτή ούτως ώστε να μπορούν να μεταδοθούν οι κατάλληλες πληροφορίες σε έναν εργαζόμενο σχετικά με την συμπεριφορά του. Ο οργανισμός αρχικά θα πρέπει να έχει τέτοιες ιδέες οι οποίες θα αντικατοπτρίζονται στην συμπεριφορά όλων των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση η οποία δίνεται σε κάθε εργαζόμενο πρέπει να του δημιουργεί μία θετική ψυχολογία ούτως ώστε να αποδίδει περισσότερο (Rietsche et al, 2021).

Η απόδοση γενικώς το οργανισμού πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα της ανατροφοδότησης και φαίνεται ότι η επεξεργασία των πληροφοριών που δίνονται σε έναν εργαζόμενο συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση του. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ωστόσο ότι η ατομική ανατροφοδότηση θα πρέπει να λειτουργεί ως παρακίνηση και ως εκ τούτου, να λαμβάνεται υπόψη στις θεωρίες κινήτρων οι οποίες περιγράφουν την έννοια της αδιαφοροποίητης ανατροφοδότησης η οποία ωστόσο πρέπει να τροποποιηθεί κατά τρόπο που να επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου.

Η κατανόηση της ανατροφοδότησης αναδεικνύει και τις επιπτώσεις που έχει σε μία οργάνωση στην οποία η διεύθυνση καλείται να βελτιώσει την ανθρώπινη απόδοση και να δημιουργήσει παρακίνηση προκειμένου να διατηρήσει την επωνυμία της επιχείρησης. Για να κατανοηθούν οι επιπτώσεις τις οποίες έχει η ανατροφοδότηση, θα πρέπει αρχικά να εξακριβωθεί ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδει την πληροφορία ο προϊστάμενος και η απόκριση την οποία έχει ο εργαζόμενος στα σχολεία του προϊσταμένου. Υπάρχουν κάποια άτομα τα οποία δεν μπορούν να αξιολογήσουν την συμπεριφορά του παραλήπτη σε κάθε περίπτωση ωστόσο, δεδομένου ότι ο πομπός της πληροφορίας είναι ο προϊστάμενος η διεύθυνση της επιχείρησης, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βάση στην ανατροφοδότηση η οποία θα είναι εγγενής στην εργασία δηλαδή, ακουστική ανατροφοδότηση συνδεδεμένη με την οπτική παρακολούθηση των οδηγιών που δίνει ο προϊστάμενος συνοδευόμενη μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις από την γρήγορη ανατροφοδότηση (Tagliabue et al, 2020).

Με αυτό τον τρόπο ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει την απόκριση του εργαζόμενου με μία ανάδραση η οποία είναι πολύ σημαντική για το σύνολο των εργαζομένων καθώς δημιουργεί στις περισσότερες περιπτώσεις θετικές αντιδράσεις προσφέροντας στους εργαζόμενους αυτοπεποίθηση λόγω των θετικών σχολιασμών και των κρίσεων του προϊσταμένου για την απόδοσή τους (Arendt et al, 2019).

Η ανατροφοδότηση μάλιστα έχει άμεση σχέση με την αξιοπιστία του πομπού και ως εκ τούτου, μία αξιόπιστη πηγή γίνεται αντιληπτή από έναν εργαζόμενο ως μία θετική γνώμη καθώς ο πομπός δηλαδή ο προϊστάμενος διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία που μπορεί να τον κάνει να εξοικειωθεί με την εργασία του εργαζόμενου και δεύτερον, η αξιοπιστία του δημιουργεί θετικές αντιδράσεις στον εργαζόμενο. Επιπλέον, η ατομική ανατροφοδότηση συχνά συνδέεται με ερωτήσεις τις οποίες κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και ως εκ τούτου, συνδέεται άμεσα με την συμπεριφορά των παραληπτών.

3.4. Σχέση με τον προϊστάμενο

Το έργο του προϊσταμένου δεν μπορεί να επεξηγηθεί πάρα πολύ εύκολα καθώς, άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το έργο του προϊσταμένου είναι να παρακολουθεί την επιτέλεση των εργασιών ενώ, άλλοι υποστηρίζουν ότι βασικό του καθήκον είναι η ευθύνη για τον οικονομικό σχεδιασμό και προγραμματισμό αλλά και την ρύθμιση των δραστηριοτήτων μίας μονάδας ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι σκοποί. Με βάση αυτά, φαίνεται ότι αρχικά ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων των οποίων ηγείται ο προϊστάμενος, περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την πρόβλεψη προβλημάτων που μπορεί να φανούν σε μία επιχείρηση και ως εκ τούτου, ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει τους στόχους και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τις κατάλληλες ενέργειες και να μεθοδεύει τις δραστηριότητες οι οποίες θα κάνουν το προσωπικό περισσότερο αποτελεσματικό (Arendt et al, 2019).

Κατά δεύτερον, είναι το άτομο εκείνο το οποίο οργανώνει και στελεχώνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το προσωπικό προσελκύοντας και επιλέγοντας κατά τέτοιο τρόπο τους κατάλληλους υποψήφιους ούτως ώστε να μπορούν να τους ανατεθούν οι κατάλληλες αρμοδιότητες και να τους εκχωρηθούν οι απαραίτητες άδειες προκειμένου να επιτελέσουν τις αντίστοιχες εργασίες.

Ο προϊστάμενος διευθύνει επίσης όλο το έργο το οποίο έχει αναλάβει κάτι που σημαίνει ότι ηγείται των ανθρωπίνων πόρων τους οποίους μάλιστα υποκινεί επικοινωνώντας μαζί τους είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο κατευθύνοντας τους προς τους στόχους της επιχείρησης.

Όταν λοιπόν επιλέγεται ένα στέλεχος προκειμένου να εργαστεί στην θέση του προϊσταμένου, μεταβάλλονται οι απαραίτητες απαιτήσεις ούτως ώστε να εκτελεί τα έργα τα οποία αναλαμβάνει και ως εκ τούτου, η νέα θέση απαιτεί και γνώσεις αλλά και δεξιότητες από πλευράς του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος έχει αναλάβει ένα τεχνικό περιεχόμενο μίας νέας θέσης στην οποία οι υποχρεώσεις του βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία και καλείται να ξοδεύει αρκετό χρόνο για εργασίες οι οποίες είναι τεχνικές αλλά και για άλλες οι οποίες δεν είναι ούτως ώστε να εφαρμόσει τις διοικητικές του ικανότητες οι οποίες θα βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού (Men et al, 2021).

Βασικός ρόλος του προϊσταμένου είναι να γίνει ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και των υπολοίπων ομάδων της επιχείρησης και ως συνεπώς, ο προϊστάμενος είναι το άτομο εκείνο με το οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αλλά έρχονται σε επαφή και με τους ανώτερους τους και με τους ομόβαθμους τους στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει το σύνολο της ομάδας της οποίας ηγείται και ως εκ τούτου, καλείται να υπερασπιστεί τα συμφέροντα της ούτως ώστε ο οργανισμός να διατηρήσει την βιωσιμότητα του. Επιπλέον είναι το άτομο εκείνο το οποίο ασκεί επιρροή στο σύνολο των μελών της ομάδας και βασική προϋπόθεση είναι να έχει επιρροή και προς τα άνω ούτως ώστε να μπορεί να υπερασπιστεί τα συμφέροντα του εργατικού δυναμικού (Arendt et al, 2019).

3.5. Οριζόντια – ανεπίσημη (μη τυπική) επικοινωνία

Η άτυπη επικοινωνία πέρα από την τυπική επικοινωνία, αναγνωρίζεται από την άτυπη οργάνωση την οποία έχει η επιχείρηση και είναι μία μη συστηματική και μη προγραμματισμένη μορφή επικοινωνίας η οποία δεν έχει επισήμως κανονισμούς. Είναι όλη εκείνη η ροή των πληροφοριών που τα μέλη του οργανισμού χρησιμοποιούν πέρα από την οργανωτική της δομή και τις διαδικασίες δηλαδή δεν αναγνωρίζεται επίσημα. Έχει άμεση σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού οι οποίοι αναπτύσσουν δικούς τους τρόπους επικοινωνίας ανεξάρτητα από τη θέση τους. Κλασική περίπτωση άτυπης επικοινωνίας είναι οι διαδιδόμενες φήμες οι οποίες υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μην είναι έγκυρες και να δημιουργούν σύγχυση ενώ παράλληλα είναι

δυνατόν να δημιουργούν και προβλήματα στην επικοινωνία εντός του οργανισμού. Τα γενικά χαρακτηριστικά που η ανεπίσημη επικοινωνία έχει είναι το γεγονός ότι αρχικά, λειτουργεί ανεξάρτητα από τα επίσημα κανάλια δηλαδή, οι εργαζόμενοι δεν μαθαίνουν για την συγκεκριμένη επικοινωνία μέσα από τα κανάλια τα οποία χρησιμοποιεί ο οργανισμός ενώ δεν ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες και ιεραρχία (Tagliabue et al, 2020).

Επιπλέον, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να συνυπάρχει παράλληλα με την επίσημη και σε κάποιες περιπτώσεις θεωρείται σημαντική για την λειτουργία του οργανισμού καθώς, επιτρέπει σε όλα τα μέλη του οργανισμού να επικοινωνούν μεταξύ τους ανεξάρτητα από την ιεραρχία και την θέση στην οποία βρίσκονται. Ωστόσο πρέπει να ειπωθεί ότι η άτυπη επικοινωνία δεν είναι εύκολο να ελεγχθεί ιδιαίτερα από τα ανώτερα στελέχη, ενώ, χρησιμοποιείται σε λιγότερες περιπτώσεις για τα συμφέροντα της επιχείρησης αλλά μπορεί να καλύψει προσωπικές ανάγκες πληροφόρησης που έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Οι πληροφορίες οι οποίες διακινούνται μέσω της άτυπης επικοινωνίας συχνά κινούνται γρηγορότερα σε σχέση με την τυπική επικοινωνία ενώ το κόστος το οποίο έχει η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα μικρό. Όπως προαναφέρθηκε ωστόσο πρόκειται για μία μορφή επικοινωνίας η οποία μπορεί να αποπροσανατολίσει το προσωπικό από τα καθήκοντά του κάτι το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να απολεσθεί ο έλεγχος. Επιπλέον, είναι δυνατόν τα μηνύματα τα οποία διακινούνται μέσω της άτυπης επικοινωνίας να διαστρεβλωθούν κατά τρόπο που να δημιουργούνται προβλήματα στον οργανισμό και καταλήγοντας, συνεπώς, πρέπει να ειπωθεί ότι η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το ρόλο της στην επικοινωνία και να χειρίζεται την άτυπη επικοινωνία κατά τέτοιο τρόπο που να είναι προς όφελος του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού και η άτυπη επικοινωνία να χρησιμοποιηθεί προς όφελος του και όχι προκειμένου να δημιουργηθούν εμπόδια (Rietsche et al, 2021).

Ειδικά για την οριζόντια επικοινωνία, πρέπει να ειπωθεί ότι αναφέρεται στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των συνεργαζόμενων σε έναν οργανισμό όταν αυτοί βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο και σε ίδιο επίπεδο διοίκησης. Συχνά, η οριζόντια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία την οποία έχουν τα κατώτερα στρώματα της εργασίας σε μία επιχείρηση εξυπηρετώντας βασικές ανάγκες του οργανισμού όπως για παράδειγμα την συνεργασία των επιμέρους μελών προκειμένου να παραχθεί ένα συγκεκριμένο αγαθό (Ćorić et al, 2020).

Η οριζόντια επικοινωνία είναι περισσότερο αυξημένη όταν αυξάνεται και η αυτονομία των εργαζομένων και κατά συνέπεια, στην περίπτωση αυτή χρειάζεται ανταλλαγή ιδεών και

προβληματισμών ούτως ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί μία συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον η οριζόντια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με καλή συνεργασία ωστόσο, η υπερβολική εμπιστοσύνη μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα λόγω του γεγονότος ότι χάνεται ο γενικός συντονισμός του οργανισμού με αποτέλεσμα να δημιουργούνται περαιτέρω εμπόδια.

Από την άλλη πλευρά όταν δεν υπάρχει οριζόντια επικοινωνία δεν μπορεί να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού και συνεπώς, θα πρέπει να διατηρούνται σε καλό επίπεδο οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στα ίδια επίπεδα ούτως ώστε να μην υπάρχει ανταγωνισμός στα πλαίσια των άτυπων ομάδων και η μεταδιδόμενη πληροφορία να μεταφέρεται με το σωστό τρόπο χωρίς να αποκρύπτονται πληροφορίες (Ćorić et al, 2020).

3.6. Σχέσεις με τους υφισταμένους

Ως προς τις σχέσεις οι οποίες υπάρχουν μεταξύ του προϊστάμενου και των υφιστάμενων, αρχικά αναφερόμαστε στα αισθήματα τα οποία αναπτύσσουν οι υφιστάμενοι έναντι του προϊστάμενου και κατά πόσον ο προϊστάμενος συνεργάζεται μαζί τους ούτως ώστε να γίνεται καλύτερη η καθημερινότητα του οργανισμού. Έτσι λοιπόν, λόγω των σχέσεων αυτών, ο προϊστάμενος θα πρέπει να αναδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για τους υφισταμένους και να ενδιαφέρεται για τα προβλήματα και τις ανάγκες τους ούτως ώστε να μην υπάρχουν παράπονα και να δημιουργείται μία σταθεροποίηση του προσωπικού προκειμένου να μην επιτελούνται αποχωρήσεις αλλά και απουσίες (Holzwarth et al, 2021).

Η σχέση την οποία έχει ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του είναι μία σχέση ελέγχου στην οποία οι υφιστάμενοι γίνονται καλύτεροι όσον αφορά στο επίπεδο της παραγωγικότητας υπό το πρίσμα του γενικού ελέγχου που ασκεί ο προϊστάμενος προϋποθέτοντας ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι και η επιχειρηματική πολιτική που έχουν επιλεγεί, είναι τα κατάλληλα.

Η παραγωγικότητα η οποία υφίσταται σε ένα σχήμα υφιστάμενου με τον προϊστάμενο, είναι βασικός συντελεστής και το αποτέλεσμα του ενδιαφέροντος που ο προϊστάμενος δείχνει για τα μέλη της ομάδας του και ως εκ τούτου, με την σχέση που έχει αναπτυχθεί αναδεικνύεται το αίσθημα εμπιστοσύνης που έχουν αναπτύξει οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο αλλά και το κατά πόσον είναι σεβαστές οι ιδιομορφίες τις οποίες έχει κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά αλλά και το σύνολο της ομάδας ούτως ώστε η ομάδα αυτή να αξιοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο (Ćorić et al, 2020).

Σημαντικό στοιχείο στην σχέση που αναπτύσσεται με τους υφισταμένους είναι η φύση της εργασίας η οποία καθορίζει το ύφος το οποίο ο προϊστάμενος θα έχει ο οποίος επιλέγει μάλιστα την καταλληλότερη συμπεριφορά. Έτσι για παράδειγμα εάν ένας προϊστάμενος έχει ως αντικείμενο την διοίκηση μίας ομάδας, στην περίπτωση αυτή, η συμπεριφορά του διαφοροποιείται σε σχέση με έναν προϊστάμενο ο οποίος ως αντικείμενο εργασίας έχει την διοίκηση ενός τμήματος παραγωγής (Ruben et al, 2019).

Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε σε παροχή υπηρεσιών και ως εκ τούτου, το έργο δεν είναι ένα έργο ρουτίνας κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός ελευθερίας ενώ από την άλλη, στο τμήμα παραγωγής, οι εργασίες που πρέπει να γίνουν είναι καθορισμένες και τα μέλη της ομάδας δε χρειάζεται να έχουν δημιουργικότητα.

Στη δεύτερη περίπτωση λοιπόν απαιτείται ένας στενότερος δεσμός μεταξύ των υφισταμένων και του προϊσταμένου και ως εκ τούτου, πρέπει να τηρούνται οι κανονισμοί και οι οδηγίες ούτως ώστε να διατηρούνται τα επίπεδα παραγωγής.

3.7. Ποιότητα μέσων επικοινωνίας

Τα μέσα επικοινωνίας είναι ένα σύνολο αντικειμένων, το κανάλι ο πομπός και ο δέκτης αλλά και ο φορέας μέσω του οποίου το μήνυμα ταξιδεύει από τον πομπό στον δέκτη. Οι φορείς μπορεί να είναι είτε η ομιλία και ο ήχος ή οι χειρονομίες και ο γραπτός λόγος χρησιμοποιώντας παράλληλα τον αντίστοιχο τεχνολογικό εξοπλισμό. Η ποιότητα των μέσων επικοινωνίας εξαρτάται από το είδος της επικοινωνίας όπου η επικοινωνία διακρίνεται στην λεκτική επικοινωνία που μπορεί να πραγματοποιηθεί προφορικά ή γραπτά και την μη λεκτική επικοινωνία η οποία πραγματοποιείται με τη χρήση της γλώσσας του σώματος, τα νεύματά, τις εκφράσεις του προσώπου, τις κινήσεις και την τοποθέτηση του σώματος με τον δέκτη να επηρεάζεται περισσότερο από τα μη λεκτικά μηνύματα σε σχέση με τις λέξεις και τα επιχειρήματα. Για την ηγεσία η ποιότητα των μέσων επικοινωνίας είναι πολύ σημαντική καθώς, η γλώσσα του σώματος είναι εκείνη η οποία μπορεί να επιφέρει καλά αποτελέσματα και στις διαπροσωπικές αλλά και στις εργασιακές σχέσεις λόγω του γεγονότος ότι η διοίκηση συνήθως είναι εξασκημένη σε αυτή. Ωστόσο στις τυπικές επικοινωνίες, συνήθως το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη πηγαίνει με τον προφορικό και το γραπτό λόγο ανάλογα με το είδος του θέματος που πρέπει να αναλυθεί (Men et al, 2021).

3.8. Επικοινωνιακό κλίμα

Το επικοινωνιακό κλίμα το οποίο αναπτύσσεται σε ένα οργανισμό είναι σε άμεση σχέση με το κλίμα το οποίο επικρατεί κατά τη διάρκεια της εργασίας καθώς, επηρεάζεται και από την ατμόσφαιρα αλλά και από τις συνθήκες εργασίας μέσα στις οποίες εργάζονται όσοι υπηρετούν σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό στον οποίο ανταλλάσσονται συγκεκριμένες πληροφορίες και συναισθήματα. Το επικοινωνιακό κλίμα μπορεί να είναι ανοιχτό κάτι το οποίο αποτελεί μία θετική δύναμη για έναν οργανισμό ενώ, ένα κλειστό επικοινωνιακό κλίμα μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά. Από τη μία πλευρά το ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα είναι εκείνο το οποίο προσφέρει στους εργαζόμενους ασφάλεια και ελευθερία προάγοντας την συνεργασία μεταξύ τους αλλά και την κατανόηση κάτι το οποίο επιφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους του οργανισμού (Ćorić et al, 2020).

Επιπλέον, μπορεί να υπάρχει κριτική στις δράσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων ωστόσο αυτή είναι καλοπροαίρετη χωρίς να υπάρχουν κρυφά μηνύματα. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται ισότιμες επικοινωνιακές σχέσεις και η πολιτική του οργανισμού είναι ανοιχτή ενώ κάθε μέλος του μπορεί να γνωρίζει όλες τις πληροφορίες του οργανισμού εκθέτοντας τις απόψεις του (Holzwarth et al, 2021).

Από την άλλη πλευρά το κλειστό επικοινωνιακό κλίμα δεν επιτρέπει την άμεση επικοινωνία καθώς, δεν υφίσταται διάθεση για συζήτηση και δεν υπάρχει αποδοχή των διαφορετικών απόψεων. Αυτό σημαίνει, ότι η διαπροσωπική επικοινωνία είναι περιορισμένη και οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα ενώ, στην περίπτωση που εκφράζουν την άποψή τους μπορεί να κριθούν και να μειώνονται ή ακόμα και να καταπιεστούν (Holzwarth et al, 2021).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

4.1. Ηγεσία και οργανωτική επικοινωνία στον κλάδο φιλοξενίας

Πέρα από τα στοιχεία της καινοτομίας τα οποία διέπουν τους τουριστικούς οργανισμούς, έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία και η υποστήριξη την οποία διαθέτει η ηγεσία, επηρεάζει την ατζέντα του οργανισμού. Η οργανωτική επικοινωνία είναι σημαντική λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για την τουριστική επιχείρηση ούτως ώστε να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν το επιχειρηματικό δίκτυο ούτως ώστε να δημιουργήσουν μία βελτιωμένη εμπειρία επισκέπτη (Ntalakos et al, 2022).

Ωστόσο, όταν υπάρχει αδυναμία στην οργανωτική επικοινωνία και την συνεργασία, φαίνεται ότι τα καθιερωμένα κανάλια επικοινωνίας είναι εκείνα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τις υπάρχουσες προσφορές αλλά όχι για την δημιουργία νέων προσφορών. Με άλλα λόγια φαίνεται ότι ο οργανισμός δημιουργεί την εμπειρία του επισκέπτη σε συνεργασία με την ηγεσία ούτως ώστε να βελτιωθεί η επωνυμία της μάρκας. Αυτό ωστόσο δεν επηρεάζει την οργανωτική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών ανεξάρτητα από το γεγονός εάν υπάρχει καινοτομία η όχι. Επηρεάζεται ωστόσο η συνολική επιχειρηματική απόδοση η οποία είναι σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις και η οποία καθοδηγείται από τον τρόπο με τον οποίο αποδίδει το κεφάλαιο της επιχείρησης δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι (Belias et al, 2022) και την αποτελεσματική συνεργασία την οποία οι εργαζόμενοι έχουν με την ηγεσία.

Συνεπώς, τα θέματα καινοτομίας στον τουρισμό είναι σημαντικά καθώς υποστηρίζονται από την ηγεσία η οποία επικοινωνεί με τους εργαζόμενους. Υπάρχει λοιπόν σημαντική επίδραση από την ηγεσία η οποία είναι τυπική σε θέματα επικοινωνίας σε σύγκριση με την ηγεσία εκείνη η οποία δεν επικοινωνεί τις οργανωτικές σχέσεις που είναι αναγκαίες στην δομή του οργανισμού.

Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για την τουριστική έρευνα καθώς, η ηγεσία είναι εκείνη η οποία επιλαμβάνεται τα θέματα συνεργασίας και καινοτομίας με τους εργαζόμενους δημιουργώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις οι οποίες προωθούν την συνεργασία είτε πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση είτε πρόκειται για μία πιο μεγάλη. Η οργανωτική επικοινωνία είναι κρίσιμη όταν πρόκειται ένας οργανισμός να προωθήσει την εικόνα του προς τα έξω και ως εκ τούτου, να κάνει σημαντικές προσφορές οι οποίες να βελτιώσουν την πελατειακή ροή ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Στο πλαίσιο αυτό, η συνεργασία

με την ηγεσία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και αυτό υποδηλώνει ότι πρέπει να γίνεται ένα σύνολο δραστηριοτήτων και εργασιών που είναι απαραίτητες προκειμένου να επιτευχθεί η καινοτομία (Gomezelj, 2016). Επιπλέον φαίνεται ότι οι οργανωτικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον τομέα των υπηρεσιών αποτελούν ένα σημαντικό ζήτημα για την τουριστική έρευνα καθώς, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις δίνεται η δυνατότητα να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι ομάδες οι οποίες εργάζονται στην φιλοξενία και συνεπώς, να μη γίνεται διάκριση στο μέγεθος της επιχείρησης πάρα στα χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί το προσωπικό του ξενοδοχείου με την ηγεσία. Τα στοιχεία λοιπόν αυτά είναι σημαντικά για την ηγεσία η οποία λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και η οποία κατανοεί την αξία την οποία έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο για μία επιχείρηση φιλοξενίας και έτσι, καλείται να δημιουργήσει μία ατμόσφαιρα η οποία θα επιτρέπει όχι μόνο την καλή συνεργασία αλλά και την συνεργασία εκείνη η οποία θα βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης (Su et al, 2012).

Στον κλάδο της φιλοξενίας η ηγεσία είναι το άθροισμα των δραστηριοτήτων εκείνων που διέπουν τον ίδιο τον οργανισμό υποστηρίζοντας ότι η στάση της ίδιας της ηγεσίας συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην σχέση την οποία αναπτύσσει οργανισμός με το περιβάλλον. Επιπλέον, η ηγεσία συνδέεται με τις δραστηριότητες οι οποίες επιτελούνται στο περιβάλλον του τουρισμού και συνεπώς, η αποτελεσματική της διαχείριση μπορεί να κρατήσει τον οργανισμό στρατηγικά προσανατολισμένο. Πραγματικά, η ηγεσία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την δημιουργία μίας οργανωτικής κουλτούρας στην οποία υπάρχει επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων ούτως ώστε να αναπτυχθούν νέες προσφορές υπηρεσιών. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση επιχειρήσεων που προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές πραγματοποιούν σημαντικές καινοτομίες ακόμα και σε θέματα υψηλής αβεβαιότητας στα οποία, όλα εξαρτώνται από την συμμετοχή των εργαζομένων και της ηγεσίας στην διαδικασία της καινοτομίας (Petkovski, 2012).

Μάλιστα οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ηγεσία ακόμα και στις περίπλοκες οργανωτικές δομές. Φαίνεται λοιπόν ότι ηγεσία η οποία υποστηρίζει τις οργανωτικές σχέσεις, είναι στην πρώτη γραμμή της ανάπτυξης και της διατήρησης της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και συνεπώς, με την καλή συνεργασία αναπτύσσονται μακρόχρονες σχέσεις με τους πελάτες οι οποίοι έχουν επενδύσει σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Επιπλέον όσο περνάει ο καιρός, η σχέση την οποία αναπτύσσουν οι επισκέπτες με μία επιχείρηση αυξάνεται και ανταλλάσσονται περισσότερες πληροφορίες οι οποίες βελτιώνουν την περαιτέρω συνεργασία μεταξύ των δύο

μερών (Rossidis et al, 2021) με αποτέλεσμα να βελτιώνεται το όνομα του ξενοδοχείου και η επωνυμία της μάρκας.

Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνία στα πλαίσια της συνεργασίας αναπτύσσεται προς δύο κατευθύνσεις δηλαδή και μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού αλλά και μεταξύ του προσωπικού και της ηγεσίας δημιουργώντας μία σημαντική αλληλεξάρτηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται η σχέση όλων όσων συνεργάζονται για την τουριστική επιχείρηση και αυτή η επιτυχημένη συνεργασία είναι το αποτέλεσμα καθαρά της συχνής επικοινωνίας η οποία αναπτύσσει εμπιστοσύνη και αμοιβαία κατανόηση μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων. Συνεπώς, η ηγεσία δημιουργεί ένα οργανωτικό περιβάλλον στο οποίο βελτιώνεται συνεχώς η επικοινωνία και η συνεργασία και ως εκ τούτου, η επιχείρηση αποκτά καινοτόμα χαρακτηριστικά (Belias et al, 2017).

Επιπλέον η ηγεσία μέσα από την υποστήριξη και την δέσμευση στην καινοτομία τα οποία αναπτύσσει, δημιουργεί και παρέχει τους απαραίτητους πόρους που θα συνδράμουν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών από πλευράς της επιχείρησης φιλοξενίας και συνεπώς, αυτό αντικατοπτρίζεται στην προσπάθεια την οποία κάνει η επιχείρηση απέναντι στον πελάτη με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται και οι προσφορές της επιχείρησης στις ανάγκες της αγοράς.

Αυτό συμβαίνει επί το πλείστον στους μικρούς τουριστικούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν πιο άμεση επαφή με την ηγεσία η οποία συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και της επικοινωνίας αλλά και των τεχνολογικών καινοτομιών. Συνεπώς, οι πληροφορίες οι οποίες μοιράζονται σε μία μικρή επιχείρηση και αφορούν σε ένα ευρύ φάσμα δεδομένων, είναι πολύ σημαντικές για το δίκτυο των τουριστικών επιχειρήσεων καθώς διασφαλίζουν και την δέσμευση των εργαζομένων αλλά και την δέσμευση των πελατών (Ntalakos et al, 2022).

4.2. Στυλ ηγεσίας και επικοινωνία

Με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα φαίνεται ότι ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση και αυτό σημαίνει ότι μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην πίστη και την ικανοποίηση του πελάτη η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε οικονομική απόδοση αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα έσοδα της επιχείρησης. Παράλληλα ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει μικρότερο κόστος εκπαίδευσης και μικρότερες αποκλίσεις κάτι που σημαίνει ότι δεσμεύεται στην επιχείρηση (Belias et al, 2022).

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν την δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με τις ψυχολογικές συνθήκες που επικρατούν και το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων. Τα στυλ ηγεσίας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την δέσμευση των εργαζομένων και μάλιστα, η δέσμευση αυτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με την ηγεσία. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο έχει μελετηθεί ευρέως και συμβάλλει σημαντικά στην δέσμευση του εργαζόμενου. Από προηγούμενες μελέτες φαίνεται ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης που ενθαρρύνει τους εργαζομένους στην εργασία βρίσκοντας παράλληλα μηχανισμούς διαμεσολάβησης και προσφέροντας το κατάλληλο ψυχολογικό κεφάλαιο ενδυναμώνοντας την ψυχολογία του εργαζόμενου (Rossidis et al, 2021).

Φαίνεται λοιπόν ότι με βάση την βιβλιογραφία το στυλ της ηγεσίας συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση του εργαζόμενου και μάλιστα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που δημιουργεί εργασιακή δέσμευση έχει σημαντική συμβολή της διαμεσολάβησης της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.

Στην αμφίδρομη επικοινωνία αυτή ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να έχει ανατροφοδότηση για τις ερωτήσεις του ενώ μπορεί να αποκτήσει εποικοδομητικές απόψεις. Πρόκειται για τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής η οποία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσφέρουν τις απόψεις τους και να επιλύουν συγκρούσεις δείχνοντας κατανόηση και για τα δύο μέρη όπως συμβαίνει και με τον ηγέτη. Συνεπώς αναπτύσσεται μία θετική συμπεριφορά από πλευράς των εργαζομένων και αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά του ηγέτη τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση και την ανάπτυξη μηχανισμών διαμεσολάβησης (Rabiul et al, 2021) τα οποία έχουν άμεση σχέση με το στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται.

Έχουν πραγματοποιηθεί επίσης αρκετές έρευνες σε δυτικές χώρες στα πλαίσια των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων οικονομιών στον ξενοδοχειακό κλάδο δείχνοντας ότι οι συμπεριφορές της ηγεσίας μπορεί να ποικίλουν και στους δύο πολιτισμούς ωστόσο, το στυλ της ηγεσίας έχει παρόμοια αποτελέσματα λόγω της αμφίδρομης επικοινωνίας η οποία αναπτύσσεται στους οπαδούς του ηγέτη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ειπωθεί ότι ένα άτομο το οποίο εργάζεται έχει μία θετική ικανοποίηση από τον εαυτό του η οποία σχετίζεται με την εργασία του και την απορρόφηση και την αφοσίωση που επιδεικνύει απέναντι στο αντικείμενο του. Έτσι, ο εργαζόμενος παρουσιάζει υψηλό επίπεδο ενέργειας και ψυχική ανθεκτικότητα αλλά και προθυμία να

επενδύσει στην εργασία του κάτι που σημαίνει ότι είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει σημαντικά εμπόδια. Μάλιστα όσον αφορά στην αφοσίωση αυτή αναφέρεται στο αίσθημα δέσμευσης και υπερηφάνειας που βιώνει ο εργαζόμενος όποιος εμπλέκεται σωματικά και διανοητικά στην εργασία του με αποτέλεσμα να του δημιουργείται δέσμευση (Belias et al, 2017).

Όσον αφορά στην ηγεσία των υπηρετών αυτή φαίνεται ότι αναπτύσσει περισσότερους οπαδούς ενισχύοντας τα ηθικά χαρακτηριστικά τους και την ευημερία τους. Δεν βασίζεται στο χάρισμα ή στα συναισθήματα αλλά προσφέρει ενδυνάμωση και αυτονομία μέσα από την σκέψη και την επικοινωνία με τα οποία λαμβάνονται κοινές αποφάσεις. Έτσι ένας υπηρέτης ηγέτης θα δώσει ιδιαίτερη βάση στην ανάπτυξη του οπαδού και στη συνέχεια θα αφοσιωθεί στα συμφέροντα τα οποία έχει ο οργανισμός τείνοντας να εναντιώνεται στα αρνητικά στοιχεία τα οποία υπάρχουν και να επικεντρώνεται στο προσωπικό συμφέρον και το όραμα της επιχείρησης. Ο ηγέτης υπηρέτης ενδιαφέρεται για τα συναισθήματά των εργαζομένων συζητώντας τα προσωπικά τους προβλήματα όπως συμβαίνει και με τον μετασχηματιστικό ηγέτη προκειμένου να επιλυθούν προσωπικά και οικογενειακά προβλήματα τα οποία οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αντιμετωπίζουν προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους (Testa & Sipe, 2012).

Επιπλέον ένας ηγέτης υπηρέτης είναι εκείνος ο οποίος διασφαλίζει ψυχολογική ασφάλεια στο χώρο εργασίας και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να έχουν την γνώμη τους και συνεπώς, ο εργαζόμενος τείνει να ασχολείται με την εργασία του και ο ηγέτης να φροντίζει για τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του δίνοντάς του αυτονομία και ενδυνάμωση διασφαλίζοντας ότι ψυχολογικά το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται είναι το κατάλληλο. Επιπλέον το άτομο ασχολείται με την εργασία του διαισθανόμενο ότι η ζωή του έχει νόημα βιώνοντας ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και Δικαιοσύνης από την εργασία του. Ο ηγέτης υπηρέτης διασφαλίζει επίσης ότι η εργασία των εργαζομένων είναι δίκαιη και έχει νόημα συμβάλλοντας πραγματικά στην προσωπική τους ανάπτυξη (Testa & Sipe, 2012).

Από την άλλη πλευρά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρακινεί τους εργαζόμενους να κινηθούν πέρα από τις προσδοκίες μεταδίδοντας τους ένα εμπνευσμένο όραμα το οποίο τους βοηθά να πιστεύουν ότι η δουλειά τους έχει νόημα και να έχουν θετικά συναισθήματα και συμπεριφορές στην ομάδα. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν υπό τον μετασχηματιστικό ηγέτη εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στον εργασιακό τους ρόλο και έχουν καθοδήγηση και έμπνευση η οποία προσφέρεται από τον ανώτερο τους και ως εκ τούτου, έχουν δέσμευση στην εργασία τους και γίνονται αισιόδοξοι από τη ζωή τους συνολικά (Tsai & Tseng, 2010).

Και στα δύο στυλ ηγεσίας η αμοιβαιότητα αποτελεί το μοντέλο ανταλλαγής της επικοινωνίας με το οποίο δημιουργείται μία αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη. Στα πλαίσια της κοινωνικής ανταλλαγής, δημιουργείται μία κοινή δραστηριότητα η οποία παράγει οφέλη και για τα δύο μέρη μέσα από την ανταλλαγή συμπεριφορών. Η ανταλλαγή αυτή έχει σχέση με την αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επιλύσουν τις συγκρούσεις και να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα και συνεπώς, να δημιουργήσουν μία ουσιαστική σχέση με την εργασία τους. Σε όλες τις σχέσεις ανταλλαγής η επικοινωνία είναι κεντρική καθώς οι εργαζόμενοι, λαμβάνοντας το συναίσθημα από την ηγεσία μέσα από την θετική συμπεριφορά του ηγέτη, νιώθουν ότι πρέπει να αποδώσουν ανάλογα και για τον οργανισμό και ως εκ τούτου, και ο ηγέτης υπηρέτης αλλά και ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενισχύουν την αμφίδρομη επικοινωνία δημιουργώντας εργασιακή δέσμευση στους οπαδούς τους (Rabiul et al, 2021).

4.3. Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργαζόμενων από την επικοινωνία

Όπως προαναφέρθηκε, ο κλάδος της φιλοξενίας είναι ένας κλάδος ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και συνεπώς, υπάρχουν αρκετές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους οι οποίες επιβάλλονται από τις συνθήκες. Οι απαιτήσεις αυτές συνάδουν με την ηγετική ικανότητα την οποία έχουν τα ανώτερα στελέχη και η διεύθυνση των ξενοδοχείων. Προκειμένου να αποδοθεί εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας στους πελάτες, οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν στον κλάδο της φιλοξενίας είναι δυναμικές και συνεπώς, πρέπει να οικοδομηθεί μία σχέση σεβασμού και εμπιστοσύνης αλλά και μία ειδική σχέση με τους εργαζόμενους. Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές οι οποίες υπάρχουν στον κλάδο της φιλοξενίας απεικονίζουν τις προσεγγίσεις οι οποίες γίνονται μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων και έτσι έχει διαπιστωθεί θετική επιρροή της ηγεσίας το πλαίσιο της βελτίωσης της φιλοξενίας (Prikshat et al, 2021).

Τα στελέχη τα οποία ανήκουν στα μεσαία και τα χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό φιλοξενίας, καλούνται να ενημερώνονται από την ηγεσία για τις πρακτικές και τις προσεγγίσεις που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου ο οργανισμός να αποκομίσει οφέλη. Έτσι, συχνά επιλέγεται μία μορφή ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική η οποία εστιάζει στην αλλαγή προκειμένου να δημιουργηθεί ένα όραμα το οποίο θα κοινοποιηθεί μέσα από την επωνυμία μάρκας και το οποίο θα δημιουργήσει το βέλτιστο περιβάλλον.

Το περιβάλλον αυτό είναι ένα περιβάλλον το οποίο θα ενισχύει τα κίνητρα και θα βελτιώνει συνεχώς τους εργαζόμενους και συνεπώς, η ηγεσία παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο και για την οργάνωση των εργαζομένων αλλά και για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις οι οποίες με τη σειρά τους αναδεικνύουν την βιωσιμότητα των οργανισμών (Belias et al, 2022).

Ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο υπάρχει στα ξενοδοχεία είναι το γεγονός ότι συχνά υπάρχει εναλλαγή των εργαζομένων και αυτός είναι ένας σημαντικός κίνδυνος για την εικόνα του ξενοδοχείου. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν έχει αρνητική επίδραση στην εναλλαγή των εργαζομένων και έτσι, επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία βελτιώνοντας παράλληλα τις επιδόσεις και την οργανωτική δομή που έχει η επιχείρηση. Μάλιστα, συμβάλλει στην δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα και παράλληλα μειώνει τις προθέσεις απουσιών.

Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα το οποίο εντοπίζεται στον κλάδο της φιλοξενίας είναι η απουσία ευκαιριών για πρόοδο και ως εκ τούτου, για τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντικό να μπορούν να προωθηθούν σε ανώτερες θέσεις προκειμένου να μπορούν να εργαστούν ικανοποιημένοι. Αυτό δείχνει ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν βραβεία, προνόμια και μπόνους τα οποία θα εκπληρώνουν τις ανάγκες των εργαζομένων οι οποίοι έχουν υψηλές απαιτήσεις από τον εαυτό τους και θέλουν να ανήκουν σε μία υψηλότερη τάξη στελεχών (Ntalakos et al, 2022).

Σε μία δουλειά στην οποία υπάρχει ιδιαίτερη κούραση, είναι σημαντική η αίσθηση της ολοκλήρωσης του εργαζόμενου ο οποίος νιώθει ότι αναπτύχθηκε και έτσι, η ικανοποίηση από την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι σημαντική. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η γενική ικανοποίηση, τα εσωτερικά κίνητρα τα οποία απολαμβάνουν και η αποτελεσματικότητα από την εργασία τους. Ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μέχρι σήμερα, υπάρχουν μόνο θετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης την οποία σημειώνουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο του τουρισμού.

Επιπλέον φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την ανάπτυξη του εργαζόμενου δε συμβάλλει μόνο στην προσωπική του ανάπτυξη αλλά και στην ολοκλήρωση της εργασίας του η οποία είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας η οποία υφίσταται μεταξύ ηγέτη και οπαδού. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων επηρεάζει παράλληλα τα εργασιακά τους κίνητρα και την δέσμευση τους ενώ οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο. Συνεπώς, απολαμβάνουν περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης (Belias et al, 2022) οι οποίες είναι

σημαντικές για τον κλάδο της φιλοξενίας καθώς, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία δίνει πραγματικές ευκαιρίες στους οπαδούς.

Από προηγούμενες έρευνες φαίνεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι εμπιστεύονται τον ηγέτη είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και παράλληλα απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα φροντίδας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά τα οποία έχει η εργασία στον κλάδο του τουρισμού και έτσι, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται συνολικά ως προσωπικότητες (Rabiul et al, 2021).

Επιπλέον ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο έχει η μετασχηματιστική ηγεσία στον κλάδο του τουρισμού είναι το γεγονός ότι επιτρέπει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και φαίνεται ότι η εμπιστοσύνη του εργαζομένου στον ηγέτη συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του. Εξετάζοντας μάλιστα τον ορισμό της εμπιστοσύνης προσεκτικά φαίνεται ότι αυτή εξαρτάται από την επικοινωνιακή συμπεριφορά την οποία επιδεικνύει ο ηγέτης προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος όσο αβέβαιος και αν είναι ακόμα και σε μία επικίνδυνη κατάσταση. Επιπλέον η επικοινωνία προηγείται της εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια, οικοδομείται σταδιακά επεκτείνοντας την έννοια της αποτελεσματικής εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο (Testa & Sipe, 2012).

Η ικανοποίηση αυτή από την διαπροσωπική επικοινωνία είναι μία μορφή ένταξης και υποστήριξης την οποία επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τον ηγέτη τους. Τα μηνύματα τα οποία στέλνονται από τον ηγέτη είναι και γνωστικά αλλά και συναισθηματικά. Δηλαδή ο ηγέτης εξηγεί στους εργαζόμενους και τις στρατηγικές τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση αλλά ενδιαφέρεται και για τα συναισθήματά τους και αυτό βοηθά στην ικανοποίηση την οποία επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι ακολουθούν το επικοινωνιακό όραμα το οποίο επιτάσσει ο ηγέτης. Μάλιστα η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει και την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση η οποία αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των συναδέλφων και των ανώτερων αναδεικνύοντας το γεγονός ότι η ικανοποίηση και η ευχαρίστηση επιτρέπει την καλύτερη ένταξη στο κλίμα του οργανισμού (Prikshtat et al, 2022).

Υπάρχει ένα μοντέλο διευθυντικών στελεχών το οποίο περιλαμβάνει το εξωτερικό επίπεδο επικοινωνίας όπως για παράδειγμα η λειτουργική και η οργανωτική επικοινωνία αλλά και ένα εσωτερικό επίπεδο λειτουργιών στο οποίο ο διευθυντής εμπλέκεται με την προσωπική επικοινωνία ενδιαφερόμενος βαθιά για τα συναισθήματά των οπαδών του. Φαίνεται λοιπόν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης ο οποίος εξιδανικεύεται σε μεγάλο βαθμό και

προσφέρει εμπνευσμένα κίνητρα τα οποία εμφυσούν σημαντικές αξίες και την αίσθηση του σκοπού και του οράματος στους οπαδούς (Suh et al, 2012).

Ο αληθινός ηγέτης γενικά πρέπει να ειπωθεί είναι ένα άτομο το οποίο ακούει τα προβλήματα και έρχεται σε επαφή με την εσωτερική φωνή του οπαδού λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να τον κατανοήσει μπαίνοντας στο μυαλό του και στο σώμα του όταν επικοινωνεί μαζί του. Συνεπώς, ο ηγέτης ο οποίος ακολουθεί είτε το μετασχηματιστικό είτε το στυλ υπηρεσίας είναι εκείνος ο οποίος ακούει τις ιδέες των οπαδών αναγνωρίζοντας τυχόν περιορισμούς και εκτιμώντας με ενσυναίσθηση τις προτάσεις τους, αναζητεί ενεργούς τρόπους προκειμένου να ξεπεράσει τα εμπόδια.

4.4. Μεμονωμένες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και επικοινωνία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία δίνει κίνητρα στους οπαδούς και ως κατά συνέπεια, αποτελεί έναν εμπνευσμένο ηγέτη ο οποίος μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων χωρίς να επενδυθούν περαιτέρω οικονομικοί πόροι και να χρησιμοποιηθούν άλλα μέσα. Η μετασχηματιστική ηγεσία πετυχαίνει τους στόχους της πολύ περισσότερο σε σχέση με άλλες μορφές ηγεσίας και σε σύγκριση με έναν συναλλακτικό ηγέτη που χρησιμοποιεί τις τιμωρίες και τις ανταμοιβές, ο μετασχηματιστικός ηγέτης χρησιμοποιεί κάποιες μεθόδους οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετικές αλλαγές. Ουσιαστικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναπτύσσει μία επικοινωνία εξιδανικεύοντάς την επιχείρηση ούτως ώστε να επιτύχει το όραμα και τους στόχους (Belias & Koustelios, 2014) στην για το λόγο αυτό οι οπαδοί του μετασχηματιστικού ηγέτη αποκτούν μεγαλύτερη ενέργεια και προσπαθούν περισσότερο ούτως ώστε να κατακτήσουν ακόμα ανώτερους στόχους δημιουργώντας μία αλυσίδα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταφέρει αξίες και να δημιουργεί σθένος στους εργαζόμενους και κατά συνέπεια, η επικοινωνία του με τους οπαδούς είναι εξαιρετική και δημιουργεί στους ίδιους εξάρτηση. Αν και δεν γνωρίζουμε αρκετά για το θέμα της επικοινωνίας, φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικά αποτελέσματα στην επικοινωνία με όσους εργάζονται σε μία επιχείρηση υποδηλώνοντας ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζει την πραγματικότητα ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι άμεσος και με τη χρήση μηχανισμών διαμεσολάβησης όπως η σαφήνεια των στόχων του, πετυχαίνει το όραμα και το σκοπό της επιχείρησης (Belias & Koustelios, 2014).

4.5. Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και επικοινωνία

Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιεί τις τιμωρίες και τις ανταμοιβές προκειμένου να δώσει κίνητρο στους εργαζόμενους. Από τη μία πλευρά, με την τιμωρία φροντίζει έτσι ώστε να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τα λάθη τους και από την άλλη πλευρά, με τις ανταμοιβές φροντίζει έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι σε θέματα απόδοσης και μισθού. Πρέπει να ειπωθεί στο σημείο αυτό ότι και οι συμπεριφορές του συναλλακτικού ηγέτη είναι πολύ καλύτερες σε σύγκριση με άλλες μορφές ηγεσίας και ο συναλλακτικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης ο οποίος αν και έχει επικριθεί, δείχνει ότι η επικοινωνιακή προσέγγιση την οποία αναπτύσσει έχει συνδεθεί με την ανταμοιβή και την τιμωρία αλλά έχει συνδεθεί και με την απόδοση (Alrowwad & Abualoush, 2020).

Έτσι λοιπόν ο συναλλακτικός ηγέτης δίνει βάση σε κενά τα οποία υπάρχουν στην επικοινωνία φροντίζοντας έτσι ώστε η επικοινωνία να είναι εξατομικευμένη και να δημιουργήσει αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους μέσα από το διάλογο πρόσωπο με πρόσωπο. Και στην περίπτωση αυτή, δημιουργείται σθένος στους εργαζόμενους που ακολουθούν τον συναλλακτικό ηγέτη ο οποίος επιδεικνύει μία ηγετική συμπεριφορά η οποία θέτει την επικοινωνία στο κέντρο της. Ο συναλλακτικός ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους μέσα από τις τελικές του αποφάσεις προκειμένου να τους εμψυχήσει τα ιδανικά της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο ο συναλλακτικός ηγέτης πετυχαίνει την απόδοση και αποφεύγει κάποιες διαδικασίες γραφειοκρατίας χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες πληροφορίες κατά την επικοινωνία του με κάθε εργαζόμενο πρόσωπο με πρόσωπο (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019).

4.6. Παθητικό στυλ ηγεσίας και επικοινωνία

Η υποχρέωση ενός ηγέτη είναι να παρακολουθεί την απόδοση του εργατικού δυναμικού και να το κατευθύνει όταν είναι αναγκαίο. Στόχος είναι να πραγματοποιούνται οι ενέργειες των καθημερινών αναγκών της επιχείρησης με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να βοηθάει τον εργαζόμενο να εστιάζει στις αποκλίσεις και τα λάθη στην περίπτωση που αυτά εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Στην παθητική ηγεσία, η επικοινωνία από πλευράς του ηγέτη γίνεται όταν εμφανίζονται λάθη τα οποία πραγματοποιούνται σε καθημερινές συναλλαγές στην επιχείρηση και κατά συνέπεια, τότε ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση. Πρόκειται για έναν ηγέτη ο οποίος λειτουργεί αντιδραστικά και όχι εξαρχής και όταν για παράδειγμα μία συγκεκριμένη απόδοση δεν είναι σύμφωνη με τα

κριτήρια, η παθητική ηγεσία θα τιμωρήσει τον εργαζόμενο αφού πρώτα τον ενημερώσει για το λάθος το οποίο έχει κάνει. Πρόκειται για μία μορφή ηγεσίας η οποία συζητά με τον εργαζόμενο μόνο όταν εμφανίζονται λάθη και συνεχώς ο ηγέτης προσπαθεί να αποφύγει καταστάσεις μέχρι να εμφανιστεί κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα. Πρόκειται για έναν ηγέτη ο οποίος δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους και δεν παρακολουθεί τα θέματα τα οποία εμφανίζονται στον οργανισμό αναβάλλοντας πολλές φορές και τις δικές του υποχρεώσεις. Ως εκ τούτου, η σχέση η οποία αναπτύσσεται επικοινωνιακά μεταξύ του ηγέτη της παθητικής ηγεσίας και των εργαζομένων, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι καλή (Adeel et al, 2018).

4.7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά – στυλ ηγεσίας

Στα θέματα της ηγεσίας, στις περισσότερες περιπτώσεις οι άνδρες είναι περισσότερο επικριτικοί και απόλυτοι όσον αφορά στην επικοινωνία των θεμάτων που έχουν σχέση με την ηθική της επιχείρησης. Οι γυναίκες αντίθετα έχουν μία διαφορετική φύση από τους άνδρες ανεξάρτητα της εκπαίδευσης τους και μπορεί να είναι περισσότερο συζητήσιμες σε επικοινωνιακό επίπεδο. Ωστόσο, οι γυναίκες έχουν περισσότερα συναισθήματα και προαίσθημα σε σχέση με τους άνδρες όταν πρόκειται να γίνει μία συζήτηση και άρα, αυτό αποτελεί μία σημαντική διαφορά. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να ειπωθεί ότι οι διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ γυναικών και ανδρών σε θέματα ηγεσίας οδηγούν στον πλουραλισμό χωρίς απαραίτητα να χάνεται το νόημα και η σημασία της ηγεσίας.

Όπως αναφέρουν οι Naile & Selesho, (2014) όταν η επικοινωνία είναι αποτελεσματική με την ηγεσία είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν. Αυτό σημαίνει ότι ένας υπάλληλος ο οποίος έχει παρακινηθεί είναι ένας αφοσιωμένος υπάλληλος και αυτό συνεπάγεται ότι δημιουργείται δέσμευση και καλά οργανωτικά αποτελέσματα (Lockwood, 2007).

Επιπλέον οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου ή ακόμα και τα άτομα τα οποία εργάζονται εποχιακά πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους αποκτά περισσότερη νοητική διέγερση (Korejan & Shahbazi, 2016) και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν αναπτύξει θαυμασμό προς την προσωπικότητα του προϊσταμένου τους.

Άλλοι εργαζόμενοι που έχουν περισσότερα από 5 χρόνια και έως 10 χρόνια απασχόλησης σε ξενοδοχειακή μονάδα υποστηρίζουν ότι οι προϊστάμενοι τους χρησιμοποιούν στοιχεία παθητικής ηγεσίας ενώ οι εργαζόμενοι που έχουν έως 2 έτη απασχόλησης παρατηρούν σε

μικρότερο βαθμό το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του προϊσταμένου τους (Korejan & Shahbazi, 2016) κάτι το οποίο πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι δεν γνωρίζουν καλά την προσωπικότητά τους.

4.8. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και επικοινωνία

Πρέπει να ειπωθεί ότι κατά την επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους, οι άντρες ηγέτες μπορούν να επιβληθούν περισσότερο ενώ οι γυναίκες συχνά αντιμετωπίζονται ως αδύναμες και σε κάποιες περιπτώσεις κατώτερες σε σχέση με τους άνδρες.

Οι διαφορές αυτές υφίστανται στην πραγματικότητα και οφείλονται στην διαφοροποίηση των δύο φύλων και την αντιμετώπισή τους από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Ωστόσο πρέπει να ειπωθεί ότι τα τελευταία χρόνια, οι συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις τείνουν να γεφυρωθούν όσο αναπτύσσεται ο φεμινισμός και κατά συνέπεια, οι διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ ανδρών και γυναικών, αλλάζουν προς το καλύτερο. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι ένα από τα μεγαλύτερα θέματα έρευνας και συζήτησης είναι το γεγονός των στερεοτύπων που υπάρχουν απέναντι στις γυναίκες ηγέτες λόγω των κοινωνικών δομών μέσα από τις οποίες δίνεται πολύ λίγη βάση σε θέματα φύλου όταν πρόκειται για οργανωσιακή επικοινωνία και οργανωσιακή απόδοση (Adekanmbi & Ukpere, 2022).

Από τις έρευνες που έχουν γίνει μέχρι τώρα όπως αναφέρουν οι Sias et al, (2003) φαίνεται ότι οι γυναίκες στο εργασιακό τους περιβάλλον προσπαθούν να διατηρούν μία ισορροπία μεταξύ της ανάπτυξης σχέσεων και της επικοινωνίας διατηρώντας ωστόσο τις σχέσεις αυτές σε επίπεδο εργασίας και όχι έξω από την εργασία. Η διαφοροποίηση αυτή των γυναικών είναι επίσης εμφανής στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις στη δουλειά τους (Canary et al, 2006) ενώ φαίνεται και ότι οι διαφοροποιήσεις αυτές οι οποίες εμφανίζονται στην επικοινωνία μπορεί να οφείλονται και σε άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα στην πόλωση η οποία επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Canary et al, 2009).

Ειδικά για την μετασχηματιστική ηγεσία, αυτή δημιουργεί ανεξάρτητους εργαζόμενους αλλά κυρίως οπαδούς (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Αυτό συμβαίνει διότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης αναπτύσσει στους εργαζόμενους δεξιότητες επικοινωνίας χρησιμοποιώντας μοντέλα άλλων εμπνευσμένων ηγετών και μάλιστα όπως αναφέρουν οι Gooty et al, (2009) η συμπεριφορά αυτή μπορεί να συμβάλει και σε αυξημένη προσπάθεια των οπαδών που τους οδηγεί παράλληλα να ενεργούν έχοντας υψηλότερα κίνητρα.

Πρέπει να ειπωθεί επίσης ότι συχνά οι εργαζόμενοι ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι είναι, εκφράζουν σε διαφορετικό βαθμό την ικανοποίηση από την επικοινωνία τους (Clampitt & Downs, 1993). Όπως αναφέρουν οι Chiang et al., (2008) ένας εργαζόμενος ο οποίος βιώνει μία αύξηση μισθού αλλά και μία ευκαιρία για πρόοδο είναι δυνατόν να αναγνωρίζει την επικοινωνία ως κάτι το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία ενώ αντίθετως όταν ένας εργαζόμενος δεν αναγνωρίζεται είναι δυνατόν να βιώσει στρες και να αδυνατεί να επικοινωνήσει σωστά με αποτέλεσμα συχνά να παραιτείται από την εργασία (Ahmad, 2006). Επιπλέον όταν υπάρχει υπερφόρτωση πληροφοριών μπορεί να δημιουργούνται παρεμβολές στην ακρίβεια των πληροφοριών (Goris, Pettit, & Baught, 2002). Κατά συνέπεια μόνο όταν υπάρχει ισχυρή ικανοποίηση από την επικοινωνία μπορεί να δημιουργηθεί οργανωτική αποτελεσματικότητα και επαρκής αλληλεπίδραση με τον εργοδότη αλλά και θετική σχέση προς την απόδοση της εργασίας και την παραγωγικότητα.

Επιπλέον όπως αναφέρουν οι Maroudas et al, (2008) η επικοινωνία η οποία γίνεται μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι σημαντικό να είναι άμεση και αποτελεσματική ενώ ακόμα και αν η κακή επικοινωνία επικοινωνείται σωστά προς τους εργαζόμενους είναι δυνατόν στα πλαίσια της επιχείρησης να συντελεστούν σημαντικές αλλαγές (Akhmad et al, 2020). Επιπλέον η μετασχηματιστική ηγεσία βελτιώνει σε σημαντικό βαθμό την εσωτερική επικοινωνία η οποία υπάρχει μέσα στην επιχείρηση (Men, 2014) ενώ ως προς το φύλο, η ηγεσία επηρεάζει περισσότερο τους άνδρες εργαζόμενους οι οποίοι επιλέγουν περισσότερη ανεξαρτησία σε σύγκριση με τις γυναίκες (Kelloway et al, 2006).

Επί το πλείστον αυτοί οι οποίοι είναι διαζευγμένοι – χήροι δείχνουν περισσότερη συμπάθεια στον προϊστάμενο τους για το ενδιαφέρον το οποίο εξατομικευμένα τους εκφράζει. Αυτό όπως αναφέρουν οι Wang & Xie, (2020) οφείλεται στο γεγονός ότι ο διαζευγμένος – χήρος αποκτά περισσότερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο του.

Το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων επίσης αυξάνει την δέσμευση και την επικοινωνία τους με τον προϊστάμενο (Schaufeli και Bakker, 2004), κάτι το οποίο κάνει την σχέση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο τους περισσότερο εποικοδομητική και δημιουργική. Ο Men, (2014) αναφέρει ότι η επικοινωνία μπορεί να βελτιωθεί όταν ένας εργαζόμενος εργάζεται περισσότερο σε μία επιχείρηση και αυτό σημαίνει ότι άτομα τα οποία έχουν σχεδόν 20 χρόνια εμπειρίας υποστηρίζουν περισσότερο την επικοινωνία στις ξενοδοχειακές μονάδες ενώ και οι Anderson και Martin (1995) έχουν διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν μόνο την επικοινωνία αλλά και την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους αλλά και

τους ανώτερους τους. Επιπλέον έχει βρεθεί ότι ένας εργαζόμενος που έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης (Tromp et al, 2010) παραιτείται δυσκολότερα από την εργασία του ενώ και εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέση υψηλότερης ιεραρχίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας (De Castro et al, 2008).

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Προσδιορισμός ερευνητικών ερωτημάτων-υποθέσεων

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ με τις μεταβλητές της επικοινωνίας σε ξενοδοχειακές μονάδες. Επιπλέον σκοπός είναι να μελετηθεί αν οι απόψεις των εργαζομένων για το ηγετικό στυλ του προϊσταμένου και την ύπαρξη επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας διαφοροποιούνται ανάλογα τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται παρακάτω.

1) Ποιες διαστάσεις της ηγεσίας λειτουργούν προβλεπτικά στην επίτευξη της επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές μονάδες;

H₁₀ (αρχική ερευνητική): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν αποτελούν θετικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επικοινωνίας και των διαστάσεων της.

H₁₁ (εναλλακτική ερευνητική): Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν δεν λειτουργούν προβλεπτικά στην επικοινωνία και στις διαστάσεις της.

H₂₀ (αρχική ερευνητική): Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν αποτελούν θετικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επικοινωνίας και των διαστάσεων της.

H₂₁ (εναλλακτική ερευνητική): Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν δεν λειτουργούν προβλεπτικά στην επικοινωνία και στις διαστάσεις της.

H₃₀ (αρχική ερευνητική): Το παθητικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν αποτελούν αρνητικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επικοινωνίας και των διαστάσεων της.

H₃₁ (εναλλακτική ερευνητική): Το παθητικό στυλ ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν δεν λειτουργούν προβλεπτικά στην επικοινωνία και στις διαστάσεις της.

H₄₀ (αρχική ερευνητική): Το αποτέλεσμα ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν αποτελούν θετικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επικοινωνίας και των διαστάσεων της.

H₄₁ (εναλλακτική ερευνητική): Το αποτέλεσμα ηγεσίας και όλες οι διαστάσεις που το αφορούν δεν λειτουργούν προβλεπτικά στην επικοινωνία και στις διαστάσεις της.

2) Διαφέρουν οι απόψεις των εργαζομένων για το ηγετικό στυλ του προϊσταμένου στις ξενοδοχειακές μονάδες ανάλογα το δημογραφικό και επαγγελματικό τους προφίλ;

H₁₀ (αρχική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στα επίπεδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₁₁ (εναλλακτική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επιδρούν στα επίπεδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₂₀ (αρχική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στα επίπεδα της συναλλακτικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₂₁ (εναλλακτική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επιδρούν στα επίπεδα της συναλλακτικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₃₀ (αρχική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στα επίπεδα της παθητικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₃₁ (εναλλακτική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επιδρούν στα επίπεδα της παθητικής ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₄₀ (αρχική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στα επίπεδα του αποτελέσματος της ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

H₄₁ (εναλλακτική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επιδρούν στα επίπεδα του αποτελέσματος της ηγεσίας του προϊσταμένου και των διαστάσεων που την αφορούν.

3) Διαφέρουν οι απόψεις των εργαζομένων για την επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα ανάλογα το δημογραφικό και επαγγελματικό τους προφίλ;

H₀ (αρχική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στα επίπεδα της επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

Η1 (εναλλακτική ερευνητική): Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επιδρούν στα επίπεδα της επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

5.2. Πληθυσμός-Συμμετέχοντες

Πληθυσμός της έρευνας θεωρείται το σύνολο των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 ή 5 αστέρων Νομού Λάρισας. Το 2018 οι μόνιμοι εργαζόμενοι στον Νομό Λάρισας στις 4 ξενοδοχειακές μονάδες ήταν περίπου 70 (PwC, 2019), με το εποχιακό προσωπικό να είναι περίπου 700 εργαζόμενοι στην Θεσσαλία (INSETE, 2019). Στην έρευνα συμμετείχαν 254 εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4 ή 5 αστέρων Νομού Λάρισας, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους εργάζονται στα τμήματα του λογιστηρίου, της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων, κουζίνας, μπαρ, και γενικών καθηκόντων υπαλλήλου, με καθεστώς αορίστου χρόνου. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι Έλληνες, ηλικίας έως 50 ετών, με επίπεδο μόρφωσης τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι περισσότεροι ανέφεραν εμπειρία έως 10 έτη γενικά και έως 5 στην συγκεκριμένη μονάδα. Αναλυτικά αποτελέσματα για την σύσταση του δείγματος περιγράφονται στην ενότητα 7.1 των αποτελεσμάτων. Το δείγμα συλλέχτηκε με χρήση βολικής-ευκαιριακής δειγματοληψίας αλλά και με την μέθοδο της χιονοστιβάδας. Αρχικά η ερευνήτρια προσέγγισε γνωστούς εργαζομένους στα εν λόγω ξενοδοχεία και μετά αυτοί με την σειρά τους την παρέπεμψαν σε επόμενους (Creswell, 2013). Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά με χρήση της εφαρμογής google forms σε 2 περιόδους, την περίοδο 1/3/2022-1/4/2022 και 20/6/2022-20/7/2022. Τέλος να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε σε 254 εργαζομένους ξενοδοχείων και απαντήθηκε από όλους.

5.3. Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στηρίχτηκε σε κλειστού τύπου ερωτήσεις, σε έγκυρα και αξιόπιστα ερωτηματολόγια κλίμακας Likert, περιλαμβάνει συνολικά 101 ερωτήσεις και χωρίζεται σε 3 ενότητες. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ήταν 10-15 λεπτά.

Α.Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά: Περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις, 10 κλειστού τύπου και μία σύντομης απάντησης σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εργασιακή εμπειρία, το είδος απασχόλησης, τα έτη απασχόλησης στην

συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα και στον ξενοδοχειακό κλάδο, το επίπεδο εκπαίδευσης, το ξενοδοχείο, το τμήμα εργασίας και την εθνικότητα.

B. Ηγετικό Στυλ: Περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert από 0-4 (0=Καθόλου, 1=Μία φορά στο τόσο, 2=Μερικές φορές, 3=Αρκετά, 4=Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα), σχετικά με την συχνότητα χρήσης συγκεκριμένων ηγετικών στυλ από τον προϊστάμενο. Το ερωτηματολόγιο ονομάζεται M.L.Q. (Form – 5X) κατασκευάστηκε από τους Avolio & Bass το 2004, έχει πιστοποιηθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του μέσω εγκυρότητας εννοιών και αποτελείται από 4 κλίμακες και 12 υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τα ηγετικά στυλ. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μετράει την:

1)Μετασχηματιστική ηγεσία η οποία αποτελείται από 5 υποκλίμακες:

- α. Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής (π.χ. *Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της*),
- β. Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής (π.χ. *Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων*),
- γ. Εμπνευστική παρακίνηση (π.χ. *Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον*)
- δ. Διανοητική διέγερση (π.χ. *Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες*)
- ε. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (π.χ. *Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας*)

2) Συναλλακτική ηγεσία η οποία αποτελείται από 2 υποκλίμακες:

- α. Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή (π.χ. *Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου*)
- β. Management κατεξάριση ενεργό (π.χ. *Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται*)

3) Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν) η οποία αποτελείται από 2 υποκλίμακες:

- α. Management κατεξάριση παθητικό (π.χ. *Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά*)
- β. Ηγεσία προς αποφυγήν (π.χ. *Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις*)

4)Αποτέλεσμα της ηγεσίας η οποία αποτελείται από 3 υποκλίμακες:

- α. Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας (π.χ. *Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα*)
- β. Αποτελεσματικότητα ηγεσίας (π.χ. *Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας*)

γ. Ικανοποίηση από την ηγεσία (π.χ. *Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας*)

Γ. Επικοινωνία: Για τη μέτρηση της Επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Ικανοποιητικής Επικοινωνίας (Communication Satisfaction Questionnaire) (Downs & Hazen, 1977). Αποτελείται από 45 ερωτήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης τους σε σχέση με το βαθμό επικοινωνίας τους στα πλαίσια του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο έχει πιστοποιηθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του μέσω εγκυρότητας εννοιών. Οι 40 ερωτήσεις είναι κλίμακας Likert από 1-7 (1=πολύ δυσαρεστημένος, 2= αρκετά δυσαρεστημένος, 3= λίγο δυσαρεστημένος, 4= Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ευχαριστημένος, 5= Λίγο ικανοποιημένος, 6= Αρκετά ικανοποιημένος, 7= Πολύ ικανοποιημένος) και προσδιορίζουν τις ακόλουθες μεταβλητές:

α. Γενική Οργανωτική Προοπτική (π.χ. *Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με αλλαγές που υφίστανται στην επιχείρηση*)

β. Οργανωσιακή ενσωμάτωση (π.χ. *Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης του τμήματος που εργάζομαι*)

γ. Ατομική ανατροφοδότηση (π.χ. *Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο κρίνεται η δουλειά μου*)

δ. Σχέση με τον προϊστάμενο (π.χ. *Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται*)

ε. Οριζόντια – ανεπίσημη (μη τυπική) επικοινωνία (π.χ. *Υπάρχει οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των μελών η οποία έχει ακρίβεια και ροή*)

στ. Σχέσεις με τους υφισταμένους (π.χ. *Οι υπάλληλοι μου αντιλαμβάνονται τις προτάσεις μου καθώς και την κριτική και την αξιολόγηση για την εργασία τους*). Στην συγκεκριμένη ενότητα απάντησαν όσοι συμμετέχοντες έχουν τουλάχιστον 1 υφιστάμενο. Συνολικά απάντησαν 140 εργαζόμενοι από τους 254.

ζ. Ποιότητα μέσων επικοινωνίας (π.χ. *Οι γραπτές οδηγίες και οι αναφορές είναι ξεκάθαρες και συνοπτικές*)

η. Επικοινωνιακό κλίμα (π.χ. *Οι συνάδελφοί μου έχουν σπουδαίες επικοινωνιακές ικανότητες*)

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ακόμη 5 ερωτήσεις που αναφέρονται

A. Στην μεταβολή της ικανοποίησης από την εργασία τους 6 τελευταίους μήνες με επιλογές απάντησης 1=Αυξήθηκε, 2=Μειώθηκε, 3=Έμεινε σταθερή.

B. Στον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία, κλίμακας Likert 1-7 (1=πολύ δυσαρεστημένος, 2= αρκετά δυσαρεστημένος, 3= λίγο δυσαρεστημένος, 4= Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε

ευχαριστημένος, 5= Λίγο ικανοποιημένος, 6= Αρκετά ικανοποιημένος, 7= Πολύ ικανοποιημένος).

Γ. Σε προτάσεις για βελτίωση της ικανοποίησης (ανοιχτού τύπου).

Δ. Στην μεταβολή της παραγωγικότητας στην εργασία τους 6 τελευταίους μήνες με επιλογές απάντησης 1=Αυξήθηκε, 2=Μειώθηκε, 3=Έμεινε σταθερή.

Ε. Στον βαθμό παραγωγικότητας εργασίας, κλίμακας Likert 1-7 (1=Πολύ λίγο παραγωγικός, 2=Λίγο παραγωγικός, 3=Σχετικά λίγο παραγωγικός, 4=Ούτε λίγο/ούτε πολύ παραγωγικός, 5=Σχετικά παραγωγικός, 6=Αρκετά παραγωγικός, 7=Πολύ παραγωγικός).

5.4. Σχεδιασμός Έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική, πρωτογενής, περιγραφική, συσχέτισης και σύγκρισης με χρήση έγκυρων και αξιόπιστων ερωτηματολογίων κλίμακας Likert. Η πρωτογενής έρευνα θεωρείται κατάλληλη για την άμεση εκτίμηση των απόψεων των υπαλλήλων ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε καθώς οι υπομελέτη έννοιες της ηγεσίας και της επικοινωνίας είναι μετρήσιμες (Creswell, 2013), συνεπώς είναι δυνατόν να μετρηθούν αντικειμενικά με χρήση αξιόπιστων και έγκυρων εργαλείων (Γαλάνης, 2013). Η ποσοτική έρευνα συσχέτισης και σύγκρισης δίνει την δυνατότητα για έλεγχο της αλληλοεπίδρασης των μεταβλητών, δηλαδή της ηγεσίας με την επικοινωνία, αλλά και των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών με την ηγεσία και την επικοινωνία, χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές σε αριθμητικά δεδομένα (Muijs, 2011).

Η στατιστική ανάλυση χωρίστηκε στο στάδιο της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής και πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS24 μαζί με την χρήση του Microsoft Office Excel 2016 το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την κωδικοποίηση των δεδομένων και τον σχεδιασμό γραφημάτων.

Στην Περιγραφική Στατιστική, χρησιμοποιήθηκαν ποσοστά, συχνότητες και ραβδογράμματα για τις δημογραφικές κατηγορικές μεταβλητές, ενώ οι μεταβλητές κλίμακας Likert παρουσιάστηκαν με χρήση μέσου όρου και τυπικής απόκλισης.

Η Επαγωγική Στατιστική πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5% στους παράγοντες της έρευνας, οι οποίοι δημιουργήθηκαν με χρήση μέσης τιμής των αντίστοιχων ερωτήσεων. Ελέγχθηκε η κανονικότητα των μεταβλητών με χρήση του Shapiro Wilk test. Η

αξιοπιστία των παραγόντων ελέγχθηκε με χρήση του Cronbach Alpha όπου ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές άνω του 0,7 (Γαλάνης, 2013). Για έλεγχο συσχέτισης μη κανονικών ποσοτικών μεταβλητών της ηγεσίας και της επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, ο οποίος παίρνει τιμές από -1 έως 1. Απόλυτες τιμές στο διάστημα [0, 0,3) θεωρήθηκαν τιμές ασθενούς συσχέτισης, στο [0,3, 0,5) θεωρήθηκαν μέτριας έντασης, στο [0,5, 0,8) θεωρήθηκαν τιμές υψηλής έντασης, ενώ τιμές στο διάστημα [0,8,1] θεωρήθηκαν πολύ ισχυρές. Για εύρεση των προβλεπτικών παραγόντων της επικοινωνίας μέσω της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένες μεταβλητές τους παράγοντες της επικοινωνίας και ανεξάρτητες μεταβλητές, τους παράγοντες της ηγεσίας που εμφάνισαν στατιστικά σημαντική σχέση με τους παράγοντες της επικοινωνίας στην διμεταβλητή ανάλυση. Για έλεγχο της επίδρασης του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στις μεταβλητές της ηγεσίας και επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχοι independent samples t-test [σύγκριση μέσω τιμών 2 μεγάλων ανεξάρτητων δειγμάτων ($n \geq 30$), ή μικρών δειγμάτων κανονικής κατανομής] και one-way ANOVA [σύγκριση μέσω τιμών 3 ή περισσότερων μεγάλων ανεξάρτητων δειγμάτων ($n \geq 30$), ή μικρών δειγμάτων κανονικής κατανομής] με Post hoc analysis LSD (ισότητα διακυμάνσεων) (Field, 2017).

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία

Στον Πίν. 6.1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των 254 ερωτηθέντων. Σχετικά με το φύλο, το 50,4% (N=128) είναι άνδρες, ενώ το 49,6% (N=126) γυναίκες. Αναφορικά με την ηλικία, το 29,1% (N=74) είναι 41-50 ετών, το 28,7% (N=73) λιγότερο από 30 ετών, το 28,3% (N=72) 31-40 ετών, ενώ το 13,8% (N=35) άνω των 50 ετών. Όσον αφορά, την οικογενειακή κατάσταση, το 40,6% (N=103) είναι έγγαμοι, το 35,4% (N=90) άγαμοι, το 18,1% (N=46) διαζευγμένοι, ενώ το 5,9% (N=15) σε κατάσταση χηρείας. Στη συνέχεια, το 32,3% (N=82) έχει εργασιακή εμπειρία 0-5 έτη, το 20,9% (N=53) πάνω από 20 έτη, το 18,5% (N=47) 6-10 έτη, το 16,1% (N=41) 11-15 έτη, ενώ το 12,2% (N=31) έχει 16-20 έτη. Αναφορικά με το είδος απασχόλησης, το 59,4% (N=151) έχει σύμβαση αορίστου χρόνου, το 20,5% (N=52) ορισμένου χρόνου, ενώ το 20,1% (N=51) βρίσκεται σε εποχιακή απασχόληση. Σχετικά με τα έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα το 39,8% (N=101) δήλωσε 0-2 έτη, το 22,8% (N=58) 3-5 έτη, το 19,7% (N=50) 6-10 έτη, το 9,1% (N=23) πάνω από 20 έτη και το 8,7% (N=22) 11-20 έτη. Αναφορικά με τα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 33,9% (N=86) δήλωσε 0-2 έτη, το 21,3% (N=54) 3-5 έτη, το 20,1% (N=51) 6-10 έτη, το 13,4% (N=34) 11-20 έτη, ενώ το 11,4% (N=29) δήλωσε πάνω από 20 έτη. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 44,1% (N=112) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ, το 18,5% (N=47) έχει μεταπτυχιακό, το 18,1% (N=46) είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 16,9% (N=43) απόφοιτοι λυκείου, ενώ το 2,4% (N=6) έχει διδακτορικό. Ακόμη, το 55,5% (N=141) εργάζεται σε ξενοδοχείο 4 αστέρων, ενώ το υπόλοιπο 44,5% (N=113) σε ξενοδοχείο 5 αστέρων. Σχετικά με το τμήμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται, το 20,5% (N=52) εργάζεται στην υποδοχή (Reception), το 20,1% (N=51) στο λογιστήριο-γραφεία, το 15,0% (N=38) στις δημόσιες σχέσεις, το 11,8% (N=30) είναι υπάλληλοι γενικών καθηκόντων, το 11% (N=28) στο bar, το 10,2% (N=26) εργάζεται στην κουζίνα, το 6,7% (N=17) στο spa, ενώ το 4,7% (N=12) στο Housekeeping. Τέλος, αναφορικά με την εθνικότητα, το 90,0% (N=215) δήλωσε ελληνική, το 7,1% (N=17) αλβανική, ενώ το υπόλοιπο 2,9% (N=7) δήλωσε την κατηγορία «άλλο» (Ουκρανική, Ρωσική, Ρουμανική, Βουλγαρική, Ολλανδική, Ισπανική, Ιταλική).

Πίνακας 6.1: Δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Φύλο	Άνδρας	128	50,4
	Γυναίκα	126	49,6
Ηλικία	<30	73	28,7
	31-40	72	28,3
	41-50	74	29,1
	>50	35	13,8
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	103	40,6
	Άγαμος/η	90	35,4
	Διαζευγμένος/η	46	18,1
	Σε κατάσταση χηρείας	15	5,9
Εργασιακή Εμπειρία	0-5 έτη	82	32,3
	6-10 έτη	47	18,5
	11-15 έτη	41	16,1
	16-20 έτη	31	12,2
	>20	53	20,9
Είδος Απασχόλησης	Αορίστου χρόνου	151	59,4
	Ορισμένου χρόνου	52	20,5
	Εποχιακή απασχόληση	51	20,1
Έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα	0-2 έτη	101	39,8
	3-5 έτη	58	22,8
	6-10 έτη	50	19,7
	11-20 έτη	22	8,7
	>20	23	9,1
Έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο	0-2 έτη	86	33,9
	3-5 έτη	54	21,3
	6-10 έτη	51	20,1
	11-20 έτη	34	13,4
	>20	29	11,4
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου	43	16,9
	Απόφοιτος ΙΕΚ	46	18,1
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΤΕΙ	112	44,1
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	47	18,5
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	6	2,4
Εργάζεστε σε ξενοδοχείο	4 αστέρων	141	55,5
	5 αστέρων	113	44,5
Σε ποιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε	Reception	52	20,5
	Λογιστήριο-Γραφεία	51	20,1
	Spa	17	6,7
	Κουζίνα	26	10,2
	Δημόσιες σχέσεις	38	15,0
	Υπάλληλος Γενικών Καθηκόντων	30	11,8
	Bar	28	11,0
	Housekeeping	12	4,7
Εθνικότητα	Ελληνική	215	90,0
	Αλβανική	17	7,1
	Άλλο (Ουκρανική, Ρωσική, Ρουμανική, Βουλγαρική, Ολλανδική, Ισπανική, Ιταλική)	7	2,9

N: Συχνότητα, f: Σχετική συχνότητα

6.2. Στυλ Ηγεσίας

6.2.1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Στον Πιν.6.2. παρατίθενται οι δηλώσεις, οι οποίες αφορούν την «Μετασχηματιστική ηγεσία» η οποία με βάση την κλίμακα 0-4 βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,54 ± 0,69). Η κλίμακα εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,951$) και κατανέμεται κανονικά ($p=0,070$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας στον προϊστάμενο τους

Τα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» βαθμολογήθηκαν μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,56 ± 0,79), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,840$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους επιδεικνύει σε αρκετά συχνά αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (M.O.= 2,69±0,93), καθώς και λειτουργεί αρκετά κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους (M.O.= 2,63±0,95). Επίσης μερικές φορές έως αρκετά συχνά ο προϊστάμενος βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον (M.O.= 2,46±0,99), καθώς και κατά πόσο τους κάνει να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί του (M.O.= 2,43±0,95).

Η «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,50 ± 0,73), εμφάνισε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0,732$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους καθορίζει αρκετά συχνά την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού (M.O.= 2,62±0,93). Επίσης μερικές φορές έως αρκετά συχνά, ο άμεσα προϊστάμενός τους δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής (M.O.= 2,57±0,93), καθώς και κατά πόσο σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων (M.O.= 2,46±0,96). Τέλος, μερικές φορές αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (M.O.= 2,37±1,09).

Η «Εμπνευστική παρακίνηση» βαθμολογήθηκε υψηλά (M.O.=2,63 ± 0,76), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,839$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν αρκετά συχνά χαρακτηριστικά εμπνευστικής παρακίνησης στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός αρκετά συχνά εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (M.O.= 2,69±0,92), προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (M.O.= 2,65±0,95), όπως και μιλάει αρκετά με αισιοδοξία για το μέλλον

(M.O.= 2,62±0,94). Επίσης μερικές φορές έως αρκετά συχνά, ο άμεσα προϊστάμενός τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν (M.O.= 2,57±0,92).

Η «Διανοητική διέγερση» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,60 ± 0,75), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,807$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά στοιχεία διανοητικής διέγερσης στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός επανεξετάζει αρκετά συχνά τα κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα (M.O.= 2,63±0,88), καθώς και τους παροτρύνει αρκετά να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες (M.O.= 2,61±0,97). Ακόμη, μερικές φορές έως αρκετά συχνά, ο άμεσα προϊστάμενός τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούν να επιδιώξουν την ολοκλήρωση ενός έργου (M.O.= 2,59±0,94) και αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων (M.O.= 2,57±0,95).

Το «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,43 ± 0,77), εμφάνισε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0,762$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά στοιχεία εξατομικευμένου ενδιαφέροντος στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους μερικές φορές έως αρκετά συχνά αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί (M.O.= 2,53±0,91) και τους βοηθά να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους (M.O.= 2,52±0,98). Τέλος, μερικές φορές τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας (M.O.= 2,34±1,08), καθώς και ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες, σε σύγκριση με τους άλλους (M.O.= 2,33±1,06).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους χρησιμοποιούν την μετασχηματιστική ηγεσία σε βαθμό λίγο άνω του μετρίου, δηλαδή μερικές φορές έως αρκετά συχνά. Οι Naile & Selesho (2014) αναφέρουν ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί για να εργαστεί αποδοτικότερα όταν εφαρμόζεται το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον προϊστάμενο-ηγέτη του. Οι Tracey και Hinkin (1996) υπογραμμίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων οπαδών, και ότι αυτές οι αντιλήψεις μπορεί με τη σειρά του να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των οπαδών που συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία μιας οργάνωσης. Καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν το όραμά τους και διευκρινίζουν τους ατομικούς ρόλους, επιτυγχάνοντας τους επιθυμητούς στόχους, οι ακόλουθοι αποκτούν κατανόηση για το πού πηγαίνει ο οργανισμός και τι πρέπει να κάνουν για να βοηθήσουν στην επίτευξη του

οράματος του ηγέτη. Τέλος, ο Jordan (2016) στην έρευνα του ανέδειξε την σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση.

Πίνακας 6.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Παράγοντες	M.O.	T.A.	<i>a</i>	p-value
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,54	0,69	0,951	0,070
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	2,56	0,79	0,840	<0,001
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	2,69	0,92		
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2,63	0,95		
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2,46	0,99		
Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,43	0,95		
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	2,50	0,73	0,732	0,002
Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2,61	0,93		
Δίνει έμφαση στο να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής	2,57	0,93		
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	2,46	0,96		
Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	2,37	1,09		
Εμπνευστική παρακίνηση	2,63	0,76	0,839	<0,001
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	2,69	0,91		
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,65	0,95		
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2,62	0,94		
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2,57	0,92		
Διανοητική διέγερση	2,60	0,75	0,807	<0,001
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα	2,63	0,88		
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	2,61	0,97		
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου	2,59	0,94		
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	2,57	0,95		
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	2,43	0,77	0,762	0,001
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,53	0,91		
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	2,52	0,98		
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά ως μέλος της ομάδας	2,34	1,08		
Με αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	2,33	1,06		

6.2.2. Συναλλακτική ηγεσία

Στον Πιν.6.3. παρατίθενται οι δηλώσεις, οι οποίες αφορούν την «Συναλλακτική ηγεσία» η οποία με βάση την κλίμακα 0-4 βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,56 ± 0,68). Η κλίμακα εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,862$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,007$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι ο προϊστάμενος τους μερικές φορές έως αρκετά συχνά χρησιμοποιεί στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας.

Η «Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή» βαθμολογήθηκε υψηλά (M.O.=2,62 ± 0,70), εμφάνισε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0,766$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν αρκετά συχνά στοιχεία της έκτακτης κατεξάιρεσης ανταμοιβής στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους εκφράζει αρκετά συχνά ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του (M.O.= 2,66±0,89), κάνει αρκετά συχνά ξεκάθαρο

τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι (M.O.= 2,63±0,92), και δηλώνει αρκετά συχνά σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (M.O.= 2,61±0,95). Επίσης, μερικές φορές έως αρκετά συχνά ο άμεσα προϊστάμενός τους παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (M.O.= 2,59±0,92).

Το «Management κατ' εξαίρεση ενεργό» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,50 ± 0,76), εμφάνισε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0,770$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν μερικές φορές έως αρκετά συχνά στοιχεία του Management κατ' εξαίρεση ενεργό στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους τους εφιστά αρκετά συχνά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται στα standards (M.O.= 2,65±0,90). Ακόμη, μερικές φορές έως αρκετά συχνά, ο άμεσα προϊστάμενός τους παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται (M.O.= 2,53±1,01) και κατά εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards (M.O.= 2,43±1,03). Τέλος, μερικές φορές επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών (M.O.= 2,39±1,01).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους χρησιμοποιεί στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας σε βαθμό λίγο άνω του μετρίου, δηλαδή μερικές φορές έως αρκετά συχνά. Οι Chaudhry et al, (2012), αναφέρουν ότι η χρήση της συναλλακτικής ηγεσίας βοηθάει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, ειδικά όταν αυτή εμπεριέχει και στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Bass et al., (2003), ανέδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής και της οργανωτικής δέσμευσης, εύρημα που επιβεβαιώθηκε και από τους Chiang & Jang, (2008), Jordan (2016) και Uen et al., (2012). Παρόμοια, οι Mardiyana, Owin & Juhary, (2019) επίσης συμφωνούν ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση στα χαρακτηριστικά εκείνα που συναντώνται με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Πίνακας 6.3 Συναλλακτική ηγεσία

Παράγοντας	M.O.	T.A.	α	p-value
Συναλλακτική ηγεσία	2,56	0,68	0,862	0,007
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	2,62	0,70	0,766	<0,001
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	2,66	0,89		
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2,63	0,92		
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	2,61	0,95		
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2,59	0,92		
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	2,50	0,76	0,770	<0,001
Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	2,65	0,90		
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	2,53	1,01		
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη και αποκλίσεις από τα standards	2,43	1,03		
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών	2,39	1,01		

6.2.3. Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)

Στον Πιν.6.4 παρουσιάζονται οι δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στην «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» η οποία με βάση την κλίμακα 0-4 βαθμολογήθηκε χαμηλά (M.O.=2,12 ± 0,95). Η κλίμακα εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,913$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν μερικές φορές στοιχεία παθητικής ηγεσίας (προς αποφυγήν) στον προϊστάμενο τους.

Το «Management κατ' εξαίρεση παθητικό» βαθμολογήθηκε χαμηλά (M.O.=2,21 ± 0,92), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,809$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν μερικές φορές στοιχεία του Management κατ' εξαίρεση παθητικό στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους μερικές φορές έως αρκετά συχνά, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά (M.O.=2,44±1,05) ενώ μερικές φορές περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει (M.O.=2,17±1,15), φαίνεται να είναι σταθερός στην άποψη «εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις» (M.O.= 2,16±1,14), όπως και μερικές φορές ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση (M.O.= 2,08±1,26).

Η «Ηγεσία προς αποφυγήν» βαθμολογήθηκε χαμηλά (M.O.=2,02 ± 1,06), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,875$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν μερικές φορές στοιχεία ηγεσίας προς αποφυγήν στον προϊστάμενο τους. Ο άμεσα προϊστάμενός τους μερικές φορές καθυστερεί να δώσει λύσεις σε επείγοντα ζητήματα (M.O.= 2,11±1,24), αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα (M.O.= 2,05±1,21) και να παίρνει αποφάσεις (M.O.= 2,03±1,28), καθώς και μερικές φορές είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη (M.O.= 1,90±1,25).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί μερικές φορές στοιχεία της παθητικής ηγεσίας (προς αποφυγήν). Ο Beer (2017) ανέφερε ότι είναι δυνατόν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, να εισαχθούν σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από την αναδόμηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση οδηγείται σε μία οργανωσιακή αλλαγή η οποία θα συνοδευτεί από μία νέα ευθυγράμμιση των στόχων. Σύμφωνα με τους (Popli & Rizvi (2016), η παθητική ηγεσία βρέθηκε να έχει αρνητικές επιπτώσεις στη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ ο Jordan (2016) δεν βρήκε σχέση μεταξύ παθητικής ηγεσίας και δέσμευσης εργαζομένων, Συνεπώς οι παθητικοί ηγέτες δεν κάνουν τίποτα για να επηρεάσουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους. (Jordan, 2016).

Πίνακας 6.4 Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)

Παράγοντας	M.O.	T.A.	α	p-value
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	2,12	0,95	0,913	<0,001
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	2,21	0,92	0,809	<0,001
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2,44	1,05		
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	2,17	1,15		
Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη "εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις"	2,16	1,14		
Ακολουθεί τακτική όπου πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	2,08	1,26		
Ηγεσία προς αποφυγή	2,02	1,06	0,875	<0,001
Καθυστερεί να δώσει λύσεις σε επείγοντα ζητήματα	2,11	1,24		
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	2,05	1,21		
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,03	1,28		
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	1,90	1,25		

6.2.4. Αποτελέσματα της ηγεσίας

Στον Πίν.6.5 παρουσιάζονται οι δηλώσεις, οι οποίες αφορούν το «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» τα οποία με βάση την κλίμακα 0-4 βαθμολογήθηκαν μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,56 ± 0,82). Η κλίμακα εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,949$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μερικές φορές έως αρκετά συχνά ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της ηγεσίας που ασκεί ο προϊστάμενος τους.

Η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,50 ± 0,87), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,872$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μερικές φορές έως αρκετά συχνά ο προϊστάμενος τους, τους παρακινεί για επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας. Ο άμεσα προϊστάμενός μερικές φορές έως αρκετά συχνά αυξάνει την προθυμία τους να προσπαθούν περισσότερο (M.O.= 2,54±0,96) και την επιθυμία τους για επιτυχία (M.O.= 2,50±1,00), όπως

και κατά πόσο καταφέρνει να κάνουν περισσότερα από ότι θα περίμεναν και οι ίδιοι (M.O.= 2,46±0,97).

Το «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» βαθμολογήθηκε υψηλά (M.O.=2,61 ± 0,83), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,883$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι αρκετά συχνά ο προϊστάμενος τους, ασκεί ηγεσία που είναι αποτελεσματική. Ο άμεσα προϊστάμενός τους ανταποκρίνεται αρκετά συχνά αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας (M.O.= 2,69±0,94), όπως και αρκετά ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική (M.O.= 2,63±1,01). Επίσης, ο άμεσα προϊστάμενός μερικές φορές έως αρκετά συχνά, τους αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια (M.O.= 2,56±0,95) όπως και κατά πόσο ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες τους, που σχετίζονται με τη δουλειά (M.O.= 2,56±0,95).

Η «Ικανοποίηση από την ηγεσία» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=2,56 ± 0,88), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,822$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μερικές φορές έως αρκετά συχνά ο προϊστάμενος τους, ασκεί ηγεσία που τους ικανοποιεί. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρκετά συχνά με ικανοποιητικό τρόπο με τον προϊστάμενο (M.O.= 2,61±0,95). Επίσης ο άμεσα προϊστάμενός τους μερικές φορές έως αρκετά συχνά χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας (M.O.= 2,51±0,97).

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου-ηγέτη τους όσον αφορά τις ηγετικές του ικανότητες βρίσκεται σε βαθμό λίγο άνω του μετρίου, δηλαδή μερικές φορές έως αρκετά συχνά. Οι Naile & Selesho, (2014) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν περαιτέρω και να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν διοικούνται από ηγέτες που αναγνωρίζουν ότι είναι αποτελεσματικοί. Ένας παρακινημένος υπάλληλος είναι ένας αφοσιωμένος υπάλληλος και σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η μελέτη του Lockwood (2007) ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι αποδίδουν 20% καλύτερα και έχουν 87% λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, υποδηλώνοντας μια σύνδεση μεταξύ δέσμευσης και θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους Wagner & Harter, (2006), ο κλάδος της φιλοξενίας ως βιομηχανία ανθρώπων απαιτεί ικανοποιημένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους για να ανεβάσουν τη βιομηχανία σε υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας.

Πίνακας 6.5 Αποτέλεσμα της ηγεσίας

Παράγοντας	M.O.	T.A.	α	p-value
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	2,56	0,82	0,949	<0,001
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	2,50	0,87	0,872	<0,001
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	2,54	0,96		
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,50	1,00		
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα κι εγώ ο ίδιος	2,46	0,97		
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	2,61	0,83	0,883	<0,001
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	2,69	0,94		
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	2,63	1,01		
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	2,56	0,95		
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με τη δουλειά	2,56	0,95		
Ικανοποίηση από την ηγεσία	2,56	0,88	0,822	<0,001
Συνεργάζομαστε με ικανοποιητικό τρόπο	2,61	0,95		
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,51	0,97		

6.3. Επικοινωνία

Στην παρούσα ενότητα οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης τους σε σχέση με το βαθμό «Επικοινωνίας» τους στα πλαίσια του οργανισμού και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.6. Με βάση την κλίμακα 1-7 η «Επικοινωνία» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,75 ± 1,06). Η κλίμακα εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,980$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,015$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Η «Γενική οργανωτική προοπτική» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,70 ± 1,20), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,911$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την γενική οργανωτική προοπτική στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης (M.O.= 4,89±1,34), τα επιτεύγματα αλλά και τις αποτυχίες της επιχείρησης (M.O.= 4,68±1,37), τις αλλαγές που υφίστανται στην επιχείρηση (M.O.= 4,67±1,46), καθώς και τις κυβερνητικές ενέργειες οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση που εργάζονται (M.O.= 4,66±1,39). Ουδετερότητα με μικρή τάση ικανοποίησης παρατηρήθηκε αναφορικά με το κατά πόσο λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με το οικονομικό status της επιχείρησης (M.O.= 4,58±1,44).

Η «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,78 ± 1,18), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,925$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$).

Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την οργανωσιακή ενσωμάτωση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας τους (M.O.= 4,93±1,33), τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης του τμήματος που εργάζονται (M.O.= 4,82±1,33), την πρόοδο της εργασίας τους (M.O.= 4,74±1,30), τα προσωπικά ζητήματα (νέα) (M.O.= 4,70±1,35), καθώς και τα οφέλη και τις ανταμοιβές (M.O.= 4,69±1,42).

Η «Ατομική ανατροφοδότηση» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,68 ± 1,17), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,892$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την ατομική ανατροφοδότηση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο κρίνεται η δουλειά τους (M.O.= 4,78±1,31), την αναγνώριση για τις προσπάθειές τους (M.O.= 4,70±1,41), τις αναφορές στις οποίες αναγράφονται οι τρόποι επίλυσης τυχόν προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί στην εργασία (M.O.= 4,67±1,39), τη σύγκριση της δουλειάς τους, σε σχέση με αυτή των συναδέλφων (M.O.= 4,63±1,37) και ότι ο προϊστάμενος τους γνωρίζει και κατανοεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι του (M.O.=4,63 ± 1,51).

Η «Σχέση με τον προϊστάμενο» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,83 ± 1,22), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,919$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι ο προϊστάμενός τους τους εμπιστεύεται (M.O.= 4,87±1,40), τους ακούει και δίνει προσοχή σε αυτά που του λένε (M.O.= 4,85±1,44), τους καθοδηγεί ώστε να μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας (M.O.= 4,83±1,41), είναι ανοικτός σε νέες ιδέες (M.O.= 4,80±1,38) και με το ότι ο βαθμός καθοδήγησης που τους παρέχεται είναι ο ενδεδειγμένος (M.O.= 4,80±1,38).

Η «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,70 ± 1,16), εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ($\alpha=0,869$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι η καθημερινή ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι συχνή και ακριβής (M.O.= 4,79±1,37), τα άτομα της ομάδας εργασίας τους είναι σε αρμονία

(συμφωνούν) (M.O.= 4,74±1,38), οι επικοινωνιακές πρακτικές προσαρμόζονται εύκολα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (M.O.= 4,73±1,37), καθώς και με το ότι υπάρχει οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των μελών η οποία έχει ακρίβεια και ροή (M.O.= 4,69±1,40). Τέλος, μικρή τάση συμφωνίας παρατηρήθηκε αναφορικά με το κατά πόσο γίνεται στην δουλειά τους «κουτσομπολιό» (M.O.= 4,53±1,63).

Η «Σχέση με τους υφισταμένους» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,84 ± 1,27), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,909$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την σχέση με τους υφισταμένους. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι τους αισθάνονται την ευθύνη δημιουργίας μιας σωστής (με ακρίβεια) επικοινωνιακής πολιτικής με τα ανώτερα κλιμάκια (M.O.= 4,90±1,48), αντιλαμβάνονται τις προτάσεις τους καθώς και την κριτική και την αξιολόγηση για την εργασία τους (M.O.= 4,89±1,38), το βαθμό που πρέπει να επικοινωνούν μαζί τους, ώστε να μη τους δημιουργούν καταστάσεις υπερπληροφόρησης (M.O.= 4,82±1,51), ανταποκρίνονται στην ανάγκη τους να λαμβάνουν ενημέρωση για εργασιακά θέματα (M.O.= 4,81±1,53), καθώς και σε άμεσες οδηγίες που τους δίνονται από τη διοίκηση (M.O.= 4,76±1,51).

Η «Ποιότητα μέσων επικοινωνίας» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,76 ± 1,21), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,924$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p<0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από την ποιότητα μέσων επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι η συχνότητα της επικοινωνίας των εργαζομένων είναι η ενδεδειγμένη (M.O.= 4,88±1,40), οι επικοινωνιακές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης είναι σε ικανοποιητικό (υγιή) βαθμό (M.O.= 4,83±1,32), οι γραπτές οδηγίες και οι αναφορές είναι ξεκάθαρες και συνοπτικές (M.O.= 4,78±1,36), τα εγχειρίδια (εκδόσεις) της επιχείρησης είναι πολύ βοηθητικά και ενδιαφέροντα (M.O.= 4,67±1,36), καθώς και οι εργασιακές συναντήσεις (meeting) είναι καλά οργανωμένες (M.O.= 4,66±1,47).

Το «Επικοινωνιακό κλίμα» βαθμολογήθηκε μέτρια προς υψηλά (M.O.=4,75 ± 1,17), εμφάνισε άριστη αξιοπιστία ($\alpha=0,914$) και δεν κατανέμεται κανονικά ($p=0,001$). Συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι λίγο ικανοποιημένοι από το επικοινωνιακό κλίμα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι λαμβάνουν εντός χρονικής προθεσμίας όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται προκειμένου να μπορούν να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα (M.O.= 4,80±1,36), η οργανωσιακή επικοινωνία

τους κάνει να αισθάνονται ότι αποτελούν ένα σημαντικό μέλος της επιχείρησης (M.O.= $4,78 \pm 1,35$), παρακινεί και ενθουσιάζει τους εργαζόμενους ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της (M.O.= $4,78 \pm 1,38$), οι συνάδελφοί τους έχουν σπουδαίες επικοινωνιακές ικανότητες (M.O.= $4,74 \pm 1,34$), καθώς και ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διευθετούνται (επιλύονται κατάλληλα) μέσα από επικοινωνιακά κανάλια (M.O.= $4,66 \pm 1,33$).

Συμπερασματικά, η ποιότητα της επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας αναγνωρίζεται από τους εργαζόμενους σε βαθμό άνω του μετρίου. Οι Maroudas et al. (2010) τονίζουν την αξία του επικοινωνιακού κλίματος εντός ενός οργανισμού, με την επικοινωνία να χαρακτηρίζεται ποιοτική όταν είναι άμεση και αποτελεσματική. Ακόμη και η κακή επικοινωνία είναι καλό να επικοινωνείται προς τον ηγέτη ούτως ώστε να γίνονται αλλαγές στα πλαίσια της οργάνωσης της επιχείρησης (Akhmad et al, 2020). Προηγούμενες μελέτες πρότειναν την υποστήριξη των συναδέλφων ως σημαντικό παράγοντα για την προώθηση της δέσμευσης (McBain, 2007 · Saks, 2006 · Schaufeli & Bakker, 2004), της βελτίωσης της σχέσης μεταξύ ηγετών και οπαδών συμπεριλαμβανομένης της άμεσης υποστήριξης του επόπτη και της επικοινωνίας με τον ανώτερο διευθυντή. Η επικοινωνία είναι εφικτή προς όλες τις κατευθύνσεις μόνο όταν ο ηγέτης επιτυγχάνει το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και ανάπτυξης (Gibbons, 2006).

Πίνακας 6.6 Επικοινωνία

Παράγοντας	M.O.	T.A.	α	p-value
Επικοινωνία	4,75	1,06	0,980	0,015
Γενική οργανωτική προοπτική	4,70	1,20	0,911	0,001
Τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης	4,89	1,34		
Τα επιτεύγματα αλλά και τις αποτυχίες της επιχείρησης	4,68	1,37		
Αλλαγές που υφίστανται στην επιχείρηση	4,67	1,46		
Κυβερνητικές ενέργειες οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση που εργαζόμαι	4,66	1,39		
Το οικονομικό status της επιχείρησης	4,58	1,44		
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	4,78	1,18	0,925	<0,001
Τις απαιτήσεις της εργασίας μου	4,93	1,33		
Τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης του τμήματος που εργαζόμαι	4,82	1,33		
Την πρόοδο της εργασίας μου	4,74	1,30		
Προσωπικά ζητήματα (νέα)	4,70	1,35		
Οφέλη και αμοιβές	4,69	1,42		
Ατομική ανατροφοδότηση	4,68	1,17	0,892	<0,001
Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο κρίνεται η δουλειά μου	4,78	1,31		
Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με την αναγνώριση για τις προσπάθειές μου	4,70	1,41		
Λαμβάνω αναφορές στις οποίες αναγράφονται οι τρόποι επίλυσης τυχόν προβλημάτων	4,67	1,39		
Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει και κατανοεί τα προβλήματα των υφισταμένων	4,63	1,51		
Λαμβάνω πληροφόρηση σχετικά με τη σύγκριση της δουλειάς μου με άλλους	4,63	1,37		
Σχέση με τον προϊστάμενο	4,83	1,22	0,919	<0,001
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται	4,87	1,40		
Ο προϊστάμενός μου με ακούει και δίνει προσοχή σε αυτά που του λέω	4,85	1,44		
Ο προϊστάμενος με καθοδηγεί ώστε να μπορώ να επιλύσω τα προβλήματα εργασίας	4,83	1,41		
Ο προϊστάμενός μου είναι ανοικτός σε νέες ιδέες	4,80	1,38		
Ο βαθμός καθοδήγησης που μου παρέχεται είναι ο ενδεδειγμένος	4,80	1,38		
Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία	4,70	1,16	0,869	0,001
Η καθημερινή ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι συχνή	4,79	1,37		
Τα άτομα της ομάδας εργασίας μου είναι σε αρμονία (συμφωνούν)	4,74	1,38		
Οι επικοινωνιακές πρακτικές προσαρμόζονται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης	4,73	1,37		
Υπάρχει οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των μελών η οποία έχει ακρίβεια και ροή	4,69	1,40		
Στη δουλειά μας γίνεται «κουτσομπολιό»	4,53	1,63		
Σχέση με τους υφισταμένους	4,84	1,27	0,909	0,002
Οι υπάλληλοι δημιουργούν μια σωστή επικοινωνιακή πολιτική με τα ανώτερα κλιμάκια	4,90	1,48		
Οι υπάλληλοι μου αντιλαμβάνονται την κριτική-αξιολόγηση για την εργασία τους	4,89	1,38		
Οι υπάλληλοι επικοινωνούν χωρίς να δημιουργούν καταστάσεις υπερπληροφόρησης	4,82	1,51		
Οι υπάλληλοι μου ανταποκρίνονται στο να με ενημερώνουν για την εργασία	4,81	1,53		
Οι υπάλληλοι μου ανταποκρίνονται σε άμεσες οδηγίες που δίνονται από τη διοίκηση	4,76	1,51		
Ποιότητα μέσω επικοινωνίας	4,76	1,21	0,924	<0,001
Η συχνότητα της επικοινωνίας των εργαζομένων είναι η ενδεδειγμένη	4,88	1,40		
Οι επικοινωνιακές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων ικανοποιητική	4,83	1,32		
Οι γραπτές οδηγίες και οι αναφορές είναι ξεκάθαρες και συνοπτικές	4,78	1,36		
Τα εγχειρίδια (εκδόσεις) της επιχείρησης είναι πολύ βοηθητικά και ενδιαφέροντα	4,67	1,36		
Οι εργασιακές συναντήσεις (meeting) είναι καλά οργανωμένες	4,66	1,47		
Επικοινωνιακό κλίμα	4,75	1,17	0,914	0,001
Λαμβάνω εντός προθεσμίας όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για την εργασία	4,80	1,36		
Η οργανωσιακή επικοινωνία με κάνει να αισθάνομαι σημαντικό μέλος της επιχείρησης	4,78	1,35		
Η οργανωσιακή επικοινωνία παρακινεί και ενθουσιάζει τους εργαζόμενους	4,78	1,38		
Οι συνάδελφοί μου έχουν σπουδαίες επικοινωνιακές ικανότητες	4,74	1,34		
Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διευθετούνται επικοινωνιακά	4,66	1,33		

6.4. Ικανοποίηση εργασίας

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι δηλώσεις, οι οποίες τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίν.6.7. Το 52,0% (N=132) δήλωσε ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους τους τελευταίους 6 μήνες παράμεινε στα ίδια επίπεδα, το 33,1% (N=84) ότι αυξήθηκε, ενώ το 15,0% (N=38) ότι μειώθηκε. Σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία το 77,6% (N=197) εξέφρασε από μικρή έως μεγάλη ικανοποίηση. Συμπεραίνουμε, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε βαθμό άνω του μετρίου, με αυτούς που δηλώνουν αύξηση ικανοποίησης κατά την περίοδο της πανδημίας να είναι υπερδιπλάσιοι από αυτούς που δηλώνουν μείωση. Περίπου το μισό δείγμα ανέφερε ότι τους τελευταίους 6 μήνες δεν διαφοροποιήθηκαν τα επίπεδα ικανοποίησης αλλά ότι έμειναν σταθερά. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με πληθώρα παραγόντων. Οι Putra, Cho και Liu (2015) βρήκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ χρημάτων και μισθών και ικανοποίησης εργασία, όπως και οι Jung και Yoon (2015) που πραγματοποίησαν μελέτη σε υπάλληλους πολυτελών ξενοδοχείων στη Νότια Κορέα βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την αμοιβή και της εργασιακής δέσμευσης. Οι Putra et al. (2015) διαπίστωσαν ότι τα άνετα περιβάλλοντα στο χώρο εργασίας και η ουσιαστική εργασία σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο Karatepe (2011) στην μελέτη του σε υπαλλήλους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στη Νιγηρία και διαπίστωσε ότι για τους εργαζόμενους, η δικονομική δικαιοσύνη είχε σημαντική σχέση με το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Στην μελέτη των Owens et al., (2015) οι οποίοι ρώτησαν υπαλλήλους που εργάζονταν σε διαφορετικούς τομείς υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της φιλοξενίας, ανέδειξαν ότι οι ηγέτες μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζομένους με τρόπους που τους έκαναν να απολαμβάνουν τη δουλειά τους και φυσικά να αυξήσουν την εργασιακή τους δέσμευση.

Πίνακας 6.7 Ικανοποίηση από την εργασία

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Τους τελευταίους 6 μήνες, πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο ικανοποίησής σας;	Αυξήθηκε	84	33,1
	Μειώθηκε	38	15,0
	Παράμεινε στα ίδια επίπεδα	132	52,0
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη δουλειά σας;	Αρκετά δυσαρεστημένος	3	1,2
	Λίγο δυσαρεστημένος	14	5,5
	Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ικανοποιημένος	40	15,7
	Λίγο ικανοποιημένος	69	27,2
	Αρκετά ικανοποιημένος	107	42,1
	Πολύ ικανοποιημένος	21	8,3

Στην επόμενη ερώτηση οι ερωτηθέντες δηλώνουν τι θα άλλαζαν στην επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, ώστε να γινόντουσαν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, το οποίο σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες μπορούν να δηλώσουν παραπάνω από μία απάντηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίν.6.8. Το 32,6% (N=79) εστίασε στην αύξηση μισθού-αποδοχών-μπόνους, το 10,7% (N=26) στην συχνότερη επικοινωνία και ενημέρωση, το 9,9% (N=24) στην δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, το 6,2% (N=15) σε καλύτερα ωράρια εργασίας και σε πενθήμερη εργασία, το 5,8% (N=14) την πρόσληψη περισσότερων ατόμων, το 5% (N=12) στην εκπαίδευση του προσωπικού και σε χρήση σεμιναρίων, το 5% (N=12) στον καθορισμό στόχων και καθηκόντων, το 5% (N=12) στον καλύτερο τεχνολογικό εξοπλισμό και στις καινοτομίες, το 5% (N=12) στην μεγαλύτερη προβολή του ξενοδοχείου στα social media, το 4,5% (N=11) στις καλύτερες εργασιακές συνθήκες, το 2,9% (N=7) στο συνεργατικό πνεύμα, το 2,9% (N=7) στην αλλαγή ατόμων σε ορισμένες θέσεις εργασίας, το 1,7% (N=4) στην αξιολόγηση, το 1,2% (N=3) στην τήρηση διαδικασιών, το 1,2% (N=3) στην ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν άμεσα, το 1,2% (N=3) στην έγκαιρη διεκπεραίωση προβλημάτων, πληροφοριών το 0,8% (N=2) στην αναγνώριση των προσπαθειών και στην επιβράβευση, ενώ το 8,7% (N=21) δήλωσε πως δεν θα άλλαζε κάτι.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν προτάσεις για αύξηση ικανοποίησης πλην του καλύτερου μισθού και αποδοχών-μπόνους που αναφέρθηκε από 1 στους 3 εργαζομένους, επιβεβαιώνοντας ότι είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Στον κλάδο της φιλοξενίας η ικανοποίηση από την εργασία έχει συνδεθεί με την ικανοποίηση από εξωτερικά κίνητρα όπως χρήματα (Putra, Cho και Liu, 2015) αλλά και αυξήσεις αμοιβών και παροχών (Jung και Yoon, 2015).

Πίνακας 6.8 Προτάσεις για αύξηση ικανοποίησης

Προτάσεις	N	%
Καλύτερος μισθός-αποδοχές-μπόνους	79	32,6
Καλύτερα ωράρια εργασίας-πενθήμερη εργασία	15	6,2
Συχνότερη επικοινωνία και ενημέρωση	26	10,7
Δίκαιη αντιμετώπισή εργαζομένων	24	9,9
Πρόσληψη περισσότερων ατόμων	14	5,8
Σεμινάρια και εκπαίδευση προσωπικού	12	5,0
Καθορισμός στόχων και καθηκόντων	12	5,0
Αξιολόγηση	4	1,7
Τεχνολογικός εξοπλισμός-Καινοτομίες	12	5,0
Καλύτερες εργασιακές συνθήκες	11	4,5
Πιο ενεργή στα social media, περισσότερη διαφήμιση	12	5,0
Τήρηση διαδικασιών	3	1,2
Συνεργατικό πνεύμα, συναδελφικότητα	7	2,9
Έγκαιρη διεκπεραίωση προβλημάτων, πληροφοριών	3	1,2
Αναγνώριση προσπαθειών, επιβράβευση	2	0,8
Αλλαγή ατόμων σε ορισμένες θέσεις εργασίας	7	2,9
Ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν άμεσα	3	1,2
Δεν θα ήθελα να αλλάξει τίποτα	21	8,7

6.5. Παραγωγικότητα εργασίας

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι δηλώσεις, οι οποίες αφορούν την παραγωγικότητα εργασίας και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίν.6.9. Το 46,1% (N=117) δήλωσε ότι το επίπεδο παραγωγικότητάς τους αυξήθηκε, το 45,7% (N=116) ότι παράμεινε στα ίδια επίπεδα, ενώ το 8,3% (N=21) ότι μειώθηκε. Το 85,5% (N=217) ανέφερε ότι έχει παραγωγικότητα εργασίας άνω του μετρίου.

Συμπεραίνουμε ότι η παραγωγικότητα των περισσότερων εργαζομένων είναι σε βαθμό άνω του μετρίου με τους μισούς περίπου εργαζομένους να δηλώνουν αύξηση της παραγωγικότητας κατά την περίοδο της πανδημίας. Ωστόσο, περίπου οι μισοί επίσης ανέφεραν ότι η παραγωγικότητα τους τους τελευταίους 6 μήνες δεν διαφοροποιήθηκε αλλά ότι έμεινε σταθερή. Η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας στον τουριστικό κλάδο, μετά από επανειλημμένες κρίσεις και οικονομικά προβλήματα, μέσα από συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, είναι ορατή στους κλασικούς τουριστικούς προορισμούς (Latip et al., 2022).

Πίνακας 6.9 Παραγωγικότητα εργασίας

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Τους τελευταίους 6 μήνες, πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο παραγωγικότητάς σας;	Αυξήθηκε	117	46,1
	Μειώθηκε	21	8,3
	Παράμεινε στα ίδια επίπεδα	116	45,7
Παραγωγικότητα εργασίας	Πολύ χαμηλή	2	,8
	Χαμηλή	4	1,6
	Χαμηλότερη από το μέσο	7	2,8
	Μέτρια	24	9,4
	Υψηλότερη από το μέσο	54	21,3
	Υψηλή	115	45,3
	Πολύ υψηλή	48	18,9

6.6. Ερευνητικές υποθέσεις

6.6.1. Επίδραση των Ηγετικών Στυλ στην Επικοινωνία

6.6.1.1.Επικοινωνία

Η «Επικοινωνία» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες και υποπαράγοντες του Ηγετικού Στυλ

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,623$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,596$, $p<0,01$), «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($\rho=0,596$, $p<0,01$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,587$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,578$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,571$, $p<0,01$), «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,563$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,535$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,531$, $p<0,01$) και «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,530$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,477$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,453$, $p<0,01$) και Management κατεξάιρεση ενεργό ($\rho=0,415$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Management κατεξάιρεση παθητικό» ($\rho=0,193$, $p<0,01$), «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,173$, $p<0,01$) και «Ηγεσία προς αποφυγήν» ($\rho=0,140$, $p<0,05$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων που επιφέρει η ηγεσία.

Πίνακας 6.10 Συσχετίσεις Spearman της «Επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Επικοινωνία
Μετασχηματιστική ηγεσία	,587**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,623**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,477**
Εμπνευστική παρακίνηση	,535**
Διανοητική διέγερση	,578**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,453**
Συναλλακτική ηγεσία	,530**
Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	,563**
Management κατεξάριση ενεργό	,415**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	,173**
Management κατεξάριση παθητικό	,193**
Ηγεσία προς αποφυγήν	,140*
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,596**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,596**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,571**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,531**

*p<0,05, **p<0,01

Η «Μετασχηματιστική ηγεσία» (t=2,304, Beta=0,309, p<0,001) και το «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» (t=3,922, Beta=0,405 p<0,001) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 39,4% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

$$\text{Επικοινωνία} = 2,532 + 0,471 * \text{Μετασχηματιστική ηγεσία} - 0,102 * \text{Συναλλακτική ηγεσία} - 0,033 * \text{Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)} + 0,526 * \text{Αποτέλεσμα της ηγεσίας}$$

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα και όλων των μεταβλητών της. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να αυξήσει κατά 0,471 μονάδες την επικοινωνία ενώ 1 μονάδα αύξησης των αποτελεσμάτων ηγεσίας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,526 μονάδες.

Πίνακας 6.11: Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Επικοινωνία»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,532	-	11,961	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,471	0,309	2,304	0,022
Συναλλακτική ηγεσία	-0,102	-0,065	-0,580	0,562
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	-0,033	-0,029	-0,528	0,598
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,526	0,405	3,922	<0,001

R²=0,394, AdjR²=0,384, F (4,249) =40,473, p<0,001

Ο υποπαράγοντας της «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=3,338$, $Beta=0,413$, $p<0,001$) και η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($t=2,664$, $Beta=0,315$, $p=0,008$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 43,9% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Management κατεξάριση παθητικό», «Ηγεσία προς αποφυγήν», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

$$\text{Επικοινωνία} = 2,543 + 0,556 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,082 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,118 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,204 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,156 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,211 * \text{Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,251 * \text{Management κατεξάριση ενεργό} + 0,003 * \text{Management κατεξάριση παθητικό} + 0,058 * \text{Ηγεσία προς αποφυγήν} + 0,382 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,038 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} + 0,028 * \text{Ικανοποίηση από την ηγεσία}$$

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους αλλά και τάση να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη προσπάθεια, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,556 μονάδες την επικοινωνία ενώ 1 μονάδα αύξησης της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,382 μονάδες.

Πίνακας 6.12: Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Επικοινωνία»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,543	-	11,696	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,556	0,413	3,338	0,001
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,082	-0,057	-0,538	0,591
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,118	-0,085	-0,798	0,426
Διανοητική διέγερση	0,204	0,144	1,316	0,189
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,156	-0,114	-1,211	0,227
Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	0,211	0,141	1,284	0,200
Management κατεξάριση ενεργό	-0,251	-0,181	-2,184	0,030
Management κατεξάριση παθητικό	0,003	0,003	0,031	0,975
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,058	0,058	0,613	0,540
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,382	0,315	2,664	0,008
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,038	0,030	0,232	0,816
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,018	0,015	0,145	0,885

$$R^2=0,439, \text{Adj}R^2=0,411, F(12,241)=15,719, p<0,001$$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη-προϊστάμενου μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής. Όσον αφορά τη μεταβλητή «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» η υπομεταβλητή παρακίνηση των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια, έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η μεταβλητή της ποιοτικής επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.6.1.2.Γενική οργανωτική προοπτική

Η «Γενική οργανωτική προοπτική» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες και υποπαράγοντες του Ηγετικού Στυλ.

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,532$, $p<0,001$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,522$, $p<0,001$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,514$, $p<0,001$) και «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,513$, $p<0,001$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Αποτελέσματα της ηγεσίας» ($\rho=0,493$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,479$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,476$, $p<0,01$), «Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή» ($\rho=0,472$, $p<0,01$), «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,466$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,432$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,424$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,411$, $p<0,01$) και «Management κατεξάριση ενεργό» ($\rho=0,384$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,204$, $p<0,01$), «Ηγεσία προς αποφυγήν» ($\rho=0,194$, $p<0,01$) και «Management κατεξάριση παθητικό» ($\rho=0,189$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την γενική οργανωτική προοπτική στην ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.13 Συσχετίσεις Spearman της «Γενικής οργανωτικής προοπτικής» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Γενική οργανωτική προοπτική
Μετασχηματιστική ηγεσία	,522**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,532**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,424**
Εμπνευστική παρακίνηση	,479**
Διανοητική διέγερση	,514**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,432**
Συναλλακτική ηγεσία	,466**
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	,472**
Management κατεξάιρεση ενεργό	,384**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	,204**
Management κατεξάιρεση παθητικό	,189**
Ηγεσία προς αποφυγήν	,194**
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,493**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,513**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,476**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,411**

**p<0,01

Η «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($t=2,902$, $Beta=0,427$, $p=0,004$) αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της «Γενικής οργανωτικής προοπτικής» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 27,3% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με τη χρήση του πολλαπλού γραμμικό μοντέλου να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Γενική οργανωτική προοπτική = $2,475 + 0,740 * \text{Μετασχηματιστική ηγεσία} - 0,178 * \text{Συναλλακτική ηγεσία} + 0,025 * \text{Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)} + 0,288 * \text{Αποτέλεσμα της ηγεσίας}$.

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την γενική οργανωτική προοπτική στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να αυξήσει κατά 0,740 μονάδες την γενική οργανωτική προοπτική.

Πίνακας 6.14 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Γενική οργανωτική προοπτική»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,475	-	9,374	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,740	0,427	2,902	0,004
Συναλλακτική ηγεσία	-0,178	-0,1	-0,813	0,417
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,025	0,02	0,327	0,744
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,288	0,195	1,725	0,086

$R^2=0,273$, $AdjR^2=0,261$, $F(4,249)=23,318$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας της «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=2,319$, $Beta=0,319$, $p=0,021$) και η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($t=2,680$, $Beta=0,351$, $p=0,008$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Γενικής οργανωτικής προοπτικής» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 31,4% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Management κατεξάριση παθητικό», «Ηγεσία προς αποφυγήν», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ϊκανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

$$\text{Γενική οργανωτική προοπτική} = 2,586 + 0,488 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,095 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,037 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,320 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,016 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,039 * \text{Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,218 * \text{Management κατεξάριση ενεργό} - 0,073 * \text{Management κατεξάριση παθητικό} + 0,157 * \text{Ηγεσία προς αποφυγήν} + 0,484 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,003 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} - 0,205 * \text{Ϊκανοποίηση από την ηγεσία}.$$

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους αλλά και τάση να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη προσπάθεια, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την γενική οργανωτική προοπτική στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,488 μονάδες την γενική οργανωτική προοπτική ενώ 1 μονάδα αύξησης της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,484 μονάδες.

Πίνακας 6.15 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Γενική οργανωτική προοπτική»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,586	-	9,451	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,488	0,319	2,329	0,021
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,095	-0,058	-0,496	0,620
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,037	-0,023	-0,196	0,844
Διανοητική διέγερση	0,320	0,198	1,642	0,102
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,016	-0,010	-0,097	0,923
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,039	0,023	0,189	0,850
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,218	-0,138	-1,509	0,133
Management κατεξάιρεση παθητικό	-0,073	-0,056	-0,555	0,580
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,157	0,138	1,315	0,190
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,484	0,351	2,680	0,008
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,003	0,002	0,014	0,989
Ικανοποίηση από την ηγεσία	-0,205	-0,150	-1,317	0,189

$R^2=0,314$, $AdjR^2=0,280$, $F(12,241)=9,200$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη-προϊστάμενου μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί η γενική οργανωτική προοπτική εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.6.1.3. Οργανωσιακή ενσωμάτωση

Η «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ, πλην των παραγόντων της «Παθητικής ηγεσίας».

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,580$, $p<0,01$), «Αποτελέσματα της ηγεσίας» ($\rho=0,568$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,567$, $p<0,01$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,551$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσία» ($\rho=0,546$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,545$, $p<0,01$), «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,524$, $p<0,01$) και «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,508$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,496$, $p<0,01$) «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,488$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,441$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,423$, $p<0,01$) και «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,370$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργανωσιακή ενσωμάτωση στην ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας.

Πίνακας 6.16 Συσχετίσεις Spearman της «Οργανωσιακής ενσωμάτωσης» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Οργανωσιακή ενσωμάτωση
Μετασχηματιστική ηγεσία	,551**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,580**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,441**
Εμπνευστική παρακίνηση	,508**
Διανοητική διέγερση	,545**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,423**
Συναλλακτική ηγεσία	,488**
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	,524**
Management κατεξάιρεση ενεργό	,370**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,118
Management κατεξάιρεση παθητικό	0,123
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,098
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,568**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,567**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,546**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,496**

**p<0,01

Η «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($t=2,200$, $Beta=0,305$, $p=0,029$) και ο παράγοντας «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($t=3,851$, $Beta=0,402$, $p<0,001$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Οργανωσιακής ενσωμάτωσης» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 33% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Γενική οργανωτική προοπτική = $2,537 + 0,520 * \text{Μετασχηματιστική ηγεσία} - 0,226 * \text{Συναλλακτική ηγεσία} + 0,583 * \text{Αποτέλεσμα της ηγεσίας}$. Δεν χρησιμοποιήθηκε στο γραμμικό μοντέλο η «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ως ανεξάρτητη μεταβλητή καθώς δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Γενική οργανωτική προοπτική».

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργανωσιακή ενσωμάτωση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να αυξήσει κατά 0,520 μονάδες την οργανωσιακή ενσωμάτωση ενώ 1 μονάδα αύξησης των αποτελεσμάτων ηγεσίας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,583 μονάδες.

Πίνακας 6.17 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οργανωσιακή ενσωμάτωση»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,537	-	10,464	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,520	0,305	2,200	0,029
Συναλλακτική ηγεσία	-0,226	-0,130	-1,120	0,264
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,583	0,402	3,851	<0,001

$R^2=0,330$, $AdjR^2=0,322$, $F(3,250)=41,012$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας της «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=2,648$, $Beta=0,340$, $p=0,009$) και η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($t=2,312$, $Beta=0,287$, $p=0,022$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Οργανωσιακής ενσωμάτωσης» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 37,1% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Γενική οργανωτική προοπτική = $2,607 + 0,511 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,090 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,098 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,296 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,122 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,172 * \text{Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,284 * \text{Management κατεξάριση ενεργό} + 0,389 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,065 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} - 0,005 * \text{Ικανοποίηση από την ηγεσία}$. Δεν χρησιμοποιήθηκαν στο γραμμικό μοντέλο το «Management κατεξάριση παθητικό» και η «Ηγεσία προς αποφυγήν» ως ανεξάρτητες μεταβλητές καθώς δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Γενική οργανωτική προοπτική».

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους αλλά και τάση να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη προσπάθεια, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οργανωσιακή ενσωμάτωση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,511 μονάδες την οργανωσιακή ενσωμάτωση ενώ 1 μονάδα αύξησης της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,389 μονάδες.

Πίνακας 6.18 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οργανωσιακή ενσωμάτωση»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,607		10,578	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,511	0,340	2,648	0,009
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,090	-0,055	-0,521	0,603
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,098	-0,063	-0,563	0,574
Διανοητική διέγερση	0,296	0,187	1,635	0,103
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,122	-0,079	-0,862	0,390
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,172	0,102	0,893	0,373
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,284	-0,183	-2,211	0,028
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,389	0,287	2,312	0,022
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,065	0,046	0,340	0,734
Ικανοποίηση από την ηγεσία	-0,005	-0,004	-0,035	0,972

$R^2=0,371$, $AdjR^2=0,345$, $F(10,243)=14,309$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη-προϊστάμενου μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί οργανωσιακή ενσωμάτωση των εργαζομένων.

6.6.1.4. Ατομική ανατροφοδότηση

Η «Ατομική ανατροφοδότηση» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ.

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,553$, $p<0,001$), «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,542$, $p<0,001$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,528$, $p<0,001$), «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($\rho=0,522$, $p<0,001$), «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,518$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,507$, $p<0,001$) και «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,507$, $p<0,001$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,491$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,484$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,454$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,438$, $p<0,01$) «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,413$, $p<0,01$) και «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,387$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Management κατεξάιρεση παθητικό» ($\rho=0,210$, $p<0,01$), «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,205$, $p<0,01$), και «Ηγεσία προς αποφυγήν» ($\rho=0,182$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ατομική ανατροφοδότηση στην ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.19 Συσχετίσεις Spearman της «Ατομικής ανατροφοδότησης» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Ατομική ανατροφοδότηση
Μετασχηματιστική ηγεσία	,528**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,542**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,454**
Εμπνευστική παρακίνηση	,484**
Διανοητική διέγερση	,507**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,413**
Συναλλακτική ηγεσία	,491**
Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	,518**
Management κατεξάριση ενεργό	,387**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	,205**
Management κατεξάριση παθητικό	,210**
Ηγεσία προς αποφυγήν	,182**
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,522**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,553**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,507**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,438**

**p<0,01

Ο παράγοντας «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($t=3,375$, $Beta=0,370$, $p=0,001$) αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα, της «Ατομικής ανατροφοδότησης» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 31,6% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Ατομική ανατροφοδότηση = $2,420 + 0,431 * \text{Μετασχηματιστική ηγεσία} - 0,099 * \text{Συναλλακτική ηγεσία} + 0,026 * \text{Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)} + 0,531 * \text{Αποτέλεσμα της ηγεσίας}$.

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ατομική ανατροφοδότηση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα αναμένεται να αυξήσει κατά 0,531 μονάδες την ατομική ανατροφοδότηση.

Πίνακας 6.20 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ατομική ανατροφοδότηση»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,420	-	9,738	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,431	0,256	1,795	0,074
Συναλλακτική ηγεσία	-0,099	-0,057	-0,480	0,632
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,026	0,021	0,362	0,718
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,531	0,370	3,375	0,001

$R^2=0,316$, $AdjR^2=0,305$, $F(4,249)=28,723$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=2,725$, $Beta=0,354$, $p=0,007$) και η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($t=3,977$, $Beta=0,494$, $p<0,001$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Ατομικής ανατροφοδότησης» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 38,2% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή», «Management κατεξάιρεση ενεργό», «Management κατεξάιρεση παθητικό», «Ηγεσία προς αποφυγήν», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Γενική οργανωτική προοπτική $=2,525 + 0,526 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} + 0,129 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,233 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,063 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,221 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,323 * \text{Εκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή} - 0,339 * \text{Management κατεξάιρεση ενεργό} - 0,093 * \text{Management κατεξάιρεση παθητικό} + 0,185 * \text{Ηγεσία προς αποφυγήν} + 0,661 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,027 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} - 0,163 * \text{Ικανοποίηση από την ηγεσία}.$

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους αλλά και τάση να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη προσπάθεια, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ατομική ανατροφοδότηση στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,526 μονάδες την ατομική ανατροφοδότηση ενώ 1 μονάδα αύξησης της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,661 μονάδες.

Πίνακας 6.21 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ατομική ανατροφοδότηση»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,525	-	10,020	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,526	0,354	2,725	0,007
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	0,129	0,081	0,731	0,466
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,233	-0,152	-1,354	0,177
Διανοητική διέγερση	0,063	0,040	0,350	0,727
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,221	-0,146	-1,477	0,141
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,323	0,194	1,690	0,092
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,339	-0,221	-2,540	0,012
Management κατεξάιρεση παθητικό	-0,093	-0,073	-0,768	0,443
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,185	0,168	1,684	0,094
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,661	0,494	3,977	<0,001
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,027	0,019	0,140	0,889
Ικανοποίηση από την ηγεσία	-0,163	-0,123	-1,137	0,257

$R^2=0,382$, $AdjR^2=0,352$, $F(12,241)=12,436$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί σωστή ατομική ανατροφοδότηση των εργαζομένων εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.6.1.5. Σχέση με τον προϊστάμενο

Η «Σχέση με τον προϊστάμενο» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ, πλην των παραγόντων της «Παθητικής ηγεσίας».

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,609$, $p<0,01$), «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($\rho=0,573$, $p<0,01$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,562$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,558$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,554$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,552$, $p<0,01$), «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,550$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,539$, $p<0,01$) και «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,520$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,486$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,436$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,432$, $p<0,01$), και «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,354$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.22 Συσχετίσεις Spearman της «Σχέση με τον προϊστάμενο» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Σχέση με τον προϊστάμενο
Μετασχηματιστική ηγεσία	,562**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,609**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,436**
Εμπνευστική παρακίνηση	,539**
Διανοητική διέγερση	,552**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,432**
Συναλλακτική ηγεσία	,486**
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	,550**
Management κατεξάιρεση ενεργό	,354**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,066
Management κατεξάιρεση παθητικό	0,113
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,023
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,573**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,558**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,554**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,520**

**p<0,01

Η «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($t=2,650$, $Beta=0,357$, $p=0,009$) και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($t=4,026$, $Beta=0,408$, $p<0,001$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Σχέσης με τον προϊστάμενο» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 36,8% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

$Σχέση\ με\ τον\ προϊστάμενο = 2,396 + 0,627 * Μετασχηματιστική\ ηγεσία - 0,283 * Συναλλακτική\ ηγεσία + 0,610 * Αποτέλεσμα\ της\ ηγεσίας$. Δεν χρησιμοποιήθηκε στο γραμμικό μοντέλο η «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ως ανεξάρτητη μεταβλητή καθώς δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Σχέση με τον προϊστάμενο».

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την σχέση με τον προϊστάμενο. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να αυξήσει κατά 0,627 μονάδες την σχέση με τον προϊστάμενο ενώ 1 μονάδα αύξησης της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,610 μονάδες.

Πίνακας 6.23 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τον προϊστάμενο»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,396	-	9,879	<0,001
Μετασηματιστική ηγεσία	0,627	0,357	2,650	0,009
Συναλλακτική ηγεσία	-0,283	-0,158	-1,402	0,162
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,610	0,408	4,026	<0,001

$R^2=0,368$, $AdjR^2=0,360$, $F(3,250)=48,475$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας της «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=3,650$, $Beta=0,448$, $p<0,001$) αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της «Σχέσης με τον προϊστάμενο» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 42,4% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή», «Management κατεξάιρεση ενεργό», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

$Σχέση\ με\ τον\ προϊστάμενο = 2,418 + 0,694 * Χαρακτηριστικά\ εξιδανικευμένης\ επιρροής - 0,226 * Συμπεριφορά\ εξιδανικευμένης\ επιρροής + 0,081 * Εμπνευστική\ παρακίνηση + 0,207 * Διανοητική\ διέγερση - 0,145 * Εξατομικευμένο\ ενδιαφέρον + 0,293 * Έκτακτη\ κατεξάιρεση\ ανταμοιβή - 0,360 * Management\ κατεξάιρεση\ ενεργό + 0,233 * Επίτευξη\ μεγαλύτερης\ προσπάθειας + 0,037 * Αποτελεσματικότητα\ ηγεσίας + 0,100 * Ικανοποίηση\ από\ την\ ηγεσία$. Δεν χρησιμοποιήθηκαν στο γραμμικό μοντέλο το «Management κατεξάιρεση παθητικό» και η «Ηγεσία προς αποφυγήν» ως ανεξάρτητες μεταβλητές καθώς δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Σχέση με τον προϊστάμενο».

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την σχέση με τον προϊστάμενο. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,694 μονάδες την σχέση με τον προϊστάμενο.

Πίνακας 6.24 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τον προϊστάμενο»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,418	-	9,955	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,694	0,448	3,650	<0,001
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,226	-0,135	-1,330	0,185
Εμπνευστική παρακίνηση	0,081	0,051	0,471	0,638
Διανοητική διέγερση	0,207	0,127	1,159	0,247
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,145	-0,092	-1,040	0,299
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,293	0,169	1,547	0,123
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,360	-0,225	-2,846	0,005
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,233	0,167	1,404	0,162
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,037	0,025	0,196	0,844
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,100	0,073	0,701	0,484

$R^2=0,424$, $AdjR^2=0,400$, $F(10,243)=17,871$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη-προϊστάμενου μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα προκειμένου να επιτευχθούν υγιείς εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο.

6.6.1.6. Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία

Η «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ.

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,566$, $p<0,01$), «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($\rho=0,565$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,544$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,542$, $p<0,01$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,533$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,529$, $p<0,01$), «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,524$, $p<0,01$) και «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,508$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,499$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,476$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,440$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,436$, $p<0,01$) και «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,405$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Management κατεξάιρεση παθητικό» ($\rho=0,205$, $p<0,01$), «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,184$, $p<0,01$), και «Ηγεσία προς αποφυγήν» ($\rho=0,149$, $p<0,05$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία στη ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.25 Συσχετίσεις Spearman της «Οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία
Μετασχηματιστική ηγεσία	,533**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,566**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,440**
Εμπνευστική παρακίνηση	,476**
Διανοητική διέγερση	,499**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,436**
Συναλλακτική ηγεσία	,508**
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	,524**
Management κατεξάιρεση ενεργό	,405**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	,184**
Management κατεξάιρεση παθητικό	,205**
Ηγεσία προς αποφυγήν	,149*
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,565**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,544**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,542**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,529**

**p<0,01, *p<0,05

Ο παράγοντας «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($t=4,379$, $Beta=0,478$, $p<0,001$) αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της «Οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 32,3% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία = $2,455 + 0,049*$ Μετασχηματιστική ηγεσία + $0,118*$ Συναλλακτική ηγεσία + $0,033*$ Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν) + $0,680*$ Αποτέλεσμα της ηγεσίας.

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα αναμένεται να αυξήσει κατά 0,680 μονάδες την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία.

Πίνακας 6.26 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,455	-	10,005	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,049	0,030	0,208	0,835
Συναλλακτική ηγεσία	0,118	0,069	0,581	0,562
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,033	0,027	0,461	0,645
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,680	0,478	4,379	<0,001

$R^2=0,323$, $AdjR^2=0,312$, $F(4,249)=29,642$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας «Ικανοποιητική ηγεσία» ($t=2,147$, $Beta=0,238$, $p=0,033$) και τα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=2,575$, $Beta=0,342$, $p=0,011$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες της «Οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 35,4% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Management κατεξάριση παθητικό», «Ηγεσία προς αποφυγήν», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Σχέση με τον προϊστάμενο $=2,443 + 0,504 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,199 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,175 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} - 0,004 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,077 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,330 * \text{Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,090 * \text{Management κατεξάριση ενεργό} + 0,050 * \text{Management κατεξάριση παθητικό} + 0,050 * \text{Ηγεσία προς αποφυγήν} + 0,257 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} - 0,067 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} + 0,312 * \text{Ικανοποίηση από την ηγεσία}.$

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους αλλά και ικανοποιητικής ηγεσίας ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,504 μονάδες την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία, ενώ 1 μονάδα αύξησης της ικανοποίησης από την ηγεσία αναμένεται να την αυξήσει κατά 0,312 μονάδες.

Πίνακας 6.27 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,443		9,557	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,504	0,342	2,575	0,011
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,199	-0,125	-1,108	0,269
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,175	-0,115	-1,002	0,318
Διανοητική διέγερση	-0,004	-0,003	-0,024	0,981
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,077	-0,051	-0,508	0,612
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,330	0,200	1,705	0,089
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,090	-0,059	-0,666	0,506
Management κατεξάιρεση παθητικό	0,050	0,040	0,408	0,684
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,050	0,046	0,450	0,653
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,257	0,194	1,526	0,128
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	-0,067	-0,048	-0,349	0,728
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,312	0,238	2,147	0,033

$R^2=0,354$, $AdjR^2=0,322$, $F(12,241)=11,024$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα, ικανοποιώντας τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί ποιοτική οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.6.1.7. Σχέση με τους υφισταμένους

Η «Σχέση με τους υφισταμένους» εμφάνισε σημαντική θετική σχέση με τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ ηγεσίας, πλην των παραγόντων της «Παθητικής ηγεσίας».

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,542$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,496$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,485$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,479$, $p<0,01$), «Αποτελέσματα ηγεσίας» ($\rho=0,477$, $p<0,01$), «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,472$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,463$, $p<0,01$) «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,443$, $p<0,01$), «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,436$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,433$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,430$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,411$, $p<0,01$) και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,348$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την σχέση με τους υφισταμένους, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής, ηγεσίας

Πίνακας 6.28 Συσχετίσεις Spearman της «Σχέση με τους υφισταμένους» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Σχέση με τους υφισταμένους
Μετασχηματιστική ηγεσία	,496**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,542**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,433**
Εμπνευστική παρακίνηση	,430**
Διανοητική διέγερση	,479**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,348**
Συναλλακτική ηγεσία	,472**
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	,443**
Management κατεξάιρεση ενεργό	,436**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	0,159
Management κατεξάιρεση παθητικό	0,150
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,155
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,477**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,485**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,463**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,411**

**p<0,01

Δεν εντοπίστηκαν προβλεπτικοί παράγοντες σε στάθμη σημαντικότητας 5% της «Σχέση με τους υφισταμένους», η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 24,9% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Σχέση με τους υφισταμένους = 2,641 + 0,325* Μετασχηματιστική ηγεσία + 0,110* Συναλλακτική ηγεσία + 0,406* Αποτέλεσμα της ηγεσίας. Δεν χρησιμοποιήθηκε στο γραμμικό μοντέλο η «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ως ανεξάρτητη μεταβλητή καθώς δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Σχέση με τους υφισταμένους».

Πίνακας 6.29 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τους υφισταμένους»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,641	-	7,151	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,325	0,182	0,966	0,336
Συναλλακτική ηγεσία	0,110	0,062	0,359	0,720
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,406	0,279	1,956	0,053

R²=0,249, AdjR²=0,232, F (3,136) =15,008, p<0,001

Δεν εντοπίστηκαν προβλεπτικοί παράγοντες σε στάθμη σημαντικότητας 5% της «Σχέση με τους υφισταμένους» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 29,4% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή», «Management κατεξάιρεση ενεργό», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα

ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Σχέση με τους υφισταμένους =2,828+ 0,519*Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής + 0,181*Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής - 0,043*Εμπνευστική παρακίνηση + 0,163*Διανοητική διέγερση - 0,361*Εξατομικευμένο ενδιαφέρον - 0,116*Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή +0,056*Management κατεξάιρεση ενεργό + 0,267*Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας + 0,086*Αποτελεσματικότητα ηγεσίας + 0,012*Ικανοποίηση από την ηγεσία. Δεν χρησιμοποιήθηκαν στο γραμμικό μοντέλο το «Management κατεξάιρεση παθητικό» και η «Ηγεσία προς αποφυγήν» ως ανεξάρτητες μεταβλητές καθώς δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Σχέση με τους υφισταμένους».

Πίνακας 6.30 Επίδραση των υποπαράγοντων του Ηγετικού Στυλ στην «Σχέση με τους υφισταμένους»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,828	-	7,240	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,519	0,336	1,836	0,069
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	0,181	0,108	0,757	0,450
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,043	-0,025	-0,165	0,870
Διανοητική διέγερση	0,163	0,104	0,681	0,497
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,361	-0,225	-1,702	0,091
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	-0,116	-0,066	-0,405	0,686
Management κατεξάιρεση ενεργό	0,056	0,036	0,280	0,780
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,267	0,202	1,058	0,292
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,086	0,058	0,319	0,750
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,012	0,009	0,063	0,950

$R^2=0,294$, $AdjR^2=0,239$, $F(10,129)=5,372$, $p<0,001$

Συμπερασματικά δεν υπάρχουν στοιχεία της ηγεσίας των εργαζομένων τα οποία να δημιουργούν προοπτικές για δημιουργία ποιοτικότερων σχέσεων με τους υφισταμένους.

6.6.1.8. Ποιότητα μέσων επικοινωνίας

Η «Ποιότητα μέσων επικοινωνίας» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ πλην του υποπαράγοντα «Ηγεσία προς αποφυγήν».

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,556$, $p<0,01$), «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» ($\rho=0,542$, $p<0,01$), «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,533$, $p<0,01$), «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,520$, $p<0,01$), «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,518$, $p<0,01$), «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,517$, $p<0,01$) και «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,511$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,494$, $p<0,01$), «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,489$, $p<0,01$), «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,473$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,429$, $p<0,001$), «Management κατεξάριση ενεργό» ($\rho=0,390$, $p<0,01$) και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,388$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Management κατεξάριση παθητικό» ($\rho=0,212$, $p<0,01$) και «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,168$, $p<0,01$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα μέσων επικοινωνίας στη ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.31 Συσχετίσεις Spearman της «Ποιότητας μέσων επικοινωνίας» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Ποιότητα μέσων επικοινωνίας
Μετασχηματιστική ηγεσία	,517**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,556**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,429**
Εμπνευστική παρακίνηση	,473**
Διανοητική διέγερση	,520**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,388**
Συναλλακτική ηγεσία	,489**
Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	,511**
Management κατεξάριση ενεργό	,390**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	,168**
Management κατεξάριση παθητικό	,212**
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,114
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	,542**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,533**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,518**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,494**

** $p<0,01$

Το «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» αναδείχτηκε θετικός προβλεπτικός παράγοντας ($t=4,253$, $Beta=0,459$, $p<0,001$) της «Ποιότητας μέσων επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 33,9% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Ποιότητα μέσων επικοινωνίας = $2,402 + 0,201 * \text{Μετασχηματιστική ηγεσία} + 0,044 * \text{Συναλλακτική ηγεσία} - 0,005 * \text{Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)} + 0,682 * \text{Αποτέλεσμα της ηγεσίας}$.

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα μέσω επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα αναμένεται να αυξήσει κατά 0,682 μονάδες την ποιότητα μέσω επικοινωνίας.

Πίνακας 6.32 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ποιότητα μέσω επικοινωνίας»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,402	-	9,491	<0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,201	0,115	0,822	0,412
Συναλλακτική ηγεσία	0,044	0,025	0,212	0,832
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	-0,005	-0,004	-0,067	0,947
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	0,682	0,459	4,253	<0,001

$R^2=0,339$, $AdjR^2=0,328$, $F(4,249)=31,861$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=3,062$, $Beta=0,392$, $p=0,002$) αναδείχτηκε προβλεπτικός παράγοντας της «Ποιότητας μέσω επικοινωνίας» η οποία μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 38,9% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Management κατεξάριση παθητικό», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Ποιότητα μέσω επικοινωνίας = $2,324 + 0,604 * \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,149 * \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,255 * \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,284 * \text{Διανοητική διέγερση} - 0,305 * \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,292 * \text{Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,197 * \text{Management κατεξάριση ενεργό} + 0,144 * \text{Management κατεξάριση παθητικό} + 0,304 * \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,026 * \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} + 0,205 * \text{Ικανοποίηση από τη ηγεσία}$. Δεν χρησιμοποιήθηκε στο γραμμικό μοντέλο η «Ηγεσία προς αποφυγήν» ως ανεξάρτητη μεταβλητή καθώς δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με την «Ποιότητα μέσω επικοινωνίας».

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα μέσω επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης

των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξησει κατά 0,604 μονάδες την ποιότητα μέσων επικοινωνίας.

Πίνακας 6.33 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στην «Ποιότητα μέσων επικοινωνίας»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,324	-	8,970	0,000
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,604	0,392	3,062	0,002
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,149	-0,090	-0,824	0,411
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,255	-0,161	-1,453	0,148
Διανοητική διέγερση	0,284	0,175	1,544	0,124
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,305	-0,194	-2,059	0,041
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	0,292	0,169	1,499	0,135
Management κατεξάιρεση ενεργό	-0,197	-0,124	-1,470	0,143
Management κατεξάιρεση παθητικό	0,144	0,109	1,780	0,076
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,304	0,220	1,787	0,075
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,026	0,018	0,133	0,894
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,205	0,149	1,393	0,165

$R^2=0,389$, $AdjR^2=0,361$, $F(11,241)=13,995$, $p<0,001$

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα προκειμένου να επιτευχθεί η ποιότητα των μέσων επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.6.1.9.Επικοινωνιακό κλίμα

Το «Επικοινωνιακό κλίμα» εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες του Ηγετικού Στυλ, πλην του παράγοντα «Ηγεσία προς αποφυγήν».

Ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με τα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,570$, $p<0,01$), την «Μετασχηματιστική ηγεσία» ($\rho=0,542$, $p<0,01$), τα «Αποτελέσματα ηγεσίας» ($\rho=0,540$, $p<0,01$), την «Διανοητική διέγερση» ($\rho=0,539$, $p<0,01$), την «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($\rho=0,536$, $p<0,01$), την «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ($\rho=0,530$, $p<0,01$) και την «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ($\rho=0,515$, $p<0,01$).

Μέτρια θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Εμπνευστική παρακίνηση» ($\rho=0,499$, $p<0,01$), «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ($\rho=0,472$, $p<0,01$), «Συναλλακτική ηγεσία» ($\rho=0,454$, $p<0,01$), «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής» ($\rho=0,436$, $p<0,01$), «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ($\rho=0,428$, $p<0,01$) και «Management κατεξάιρεση ενεργό» ($\rho=0,331$, $p<0,01$).

Χαμηλή θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με «Management κατεξάιρεση παθητικό» ($\rho=0,188$, $p<0,01$) και «Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)» ($\rho=0,153$, $p<0,05$).

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το επικοινωνιακό κλίμα στη ξενοδοχειακή μονάδα, αναγνώρισαν πιο συχνά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6.34 Συσχετίσεις Spearman του «Επικοινωνιακού κλίματος» με το Ηγετικό Στυλ

Παράγοντες ηγεσίας	Επικοινωνιακό κλίμα
Μετασχηματιστική ηγεσία	,542**
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	,570**
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	,436**
Εμπνευστική παρακίνηση	,499**
Διανοητική διέγερση	,539**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,428**
Συναλλακτική ηγεσία	,454**
Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	,515**
Management κατεξάριση ενεργό	,331**
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγή)	,153*
Management κατεξάριση παθητικό	,188**
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,107
Αποτελέσματα ηγεσίας	,540**
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,536**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,530**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,472**

*p<0,05, **p<0,01

Η «Μετασχηματιστική ηγεσία» (t=2,948, Beta=0,413, p=0,004) και το «Αποτέλεσμα της ηγεσίας» (t=3,403, Beta=0,367 p=0,001) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες του «Επικοινωνιακού κλίματος» που μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 33,9% από τους παράγοντες «Μετασχηματιστική ηγεσία», «Συναλλακτική ηγεσία», «Παθητική ηγεσία» και «Αποτέλεσμα της ηγεσίας», με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Επικοινωνιακό κλίμα = 2,579 + 0,694* Μετασχηματιστική ηγεσία - 0,337* Συναλλακτική ηγεσία - 0,036*Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)+ 0,525*Αποτέλεσμα της ηγεσίας.

Συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρατήρησαν πιο συχνά στοιχεία μετασχηματιστικής και ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα στον προϊστάμενο τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το επικοινωνιακό κλίμα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, 1 μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται να αυξήσει κατά 0,694 μονάδες το επικοινωνιακό κλίμα ενώ 1 μονάδα αύξησης της ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα αναμένεται να το αυξήσει κατά 0,525 μονάδες.

Πίνακας 6.35 Επίδραση των παραγόντων του Ηγετικού Στυλ στο «Επικοινωνιακό κλίμα»

Ανεξάρτητες	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,579	-	10,592	< 0,001
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,694	0,413	2,948	0,004
Συναλλακτική ηγεσία	-0,337	-0,196	-1,669	0,096
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)	-0,036	-0,029	-0,509	0,611
Αποτελέσματα ηγεσίας	0,525	0,367	3,403	0,001

$R^2=0,339$, $AdjR^2=0,328$, $F(4,249)=31,932$, $p<0,001$

Ο υποπαράγοντας της «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ($t=3,036$, $Beta=0,388$, $p=0,003$) και η «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ($t=2,219$, $Beta=0,272$, $p=0,027$) αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες του «Επικοινωνιακού κλίματος» που μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 39,2% από τους υποπαράγοντες «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής», «Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής», «Εμπνευστική παρακίνηση», «Διανοητική διέγερση», «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», «Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή», «Management κατεξάριση ενεργό», «Management κατεξάριση παθητικό», «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας», «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας», «Ικανοποίηση από την ηγεσία» με το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο να προσδιορίζεται από το μαθηματικό τύπο:

Επικοινωνιακό κλίμα = $2,530 + 0,575 \cdot \text{Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,129 \cdot \text{Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής} - 0,106 \cdot \text{Εμπνευστική παρακίνηση} + 0,288 \cdot \text{Διανοητική διέγερση} - 0,078 \cdot \text{Εξατομικευμένο ενδιαφέρον} + 0,233 \cdot \text{Εκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή} - 0,450 \cdot \text{Management κατεξάριση ενεργό} + 0,097 \cdot \text{Management κατεξάριση παθητικό} + 0,363 \cdot \text{Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας} + 0,162 \cdot \text{Αποτελεσματικότητα ηγεσίας} - 0,093 \cdot \text{Ικανοποίηση από την ηγεσία}$. Δεν χρησιμοποιήθηκε στο γραμμικό μοντέλο η «Ηγεσία προς αποφυγήν» ως ανεξάρτητη μεταβλητή καθώς δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 5% με το «Επικοινωνιακό κλίμα».

Συμπεραίνουμε, ότι εργαζόμενοι που παρατήρησαν περισσότερο συχνά χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής στον προϊστάμενο τους και παρακίνηση προς τους εργαζομένους για επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το επικοινωνιακό κλίμα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα 1 μονάδα αύξησης των χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής αναμένεται να αυξήσει κατά 0,575 μονάδες το επικοινωνιακό κλίμα και 1 μονάδα αύξησης της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να το αυξήσει κατά 0,363 μονάδες.

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας του ηγέτη-προϊστάμενου μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και της

ηγεσίας που επιφέρει αποτελέσματα μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί επικοινωνιακό κλίμα εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

Πίνακας 6.36 Επίδραση των υποπαραγόντων του Ηγετικού Στυλ στο «Επικοινωνιακό κλίμα»

Παράγοντας	B	Beta	t	p-value
Σταθερά	2,530	-	10,172	<0,001
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	0,575	0,388	3,036	0,003
Συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής	-0,129	-0,081	-0,741	0,460
Εμπνευστική παρακίνηση	-0,106	-0,07	-0,629	0,530
Διανοητική διέγερση	0,288	0,184	1,63	0,104
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	-0,078	-0,052	-0,552	0,582
Έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή	0,233	0,141	1,248	0,213
Management κατεξάριση ενεργό	-0,450	-0,294	-3,492	0,001
Management κατεξάριση παθητικό	0,097	0,077	1,257	0,210
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,363	0,272	2,219	0,027
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,162	0,115	0,867	0,387
Ικανοποίηση από την ηγεσία	-0,093	-0,07	-0,658	0,511

$R^2=0,392$, $AdjR^2=0,364$, $F(11,242)=14,186$, $p<0,001$

Συνολικά, το συμπέρασμα για το 1^ο ερευνητικό ερώτημα είναι ότι στις ξενοδοχειακές μονάδες που ο προϊστάμενος είναι μετασχηματιστικός μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής, αλλά και αποτελεσματικός ηγέτης κάνοντας τους εργαζομένους να προσπαθούν περισσότερο, υπάρχει καλύτερη επικοινωνία. Με την μετασχηματιστική ηγεσία, βελτιώνεται σημαντικά η εσωτερική επικοινωνία στις επιχειρήσεις (Men, 2014). Από την άλλη πλευρά, η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί οπαδούς και όχι ανεξάρτητους εργαζόμενους (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Η μελέτη των Hinkin και Tracey (1994) έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε άμεσο αντίκτυπο στις αντιλήψεις για το άνοιγμα της επικοινωνίας, τη σαφήνεια ρόλου και αποστολής, την ικανοποίηση υπαλλήλων από τον ηγέτη και τις αξιολογήσεις για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι Avolio και Bass (2004) υποστηρίζουν ότι οι εμπνευσμένοι ηγέτες αρθρώνουν, με απλούς τρόπους, κοινούς στόχους και αμοιβαία κατανόηση του τι είναι σωστό και σημαντικό και έτσι βοηθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας στους οπαδούς τους. Επιπλέον, οι Gooty et al. (2009) θεωρούν ότι αυτές οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές του ηγέτη ενεργούν παράλληλα προς την επίτευξη της αυξημένης προσπάθειας των οπαδών μέσω υψηλότερων κινήτρων και πίστης σε ένα πιο θετικό μέλλον. Η εξιδανικευμένη επιρροή εμφανίζεται όταν οι οπαδοί παρατηρούν τους ηγέτες τους να πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι πιο πιθανό να θέλουν να μιμηθούν τη στάση, τη συμπεριφορά, και τις αξίες του ηγέτη (Avolio et al., 1991).

6.6.2. Επίδραση του Δημογραφικού προφίλ στην Ηγεσία

Στον Πίνακα 6.37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την επίδραση του δημογραφικού προφίλ στους παράγοντες της ηγεσίας όπου παρατηρήθηκαν σημαντικά αποτελέσματα σε 8 από τα 11 δημογραφικά στοιχεία (πλην της ηλικίας, εμπειρίας και είδους ξενοδοχείου)

Πίνακας 6.37 Επίδραση του δημογραφικού προφίλ (p-value) στην ηγεσία.

Παράγοντες ηγεσίας	Φύλο	Ηλικία	Οικογ.	Εμπειρία	Απασχόληση	Ετη-μονάδα	Ετη-κλάδος	Εκπαίδευση	Ξενοδοχείο	Τμήμα	Εθνικότητα
Μετασχηματιστική ηγεσία											
Χαρακτηριστικά εξιδανικ.επιρροής	0,787	0,548	0,191	0,427	0,509	0,534	0,326	0,038	0,573	0,007	0,009
Συμπεριφορά εξιδανικ.επιρροής	0,117	0,764	0,206	0,158	0,548	0,592	0,332	0,104	0,527	0,079	0,072
Εμπνευστική παρακίνηση	0,668	0,553	0,421	0,518	0,432	0,429	0,133	0,002	0,424	0,094	0,003
Διανοητική διέγερση	0,164	0,593	0,069	0,368	0,041	0,651	0,430	0,012	0,097	0,085	0,001
Εξεταμικευμένο ενδιαφέρον	0,060	0,816	0,022	0,399	0,341	0,493	0,021	0,608	0,371	0,198	0,148
Συναλλακτική ηγεσία											
Έκτακτη κατεξίπρεση ανταμοιβή	0,436	0,868	0,602	0,699	0,573	0,547	0,563	0,014	0,593	0,017	0,001
Management κατεξίπρεση ενεργό	0,285	0,789	0,128	0,452	0,471	0,591	0,403	0,042	0,482	0,048	0,021
Παθητική ηγεσία (προς αποφυγήν)											
Management κατεξίπρεση παθητικό	0,015	0,187	0,052	0,176	0,697	0,037	0,763	0,387	0,985	0,357	0,912
Ηγεσία προς αποφυγήν	0,003	0,230	0,007	0,779	0,211	0,077	0,900	0,062	0,968	0,491	0,197
Αποτελεσματική ηγεσία											
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	0,251	0,819	0,165	0,609	0,851	0,827	0,639	0,139	0,981	0,074	0,001
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	0,247	0,384	0,095	0,273	0,598	0,735	0,305	0,078	0,904	0,010	0,008
Ικανοποίηση από την ηγεσία	0,379	0,544	0,179	0,657	0,682	0,843	0,620	0,366	0,994	0,008	0,021

6.6.2.1. Φύλο

Από τον Πίν.6.38, προκύπτει ότι στον παράγοντα «Management κατεξίπρεση παθητικό», ο μέσος όρος των αντρών (Μ.Ο.=2,35) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,439, p=0,015$) από τον αντίστοιχο των γυναικών (Μ.Ο.=2,07). Επίσης, στον παράγοντα «Ηγεσία προς αποφυγήν», ο μέσος όρος των αντρών (Μ.Ο.=2,21) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,952, p=0,003$) από τον αντίστοιχο των γυναικών (Μ.Ο.=1,83). Το φύλο δεν επίδρασε στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,060$), συναλλακτικής ($p \geq 0,285$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,247$).

Πίνακας 6.38 Παράγοντες ηγεσίας*φύλο, independent samples t-test (στατιστικά σημαντικά)

Παράγοντας	Φύλο	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Management κατεξίπρεση παθητικό	Άνδρας	128	2,35	0,88	2,439	0,015
	Γυναίκα	126	2,07	0,94		
Ηγεσία προς αποφυγήν	Άνδρας	128	2,21	1,01	2,952	0,003
	Γυναίκα	126	1,83	1,08		

Συμπερασματικά οι άντρες εργαζόμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί στοιχεία παθητικής ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι η παθητική ηγεσία σε κάποιες περιπτώσεις σχετίζεται με την βελτίωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα κλίμα ασφάλειας. Οι άντρες εργαζόμενοι συνήθως θέλουν να λειτουργούν ως ανεξάρτητοι και να μην έχουν πίεση από τον προϊστάμενο οπότε είναι πιθανόν να επιθυμούν περισσότερο ένα παθητικό στυλ ηγεσίας το οποίο ίσως και να γίνεται αντιληπτό από τους εργοδότες και να εφαρμόζεται (Kelloway et al, 2006).

6.6.2.2. Ηλικία

Η ηλικία δεν επίδρασε στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,548$), συναλλακτικής ($p \geq 0,789$) παθητικής ($p \geq 0,187$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,384$).

6.6.2.3. Οικογενειακή κατάσταση

Πίνακας 6.39 Παράγοντες ηγεσίας*Οικογενειακή κατάσταση, ANOVA, (στατ. σημαντικά)

Παράγοντες	Οικογενειακή κατάσταση	N	M.O.	T.A.	F (2,251)	p-value
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Έγγαμος/η	103	2,33	0,80	3,889	0,022
	Άγαμος/η	90	2,39	0,72		
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	61	2,66	0,75		
Ηγεσία προς αποφυγήν	Έγγαμος/η	103	1,89	1,07	5,137	0,007
	Άγαμος/η	90	1,92	1,03		
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	61	2,39	1,02		

Από τους Πίν.6.39-6.40, προκύπτει ότι στον παράγοντα «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ο μέσος όρος των διαζευγμένων-χήρων (M.O.=2,66) είναι στατιστικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των έγγαμων (M.O.=2,33, $p=0,007$) και των άγαμων (M.O.=2,39, $p=0,031$). Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σημαντικότητα 5% μεταξύ άγαμων και έγγαμων ($p=0,581$).

Επίσης, στον παράγοντα «Ηγεσία προς αποφυγήν» ο μέσος όρος των διαζευγμένων-χήρων (M.O.=2,39) είναι στατιστικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των έγγαμων (M.O.=1,89, $p=0,003$) και των άγαμων (M.O.=1,92, $p=0,007$). Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σημαντικότητα 5% μεταξύ άγαμων και έγγαμων ($p=0,5810$).

Πίνακας 6.40 Παράγοντες ηγεσίας*Οικογενειακή κατάσταση, Post hoc analysis LSD, (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Οικογενειακή (I)	Οικογενειακή (J)	M (I-J)	p-value
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Έγγαμος/η	Άγαμος/η	-0,06087	0,581
		Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	-,33459*	0,007
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	0,06087	0,581
		Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	-,27372*	0,031
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	Έγγαμος/η	,33459*	0,007
		Άγαμος/η	,27372*	0,031
Ηγεσία προς αποφυγήν	Έγγαμος/η	Άγαμος/η	-0,03630	0,810
		Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	-,50752*	0,003
	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	0,03630	0,810
		Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	-,47122*	0,007
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	Έγγαμος/η	,50752*	0,003
		Άγαμος/η	,47122*	0,007

Η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρέασε τους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,069$), συναλλακτικής ($p \geq 0,128$), παθητικής ($p=0,052$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,095$).

Συμπερασματικά, οι διαζευγμένοι-χήροι εργαζόμενοι αναγνώρισαν περισσότερο ότι οι προϊστάμενοι τους χρησιμοποιούν είτε εξατομικευμένο ενδιαφέρον είτε την ηγεσία προς αποφυγήν. Αυτό όπως αναφέρουν οι Wang & Xie, (2020) οφείλεται στο γεγονός ότι η ηγεσία όταν δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, δημιουργεί στον εργαζόμενο περισσότερη εμπιστοσύνη. Πιθανότατα κάποιοι εργοδότες να θέλουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης ενώ άλλοι να αποφεύγουν να εμπλακούν λόγω της προβληματικής οικογενειακής κατάστασης. Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη από τους Rigg et al, (2014) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Τζαμάικας, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν 42 ετών και άνω ασχολούνταν περισσότερο με την εργασία και θεωρούσαν ότι οι ηγέτες τους ενίσχυαν περισσότερο τα κίνητρά τους και το ενδιαφέρον τους, κάτι το οποίο έμμεσα συνδέεται με την οικογενειακή κατάσταση.

6.6.2.4.Εργασιακή εμπειρία

Η εργασιακή εμπειρία δεν επίδρασε στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,158$), συναλλακτικής ($p \geq 0,452$) παθητικής ($p \geq 0,176$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,273$).

6.6.2.5.Είδος απασχόλησης

Συγκρίνοντας τους εργαζόμενους ορισμένου χρόνου με τους εργαζόμενους αορίστου ή εποχιακής προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στον παράγοντα «Διανοητική διέγερση» ($t(252)=2,050$, $p=0,041$), με τον μέσο όρο των εργαζομένων αορίστου χρόνου ή εποχιακής (M.O.=2,65) να είναι μεγαλύτερος έναντι των εργαζομένων ορισμένου χρόνου (M.O.=2,41). (Πίν.7.41). Το είδος απασχόλησης δεν επίδρασε στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,341$), συναλλακτικής ($p \geq 0,471$) παθητικής ($p \geq 0,211$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,598$).

Πίνακας 6.41 Διανοητική διέγερση*είδος απασχόλησης, independent samples t-test

Παράγοντας	Είδος απασχόλησης	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Διανοητική διέγερση	Αορίστου-Εποχιακή	202	2,65	0,76	2,050	0,041
	Ορισμένου	52	2,41	0,66		

Οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου ή εποχιακής απασχόλησης ανέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί την διανοητική διέγερση σε σύγκριση με τους εργαζομένους ορισμένου χρόνου. Το συγκεκριμένο εύρημα υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου ή εποχιακής θαυμάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον προϊστάμενο-ηγέτη τους θεωρώντας ότι έχει μία σημαντική προσωπικότητα (Korejan & Shahbazi, 2016).

6.6.2.6. Έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα

Συγκρίνοντας τους εργαζόμενους με 1-10 έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη μονάδα, με τους υπόλοιπους προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στον παράγοντα «Management κατεξάιρεση παθητικό», με τον μέσο όρο των ατόμων με 0-10 έτη απασχόλησης (Μ.Ο.=2,27) να είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,094$, $p=0,037$), έναντι των ατόμων με 11 και περισσότερα έτη (Μ.Ο.=1,96). (Πίν.6.42). Τα έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα δεν επίδρασαν στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,429$), συναλλακτικής ($p \geq 0,547$) παθητικής ($p=0,077$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,735$).

Πίνακας 6.42 «Management κατεξάιρεση παθητικό» * έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, independent samples t-test

Παράγοντας	Έτη απασχόλησης	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Management κατεξάιρεση παθητικό	0-10 έτη	209	2,27	0,91	2,094	0,037
	11+ έτη	45	1,96	0,92		

Συμπερασματικά, η χρήση παθητικής ηγεσίας από τους προϊσταμένους υποστηρίχτηκε περισσότερο από εργαζομένους με 0-10 έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί να μην έχουν αναγνωρίσει πλήρως τα στοιχεία της προσωπικότητας του προϊσταμένου (Korejan & Shahbazi, 2016).

6.6.2.7. Έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο

Πίνακας 6.43 «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» * έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, ANOVA

Παράγοντας	Έτη απασχόλησης	N	M.O.	T.A.	F (2,251)	p-value
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0-2 έτη	86	2,29	0,77	3,903	0,021
	3-10 έτη	105	2,58	0,75		
	11+ έτη	63	2,36	0,78		

Από τους Πίν.6.43-6.44, προκύπτει ότι στον παράγοντα «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», ο μέσος όρος των ατόμων με 0-2 έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο (Μ.Ο.=2,29), είναι στατιστικά μικρότερος από τον αντίστοιχο των ατόμων με 3-10 έτη απασχόλησης (Μ.Ο.=2,58, $p=0,008$). Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε στάθμη σημαντικότητας 5% μεταξύ των συμμετεχόντων με 11 και περισσότερα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο και αυτών που έχουν 0-2 έτη απασχόλησης ($p=0,584$) και 3-10 ($p=0,064$). Τα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν επίδρασαν στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,133$), συναλλακτικής ($p \geq 0,403$) παθητικής ($p \geq 0,763$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,305$).

Πίνακας 6.44 «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» * έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, LSD

Παράγοντας	Έτη (I)	Έτη (J)	M (I-J)	p-value
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0-2 έτη	3-10 έτη	-,29554*	0,008
		11+ έτη	-0,06935	0,584
	3-10 έτη	0-2 έτη	,29554*	0,008
		11+ έτη	0,22619	0,064
	11+ έτη	0-2 έτη	0,06935	0,584
		3-10 έτη	-0,22619	0,064

Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι με 0-2 έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο παρατήρησαν μικρότερο εξατομικευμένο ενδιαφέρον από τον προϊστάμενο, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο σύντομο χρονικό διάστημα εργασίας και στην έλλειψη αναγνώρισης στοιχείων της προσωπικότητας του προϊσταμένου (Korejan & Shahbazi, 2016). Ο Rigg (2012) μελέτησε επιπλέον τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αφοσιωμένων εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Τζαμάικα και διαπίστωσε ότι οι πιο ηλικιωμένοι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είχαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από ό,τι νεότεροι υπάλληλοι, κάτι το οποίο συνδέεται έμμεσα με την εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο.

6.6.2.8. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Στον παράγοντα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης Λυκείου-IEK (M.O.=2,42) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,089$, $p=0,038$) από τον αντίστοιχο των ατόμων που είναι πτυχιούχοι, έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (M.O.=2,63) (Πίν.7.45).

Στον παράγοντα «Εμπνευστική παρακίνηση» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης Λυκείου-IEK (M.O.=2,43) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-3,149$, $p=0,002$) από τον αντίστοιχο των ατόμων που είναι πτυχιούχοι, έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (M.O.=2,74) (Πίν.7.45).

Στον παράγοντα «Διανοητική διέγερση» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης Λυκείου-IEK (M.O.=2,44) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,543$, $p=0,012$) από τον αντίστοιχο των ατόμων που είναι πτυχιούχοι, έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (M.O.=2,69) (Πίν.7.45).

Στον παράγοντα «Εκτακτη κατεξάριεση ανταμοιβή» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης Λυκείου-IEK (M.O.=2,48) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,463$, $p=0,014$) από τον αντίστοιχο των ατόμων που είναι πτυχιούχοι, έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (M.O.=2,70) (Πίν.7.45).

Στον παράγοντα «Management κατεξάιρεση ενεργό» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης Λυκείου-IEK (M.O.=2,37) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,042$, $p=0,042$) από τον αντίστοιχο των ατόμων που είναι πτυχιούχοι, έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (M.O.=2,57) (Πίν.6.45).

Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επίδρασε στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,104$), παθητικής ($p \geq 0,062$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,078$).

Πίνακας 6.45 Παράγοντες ηγεσίας* επίπεδο εκπαίδευσης, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντες	Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	Λύκειο-IEK	89	2,42	0,78	-2,089	0,038
	Πτυχίο/MSc/PhD	165	2,63	0,78		
Εμπνευστική παρακίνηση	Λύκειο-IEK	89	2,43	0,79	-3,149	0,002
	Πτυχίο/MSc/PhD	165	2,74	0,73		
Διανοητική διέγερση	Λύκειο-IEK	89	2,44	0,70	-2,543	0,012
	Πτυχίο/MSc/PhD	165	2,69	0,76		
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	Λύκειο-IEK	89	2,48	0,69	-2,463	0,014
	Πτυχίο/MSc/PhD	165	2,70	0,70		
Management κατεξάιρεση ενεργό	Λύκειο-IEK	89	2,37	0,71	-2,042	0,042
	Πτυχίο/MSc/PhD	165	2,57	0,78		

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναγνώρισαν σε μεγαλύτερο βαθμό στοιχεία μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στον προϊστάμενο τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο μόρφωσης έχουν την τάση να παραμένουν στην εργασία τους όντας περισσότερο αφοσιωμένοι (Book et al, 2019). Από την άλλη πλευρά η αφοσίωση αυτή οφείλεται και στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξάρτησης από τους τελευταίους (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Επίσης, κατά τους Schaufeli και Bakker, (2004), το επίπεδο μόρφωσης αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων. Ακόμη, η διανεμητική δικαιοσύνη πηγάζει από τη θεωρία της ανισότητας, προτείνοντας ότι οι άνθρωποι τείνουν να συγκρίνουν την εμπειρία και την εκπαίδευση, καθώς και αποτελέσματα, όπως ανταμοιβές, αναγνώριση και αύξηση αμοιβών (Poon, 2012).

6.6.2.9. Ξενοδοχείο

Η κατηγορία αστέρων του ξενοδοχείου δεν επίδρασε στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,097$), συναλλακτικής ($p \geq 0,482$) παθητικής ($p \geq 0,968$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p \geq 0,904$).

6.6.2.10. Τμήμα εργασίας

Στον παράγοντα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε κουζίνα-bar-housekeeping (M.O.=2,33) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,697, p=0,007$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλο τμήμα (M.O.=2,63) (Πίν.6.46).

Στον παράγοντα «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε κουζίνα-bar-housekeeping (M.O.=2,45) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,400, p=0,017$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλο τμήμα (M.O.=2,69) (Πίν.6.46).

Στον παράγοντα «Management κατεξάιρεση ενεργό» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε κουζίνα-bar-housekeeping (M.O.=2,34) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-1,984, p=0,048$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλο τμήμα (M.O.=2,56) (Πίν.6.46).

Στον παράγοντα «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε κουζίνα-bar-housekeeping (M.O.=2,39) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,586, p=0,010$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλο τμήμα (M.O.=2,69) (Πίν.6.46).

Στον παράγοντα «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε κουζίνα-bar-housekeeping (M.O.=2,31) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,670, p=0,008$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλο τμήμα (M.O.=2,64) (Πίν.6.46).

Το τμήμα εργασίας δεν επίδρασε στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,079$), παθητικής ($p \geq 0,357$) και αποτελεσμάτων ηγεσίας ($p=0,074$).

Πίνακας 6.46 Παράγοντες ηγεσίας* τμήμα εργασίας, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Τμήμα εργασίας	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	Κουζίνα-Bar-Housekeeping	66	2,33	0,63	-2,697	0,007
	Άλλο	188	2,63	0,82		
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	Κουζίνα-Bar-Housekeeping	66	2,45	0,62	-2,400	0,017
	Άλλο	188	2,69	0,72		
Management κατεξάιρεση ενεργό	Κουζίνα-Bar-Housekeeping	66	2,34	0,68	-1,984	0,048
	Άλλο	188	2,56	0,78		
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	Κουζίνα-Bar-Housekeeping	66	2,39	0,71	-2,586	0,010
	Άλλο	188	2,69	0,85		
Ικανοποίηση από την ηγεσία	Κουζίνα-Bar-Housekeeping	66	2,31	0,77	-2,670	0,008
	Άλλο	188	2,64	0,90		

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι στα τμήματα της κουζίνας-μπαρ και housekeeping παρατήρησαν λιγότερο στοιχεία μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στον

προϊστάμενο τους ενώ παράλληλα θεώρησαν λιγότερο αποτελεσματικό τον ηγέτη-προϊστάμενο τους, σε σύγκριση με εργαζομένους που εργάζονται σε θέσεις εργασίας υψηλότερης ιεραρχίας κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας, συχνά είναι σε συχνότερη επαφή με τον προϊστάμενο (Men, 2014).

6.6.2.11.Εθνικότητα

Στον παράγοντα «Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,60) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,639$, $p=0,009$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,17) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Εμπνευστική παρακίνηση» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,68) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,969$, $p=0,003$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,20) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Διανοητική διέγερση» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,65) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=3,270$, $p=0,001$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,15) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,68) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=3,421$, $p=0,001$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,17) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Management κατεξάιρεση ενεργό» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,54) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,322$, $p=0,021$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,17) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,56) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=3,275$, $p=0,001$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=1,96) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,66) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,686$, $p=0,008$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,19) (Πίν.6.47).

Στον παράγοντα «Ικανοποίηση από την ηγεσία» ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=2,59) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,319$, $p=0,021$) από τον αντίστοιχο ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=2,15) (Πίν.6.47).

Η εθνικότητα δεν επίδρασε στους υπόλοιπους παράγοντες της μετασχηματιστικής ($p \geq 0,072$), και παθητικής ηγεσίας ($p \geq 0,197$).

Πίνακας 6.47 Παράγοντες ηγεσίας* εθνικότητα, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντες	Εθνικότητα	N	M.O.	T.A.	t (237)	p-value
Χαρακτηριστικά εξιδανικευμένης επιρροής	Ελληνική	215	2,60	0,77	2,639	0,009
	Άλλη	24	2,17	0,75		
Εμπνευστική παρακίνηση	Ελληνική	215	2,68	0,75	2,969	0,003
	Άλλη	24	2,20	0,80		
Διανοητική διέγερση	Ελληνική	215	2,65	0,72	3,270	0,001
	Άλλη	24	2,15	0,71		
Έκτακτη κατεξάιρεση ανταμοιβή	Ελληνική	215	2,68	0,69	3,421	0,001
	Άλλη	24	2,17	0,66		
Management κατεξάιρεση ενεργό	Ελληνική	215	2,54	0,76	2,322	0,021
	Άλλη	24	2,17	0,69		
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	Ελληνική	215	2,56	0,85	3,275	0,001
	Άλλη	24	1,96	0,95		
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	Ελληνική	215	2,66	0,81	2,686	0,008
	Άλλη	24	2,19	0,84		
Ικανοποίηση από την ηγεσία	Ελληνική	215	2,59	0,86	2,319	0,021
	Άλλη	24	2,15	1,06		

Συμπερασματικά στοιχεία της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και αποτελεσματικής ηγεσίας αναγνωρίστηκαν λιγότερο από αλλοδαπούς εργαζομένους το οποίο δείχνει μία μεροληπτική στάση από μεριάς των προϊσταμένων ή ίσως και ένα κενό αλληλοκατανόησης που μπορεί να οφείλεται και σε ψυχολογικά προβλήματα των μεταναστών λόγω βιωμάτων μετακίνησης από τη μία χώρα στην άλλη (De Castro et al, 2008).

6.6.3. Επίδραση του Δημογραφικού προφίλ στην Επικοινωνία

Στον Πίνακα 6.48 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την επίδραση του δημογραφικού προφίλ στους παράγοντες της επικοινωνίας όπου παρατηρήθηκαν σημαντικά αποτελέσματα σε 6 από τα 11 δημογραφικά στοιχεία (πλην του φύλου, απασχόλησης, ετών στη μονάδα, ετών στο κλάδο και είδους ξενοδοχείου).

Πίνακας 6.48 Επίδραση του δημογραφικού προφίλ (p-value) στην επικοινωνία

Παράγοντες επικοινωνίας	Φύλο	Ηλικία	Οικογ.	Εμπειρία	Απασχόληση	Έτη-μονάδα	Έτη-κλάδος	Εκπαίδευση	Ξενοδοχείο	Τμήμα	Εθνικότητα
Γενική οργανωτική προοπτική	0,983	0,541	0,040	0,102	0,996	0,945	0,895	0,002	0,179	0,005	0,013
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	0,968	0,348	0,046	0,034	0,801	0,752	0,453	0,016	0,283	0,030	0,001
Ατομική ανατροφοδότηση	0,956	0,139	0,029	0,015	0,951	0,545	0,598	0,002	0,266	0,007	0,004
Σχέση με τον προϊστάμενο	0,605	0,179	0,112	0,116	0,503	0,447	0,360	0,024	0,739	0,036	<0,001
Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία	0,779	0,238	0,225	0,106	0,400	0,734	0,905	0,041	0,531	0,022	<0,001
Σχέση με τους υφιστάμενους	0,062	0,027	0,124	0,024	0,173	0,445	0,626	0,548	0,597	0,784	0,106
Ποιότητα μέσων επικοινωνίας	0,793	0,106	0,119	0,023	0,723	0,645	0,811	0,079	0,545	0,014	<0,001
Επικοινωνιακό κλίμα	0,859	0,096	0,105	0,083	0,403	0,470	0,324	0,013	0,553	0,022	0,005

6.6.3.1. Φύλο

Το φύλο δεν επίδρασε στους παράγοντες της επικοινωνίας σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p \geq 0,062$).

6.6.3.2. Ηλικία

Από τον Πίν.6.49 προκύπτει ότι στον παράγοντα «Σχέση με τους υφισταμένους» ο μέσος όρος των ατόμων ηλικίας έως 40 ετών (M.O.=4,63) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(137,999) = -2,238$, $p = 0,027$) από τον αντίστοιχο των ατόμων ηλικίας άνω των 40 (M.O.=5,10). Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% στους υπόλοιπους παράγοντες της επικοινωνίας ($p \geq 0,096$).

Πίνακας 6.49 Σχέση με τους υφισταμένους * ηλικία, independent samples t-test

Παράγοντας	Ηλικία	N	M.O.	T.A.	T (137,999)	p-value
Σχέση με τους υφισταμένους	<40	77	4,63	1,36	-2,238	0,027
	41+	63	5,10	1,11		

Οι εργαζόμενοι άνω των 40 ετών φάνηκαν πιο ικανοποιημένοι από την σχέση τους με τους υφισταμένους. Σύμφωνα με τον Men, (2014) η επικοινωνία αυτή σταδιακά βελτιώνεται όσο ο εργαζόμενος εργάζεται περισσότερο στην επιχείρηση, κάτι το οποίο συνδέεται έμμεσα και με την ηλικία.

6.6.3.3. Οικογενειακή κατάσταση

Στον παράγοντα «Γενική οργανωτική προοπτική» ο μέσος όρος των έγγαμων-άγαμων (M.O.=4,61) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252) = -2,060$, $p = 0,040$) από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων-χήρων (M.O.=4,97) (Πίν.6.50).

Στον παράγοντα «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» ο μέσος όρος των έγγαμων-άγαμων (M.O.=4,69) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252) = -2,004$, $p = 0,046$) από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων-χήρων (M.O.=5,04) (Πίν.6.50).

Στον παράγοντα «Ατομική ανατροφοδότηση» ο μέσος όρος των έγγαμων-άγαμων (M.O.=4,59) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252) = -2,190$, $p = 0,029$) από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων-χήρων (M.O.=4,96) (Πίν.6.50).

Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% στους υπόλοιπους παράγοντες της επικοινωνίας ($p \geq 0,105$).

Πίνακας 6.50 Παράγοντες επικοινωνίας * οικογενειακή κατάσταση, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντες	Οικογενειακή κατάσταση	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Γενική οργανωτική προοπτική	Έγγαμος/η-Άγαμος	193	4,61	1,23	-2,060	0,040
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	61	4,97	1,08		
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	Έγγαμος/η-Άγαμος	193	4,69	1,21	-2,004	0,046
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	61	5,04	1,05		
Ατομική ανατροφοδότηση	Έγγαμος/η-Άγαμος	193	4,59	1,17	-2,190	0,029
	Διαζευγμένος/η-Χήρος/α	61	4,96	1,13		

Οι διαζευγμένοι-χήροι φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την γενική οργανωτική προοπτική, την οργανωσιακή ενσωμάτωση και την ατομική ανατροφοδότηση, κάτι το οποίο μπορεί να εξηγηθεί με βάση τα ευρήματα των Kang & Sung, (2017) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με τους εργαζόμενους, μπορεί να συμβάλει περισσότερο στις προσπάθειες τις οποίες κάνει κάθε εργαζόμενος ατομικά.

6.6.3.4.Εργασιακή Εμπειρία

Στον παράγοντα «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» ο μέσος όρος των ατόμων με 0-20 έτη εργασιακής εμπειρίας (M.O.=4,70) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,137, p=0,034$) από τον αντίστοιχο των ατόμων με περισσότερα από 20 έτη (M.O.=5,08) (Πίν.6.51).

Στον παράγοντα «Ατομική ανατροφοδότηση» ο μέσος όρος των ατόμων με 0-20 έτη εργασιακής εμπειρίας (M.O.=4,59) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,446, p=0,015$) από τον αντίστοιχο των ατόμων με περισσότερα από 20 έτη (M.O.=5,03) (Πίν.6.51).

Στον παράγοντα «Σχέση με τους υφισταμένους» ο μέσος όρος των ατόμων με 0-20 έτη εργασιακής εμπειρίας (M.O.=4,70) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,284, p=0,024$) από τον αντίστοιχο των ατόμων με περισσότερα από 20 έτη (M.O.=5,26) (Πίν.6.51).

Στον παράγοντα «Ποιότητα μέσων επικοινωνίας» ο μέσος όρος των ατόμων με 0-20 έτη εργασιακής εμπειρίας (M.O.=4,67) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252)=-2,284, p=0,023$) από τον αντίστοιχο των ατόμων με περισσότερα από 20 έτη (M.O.=5,10) (Πίν.6.51).

Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% στους υπόλοιπους παράγοντες της επικοινωνίας ($p \geq 0,083$).

Πίνακας 6.51 Παράγοντες επικοινωνίας * εργασιακή εμπειρία, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Έτη	N	M.O.	T.A.	t (252)	p-value
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	0-20	201	4,70	1,16	-2,137	0,034
	>20	53	5,08	1,22		
Ατομική ανατροφοδότηση	0-20	201	4,59	1,15	-2,446	0,015
	>20	53	5,03	1,19		
Σχέση με τους υφισταμένους	0-20	106	4,70	1,31	-2,284	0,024
	>20	34	5,26	1,05		
Ποιότητα μέσων επικοινωνίας	0-20	201	4,67	1,18	-2,284	0,023
	>20	53	5,10	1,28		

Η ύπαρξη στοιχείων ποιοτικής επικοινωνίας υποστηρίχτηκε από εργαζομένους με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών κάτι το οποίο συμφωνεί με την μελέτη του Men, (2014) όπου η επικοινωνία σταδιακά βελτιώνεται όσο ο εργαζόμενος εργάζεται περισσότερο στην επιχείρηση, κάτι που συνδέεται έμμεσα με την εργασιακή εμπειρία. Η επικοινωνία υψηλής ποιότητας αντανακλάται από τις αυξήσεις μισθών, την ευκαιρία για πρόοδο και τα αισθήματα ολοκλήρωσης μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή γεγονότα που προκύπτουν μετά από εμπειρία (Chiang et al., 2008).

6.6.3.5.Είδος απασχόλησης

Το είδος απασχόλησης δεν επίδρασε στους παράγοντες της επικοινωνίας σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p \geq 0,173$).

6.6.3.6.Έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα

Τα έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα δεν επίδρασαν στους παράγοντες της επικοινωνίας σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p \geq 0,445$).

6.6.3.7.Έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο

Τα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν επίδρασαν στους παράγοντες της επικοινωνίας σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p \geq 0,324$).

6.6.3.8.Εκπαίδευση

Στον παράγοντα «Γενική οργανωτική προοπτική» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (M.O.=4,59) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(105,205) = -3,131$, $p=0,002$) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (M.O.=5,08). (Πίν.6.52).

Στον παράγοντα «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (M.O.=4,68) είναι στατιστικά μικρότερος ($t(252) = -2,432$,

p=0,016) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Μ.Ο.=5,12). (Πίν.6.52).

Στον παράγοντα «Ατομική ανατροφοδότηση» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (Μ.Ο=4,57) είναι στατιστικά μικρότερος (t (252)=-3,081, p=0,002) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Μ.Ο.=5,11). (Πίν.6.52).

Στον παράγοντα «Σχέση με τον προϊστάμενο» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (Μ.Ο=4,74) είναι στατιστικά μικρότερος (t (252)=-2,277, p=0,024) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Μ.Ο.=5,17). (Πίν.6.52).

Στον παράγοντα «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (Μ.Ο=4,62) είναι στατιστικά μικρότερος (t (252)=-2,057, p=0,041) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Μ.Ο.=4,98). (Πίν.6.52).

Στον παράγοντα «Επικοινωνιακό κλίμα» ο μέσος όρος των ατόμων με επίπεδο εκπαίδευσης έως αυτό του πτυχίου (Μ.Ο=4,66) είναι στατιστικά μικρότερος (t (252)=-2,499, p=0,013) από τον αντίστοιχο των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Μ.Ο.=5,10). (Πίν.6.52).

Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% στους υπόλοιπους παράγοντες της επικοινωνίας (p≥0,079).

Πίνακας 6.52 Παράγοντες επικοινωνίας * εκπαίδευση, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Εκπαίδευση	N	Μ.Ο.	Τ.Α.	df	t	p-value
Γενική οργανωτική προοπτική	Έως πτυχίο	201	4,59	1,25	105,205	-3,131	0,002
	MSc-PhD	53	5,08	0,94			
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	Έως πτυχίο	201	4,68	1,20	252	-2,432	0,016
	MSc-PhD	53	5,12	1,03			
Ατομική ανατροφοδότηση	Έως πτυχίο	201	4,57	1,17	252	-3,081	0,002
	MSc-PhD	53	5,11	1,06			
Σχέση με τον προϊστάμενο	Έως πτυχίο	201	4,74	1,24	252	-2,277	0,024
	MSc-PhD	53	5,17	1,07			
Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία	Έως πτυχίο	201	4,62	1,16	252	-2,057	0,041
	MSc-PhD	53	4,98	1,10			
Επικοινωνιακό κλίμα	Έως πτυχίο	201	4,66	1,18	252	-2,499	0,013
	MSc-PhD	53	5,10	1,03			

Εργαζόμενοι με πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης, επιπέδου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας το οποίο πιθανόν να οφείλεται και στην στήριξη του προϊστάμενου του προς αυτόν λόγω των υψηλών προσόντων (Tromp et al, 2010). Επίσης, κατά τους Schaufeli και Bakker, (2004), το επίπεδο μόρφωσης αυξάνει τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων, όσο και την επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο, καθιστώντας τη σχέση πιο δημιουργική.

6.6.3.9. Ξενοδοχείο

Το είδος του ξενοδοχείου δεν επίδρασε στους παράγοντες της επικοινωνίας σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p \geq 0,179$).

6.6.3.10. Τμήμα εργασίας

Στον παράγοντα «Γενική οργανωτική προοπτική» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,12) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,840$, $p=0,005$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,59) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Οργανωσιακή ενσωμάτωση» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,10) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,189$, $p=0,030$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,70) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Ατομική ανατροφοδότηση» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,08) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,791$, $p=0,007$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,58) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Σχέση με τον προϊστάμενο» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,15) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,107$, $p=0,036$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,75) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,03) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,307$, $p=0,022$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,61) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Ποιότητα μέσων επικοινωνίας» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,13) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,468$, $p=0,014$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,67) (Πίν.6.53).

Στον παράγοντα «Επικοινωνιακό κλίμα» ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονται σε λογιστήριο-γραφεία (Μ.Ο.=5,08) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(252)=2,300, p=0,022$) από τον αντίστοιχο όσων εργάζονται σε άλλη θέση (Μ.Ο.=4,67) (Πίν.6.53).

Το τμήμα εργασίας δεν επίδρασε σε στάθμη σημαντικότητας 5% στην «Σχέση με τους υφισταμένους» ($p=0,784$).

Πίνακας 6.53 Παράγοντες επικοινωνίας * τμήμα εργασίας, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Τμήμα εργασίας	N	M.O.	T.A.	df	t	p-value
Γενική οργανωτική προοπτική	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,12	1,14	252	2,840	0,005
	Άλλο	203	4,59	1,20			
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,10	1,12	252	2,189	0,030
	Άλλο	203	4,70	1,19			
Ατομική ανατροφοδότηση	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,08	1,15	77,329	2,791	0,007
	Άλλο	203	4,58	1,15			
Σχέση με τον προϊστάμενο	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,15	1,11	252	2,107	0,036
	Άλλο	203	4,75	1,23			
Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,03	1,07	252	2,307	0,022
	Άλλο	203	4,61	1,17			
Ποιότητα μέσων επικοινωνίας	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,13	1,10	252	2,468	0,014
	Άλλο	203	4,67	1,22			
Επικοινωνιακό κλίμα	Λογιστήριο-Γραφεία	51	5,08	1,18	252	2,300	0,022
	Άλλο	203	4,67	1,15			

Συμπεραίνουμε ότι εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέση υψηλότερης ιεραρχίας όπως αυτή του λογιστηρίου ή σε θέση γραφείου ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδα λόγω του ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας, συχνά είναι σε μεγαλύτερη επικοινωνία με τον προϊστάμενο (Men, 2014). Η επικοινωνία υψηλής ποιότητας αντανακλάται από τις αυξήσεις μισθών, την ευκαιρία για πρόοδο και τα αισθήματα ολοκλήρωσης μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή γεγονότα που προκύπτουν μετά από ανάληψη υψηλότερων θέσεων εντός του οργανισμού (Chiang et al., 2008).

6.6.3.11.Εθνικότητα

Στον παράγοντα «Γενική οργανωτική προοπτική», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (Μ.Ο.=4,75) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(33,185)=2,619, p=0,013$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (Μ.Ο.=4,23) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Οργανωσιακή ενσωμάτωση», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,85) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(33,497)=3,787, p=0,001$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=4,12) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Ατομική ανατροφοδότηση», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,76) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,946, p=0,004$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=4,04) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Σχέση με τον προϊστάμενο», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,93) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=3,674, p<0,001$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=4,00) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,80) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=4,476, p<0,001$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=3,73) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Ποιότητα μέσω επικοινωνίας», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,85) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(34,310)=4,380, p<0,001$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=4,02) (Πίν.6.54).

Στον παράγοντα «Επικοινωνιακό κλίμα», ο μέσος όρος των ατόμων ελληνικής εθνικότητας (M.O.=4,82) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(237)=2,828, p=0,005$) από τον αντίστοιχο των ατόμων άλλης εθνικότητας (M.O.=4,13) (Πίν.6.54).

Η εθνικότητα δεν επίδρασε σε στάθμη σημαντικότητας 5% στην «Σχέση με τους υφισταμένους» ($p=0,106$).

Πίνακας 6.54 Παράγοντες επικοινωνίας * εθνικότητα, independent samples t-test (στατ. σημαντικά)

Παράγοντας	Εθνικότητα	N	M.O.	T.A.	t	df	p-value
Γενική οργανωτική προοπτική	Ελληνική	215	4,75	1,21	2,619	33,185	0,013
	Άλλη	24	4,23	0,89			
Οργανωσιακή ενσωμάτωση	Ελληνική	215	4,85	1,18	3,787	33,497	0,001
	Άλλη	24	4,12	0,86			
Ατομική ανατροφοδότηση	Ελληνική	215	4,76	1,16	2,946	237	0,004
	Άλλη	24	4,04	0,90			
Σχέση με τον προϊστάμενο	Ελληνική	215	4,93	1,19	3,674	237	<0,001
	Άλλη	24	4,00	1,00			
Οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία	Ελληνική	215	4,80	1,12	4,476	237	<0,001
	Άλλη	24	3,73	0,97			
Ποιότητα μέσων επικοινωνίας	Ελληνική	215	4,85	1,20	4,380	34,310	<0,001
	Άλλη	24	4,02	0,85			
Επικοινωνιακό κλίμα	Ελληνική	215	4,82	1,14	2,828	237	0,005
	Άλλη	24	4,13	1,00			

Οι Έλληνες εργαζόμενοι παρουσιάστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους αλλοδαπούς εργαζόμενους, κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν δυσκολότερα βιώματα και παράλληλα συχνά μπορεί να έχουν θέματα ψυχικής και σωματικής υγείας λόγω του στρες κατά την μετακίνηση τους από τη μία χώρα στην άλλη (De Castro et al, 2008). Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να εξετάζουν τις ανάγκες των μεταναστών υπαλλήλων τους και να τους διδάξουν κατάλληλες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις προκειμένου να ενισχύσουν τη γλωσσική ικανότητα των εργαζομένων (Afiya, 2007). Μετανάστες εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν ανεπαρκή εκπαίδευση λόγω του γεγονότος ότι η πλειοψηφία της εκπαίδευσης διεξάγεται στα αγγλικά και όχι στη μητρική τους γλώσσα (O'Connor et al., 2005).

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των ηγετικών στυλ με τις μεταβλητές της επικοινωνίας σε ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης η έρευνα μελέτησε αν οι απόψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της μονάδας διαφοροποιούνται ανάλογα τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Στην έρευνα συμμετείχαν 254 εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4 ή 5 αστέρων του Νομού Λάρισας, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους εργάζονται στο τμήμα του λογιστηρίου, της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων, κουζίνας, μπαρ, και γενικών καθηκόντων υπαλλήλου, με καθεστώς αορίστου χρόνου, στην πλειοψηφία τους Έλληνες, ηλικίας έως 50 ετών, με επίπεδο μόρφωσης τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η γενική εργασιακή εμπειρία ποικίλει, ωστόσο όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, οι περισσότεροι ανέφεραν εμπειρία έως 10 έτη γενικά και έως 5 στην συγκεκριμένη μονάδα.

Μέτρια προς υψηλά χαρακτηρίστηκαν τα επίπεδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας των προϊσταμένων σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανέδειξαν ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν σε ικανοποιητικό βαθμό όλα τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής, την εμπνευστική παρακίνηση, την διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Όπως αναφέρουν και οι Naile & Selesho, (2014) ένας εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται σε οργανισμό όπου επικρατεί μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά προς όφελος του οργανισμού. Σε μία από τις μοναδικές μελέτες που αφορούν τη βιομηχανία φιλοξενίας, οι Hinkin και Tracey (1994) συνέκριναν τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία και εξέτασε τις συνέπειες αυτών των στυλ ηγεσίας στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα σε μια εταιρεία διαχείρισης ξενοδοχείου. Η μελέτη τους έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε άμεσο αντίκτυπο στις αντιλήψεις για το άνοιγμα της επικοινωνίας, τη σαφήνεια ρόλου και αποστολής, την ικανοποίηση υπαλλήλων από τον ηγέτη και τις αξιολογήσεις για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Αυτή η μελέτη ήταν σημαντική όχι μόνο επειδή έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν σημαντική για τον κλάδο της φιλοξενίας, αλλά και γιατί η μετασχηματιστική ηγεσία είχε επιρροή σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων και μεταβλητών οργανωτικού αποτελέσματος. Επίσης, λίγο αργότερα, οι Tracey και Hinkin (1996) υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της εξέτασης πολλαπλών αποτελεσμάτων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των τρόπων με τους οποίους οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν την επιρροή τους. Φαίνεται ότι οι μετασχηματιστικοί

ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων οπαδών, και ότι αυτές οι αντιλήψεις μπορεί με τη σειρά τους να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των οπαδών που συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία μιας οργάνωσης. Καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν το όραμά τους και διευκρινίζουν τους ατομικούς ρόλους, επιτυγχάνοντας τους επιθυμητούς στόχους, οι ακόλουθοι αποκτούν κατανόηση για το πού πηγαίνει ο οργανισμός και τι πρέπει να κάνουν για να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος του ηγέτη.

Παρόμοια, σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα, βαθμολογήθηκε η συναλλακτική ηγεσία και οι παράγοντες της. Οι εργαζόμενοι ανέδειξαν ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν σε ικανοποιητικό βαθμό όλα τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, δηλαδή την έκτακτη κατεξάριση ανταμοιβή και το Management κατεξάριση ενεργό. Ειδικά για το management, όπως αναφέρουν οι Chaudhry et al, (2012), η συσχέτιση η οποία παρουσιάζεται μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, με την παρακίνηση των εργαζομένων δείχνει ότι μπορούν να μείνουν ικανοποιημένοι όταν η ηγεσία αυτή έχει χαρακτηριστικά τα οποία συναντώνται και στα στοιχεία της μετασχηματιστικής αλλαγής στα στοιχεία της συναλλακτικής. Σύμφωνα με τους Bass et al., (2003), αρκετές μελέτες βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής και της οργανωτικής δέσμευσης. Αυτό είναι σύμφωνο με τους Chiang & Jang, (2008) και οι Uen et al., (2012) που βρήκαν ότι το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας έχει θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση. Ωστόσο, οι Mardiyana, Owin & Juhary, (2019) επίσης συμφωνούν ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση στα χαρακτηριστικά εκείνα που συναντώνται με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η παθητική ηγεσία δεν ακολουθείται από τους προϊσταμένους, καθώς σύμφωνα με τους εργαζόμενους, οι προϊστάμενοι δεν χρησιμοποιούν την ηγεσία προς αποφυγήν, ούτε το Management κατεξάριση παθητικό. Όπως υποστηρίζει ο Beer (2017) είναι δυνατόν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, να εισαχθούν σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από την αναδόμηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση οδηγείται σε μία οργανωσιακή αλλαγή η οποία θα συνοδευτεί από μία νέα ευθυγράμμιση των στόχων. Η παθητική ηγεσία βρέθηκε να έχει αρνητικές επιπτώσεις στη δέσμευση των εργαζομένων (Popli & Rizvi, 2016). Ο Jordan (2016) βρήκε παρόμοια αποτελέσματα όπου δεν υπήρχε συσχέτιση μεταξύ παθητικής ηγεσίας και δέσμευσης εργαζομένων, η οποία έρχεται σε αντίθεση με τις μέτριες έως ισχυρές συσχετίσεις που βρέθηκαν για μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (Jordan, 2016). Σύμφωνα με αυτό

το εύρημα, οι παθητικοί ηγέτες δεν κάνουν τίποτα για να επηρεάσουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Επομένως, υπό την προϋπόθεση της απουσίας του αρχηγού, έγκειται στην απόφαση των εργαζομένων αν θα δεσμευτούν ή όχι στον οργανισμό, ακολουθώντας τον ηγέτη και συγχρόνως τους στόχους του οργανισμού (Jordan, 2016).

Τα αποτελέσματα των πρακτικών ηγεσίας αναγνωρίστηκαν σε μέτριο προς υψηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι έδειξαν τάση συμφωνίας στην άποψη πως η ηγεσία είναι αποτελεσματική, τους ικανοποιεί και ότι τους κάνει να προσπαθούν περισσότερο. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα των Naile & Selesho, (2014) που υποστηρίζουν ότι μπορούν να παρακινηθούν περαιτέρω όταν μένουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η επικοινωνία με την ηγεσία. Ένας παρακινημένος υπάλληλος είναι ένας αφοσιωμένος υπάλληλος και σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Προηγούμενη έρευνα έχει υποστηρίξει ότι οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι αποδίδουν 20% καλύτερα και έχουν 87% λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, υποδηλώνοντας μια σύνδεση μεταξύ δέσμευσης και θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων (Lockwood, 2007). Επιπλέον, βρέθηκαν οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση να συνδέονται με υψηλότερα κέρδη, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, ικανοποίηση πελατών, λιγότερα ατυχήματα και λιγότερες απουσίες. Ο κλάδος της φιλοξενίας ως βιομηχανία ανθρώπων απαιτεί ικανοποιημένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους για να ανεβάσουν τη βιομηχανία σε υψηλότερο επίπεδο επιτυχίας (Wagner & Harter, 2006).

Μέτρια προς υψηλά βαθμολογήθηκαν οι παράγοντες της επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι, έδειξαν τάση συμφωνίας πως η επικοινωνία υφίσταται σε ικανοποιητικό βαθμό εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς αναγνώρισαν σε βαθμό άνω του μετρίου την γενική οργανωτική προοπτική, την οργανωσιακή ενσωμάτωση, την ύπαρξη ατομικής ανατροφοδότησης, τις καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, την ύπαρξη οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας, την ποιότητα μέσων επικοινωνίας και το καλό επικοινωνιακό κλίμα. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να υπάρχει καλό επικοινωνιακό κλίμα όπως υποστηρίζουν οι Maroudas et al, (2008) και μάλιστα η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων να είναι άμεση και αποτελεσματική. Όμως και η κακή επικοινωνία είναι καλό να επικοινωνείται προς τον ηγέτη ούτως ώστε να γίνονται αλλαγές στα πλαίσια της οργάνωσης της επιχείρησης (Akhmad et al, 2020). Τα άτομα μπορούν να διατηρήσουν το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης επενδύοντας τους προσωπικούς τους, συναισθηματικούς, φυσικούς και κοινωνικούς πόρους, ενώ οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή δέσμευση παρέχοντας τους κατάλληλους πόρους με ευνοϊκό

τρόπο. Προηγούμενες μελέτες πρότειναν την υποστήριξη των συναδέλφων ως σημαντικό παράγοντα για την προώθηση της δέσμευσης (McBain, 2007 · Saks, 2006 · Schaufeli & Bakker, 2004). Ο Gibbons (2006) βρήκε 26 διαφορετικά στοιχεία δέσμευσης που προτάθηκαν σε δώδεκα μελέτες, βασισμένες σε μεγάλο βαθμό σε συμβουλευτικές υπηρεσίες. Ένα από τα πολλά κοινά αναφερόμενα προηγούμενα ήταν η υποστήριξη από συναδέλφους. Η υποστήριξη των συναδέλφων μπορεί να περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών συμπεριλαμβανομένης της άμεσης υποστήριξης του επόπτη και της επικοινωνίας με τον ανώτερο διευθυντή. Η επικοινωνία είναι εφικτή προς όλες τις κατευθύνσεις μόνο όταν ο ηγέτης επιτυγχάνει το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και ανάπτυξης (Gibbons, 2006).

Γενικότερα, οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Το 33,1% ανέφερε ότι τα επίπεδα ικανοποίησης αυξήθηκαν τους τελευταίους 6 μήνες, με το 52% ωστόσο να δηλώνουν σταθερά επίπεδα ικανοποίησης. Αναφορικά με τις προτάσεις για αύξηση της ικανοποίησης, ξεχώρισαν η αύξηση του μισθού, των απολαβών και των μόνους. Γενικά για την ικανοποίηση από την εργασία, οι Putra, Cho και Liu (2015) εξέτασαν τον αντίκτυπο των εξωτερικών κινήτρων (δηλαδή χρήματα και μισθοί) και βρήκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ χρημάτων και μισθών και ικανοποίησης εργασία. Αυτό ήταν παρόμοιο με τα αποτελέσματα που βρήκαν οι Jung και Yoon (2015) των υπαλλήλων πολυτελών ξενοδοχείων στη Νότια Κορέα που εξέτασε τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την αμοιβή (δηλαδή δομή αμοιβής, επίπεδο αμοιβής, αύξηση μισθών και παροχές) και της εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα οφέλη και οι οικονομικές παροχές ήταν σημαντικά προηγούμενα της δέσμευσης στην εργασία (Jung & Yoon, 2015). Η έρευνα των Putra et al. (2015) εξέτασε τον αντίκτυπο του άνετου περιβάλλοντος εργασίας και της σημασίας της δέσμευσης των εργαζομένων. Διαπίστωσαν ότι τα άνετα περιβάλλοντα στο χώρο εργασίας και η ουσιαστική εργασία σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο Karatepe (2011) συνέλεξε δεδομένα από υπαλλήλους πρώτης γραμμής πλήρους απασχόλησης σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στη Νιγηρία και διαπίστωσε ότι για τους εργαζόμενους, η δικονομική δικαιοσύνη είχε σημαντική σχέση με το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Οι Owens et al., (2015) ρώτησαν υπαλλήλους που εργάζονταν σε διαφορετικούς τομείς υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της φιλοξενίας, αν είχαν ποτέ επόπτη/προϊστάμενο που να τους έκανε να νιώθουν κίνητρα/ενέργεια όταν βρίσκονταν κοντά του. Πενήντα εννέα τοις εκατό των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι οι ηγέτες τους ήταν σημαντικά σχεσιακά κίνητρα. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι ηγέτες μπορούσαν να τους παρακινήσουν με τρόπους που

τους έκαναν να απολαμβάνουν τη δουλειά τους και φυσικά να αυξήσουν την εργασιακή τους δέσμευση.

Οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί στην εργασία τους με το 46,1% να δηλώνει πως η παραγωγικότητα τους αυξήθηκε τους τελευταίους 6 μήνες ενώ το 45,7% πως έμεινε σταθερή. Αυτό πιθανώς οφείλεται στη συνολική αύξηση της παραγωγικότητας στον τουριστικό κλάδο, καθώς μετά από επανειλημμένες κρίσεις και οικονομικά προβλήματα, η συνολική εστίαση στην παραγωγικότητα του κλάδου, μέσα από συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, είναι ορατή στους κλασικούς τουριστικούς προορισμούς (Latip et al., 2022).

Μελετήθηκε η επίδραση των στυλ της ηγεσίας στην επιμέρους μεταβλητές της επικοινωνίας αλλά και στην επικοινωνία γενικότερα. Αναδείχτηκε πως το σημαντικότερο στυλ ηγεσίας που οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής και το αποτέλεσμα της ηγεσίας, μέσω της παρακίνησης για επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας. **Επιβεβαιώθηκαν δηλαδή οι ερευνητικές υποθέσεις** που αναδεικνύουν την θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων ηγεσίας στην επικοινωνία στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Συγκεκριμένα, στις ξενοδοχειακές μονάδες που ο προϊστάμενος χαρακτηρίστηκε μετασχηματιστικός μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής παρατηρήθηκε καλύτερη επικοινωνία, όσον αφορά την γενική οργανωτική προοπτική, την οργανωσιακή ενσωμάτωση, την ατομική ανατροφοδότηση, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία, την ποιότητα μέσω επικοινωνίας και το επικοινωνιακό κλίμα. Επιπλέον, στις ξενοδοχειακές μονάδες που ο προϊστάμενος χαρακτηρίστηκε αποτελεσματικός ηγέτης κάνοντας τους εργαζομένους να προσπαθούν περισσότερο, παρατηρήθηκε καλύτερη επικοινωνία όσον αφορά την γενική οργανωτική προοπτική, την οργανωσιακή ενσωμάτωση, την ατομική ανατροφοδότηση και το επικοινωνιακό κλίμα. Πρέπει να ειπωθεί ότι το κλίμα αυτό μπορεί να βελτιωθεί μέσα από την απόδοση την οποία έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (Gkolia et al, 2018) και μάλιστα στην μετασχηματιστική ηγεσία, βελτιώνεται σημαντικά η εσωτερική επικοινωνία η οποία υπάρχει στις επιχειρήσεις (Men, 2014). Από την άλλη πλευρά, η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί οπαδούς και όχι ανεξάρτητους εργαζόμενους και αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχει εξάρτηση στην εργασία και η επικοινωνία να είναι πάντα απαραίτητη (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Οι Avolio και Bass (2004) υποστηρίζουν ότι η έμπνευση μπορεί να συμβεί χωρίς να χρειάζεται ταύτιση των συνεργατών με τον αρχηγό. Οι εμπνευσμένοι ηγέτες αρθρώνουν, με απλούς τρόπους, κοινούς στόχους και αμοιβαία

κατανόηση του τι είναι σωστό και σημαντικό. Έτσι βοηθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας στους οπαδούς τους με τη χρήση μοντέλων άλλων εμπνευσμένων ηγετών. Οι Gooty et al. (2009) θεωρούν ότι αυτές οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές του ηγέτη ενεργούν παράλληλα προς την επίτευξη της αυξημένης προσπάθειας των οπαδών μέσω υψηλότερων κινήτρων και πίστης σε ένα πιο θετικό μέλλον. Η εξιδανικευμένη επιρροή εμφανίζεται όταν οι οπαδοί παρατηρούν τους ηγέτες τους να πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι πιο πιθανό να θέλουν να μιμηθούν τη στάση, τη συμπεριφορά, και τις αξίες του ηγέτη (Avolio et al., 1991). Οι ηγέτες δημιουργούν οπαδούς που έχουν την ικανότητα να ηγούνται όταν είναι απαραίτητο και επιθυμητό. Αυτό συμβαίνει όταν οι ακόλουθοι αρχίζουν να καταλαβαίνουν τα δικά τους ηγετικά χαρακτηριστικά, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη σε αυτούς και στις ικανότητές τους (Avolio et al., 1991). Οι Bono και Judge (2003) υπέθεσαν ότι οι οπαδοί των μετασχηματιστικών ηγετών βρίσκουν τη δουλειά τους πιο ουσιαστική, και ως εκ τούτου, είναι πιο αυτοδεσμευμένοι και αυτοί οι ακόλουθοι είναι σταθερά πρόθυμοι να αποδίδουν εξαιρετικά.

Μελετήθηκε επίσης αν απόψεις τους για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων στις ξενοδοχειακές μονάδες διαφέρουν ανάλογα τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. **Επιβεβαιώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις** που αναδεικνύουν την επίδραση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών φύλο, οικογενειακή κατάσταση, το είδος απασχόλησης, έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη μονάδα και στον συγκεκριμένο κλάδο, επίπεδο μόρφωσης, τμήμα εργασίας και εθνικότητα στις απόψεις των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων.

Παρατηρήθηκε ότι οι άντρες εργαζόμενοι θεώρησαν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους, χρησιμοποιεί το παθητικό στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με τις γυναίκες. Αυτό συμβαίνει διότι η παθητική ηγεσία σε κάποιες περιπτώσεις σχετίζεται με την βελτίωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα κλίμα ασφάλειας (Kelloway et al, 2006).

Οι διαζευγμένοι-χήροι παρατήρησαν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον για αυτούς αλλά παράλληλα εντόπισαν και υψηλά στοιχεία της ηγεσίας προς αποφυγήν. Αυτό όπως αναφέρουν οι Wang & Xie, (2020) οφείλεται στο γεγονός ότι η ηγεσία όταν δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, δημιουργεί στον εργαζόμενο περισσότερη εμπιστοσύνη.

Οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου ή εποχιακής παρατήρησαν σε μεγαλύτερο βαθμό την διανοητική διέγερση στον προϊστάμενο τους κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι θαυμάζουν την προσωπικότητα του προϊσταμένου θεωρώντας ότι έχει μία σημαντική προσωπικότητα (Korejan & Shahbazi, 2016).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με έως 10 έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη μονάδα ανέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί στοιχεία παθητικής ηγεσίας. Παράλληλα, Οι εργαζόμενοι με έως 2 έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο παρατήρησαν σε μικρότερο βαθμό εξατομικευμένο ενδιαφέρον από τον προϊστάμενο τους κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί να μην έχουν αναγνωρίσει πλήρως τα στοιχεία της προσωπικότητας του προϊσταμένου (Korejan & Shahbazi, 2016).

Ο Rigg (2012) μελέτησε επιπλέον τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αφοσιωμένων εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Τζαμάικα και διαπίστωσε ότι οι πιο ηλικιωμένοι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είχαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από ό,τι νεότεροι υπάλληλοι, ενώ δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στα επίπεδα δέσμευσής τους (Rigg, 2012). Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη από τους Rigg et al, (2014) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Τζαμάικας. Η μελέτη έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν 42 ετών και άνω ασχολούνταν περισσότερο με την εργασία και θεωρούσαν ότι οι ηγέτες τους ενίσχυαν περισσότερο τα κίνητρά τους και το ενδιαφέρον τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων ανά φύλο (Rigg et al. 2014).

Εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο μόρφωσης, τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνώρισαν περισσότερο την ύπαρξη μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στον προϊστάμενο τους και μάλιστα έχουν την τάση να παραμένουν στην εργασία τους όντας περισσότερο αφοσιωμένοι (Book et al, 2019). Από την άλλη πλευρά η αφοσίωση αυτή οφείλεται και στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εξάρτησης από τους τελευταίους (Eisenbeiß & Boerner, 2013). Επίσης, κατά τους Schaufeli και Bakker, (2004), το επίπεδο μόρφωσης αυξάνει τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων, όσο και την επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο, καθιστώντας τη σχέση πιο δημιουργική. Επιπλέον η διανεμητική δικαιοσύνη πηγάζει από τη θεωρία της ανισότητας, προτείνοντας ότι οι άνθρωποι τείνουν να συγκρίνουν τις εισροές τους,

όπως π.χ την εμπειρία και την εκπαίδευση, καθώς και αποτελέσματα, όπως ανταμοιβές, αναγνώριση και αύξηση αμοιβών και αποτελέσματα άλλων (Poorn, 2012).

Εργαζόμενοι στα τμήματα της κουζίνας-μπαρ και housekeeping αλλά και αλλοδαποί εργαζόμενοι παρατήρησαν λιγότερο στοιχεία μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στον προϊστάμενο τους ενώ παράλληλα θεώρησαν λιγότερο αποτελεσματικό τον ηγέτη-προϊστάμενο τους, σε σύγκριση με εργαζομένους που εργάζονται σε θέσεις εργασίας υψηλότερης ιεραρχίας αλλά και σε σχέση με Έλληνες εργαζομένους κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας, συχνά είναι σε μεγαλύτερη επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, με τον προϊστάμενο (Men, 2014).

Μελετήθηκε αν οι απόψεις των εργαζομένων για την ύπαρξη επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα διαφέρουν ανάλογα τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. **Επιβεβαιώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις** που αναδεκνύουν την επίδραση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο μόρφωσης, τμήμα εργασίας και εθνικότητα, στις απόψεις των εργαζομένων για την ύπαρξη επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Εργαζόμενοι άνω των 40 ετών ανέφεραν καλύτερη επικοινωνία όσον αφορά τις σχέσεις με τους υφισταμένους. Εργαζόμενοι με περισσότερα από 20 έτη εργασιακής εμπειρίας συμφώνησαν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας υφίσταται επαρκώς, στους παράγοντες της οργανωσιακής ενσωμάτωσης, της ατομικής ανατροφοδότησης, των σχέσεων με τους υφισταμένους, και της ποιότητας μέσω επικοινωνίας. Όπως αναφέρει ο Men, (2014) η επικοινωνία αυτή σταδιακά βελτιώνεται όσο ο εργαζόμενος εργάζεται περισσότερο στην επιχείρηση και για το λόγο αυτό, μπορεί να εξηγηθεί το γεγονός ότι τα άτομα με περισσότερα από 20 έτη εργασιακής εμπειρίας, υποστηρίζουν περισσότερο την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι Anderson και Martin (1995) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι όχι μόνο αναζητούν επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες και σαφήνεια για τα καθήκοντα εργασίας, αλλά αναζητούν επίσης επικοινωνιακές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και ανωτέρους για να ικανοποιήσουν τις διαπροσωπικές ανάγκες ένταξης. Το επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία συνδέεται επίσης με τη θέση ή το ρόλο ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού. Η ικανοποίηση από την επικοινωνία πιστεύεται ότι είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή σε αντίθεση με τη μονοδιάστατη, επειδή οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι με

την επικοινωνία, αλλά εκφράζουν διαφορετικούς βαθμούς ικανοποίησης σχετικά με διαφορετικές κατηγορίες επικοινωνίας (Clampitt & Downs, 1993). Συγκεκριμένα, η επικοινωνία υψηλής ποιότητας αντανακλάται από τις αυξήσεις μισθών, την ευκαιρία για πρόοδο και τα αισθήματα ολοκλήρωσης μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή γεγονότα που προκύπτουν μετά από εμπειρία ή ανάληψη υψηλότερων θέσεων εντός του οργανισμού (Chiang et al., 2008).

Οι διαζευγμένοι-χήροι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι όσον αφορά την γενική οργανωσιακή προοπτική, την οργανωσιακή ενσωμάτωση και την ατομική ανατροφοδότηση κάτι το οποίο μπορεί να εξηγηθεί με βάση τα ευρήματα των Kang & Sung, (2017) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με τους εργαζόμενους, μπορεί να συμβάλει περισσότερο στις προσπάθειες τις οποίες κάνει κάθε εργαζόμενος ατομικά. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια στην επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει στρες στους εργαζόμενους, μεγαλύτερη εναλλαγή προσωπικού, απουσίες, χαμηλή ανατροφοδότηση και εξάντληση (Ahmad, 2006). Η επικοινωνία υπό φορτίο ή υπερφόρτωση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα παρεμβολές στην ακρίβεια των πληροφοριών (Goris, Pettit, & Baught, 2002). Κατά συνέπεια, η ισχυρή ικανοποίηση από την επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, την επαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών και μια θετική σχέση προς την απόδοση της εργασίας και την παραγωγικότητα, γεγονότα που αντανακλούν και στην προσωπική ζωή του εργαζόμενου (Clampitt & Downs, 1993).

Άτομα με πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης, τουλάχιστον επιπέδου μεταπτυχιακού δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία όσον αφορά τους παράγοντες της γενικής οργανωτικής προοπτικής, της οργανωσιακής ενσωμάτωσης, της ατομικής ανατροφοδότησης, των σχέσεων με τον προϊστάμενο, της οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας και του επικοινωνιακού κλίματος κάτι το οποίο ωστόσο προϋποθέτει ότι η επικοινωνία και οι σχέσεις με τον προϊστάμενο έχουν την πλήρη υποστήριξη του ούτως ώστε ο εργαζόμενος ο οποίος έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης, να μην οδηγηθεί σε παραίτηση λόγω της πίεσης (Tromp et al, 2010).

Τέλος, εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέση υψηλότερης ιεραρχίας όπως αυτή του λογιστηρίου ή σε θέση γραφείου αλλά και Έλληνες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός της ξενοδοχειακής μονάδες στους παράγοντες της γενικής οργανωτικής προοπτικής, της οργανωσιακής ενσωμάτωσης, της ατομικής ανατροφοδότησης, των σχέσεων

με τον προϊστάμενο, της οριζόντιας ανεπίσημης επικοινωνίας, της ποιότητας μέσω επικοινωνίας και του επικοινωνιακού κλίματος σε σύγκριση με εργαζομένους σε χαμηλότερη ιεραρχική θέση αλλά και σε σχέση με αλλοδαπούς εργαζομένους. Το γεγονός ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους αλλοδαπούς εργαζόμενους, οφείλεται στο γεγονός ότι οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν δυσκολότερα βιώματα και παράλληλα συχνά μπορεί να έχουν θέματα ψυχικής και σωματικής υγείας λόγω του στρες κατά την μετακίνηση τους από τη μία χώρα στην άλλη (De Castro et al, 2008).

Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να εξετάζουν τις ανάγκες των μεταναστών υπαλλήλων τους και να τους διδάξουν κατάλληλες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις προκειμένου να ενισχύσουν τη γλωσσική ικανότητα των εργαζομένων (Afifa, 2007). Κανονικά, η έκταση της γλωσσικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας βασίζεται στο μέγεθος και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, πράγμα που σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι συχνά σε θέση να προσφέρουν καλύτερη κατάρτιση (Imel, 2003). Ταυτόχρονα, οι εταιρείες, ειδικά στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, θεωρούν σημαντική τη γνώση της γλώσσας της κοινότητας, λόγω ανάγνωσης κρατικών εγγράφων ή και άλλων διαδικασιών, που η μετάφρασή τους θα ήταν διαφορετικά χρονοβόρα αναφέρουν τις ακόλουθες δυσκολίες με τη γλωσσική κατάρτιση: (α) οι φτωχές δεξιότητες αλφαριθμητισμού είναι κοινές σε πολλούς υπαλλήλους πρώτης γραμμής (Harris & Bonn, 2000 · Zeidner, 2009). Επίσης μετανάστες εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν ανεπαρκή εκπαίδευση λόγω του γεγονότος ότι η πλειοψηφία της εκπαίδευσης διεξάγεται στα αγγλικά και όχι στη μητρική τους γλώσσα (O'Connor et al., 2005).

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. Συμπεράσματα έρευνας

Οι προϊστάμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων 4 ή 5 αστέρων του Νομού Λάρισας χαρακτηρίστηκαν από μέτρια προς υψηλά επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς χρησιμοποιούν την εμπνευστική παρακίνηση, την διανοητική διέγερση, την εξιδανικευμένη επιρροή και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Παράλληλα σε βαθμό άνω του μετρίου είναι και συναλλακτικοί ηγέτες, χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο την έκτακτη και εξαίρεση ανταμοιβή και κατά δευτερεύοντα λόγο το management και εξαίρεση ενεργό. Επίσης, σε βαθμό άνω του μετρίου χαρακτηρίστηκαν ως αποτελεσματικοί ηγέτες, καθώς ανταποκρίνονται αποτελεσματικά, συνεργάζονται ικανοποιητικά και αυξάνουν την προθυμία των εργαζομένων να προσπαθήσουν περισσότερο, ενώ παράλληλα αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τα χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας.

Οι εργαζόμενοι είναι μέτρια προς υψηλά ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στις ξενοδοχειακές μονάδες και συγκεκριμένα από την σχέση με τους υφισταμένους και τον προϊστάμενο, την οργανωσιακή ενσωμάτωση, την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας, το επικοινωνιακό κλίμα, την γενική οργανωτική προοπτική, την οριζόντια ανεπίσημη επικοινωνία και την ατομική ανατροφοδότηση. Υψηλά ήταν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και τα επίπεδα παραγωγικότητας και υψηλότερα κατά την περίοδο της πανδημίας ωστόσο τονίστηκε η αύξηση μισθών και απολαβών. Η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής αλλά και η αποτελεσματική ηγεσία μέσω της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας αναμένεται να αυξήσουν τα επίπεδα της επικοινωνίας στην ξενοδοχειακή μονάδα. Στοιχεία της παθητικής ηγεσίας αναφέρθηκαν από άντρες εργαζομένους, από διαζευγμένους-χήρους και από άτομα με μικρότερη εργασιακή εμπειρία στην παρούσα μονάδα. Στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εντοπίστηκαν από εργαζομένους αορίστου χρόνου ή εποχιακής απασχόλησης, από διαζευγμένους-χήρους, από εργαζομένους με περισσότερα από έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο, με μεγαλύτερο επίπεδο μόρφωσης, που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας και από Έλληνες εργαζομένους. Στοιχεία της συναλλακτικής και αποτελεσματικής ηγεσίας εντοπίστηκαν από εργαζομένους με μεγαλύτερο επίπεδο μόρφωσης που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας και από Έλληνες. Εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, οι διαζευγμένοι-χήροι, άτομα με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης, ελληνικής καταγωγής και εργαζόμενοι που εργάζονται σε θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας ήταν

περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας.

8.2. Προτάσεις για διοικητικές παρεμβάσεις

Διαφαίνεται ότι οι ηγέτες των ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να αυξήσουν τα επίπεδα της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω των χαρακτηριστικών της εξιδανικευμένης επιρροής. Συνεπώς, προϊστάμενοι-ηγέτες πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, να βρίσκουν τρόπο να κερδίζουν τον σεβασμό των εργαζομένων, να τους κάνουν να νιώθουν περήφανοι που βρίσκονται σε αυτήν την μονάδα και να λειτουργούν ομαδικά. Επίσης, θα πρέπει η ηγεσία τους να είναι αποτελεσματική στην επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας των εργαζομένων. Δηλαδή, να προσπαθούν να κάνουν τους εργαζομένους να επιτύχουν το μέγιστο το δυνατοτήτων τους, να αυξάνουν την επιθυμία τους για επιτυχία και την προθυμία τους να προσπαθούν περισσότερο. Όλα τα παραπάνω μέτρα που αναφέρθηκαν, αναμένεται να αυξήσουν τα επίπεδα επικοινωνίας εντός της ξενοδοχειακής μονάδας. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί σε εργαζομένους ορισμένου χρόνου, σε εργαζομένους μικρότερης ηλικίας, με λιγότερα έτη εμπειρίας, με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης, που εργάζονται σε χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις και σε αλλοδαπούς. Η αύξηση μισθών και απολαβών αναμένεται να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

8.3. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναφέρονται σε εργαζομένους 4 ή 5 αστέρων ξενοδοχειακών μονάδων στον Νομό Λάρισας, στην πλειοψηφία τους Έλληνες, ηλικίας έως 50 ετών, με επίπεδο μόρφωσης τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με έως 10 έτη γενικά στον ξενοδοχειακό κλάδο και έως 5 έτη στην συγκεκριμένη μονάδα. Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής δεν επαληθεύτηκε στατιστικά με χρήση Παραγοντικής ανάλυσης, πιθανόν λόγω του μεγέθους δείγματος. Περιορισμό αποτελεί και το γεγονός ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δόθηκαν την περίοδο της πανδημίας.

Προτείνεται μελλοντική Πανελλαδική έρευνα με εφαρμογή στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, για επίτευξη πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος, συλλέγοντας απαντήσεις από τουλάχιστον 400 υπαλλήλους ξενοδοχειακών μονάδων 4 ή 5 αστέρων σε περίοδο εκτός πανδημίας. Προτείνεται επίσης, στην έρευνα να συμμετέχουν και προϊστάμενοι για σύγκριση των απόψεων. Η διεξαγωγή και μίας επιπλέον ποιοτικής έρευνας μπορεί να δώσει μεγαλύτερο

βάθος και να εξηγήσει καλύτερα το υπομελέτη φαινόμενο μέσω της τριγωνοποίησης (Creswell, 2013).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2022). Perceived workplace fairness, ethical leadership, demographics and ethical behaviors. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 11(2).
- Adeel, M. M., Khan, H. G. A., Zafar, N., & Rizvi, S. T. (2018). Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust. *Journal of Management Development*.
- Afiya, A. (2007). It's time to stop exploiting immigrants. *Caterer & Hotelkeeper*, 197(4500), 4.
- Ahmad, A. H. (2006). Auditing communication satisfaction among academic staff: An approach to managing academic excellence. *The Business Review*, 5, 330-333.
- Akhmad, B. A., Suryadi, B., & Rajjani, I. (2020). Communicating the dissatisfaction in workplace among public sector employees: loyalty and neglect as an alternative model of responses. *Polish Journal of Management Studies*, 21.
- Alrowwad, A. A., & Abualoush, S. H. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*.
- Anderson, C., & Martin, M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *Journal of Business Communication*, 32, 249-266.
- Arendt, J. F., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10, 667.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51-55.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of leadership and organizational studies*, 11(4), 26-40.
- Bass B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Prediction Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Beer, M. (2017). Lead organizational change by creating dissatisfaction and realigning the organization with new competitive realities. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 385-401.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigoriou, I. (2017). Human resource management, strategic leadership development and the Greek tourism sector. In *Tourism, culture and heritage in a smart economy* (pp. 189-205). Springer, Cham.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393.
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44.
- Canary, D. J., & Hause, K. S. (2009). Is there any reason to research sex differences in communication?. *Communication quarterly*, 41(2), 129-144.
- Canary, D., Dindia, K., & Canary, D. J. (2009). *Sex differences and similarities in communication*. Routledge.
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The impact of transformations and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan economic and social review*, 223-231.
- Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 40-61.
- Chiang, C., Jang, S., Canter, D., & Prince, B. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9, 327-351.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30, 5-28.

- Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčić, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- De Castro, A. B., Gee, G. C., & Takeuchi, D. (2008). Relationship between job dissatisfaction and physical and psychological health among Filipino immigrants. *Aaohn Journal*, 56(1), 33-40.
- Downs, C., & Hazen, M.D. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3):63-73.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS (5th edition)*. Sage Publications Ltd.
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A review of current research and its implications*. New York: Conference Board.
- Gkolia, A., Koustelios, A., & Belias, D. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: A multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Goris, J. R., Pettit, J. D., & Baught, B. C. (2002). Organizational communication: Is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction? *International Journal of Management*, 19, 664-672.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for challenging times. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 24-30.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
- Harris, K. J., & Bonn, M. A. (2000). Training techniques and tolls: Evidence from the foodservice industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24, 320-355
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1994) Transformational leadership in the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 18, 49-63.
- Holzwarth, S., Gunnesch-Luca, G., Soucek, R., & Moser, K. (2021). How communication in organizations is related to foci of commitment and turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 20(1), 27.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.

- Imel, S. (2003). *What ever happened to workplace literacy? Myths and realities*. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement.
- Jordan, D. E. (2016). *Examining the Relationship between Perceived Leadership Behaviors and Employee Engagement among Part-Time Retail Employees*. The Chicago School of Professional Psychology, ProQuest Dissertations Publishing.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*.
- Jung, H. & Yoon, H. (2015). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.
- Karatepe, O. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855-878.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76.
- Latip, S.N.N.A., Latip, M.S.A., Tamrin, M., & Nawi, M.Z.M. (2022). The Perspective of Work Ergonomics on Employee Task Performance in Hotel and Tourism Industry, Malaysia. *Proceedings*, 82(7).
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- López-Sáez, P., Cruz-González, J., Navas-López, J. E., & del Mar Perona-Alfageme, M. (2021). Organizational integration mechanisms and knowledge transfer effectiveness in MNCs: The moderating role of cross-national distance. *Journal of International Management*, 27(4), 100872.
- Mardiyana, Owin, J. D., & Juhary, A. (2019). The Effect of Transformational and Transactional Leadership on The Commitment of Organization, Turnover, And Performance (At Baitul Maal Wat Tamwil, The Special Region of Yogyakarta). *IOSR Journal of Business and Management*, 21(3), 9-17.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR review*, 6(6), 124-136.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, 13(3-4), 258-271.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating relationships with start-up employees: The role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518-545.

- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.
- Muijs, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. UK: SAGE.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.
- Ntalakos, A., Rossidis, I., & Belias, D. (2022). Trait Emotional Intelligence & Leadership: A study of managers and employees. In *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (Vol. 21, No. 1, pp. 149-156).
- O'Connor, T., Loomis, D., Runyan, C., dal Santo, J. A., & Schulman, M. (2005). Adequacy of health and safety training among young Latino construction workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 272-277.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2015). Relational energy at work: implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1) 35-49.
- Petkovski, K. (2012). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *UTMS Journal of Economics*, 3(1), 91-96.
- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Popli, S. & Rizvi, I. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979.
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2021). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 48-74.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-41.
- 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.
- Rietsche, R., Aier, S., & Michael, R. (2021). Does Real-Time Feedback Matter? A Simulation Study to Link Individual and Organizational Performance. In *WITS, the Workshop on Information Technologies and Systems*.
- Rigg, J. S. (2012). *Are Your Employees Engaged? Drivers of Hotel Employees' Work Engagement, Job Satisfaction, and Intention to Quit*. Purdue University, ProQuest Dissertations Publishing, 3544356.

- Rigg, J., Sydnor, S., Nicely, A., & Day, J. (2014). Employee Engagement in Jamaican Hotels: Do Demographic and Organizational Characteristics Matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1).
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic human resource management in the international hospitality industry. an extensive literature review. *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World*, 337-346.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Emerald Group Publishing.
- Saks, A., M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322-340.
- Soberón, M., Sánchez-Chaparro, T., Urquijo, J., & Pereira, D. (2020). Introducing an organizational perspective in SDG implementation in the public sector in Spain: the case of the former ministry of agriculture, fisheries, food and environment. *Sustainability*, 12(23), 9959.
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 11(2), 101-112.
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International journal of hospitality management*, 31(3), 648-658.
- Tromp, D. M., van Rheede, A., & Blomme, R. J. (2010). The relationships between psychological strain, organizational support, affective commitment and turnover intentions of highly educated hospitality employees. In *Advances in Hospitality and Leisure*. Emerald Group Publishing Limited.
- Tsai, C. T., & Tseng, W. W. (2010). A research agenda of transformational leadership and innovative behavior for the hospitality industry: An integrated multilevel model. In *In Annual International Council on Hotels Restaurants and Institutional Education Conference* (pp. 1-11).
- Törnblom, O. (2018). Managing complexity in organizations: Analyzing and discussing a managerial perspective on the nature of organizational leadership. *Behavioral Development*, 23(1), 51.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). *How transformational leaders lead in the hospitality industry*. Cornell University School of Hotel Administration. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/858>

- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management, 32*(2), 145-160.
- Uen, J., Wu, T., Teng, H., & Liu, Y. (2012). Transformational Leadership and Branding Behavior In Taiwanese Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(1), 26-43.
- Wang, Z., & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). New York, NY: Taylor & Francis.
- Webb, K. S. (2003). *Presidents' Leadership Behaviors Associated with Followers' Job Satisfaction, Motivation toward extra effort, and Presidential*. Dissertation, University of North Texas.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Hayton, J. (2020). What do we know about knowledge integration: Fusing micro-and macro-organizational perspectives? *Academy of Management Annals, 14*(1), 160-194.
- Zeidner, R. (2009). One workforce—many languages. *HR Magazine, 54*(1), 32-37.

Ελληνόγλωσση

- Γαλάνης (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα, 30*(1), 97-110.

Διαδίκτυο

<https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism-gr-long.pdf>

<https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%98%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Δημογραφικά και Επαγγελματικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- <30
- 31-40
- 41-50
- >50

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Σε κατάσταση χηρείας

4. Εργασιακή εμπειρία

- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- >20

5. Είδος απασχόλησης

- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου
- Εποχιακή απασχόληση

6. Έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα

- 0-2 έτη
- 3-5 έτη

- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- >20

7. Έτη απασχόλησης στην ξενοδοχειακό κλάδο

- 0-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- >20

8. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- Διδακτορικός τίτλος σπουδών

9. Εργάζεστε σε ξενοδοχείο

- 4 αστέρων
- 5 αστέρων

10. Τμήμα εργασίας

- Reception
- Λογιστήριο-Γραφεία
- Spa
- Κουζίνα
- Δημόσιες σχέσεις
- Υπάλληλος Γενικών Καθηκόντων
- Bar
- Housekeeping

11. Εθνικότητα

.....

B. Ηγετικό στυλ

Σημειώστε από 0-4 (0=Καθόλου, 1=Μία φορά στο τόσο, 2=Μερικές φορές, 3=Αρκετά, 4=Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα) την συχνότητα στην οποία ο προϊστάμενος σας εφαρμόζει τα παρακάτω.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου:	0	1	2	3	4
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα					
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards					
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα					
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις					
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη					
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων					
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της					
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει					
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν					
14. Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι					
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη "εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις"					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον					
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας					
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση					
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου					
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων					
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται					
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης					
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον					
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards					
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
29. Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες					
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου					

32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
33. Καθυστερεί να δώσει λύσεις σε επείγοντα ζητήματα					
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής					
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της					
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με τη δουλειά					
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας					
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα κι εγώ ο ίδιος					
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια					
41. Συνεργάζεται μαζί μου με ικανοποιητικό τρόπο					
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία					
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας					
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα					
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική					

Γ. Επικοινωνία

A. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη δουλειά σας;

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Αρκετά δυσαρεστημένος
- Λίγο δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ευχαριστημένος
- Λίγο ικανοποιημένος
- Αρκετά ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος

B. Τους τελευταίους 6 μήνες, πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο ικανοποίησης σας;

- Αυξήθηκε
- Μειώθηκε
- Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα

Γ. Αν μπορούσατε να αλλάξετε την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης ώστε να μπορούσατε να γίνετε πιο ικανοποιημένος από την εργασία σας, τι θα προτεινάτε να κάνει η επιχείρηση;

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στα διάφορα είδη πληροφόρησης που λαμβάνει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Παρακαλώ βαθμολογήστε από 1 έως 7 ανάλογα με

το βαθμό ικανοποίησής σας.(1=πολύ δυσαρεστημένος, 2= αρκετά δυσαρεστημένος, 3= λίγο δυσαρεστημένος, 4= Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ευχαριστημένος, 5= Λίγο ικανοποιημένος, 6= Αρκετά ικανοποιημένος, 7= Πολύ ικανοποιημένος).

Πρόταση	1	2	3	4	5	6	7
1. Πληροφόρηση σχετικά με την Πληροφόρηση σχετικά με την πρόοδο της εργασίας μου							
2. Πληροφόρηση σχετικά με προσωπικά ζητήματα (νέα)							
3. Πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης							
4. Πληροφόρηση σχετικά με τη σύγκριση της δουλειάς μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων							
5. Πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο κρίνεται η δουλειά μου							
6. Πληροφόρηση σχετικά με την αναγνώριση για τις προσπάθειές μου							
7. Πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης του τμήματος που εργάζομαι							
8. Πληροφόρηση σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου							
9. Πληροφόρηση σχετικά με κυβερνητικές ενέργειες οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση που εργάζομαι							
10. Πληροφόρηση σχετικά με αλλαγές που υφίστανται στην επιχείρηση							
11. Αναφορές στις οποίες αναγράφονται οι τρόποι επίλυσης τυχόν προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί στην εργασία							
12. Πληροφόρηση σχετικά με οφέλη και αμοιβές							
13. Πληροφόρηση σχετικά με το οικονομικό status της επιχείρησης							
14. Πληροφόρηση σχετικά με τα επιτεύγματα αλλά και τις αποτυχίες της επιχείρησης							

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο είστε ικανοποιημένοι από τα ακόλουθα στοιχεία.(1=πολύ δυσαρεστημένος, 2= αρκετά δυσαρεστημένος, 3= λίγο δυσαρεστημένος, 4= Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ευχαριστημένος, 5= Λίγο ικανοποιημένος, 6= Αρκετά ικανοποιημένος, 7= Πολύ ικανοποιημένος)

Πρόταση	1	2	3	4	5	6	7
15. Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει και κατανοεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι του							
16. Η οργανωσιακή επικοινωνία παρακινεί και ενθουσιάζει τους εργαζόμενους ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της							
17. Ο προϊστάμενός μου με ακούει και δίνει προσοχή σε αυτά που του λέω							
18. Οι συναδέλφοί μου έχουν σπουδαίες επικοινωνιακές ικανότητες							
19. Ο προϊστάμενος με καθοδηγεί ώστε να μπορώ να επιλύσω τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας							
20. Η οργανωσιακή επικοινωνία με κάνει να αισθάνομαι ότι αποτελώ ένα σημαντικό μέλος της επιχείρησης							
21. Τα εγχειρίδια (εκδόσεις) της επιχείρησης είναι πολύ βοηθητικά και ενδιαφέροντα							
22. Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται							
23. Λαμβάνω εντός χρονικής προθεσμίας όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι προκειμένου να μπορώ να εκτελέσω τα εργασιακά μου καθήκοντα.							

24. Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διευθετούνται (επιλύονται κατάλληλα) μέσα από επικοινωνιακά κανάλια (δηλαδή μέσω της επικοινωνίας των ατόμων)									
25. Στη δουλειά μας γίνεται "κουτσομπολιό"									
26. Ο προϊστάμενός μου είναι ανοικτός σε νέες ιδέες									
27. Υπάρχει οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των μελών η οποία έχει ακρίβεια και ροή									
28. Οι επικοινωνιακές πρακτικές προσαρμόζονται εύκολα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης									
29. Τα άτομα της ομάδας εργασίας μου είναι σε αρμονία (συμφωνούν)									
30. Οι εργασιακές συναντήσεις (meeting) είναι καλά οργανωμένες									
31. Ο βαθμός καθοδήγησης που μου παρέχεται είναι ο ενδεδειγμένος									
32. Οι γραπτές οδηγίες και οι αναφορές είναι ξεκάθαρες και συνοπτικές									
33. Οι επικοινωνιακές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης είναι σε ικανοποιητικό (υγιή) βαθμό									
34. Η καθημερινή ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι συχνή και ακριβής									
35. Η συχνότητα της επικοινωνίας των εργαζομένων είναι η ενδεδειγμένη									

Δ. Πόσο παραγωγικοί είστε στη δουλειά σας;

- Πολύ λίγο παραγωγικός
- Λίγο παραγωγικός
- Σχετικά λίγο παραγωγικός
- Ούτε λίγο/ούτε πολύ παραγωγικός
- Σχετικά παραγωγικός
- Αρκετά παραγωγικός
- Πολύ παραγωγικός

Ε. Τους τελευταίους 6 μήνες, πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο παραγωγικότητάς σας;

- Αυξήθηκε
- Μειώθηκε
- Παρέμεινε στα ίδια επίπεδα

Οι παρακάτω ερωτήσεις να συμπληρωθούν μόνο από προϊστάμενους. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο είστε ικανοποιημένοι από τα ακόλουθα στοιχεία. (1=Πολύ δυσαρεστημένος, 2= Αρκετά δυσαρεστημένος, 3= Λίγο δυσαρεστημένος, 4= Ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ευχαριστημένος, 5= Λίγο ικανοποιημένος, 6= Αρκετά ικανοποιημένος, 7= Πολύ ικανοποιημένος)

Πρόταση	1	2	3	4	5	6	7
36. Οι υφιστάμενοι μου ανταποκρίνονται σε άμεσες οδηγίες που τους δίνονται από τη διοίκηση							
37. Οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται στην ανάγκη μου να λαμβάνω ενημέρωση για εργασιακά θέματα							
38. Οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται το βαθμό που πρέπει να επικοινωνούν μαζί μου ώστε να μη μου δημιουργούν καταστάσεις υπερπληροφόρησης							
39. Οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τις προτάσεις μου καθώς και την κριτική και την αξιολόγηση για την εργασία τους							
40. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται την ευθύνη δημιουργίας μιας σωστής (με ακρίβεια) επικοινωνιακής πολιτικής με τα ανώτερα κλιμάκια							