



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Της

ΚΑΪΤΑΡΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής: ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών
σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2019

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι μεταπτυχιακές σπουδές μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν σε αυτή την προσπάθειά μου. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βούζα Φώτη, για τη στήριξη του θέματός μου και τη συνεργασία μας. Ακόμη, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη για τις γνώσεις που μου προσέφερε στα στατιστικά προγράμματα και για τις πολύτιμες συμβουλές του.

Ευχαριστώ από καρδιάς όλους όσους βοήθησαν στη διανομή και στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στη φίλη μου Χρυσάνθη Αϊβαλιώτου για την έμπρακτη στήριξή της σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου, για την ψυχολογική και οικονομική στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και όχι μόνο.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το ρόλο που διαδραματίζουν τα τυπικά και τα επιπρόσθετα καθήκοντα ως πτυχή των συμπεριφορών των εργαζομένων στην αυτοαξιολόγησή τους, σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες που καλούνται να υποστηρίξουν στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Στη μελέτη συμμετείχαν 156 εργαζόμενοι από ξενοδοχεία της Χαλκιδικής, με τη συμπλήρωση ηλεκτρονικών και χειρόγραφων ερωτηματολογίων. Για την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24.0. Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling (SEM).

Οι αρχικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται, καθώς από το μοντέλο προκύπτει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ενδυνάμωσης και των επιπρόσθετων ρόλων που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Ακόμη, προκύπτει ότι η σχέση μεταξύ των HR Practices και της αυτοαξιολόγησης μέσω των επιπρόσθετων καθηκόντων είναι στατιστικά σημαντική, ενώ μέσω των τυπικών καθηκόντων όχι.

Τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία. Είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού γιατί συμβάλλουν στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών των εργαζομένων προς τους πελάτες.

Λέξεις κλειδιά: Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τυπικά καθήκοντα, επιπρόσθετοι ρόλοι, αυτοαξιολόγηση

Abstract

The purpose of this study is to examine the role that formal and additional tasks play as an aspect of employees' behaviors in their self-assessment of the knowledge, skills and ideas they are required to support in their work.

The study involved 156 employees from hotels in Halkidiki, completing electronic and handwritten questionnaires. SPSS 24.0 statistical software was used for data analysis and processing. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) was used to investigate the relationships between the factors.

The initial hypotheses are confirmed, as the model shows that there is a positive relationship between specific HR practices and in particular the empowerment and additional roles that employees play in their work. Furthermore, it is found that the relationship between HR Practices and self-evaluation through additional tasks is statistically significant, while through formal tasks it is not.

The findings can serve to better manage human resources in hotels. It is important to pay particular attention to human resource practices because they contribute to providing better quality customer service to employees.

Keywords: Human Resources Practices, Typical Tasks, Additional Roles, Self-Assessment

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Κατάλογος σχημάτων.....	vi
Κατάλογος πινάκων.....	vi
Κατάλογος γραφημάτων.....	vi
1. Εισαγωγή.....	1
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	3
2.1 Πρακτικές HR στα ξενοδοχεία.....	3
2.1.1 Οργανωσιακή υποστήριξη.....	4
2.1.2 Ανταμοιβές (Σύστημα ανταμοιβών).....	6
2.1.3 Ενδυνάμωση.....	8
2.1.4 Εκπαίδευση.....	9
2.2 Στάσεις και συμπεριφορές.....	11
2.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	14
3. Μεθοδολογία.....	16
3.1 Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου.....	16
3.2 Είδος έρευνας.....	16
3.3 Δείγμα – Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	16
3.4 Ερευνητικές υποθέσεις.....	17
4. Αποτελέσματα έρευνας.....	17
4.1 Ανάλυση δείγματος.....	17
4.2 Παραγοντική Ανάλυση.....	23
4.3 Μοντέλο δομικών εξισώσεων.....	27
5. Συμπεράσματα.....	31
6. Προτάσεις.....	33
7. Περιορισμοί.....	33
Βιβλιογραφία.....	35

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Το προτεινόμενο μοντέλο.	29
Σχήμα 2: Το μοντέλο δύο βημάτων.	31

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων.	18
Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων.	18
Πίνακας 3: Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.	19
Πίνακας 4: Τμήμα απασχόλησης συμμετεχόντων.	20
Πίνακας 5: Κατηγορία ξενοδοχείου.	21
Πίνακας 6: Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων.	22
Πίνακας 7: KMO and Bartlett's Test.	24
Πίνακας 8: Pattern Matrix.	24
Πίνακας 9: Communalities.	26
Πίνακας 10: Construct Reliability and Validity.	27
Πίνακας 11: Discriminant Validity.	28
Πίνακας 12: Path Coefficients.	30
Πίνακας 13: Specific Indirect Effects.	30

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων.	18
Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.	19
Γράφημα 3: Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.	20
Γράφημα 4: Τμήμα απασχόλησης συμμετεχόντων.	21
Γράφημα 5: Κατηγορία ξενοδοχείου.	22
Γράφημα 6: Μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων.	23

1. Εισαγωγή

Σε μια χώρα όπως η Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις ανήκουν στον τριτογενή τομέα στον οποίο περιλαμβάνεται και ο τουρισμός. Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες (Zeithaml et al., 1996). Σε αυτό το πλαίσιο πολλές εξ αυτών επιλέγουν να εστιάσουν στο ανθρώπινο δυναμικό και αυτό να αποτελέσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα πάνω στο οποίο θα βασίσουν τη στρατηγική τους. Στις επιχειρήσεις υπηρεσιών οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής αποτελούν την εικόνα της επιχείρησης και για αυτό είναι σημαντική για την επιτυχία τους η σωστή επιλογή των εργαζομένων (Chebat et al., 2002).

Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία που προσελκύουν πληθυσμό από το εξωτερικό γνωρίζουν μεγάλο ανταγωνισμό από την AirBnb, τα υπόλοιπα ξενοδοχεία, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και άλλα είδη καταλυμάτων. Προκειμένου να διατηρήσουν την πελατεία τους προσπαθούν να βρουν τρόπους προσέλκυσης νέων πελατών και διατήρησης των υπαρχόντων. Η αυξημένη ποιότητα εξυπηρέτησης μέσω της εξαιρετικής επίδοσης των εργαζομένων είναι ένας βιώσιμος τρόπος ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικά. Ωστόσο, η αξιολόγηση της ποιότητας είναι υποκειμενικό στοιχείο καθώς κάθε πελάτης κρίνει με διαφορετικά κριτήρια. Ωστόσο, σίγουρα η ποιότητα της εξυπηρέτησης επηρεάζεται από τους εργαζόμενους της «πρώτης γραμμής», δηλαδή, τους εργαζόμενους με τους οποίους οι πελάτες έρχονται σε άμεση επαφή κατά την παραμονή τους σε ένα ξενοδοχείο. Για αυτό, η όποια προσπάθεια κάνει το ξενοδοχείο να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης μπορεί να βασιστεί στη διαχείριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Schneider & Bowen, 1985).

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παρατηρήσεις, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί η σχέση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδος. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την ανάλυση της εργασίας κάθε εργαζόμενου, τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της επίδοσης, την ανταμοιβή και τις εργασιακές σχέσεις (Werner, 2000). Ο τρόπος που μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους εργαζόμενους της καθορίζει τον τόνο και τις συνθήκες της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και αυτή η σχέση καθορίζει εν συνεχεία τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί το αντικείμενο έρευνας της παρούσας εργασίας. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να είναι αποτελεσματικές και επιτυχημένες πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά και υποστηρικτικά στη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Οι πρακτικές μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της γνώσης, των κινήτρων και

της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό κάτι που μπορεί να οδηγήσει τον τελευταίο ακόμη και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της χρήσης βέλτιστων πρακτικών (Harter et al., 2002).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί με τη χρήση πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού όπως είναι η εκπαίδευση. Η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται τόσο από την αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους εργαζόμενους όσο και από τη σχέση που αναπτύσσουν με τη διοίκηση αλλά και τους πελάτες. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς που ακολουθούν οι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας τους διαδραματίζουν οι ανάγκες, οι επιθυμίες και τα κίνητρα που τους δίνονται, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι εργασιακές συνθήκες. Οι ρόλοι που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν στον εργασιακό τους χώρο οι εργαζόμενοι αποτελούν τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων τους απέναντι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και της στάσης που επιθυμούν να ακολουθήσουν.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Πρακτικές HR στα ξενοδοχεία

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δημιουργούν μια πιο θετική εικόνα στους πελάτες και προσπαθούν με μεγαλύτερο πάθος να τους εξυπηρετήσουν και να τους έχουν ικανοποιημένους (Kim et al., 2009). Σύμφωνα με τους Babakus et al. (2003) προκειμένου οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι πρέπει να αντιλαμβάνονται τις καλές προθέσεις της διοίκησης μέσω της δέσμευσής τους για την κατάρτιση, αξιοποίηση, παρακίνηση, ανταμοιβή και υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων. Επομένως, προκειμένου μια επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους οφείλει να κατανοήσει τα κίνητρα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Σύμφωνα με τους Ulrich et al. (1991) όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρεται η διοίκηση, μπορούν να αφιερώσουν όλη τους την ενέργεια και τους πόρους στην αποτελεσματική και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας εξυπηρέτησης είναι η εμπάθεια, η διασφάλιση και η γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών (Parasuraman et al., 1988). Αυτά τα χαρακτηριστικά βελτιώνονται από την εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής πολιτικής.

Κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες διαχείρισης με τη μορφή της οργανωτικής υποστήριξης, των ανταμοιβών, της ενδυνάμωσης και της εκπαίδευσης είναι οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών (Babakus et al., 2003; Harline & Ferrell, 1996). Με άλλα λόγια, υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού συνδέονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, έρευνες υποστηρίζουν ότι η βελτίωση και αύξηση της ποιότητας σε επιχειρήσεις υπηρεσιών μπορεί να προκύψει από την επιλογή, εκπαίδευση και ανταμοιβή των εργαζομένων (Schneider et al., 1995). Οι Schneider et al. (1995) υποστηρίζουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Οι Schneider & Bowen (1985) βρήκαν στην έρευνά τους ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται έχει καλές επιδόσεις, βελτιώνονται οι προοπτικές τους, η επιχείρηση τους ελέγχει με θετικό τρόπο και επιδεικνύει καλή στάση απέναντι στους εργαζόμενους, ενώ οι ίδιοι μπορούν με αυτονομία να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και τους στόχους της επιχείρησης. Ακόμη, οι Zerbe et al. (1998) υποστηρίζουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν άμεση επίδραση στην αντιλαμβανόμενη συμπεριφορά εξυπηρέτησης. Παρατηρείται, δηλαδή, μια

σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που ακολουθεί η επιχείρηση με τη συμπεριφορά που ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε αυτήν.

Η έρευνα των Kim et al. (2009) εστιάζει στην επίδραση της οργανωτικής υποστήριξης, των ανταμοιβών, της ενδυνάμωσης και της εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά. Στην έρευνά τους συμμετείχαν δέκα ξενοδοχεία της Μπανγκόκ, ενώ για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποίησαν το μοντέλο διαρθρωτικής εξίσωσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι ανταμοιβές, η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η οργανωσιακή υποστήριξη δεν σχετίζεται. Από την έρευνά τους προέκυψε ότι υπάρχει θετικό αντίκτυπο της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση σε μια κουλτούρα που διακρίνεται από την απόσταση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Το εύρημα αυτό πιθανώς προέκυψε γιατί οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τη δυτική κουλτούρα πια, την κατανοούν καλύτερα και την ενστερνίζονται.

Σύμφωνα με τους Combs et al. (2006) η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ανταμοιβή αποτελούν πολύ σημαντικές πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που συμβάλλουν στην ποιοτική επίδοση και στα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Οι Sattar et al. (2015) εντόπισαν ότι αυτές οι τρεις πρακτικές σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση. Μάλιστα, σύμφωνα με την έρευνά τους οι ανταμοιβές συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην αφοσίωση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Μελετώντας στη βιβλιογραφία τις εφαρμοζόμενες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και τις συμπεριφορές και στάσεις που ακολουθούν οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο, επιλέχθηκαν τέσσερις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και τρία είδη συμπεριφορών προκειμένου να ελεγχθούν στο πλαίσιο ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες επιλέχθηκαν προς έλεγχο είναι η οργανωσιακή υποστήριξη, οι ανταμοιβές (σύστημα ανταμοιβών), η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση. Οι συμπεριφορές – στάσεις που επιλέχθηκαν για έλεγχο είναι τα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων, οι επιπρόσθετοι ρόλοι που αναλαμβάνουν και η αυτοαξιολόγηση δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο οι ίδιοι αξιολογούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες που έχουν για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

2.1.1 Οργανωσιακή υποστήριξη

Στη βιβλιογραφία αρκετά χαρακτηριστικά των οργανισμών θεωρούνται στοιχεία της οργανωσιακής υποστήριξης όπως η δικαιοσύνη, η εποπτεία, οι εργασιακές συνθήκες (Cho & Egan, 2013). Στο πλαίσιο της οργανωσιακής υποστήριξης, οι πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εκλαμβάνονται από τους εργαζόμενους ως οργανωσιακά χαρακτηριστικά τα οποία επικοινωνούν τις αξίες του οργανισμού, υποστηρίζουν την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων και βελτιώνουν τις εργασιακές συνθήκες (Ellinger et al., 2007).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται τους εκτιμά και τους φροντίζει, ενισχύεται η πεποίθησή τους ότι στο μέλλον ο οργανισμός θα αναγνωρίσει τη συμβολή τους και θα τους προσφέρει κάποια ανταμοιβή, όπως καθοδήγηση, αύξηση, ευκαιρίες μάθησης κλπ. (Jung & Takeuchi, 2017).

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να βοηθούν τους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι βρίσκονται στο πλάι τους και ότι θα τους βοηθήσουν όποτε το χρειαστούν, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται να τους δίνουν τη δυνατότητα ανταμοιβής όταν έχουν εξαιρετικές επιδόσεις προκειμένου να τους παρακινούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό. Η οργανωσιακή υποστήριξη αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986), ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει, τους σέβεται και αναγνωρίζει την επιτυχία τους προσπάθεια (Scott & Bruce, 1994). Σύμφωνα με έρευνες (Kim et al., 2005; Randall et al., 1999), η οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση για αυτό και αποτελεί σημαντική πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με τους Susskind et al. (2000), όταν μια επιχείρηση στον κλάδο των υπηρεσιών αντιμετωπίζει ανικανοποίητους πελάτες που μαίνονται εναντίον της ανεξάρτητα από την πηγή του προβλήματος, ο εργαζόμενος ενδέχεται να αναπτύξει δυσάρεσκεια, επειδή θεωρεί ότι η επιχείρηση δεν είναι ισχυρή και δεν μπορεί να τον υποστηρίξει στο πρόβλημα. Απαιτείται η ύπαρξη εμπιστοσύνης στη σχέση διοίκησης και εργαζομένων η οποία μπορεί να οδηγήσει σταδιακά στην αφοσίωση των εργαζομένων οι οποίοι, κατέχοντας αυτή τη θετική σχέση με τη διοίκηση, καταβάλλουν και μεγαλύτερη προσπάθεια για την επιχείρηση (Eisenberger et al., 1986).

Η μεγαλύτερη οργανωσιακή υποστήριξη αναμένεται να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συναισθηματική προσκόλληση και συναισθήματα υποχρέωσης στους εργαζομένους προς τον οργανισμό (Shore & Wayne, 1993). Όταν ένας οργανισμός υποστηρίζει έμπρακτα τους εργαζομένους του προκύπτει θετικό αντίκτυπο στην παρουσία τους στην εργασία και στην παρακολούθηση των δράσεων της επιχείρησης (Eisenberger et al., 1986), στην εργασιακή επίδοση (Eisenberger et al., 1990), στην εργασιακή ικανοποίηση (Eisenberger et al., 1997) και στη δέσμευση προς τον οργανισμό (Shore & Wayne, 1993). Ακόμη, υπάρχουν έρευνες που υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν (Wayne et al., 1997).

Η οργανωσιακή υποστήριξη βασίζεται στον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960) και στην κοινωνική θεωρία ανταλλαγών (Blau, 1964). Σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας οι άνθρωποι τείνουν να αισθάνονται υποχρεωμένοι να βοηθούν όσους τους βοήθησαν. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταποδώσουν στον οργανισμό τις ευκαιρίες που τους έχει προσφέρει (Scholl, 1981). Σύμφωνα με τους Rhoades & Eisenberger (2002) η οργανωσιακή υποστήριξη αυξάνει την επίδοση των εργαζομένων και δείχνει τη σχέση μεταξύ μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων με την απόδοση των επιπρόσθετων ρόλων που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Οι Fatima et al. (2015) μελέτησαν το διαμεσολαβητικό ρόλο της ενσωμάτωσης της εργασίας, της οργανωσιακής υποστήριξης και της εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της επίδοσης των εργαζομένων και βρήκαν ότι και οι τρεις μεταβλητές έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο σε διαφορετικό βαθμό η καθεμία. Σε άλλη έρευνα οι Riggle et al. (2009) βρήκαν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους.

2.1.2 Ανταμοιβές (Σύστημα ανταμοιβών)

Η ανταμοιβή είτε υλική είτε άυλη αποτελεί κύρια πρακτική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση την επίδοσή τους. Αποτελεί ισχυρό εργαλείο για τις διοικήσεις, καθώς συνδέει τους στόχους των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bush (2003) οι ανταμοιβές μπορεί να είναι ο μισθός, τα μπόνους, η εργασιακή εμπειρία και μη χρηματικές ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, ανταμοιβές είναι όλα όσα οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως αξία η οποία προκύπτει από την εργασιακή σχέση που τους συνδέει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Η χρηματική ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος ενδεχομένως να μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του μέσω της διαμόρφωσης στάσεων. Οι ανταμοιβές, τόσο οι χρηματικές όσο και οι άυλες (π.χ. αναγνώριση της εργασίας και της συνεισφοράς του εργαζομένου στην συνολική απόδοση του οργανισμού) παρέχουν μια κοινωνική θέση και μια θέση εξουσίας στους εργαζόμενους στο πλαίσιο του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται (Terera & Ngirande, 2014).

Οι ανταμοιβές ωθούν και παρακινούν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν όσο γίνεται περισσότερο για την επίτευξη των στόχων. Προκειμένου η επιχείρηση ή ο οργανισμός να μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους εργαζόμενους πρέπει να εφαρμόζει κάποιο σύστημα ανταμοιβών. Αυτό το σύστημα θα έχει ως στόχο την ενθάρρυνση των επιθυμητών συμπεριφορών από τους εργαζόμενους που οδηγούν στην επιτυχία των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων (Hsieh & Chen, 2011). Για αυτό λόγο, απαιτείται κατάλληλος και προσεκτικός σχεδιασμός ώστε να συντονίζονται οι επιθυμίες των εργαζομένων με αυτές της διοίκησης.

Σύμφωνα με έρευνες το σύστημα ανταμοιβών επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Bowen et al., 1999; Farrell & Rusbult, 1981). Πρόκειται όχι μόνο για το μισθό που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, αλλά και τις συμπληρωματικές αμοιβές (π.χ. μπόνους, κουπόνια κ.ά.). Σύμφωνα με τους Babakus et al. (2003) η διοίκηση που προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό και θετικό εργασιακό περιβάλλον πρέπει να εδραιώσει ένα σύστημα ανταμοιβών για όσους εργαζόμενους επιδεικνύουν εξαιρετικές επιδόσεις. Τέτοιου είδους πρακτικές γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους ως ειλικρινείς προσπάθειες δέσμευσης της διοίκησης δημιουργώντας θετική ανταπόκριση από τους εργαζόμενους (Kim et al., 2009).

Ένα επιτυχημένο σύστημα ανταμοιβών παρακινεί σε βελτιωμένες επιδόσεις μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων να επιτύχουν νέα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και προκαλώντας τους να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό που μπορούν παραμένοντας στον οργανισμό (Bowen, 2004). Σύμφωνα με τους Howard & Dougherty (2004) διαφορετικό σύστημα ανταμοιβών μπορεί να έχει και διαφορετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα σύστημα ανταμοιβών με εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και να το χρησιμοποιήσουν. Αυτό το σύστημα οδηγεί σε βελτιωμένες ικανότητες ανθρωπίνων πόρων και αυξάνει την ευελιξία του οργανισμού.

Το σύστημα ανταμοιβών απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες καθώς και αντιλαμβανόμενες αξίες οι οποίες καθορίζουν και τη συμπεριφορά του στην εργασία. Η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη των στόχων του οργανισμού, σε βελτίωση της ατομικής επίδοσης και στην επιδίωξη καλύτερων εργασιακών ευκαιριών (White, 2005).

Οι Gellatly et al. (2009) σε έρευνα που έκαναν σε οργανισμούς στον Καναδά βρήκαν ότι οι πρακτικές που βασίζονται σε συστήματα ανταμοιβών επηρεάζουν την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι Lamba & Choudhary (2013) βρήκαν αντίστοιχα ότι τέτοιες πρακτικές αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Η Sutherland (2004) ισχυρίζεται ότι το σύστημα ανταμοιβών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της καινοτομίας που εφαρμόζουν οι διοικήσεις. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό μεταβάλλεται, υπάρχει ανάγκη για πιο δημιουργικές προσεγγίσεις για την προσαρμογή των κατάλληλων ανταμοιβών σε κάθε εργαζόμενο. Η ανταμοιβή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο παραμονής στην εργασία.

Η ανταμοιβή μέσω κάποιας αποζημίωσης (μισθολογικής, με τη μορφή κάποιου μπόνους ή άλλης μορφής) αποτελεί ένα ισχυρό συστατικό στοιχείο για την επιτυχημένη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Enz & Siguaw, 2000). Ενώ η βασική αμοιβή αντανακλά συνήθως τις τοπικές συνθήκες ανταγωνισμού εργασίας, η ανταμοιβή ως πρακτική ανθρωπίνων πόρων αποτελεί έναν τρόπο ώστε η απόδοση να οδηγεί στην επιτυχία (Schusster & Zingheim, 1996). Η στρατηγική χρήση της ανταμοιβής στον κλάδο του τουρισμού και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει αρκετά παραδείγματα στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, οι Enz & Siguaw (2000) αναφέρουν ότι το ξενοδοχείο Houstonian πλήρωνε ένα δεδομένο μισθό σε όλους τους εργαζόμενους, αλλά προσέφερε τριμηνιαία μπόνους με βάση την επιτυχία του ξενοδοχείου.

Οι Terera & Ngirande (2014) μελέτησαν τον αντίκτυπο των ανταμοιβών στην εργασιακή ικανοποίηση και τη διατήρηση εργαζομένων νοσοκόμων. Βρήκαν ότι το σύστημα των ανταμοιβών μπορεί να οδηγήσει σε παραμονή των εργαζομένων, αλλά όχι και στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι Shoib et al. (2009) βρήκαν ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές γιατί τους δίνουν μια συνεχή θετική εντύπωση για μεγάλο

χρονικό διάστημα και συνεχίζουν να τεκμηριώνουν την αντίληψή τους για την αξία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Ακόμη, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι κρίνουν την ποιότητα της εργασίας τους από την εγγενή ικανοποίηση που λαμβάνουν από το σύστημα ανταμοιβών που εφαρμόζει ο οργανισμός. Κατ' επέκταση, μέσω του συστήματος ανταμοιβών αυξάνεται η δέσμευση και αφοσίωσή τους στον οργανισμό, καθώς επίσης και η πιθανότητα παραμονής τους στην εργασία.

2.1.3 Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση αφορά τη μεταβίβαση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και δίνει μεγαλύτερη αίσθηση της εξουσίας στους εργαζόμενους, γεγονός που λειτουργεί ως παρακίνηση ολοκλήρωσης των στόχων τους (Yasar et al., 2010). Περιλαμβάνει τη συμμετοχή του εργαζόμενου σε τεχνικές λήψης στόχων, λήψης αποφάσεων και παρακίνησης ώστε να προκύπτει ένα πιο συμμετοχικό περιβάλλον (Osborne, 2002). Οι εργαζόμενοι που ενθαρρύνονται από τους ανώτερους τους τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να προσπαθούν κατά το μέγιστο δυνατό για τους εργοδότες τους καθώς αναλαμβάνουν και μεγαλύτερες ευθύνες (Naeem & Saif, 2010).

Η ενδυνάμωση αφορά την υπευθυνότητα και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων και την εκκίνηση δράσεων (Forrester, 2000). Για να λειτουργήσει σωστά απαιτεί και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματική ενδυνάμωση απαιτεί αλλαγές στις διοικητικές συμπεριφορές, στο οργανωτικό σύστημα και στην άποψη των εργαζομένων για την εργασία τους (Cacioppe, 1998). Η ανάγκη για ενδυνάμωση γίνεται ακόμη μεγαλύτερη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν εξουσία (Conger & Kanungo, 1988). Σύμφωνα με τον ορισμό του Bandura (1986) η ενδυνάμωση αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η άποψη του ατόμου για την αποδοτικότητά του βελτιώνεται. Η ενδυνάμωση οδηγεί σε πρωτοβουλίες και αλλαγή στην συμπεριφορά των ατόμων (Conger & Kanungo, 1988).

Σύμφωνα με τους Rafiq & Ahmed (1998) όσο μεγαλύτερη αυτονομία και ενδυνάμωση έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους τόσο μεγαλύτερη η εργασιακή τους ικανοποίηση. Ωστόσο, το αντίκτυπο της ενδυνάμωσης στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να παρουσιάζει διαφορές μεταξύ διαφορετικών λαών και κουλτούρας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνα του Lee – Ross (2005) φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση στον Μαυρίκιο παρουσιάζουν χαμηλότερη βαθμολογία για ορισμένα βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά (αυτονομία, ανατροφοδότηση, διαφορετικά αντικείμενα και ρόλοι κατά την εργασία, αφοσίωση στον στόχο) σε σχέση με αντίστοιχους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις υπηρεσιών από τις δυτικές κοινωνίες.

Η ενδυνάμωση οδηγεί σε πιο άμεσες αποκρίσεις των εργαζομένων όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, γιατί μέσω αυτής της πρακτικής όλο και λιγότερα αιτήματα καταλήγουν σε ανώτερες θέσεις (Ayupp & Chung, 2010). Σύμφωνα με τους Schlessinger & Heskett (1991), η ενδυνάμωση των εργαζομένων πρώτης γραμμής, όπως είναι δηλαδή οι υπάλληλοι σε μια ρεσεψιόν, μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της ικανοποίησης

των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών. Με τον όρο ενδυνάμωση στον ξενοδοχειακό κλάδο, νοείται η ανάμειξη των εργαζομένων στην εκπόνηση κάποιων πρότυπων υπηρεσιακών δράσεων (Hirst, 1992) ή τη δυνατότητα των εργαζομένων να ασκούν ένα βαθμό διακριτικής ευχέρειας κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών (Ayupp & Chung, 2010).

Σύμφωνα με τους Bowen & Lawler (1995) η ενδυνάμωση αφορά το διαμοιρασμό πληροφοριών σε σχέση με την οργανωσιακή επίδοση, τις ανταμοιβές που βασίζονται στην οργανωσιακή επίδοση και τις γνώσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να συνεισφέρουν στη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Σε άλλη έρευνα οι Robert et al. (2000) βρήκαν ότι οι συνεχείς βελτιώσεις πρακτικών σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά το αντίκτυπο της ενδυνάμωσης δεν ήταν παρόμοιο σε όλα τα δείγματα της έρευνάς τους. Συγκεκριμένα, βρήκαν ότι η ενδυνάμωση λειτουργεί θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση για τις ΗΠΑ, το Μεξικό και την Πολωνία αλλά όχι για την Ινδία. Και οι Laschinger et al. (2002) ισχυρίζονται ότι η ενδυνάμωση οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πελατών και η ενθάρρυνση των εργαζομένων έχουν αποτελέσει τις κινητήριες δυνάμεις για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας στο Ritz Carlton Tysons Corner (Enz & Siguaw, 2000). Η ενδυνάμωση μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους και συνεργάζονται μεταξύ τους οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση των πελατών και την ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων (Enz & Siguaw, 2000).

Οι Conger & Kanungo (1988) αναφέρθηκαν στη σχετική προσέγγιση της ενδυνάμωσης σύμφωνα με την οποία στόχος είναι η μείωση των εξαρτήσεων που δυσχεραίνουν την εκτέλεση της εργασίας μέσω της διανομής εξουσιών και αρμοδιοτήτων. Με βάση αυτή την προσέγγιση βελτιώνεται η επίδοση των εργαζομένων, καθώς προσπαθούν να υπερ – αποδώσουν, αναλαμβάνουν κινδύνους ώστε να αξιοποιήσουν ευκαιρίες και αξιοποιούν την εξουσία που τους δίνεται προς όφελος του οργανισμού (Bell & Zemke, 1988).

Οι Thomas & Velthouse (1990) αναφέρθηκαν στην παρακινητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων εμπεριέχουν μικρότερο βαθμό εξουσίας και η έμφαση δίνεται στην επικοινωνία και τη στοχοθεσία με απώτερο στόχο την αύξηση της εμπλοκής και της αφοσίωσης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τίθενται εφικτοί στόχοι στους εργαζόμενους, υπάρχει ανατροφοδότηση και λεκτική ενθάρρυνση με παροχή ψυχολογικής και συναισθηματικής υποστήριξης (Thomas & Velthouse, 1990).

2.1.4 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αφορά τη διαδικασία αύξησης των γνώσεων και των βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των επαγγελματικών απαιτήσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (Lamba & Choudhary, 2013). Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές,

όπως εκπαίδευση προσανατολισμού, για συγκεκριμένη επαγγελματική θέση ή και ρόλο, εκπαίδευση ασφάλειας, επανεκπαίδευση και άλλες μορφές (Lamba & Choudhary, 2013).

Η εκπαίδευση αφορά τη συστηματική απόκτηση και εξέλιξη γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων των εργαζομένων ώστε να εκτελούν επαρκώς την εργασία τους και να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος (Hong et al., 2012). Η εκπαίδευση πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζόμενων και του οργανισμού, να σχεδιάζεται και να εκτελείται κατάλληλα για το είδος της εργασίας που αφορά και να εξελίσει τις ικανότητες των εργαζομένων (Salas, 1999).

Επομένως, η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης γνώσεων, βελτίωσης των ικανοτήτων, βαθύτερης κατανόησης των κανόνων, των ιδεών και των στόχων του οργανισμού και αλλαγή στην στάση και τη συμπεριφορά με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια συνεχή και εξελισσόμενη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι επιβεβαιώνουν και βελτιώνουν τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αντικείμενα και εκφάνσεις της εργασίας τους βελτιώνει την ικανότητά τους να διαχειρίζονται τους πελάτες (Bettencourt & Gwinner, 1996). Ακόμη, βελτιώνει την παρακίνηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους να εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και μειώνει την ασάφεια ρόλων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν σιγουριά για τις γνώσεις και τις ικανότητές τους έχουν σημαντική επίδραση στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Podsakoff et al., 1982).

Η εκπαίδευση αντικατοπτρίζει την ετοιμότητα του εργαζόμενου να μεγαλώσει τη δέσμευσή του στους οργανωσιακούς στόχους (Sattar et al., 2015). Η κατάρτιση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο και η ανάπτυξη δεξιοτήτων έχουν γίνει όλο και πιο κρίσιμες, καθώς οι διοικήσεις των ξενοδοχείων επιδιώκουν την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών, τη μείωση του κόστους εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας (Enz & Sigauw, 2000).

Σύμφωνα με τον Bartlett (2001) οι οργανισμοί που μπορούν να υποστηρίξουν ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης και εκπαίδευσης μπορούν να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα αφοσίωσης των εργαζομένων, ενώ φαίνεται ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε διαδικασίες. Οι πρακτικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί μπορούν να επιδράσουν άμεσα ή έμμεσα στους εργαζόμενους μέσω της παρακίνησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης (Allen & Meyer, 1990). Η πραγματική απόδοση των εργαζομένων συνδέεται με την αφοσίωση που επιδεικνύουν προς τον οργανισμό και μπορεί να βελτιωθεί με τη συνεχή εκπαίδευση (Allen & Meyer, 1990).

Οι Colombo & Stanca (2008) αναγνώρισαν τα εξής χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης:

- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση ποιότητας εργασίας

- Βελτίωση ικανοτήτων
- Αύξηση γνώσεων
- Καλύτερη κατανόηση και εμβάθυνση
- Βελτίωση χρήσης εργαλείων
- Μείωση καταστάσεων όπως οι συχνές απουσίες, η αργοπορία.

Σύμφωνα με τον Huselid (1995) η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στη διατήρηση των εργαζομένων και σχετίζεται θετικά με αυτή καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι παρακινούνται να βελτιωθούν και να γίνουν ακόμη καλύτεροι στην εργασία τους. Η εκπαίδευση αποτελεί αξιόλογη δραστηριότητα για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων και μπορεί να συνεισφέρει στη διατήρηση των εργαζομένων, τον καθορισμό σαφών ρόλων και στη μείωση του άγχους (Hong et al., 2012).

2.2. Στάσεις και συμπεριφορές

Αρκετές έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της συμπεριφοράς των εργαζομένων στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης από τους πελάτες (Bitner et al., 1990; Farrell et al., 2001) και τη σημασία της επαφής των εργαζομένων με τους πελάτες στη δημιουργία και παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης (Bitner et al., 1990; Harline & Ferrell, 1996). Σύμφωνα με τον Morrison (1996) οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν το περιβάλλον που προκαλεί μια πιο πελατοκεντρική εξυπηρέτηση από την πλευρά των εργαζομένων. Η θετική συμπεριφορά των εργαζομένων οδηγεί σε μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη ποιότητα για τους πελάτες.

Οι συμπεριφορές των εργαζομένων διακρίνονται στους επιπρόσθετους ρόλους που επιδεικνύουν και στους τυπικούς ρόλους της θέσης εργασίας που κατέχουν (Bettencourt & Brown, 1997; Organ, 1988). Ο τυπικός ρόλος αναφέρεται στην προσδοκώμενη συμπεριφορά που αναμένει ένας πελάτης από έναν εργαζόμενο σε με βάση τα τυπικά καθήκοντα της θέσης εργασίας που κατέχει (Puffer, 1987). Τα τυπικά καθήκοντα αναφέρονται σε αναμενόμενες συμπεριφορές των εργαζομένων που προκύπτουν από τον προσδιορισμό των εργασιακών τους ρόλων και έχουν στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών (Bettencourt & Brown, 1997).

Οι προσδοκίες για αυτές τις συμπεριφορές μπορεί να προέρχονται είτε από έμμεσες προδιαγραφές στο χώρο εργασίας είτε από ρητές υποχρεώσεις όπως καθορίζονται σε κανονισμούς ή άλλα εργασιακά έγγραφα (π.χ. περιγραφές θέσεων εργασίας και έντυπα αξιολόγησης απόδοσης) (Tsaour et al., 2004). Οι προσδοκίες για αυτές τις συμπεριφορές μπορεί να προέρχονται από τους άγραφους κανόνες στον χώρο εργασίας ή να ως υποχρεώσεις εργασίας στην περιγραφή των θέσεων εργασίας (Brief & Motowidlo, 1986). Μέσα στο πλαίσιο αυτών των συμπεριφορών περιλαμβάνονται η ευγένεια, η επίδειξη γνώσεων των πολιτικών και

των προϊόντων κατά τη συναναστροφή με πελάτες ή ακόμη και ο χαιρετισμός με συγκεκριμένο λεκτικό (Bettencourt & Brown, 1997).

Οι συμπεριφορές που καθορίζονται από τους τυπικούς ρόλους αποτελούν επίσημο μέρος του ρόλου ή της εργασίας των εργαζομένων. Οι συμπεριφορές που ακολουθούν οι εργαζόμενοι με βάση τα τυπικά τους καθήκοντα προκύπτουν από τις έμμεσες προδιαγραφές της θέσης στον χώρο εργασίας ή από ρητές υποχρεώσεις που προκύπτουν από έγγραφα της εργασίας (Brief & Motowidlo, 1986). Αυτού του είδους οι συμπεριφορές οδηγούν σε ικανοποίηση των πελατών, αυξάνουν την αφοσίωση των πελατών και οδηγούν σε πωλήσεις (Bitner et al. 1990).

Από την άλλη, οι επιπρόσθετοι ρόλοι είναι θετικές πράξεις και δράσεις του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις του εργασιακού του ρόλου αλλά δεν αποτελούν τυπικό μέρος των καθηκόντων του (Brief & Motowidlo, 1986). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται οι ίδιοι από μόνοι τους την ανάγκη να παράσχουν επιπλέον προσοχή και εξυπηρέτηση στους πελάτες κατά τη συναναστροφή μαζί τους (Bitner et al., 1990). Αυτού του είδους οι συμπεριφορές επιτρέπουν το στοιχείο της έκπληξης στους πελάτες (Berry et al. 1994) που τους προσφέρει μια ευχάριστη εμπειρία και καλύτερη αντιλαμβανόμενη εξυπηρέτηση.

Οι επιπρόσθετοι ρόλοι αναφέρονται στην εξαιρετική συμπεριφορά των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών η οποία υπερβαίνει τα τυπικά όρια της εξυπηρέτησης. Αφορούν τις διακριτικές συμπεριφορές των εργαζομένων κατά την εξυπηρέτηση πελατών οι οποίες επεκτείνονται πέραν των τυπικών απαιτήσεων ενός ρόλου. Η άσκηση συμπεριφοράς επιπλέον ρόλων ασκεί θετική επίδραση στους πελάτες καθώς ευχαριστιούνται περισσότερο την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται (Bitner et al., 1990).

Σύμφωνα με τον Organ (1990) η συνεργατική συμπεριφορά, δηλαδή η διάθεση εξυπηρέτησης των συναδέλφων εργαζομένων, περιλαμβάνει επιπλέον εργασία που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος και δεν περιέχεται στα συνήθη του καθήκοντα. Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορεί να είναι η κάλυψη κάποιου συναδέλφου όταν απουσιάζει λόγω ασθένειας, η καθοδήγηση ενός νέου συναδέλφου χωρίς μεγάλη εμπειρία ή η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους που έχουν μείνει πίσω στην εργασία τους. Η παροχή επιπλέον προσοχής προς τον πελάτη οδηγεί σε αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης (Bettencourt & Brown, 1997; Bitner et al., 1990).

Ενώ τα τυπικά καθήκοντα αναφέρονται στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που τυπικά ανατίθενται στους εργαζόμενους ως μέρος του ρόλου τους στον εργασιακό χώρο, τα επιπλέον καθήκοντα ή αλλιώς οι επιπρόσθετοι ρόλοι είναι ευεργετικά για τον οργανισμό και βρίσκονται εκτός των επίσημων καθηκόντων των εργαζομένων (Van Dyne et al., 1995). Η συμπεριφορά του εργαζόμενου ο οποίος εκτελεί επιπρόσθετους ρόλους ξεφεύγει από τις συνηθισμένες συμπεριφορές και στοχεύει στην υποστήριξη των υπόλοιπων συναλλασσόμενων με αυτόν είτε πρόκειται για συναδέλφους είτε για πελάτες (Stamper & Van Dyne, 2001).

Η πρόκληση συμπεριφοράς εκτός των τυπικών καθηκόντων προϋποθέτει ότι τα άτομα υιοθετούν έναν πιο ενεργό προσανατολισμό στους ρόλους εργασίας τους και κάτι τέτοιο

λαμβάνει χώρα όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμψυχωμένοι και ενθαρρυμένοι (Raub & Robert, 2010). Η ψυχολογική ενδυνάμωση συνδέεται με την ευελιξία και την αίσθηση ότι κάποιος περιορίζεται λιγότερο από την καθοδήγηση και τους κανόνες στους οποίους καλείται να συμμορφωθεί (Thomas & Velthouse, 1990). Σύμφωνα με τους Alge et al. (2006) η ψυχολογική ενδυνάμωση διαμεσολαβεί μεταξύ της ιδιωτικότητας των πληροφοριών και της συμπεριφοράς εκτός τυπικών καθηκόντων με την επίδοση. Με άλλα λόγια, οι Alge et al. (2006) ισχυρίζονται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης και των επιπρόσθετων ρόλων. Σύμφωνα με τους Bitner et al. (1990) οι συμπεριφορές που ακολουθούν οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση. Η συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την αλληλεπίδρασή τους με πελάτες μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο στις απόψεις των πελατών για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν. Ακόμη, ορισμένοι εργαζόμενοι προσπαθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι απαιτείται για την εκτέλεση του επίσημου ρόλου που κατέχουν προκειμένου να εξυπηρετήσουν ακόμη καλύτερα τους πελάτες (Brief & Motowidlo, 1986). Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Οι πρακτικές που επιλέγει μια επιχείρηση για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της μπορεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τις θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών. Οι Tsaur & Lin (2004) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, της συμπεριφοράς κατά την εξυπηρέτηση και την ποιότητα της εξυπηρέτησης στα ξενοδοχεία. Στο μοντέλο που χρησιμοποίησαν οι Tsaur & Lin (2004) οι συμπεριφορές των εργαζομένων λειτουργούν ως διαμεσολαβούσα μεταβλητή μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας της εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού έχουν άμεση επίδραση στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα της εξυπηρέτησης και έμμεση επίδραση στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η συμπεριφορά μεσολαβεί ως ένα βαθμό στη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και της ποιότητας της εξυπηρέτησης.

Οι Kim et al. (2009) θεώρησαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει ρόλο ως μεσολαβούσα μεταβλητή μεταξύ των τεσσάρων πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (οργανωσιακή υποστήριξη, ανταμοιβές, ενδυνάμωση και εκπαίδευση) και των συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες και απέναντι στους άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η αιτιώδης σχέση πάνω στην οποία βασίστηκαν οι Kim et al. εφαρμόστηκε πρώτα από τον Bagozzi (1992) και συνέδεε την αξιολόγηση με τη συναισθηματική απόκριση και στη συνέχεια με συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη σχέση οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και αναπτύσσουν συναισθήματα απέναντι στην επιχείρηση. Αυτά τους οδηγούν να διαμορφώσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και συναισθηματικές αποκρίσεις σε σχέση με την εργασία τους. Αυτές οι συμπεριφορές και τα

συναισθήματα με τη σειρά τους επηρεάζουν τη γενικότερη συμπεριφορά τους κατά την εργασία τους και κατ' επέκταση την απόδοσή τους σε αυτήν.

Οι Kim et al. (2009) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και στη μεταξύ τους συνεργασία. Κατέληξαν, μάλιστα, στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ τριών πρωτοβουλιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές, ενδυνάμωση, εκπαίδευση) και των συμπεριφορών των εργαζομένων προς τους πελάτες και τους συνεργάτες τους.

Οι Tsaur et al. (2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η άσκηση επιπλέον καθηκόντων επηρεάζει θετικά την αξιοπιστία, την ανταπόκριση και τη διασφάλιση της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι που ασκούν καθήκοντα πέρα των τυπικών προσφέρουν εξυπηρέτηση στους πελάτες με την οποία οι τελευταίοι νιώθουν ικανοποιημένοι και αυτό αντανακλάται στην ποιότητα της εξυπηρέτησης. Σε άλλη έρευνα οι Lee et al. (2006) βρήκαν ότι η ενδυνάμωση συνδέεται στατιστικά σημαντικά με τους επιπρόσθετους ρόλους δηλαδή με την καλύτερη επίδοση της πελατοκεντρικής συμπεριφοράς και των αντίστοιχων στάσεων.

Μια τρίτη πτυχή των στάσεων και των συμπεριφορών που ακολουθούν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο αφορά την αξιολόγηση που κάνουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους όσον αφορά τις ιδέες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχουν. Η αυτοαξιολόγηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι εκτελούν την εργασία τους. Αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις στάσεις που τηρούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσφέρουν άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η αυτοαξιολόγηση είναι σημαντική τόσο για τον οργανισμό όσο και για το ίδιο το άτομο ώστε να εντοπίζει αν η απόδοσή του είναι η αναμενόμενη από τον οργανισμό. Ο συνδυασμός των γνώσεων, των ικανοτήτων και της ευφυΐας που χαρακτηρίζει έναν εργαζόμενο ώστε να αντιμετωπίζει γεγονότα και καταστάσεις κατά την εργασία του συνθέτουν την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης πελατών σε οργανισμούς υπηρεσιών (Tsaur & Lin, 2004).

2.3. Ερευνητικές υποθέσεις

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των παραγόντων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και συμπεριφορών των εργαζομένων που εξετάστηκαν προκύπτουν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά, προκύπτει το ερώτημα για την επίδραση που ασκούν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων και στα επιπρόσθετα καθήκοντα και ρόλους που επιθυμούν να αναλάβουν. Σύμφωνα με τους Alge et al. (2006) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ενδυνάμωσης και των επιπρόσθετων ρόλων που αναλαμβάνουν οι

εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Με βάση αντίστοιχες έρευνες προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων.

H2: Οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τα επιπρόσθετα καθήκοντα που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Ένα πιο εξειδικευμένο ερώτημα που προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αφορά την επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά των εργαζομένων στις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Σε προηγούμενες έρευνες (Kim et al., 2009) έχει βρεθεί ότι παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργούν μεσολαβητικά μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού και των συμπεριφορών που ακολουθούν οι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας τους. Σε άλλη έρευνα οι Tsaour & Lin (2004) εντόπισαν το διαμεσολαβητικό ρόλο των συμπεριφορών των εργαζομένων μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας της εξυπηρέτησης.

Η παρούσα έρευνα εξετάζει το ρόλο που διαδραματίζουν τα τυπικά και τα επιπρόσθετα καθήκοντα ως πτυχή των συμπεριφορών των εργαζομένων στην αξιολόγηση που κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες που καλούνται να υποστηρίξουν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Με βάση την ανάλυση αυτή προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H3: Τα τυπικά καθήκοντα λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει μια επιχείρηση και της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων.

H4: Τα επιπρόσθετα καθήκοντα λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει μια επιχείρηση και της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων.

3. Μεθοδολογία

3.1 Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου

Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που μετρούν 4 μεταβλητές πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και 3 μεταβλητές των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν είναι η οργανωσιακή υποστήριξη, οι ανταμοιβές, η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση. Η επιλογή των μεταβλητών και η μεθοδολογία μέτρησής του έγινε με βάση την έρευνα των Kim et al. (2009). Ως εκ τούτου, για τη μέτρηση της οργανωσιακής υποστήριξης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα τριών στοιχείων από τους Eisenberger et al. (1986), για τη μέτρηση της ενδυνάμωσης η κλίμακα τριών στοιχείων του Hayes (1994), ενώ για τη μέτρηση των ανταμοιβών και της εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες τριών στοιχείων για την καθεμία από την έρευνα των Boshoff & Allen (2000).

Για την μέτρηση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η πρακτική που ακολούθησαν οι Tsaur & Lin (2004). Οι Tsaur & Lin (2004) χρησιμοποίησαν την κλίμακα των Bettencourt et al. (1997) για τη μέτρηση της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μετρήθηκαν δύο πτυχές: η συμπεριφορά των επιπρόσθετων ρόλων (3 στοιχεία) και η συμπεριφορά με βάση το ρόλο και το αντικείμενο της εργασίας (3 στοιχεία).

3.2 Είδος έρευνας

Η δειγματοληψία αποτελεί τον καλύτερο τρόπο έρευνας όταν ο πληθυσμός είναι μεγάλος, στην προκειμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων, και δεν είναι δυνατό να μελετηθεί εξ' ολοκλήρου. Έτσι, επιλέγεται η συγκεκριμένη μέθοδος ώστε να προκύψει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η παρούσα έρευνα είναι δειγματοληπτική, εμπειρική και ποσοτική.

3.3 Δείγμα – Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν υπάλληλοι ελληνικών ξενοδοχείων. Το μέσο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά και χειρόγραφα. Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια κατασκευάστηκαν στην πλατφόρμα Google docs και στάλθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις διευθύνσεις των ξενοδοχείων. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων εξασφαλίστηκε πλήρως, τόσο στην έντυπη όσο και στην ηλεκτρονική μορφή.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 27 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Στις πρώτες 6 ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα απλής προκαθορισμένης επιλογής. Στις υπόλοιπες 21 ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) για να δείξουν το βαθμό

συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε σε ένα πιλοτικό τεστ πριν την εφαρμογή του στο δείγμα προκειμένου να ελεγχθεί η ακρίβεια και η σαφήνεια των προτάσεων πριν τη διανομή του τελικού ερωτηματολογίου.

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα 15 Αυγούστου με 2 Σεπτεμβρίου. Δόθηκαν 45 ηλεκτρονικές απαντήσεις και σε χειρόγραφη μορφή επεστράφησαν 111 ερωτηματολόγια από τα 150 που διανεμήθηκαν. Η ανταπόκριση στα χειρόγραφα ερωτηματολόγια (ποσοστό 74%) ήταν αρκετά ικανοποιητική. Έπειτα από την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, τα στοιχεία καταχωρήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε βάση δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24.0. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στη συνέχεια μέσω πινάκων και διαγραμμάτων.

3.4 Ερευνητικές υποθέσεις

H1: Οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων.

H2: Οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τα επιπρόσθετα καθήκοντα που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

H3: Τα τυπικά καθήκοντα λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει μια επιχείρηση και της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων.

H4: Τα επιπρόσθετα καθήκοντα λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζει μια επιχείρηση και της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων.

4. Αποτελέσματα Έρευνας

4.1. Ανάλυση Δείγματος

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 ενότητες. Η 1^η ενότητα μας δίνει πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η 2^η ενότητα αφορά τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, και η 3^η ενότητα αφορά στάσεις και συμπεριφορές.

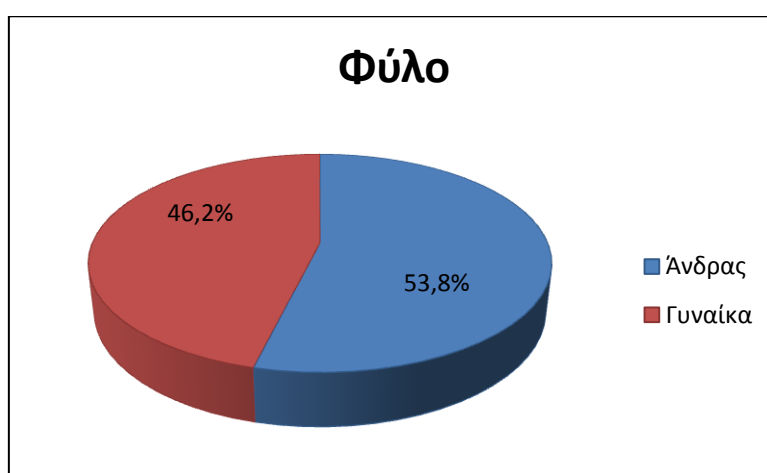
Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και μας δίνει πληροφορίες για το ερευνητικό δείγμα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτηθέντων. Οι άνδρες κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό 53,8% και οι γυναίκες το μικρότερο ποσοστό 46,2%.

Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρας	84	53,8
Γυναίκα	72	46,2
Σύνολο	156	100

Πίνακας 1. Φύλο (Ερώτηση 1.1)



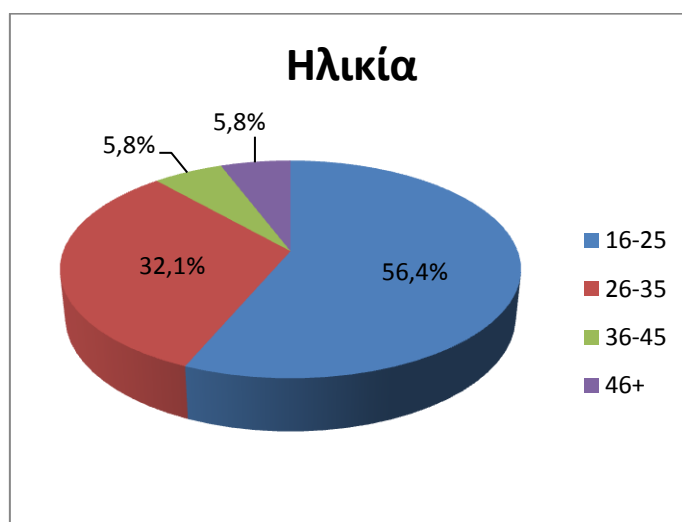
Διάγραμμα 1. Φύλο (Ερώτηση 1.1)

Στη δεύτερη ερώτηση βλέπουμε σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκουν οι συμμετέχοντες της έρευνας. Το 56,4 των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 16-25 ετών, το 32,1% στην ηλικιακή ομάδα 26-35, το 5,8% στην ηλικιακή ομάδα 36-45 και το υπόλοιπο 5,8 στην ηλικιακή ομάδα των 46 ετών και άνω.

Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό%
16-25	88	56,4
26-35	50	32,1
36-45	9	5,8
46+	9	5,8
Σύνολο	156	100

Πίνακας 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2)



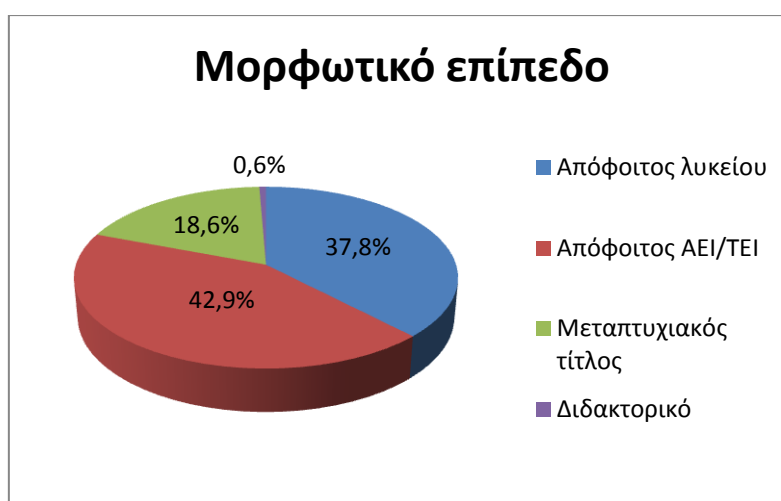
Διάγραμμα 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2)

Συνεχίζοντας στην επόμενη ερώτηση βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως φαίνεται, το 42,9% αντιπροσωπεύουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, οι απόφοιτοι λυκείου αντιπροσωπεύουν το 37,8%, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αποτελούν το 18,6%, και οι κάτοχοι διδακτορικού μόλις το 0,6%.

Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό%
Απόφοιτος/η Λυκείου	59	37,8
Απόφοιτος-η ΑΕΙ/ΤΕΙ	67	42,9
Μεταπτυχιακός τίτλος	29	18,6
Διδακτορικό	1	0,6
Σύνολο	156	100

Πίνακας 3. Μορφωτικό Επίπεδο (Ερώτηση 1.3)



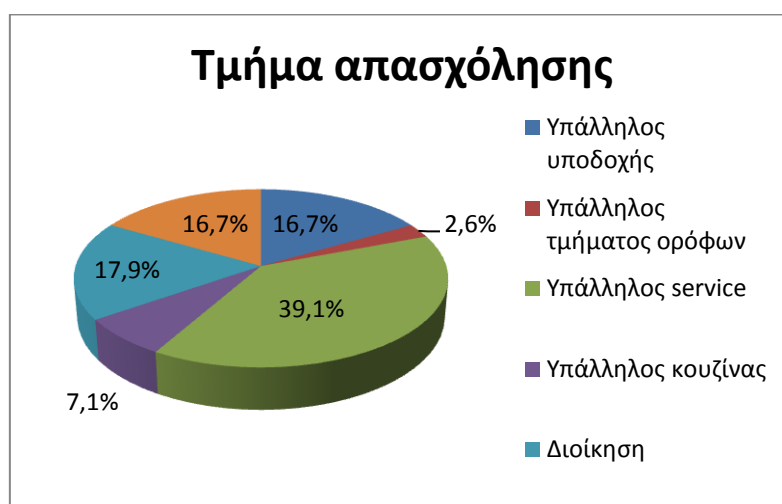
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό Επίπεδο (Ερώτηση 1.3)

Το επόμενο ερώτημα αφορά το τμήμα απασχόλησης των ερωτηθέντων. Το 39,1% εργάζεται στον τομέα του service (πχ. café, bar, restaurant). Το 17,9% απασχολείται στον τομέα της διοίκησης, και το 16,7% στον τομέα της υποδοχής. Το 2,6% αφορά υπαλλήλους τμήματος ορόφων, και το υπόλοιπο ποσοστό 16,7% αφορά υπαλλήλους που εργάζονται σε άλλα τμήματα απασχόλησης.

Τμήμα απασχόλησης

	Συχνότητα	Ποσοστό%
Υπάλληλος υποδοχής	26	16,7
Υπάλληλος τμήματος ορόφων	4	2,6
Υπάλληλος service	61	39,1
Υπάλληλος κουζίνας	11	7,1
Διοίκηση	28	17,9
Άλλο	26	16,7
Σύνολο	156	100

Πίνακας 4. Τμήμα Απασχόλησης (Ερώτηση 1.4)



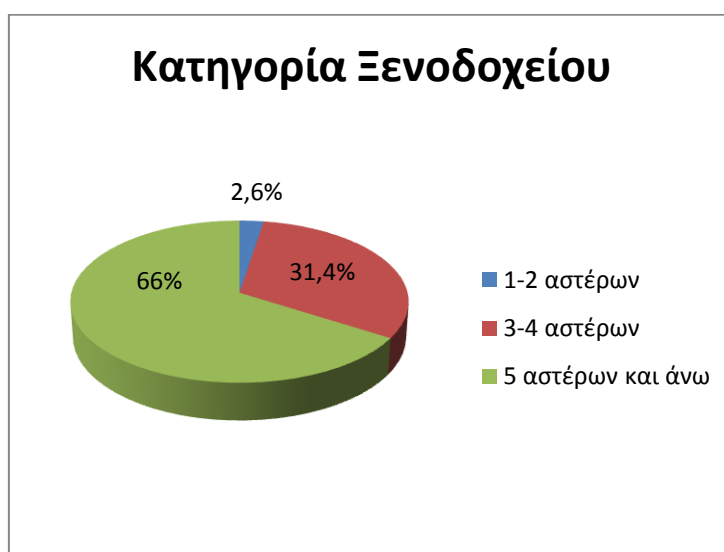
Διάγραμμα 4. Τμήμα Απασχόλησης (Ερώτηση 1.4)

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Το ποσοστό 66% εργάζεται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων και άνω. Το 31,4 εργάζεται σε ξενοδοχεία 3-4 αστέρων, και το 2,6% σε ξενοδοχεία 1-2 αστέρων.

Κατηγορία Ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό%
1-2 αστέρων	4	2,6
3-4 αστέρων	49	31,4
5 αστέρων και άνω	103	66
Σύνολο	156	100

Πίνακας 5. Κατηγορία Ξενοδοχείου (Ερώτηση 1.5)



Διάγραμμα 5. Κατηγορία Ξενοδοχείου (Ερώτηση 1.5)

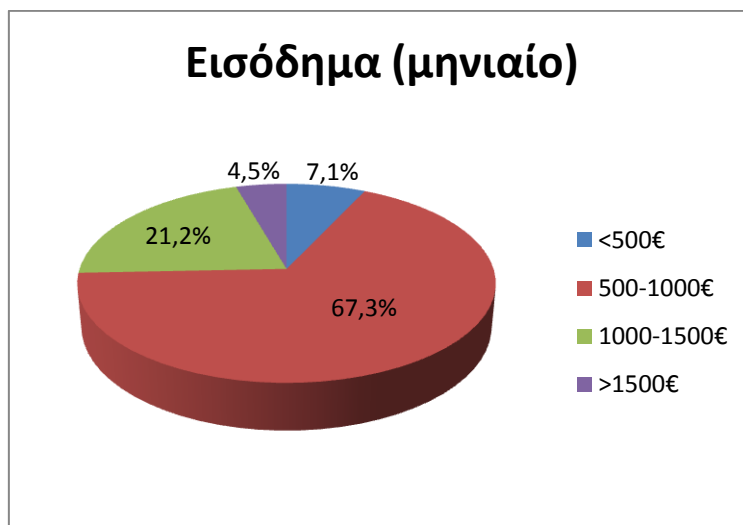
Το τελευταίο ερώτημα της πρώτης ενότητας αφορά το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων. Ο μισθός του 67,3% κυμαίνεται από 500 έως 1000€. Ο μισθός του 21,2% κυμαίνεται από 1000 έως 1500 €, ο μισθός του 7,1% είναι μικρότερος από 500€, ενώ του 4,5% ξεπερνά τα 1500€.

Μηνιαίο Εισόδημα

	Συχνότητα	Ποσοστό%
<500€	11	7,1
500-1000€	105	67,3
1000-1500€	33	21,2

>1500€	7	4,5
Σύνολο	156	100

Πίνακας 6. Μηνιαίο εισόδημα (Ερώτηση 1.5)



Διάγραμμα 6. Μηνιαίο εισόδημα (Ερώτηση 1.5)

4.2 Παραγοντική Ανάλυση

Στη βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε, πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA) με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24.0. Η διερευνητική ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται για την αρχική διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός σετ μεταβλητών μέσα από την ομαδοποίησή τους σε παράγοντες (Τσαούσης, 2019).

Πριν από την εξαγωγή των κατασκευασμάτων, υπάρχουν ορισμένες δοκιμές που πρέπει να διεξαχθούν για να εξεταστεί η επάρκεια του δείγματος και η καταλληλότητα των δεδομένων για την FA (Laura J. Burton και Stephanie M. Mazerolle 2011). Η επάρκεια της δειγματοληψίας παρέχει στον ερευνητή πληροφορίες σχετικά με την ομαδοποίηση στοιχείων έρευνας.

Στην διερευνητική ανάλυση συμμετείχαν όλες οι μεταβλητές της 2^{ης} και 3^{ης} ενότητας. Αρχικά ελέγχθηκε η καταλληλότητα των δεδομένων να αναλυθούν. Το SPSS παρέχει 2 δείκτες για τον έλεγχο της ποιότητας των δεδομένων. Ο Δείκτης Keiser -Meyer -Olkin που αξιολογεί την

επάρκεια του δείγματος (τιμές >0.7) και ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity που αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων ($p < 0.05$) (Τσαούσης, 2019). Η ανάλυση EFA αποδεικνύει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα προς ανάλυση καθώς ο KMO παίρνει την τιμή 0,731 και το Bartlett's Test τις τιμές $\chi^2=1105,4$, $df=171$ και $p=0,000$.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1105,428
	Df	171
	Sig.	,000

Πίνακας 7. KMO and Bartlett's Test

Παρακάτω, στον πίνακα Pattern Matrix βλέπουμε σε ποιον παράγοντα κλειδώνουν οι μεταβλητές. Οι επιμέρους ρυθμίσεις που επιλέχθηκαν, ήταν η μέθοδος της μέγιστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood), ώστε να γενικευτούν τα συμπεράσματα στον πληθυσμό (Field, 2009). Ακόμη, επιλέχθηκε η περιστροφή ισόρροπης μεγιστοποίησης των παραγόντων (promax), και τέλος ζητήθηκε η παραγωγή 7 παραγόντων, καθώς έτσι ήταν δομημένο το ερωτηματολόγιο. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μεταβλητές ταυτοποιούν 7 διαφορετικούς παράγοντες. Από τις 27 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι 2 εξαιρέθηκαν από τους παράγοντες, καθώς οι τιμές τους ήταν μικρότερες από 0,4. Συγκεκριμένα, εξαιρέθηκε 1 ερώτηση από την παράγοντα της Ενδυνάμωσης (*Ερ. 3 Δεν χρειάζεται να λάβω έγκριση από τη διοίκηση πριν την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών*), και 1 ερώτηση από τον παράγοντα της Αυτοαξιολόγησης (*Ερ. 3 Έχω αρκετές ιδέες για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών που αφορούν για παράδειγμα την ποιότητα των υπηρεσιών και την ομαδική εργασία*).

Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Οργανωσιακή υποστήριξη 1	,942						

Οργανωσιακή υποστήριξη 2	,798					
Οργανωσιακή υποστήριξη 3	,831					
Ανταμοιβές 1				,805		
Ανταμοιβές 2				,723		
Ανταμοιβές 3				,676		
Ενδυνάμωση 1					,708	
Ενδυνάμωση 2					1,025	
Εκπαίδευση 1						,481
Εκπαίδευση 2						,559
Εκπαίδευση 3						,892
Τυπικά καθήκοντα 1			,656			
Τυπικά καθήκοντα 2			,907			
Τυπικά καθήκοντα 3			,879			
Επιπρόσθετοι ρόλοι 1	,694					
Επιπρόσθετοι ρόλοι 2	1,023					
Επιπρόσθετοι ρόλοι 3	,732					
Αυτοαξιολόγηση 1						,776
Αυτοαξιολόγηση 2						,944

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Πίνακας 8. Pattern Matrix

Ο πίνακας των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (Communalities) μας δείχνει το ποσοστό διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που ερμηνεύεται από όλους τους παράγοντες μαζί. Οι αποδεκτές τιμές είναι $>0,3$. Ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές $>0,5$, ενώ οι μεταβλητές που παίρνουν τιμές $<0,3$ αποκλείονται από την ανάλυση. Στην περίπτωση μας βλέπουμε ότι οι τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές είναι αρκετά υψηλότερες από $0,5$ (εκτός από 1 ερώτηση που αφορά στην εκπαίδευση) οπότε θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές.

Communalities^a

	Initial	Extraction
Οργανωσιακή υποστήριξη		
Μου παρέχεται βοήθεια από την επιχείρηση όποτε έχω κάποιο πρόβλημα.	,660	,723
Η επιχείρηση προσπαθεί να ορίσει την εργασία μου με όσο πιο ενδιαφέροντα και ανταποδοτικό τρόπο γίνεται.	,755	,808
Η επιχείρησή μου λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου.	,755	,796
Ανταμοιβές		
Αν βελτιώσω το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχω στους πελάτες, θα ανταμειφτώ.	,485	,537
Οι ανταμοιβές που λαμβάνω βασίζονται στην αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών.	,504	,546
Ανταμείβομαι για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών.	,539	,640
Ενδυνάμωση		
Έχω την αρμοδιότητα να διορθώσω προβλήματα των πελατών όταν αυτά λαμβάνουν χώρα.	,674	,610
Ενθαρρύνομαι να διαχειριστώ εγώ ο/η ίδιος/α τους πελάτες.	,697	,999
Εκπαίδευση		
Εκπαιδεύομαι συνεχώς για να παρέχω καλή εξυπηρέτηση.	,531	,489
Έλαβα εκτεταμένη εκπαίδευση και κατάρτιση πριν ξεκινήσω την εργασία μου.	,601	,624
Έχω εκπαιδευτεί να διαχειρίζομαι τα παράπονα των πελατών.	,519	,707
Τυπικά καθήκοντα		
Εκτελώ τα καθήκοντά μου για τους πελάτες όπως αναμένουν.	,638	,605
Εξυπηρετώ τους πελάτες με βάση τις αρμοδιότητες που έχω.	,684	,780
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις μου προς τους πελάτες όπως ορίζουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μου.	,698	,726
Επιπρόσθετα καθήκοντα		
Εθελοντικά βοηθώ τους πελάτες ακόμη και αν δεν απαιτείται με βάση τα καθήκοντά μου.	,746	,656

Συχνά ξεπερνώ τα όρια των καθηκόντων μου όταν είναι να εξυπηρετήσω πελάτες.	,785	,971
Με τη θέλησή μου επιδεικνύω υπερβάλλοντα ζήλο για να έχω τον πελάτη ικανοποιημένο.	,650	,620
Αυτοαξιολόγηση		
Έχω επαρκείς επαγγελματικές γνώσεις για να ικανοποιήσω άμεσα τα αιτήματα του πελάτη.	,644	,682
Έχω επαρκείς ικανότητες για να παρέχω εξαιρετική εξυπηρέτηση.	,645	,868

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Πίνακας 9. Communalities

4.3 Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SMART-PLS3 (Hair, et al., 2011) δημιουργήθηκε 1 μοντέλο δομικών εξισώσεων (Structure Equation Modeling-SEM).

Αρχικά, έπρεπε να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των παραγόντων. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής A του Cronbach. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος SMART-PLS3. Ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές $>0,5$. Στην παρούσα έρευνα όλοι οι συντελεστές είναι αρκετά υψηλότεροι από το 0,5 γεγονός που δηλώνει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, οι δείκτες της Σύνθετης Αξιοπιστίας (Composite Reliability) είναι μεγαλύτεροι από το 0,8, συνεπώς κρίνονται ικανοποιητικοί. Τέλος, ο δείκτης Average Variance Extracted (AVE) έχει αποδεκτές τιμές πάνω από 0,5, πράγμα που σημαίνει ότι ο κάθε παράγοντας μετράται επαρκώς από τις μεταβλητές του (Hair, et al., 2011).

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Additional tasks	0.840	0.890	0.901	0.753
Empowerment	0.854	0.854	0.932	0.873

Organizational support	0.879	0.884	0.926	0.806
Rewards	0.791	0.799	0.877	0.704
Self evaluation	0.800	0.845	0.881	0.714
Training	0.770	0.774	0.897	0.813
Typical tasks	0.821	0.837	0.892	0.733

Πίνακας 10. Construct Reliability and Validity

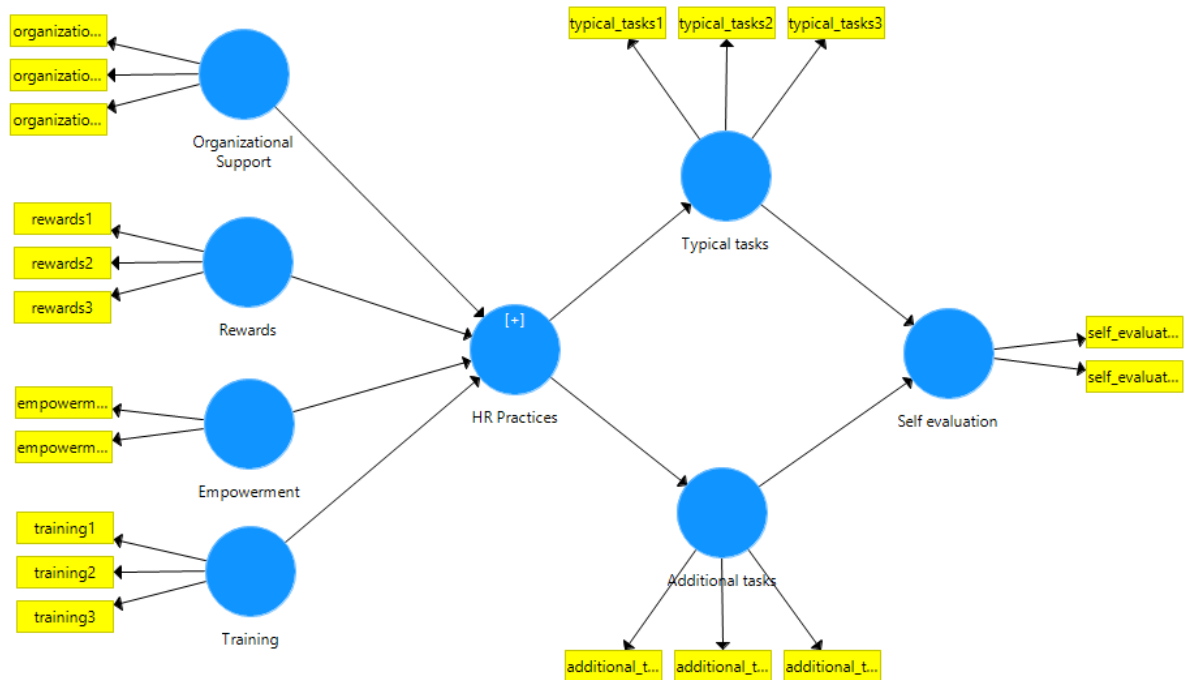
Το επόμενο βήμα ήταν να εξεταστεί η Διακρίνουσα Εγκυρότητα (Discriminant Validity), για να διαπιστωθεί η ανεξαρτησία του κάθε παράγοντα. (Henseler, et al., 2015). Τη διακρίνουσα εγκυρότητα επιβεβαιώνει το κριτήριο Fornell Lacker. Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο ο δείκτης AVE του κάθε παράγοντα πρέπει να είναι υψηλότερος από την μεγαλύτερη τετραγωνική συσχέτιση του παράγοντα με οποιονδήποτε άλλο (Hair, et al., 2011) (Fornell & Larcker, 1981).

Discriminant Validity

	Additional tasks	Empowerment	Organizational support	Rewards	Self evaluation	Training	Typical tasks
Additional tasks	0.868						
Empowerment	0.309	0.934					
Organizational support	0.223	0.448	0.898				
Rewards	0.040	0.309	0.519	0.839			
Self evaluation	0.366	0.241	0.174	0.137	0.845		
Training	0.245	0.449	0.623	0.464	0.202	0.901	
Typical tasks	0.233	0.184	0.201	0.089	0.322	0.123	0.856

Πίνακας 11. Discriminant Validity

Μετά τους απαραίτητους ελέγχους, το προτεινόμενο μοντέλο παρατείνεται παρακάτω (Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Το προτεινόμενο μοντέλο

Στο προτεινόμενο μοντέλο (Σχήμα 1) διακρίνονται η οργανωσιακή υποστήριξη, οι ανταμοιβές, η ενδυνάμωση, και η εκπαίδευση, οι οποίες είναι reflective μεταβλητές ως προς τις ερωτήσεις τους, και formative ως προς τις HR Practices.

Παρακάτω, για τον καλύτερο χειρισμό των μεταβλητών, παρουσιάζεται η προσέγγιση των 2 βημάτων.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία του Bootstrapping για να ελεγχθούν οι υποθέσεις μας. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι συντελεστές συσχέτισης των διαδρομών (Path Coefficients), τα t statistics, και το επίπεδο σημαντικότητας κάθε διαδρομής.

Όλες οι πιθανές συσχετίσεις που μελετήθηκαν είναι στατιστικά σημαντικές εφόσον τόσο οι τιμές των t statistics υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, όσο και οι τιμές p (p-values), είναι μικρότερες του 0,05 που έχουμε ορίσει ως επίπεδο σημαντικότητας (πίνακας 4.6).

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDVI)	P. Values
Additional tasks -> Self evaluation	0.317	0.324	0.079	4.019	0.000
HR Practices-> Additional tasks	0.384	0.409	0.088	4.374	0.000
HR Practices-> Typical tasks	0.218	0.237	0.106	2.065	0.039
Typical tasks-> Self evaluation	0.234	0.231	0.077	3.029	0.003

Πίνακας 12. Path Coefficients

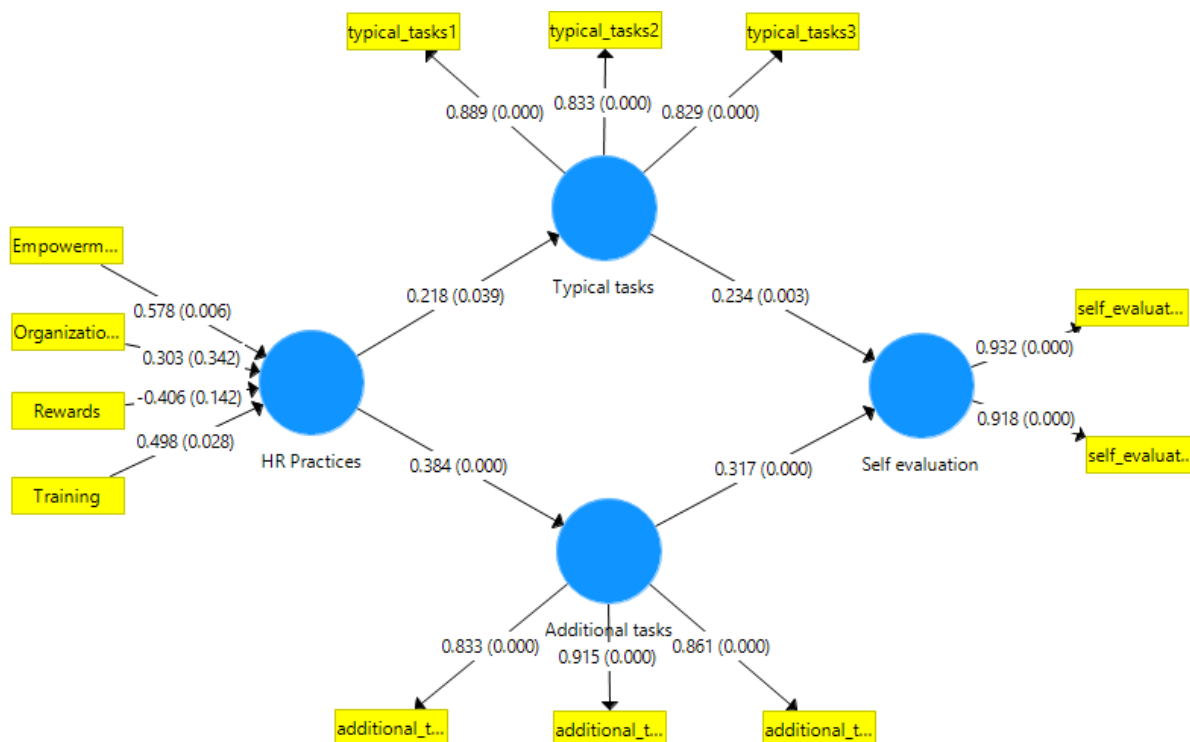
Στον πίνακα Specific Indirect Effects (πίνακας 4.7) βλέπουμε αν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις μας. Στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των Πρακτικών HR και της αυτοαξιολόγησης μέσω των επιπρόσθετων καθηκόντων, ενώ η ίδια σχέση μέσω των τυπικών καθηκόντων απορρίπτεται.

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDVI)	P. Values
HR Practices-> Additional tasks -> Self evaluation	0.122	0.132	0.043	2.805	0.005
HR Practices-> Typical tasks -> Self evaluation	0.051	0.056	0.032	1.592	0.112

Πίνακας 13. Specific Indirect Effects

Οι ακριβείς συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν, καθώς και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητάς τους απεικονίζονται στο παρακάτω συνοπτικό μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων του σχήματος 2:



Σχήμα 2. Το μοντέλο δύο βημάτων

5. Συμπεράσματα

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτέλεσε ο ρόλος που διαδραματίζουν τα τυπικά και τα επιπρόσθετα καθήκοντα ως πτυχή των συμπεριφορών των εργαζομένων στην αυτοαξιολόγησή τους, στο περιβάλλον εργασίας τους. Επίσης, ερευνάται η σχέση των HR Practices με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία, και συγκεκριμένα εξετάζεται το κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών hr και της αυτοαξιολόγησης μέσω των τυπικών και επιπρόσθετων καθηκόντων. Ο συνδυασμός των γνώσεων, των ικανοτήτων και της ευφυΐας που χαρακτηρίζει έναν εργαζόμενο ώστε να αντιμετωπίζει γεγονότα και καταστάσεις κατά την εργασία του συνθέτουν την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης πελατών σε οργανισμούς υπηρεσιών (Tsaour & Lin, 2004).

Για τη διερεύνηση αυτών των σχέσεων διατυπώθηκαν 4 ερευνητικές υποθέσεις. Για τον έλεγχο των υποθέσεων αυτών εξετάστηκαν οι συνολικές και οι εξειδικευμένες έμμεσες αποφάσεις (total & specific indirect effects) και από τον έλεγχο του μοντέλου και τη συνολική μελέτη του προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Σύμφωνα με τους Zerbe et al. (1998) οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν άμεση επίδραση στην αντιλαμβανόμενη συμπεριφορά εξυπηρέτησης. Παρατηρείται, δηλαδή, μια σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που ακολουθεί η επιχείρηση με τη συμπεριφορά που ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Οι Combs et al. (2006) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ανταμοιβή αποτελούν πολύ σημαντικές πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που συμβάλλουν στην ποιοτική επίδοση και στα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Η αιτιώδης σχέση πάνω στην οποία βασίστηκαν οι Kim et al. (2009) εφαρμόστηκε πρώτα από τον Bagozzi (1992) και συνέδεε την αξιολόγηση με τη συναισθηματική απόκριση και στη συνέχεια με συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη σχέση οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αναπτύσσουν συναισθήματα και συμπεριφορές, που με τη σειρά τους, επηρεάζουν τη γενικότερη συμπεριφορά τους κατά την εργασία τους και κατ' επέκταση την απόδοσή τους σε αυτήν.

Η 1^η υπόθεση εξετάζει την επίδραση των HR Practices στα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων. Η σχέση τους είναι στατιστικά σημαντική εφόσον η τιμή $p.value = 0.039$ ($<0,05$), άρα η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Η 2^η υπόθεση εξετάζει την επίδραση των HR Practices στα επιπρόσθετα καθήκοντα. Η τιμή $p.value$ είναι 0.000 ($<0,5$) συνεπώς η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Συνεπώς, επιβεβαιώνονται προηγούμενες έρευνες των Alge et al. (2006) που αφορούν στην επίδραση που ασκούν οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού στα τυπικά καθήκοντα των εργαζομένων και στα επιπρόσθετα καθήκοντα και ρόλους που επιθυμούν να αναλάβουν. Σύμφωνα με τους Alge et al. (2006) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού και συγκεκριμένα της ενδυνάμωσης και των επιπρόσθετων ρόλων που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Οι Tsaur & Lin (2004) σε έρευνά τους εντόπισαν το διαμεσολαβητικό ρόλο των συμπεριφορών των εργαζομένων μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας της εξυπηρέτησης.

Οι συμπεριφορές των εργαζομένων διακρίνονται στους επιπρόσθετους ρόλους που επιδεικνύουν και στους τυπικούς ρόλους της θέσης εργασίας τους (Bettencourt & Brown, 1997; Organ, 1988). Οι Tsaur et al. (2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η άσκηση επιπλέον καθηκόντων επηρεάζει θετικά την αξιοπιστία, την ανταπόκριση και τη διασφάλιση της

ποιοτικής εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι που ασκούν καθήκοντα πέρα των τυπικών προσφέρουν εξυπηρέτηση στους πελάτες με την οποία οι τελευταίοι νιώθουν ικανοποιημένοι και αυτό αντανακλάται στην ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Η 3^η υπόθεση εξετάζει την απευθείας επίδραση των τυπικών καθηκόντων στην αυτοαξιολόγηση. Η σχέση τους είναι στατιστικά σημαντική με τιμή p.value 0.003 (<0,05). Άρα η υπόθεση 3 επιβεβαιώνεται.

Τέλος, η απευθείας επίδραση των επιπρόσθετων καθηκόντων στην αυτοαξιολόγηση είναι θετική και στατιστικά σημαντική εφόσον η τιμή p. value 0.000 είναι μικρότερη από 0,05. Συνεπώς η υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται.

Εν κατακλείδι, η στατιστική ανάλυση επιβεβαίωσε τις αρχικές υποθέσεις καθώς βρήκε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Επιπλέον, από τον πίνακα Specific Indirect Effects διαπιστώνουμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών hr και της αυτοαξιολόγησης και αναδεικνύονται τα επιπρόσθετα καθήκοντα ως διαμεσολαβητές στη σχέση αυτή. Στην περίπτωση μας όμως δεν έχουμε το ίδιο αποτέλεσμα και όσο αναφορά τα τυπικά καθήκοντα. Η θετική σχέση των HR Practices και της αυτοαξιολόγησης μέσα από τα τυπικά καθήκοντα απορρίπτεται καθώς δεν διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική σχέση.

6. Προτάσεις

Στις μελλοντικές προτάσεις περιλαμβάνεται η βελτίωση του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των outer weights στο πρόγραμμα SMART-PLS3 οι σχέσεις της οργανωσιακής υποστήριξης και των ανταμοιβών δεν είναι στατιστικά σημαντικές με την αυτοαξιολόγηση. Συνεπώς δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο. Δεν είναι δυνατή όμως η αφαίρεσή τους, καθώς κατέχουν σημαντικό ρόλο στο μοντέλο μας.

Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας περιορίστηκε στους 156 εργαζόμενους. Μία μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να συλλέξει μεγαλύτερο δείγμα υπαλλήλων και να κάνει εκτενέστερη έρευνα, ώστε να είναι εφικτή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

7. Περιορισμοί

Είναι σκόπιμο να αναφερθούν οι περιορισμοί της έρευνας. Ο σημαντικότερος περιορισμός της μελέτης είναι ότι το ερευνητικό δείγμα προέρχεται μόνο από ξενοδοχειακές μονάδες της Χαλκιδικής, πράγμα που δεν καθιστά εφικτή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Κρίνεται

απαραίτητη η επιπλέον έρευνα και σε άλλες ξενοδοχειακές μονάδες για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον το χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκε η έρευνα (Αύγουστο-Σεπτέμβριο) βρήκε τους συμμετέχοντες στην high season, πράγμα που σημαίνει εργασιακό περιβάλλον έντασης με μεγάλο αριθμό επισκεπτών. Συνεπώς, ενδεχομένως η πίεση να επηρέασε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σημαντικό περιορισμό αποτέλεσε και το χρονικό περιθώριο που είχαν στη διάθεσή τους οι συμμετέχοντες, καθώς συμφωνήθηκε εξ αρχής το περιθώριο που μεσολάβησε από την διανομή έως τη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ahmed, I., Parasuraman, A. (1994). Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: A conceptual framework. In T.A. Swartz, D. E. Bowne, & S.W. Brown (Eds.), *Advance in services marketing and management* (pp.69-93). Greenwich, CT: JAI.
- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S., Oakley, J.L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 221 – 232.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Organizational Psychology*, 63, 1-18.
- Ayupp, K., Chung, T.H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3 (3), 561 – 575.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 272-286.
- Bagozzi, R.P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55, 178 – 204.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social – cognitive view*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335 – 352.
- Bell, C., Zemke, R. (1988). Do service procedures tie employees hands? *Personnel Journal*, 67 (9), 77 – 83.
- Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *The Academy of Management Executive*, 8, 32 – 52.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997). Contact employees' relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-62.

- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. (1996). Customization of the service experience: The role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 3-20.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incident. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bohlander, G.W., Kinicki, A.J. (1988). Where personnel and productivity meet. *Personnel Administration*, 33, 122-130.
- Boshoff, C., Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 63-90.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Bowen, D.E., Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, 73 – 83.
- Bowen, R.B. (2004). Today's workforce requires new age currency. *HR Magazine*, 49 (3), 101 – 106.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Bush, T.J. (2003). Leverage employee rewards to drive performance. *Hoosier Banker*, 87 (4), 26 – 29.
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development*, 19, 264.
- Chebat, J.C, Babin, B., Kollias, P (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20, 325-332.
- Cho, Y., Egan, T. (2013). Organizational Support for Action Learning in South Korean Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 24 (2), 185 – 213.
- Colombo, E., Stanca L. (2008). The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms. *SSRN*.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471 – 482.

- Eisenberger, R., Cummins, J., Armelo, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812 – 820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis – LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 5 – 59.
- Eisenberger R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500 – 507.
- Ellinger, A., Elmadag, A., Ellinger, A. (2007). An examination of organizations' frontline service employee development practices. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 293 – 314.
- Enz, C.a., Siguaw, J.A. (2000). Best Practices in Human Resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 48 – 61.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. and Strahan, E. J. (1999) Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*. 4(3) p.272–299. doi:10.1037/1082-989x.4.3.272
- Farrell, D., Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11 (3), 421 – 439.
- Field, A., 2009. DISCOVERING STATISTICS USING Spss. Third επιμ. London: SAGE Publications Ltd.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1). p. 39-50.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14, 67-80.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161 – 178.
- Hair, J.F., Ringe, C.M. and Sarstedt M (2011) PLS-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 19(2).p.139-151.DOI: 10.2753/MTP10696679190202
- Harline, M.D., Ferrell, O.C. (1996). The management of customer – contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

- Hayes, B.E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27, 41-46.
- Hebard, C.C. (1996). Managing effectively in Asia. *Training & Development*, 50, 34-39.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt M. (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1). p. 115-135.
- Hirst, M. (1992). Creating a service driven culture globally. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (1).
- Hong, E.N.C., Hao, L.Z., Kumar, R., Ramendran, C., Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher Learning – A regression analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3 (2), 60 – 79.
- Howard, L.W., Dougherty, T.W. (2004). Alternative reward strategies and employee reactions. *Compensation and Benefits Review*, Jan/ Feb, 41 – 50.
- Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 11 – 32.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E. (2005). “A players” or “A positions”? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, December, 110 – 117.
- Jung, T., Takeuchi, N. (2017). A lifespan perspective for understanding career self – management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71 (1), 73 – 102.
- Kim, H.J., Tavitiyaman, P., Kim, W.G. (2009). The Effect of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33, 369.
- Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Lamba, S., Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2 (4), 407 – 423.
- Laura J. Burton and Stephanie M. Mazerolle (2011). "Survey Instrument Validity Part I: Principles of Survey Instrument Development and Validation in Athletic Training Education Research." *ATHLETIC TRAINING EDUCATION JOURNAL* 6(1): 27-35.

- Lee, Y., Nam, J., Park, D., Lee, K. (2006). What factors influence customer – oriented prosocial behavior of customer – contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251 – 264.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross- cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24, 253-266.
- Lucas, G.H., Babakus, E., Ingram, T.N. (1990). An empirical test of the job satisfaction – turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 199-208.
- Naeem, H., Saif, M.I. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4 (10), 2028 – 2031.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basic of organizational citizenship behavior. In B.M. Straw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vo.12, pp. 43-72), Greenwich, CT: JAI Press.
- Osborne, J. (2002). Components of empowerment and how they differentially relate to employee job satisfaction, organizational commitment, and intent to leave the job. Vanderbilt University, *UMI Pro Quest Digital Dissertations*, No. AAT 3061216.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K. (1998). A customer – oriented framework for empowering service employees. *Journal of Service Marketing*, 12, 379-396.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Raub, S., Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63 (11), 1743 – 1770.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R., Hansen, J.D. (2009). A meta – analysis of the relationship between perceived organizational support and front-line employee job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62 (10), 1027 – 1030.

- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., Lawler, J.J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643-758.
- Sattar, T., Ahmad, K., Hassan, S.M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic & Social Review*, 53 (1), 81 – 96.
- Schlessinger, L., Heskett, J. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 17 – 28.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589 – 599.
- Schusster, J.R., Zingheim, P.K. (1996). *The New Pay*. New York: Jossey – Bass.
- Shoaib, M., Noor, A., Tirmizi, S.R., Bashir, S. (2009). Determinants of Employee Retention in Telecom Sector in Pakistan. *Proceedings 2nd CBRC*, Lahore, Pakistan.
- Shore, L.M., Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774 – 780.
- Spinelli, M.A., Canavos, G.C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (6), 29-33.
- Stamper, C.L., Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 517 – 536.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M., Brymer, R.A. (2000). Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model. The Hotel School: Cornell University. Διαθέσιμο από: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/1074/>.
- Sutherland, M.M. (2004). Factors affecting the retention of Knowledge Workers. PhD Dissertation, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Johannesburg.
- Terera, S.R., Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (1), 481 – 487.

- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666 – 681.
- Tsaur, S.-H., Chang, H.-M., Wu, C.-S. (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9 (3), 435 – 461.
- Tsaur, S.-H., Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. McLean Parks, J. (1995). Extra – role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: Staw B.M., Cummings L.L. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17. Greenwich: JAI Press, 215 – 285.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader – member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82 – 111.
- White, R. (2005). A strategic approach to building a consistent global rewards program. *Compensation and Benefits Review*, Jul/ Aug, 23 – 29.
- Yasar, F.J., Zairi, M. (2010). Employee Empowerment – A UK Survey of Trends and Best Practices. *European Centre for Best Practice Management*, Research Paper: RP – ECBPM/ 0032.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Τσαούσης, Ι. (2019). Η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis). [online] Old.psych.uoa.gr. Πανεπιστήμιο Κρήτης Available at: http://old.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor_Analysis1.pdf [Accessed 1 Mar. 2019].

