ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.

της

ΝΙΚΗΤΟΓΛΟΥ Δ. ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ-ΜΑΡΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ, Ph.D.

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Αφιερώσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται
στην οικογένεια μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν, ηθικά και έμπρακτα, για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο, για την άψογη συνεργασία, τις γνώσεις και την καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των εξαμήνων και φυσικά κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη, ο οποίος με την πολύτιμη καθοδήγηση του και τις σημαντικές συμβουλές του συνέβαλε στην επιτυχή ολοκλήρωση της διατριβής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, που με τις γνώσεις και τις εμπειρίες συνέβαλαν στην εξέλιξη της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία στηρίζεται σε δύο βασικές θεωρίες, τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Social Exchange Theory) και το μοντέλο Job Demands-Resource (μοντέλο JD-R), πραγματοποιώντας μελέτη για τη σύνδεση μεταξύ των πρακτικών εφαρμογών υψηλής απόδοσης και του αντίκτυπου τους στη συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, δοκιμάζεται ένα ερευνητικό μοντέλο που εξετάζει το κατά πόσο η "δέσμευση" των εργαζομένων με το επάγγελμα τους (work engagement) επέρχεται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των πρακτικών εργασίας υψηλών αποδόσεων (HPWPs: selective staffing, training, empowerment, rewards, job security, teamwork, career opportunities) με αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας τους (job performance), στην πρόθεση για εγκατάλειψη/αποχώρηση (quit intention) και στην υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου (organizational citizenship behaviour).

Αρχικά γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής, του μοντέλου JD-R και των υπόλοιπων μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο. Στη συνέχεια, αναλύονται τα αποτελέσματα από τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ερωτηματολόγιων, από 219 εργαζομένους ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων, τα οποία αποδεικνύουν πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης (ανεξάρτητη μεταβλητή) με την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων και την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου (εξαρτημένη μεταβλητή). Επίσης, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης με την μη εμφάνιση της τάσης για παραίτηση του προσωπικού (εξαρτημένη μεταβλητή). Επιπρόσθετα, αποδεικνύεται πως η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί σαν ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ των πρακτικών υψηλής απόδοσης και των δύο εξαρτημένων μεταβλητών.

Τέλος, επισημαίνονται κάποιες πρακτικές εφαρμογές για τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις Κλειδιά: συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, ενεργός εμπλοκή, εργασιακή αποχώρηση, υπέρβαση οργανωσιακού ρόλου

Abstract

The present master thesis is based on two main theories, the Social Exchange Theory and the Job Demands-Resource model (JD-R model), and examines the relationship between high-performance work practices and their impact on hotel employee attitudes and behavior in the hotel industry in Greece.

In particular, a research model is tested which examines whether employee work engagement is a result of the implementation of high performance work practices (HPWPs: selective staffing, training, empowerment, rewards, job security, teamwork, career opportunities) and their impact on employee job performance, such as quit intention or organizational citizenship behavior.

First, the master thesis presents a literature review of Social Exchange Theory, the JD-R model and the other variables that are included in the research model. Next, comes the analysis of the results from the collection of primary data, through questionnaires from 219 employees of 4 and 5 star hotels, which indicates that there is a positive correlation between high-performance work practices (independent variable) and the active involvement of employees and organizational citizenship behavior (dependent variable). There is a positive correlation between the high-performance work practices and the non-emergence of quit intention (dependent variable), as well. It is also proved that the work engagement acts as a mediator between high-performance practices and the two dependent variables.

Finally, the master thesis closes with some theoretical and managerial implications for the organizations, the limitations of the research and some recommendations for future research.

Key Words: high performance work systems, work engagement, quit intention, service oriented OCB

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις ii
Ευχαριστίες iii
Περίληψη iv
Abstract v
Πίνακας των εικονογραφήσεων viii
I. ΜΕΡΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1
1. Αιτιολόγηση της έρευνας 1
2. Σκοπός της έρευνας 2
II. ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 5
1. Συμβολή έρευνας στη βιβλιογραφία 5
2. Ορισμός και συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού 6
3. Πρακτικές εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης 8
3.1. Στρατολόγηση προσωπικού και επιλογή υποψήφιων εργαζομένων (Recruitment and Selection) 8
3.2. Εκπαίδευση προσωπικού (Training) 9
3.3. Ομαδική εργασία (Teamwork) 9
3.4. Ασφάλεια απασχόλησης (Job security) 10
3.5. Ευκαιρίες εξέλιξης (Career opportunities) 11
3.6. Αμοιβές και παροχές (Incentive reward/compensation and benefits) 11
3.7. Περιγραφή θέσης εργασίας (Job description/job design) 12
3.8. Εργασιακή δέσμευση (Work engagement) 12
3.9. Υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες (Service oriented OCB) 13
3.10. Τάση παραίτησης του προσωπικού (Quit intentions) 14
4. Προσδιορισμός του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης 15
5. Θεωρητικές ερμηνείες 18
5.1. Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Social Exchange Theory) 18
5.2. Το μοντέλο Job Demands-Resources (μοντέλο JD-R) 19
6. Υποθέσεις έρευνας 20
III. ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ 28
1. Ερευνητικό μοντέλο 28

2. Μεθοδολογία 29
3. Συλλογή δεδομένων 29
4. Ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis) 31
4.1. Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας 31
4.2. Περιγραφική στατιστική δημογραφικών στοιχείων 34
4.3. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor AnalysisCFA) 37
5. Αποτελέσματα 41
6. Λογισμικό πρόγραμμα ανάλυσης των δεδομένων 44
7. Συζήτηση και συμπεράσματα 44
7.1. Θεωρητικές επιπτώσεις και σύνδεση με υπάρχουσες θεωρίες 44
7.2. Πρακτικές επιπτώσεις 46
7.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση 48
7.4. Συμβολή της έρευνας 49
Κατάλογος Αναφορών 51

Πίνακας των εικονογραφήσεων

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.Cronbach's alpha 33

Πίνακας 2. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο 34

Πίνακας 3. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης 35

Πίνακας 4. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με τη θέση εργασίας τους 35

Πίνακας 5. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με τη σχέση εργασίας τους 36

Πίνακας 6. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το είδος απασχόλησης τους 36

Πίνακας 7. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία τους, τα έτη προϋπηρεσίας στην υπάρχουσα επιχείρηση και τα έτη της συνολικής τους προϋπηρεσίας 37

Πίνακας 8. Συγκλίνουσα εγκυρότητα 38

Πίνακας 9. Heterotrait-Monotrait Ratio 39

Πίνακας 10. Initial model: path coefficients, t-statistics, p-values 40

Πίνακας 11. Direct hypotheses: path coefficients, t-statistics, p-values 40

Πίνακας 12. Indirect effects: path coefficients, t-statistics, p-values 40

Κατάλογος εικονογραφήσεων

Διάγραμμα 1. Αρχικό μοντέλο 28

Διάγραμμα 2. Μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model) 39

Διάγραμμα 3. Direct Hypotheses: H1, H3, H4 43

Διάγραμμα 4. Specific Indirect Effects (mediation) 43

I. ΜΕΡΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Αιτιολόγηση της έρευνας

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο τουριστικό οργανισμό UNWTO (2012), ο τουρισμός παγκόσμια έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Από τις 25 περίπου εκατ. αφίξεις διεθνώς το 1950 ο αριθμός αφίξεων αυξήθηκε σε 500 εκατ. στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ενώ το 2011 έφτασε τα 984 εκατ. Ο τουρισμός ως οικονομική δραστηριότητα συνεισφέρει το 5% στο παγκόσμιο ΑΕΠ και απασχολεί το 6-7% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού.

Στην Ελλάδα, όπου λαμβάνει μέρος και η παρούσα διπλωματική έρευνα, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Τουριστικό Συμβούλιο, η έμμεση συμβολή του ελληνικού τουρισμού στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας ανήλθε στο 18,6% για το 2016. Την ίδια χρονιά, η απασχόληση στον τουριστικό τομέα κάλυψε το 23,4% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα. Με βάση τις εκτιμήσεις του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) το 2018 αφίχθησαν στην Ελλάδα περίπου 30,1 εκατ. τουρίστες έναντι 24,8 εκατ. το 2016, σημειώνοντας αύξηση κατά 5,3% τη συγκεκριμένη περίοδο. Η σημαντική αυτή αύξηση της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα, καταδεικνύει την ανθεκτικότητα του ελληνικού τουρισμού σε περιόδους κρίσης και ότι αποτελεί τον κυριότερο πυλώνα της Ελληνικής οικονομίας (Icap, 2017). Η απασχόληση μάλιστα εργαζομένων στα καταλύματα μεταξύ 2009 και 2018 αυξήθηκε κατά 12,7%, σε αντίθεση με τους λοιπούς κλάδους όπου η απασχόληση την ίδια περίοδο κατέγραψε μείωση σε ποσοστό 18,2%. Η αύξηση αυτή παρατηρείται πιο συγκεκριμένα από το 2014 και μετά (http://www.sete.gr).

Ωστόσο, σύμφωνα με το World Travel and Tourism Council (WTTC) μια μελέτη αναφέρει ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Τουριστική βιομηχανία, σε Ελλάδα και εξωτερικό, είναι η έλλειψη δεξιοτήτων και ειδικοτήτων των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Τουρισμού. Η επιλογή κατάλληλου προσωπικού αναμένεται να επιδεινωθεί τα επόμενα πέντε χρόνια, όπως προκύπτει από την αναμενόμενη ενίσχυση της ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες και την αδυναμία του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα να ανταποκριθεί σε αυτές τις θετικές προοπτικές ανάπτυξης, λόγω έλλειψης των

κατάλληλων δεξιοτήτων και ειδικοτήτων που σχετίζονται με τον Τουρισμό (http://www.sete.gr). Με άλλα λόγια, είναι δύσκολη η επιλογή και η διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, των ατόμων, δηλαδή, που εργάζονται για τις επιχειρήσεις και συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων, αποτελώντας το σημαντικότερο και κυριότερο παράγοντα παραγωγής και προώθησης του τουρισμού (Armstrong, 2006).

2. Σκοπός της έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και την Ευρώπη, είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους τους, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Zhang and Morris, 2014). Έχει υπάρξει μεγάλη συζήτηση τα τελευταία χρόνια σχετικά με τις κατάλληλες πρακτικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε έναν οργανισμό για να οδηγήσουν στην ευημερία των εργαζομένων και κατά συνέπεια, σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αυξημένη οικονομική απόδοση των οργανισμών. Ο συνηθέστερος όρος που χαρακτηρίζει μια τέτοια σχέση είναι γνωστός ως συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης (Kloutsiniotis and Mihail, 2017).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως κλάδος υπηρεσιών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υπαλλήλους της. Αν και είναι ισχυρά αποδεκτό ότι η εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για πρόσθετα ισχυρά και ποσοτικά στοιχεία που να υποστηρίζουν τη σύνδεση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης και μάλιστα ανάγκη για έρευνες σε διαφορετικά πλαίσια (Katou and Budhwar, 2008; Karatepe and Vatankhah, 2015). Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιήθηκε στον κατασκευαστικό και εμπορικό τομέα και πολύ λιγότερο στον τομέα των υπηρεσιών και στον ξενοδοχειακό κλάδο (Chand and Katou, 2007). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως βιομηχανία εντάσεως εργασίας, επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα της εργασία των υπαλλήλων της (τόσο σε τεχνικές όσο και συμπεριφορικές πτυχές) για

την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με τους Baum (2007) και Janes και Wisnom (2011) η ξενοδοχειακή βιομηχανία σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως:

- ετερογένεια (υπάρχουν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και μικρά ξενοδοχειακά καταλύματα που λειτουργούν ταυτόχρονα στην ίδια περιοχή)
- ευαισθησία στις αλλαγές (επηρεάζεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις οικονομικές αλλαγές και τις κοινωνικές)
- εποχικότητα
- είναι υψηλό το ποσοστό των μερικώς απασχολουμένων και μη επαγγελματιών εργαζομένων
- οι υπάλληλοι έχουν έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων
- χαμηλή αμειβόμενη εργασία για τις περισσότερες θέσεις εργασίας
- αδυναμία δράσης των συνδικαλιστικών οργανώσεων
- υψηλό επίπεδο αποχωρήσεων των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους.

Αυτά τα χαρακτηριστικά υποδηλώνουν την ανάγκη για εμπειρική έρευνα σχετικά με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των διακριτών και διαφορετικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, ώστε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να παραμείνει επιτυχημένη και να φτάσει τους στόχους της, ιδιαίτερα όταν η έλλειψη ταλέντου παραμένει ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της τουριστικής βιομηχανίας.

Ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης πρακτικές (HPWPs), δίνει στους εργαζόμενους την ένδειξη ότι ο οργανισμός τους φροντίζει γι 'αυτούς, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στον επαναπροσδιορισμό και στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, με αντίκτυπο φυσικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η παρούσα διπλωματική έχει σκοπό να μελετήσει το κατά πόσο η “δέσμευση” των εργαζομένων με το επάγγελμα τους (work engagement) στον ξενοδοχειακό κλάδο

επέρχεται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των πρακτικών εργασίας υψηλών επιδόσεων, με αντίκτυπο είτε στην πρόθεση για εγκατάλειψη/αποχώρηση (quit intention) από την εργασία τους, είτε στην υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό (Service Oriented OCB). Οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που μελετήθηκαν είναι η επιλογή και στελέχωση του προσωπικού, η εκπαίδευση του, η ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, η ασφάλεια των εργαζομένων, οι ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στην ίδια την εργασία, οι ανταμοιβές τους και τέλος η περιγραφή των θέσεων εργασίας (HPWPs: recrtuiment and selection, training, teamwork, job security, career opportunities, incentive reward/compensation and benefits, job description/job design).

Συμπερασματικά, βάσει όλων των παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνήσει αν τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης μπορούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα που ευνοεί τους υπαλλήλους τους, το οποίο στη συνέχεια θα προκαλούσε την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου ή διαφορετικά θα τους οδηγούσε στην εργασιακή εγκατάλειψη.

ΙΙ. ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. Συμβολή έρευνας στη βιβλιογραφία

Η μελέτη της προστιθέμενης αξίας της των πρακτικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, έγινε όλο και πιο δημοφιλής από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Οι έρευνες των Arthur (1994), Huselid (1995) και MacDuffie (1995) αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή των πρακτικών υψηλής απόδοσης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εταιρική απόδοση. Πολλές από τις προηγούμενες έρευνες επικεντρώνονται σε αναλύσεις σε οργανωτικό επίπεδο, ενώ λίγες έχουν αφιερωθεί στους υπαλλήλους αποκλειστικά (Guest, 1997). Οι έρευνες, δηλαδή, επικεντρώνονται συνήθως στις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση των επιχειρήσεων, που αντικατοπτρίζεται συνήθως στον κύκλος εργασιών των εργαζομένων, στην παραγωγικότητα τους, στην ποιότητα της εργασίας τους, στις πωλήσεις, στο μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων, στα κέρδη και στην αξία αγοράς (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Υπάρχει ανάγκη για έρευνα σε μικρότερο επίπεδο, που να εξετάζει τον πραγματικό αντίκτυπο των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (Guest, 1997). Οι Tsui, Pearce, Porter και Tripoli (1997) και Peccei (2004) αντιπροσωπεύουν αυτό το νέο ρεύμα έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, που δίνει έμφαση στην προοπτική των εργαζομένων και στις αντιλήψεις τους για την εργασία.

Βάσει όλων των παραπάνω, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία με τη διερεύνηση της επίδρασης των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Στηριζόμενη σε ελληνικές έρευνες που υλοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών όπως είναι τα νοσοκομεία (Mihail and Kloutsiniotis, 2016), οι τράπεζες (Kloutsiniotis and Mihail, 2018) και τα ξενοδοχεία (Chytiri, Filippaios and Chytiris, 2018) και μελετάνε διάφορες από τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις από την εφαρμογή, η εν λόγω έρευνα επικεντρώνεται στον αντίκτυπο των πρακτικών υψηλής απόδοσης στους εργαζομένους, που τους οδηγεί είτε στην εργασιακή αποχώρηση, είτε στην υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου με προσανατολισμό στην παροχή βέλτιστων υπηρεσιών.

2. Ορισμός και συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να καθοριστεί ποια ακριβώς είναι η ερμηνεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όμως οι Heery και Noon (2001) αναγνωρίζουν ότι αυτό αποτελεί αντικείμενο σημαντικής ακαδημαϊκής ανάλυσης και ότι δεν υπάρχει τελικά κοινή συμφωνία για έναν συγκεκριμένο ορισμό που να καταγράφει επαρκώς την πιθανή πολυπλοκότητα του θέματος. Σύμφωνα με τον Dessler (2008) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει ενσωματώσει στρατηγικές και μια συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των εργαζομένων και επιδιώκει να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά από πρακτικές για τη στελέχωση του, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή και την αξιολόγηση του καθώς επίσης και την παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια το ανθρώπινο δυναμικό συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους, λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στον επιχειρησιακό περιβάλλον και θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες ενός οργανισμούς (Armstrong, 2006) ή ακόμη και το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο που συνεισφέρει στην ανάπτυξη και την επιτυχία του οργανισμού (Amin, Khairuzzaman, Zaleha, & Selemani, 2014). Επιπλέον, πολλοί άλλοι μάνατζερ από διαφορετικούς τομείς θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει και να μετασχηματίσει άλλους πόρους ενός οργανισμού όπως τους οικονομικούς, τους υλικούς και τις εγκαταστάσεις σε πολύτιμους πόρους (Chelladurai and Madella, 2006). Καθώς είναι σημαντικό να αναλυθούν αυτές οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική αξιοποίηση του, οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να αναπτύξουν στρατηγικές για την αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων τους με το επάγγελμα τους (Unlua, Serarslan, Yamaner, & Sahin, 2012).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μη καταστήσουν εφικτή την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές (Tang and Tang, 2012). Η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν

αντιγράφονται εύκολα. Η διοίκηση του προσωπικού δεν είναι εύκολη υπόθεση και για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο οι διευθυντές και οι μάνατζερ να διοικούν με τρόπο που να ενθαρρύνουν την αφοσίωση και την παραμονή των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση και όχι απλά την προσωρινή απασχόληση τους. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή των ατόμων γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε οι γνώσεις τους και οι δεξιότητες τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Επίσης, τα άτομα αυτά εκπαιδεύονται διαρκώς και επιμορφώνονται για να υποστηρίζουν ακόμη και τα πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ανταμείβονται για τη συνεισφορά τους και τους στόχους που πετυχαίνουν και τέλος εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη. Ο τρόπος αυτός διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με ευφυΐα, εμπειρία και εξειδίκευση για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει» και διαρκώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η ικανοποίηση, το κίνητρο, η δέσμευση και η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Έτσι, οι διάφορες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τα αποτελέσματα συμπεριφοράς και την οργανωσιακή αποδοτικότητα (Doherty, 1998). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων, την κατάλληλη στιγμή και για τη σωστή θέση, συμβάλλοντας στην αποφυγή της μειωμένης απόδοσης του οργανισμού αλλά και την αντιμετώπιση σχετικών προκλήσεων (Dessler, 2008).

Σύμφωνα με τους Mihail & Kloutsiniotis (2016) υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον σχετικά με το ποιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται κατάλληλες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε μια οργάνωση προκειμένου να επιτυγχάνεται η ευημερία των εργαζομένων, η αύξηση της αποδοτικότητας τους και φυσικά η αύξηση των οικονομικών επιδόσεων του οργανισμού. Όλες οι πρακτικές αλληλοσυνδέονται με τέτοιο τρόπο, ώστε η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση μια από αυτές, να επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων (Guest, 2010).

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο της εργασίας, θα δοθεί μια αρκετά σύντομη περιγραφή στις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα και γίνεται μελέτη της επίδρασης τους στη συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

3. Πρακτικές εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης

3.1. Στρατολόγηση προσωπικού και επιλογή υποψήφιων εργαζομένων (Recruitment and Selection)

Θεωρώντας τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως σύστημα (inputs-process-outputs), η πρόσληψη και η επιλογή είναι από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την απόκτηση και διατήρηση υπαλλήλων με προσόντα, με λογικό κόστος επιτυγχάνοντας το συνταίριασμα υπαλλήλου-θέσης και υπαλλήλου-οργανισμού (Gonzalez and Rivres, 2018). Οι πρακτικές αυτές, θεωρούνται αρκετά σημαντικές καθώς επηρεάζουν όλες τις δράσεις και αποφάσεις της επιχείρησης (Guest, 2010) και αποτελούν ένα σημαντικό στάδιο εκκίνησης για τα ξενοδοχεία με στόχο τη δημιουργία αποτελεσματικού και παραγωγικού εργατικού δυναμικού που πληροί τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό (Beardwell and Claydon, 2007).

Όπως διατυπώνει ο Chelladurai (2006) πρόκειται για τη διαδικασία εύρεσης πολλών κατάλληλων υποψηφίων για την εργασία και την ενθάρρυνσή τους να υποβάλουν αίτηση για αυτήν. Οι υποψήφιοι μπορούν να προσληφθούν είτε από εσωτερικές πηγές, επιλογή δηλαδή από τα άτομα που ήδη εργάζονται για τον οργανισμό, είτε από εξωτερικές πηγές όπως είναι για παράδειγμα τα πρακτορεία εύρεσης προσωπικού, οι αγγελίες στο ίντερνετ, οι συνεργασίες με πανεπιστήμια και οι συστάσεις εργαζομένων.

Οι Karatepe και Karadas (2014) διατυπώνουν ότι ένας οργανισμός είναι πιθανόν να παρουσιάσει μειωμένα επίπεδα αποχώρησης των υπαλλήλων του, όταν εφαρμόζει σωστές πρακτικές για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.

3.2. Εκπαίδευση προσωπικού (Training)

Η εκπαίδευση του προσωπικού, έπεται της διαδικασία της πρόσληψης και αφορά την πρακτική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που έχει στόχο τη διδασκαλία βασικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους, προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους. Επιπλέον, η πρακτική αυτή παρέχει στους υπαλλήλους βασικές πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό καθώς και άλλες απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας τους, όπως είναι η υγιεινή και η ασφάλεια, οι όροι και προϋποθέσεις, το ιστορικό του οργανισμού, καθώς και η δεοντολογία και οι αξίες του (Dessler, 2008). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Λαλούμη, Δ. (2014) η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσει είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών δεξιοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Πρόκειται για γνώσεις πολύ σημαντικές, ιδίως όταν η επαφή με τους πελάτες είναι άμεση και καλούνται να αντιμετωπίσουν τους δυσαρεστημένους και απογοητευμένους πελάτες.

Πλεονέκτημα της κατάρτισης των εργαζομένων είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της παραγωγικότητά τους, καθώς η αυτοπεποίθηση και η παραγωγικότητα αναπτύσσονται μέσω της μάθησης νέων δεξιοτήτων και της απόκτησης γνώσεων (Khasawneh, 2011). Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από την έρευνα των Aisbett και Hoye (2015) σύμφωνα με την οποία, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι είναι καλά εκπαιδευμένοι και εξελίσσονται μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζει έντονα τις επιδόσεις τους και τη δέσμευσή τους με θετικό τρόπο. Με άλλα λόγια, η διαδικασία εκπαίδευσης είναι σημαντική και ωφέλιμη και οδηγεί σε οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Doherty, 1998).

3.3. Ομαδική εργασία (Teamwork)

Η ομαδική εργασία θεωρείται απαραίτητη για τους υπαλλήλους που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι Wirtz, Heracleous, και Pangarkar, (2008) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική συνεργασία των υπαλλήλων αποτελεί συχνά προϋπόθεση για την άψογη παροχή υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι περνούν πολύ χρόνο με τους πελάτες προσφέροντας τις υπηρεσίες τους, οπότε χρειάζονται βοήθεια από τους συναδέλφους τους και για το λόγο αυτό πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους.

Όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες, είναι πιθανό να δημιουργηθεί η συναδελφικότητα μεταξύ τους, δίνοντας τους τη δυνατότητα να κατανοούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των άλλων (Karatepe & Vatankhah, 2015). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ομαδικότητα δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους για την αντιμετώπιση των αιτημάτων και των προβλημάτων των πελατών και τους παρακινεί να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους συμβάλλοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στην αύξηση της παραγωγικότητας (Guchait, Hamilton, & Hua, 2014)

3.4. Ασφάλεια απασχόλησης (Job security)

Η ασφάλεια της απασχόλησης αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός παρέχει σταθερή απασχόληση στους εργαζόμενους. Ένας από τους πιο βασικούς τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους είναι η διασφάλιση της ασφάλειας της απασχόλησης (Pfeffer, 1998). Η πρακτική αυτή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνει μια μακροπρόθεσμη προοπτική και αντιπροσωπεύει μια επένδυση χρόνου και πόρων στους εργαζομένους, η οποία αντανακλάται από την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Πρόκειται, δηλαδή, για ένα κίνητρο παρακίνησης.

Βέβαια, από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η εργασιακή ασφάλεια άρχισε να χάνει το νόημα της και από κίνητρο παρακίνησης να μετατρέπεται σε παράγοντα δημιουργίας επαγγελματικού στρες (Greenhalgh and Resenblatt, 1984). Το επίπεδο ανασφάλειας αυτών που την βιώνουν εξαρτάται από την αίσθηση της απειλής να χάσει κάποιος τη δουλειά του και από την αίσθηση της δυνατότητας για άσκηση ελέγχου στις δυσμενείς καταστάσεις στην εργασία του.

Όταν οι εργαζόμενοι διαπιστώσουν ότι υπάρχει μικρή εργασιακή ασφάλεια στον οργανισμό τους, η εργασιακή ανασφάλεια καθίσταται ανασταλτικός παράγοντας με αυξημένα επίπεδα άγχους (Geng, Liu, Liu, & Feng, 2014). Τέλος, χωρίς την εργασιακή ασφάλεια, είναι δύσκολο να προσελκύσουν οι επιχειρήσεις ταλαντούχους υπαλλήλους.

3.5. Ευκαιρίες εξέλιξης (Career opportunities)

Οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μέσα σε έναν οργανισμό εφαρμόζονται για την τόνωση των κινήτρων των εργαζομένων. Η μελέτη των Kong, Wang, και Fu, (2015) δείχνει ότι η διοίκηση των ξενοδοχείων θα πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον σταθερό όπου οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη της καριέρας τους. Αυτό συμφωνεί επίσης με τη μελέτη των Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, (2012) ότι οι θέσεις εργασίας που παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη φαίνεται να είναι σημαντικές για αυτούς τους υπαλλήλους.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας είναι πιθανό να παρακινήσει τους εργαζομένους να επιδείξουν θετικά αποτελέσματα εργασίας (π.χ. μειωμένη τάση αποχώρησης). Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει πάντα να υποστηρίζει τους εργαζομένους που προσπαθούν και αναζητούν την καθοδήγηση για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Kong et al., 2015).

3.6. Αμοιβές και παροχές (Incentive reward/compensation and benefits)

Η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε ένας εργαζόμενος μπορεί να εκτιμήσει ότι ο εργοδότης είναι πρόθυμος να του προσφέρει σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του εργαζόμενου (Henderson, 2003) Το σύστημα ανταμοιβών χρησιμοποιεί συνήθως μια ποικιλία χρηματοοικονομικών και μη μέσων. Μερικές από τις ανταμοιβές οικονομικού χαρακτήρα είναι τα μισθολογικά κλιμάκια, τα χρηματικά μπόνους και οι έξτρα παροχές. Όσον αφορά τις μη οικονομικές ανταμοιβές, πρόκειται για απτές ανταμοιβές που παρέχονται και ελέγχονται από την επιχείρηση, παρόλο που δεν ωφελούνται οι εργαζόμενοι με χρηματική έννοια. Μερικά παραδείγματα μη οικονομικών ανταμοιβών είναι η αναγνώριση, η προώθηση, η εξουσία και η ευθύνη, καθώς και η κατάρτιση και η ανάπτυξη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τον έντονο εργασιακό χαρακτήρα της βιομηχανίας φιλοξενίας και την αυξανόμενη πίεση για τον έλεγχο του κόστους, για το λόγο αυτό οι μη χρηματικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για να παρακινήσουν την απόδοση των εργαζομένων (Chiang and Birtch, 2008).

3.7. Περιγραφή θέσης εργασίας (Job description/job design)

Η περιγραφή της θέσης εργασίας έχει ερμηνευθεί από τον Davis (1966) ως ο προσδιορισμός του περιεχομένου της εργασίας, των καθηκόντων της, των μεθόδων που απαιτούνται για την εκτέλεση της, των αρμοδιοτήτων της αλλά και τη σχέση μεταξύ όλων αυτών, για την ικανοποίηση των τεχνολογικών και οργανωτικών απαιτήσεων, καθώς και των κοινωνικών και προσωπικών απαιτήσεων του κατόχου της θέσης εργασίας.

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας έχει δύο στόχους. Πρώτος στόχος είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του οργανισμού για αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και βέλτιστη ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας. Δεύτερος στόχος είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υπαλλήλου που αναζητά το ενδιαφέρον, την πρόκληση και την ολοκλήρωση του μέσα από τη δουλειά. Είναι σαφές, επομένως, ότι οι στόχοι αυτοί είναι αλληλένδετοι και ο απώτερος σκοπός του σχεδιασμού της θέσης εργασίας είναι η ενσωμάτωση των αναγκών του ατόμου με εκείνες του οργανισμού, που θα οδηγήσουν στην ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων (Armstrong, 2006).

3.8. Εργασιακή δέσμευση (Work engagement)

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική, αμφίδρομη σχέση μεταξύ ενός υπαλλήλου και του οργανισμού του, διότι και τα δύο μέρη γνωρίζουν τις δικές τους ανάγκες αλλά και τις ανάγκες του άλλου, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται για να τις ικανοποιήσουν. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι και οι οργανισμοί θα κάνουν ένα επιπλέον βήμα ο ένας για τον άλλον, επειδή βλέπουν το αμοιβαίο όφελος της επένδυσης στη σχέση αυτή.

Η εργασιακή δέσμευση ορίζεται, δηλαδή, ως μια κατάσταση συναισθηματικής και πνευματικής δέσμευσης στην ομάδα και απαριθμείται από τα εξής τρία στοιχεία, της ικανοποίηση (πόσο μου αρέσει να δουλεύω εδώ), της αφοσίωσης (πόσο θέλω να είμαι εδώ) και της απόδοσης-απορρόφησης (πόσο θέλω και πόσο πραγματικά συμβάλω στην επίτευξη αποτελεσμάτων ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις) (Armstrong,2006).

Σύμφωνα με τους Bevan, Barber, & Robinson, (1997) πρόκειται για μια θετική στάση που έχει ο εργαζόμενος προς την οργάνωση και τις αξίες της. Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος έχει επίγνωση του επιχειρηματικού πλαισίου και συνεργάζεται στενά με τους συναδέλφους του για τη βελτίωση των επιδόσεων στο πλαίσιο της εργασίας προς όφελος του οργανισμού.

3.9. Υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες (Service oriented OCB)

Όπως ορίζεται από τους Porter, Steers, Mowday, & Boulian, (1974), η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων τους αναφέρεται στην προσήλωση και στην πιστότητα που δείχνουν, στην ταύτιση τους με το σκοπό και τη φιλοσοφία του οργανισμού και την ολοκληρωτική συμμετοχή τους σε αυτόν. Τα τρία κύρια χαρακτηριστικά της υπέρβασης του οργανωσιακού ρόλου είναι η έντονη επιθυμία τους να παραμείνουν μέλη του οργανισμού, η ισχυρή πίστη και αποδοχή των αξιών και στόχων της επιχείρησης που ανήκουν και τέλος η ετοιμότητα τους να καταβάλουν πάντα σημαντική προσπάθεια εργασίας. Η οργανωσιακή ταύτιση των υπαλλήλων, σύμφωνα με τον Salancik (1977), μπορεί να ενισχυθεί και να αξιοποιηθεί από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών. Την άποψη αυτή επιβεβαιώνουν οι Bevan, et al., (1997) βάση των οποίων ο αφοσιωμένος υπάλληλος έχει επίγνωση του επιχειρηματικού του πλαισίου και συνεργάζεται στενά με τους συναδέλφους του για τη βελτίωση των επιδόσεων τους προς όφελος του οργανισμού.

Η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες, η οποία μελετάτε και στην παρούσα έρευνα περιλαμβάνει τρεις τύπους συμπεριφοράς, την αφοσίωση, την παροχή υπηρεσιών και τη συμμετοχή. Η αφοσίωση αντανακλά τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην προώθηση της εικόνας των ξενοδοχείων τους και στην υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η παροχή υπηρεσιών περιγράφει τις ευσυνείδητες, ευαίσθητες, ευέλικτες και προσεγμένες συμπεριφορές των υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση των πελατών. Τέλος, η συμμετοχή αντανακλά την επικοινωνία των εργαζομένων με τα ξενοδοχεία και τους συναδέλφους τους, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών των ξενοδοχείων, των συναδέλφων και των ίδιων (Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η ετερογένεια των πελατών, οι προτιμήσεις τους, οι προσδοκίες τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, οι προτιμήσεις και οι στάσεις τους έχουν κάνει τις απαιτήσεις τους πλουραλιστικές και ταχέως εξελισσόμενες (Raub, 2008). Σε αυτό το απρόβλεπτο περιβάλλον εξυπηρέτησης, η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με γνώμονα τις υπηρεσίες θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση όχι μόνο της ποιότητας των υπηρεσιών αλλά και της ικανοποίησης των πελατών. Συγκριτικά με τη μεταποιητική βιομηχανία, η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη βιομηχανία υπηρεσιών, επειδή αυτές οι επιχειρήσεις ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους, με τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών μέσω των υπαλλήλων τους (Schneider and Bowen, 1995).

3.10. Τάση παραίτησης του προσωπικού (Quit intentions)

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα βιβλιογραφίας που υποδηλώνει την αρνητική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της πρόθεσης για εγκατάλειψη και αποχώρηση των υπαλλήλων από την εργασία τους (Macky & Boxall, 2007). Για παράδειγμα, ο Huselid (1995) και οι Sun, Aryee, & Law (2007) διαπίστωσαν ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης μειώνουν τις τάσεις αποχώρησης του προσωπικού και αυξάνουν την παραγωγικότητας τους. Η λογική πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι οι πρακτικές αυτές, όπως η βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων και η εκτεταμένη κατάρτιση τους, συχνά συνδέονται με την ανθρωπιστική εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζονται οι παραπάνω πρακτικές, είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν την απασχόληση τους σε άλλο οργανισμό (Ang, Bartram, McNeil, Leggat & Stanton, 2013).

Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν τάσεις παραίτησης εμποδίζουν την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες των ξενοδοχείων και διαβρώνουν επίσης το ηθικό και το κίνητρο των συναδέλφων τους. Βέβαια, μια προσεκτική εξέταση της βιβλιογραφίας, πάνω στο μάνατζμεντ της φιλοξενίας, αποκαλύπτει ότι η εμπειρική έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προθέσεις των εργαζομένων για απουσία από την εργασία, εξακολουθεί να μην υπάρχει (Karatepe & Karadas, 2014).

4. Προσδιορισμός του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης

Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης αναφέρεται σε ένα συνδυασμό από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, δομές εργασίας και διαδικασίες που μεγιστοποιούν τη γνώση, την ικανότητα, τη δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων (Bohlander and Snell, 2006). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, πολλοί ερευνητές αποδίδουν τη σπουδαιότητα της προσέγγισης αυτής στα χαρακτηριστικά που συνεπάγονται και θα μελετηθούν και στις μετέπειτα υποθέσεις της παρούσας έρευνας.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι με εξαίρεση τις διαφορετικές ονομασίες που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, υπάρχει μικρή συνέπεια στον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές έχουν αντιληφθεί το νόημα του και καθορίζουν ποιες συγκεκριμένες μεμονωμένες πρακτικές θα πρέπει να συμπεριληφθούν (Boselie et al., 2005). Αυτή η έλλειψη εννοιολογικής σαφήνειας, πόσο μάλλον η συναίνεση, είναι δύσκολη επειδή όπως κατέληξε ο Guest (1997) στην ανασκόπηση του, μόνο όταν σημειώνεται πρόοδος στη μέτρηση των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών μπορεί να δοθεί πλήρης προσοχή στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται η εφαρμογή των πρακτικών με τις επιπτώσεις τους

Οι ερευνητές αντιλαμβάνονται διαφορετικά το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης. Ορισμένοι μελετητές το ερμηνεύουν ως μια συλλογή πολλαπλών και διακριτών πρακτικών χωρίς σαφείς δεσμούς, υποστηρίζοντας ότι οι μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές (Delery and Shaw, 2001) προτείνουν ότι οι μεμονωμένες πρακτικές χωρίς αλληλεξάρτηση είναι ανεπαρκείς για να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Αντίθετα, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αλληλοσυμπληρώνονται για να επιτύχουν τη βιώσιμη επιτυχία. Βασιζόμενοι σε αυτό το επιχείρημα, το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης εννοείται ως ένα σύνολο μεμονωμένων πρακτικών, οι οποίες αλληλοενισχύονται και συνεργάζονται (Wright and Kehoe, 2008). Ωστόσο, ποιες πρακτικές ανθρώπινου

δυναμικού πρέπει να συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα σύστημα υψηλής απόδοσης παραμένει άλυτο (Jiang, Hu, & Baer, 2012).

Όπως αναφέρουν οι Kloutsiniotis και Mihail (2017) οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλουν στη διαμόρφωση εργαζομένων με υψηλές δεξιότητες, αποφασιστικότητα, επιμονή, δύναμη και αντοχή και τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται τις απαιτήσεις εργασίας. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2017) οι πρακτικές έχουν έναν ενδογενή και εξωγενή παρακινητικό ρόλο, επειδή ενεργοποιούν την ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε τέτοιο περιβάλλον εργασίας, αισθάνονται αποτελεσματικοί και μπορούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων ακόμη και αν έχουν αποτύχει οι αρχικές στρατηγικές τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι τα προγράμματα συνεχούς κατάρτισης και ανάθεσης ευθυνών, ενισχύουν τις προσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές καταστάσεις και να συνεχίσουν να εργάζονται με θετικές προσδοκίες ακόμα και όταν έχουν βιώσει διάφορα προβλήματα νωρίτερα (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008).

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αναφέρονται σε μια ομάδα μεμονωμένων αλλά ταυτόχρονα και αλληλένδετων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμένων με τρόπο που να ενισχύουν τις δεξιότητες και τις προσπάθειες των εργαζομένων και αποτελούνται από μια σειρά από δραστηριότητες που ενισχύουν την απόδοση ενός οργανισμού. Η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση, η αναγνώριση των προσπαθειών του, οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες για εξέλιξη συγκαταλέγονται στις πιο συχνά αναφερόμενες πρακτικές (Sun et al., 2007). Όταν οι πρακτικές χρησιμοποιούνται οργανωμένα και συντονισμένα, τότε υποστηρίζει και ενισχύει η μια την άλλη (Combs, Hall, & Ketchen, 2006) και επιτρέπουν στη διοίκηση να προσελκύει και να διατηρεί ταλαντούχους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι πολύ πιθανό να παρουσιάσουν ενεργή συμμετοχή στην εργασία τους, να εκφράσουν την ικανοποίηση τους από το επάγγελμα τους και να έχουν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση τους (Kloutsiniotis & Mihail, 2017) μειώνοντας ταυτόχρονα και τις πιθανότητες αποχώρησης τους από τη θέση εργασίας. Ο Pfeffer (1998) πιστεύει ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετικό

αντίκτυπο σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη χώρα ή το τμήμα που εφαρμόζονται.

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ολιστικές πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες του προσωπικού, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να βελτιώσουν τα κίνητρα τους για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και όλα αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν συλλογικά την οργανωτική απόδοση και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (Sun et al., 2007). Όπως τονίζεται από την οπτική του εσωτερικού μάρκετινγκ των ξενοδοχείων, οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως οι πιο αξιόπιστοι, διαθέσιμοι πόροι (Baker and Magnini, 2016). Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί οφείλουν να εστιάζουν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων τους, μέσω της χρήσης των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, γεγονός που οδηγεί σε αφοσιωμένους εργαζόμενους χωρίς προθέσεις εγκατάλειψης και αυτό με τη σειρά οδηγεί σε ικανοποιημένους εξωτερικούς πελάτες (Joung, Goh, Huffman, Yuan, & Surles, 2015).

Στη βιομηχανία των ξενοδοχείων, η ύπαρξη συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης συμβάλλει, ώστε τα ξενοδοχεία να παρέχουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας (Tang & Tang, 2012). Συνδέοντας τα συμφέροντα των υπαλλήλων με εκείνα του ξενοδοχείου, μέσω των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού υψηλών επιδόσεων, επιτυγχάνεται η βέλτιστη ποιότητα υπηρεσιών που στοχεύει το ξενοδοχείο.

Η εφαρμογή αυτών των συστημάτων, καλλιεργεί τις κοινές αντιλήψεις των υπαλλήλων, ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει, ενθαρρύνοντας έτσι τη θετική εργασιακή συμπεριφορά, η οποία με τη σειρά της οδηγεί, τελικά, στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Τα τουριστικά ξενοδοχεία στην Ινδία μπορούν να θεωρηθούν ως επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην εφαρμογή συστημάτων υψηλής απόδοσης και προσπαθούν στο μέγιστο δυνατό να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών τους (Chand, 2010). Σύμφωνα με τους Bamberger και Meshoulam (2000), οι «άνθρωποι» θεωρούνται ο πιο κρίσιμος παράγοντας που οδηγεί στην οργανωτική επιτυχία, με αποτέλεσμα οι πρακτικές υψηλής απόδοσης να αναμένονται να δημιουργήσουν αξία για τους οργανισμούς.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ύπαρξη πρακτικών υψηλής απόδοσης βοηθάει τα ξενοδοχεία να παρέχουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας. Οι πρακτικές υψηλής απόδοσης δίνουν έμφαση στα αμοιβαίως συμπληρωματικά, υποστηρικτικά και διαφορετικά χαρακτηριστικά των μεμονωμένων πρακτικών και ενθαρρύνουν τις συμπεριφορές των υπαλλήλων για υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν (Murphy and Murrmann, 2009).

5. Θεωρητικές ερμηνείες

Το ζήτημα του μηχανισμού που συνδέει τις πρακτικές εφαρμογές υψηλής απόδοσης με το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων εξακολουθεί να παραμένει σκοτεινό και να διερευνάται, παρόλο που οι διάφορες μελέτες συνέβαλαν στην κατανόησή των πρακτικών του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης. Στην παρούσα διπλωματική μελέτη θα γίνει αναφορά σε δύο θεωρητικές εξηγήσεις, που ανήκουν στο επιστημονικό πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, για να ερμηνεύσουν τη σχέση αυτή. Αυτές είναι η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Social Exchange Theory) και το μοντέλο Job Demands-Resources (μοντέλο JD-R). Στη συνέχεια, δίνεται μια σύντομη εξήγηση της κάθε θεωρίας.

5.1. Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (Social Exchange Theory)

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν οικονομικούς και κοινωνικοσυναισθηματικούς πόρους από την επιχείρηση τείνουν να αισθάνονται την υποχρέωση της ανταπόδοσης στον οργανισμό, μέσω της εμπλοκής τους στην εργασία και της καλύτερης απόδοσης τους. Οι σχέσεις μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων, που ερμηνεύονται με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, είναι οικονομικές και κοινωνικές και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου σε εμπιστοσύνη, πίστη και αμοιβαία δέσμευση, εάν βέβαια και τα δύο μέρη συμμορφώνονται με ορισμένους «κανόνες» ανταλλαγής (Cropanzano and Mitchell, 2005). Οι οικονομικές σχέσεις είναι απτές και εμφανίζονται βραχυπρόθεσμα, ενώ οι σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής σχετίζονται με στενή, προσωπική προσκόλληση και υποχρεώσεις χωρίς τέλος (Cropanzano, Rupp, & Byrne,

2003). Όταν ο οργανισμός φροντίζει τους υπαλλήλους, υπάρχουν κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα εργασίας (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Η αφοσίωση στην εργασία και τα θετικά αποτελέσματα εργασίας είναι ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να αποπληρώσουν τα οφέλη που τους προσφέρει ο οργανισμός. Όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις υψηλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μέσω της επιλογής και στελέχωσης του προσωπικού, της εκπαίδευσης του, της ενθάρρυνσης για ομαδική εργασία, της ασφάλειας των εργαζομένων, των ευκαιριών εξέλιξης μέσα στην ίδια την εργασία, των ανταμοιβών τους, οι εργαζόμενοι ασχολούνται περισσότερο με το έργο τους και βελτιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Takeuchi et al., 2007; Tang and Tang, 2012). Εν ολίγοις, η παρουσία των παραπάνω πρακτικών δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου οι απασχολούμενοι υπάλληλοι φαίνεται να αναπτύσσουν περισσότερες σχέσεις εμπιστοσύνης και υψηλής ποιότητας με τον εργοδότη τους και να αναφέρουν καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης.

Τέλος, με βάση τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής υποστηρίζεται ότι οι διαχειριστές και οι υπάλληλοι αναμένεται να τηρούν ορισμένους κανόνες ανταλλαγής. Όταν υπάρχει τήρηση των κανόνων ανταλλαγής προκύπτουν εμπιστευτικές, πιστές και αμοιβαίες δεσμεύσεις.

5.2. Το μοντέλο Job Demands-Resources (μοντέλο JD-R)

Είναι ιδιαίτερα δημοφιλές μεταξύ των ερευνητών. Σύμφωνα με την ερμηνεία του μοντέλου, παρόλο που κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εργασίας, είναι εφικτό να διαμορφωθούν αυτά τα χαρακτηριστικά σε δύο ευρείες κατηγορίες, τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας (Bakker & Demerouti, 2017). Σύμφωνα με τους Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, (2001), οι απαιτήσεις εργασίας αναφέρονται στις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική ή και ψυχολογική προσπάθεια και συνεπώς συνδέονται με ορισμένα φυσιολογικά και ψυχολογικά κόστη όπως είναι η εργασιακή εξάντληση, η απογοήτευση, το μειωμένο κίνητρο και η πρόθεση των εργαζομένων για εγκατάλειψη. Οι πόροι εργασίας, από

την άλλη πλευρά, αναφέρονται στις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που ενθαρρύνουν την επίτευξη των στόχων, όπως είναι η μείωση των απαιτήσεων εργασίας και του ψυχολογικού κόστους και της τόνωσης της προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων. Βασισμένοι οι μελετητές στη θεωρία αυτή, υποστηρίζουν ότι οι υψηλοί πόροι ενεργοποιούν την εργασιακή δέσμευση και αυτή με τη σειρά της έχει θετικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα της εργασίας. (Bakker & Demerouti, 2017).

Οι πόροι εργασίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενεργοποίηση της ανάπτυξης, της μάθησης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ομαδική εργασία μπορεί να κάνει τους υπαλλήλους δυναμικούς, αφοσιωμένους και να βυθιστούν στη δουλειά τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, θα είναι σε θέση να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν τους εργασιακούς τους στόχους (Karatepe & Olugbade, 2016).

6. Υποθέσεις έρευνας

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης έχουν αποδειχθεί ότι είναι από τους πιο κρίσιμους δείκτες για τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους και για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Kim, Tavitiyaman, & Kim, 2009). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την υψηλότερη οργανωτική στήριξη και τη δικαιοσύνη μέσα στον οργανισμό είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής (Saks, 2006).

Όπως αναφέρθηκε από τους Takeuchi R, Lepak, Wang, και Takeuchi, K. (2007) η εκπαίδευση και η ενδυνάμωση του προσωπικού, φανερώνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται στρατηγικοί εταίροι για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού και για το λόγο αυτό αναγνωρίζεται η αξία τους στον οργανισμό. Η χρήση κατάλληλων ανταμοιβών παρακινεί τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα αιτήματα και τα προβλήματα των πελατών (Babakus et al., 2003). Ως αποτέλεσμα, η κοινή παρουσία των πρακτικών στελέχωσης, κατάρτισης, ενθάρρυνσης για ομαδική εργασία, ασφάλειας, ευκαιριών εξέλιξης και ανταμοιβής δημιουργούν συνέργεια στην οργάνωση (Wall and Wood, 2005), προκαλούν τη δέσμευση των εργαζομένων (Hughes and Rog, 2008) και οδηγούν στη διατήρηση των

εργαζομένων στις επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας (Henry, Butcher, Browne, Hinds, & Jayawardena, 2004). Όπως επιβεβαιώνεται και από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι που διαπιστώνουν ότι ο οργανισμός επενδύει πραγματικά στους ανθρώπινους πόρους μέσω των παραπάνω πρακτικών, αποπληρώνουν τον οργανισμό μέσω της εργασιακής δέσμευσής τους.

Σύμφωνα με τους Schaufeli, Bakker και Salanova (2006), ένα επινοητικό περιβάλλον εργασίας συμβάλλει στην εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων, η οποία αποτελεί κίνητρο δημιουργίας και αντιπροσωπεύεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Αυτό είναι σύμφωνο και με το μοντέλο Job Demands-Resources, βάσει του οποίου η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος, που προσφέρει πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης, κάνει τους υπαλλήλους να παραμένουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Bakker and Demerouti, 2017). Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση δημιουργεί ένα επινοητικό περιβάλλον, μέσω διαφόρων τέτοιων πρακτικών, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται γεμάτοι ενέργεια, να είναι αφοσιωμένοι και να έχουν πλήρη συγκέντρωση στον εργασιακό τους ρόλο. Οι Bakker και Demerouti (2017) παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ των πόρων εργασίας ή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της εργασιακής δέσμευσης. Άλλες μελέτες, που τεκμηριώνουν ότι το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύει την εργασιακή δέσμευση, είναι των Karatepe και Olugbade (2016,) που έδειξαν ότι η επιλογή του προσωπικού και η ασφάλεια εργασίας επηρέασαν θετικά την εργασιακή δέσμευση, η έρευνα του Karatepe (2013) που επιβεβαιώνει την θετική αυτή συσχέτιση και των Kloutsiniotis και Mihail (2017) που διαπίστωσαν επίσης ότι οι πρακτικές υψηλής απόδοσης ενισχύουν την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων στο επάγγελμα τους.

Όταν οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου εφαρμόζονται οι διάφορες πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αισθάνονται ενεργητικοί, εμπνέονται από τη δουλειά τους και βυθίζονται στο έργο τους (Karatepe, 2013). Οι Albrecht, Bakker, Gruman, Macey και Saks (2015) διατύπωσαν επίσης ότι η διοίκηση δεν θα είναι σε θέση να επιλέξει άτομα που δεσμεύονται με την εργασία τους εάν δεν επενδύσουν σε συστήματα, διαδικασίες και πρακτικές που να υποστηρίζουν την εμπλοκή των εργαζομένων. Με βάση αυτά τα επιχειρήματα προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

H1. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων**.**

Όπως έχουν αναφέρει οι Sun και Pan (2011) και Zhang και Jia (2010), οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα εργασίας του προσωπικού. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τους, οι πρακτικές αυτές αυξάνουν το επίπεδο της δέσμευσης των εργαζομένων, γεγονός που αποτελεί την αναγκαία συνθήκη προκειμένου οι εργαζόμενοι να εμφανίζουν θετική συμπεριφορά εργασίας.

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και του μοντέλου Job Demands-Resources ως θεωρητικό υπόβαθρο, αυτή η μελέτη προτείνει και δοκιμάζει ένα ερευνητικό μοντέλο, που διερευνά το κατά πόσο η εμπλοκή των ξενοδοχοϋπαλλήλων στην εργασία τους, διαμεσολαβεί τις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης στην απόδοση της εργασίας, καθώς επίσης και στην πρόθεση τους για αποχώρηση.

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις λόγοι για τη χρήση της εργασιακής δέσμευσης ως διαμεσολαβητή. Αρχικά, φαίνεται να είναι η πλησιέστερη μεταβλητή που επηρεάζει τα αποτελέσματα της απόδοσης των εργαζομένων (Karatepe, 2014). Δεύτερον, οι πόροι εργασίας ή αλλιώς οι πρακτικές υψηλής απόδοσης αναφέρονται διαρκώς σαν προγενέστερα της εργασιακής εμπλοκής (Karatepe, 2013) και τρίτον η κινητήρια διαδικασία του μοντέλου JD-R προτείνει ότι η εργασιακή δέσμευση είναι η σύνδεση μεταξύ των πόρων εργασίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2008). Σύμφωνα με την παραπάνω αιτιολόγηση, η εργασιακή δέσμευση χρησιμοποιείται ως διαμεσολαβητής των επιπτώσεων των πρακτικών υψηλής απόδοσης στην πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση ή στην υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου.

Όσον αφορά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι είναι σε θέση να επωφεληθούν από έναν αριθμό πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή εμπλοκή. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν περισσότερες σχέσεις εμπιστοσύνης και ποιότητας μεταξύ των

εργαζομένων και του εργοδότη τους και παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα συμπεριφοράς, απόδοσης και παραμονής στην εργασία τους (Karatepe, 2013; Saks, 2006).

Από τη βιβλιογραφία φαίνεται ότι υπάρχουν εμπειρικά, σχετικά στοιχεία που αποδεικνύουν τη διαμεσολάβηση της εργασιακής εμπλοκής στην παραπάνω διαδικασία. Για παράδειγμα, ο Saks (2006) κατέδειξε τη διαμεσολάβηση ανάμεσα στις επιπτώσεις των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και στις προθέσεις για υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου ή την πρόθεση εγκατάλειψης. Επίσης, η μελέτη του Karatepe (2013) έδειξε ότι οι πρακτικές αυτές επηρέασαν θετικά τις αποδόσεις των εργαζομένων και κάνει αναφορά για υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες μόνο μέσω της εργασιακής δέσμευσης, ενώ οι Schaufeli και Bakker (2004) έδειξαν ότι η δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων για εγκατάλειψη και μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και της τάσης για αποχώρηση.

Σύμφωνα με τους Moliner, Martvnez-Tur, Romos και Cropanzano (2008) η εργασιακή δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός, καθοριστικός παράγοντας της προθυμίας των υπαλλήλων του ξενοδοχειακού κλάδου να υπερβούν τις επίσημες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους για την ικανοποίηση των πελατών, διότι οι εργαζόμενοι με ενεργή εμπλοκή, είναι πιο πρόθυμοι να καταβάλουν προσπάθειες για να διευκολύνουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Με βάση τις θεωρητικές βάσεις που δόθηκαν παραπάνω, αυτή η μελέτη προτείνει ότι η ενεργή εμπλοκή στην εργασία είναι η απάντηση, των υπαλλήλων των ξενοδοχείων, στις πρακτικές υψηλής απόδοσης που εφαρμόζει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι αυτοί, αναφέρουν χαμηλότερες τάσεις αποχώρησης και προσφέρουν λύσεις στα προβλήματα των πελατών. Επομένως, τα προαναφερθέντα ευρήματα προκαλούν την ακόλουθη υπόθεση:

H2a. Η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της μειωμένης πρόθεσης για παραίτηση.

H2b. Η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου.

Οι εργαζόμενοι που είναι γεμάτοι ενέργεια, νιώθουν αφοσιωμένοι και απορροφώνται στις εργασιακές τους δραστηριότητες, λόγω των πρακτικών που εφαρμόζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι πιθανό να βρουν λύσεις στα παράπονα των πελατών, να ψάξουν για καινούριες ιδέες και γενικά να παρουσιάσουν επιδόσεις πέρα από τα συνηθισμένα επίπεδα. Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερη τάση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Karadas & Karatepe, 2018).

Η αρνητική σχέση μεταξύ των πρακτικών υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης για εγκατάλειψη μπορεί επίσης να εξηγηθεί από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964) και από τον κανόνα της αμοιβαιότητας. Όπως έχει υποστηριχθεί, οι εργαζόμενοι σχηματίζουν αντιλήψεις σχετικά με τις προθέσεις των οργανισμών τους από τις πολιτικές και τις πρακτικές που εφαρμόζει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές αυτές, λειτουργούν ως ο μηχανισμός που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ψυχολογικής σημασίας της εργασιακής κατάστασής των υπαλλήλων (Wei, Yui-Chen, Han, Tzu-Shian & Hsu, I-C., 2010). Τα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον εργοδότη τους, θα έχουν κατά συνέπεια περισσότερες πιθανότητες να αναφέρουν πιο θετικές στάσεις και προθέσεις προς τον οργανισμό.

Όπως διατυπώνεται από τη θεωρία Job Demands-Resources, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης έχουν ενθαρρυντικό ρόλο και ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων (Bakker & Demerouti, 2017), οι οποίοι με τη σειρά τους, παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα στα συναισθήματα και στη συμπεριφορά τους και εκφράζουν χαμηλότερη τάση εγκατάλειψης.

Το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, σε αντίθεση με τις μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, παρέχει στους εργαζομένους πολλαπλά οφέλη, όπως εκτίμηση, κύρος, ανάπτυξη, αναγνώριση, δικαιοσύνη και ενδυνάμωση (Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S.Y., 2010). Για παράδειγμα, οι

αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής δείχνουν στους υπαλλήλους ότι ο οργανισμός τους εκτιμά ιδιαίτερα. Η αξιολόγηση της απόδοση συνεπάγεται επαίνους και παρέχει ευκαιρίες προώθησης, ενώ η ενδυνάμωση στη λήψη αποφάσεων και οι υψηλοί μισθοί θεωρούνται από τους υπαλλήλους ως η αναγνώριση της αξίας τους στον οργανισμό. Επιπλέον, η συνεχής εκπαίδευση, η επένδυση δηλαδή του οργανισμού σε εργαζόμενους, σηματοδοτεί τη δέσμευση του οργανισμού για τους ανθρώπινους πόρους της (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007). Επομένως, το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης μεταδίδει μηνύματα από την επιχείρηση προς τους υπαλλήλους της, ότι είναι πολύτιμοι για τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, δηλώνοντας ταυτόχρονα και την επιθυμία τους να δεσμευθούν για την ευημερία των εργαζομένων τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν θετικές στάσεις που σχετίζονται με την εργασία από και προς το οργανωτικό τους περιβάλλον (Wei, Han, & Hsu, 2010). Υπό αυτές τις συνθήκες, υπάρχει κίνητρο για τους εργαζομένους να παραμείνουν στην οργάνωση και να δουλεύουν με υψηλό επίπεδο απόδοσης (Takeuchi et al., 2007).

Σε μια έρευνα που υλοποιήθηκε σε επιχειρήσεις φιλοξενίας στις ΗΠΑ, οι Cho, Woods, Jang & Erdem (2006) απέδειξαν ότι η εφαρμογή των πρακτικών υψηλής απόδοσης ήταν πιθανό να οδηγήσει σε χαμηλότερο ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων που δεν είχαν διευθυντικές θέσεις. Η μελέτη των Selemani, Khairuzzaman, Zaleha, Rasid, & Andrew (2009) καταδεικνύει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο συνιστωσών, της ενεργούς εμπλοκής στην εργασία και της συχνότητας απουσίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δεν υπάρχουν αρκετές εμπειρικές μελέτες που να αναφέρουν στοιχεία σχετικά με την επίδραση των δύο παραπάνω μεταβλητών και να επικεντρώνονται στους υπαλλήλους του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι πληροφορίες αυτές οδηγούν στην ακόλουθη υπόθεση:

Η3. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την μειωμένη πρόθεση για παραίτηση του προσωπικού.

Βασιζόμενοι στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι πρακτικές, που εφαρμόζονται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στέλνουν μηνύματα στους υπαλλήλους, που είτε ενισχύουν τη σχέση μεταξύ του προσωπικού και του

οργανισμού, είτε την αποδυναμώνουν. Τα συστήματα, όμως, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης πιστεύεται ότι επηρεάζουν θετικά αυτήν τη σχέση και κάνουν τους υπαλλήλους πιο πρόθυμους να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια στη δουλειά τους (Godard, 2001). Ο Godard (2001) αποκαλύπτει μια θετική σχέση μεταξύ της εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης και της υπέρβασης του οργανωσιακού ρόλου των εργαζομένων. Η θετική αυτή συσχέτιση επιβεβαιώνεται και από την μελέτη του Boon (2008).

Σύμφωνα με τους Nishii, Lepak, & Schneider (2008), οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα εργασίας, επειδή αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους μέσω των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει. Εν ολίγοις, η πρόθεση της διοίκησης να εφαρμόσει τις πρακτικές αυτές επηρεάζει τα συναισθήματα και τις επιδόσεις των εργαζομένων (Van De Voorde and Beijer, 2015). Επίσης, οι Kehoe και Wright (2013) διαπίστωσαν ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης επηρέασαν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων δίνοντας πάντα τον καλύτερο τους εαυτό στις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων του ξενοδοχειακού κλάδου μπορεί να θεωρηθεί ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας της προθυμίας τους να υπερβούν τις επίσημες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, για την ικανοποίηση των πελατών, επειδή οι υπάλληλοι αυτοί είναι πιο πρόθυμοι να καταβάλουν έξτρα προσπάθειες για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών (Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Peiro, & Cropanzano, 2008).

Η υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων είναι πιο πιθανό να συμβεί εάν έχουν αναπτύξει θετική στάση για τα ξενοδοχεία τους (Bettencourt, Brown, & MacKenzie, 2005). Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν τις πρακτικές υψηλής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αυξήσουν και να διατηρήσουν τις θετικές επιπτώσεις, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων τους. Αυτές οι θετικές επιδράσεις με τη σειρά τους θα προκαλέσουν θετικές στάσεις και αίσθηση ευθύνης στους υπαλλήλους που προσφέρουν άμεσα τις υπηρεσίες τους στους πελάτες και τελικά θα τονώσουν την έκφραση της υπέρβασης του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες (Meyer and Smith,

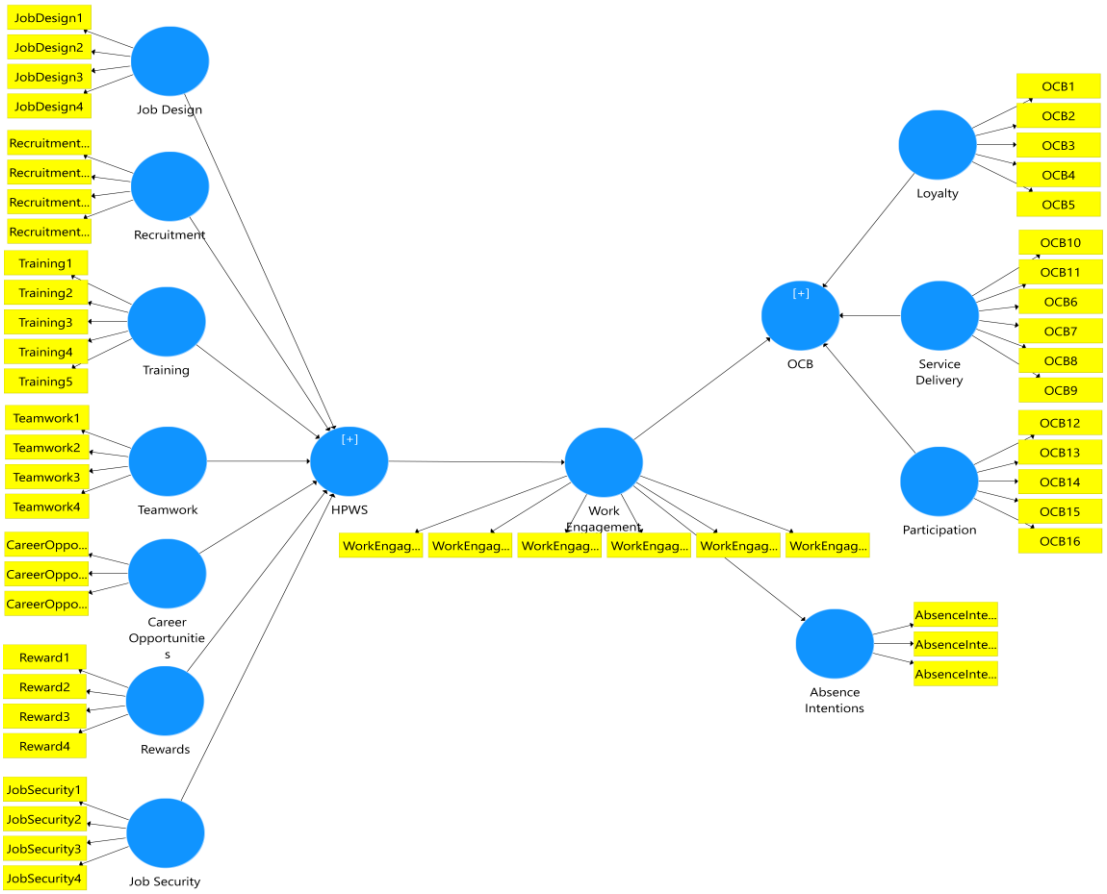
2000). Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης αναμένεται να σχετίζεται θετικά με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων. Με βάση την βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Η4. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων.

ΙΙΙ. ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. Ερευνητικό μοντέλο

Το μοντέλο έρευνας, το θεωρητικό δηλαδή σχήμα που απεικονίζει τις ερευνητικές υποθέσεις που χτίστηκαν χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Σύμφωνα με το ερευνητικό αυτό μοντέλο, η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση του, η περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, η ομαδική δουλειά, η παροχή ασφάλειας, οι ευκαιρίες εξέλιξης μαζί με τις ανταμοιβές είναι οι δείκτες του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης. Βασιζόμενο στη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής και το μοντέλο JD-R, το λειτουργικό υπόδειγμα υποστηρίζει ότι οι δείκτες αυτοί ενεργοποιούν την εργασιακή δέσμευση που με τη σειρά της οδηγεί σε μειωμένη τάση αποχώρησης των υπαλλήλων και υψηλότερη υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου.



Διάγραμμα 1. Αρχικό μοντέλο

Όπως φαίνεται από το παραπάνω προτεινόμενο μοντέλο οι επτά υποκατηγορίες των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση προσωπικού, η ομαδική εργασία, η ασφάλεια απασχόλησης, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι αμοιβές και παροχές και η περιγραφή της θέσης εργασίας) είναι reflective μεταβλητές, ως προς τις ερωτήσεις που αντικατοπτρίζουν, ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με τη σειρά τους η προσήλωση των εργαζομένων και η πιστότητα που δείχνουν, η ταύτιση τους με το σκοπό και τη φιλοσοφία του οργανισμού και η ολοκληρωτική συμμετοχή τους σε αυτόν είναι formative μεταβλητές που σχηματίζουν την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες.

2. Μεθοδολογία

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με απαγωγική προσέγγιση. Βασιζόμενη, δηλαδή, στη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής και το μοντέλο JD-R διαμορφώθηκαν οι τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες αποτελούν το κεντρικό στοιχείο της έρευνας. Στη διαδικασία ελέγχου των παραπάνω θεωριών, εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών των ερευνητικών υποθέσεων, αφού φυσικά μετρήθηκαν αριθμητικά χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές. Στο κεφάλαιο αυτό της μεταπτυχιακής διατριβής τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν είναι πρωτογενή και συλλέχθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, με σκοπό να επιβεβαιώσουν ή όχι τις ερευνητικές υποθέσεις. Η αποστολή έγινε με δύο τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, στη μια περίπτωση τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στους μάνατζερ των διαφόρων τμημάτων των ξενοδοχείων και με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας προωθήθηκαν στους αντίστοιχους υπαλλήλους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η προώθηση έγινε απευθείας στους υπαλλήλους χωρίς να μεσολαβήσουν οι μάνατζερ. Αξίζει να διευκρινιστεί ότι η συμπλήρωση έγινε από υπαλλήλους που δεν συγκαταλέγονται στα διευθυντικά στελέχη ή στους μάνατζερ.

3. Συλλογή δεδομένων

Για το σκοπό της έρευνας, σχεδιάστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο 61 ερωτήσεων που μοιράστηκε σε υπαλλήλους ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων που

δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις τέτοιου μεγέθους επιτρέπουν την απευθείας εξέταση των παραπάνω υποθέσεων, ενώ τα ξενοδοχεία μικρότερης κατηγορίας χρησιμοποιούν τις επίσημες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης αλλά με περιορισμένο τρόπο (Dhar, 2015).

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, αρχικά υπήρχαν οχτώ ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, και στη συνέχεια τέσσερις ενότητες ερωτήσεων που αφορούσαν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων με το επάγγελμα τους, την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων με προσανατολισμό στις υπηρεσίες και τέλος ερωτήσεις που σχετίζονταν με την τάση παραίτησης των ερωτηθέντων από το χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων στις τέσσερις αυτές ενότητες βαθμολογήθηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert που κυμαινόταν από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και συνοδευόταν από ένα σύντομο κείμενο που επεξηγούσε το σκοπό της έρευνας και διαβεβαίωνε τη διασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτηθέντων και της εμπιστευτικότητας. Η αποστολή και συλλογή των ερωτηματολογίων υλοποιήθηκε την άνοιξη του 2020 και πιο συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια των μηνών του Απριλίου και του Μαΐου, με τακτικές υπενθυμίσεις να γίνονται προς τους ερωτηθέντες, για την επίτευξη ενός καλύτερου αριθμού απαντήσεων από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων. Τελικά, συλλέχθηκαν απαντήσεις από 231 υπαλλήλους, ενώ συνολικά στάλθηκαν 360 ερωτηματολόγια. Το ποσοστό, δηλαδή, ανταπόκρισης ήταν 64 % Στη συνέχεια, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν για ελλιπή δεδομένα και ακραίες τιμές και από αυτά τα 219 ήταν έγκυρα και συμμετείχαν στην έρευνα. Οι ερωτηθέντες δεν είχαν δυσκολία στην κατανόηση των στοιχείων και ως εκ τούτου δεν πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στα ερωτηματολόγια.

4. Ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis)

Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Διακρίνεται σε διερευνητική και επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

4.1. Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας

Σύστημα εργασίας ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης

Το σύστημα εργασίας ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης μετρήθηκε μέσω μιας κλίμακας 28 στοιχείων υποδιαιρούμενης σε 7 διαστάσεις: (1) Επιλογή Προσωπικού (2) Εκπαίδευση Προσωπικού, (3) Ομαδική Εργασία, (4) Ασφάλεια Απασχόλησης, (5) Ευκαιρίες Εξέλιξης, (6) Αμοιβές και Παροχές και (7) Περιγραφή Θέσης Εργασίας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προσαρμόστηκαν από υφιστάμενες μετρήσεις και καθιερωμένες κλίμακες των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, από διαφορετικές μελέτες της υπάρχουσας βιβλιογραφία με σκοπό τη δημιουργία και τον υπολογισμό ενός ενιαίου δείκτη για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, ακολουθώντας μια προσέγγιση συνάθροισης των επτά υποκατηγοριών. Με βάση το επιχείρημα των βασικών θεωρητικών, τα συστατικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε ομάδες και αλληλοενισχύονται μεταξύ τους (Huselid, 1995).

Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή προσωπικού μετρήθηκε με μια κλίμακα τεσσάρων στοιχείων που αποκτήθηκε από τους Sun et al. (2007), ενώ η εκπαίδευση του προσωπικού και οι αμοιβές και παροχές, που μετρήθηκαν με μια κλίμακα πέντε και τεσσάρων στοιχείων αντίστοιχα, αντλήθηκαν από τους Boshoff και Allen (2000). Η περιγραφή της θέσης εργασίας και η ασφάλεια απασχόλησης, που η καθεμία περιέχει τέσσερα στοιχεία και οι ευκαιρίες εξέλιξης με τρεις ερωτήσεις, εκ των οποίων η μία είναι reverse, συλλέχθηκαν από τους Delery και Doty (1996). Τέλος, για την ομαδική εργασία, με τέσσερα στοιχεία, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Coyle-Shapiro και Morrow (2003).

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε μεμονωμένη ανάλυση αξιοπιστίας και για καθεμιά από τις επτά επιμέρους πρακτικές υψηλής απόδοσης ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες αναφορικά με την τιμή του συντελεστή Cronbach. Τιμές μεγαλύτερες από 0.9 θεωρήθηκαν εξαιρετικής αξιοπιστίας, μεγαλύτερες ή ίσες του 0.8 καλές, μεγαλύτερες ή ίσες του 0.7 αποδεκτές, μεγαλύτερες ή ίσες του 0.6 αμφισβητούμενες και μικρότερες ή ίσες του 0.5 κακές.

Πιο συγκεκριμένα, για την επιλογή προσωπικού ο δείκτης Cronbach's alpha δείχνει πως η αξιοπιστία της κλίμακας είναι καλή α=0.867, για την εκπαίδευση του προσωπικού η αξιοπιστία της κλίμακας είναι εξαιρετική α=0.911 ενώ για την ομαδική εργασία ο δείκτης Cronbach's alpha είναι α=0.888. Όσον αφορά την ασφάλεια των εργαζομένων ο δείκτης Cronbach's alpha δείχνει πως η αξιοπιστία της κλίμακας είναι αποδεκτή α=0.786 και για την μεταβλητή ευκαιρίες εξέλιξης η αξιοπιστία της κλίμακας είναι α=0.708. Για την ομάδα ερωτήσεων ανταμοιβές ο δείκτης Cronbach's alpha δείχνει πως η αξιοπιστία της κλίμακας είναι εξαιρετική α=0.906. Τέλος, για την περιγραφή της θέσης εργασίας ο δείκτης Cronbach's alpha είναι α=0.804.

Εργασιακή δέσμευση

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορούσε την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων στο επάγγελμα τους μετρήθηκε μέσα από έξι ερωτήσεις των Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006). Ο δείκτης Cronbach's alpha δείχνει πως η αξιοπιστία της κλίμακας είναι καλή α=0.878.

Τάση παραίτησης

Από τους Baba και Harris (1989) συλλέχτηκαν τρία στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της τάσης παραίτησης του προσωπικού από την εργασία τους. Δείγμα των στοιχείων που συμπεριλήφθηκε στην έρευνα είναι «Θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό να μη χάνω μια μέρα από τη δουλειά» και «Είναι πολύ σημαντικό να έχω ένα καλό αρχείο παρουσιών στη δουλειά μου» Ο δείκτης Cronbach's alpha δείχνει πως η αξιοπιστία της κλίμακας είναι καλή α=0.832

Υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες

Από την μελέτη των Bettencourt et al. (2001) έγινε η λήψη των ερωτήσεων για την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με προσανατολισμό στις υπηρεσίες. Η ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την αφοσίωση, την παροχή υπηρεσιών και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δουλειά τους. Οι δείκτες Cronbach's alpha δείχνουν πως η αξιοπιστία για τις τρεις κλίμακες είναι αντίστοιχα α=0.943 (αφοσίωση), α=0.831 (παροχή υπηρεσιών), α=0.868 (συμμετοχή εργαζομένων),

Πίνακας 1.Cronbach's alpha

	Cronbach's Alpha
Loyalty	0,943
Training	0,911
Rewards	0,906
Teamwork	0,888
Work Engagement	0,878
Participation	0,868
Recruitment	0,867
Absence Intentions	0,832
Service Delivery	0,831
Job Design	0,804
Job Security	0,786
Career Opportunities	0,708
HPWS	
OCB	

Μεταβλητές ελέγχου

Σε αυτή την μελέτη, το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η θέση/τμήμα εργασίας των υπαλλήλων μέσα στο ξενοδοχείο, η σχέση εργασίας (μερική ή πλήρης απασχόληση), ο τύπος απασχόλησης (εποχιακή ή μόνιμη), τα έτη προϋπηρεσίας τους στην παρούσα επιχείρηση και τέλος τα έτη της συνολικής επαγγελματικής τους προϋπηρεσίας θεωρήθηκαν ως μεταβλητές ελέγχου, καθώς προηγούμενες μελέτες έχουν δικαιολογήσει τον αντίκτυπό τους στις μεμονωμένες και οργανωσιακές μεταβλητές (Foote and Tang, 2008; Ng and Feldman, 2013). Για τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκε ονομαστική κλίμακα μετρήσεων μιας και οι αριθμοί χρησιμοποιήθηκαν για να σημειώσουν ένα χαρακτηριστικό.

4.2. Περιγραφική στατιστική δημογραφικών στοιχείων

Φύλο

Σύμφωνα με τον πίνακα συχνοτήτων το 61,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες, ενώ το 38,8% άνδρες. Από τη στήλη frequency είναι κατανοητό ότι οι γυναίκες είναι 134 και οι άνδρες 85. Όσον αφορά το πεδίο Valid Percent, αποτυπώνει το πραγματικό ποσοστό των αντρών και των γυναικών του δείγματος, δηλαδή μπορεί κάποιος να ερωτήθηκε αλλά να μη συμπλήρωσε τη συγκεκριμένη ερώτηση του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας. Τέλος, η τέταρτη στήλη αποτυπώνει το αθροιστικό ποσοστό, δηλαδή το άθροισμα κάθε γραμμής με κάθε επόμενη.

Πίνακας 2. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	85	38,8	38,8	38,8
	Γυναίκα	134	61,2	61,2	100,0
	Total	219	100,0	100,0	

Εκπαίδευση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελούν οι απόφοιτοι/ες ΑΕΙ-ΤΕΙ σε ποσοστό 37,4%. Στη συνέχεια, το 26% των συμμετεχόντων αποτελούν τα άτομα που είναι απόφοιτοι άλλης σχολής, το 25,6% απόφοιτοι λυκείου και τέλος το 11% οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 3. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Λυκείου	56	25,6	25,6	25,6
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ – ΤΕΙ	82	37,4	37,4	63,0
	Μεταπτυχιακός τίτλος	24	11,0	11,0	74,0
	Άλλη Σχολή	57	26,0	26,0	100,0
	Total	219	100,0	100,0	

Θέση εργασίας

Όσον αφορά τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων, παρατηρείται ότι 79 άτομα (36,1%) δήλωσαν άλλο στη συγκεκριμένη ερώτηση, 64 άτομα (29,2%) είναι υπάλληλοι service, 37 άτομα (16,9%) υπάλληλοι υποδοχής, 24 άτομα (11%) υπάλληλοι κουζίνας και τέλος 15 άτομα (6,8%) είναι υπάλληλοι τμήματος ορόφων.

Πίνακας 4. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με τη θέση εργασίας τους

Θέση Εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος υποδοχής	37	16,9	16,9	16,9
	Υπάλληλος τμήματος ορόφων	15	6,8	6,8	23,7
	Υπάλληλος service	64	29,2	29,2	53,0
	Υπάλληλος κουζίνας	24	11,0	11,0	63,9
	Άλλο	79	36,1	36,1	100,0
	Total	219	100,0	100,0	

Σχέση εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται με πλήρη απασχόληση (84,9%), ενώ το 15,1% με μερική.

Πίνακας 5. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με τη σχέση εργασίας τους

Σχέση Εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερική απασχόληση	33	15,1	15,1	15,1
	Πλήρης απασχόληση	186	84,9	84,9	100,0
	Total	219	100,0	100,0	

Απασχόληση

Όσον αφορά την απασχόληση, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελούν τα άτομα που έχουν εποχιακή απασχόληση (74,9%), ενώ το 25,1% μόνιμη.

Πίνακας 6. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με το είδος απασχόλησης τους

Απασχόληση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εποχιακή	164	74,9	74,9	74,9
	Μόνιμη	55	25,1	25,1	100,0
	Total	219	100,0	100,0	

Ηλικία, Έτη προϋπηρεσίας στην υπάρχουσα επιχείρηση, Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Για τις ποσοτικές (συνεχείς) μεταβλητές ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και έτη συνολικής προϋπηρεσίας υπολογιστήκαν μέτρα θέσης και διασποράς.

Από τον πίνακα παρακάτω, φαίνεται ότι:

- Τα δεδομένα της μεταβλητής ηλικίας έχουν μέση τιμή ίση με 32,82 και τυπική απόκλιση 8,7, όταν οι τιμές κυμαίνονται από 19 έως 59.
- Τα δεδομένα της μεταβλητής έτη προϋπηρεσίας έχουν μέση τιμή ίση με 4,07 και τυπική απόκλιση 3,58, όταν οι τιμές κυμαίνονται από 1 έως 22.
- Τα δεδομένα της μεταβλητής συνολικά έτη προϋπηρεσίας έχουν μέση τιμή ίση με 8,56 και τυπική απόκλιση 7,32, όταν οι τιμές κυμαίνονται από 1 έως 38.

Πίνακας 7. Απεικόνιση των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία τους, τα έτη προϋπηρεσίας στην υπάρχουσα επιχείρηση και τα έτη της συνολικής τους προϋπηρεσίας

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Ηλικία	219	40	19	59	32,82	8,699	75,679
Έτη Προϋπηρεσίας στο Ξενοδοχείο	219	21	1	22	4,07	3,582	12,830
Συνολικά Έτη Προϋπηρεσίας	219	37	1	38	8,56	7,326	53,669
Valid N (listwise)	219						

4.3. Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis CFA)

Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται για να διαπιστώσει κατά πόσο ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχέσεων ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές επιβεβαιώνεται και στην πράξη από τα δεδομένα της μελέτης. Στην προσέγγιση αυτή, το μοντέλο δομικών εξισώσεων που περιγράφει το πρότυπο των σχέσεων που θα ελεγχθεί, διατυπώνεται με βάση την προγενέστερη γνώση και τη σχετική ερευνητική εμπειρία.

Στο δομικό μοντέλο εξισώσεων που δημιουργήθηκε, μέσω του υπομενού PLS Algorithm, ελέγχθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της κατασκευής (construct

reliability and validity). Διαπιστώνεται ότι είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικοί όλοι οι επιμέρους δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (composite reliability), που υπερβαίνουν το 0,8. Επίσης, σε επίπεδο αξιολόγησης της συγκλίνουσας εγκυρότητας (convergent validity), ο δείκτης AVE (average variance extracted), είναι για όλους τους παράγοντες που μελετούμε πάνω από το αποδεκτό όριο του 0,5 επιβεβαιώνοντας ότι μετρούνται επαρκώς από τις μεταβλητές τους (Hair, Ringe & Sarstedt , 2011).

Πίνακας 8. Συγκλίνουσα εγκυρότητα

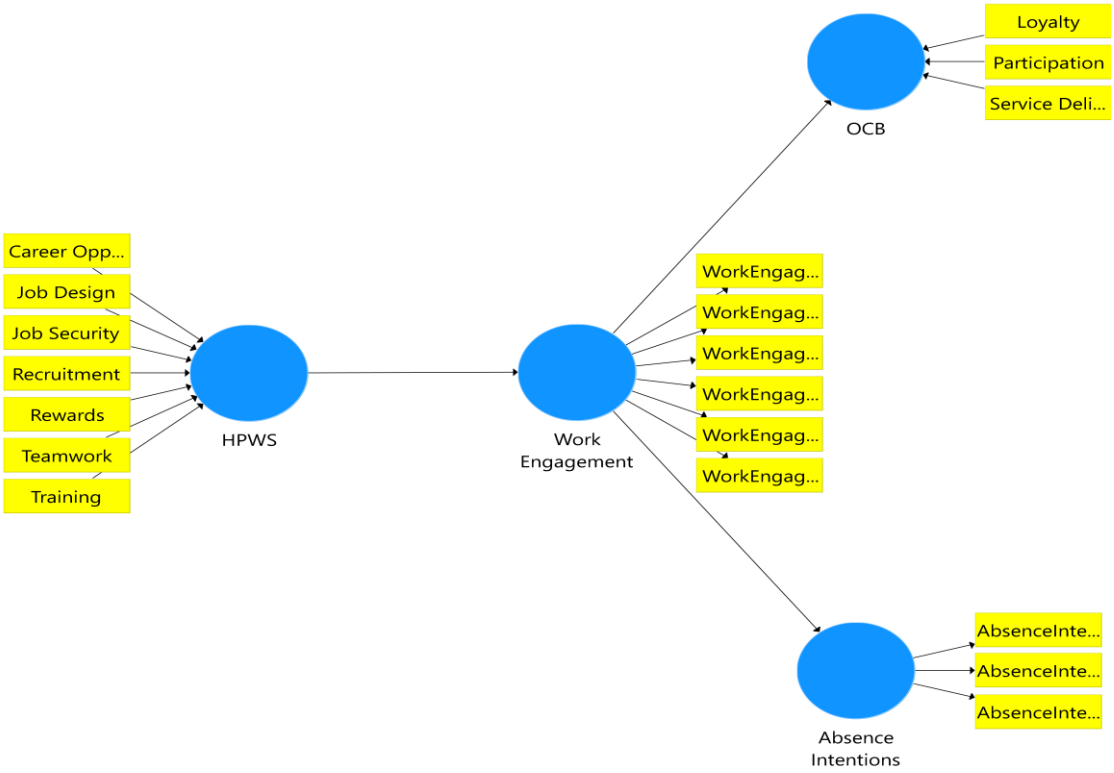
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Loyalty	0,943	0,943	0,956	0,814
Training	0,911	0,914	0,933	0,737
Rewards	0,906	0,909	0,935	0,782
Teamwork	0,888	0,888	0,923	0,75
Work Engagement	0,878	0,9	0,909	0,631
Participation	0,868	0,88	0,906	0,662
Recruitment	0,867	0,869	0,909	0,715
Absence Intentions	0,832	0,836	0,899	0,749
Service Delivery	0,831	0,842	0,876	0,541
Job Design	0,804	0,866	0,873	0,643
Job Security	0,786	0,79	0,86	0,607
Career Opportunities	0,708	0,81	0,833	0,631
HPWS		1		
OCB		1		

Η διακρίνουσα εγκυρότητα ελέγχθηκε με το κριτήριο HTMT (heterotrait-monotrait ratio), που βρέθηκε ικανοποιητικό και πέρασε τα ορισμένα από το πρόγραμμα SMART-PLS όρια (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

Πίνακας 9. Heterotrait-Monotrait Ratio

	Abs. Int.	Career Opport.	Job Des.	Job Sec.	Loyalty	Particip.	Recruit.	Rewards	Service Delivery	Teamwork	Training	Work Eng.
Abs. Int.												
Career Opport.	0,316											
Job Des.	0,3	0,586										
Job Sec.	0,286	0,657	0,418									
Loyalty	0,326	0,636	0,611	0,558								
Particip.	0,472	0,401	0,415	0,432	0,59							
Recruit.	0,193	0,631	0,621	0,482	0,65	0,48						
Rewards	0,133	0,606	0,468	0,408	0,49	0,43	0,51					
Service Delivery	0,577	0,415	0,509	0,396	0,55	0,71	0,41	0,221				
Teamwork	0,318	0,633	0,645	0,457	0,64	0,5	0,63	0,513	0,404			
Training	0,242	0,677	0,532	0,341	0,51	0,45	0,66	0,612	0,351	0,58		
Work Eng.	0,591	0,593	0,578	0,533	0,72	0,66	0,54	0,435	0,722	0,692	0,45	

Η ύπαρξη, ωστόσο, πολλών μεταβλητών απαιτεί την χρησιμοποίηση της προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach) για τον καλύτερο χειρισμό τους.



Διάγραμμα 2. Μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model)

Προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν για τις πιθανολογούμενες συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που μελετώνται, έγινε η διαδικασία του bootstrapping, με έλεγχο 2000 δειγμάτων (sub-samples) (Hair et al., 2011), από τον οποίο προέκυψαν οι παρακάτω πίνακες όπου απεικονίζονται αναλυτικά οι συντελεστές συσχέτισης για κάθε επί μέρους διαδρομή (path coefficients), το στατιστικό t, αλλά και το επίπεδο σημαντικότητας για κάθε μία από αυτές (p-value, significance).

Πίνακας 10. Initial model: path coefficients, t-statistics, p-values

Initial Model					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
HPWS -> Work Engagement	0,693	0,705	0,03	22,839	0
Work Engagement -> Absence Intentions	0,496	0,5	0,054	9,202	0
Work Engagement -> OCB	0,765	0,769	0,029	26,484	0

Πίνακας 11. Direct hypotheses: path coefficients, t-statistics, p-values

Direct Hypotheses: H1; H3; H4					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
HPWS -> Absence Intentions	0,315	0,332	0,06	5,265	0
HPWS -> OCB	0,733	0,742	0,031	23,833	0
HPWS -> Work Engagement	0,697	0,706	0,029	24,237	0

Πίνακας 12. Indirect effects: path coefficients, t-statistics, p-values

Specific Indirect Effects (Mediation)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
HPWS -> Work Engagement -> Absence Intentions	0,363	0,362	0,062	5,878	0
HPWS -> Work Engagement -> OCB	0,344	0,345	0,047	7,277	0

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι όλες οι πιθανές συσχετίσεις (διαδρομές) που μελετήθηκαν βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς τόσο οι τιμές του στατιστικού t (t-statistics) υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, όσο και οι τιμές p (p-values) είναι μικρότερες του 0,05 που έχει οριστεί ως επίπεδο σημαντικότητας.

5. Αποτελέσματα

Αρχικός στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την ύπαρξη η μη των πρακτικών υψηλής απόδοσης στους εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου της Ελλάδας και τον αντίκτυπο τους, θετικό ή αρνητικό στις στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε επιπρόσθετα τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής δέσμευσης, ανάμεση στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και στην μειωμένη πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση από την εργασία τους, υπερβαίνοντας τον οργανωσιακό τους ρόλο. Για την αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων αυτών, εξετάστηκαν τόσο οι συνολικές άμεσες επιδράσεις (direct effects), όσο και οι εξειδικευμένες έμμεσες επιδράσεις (specific indirect effects) μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν.

Οι τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν προς έλεγχο είναι:

H1. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων.

H2a. Η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της μειωμένης πρόθεσης τους για παραίτηση.

H2b. Η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της υπέρβασης του οργανωσιακού τους ρόλου.

H3. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την μειωμένη πρόθεση για παραίτηση του προσωπικού.

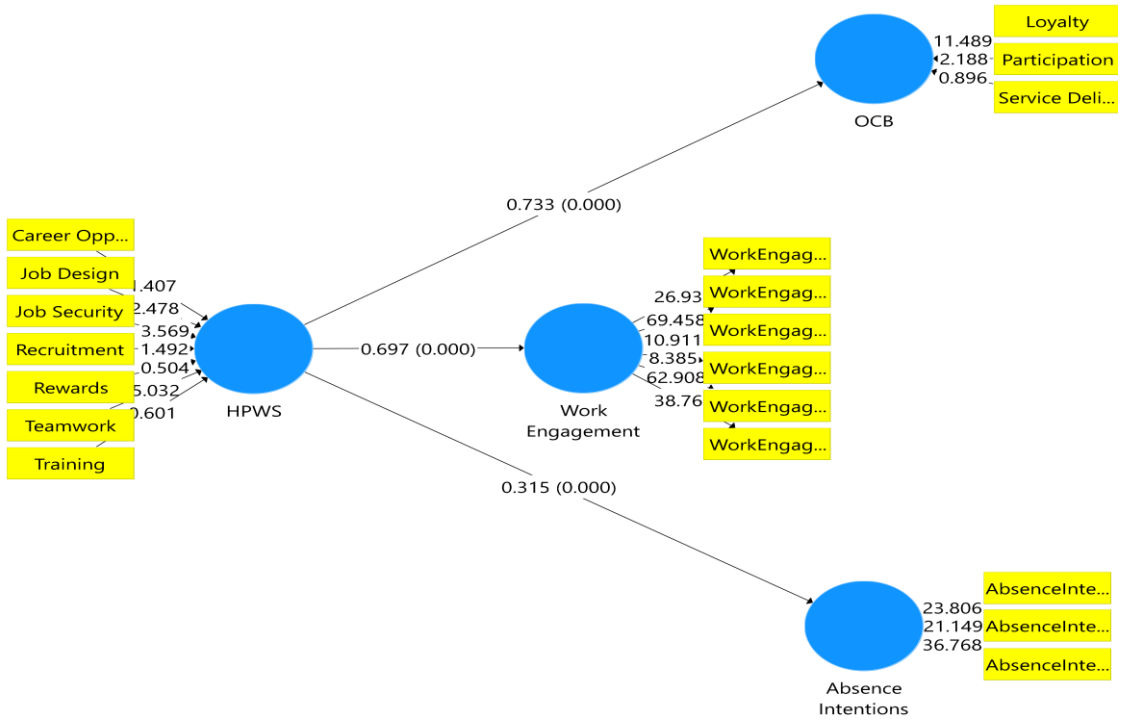
H4. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου των υπαλλήλων.

Η σχέση ανάμεσα στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της ενεργής εμπλοκής των εργαζομένων (H1), βρέθηκε να είναι θετική και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 24,237 (>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05).

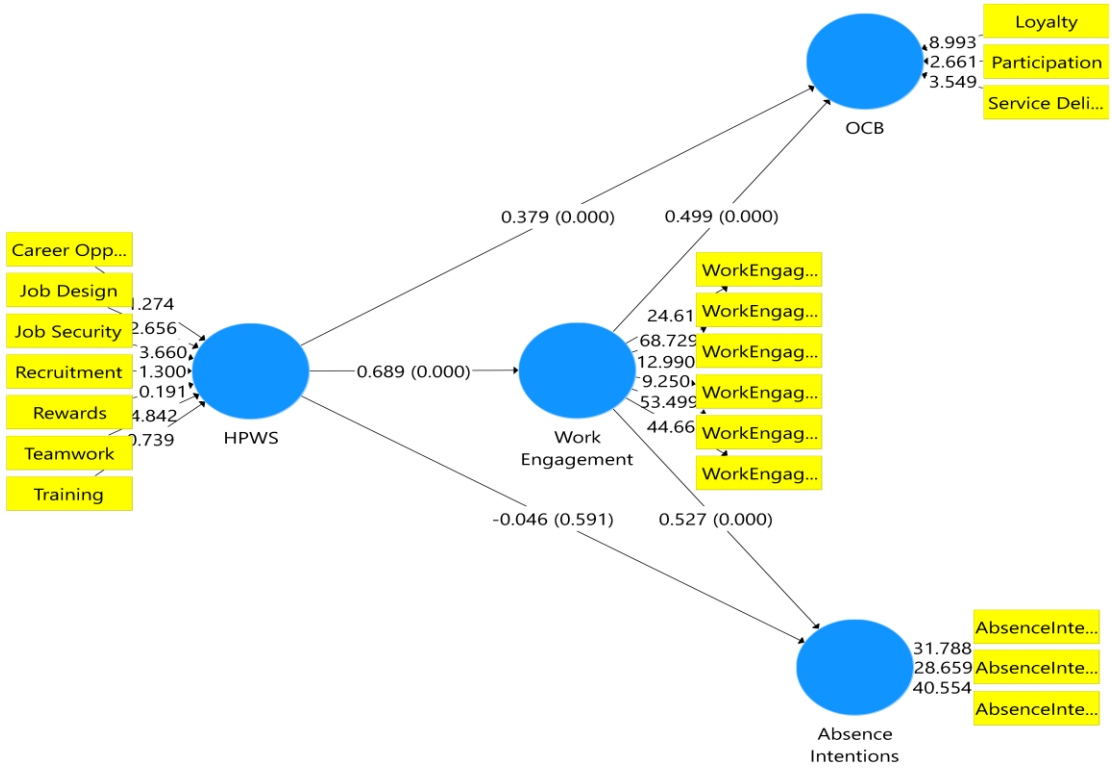
Οι υποθέσεις H2a και H2b αφορούν την επίδραση της εργασιακής δέσμευσης ως διαμεσολαβητής (mediator) μεταξύ της σχέσης των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης με την μειωμένη πρόθεση για παραίτηση του προσωπικού και την υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου. Οι υποθέσεις όπως διαπιστώνεται γίνονται αποδεκτές, γιατί οι επιδράσεις αυτές (specific indirect effects) βρέθηκαν να είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές. Το t-statistic της H2a είναι 5,878 (>1.96) και το p-value 0,000 (<0,05) ενώ το t-statistic της H2b είναι 7,277 (>1.96) και το p-value 0,000 (<0,05).

Στη συνέχεια, η σχέση ανάμεσα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της μειωμένης πρόθεσης για παραίτηση του προσωπικού, βρέθηκε να είναι θετική και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 5,265 (>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05). Οπότε η υπόθεση H3 γίνεται δεκτή.

Η τέταρτη και τελευταία υπόθεση αφορά την επίδραση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου. Η υπόθεση γίνεται επίσης αποδεκτή με την σειρά της γιατί η επίδραση αυτή βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική καθώς το t-statistic είναι 23,833 (>1.96) και το p-value είναι 0,00 (<0,05).



Διάγραμμα 3. Direct Hypotheses: H1, H3, H4



Διάγραμμα 4. Specific Indirect Effects (mediation)

6. Λογισμικό πρόγραμμα ανάλυσης των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SMART-PLS 3. Με το εξειδικευμένο αυτό πρόγραμμα έγινε και η διερευνητική και η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

7. Συζήτηση και συμπεράσματα

7.1. Θεωρητικές επιπτώσεις και σύνδεση με υπάρχουσες θεωρίες

Στην εν λόγω διπλωματική έρευνα, έγινε προσπάθεια να εξετασθεί η επίδραση των πρακτικών υψηλής απόδοσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Δεδομένου ότι τα άτομα με υψηλή εξειδίκευση προσφέρουν ένα ισχυρό και ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις των ξενοδοχείων έναντι των ανταγωνιστών τους, τα ελληνικά ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων βρέθηκαν να εφαρμόζουν σε ένα βαθμό τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα εργασίας ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, θα συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της γενίκευσης των μοντέλων ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, παρέχοντας συγχρόνως πληροφορίες για το πώς το προσωπικό του ξενοδοχείου μπορεί να παρακινηθεί και να εμφανίζει θετικά αποτελέσματα στη δουλειά του μειώνοντας την τάση αποχώρησης του.

Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου και την αρνητική συσχέτιση με την τάση αποχώρησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, δηλαδή, η συχνότητα εφαρμογής των πρακτικών υψηλής απόδοσης όπως είναι η επιλογή και στελέχωση του προσωπικού, η εκπαίδευση του, η ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, η ασφάλεια των εργαζομένων, οι ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στην ίδια την εργασία, οι ανταμοιβές τους και τέλος η περιγραφή των θέσεων εργασίας οδηγούν στις δύο παραπάνω συσχετίσεις.

Πιο αναλυτικά, ξεκινώντας από την πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνεται ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μελετήθηκαν νωρίτερα εμφανίζουν θετική στάση, αισθάνονται αποτελεσματικοί και είναι αισιόδοξοι. Η πρώτη αυτή υπόθεση συμφωνεί και με την έρευνα των Bakker και Xanthopoulou (2013) βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι αρπάζουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται από την εφαρμογή των πρακτικών υψηλής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και οδηγούνται στην εργασιακή δέσμευση. Σύμφωνα με την έρευνα του Chen (2018) και το μοντέλο JD-R (Bakker and Demerouti, 2017), τα ευρήματα που αναφέρθηκαν στην παρούσα μελέτη υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το περιβάλλον εργασίας τους, συμβάλλουν στη δημιουργία αυξημένου επιπέδου εργασιακής δέσμευσης.

Με βάση την τρίτη και τέταρτη υπόθεση επίσης επιβεβαιώνεται ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης έχουν θετική συσχέτιση με την μη εμφάνιση της τάσης για παραίτησης του προσωπικού και θετική συσχέτιση με την υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου. Ένα επινοητικό περιβάλλον εργασίας που εφαρμόζει τις παραπάνω πρακτικές ενισχύει το ψυχολογικό κεφάλαιο των υπαλλήλων, που με τη σειρά του προκαλεί μείωση της τάσης για αποχώρηση από τη δουλειά τους και τους οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις υπερβαίνοντας οι υπάλληλοι τον οργανωσιακό τους ρόλο. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και την έρευνα των Tang και Tang (2012) οι εργαζόμενοι προσπαθούν να υιοθετήσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές βάσει του κανόνα της αμοιβαιότητας για να εκφράσουν την ευγνωμοσύνη τους στους οργανισμούς τους.

Άλλο ένα εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης για εγκατάλειψη. Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R (Bakker and Demerouti, 2017), οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση επενδύει στις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης φροντίζοντας για την ευημερία των υπαλλήλων της, παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα, ενισχύεται η παραμονή τους στην επιχείρηση και αναφέρουν μειωμένες προθέσεις για να αποχωρήσουν. Η επιβεβαίωση της παρούσας υπόθεσης

υποστηρίζεται επίσης και από τις εμπειρικές μελέτες των Karatepe και Olugbade (2016) και είναι σύμφωνη και με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Tang & Tang, 2012).

Τέλος, διαπιστώνεται ότι η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στις επιπτώσεις των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης και της υπέρβαση του οργανωσιακού τους ρόλου. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, που εφαρμόζονται οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν εργασιακή δέσμευση σε υψηλά επίπεδα, η οποία εκδηλώνεται μέσα από την προσφορά νέων ιδεών για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών, μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρουν και υπερβαίνοντας οικειοθελώς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, προς όφελος φυσικά και των επιχειρήσεων. Η τελευταία διαπίστωση της έρευνας είναι σύμφωνη και με το μοντέλο JD-R (Bakker and Demerouti, 2017). Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, που λαμβάνουν υψηλούς προσωπικούς πόρους από τα ανώτερα στελέχη, κινητοποιούν τους πόρους εργασίας τους και επιδεικνύουν εργασιακή δέσμευση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008).

7.2. Πρακτικές επιπτώσεις

Έχοντας κατανοήσει τη σπουδαιότητα των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τη διοίκηση των επιχειρήσεων να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα ευρηματικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν χρήση των πρακτικών που μελετήθηκαν στην παρούσα διατριβή και θα οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Karatepe, 2013). Όταν, για παράδειγμα, υπάρχει χάσμα μεταξύ του τρόπου διαχείρισης της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων μέσα σε έναν οργανισμό και των προσδοκιών που έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι για την επαγγελματική τους εξέλιξη, τότε δεν είναι εύκολο οι επιχειρήσεις να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους. Έχοντας αυτή τη γνώση οι οργανισμοί, θα πρέπει να προσφέρουν ελκυστικές επιλογές σταδιοδρομίας στους υποψηφίους υπαλλήλους και να είναι ξεκάθαρο και δίκαιο το σύστημα αμοιβών και παροχών. Οι υπάλληλοι που γίνονται δέκτες των πρακτικών αυτών έχουν κίνητρο να

παραμείνουν στην εκάστοτε επιχείρηση και να δουλεύουν προσφέροντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Όσον αφορά τις αμοιβές, αυτές μπορεί να είναι οικονομικού ή μη χαρακτήρα και παρακινούν την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο μιας κι έχουν το ρόλο της αναγνώρισης των προσπαθειών τους (Chiang and Birtch, 2008).

Η βελτίωση των διαδικασιών στελέχωσης των επιχειρήσεων για την καλύτερη επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων, θα βοηθήσει επίσης στην προσέλκυση ατόμων με δεξιότητες και ικανότητες, που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας των ξενοδοχείων. Αξίζει να σημειωθεί ότι όταν εφαρμόζονται σωστές πρακτικές στελέχωσης, η διοίκηση μπορεί να εξακριβώσει όχι μόνο εάν οι υποψήφιοι έχουν τις δεξιότητες, ώστε να ανταποκριθούν στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που καθορίζονται από την περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας, αλλά και να εντοπίσουν εκείνα τα άτομα που είναι ικανά να χειριστούν ακόμη και τις πιο δύσκολες ή απρόβλεπτες καταστάσεις που μπορούν να προκύψουν από τα προβλήματα και τα παράπονα των πελατών (Beardwell and Claydon, 2007). Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί ξανά μέσα στην έρευνα, οι υπάλληλοι του ξενοδοχειακού κλάδου καλούνται να αντιμετωπίσουν σε πραγματικό χρόνο οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει και να δώσουν άμεσα μια λύση. Πρόκειται για μια δυσκολία που έχουν να αντιμετωπίσουν όλοι οι υπάλληλοι των οποίων η εργασία τους έχει να κάνει με την παροχή υπηρεσιών.

Όσον αφορά την πρακτική «ασφάλεια απασχόλησης» οι ταλαντούχοι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν σε επιχειρήσεις όπου τους παρέχεται σταθερή απασχόληση και τείνουν να εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικού στρες. Χωρίς ασφάλεια εργασίας, είναι σχεδόν αδύνατο τα ξενοδοχεία να προσελκύσουν υπαλλήλους που να δείχνουν προσήλωση και πιστότητα, η οποία ενισχύει όχι μόνο την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν αλλά αυξάνει και την ικανοποίηση των πελατών τους (Schneider and Bowen, 1995). Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει σταθερή απασχόληση, ειδικά για εκείνους που αποδίδουν με βάση τις οργανωτικές προσδοκίες και τους στόχους της επιχείρησης.

Δύο ακόμη πρακτικές εφαρμογές που προτείνει η εν λόγω έρευνα προς τις επιχειρήσεις είναι η υλοποίηση προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης προς τους

υπαλλήλους της και η ενθάρρυνση για ομαδική εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, χωρίς τα προγράμματα κατάρτισης, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να διδαχθούν τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να επιδεικνύουν καθημερινά και αυτό έχει αντίκτυπο στην αυτοπεποίθηση τους και την παραγωγικότητά τους (Khasawneh, 2011). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, συνεπώς, επηρεάζουν έντονα τις επιδόσεις και τη δέσμευσή των υπαλλήλων με θετικό τρόπο. Επιπρόσθετα, μέρος της εκπαίδευσης προτείνεται να είναι και η οικοδόμηση του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των υπαλλήλων (Karatepe and Vatankhah, 2014) και να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να συζητούν μεταξύ τους ιδέες και λύσεις, για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των πελατών και να βρίσκουν τρόπους να βελτιώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν (Agarwal and Farndale, 2017).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι η τελευταία πρακτική που ερευνήθηκε στην παρούσα διατριβή βάσει της οποίας αποδεικνύεται πόσο σημαντικό είναι να προσδιορίζεται το περιεχόμενο της εκάστοτε θέσης μέσα σε ένα ξενοδοχείο. Γίνεται ενσωμάτωση των αναγκών του ατόμου με εκείνες του οργανισμού και ο αντίκτυπος της εφαρμογής της φαίνεται στην επιβεβαίωση των υποθέσεων που διερευνήθηκαν.

Συνοψίζοντας, οι εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου που γίνονται αποδέκτες των συστημάτων διοίκησης υψηλής απόδοσης και αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για τη φροντίδα και την ευημερία τους έχουν περισσότερη ενέργεια και ενθουσιασμό στη δουλειά τους καθώς επίσης και πλήρη συγκέντρωση και προσήλωση σε ό,τι κάνουν. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις οι υπάλληλοι πρόκειται να παρουσιάσουν μικρότερα ποσοστά αποχώρησης. Αντιθέτως, όπως επιβεβαιώνει και η παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου θα εμφανίσουν εργασιακή δέσμευση που θα τους οδηγήσει στην υπέρβαση του οργανωσιακού ρόλου με φυσικό επακόλουθο την αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών.

7.3. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, είναι σημαντικό να γίνει επισήμανση των διάφορων περιορισμών που εμφανίστηκαν. Αρχικά, τα δεδομένα προέρχονται αποκλειστικά από τον ξενοδοχειακό κλάδο και από μία μόνο χώρα την

Ελλάδα. Αυτό περιορίζει το ζήτημα της γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, μερικές από τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης που χρησιμοποιούνται στην παρούσα μελέτη μπορεί να μην είναι τόσο κρίσιμες σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα που πάλι έχουν αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών. Επομένως, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να προσαρμόσουν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης ειδικά στο περιβάλλον υπηρεσίας από το οποίο θα προέρχεται το δείγμα τους (Den Hartog and Verburg, 2004).

Άλλος ένας περιορισμός που επηρέασε σημαντικά την έκβαση της έρευνας, όσο αναφορά την επιλογή των συμμετεχόντων για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ήταν η εμφάνιση της γρίπης του κορονοϊού. Αρχικός στόχος ήταν η συμμετοχή στην έρευνα αποκλειστικά των υπαλλήλων που δούλευαν σε ξενοδοχεία, 4 ή 5 αστέρων, και ήταν σε λειτουργία. Δυστυχώς, όμως, λόγω της υποχρεωτικής διακοπής της λειτουργίας όλων των ξενοδοχείων η διανομή δεν έγινε τόσο στοχευμένη. Τα ερωτηματολόγια, συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους του ξενοδοχειακού κλάδου που είχαν εργαστεί σε ξενοδοχείο 4 ή 5 αστέρων τον τελευταίο χρόνο, σε οποιοδήποτε μέρος της ελληνικής επικράτειας.

Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής προτείνεται περαιτέρω έρευνα που να είναι επικεντρωμένη στις διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας εντός των ξενοδοχείων, για την εξαγωγή καλύτερων συμπερασμάτων και για τη δυνατότητα διάκρισης του τρόπου που αντιλαμβάνονται το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής και τα διευθυντικά στελέχη.

7.4. Συμβολή της έρευνας

Η παρούσα μελέτη πέρα από τις πρακτικές εφαρμογές που προτείνει στους μάνατζερ των ξενοδοχείων, ενισχύει και την υπάρχουσα βιβλιογραφία του διεθνούς μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στη ξενοδοχειακή βιομηχανία με τα ευρήματα της. Πιο συγκεκριμένα, προσθέτει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γνώσεις σχετικά με το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης στην Ελλάδα μιας και

είναι πολύ περιορισμένη η έρευνα στον τομέα της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας (Kapiki, 2011).

Επίσης, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η παρούσα μελέτη δεν επικεντρώνεται σε αναλύσεις σε οργανωτικό επίπεδο ή τις εταιρικές αποδόσεις, αλλά αφιερώνεται αποκλειστικά στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων και εξετάζει τον πραγματικό αντίκτυπο των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων δίνοντας έμφαση στην προοπτική των εργαζομένων και στις αντιλήψεις τους για την εργασία.

Τέλος, μια άλλη δύναμη της εμπειρικής μελέτης είναι αυτή που σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση. Την αναγνώριση, δηλαδή, του μηχανισμού εκείνου που βρίσκεται πίσω από τη σύνδεση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων ή διαφορετικά την αναγνώριση της κινητήριας δύναμης που ενεργοποιεί την αμφίδρομη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού του.

Κατάλογος Αναφορών

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Agarwal, P. and Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27, (3), 440-458.

Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *53*(3), 351–369. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12062

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, *26*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062

Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(16), 3086–3114. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775029

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-87.

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

Baba, V., & Harris, M. J. (1989). Stress and absence: A cross-cultural perspective.

Res. Pers. Hum. Resour. Manag., *12*, 483–493.

Baker, M. A., & Magnini, V. P. (2016). The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1510–1534.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 2760-2779.

Bamberger, P., & Meshoulam, I., 2000. *Human resource strategy: formulation, implementation, and impact*. Sage, Newbury Park, CA.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, *28*(6), 1383–1399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005

Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (5th ed.). London: Pearson Education.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 29–41. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29

Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141–157. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.03.004

Bevan, S., Barber, L., & Robinson, D. (1997). *Keeping the Best: A practical guide to*

retaining key employees. Institute for Employment Studies, Brighton.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bohlander, G., & Snell, S. (2006). *Managing Human Resources*. Thomson Learning Inc.

Boon, C.T. (2008). *HRM and Fit: Survival of the fittest!?* (No. EPS-2008-129-ORG). *ERIM Ph.D. Series Research in Management*. Erasmus Research Institute of Management.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Chytiri, A.-P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, *7*, 324–339. https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60465

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. https://doi.org/10.1108/09564230010310295

Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 551–566. https://doi.org/10.1080/09585191003612059

Chand, M., & Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, *29*, 576–594. https://doi.org/10.1108/01425450710826096

Chelladurai, P. (2006a). *Human resource management in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.

Chelladurai, P., & Madella, A. (2006b). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics.

Chen, S.-L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work

engagement: the mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 384-401.

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(4), 491–503. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009

Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology - PERS PSYCHOL*, *59*, 501–528. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

Coyle-Shapiro, J.A., & Morrow, P.C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 320-340.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*, 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160–169. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160

Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations Society, 6*(1), 21–45. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1966.tb00833.x

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. http://dx.doi.org/10.2307/256713

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in Personnel and*

Human Resources Management: *Vol. 20*. *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 165–197). https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Den Hartog, D.N. and Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 55-78.

Dessler, G. (2008). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Dhar, R. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 67–75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002

Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, *1*(1), 1–24. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70097-X

Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, *46*(6), 933–947. https://doi.org/10.1108/00251740810882680

Geng, Z., Liu, C., Liu, X., & Feng, J. (2014). The effects of emotional labor on frontline employee creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(7), 1046–1064. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2012-0244

Godard, J. (2001). High Performance and Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial and Labor Relations Review*, *54*, 776–805. https://doi.org/10.2307/2696112

Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S.Y. (2010). High Performance Work System and collective OCB: A collective Social Exchange perspective. Human Resource

Management Journal, 20, 2, 119-137.

González, L., & Rivarés, L. (2018). Analysis of the impact of referral-based recruitment on job attitudes and turnover in temporary agency workers. *Employee Relations, 40*(1), 89–105. https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0212

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review, 9*(3), 438–448. https://doi.org/10.2307/258284

Guchait, P., Hamilton, K., & Hua, N. (2014). Personality predictors of team taskwork understanding and transactive memory systems in service management teams. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(3), 401–425. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0197

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Guest, D. (2010). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, *21*, 3–13. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

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), 139-151. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202.

Heery, E., & Noon, M. (2007). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press.

Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Henry, B., Butcher, W., Browne, Y., Hinds, M., & Jayawardena, C. (2004). Future human resource challenges in the Caribbean hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *16*(7), 419–423. https://doi.org/10.1108/09596110410559113

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), 115-135.

Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743–757.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-872.

Janes, P., & Wisnom, M. (2011). Changes in tourism industry quality of work life practices. *Journal of Tourism Insights*, 1(1/13), 107-113.

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Joung, H.-W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640.

Karatepe, O.M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140.

Karatepe, O. (2014). Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *23*(6), 678–698. https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994

Karatepe, O., & Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work–family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *43*, 132–143. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.005

Karatepe, O.M. & Olugbade, O. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes

of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350-2371.

Karatepe, O.M. and Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.

Karatepe, O., & Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: A study of flight attendants. *Tourism Review*, *70*(1), 56–71. https://doi.org/10.1108/TR-01-2014-0004

Kapiki, S. (2011). The Impact of Economic Crisis on Tourism and Hospitality: Results from a Study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, 2(1), 19-30, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2150604

Katou, A., & Budhwar, P. (2008). The effect of business strategies and HRM policies on organizational performance: The Greek experience. *Global Business and Organizational Excellence*, *27*. https://doi.org/10.1002/joe.20235

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, *39*(2), 366–391. https://doi.org/10.1177/0149206310365901

Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, *25*(6), 534–544. https://doi.org/10.1108/09513541111159040

Kim, H., Tavitiyaman, P., & Kim, W. (2009). The Effect of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res*, *33*(3), 369–390. https://doi.org/10.1177/1096348009338530

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, *39*(1), 34–53. https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0205

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The

mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*.

Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(1), 147–168. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353

Lub, X., Bijvank, M., Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? : Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management - INT J CONTEMP HOSP MANAG*, *24*(4), 553–573. https://doi.org/10.1108/09596111211226824

MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labour Relations Review*, *48*, 197–221. https://doi.org/10.2307/2524483

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*, 537–567. https://doi.org/10.1080/09585190601178745

Meyer, J., & Smith, C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *17*(4), 319–331. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

Mihail, D., & Kloutsiniotis, P. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, *34*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.005

Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(3), 327–348. https://doi.org/10.1080/13594320701743616

Murphy, K.S., & Murrmann S. (2009). The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 547-555.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61(3), 503-545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(4), 585–616. https://doi.org/10.1111/joop.12031

Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Work Place*. Erasmus Institute of Management, Rotterdam.

Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. http://dx.doi.org/10.1037/h0037335

Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 179–186. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.018

Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In: Staw, B. & Salancik, G., Eds. New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1-54.

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.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National

Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schneider, B., & Bowen, D.E. (1995). Winning the Service Game. Harvard Business School Press, Boston.

Sun, L.-Y., & Pan, W. (2011). Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(15), 3068–3079. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560860

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal, 50*(3), 558–577. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *The Journal of applied psychology*, 92(4), 1069–1083. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069

Tang, T., & Tang, Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

Unlua, C., Serarslan, M.Z., Yamaner, F., & Sahin, S. (2012). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 46(12), 4808-4812. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.06.339

Van de Voorde, K., & Beijer, S. E. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, *25*(1), 62-

78. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062

Wall, T., & Wood, S. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. *Human Relations - HUM RELAT*, *58*(4), 429–462. https://doi.org/10.1177/0018726705055032

Wei, Y.-C., Han, T.-S., & Hsu, I.-C. (2010). High-performance HR practices and OCB: a cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(10), 1631–1648. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500487

Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality*, *18*(1), 4–19. https://doi.org/10.1108/09604520810842812

World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2012). *UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition*. https://doi.org/10.18111/9789284414666

Wright, P., & Kehoe, R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examinatiom, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46 No. 1, pp. 6-20.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 77–93. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77

Zhang, B., & Morris, J. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. The International Journal of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, *25*(1), 68–90. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524

Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, *49*(4), 743–765. https://doi.org/10.1002/hrm.20378

Ελληνική βιβλιογραφία

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Διαδικτυακές Πηγές

Κουτσός, Σ. (2018). *Η απασχόληση στον Τουρισμό και τους Λοιπούς κλάδους της ελληνικής Οικονομίας, 2008 – 2017* [pdf]. Retrieved from https://sete.gr/media/10887/2018_apasxolhsh_tourismos_2008-2017.pdf

Λαλούμης, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων* [pdf]. Retrieved from https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5295/2/00_master_document-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf

ICAP. (2017). *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.* (2017). Retrieved from http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22587