



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Της

ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΜΑΡΙΑΣ ΑΛΑΜΑΝΟΥ

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΑΛΑΜΑΝΟΣ

Με επιβλέποντα: ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

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

Σεπτέμβριος/ Φεβρουάριος 2019

Ευχαριστίες

Μετά το πέρας της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο για την καθοδήγηση του και για την πολύτιμη βοήθεια του. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διδάκτορα κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη ο οποίος με τις συμβουλές του με βοήθησε να αντιμετωπίσω τα διάφορα προβλήματα που προέκυπταν κατά την διάρκεια της έρευνας μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την πολύτιμη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια και όλους εκείνους που πήραν εθελοντικά μέρος στην έρευνα μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική διερευνάται η επίδραση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (High Performance Work Systems) στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior) στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται ο ρόλος των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά μέσω την εργασιακής δέσμευσης και του ψυχολογικού κεφαλαίου. Το Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) χρησιμοποιήθηκε σε ένα δείγμα 180 εργαζομένων κυρίως πρώτης γραμμής σε 9 ξενοδοχεία από διάφορα μέρη της Ελλάδος.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης επιδρούν θετικά στο ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον, μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο και η εργασιακή δέσμευση συνδέονται θετικά με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά διότι όλες οι σχέσεις θεωρούνται στατιστικά σημαντικές.

Ακόμα, μέσα από το μοντέλο προκύπτει πως το ψυχολογικό κεφάλαιο και η εργασιακή δέσμευση παρεμβάλλονται στην σχέση μεταξύ των HPWS και την οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς. Όπως επίσης και η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς.

Τέλος, αναλύονται ποιες πρακτικές είναι πιο σημαντικές και ποιες θα πρέπει να βελτιώσουν οι μάνατζερ ώστε να έχουν πιο ανεπτυγμένο το ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων ώστε να είναι πρόθυμοι να επιδείξουν συμπεριφορές πέραν των αρμοδιοτήτων τους με αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι και να βελτιωθεί η συνολική εικόνα του οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, ψυχολογικό κεφάλαιο, εργασιακή δέσμευση, οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά, Ελλάδα, τουρισμός

ABSTRACT

The present thesis examines the impact of high-performance work systems (HPWS) on organizational citizenship behavior in the Greek hotel industry. More specifically, the role of high performance work systems (HPWS) in altruistic organizational behavior through work engagement and psychological capital is examined. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) was used in a sample of 180 mainly frontline employees in 9 hotels from different areas of Greece.

Research findings have shown that high-performance work systems have a positive effect on psychological capital and work engagement. In addition, research shows that psychological capital and work engagement are positively associated with organizational citizenship behavior are considered statistically significant.

Furthermore, the model shows that psychological capital and work commitment interfere with the relationship between HPWS and organizational citizenship behavior. Also, work engagement influences the relationship between psychological capital and organizational citizenship behavior.

Finally, what practices are most important are analyzed and what managers need to improve in order to develop the psychological capital and the work engagement of employees, so that they are willing to exhibit behaviors beyond their competencies, thus making employees more productive and improve the overall image of the organization.

Key words: High performance work systems, psychological capital, work engagement, organizational citizenship behavior, Greece, hospitality

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	III
ABSTRACT	IV
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ	VI
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	3
2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ(HRWS)	3
2.2 ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (PSYCHOLOGICAL CAPITAL).....	5
2.3 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (WORK ENGAGEMENT)	6
2.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΤΡΟΥΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ(OCB).....	7
2.5 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	7
2.6 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΤΡΟΥΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	8
2.7 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΤΡΟΥΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ....	9
2.8 Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	9
2.9 Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	10
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας	12
3.1 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	12
3.2 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	13
3.3 ΚΟΙΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΡΟΛΗΨΙΑΣ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	15
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	16
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	17
4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	17
4.2 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ.....	17
4.3 Έλεγχος υποθέσεων: άμεσες σχέσεις.....	19
4.4 Έλεγχος υποθέσεων: σχέσεις διαμεσολάβησης.....	20
4.5 MULTI-GROUP ANALYSIS	21
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	23
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	23
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	24
5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	27
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	28
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	32

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1: Αρχικό μοντέλο στο SmartPL.....	16
Σχεδιάγραμμα 2: Μοντέλο προσέγγισης 2 βημάτων στο SmartPLS.....	17
Πίνακας 1: Ο αριθμός των συμμετεχόντων σε κάθε ξενοδοχείο.....	13
Πίνακας 2: Convergent reliability.....	18
Πίνακας 3: Path coefficient (άμεσες σχέσεις).....	19
Πίνακας 4: Path coefficient (έμμεσες σχέσεις).....	20

Κεφάλαιο1:Εισαγωγή

Στις μέρες μας, ο κλάδος του τουρισμού συνεχώς αναπτύσσεται και είναι μείζονος σημασίας ειδικά στην Ελλάδα αφού κατέχει ένα μεγάλο ποσοστό στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν(ΑΕΠ) του κράτους, περίπου 30,9%. (SETE, 2018) Βέβαια, αρκετές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονες πιέσεις, ανταγωνισμό, προκλήσεις και ευκαιρίες (Madera et al., 2017), αλλά με την βοήθεια των πρακτικών διοίκησης υψηλής απόδοσης μπορούν να επιβιώσουν. (Otoo, 2019) Ειδικά στο κλάδο των υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες είναι ικανό να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών, γενικότερα την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών. (Madera et al., 2017) Έχουν μελετηθεί αρκετές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (high performance work system), οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση των δεξιοτήτων, της δέσμευσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού (Datta, Guthrie and Wright, 2005) με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της συνολικής ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. (Hong et al., 2017)

Όμως οι περισσότερες ελληνικές μελέτες αφορούν τον δημόσιο τομέα, ή τον ιδιωτικό τομέα (π.χ. τράπεζες, νοσοκομεία) (Katou, Budhwar and Patel, 2014; Kloutsiniotis and Mihail, 2017; Kloutsiniotis and Mihail, 2018) Έτσι με γνώμονα την ελλιπή ελληνική βιβλιογραφία στο παρακάτω μοντέλο και στον συγκεκριμένο κλάδο(τουρισμό) είναι σημαντικό να διερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα μέσω ερευνητικής ποσοτικής μεθόδου, δηλαδή με την χρήση ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους ξενοδοχείων που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες από διάφορα μέρη της Ελλάδος.

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι να διερευνηθεί η επίδραση που έχουν οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης στην κινητοποίηση των εργαζομένων να ασκούν καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων τους (οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά) μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση και του ψυχολογικού κεφαλαίου τους, στις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου. (Karatepe, 2013; Karadas and Karatepe, 2018)

Η συγκεκριμένη διπλωματική έχει βασιστεί στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory). Η κοινωνική ανταλλαγή ορίστηκε από τον Blau (1964) ως «Εθελοντικές ενέργειες ατόμων παρακινούμενες από αποδοχές που έλαβαν από άλλους.

1. Η κοινωνική ανταλλαγή συνεπάγεται απροσδιόριστες υποχρεώσεις. Με την κοινωνική ανταλλαγή μπορεί να υπάρξει κάποια γενική προσδοκία για μια μελλοντική αποζημίωση, αλλά οι λεπτομέρειες δεν καθορίζονται εκ των προτέρων. Οι δεσμεύσεις δεν αφορούν συγκεκριμένες τιμές. Η φύση της μελλοντικής υποχρέωσης δεν μπορεί να διαπραγματευτεί αλλά αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια του υπόχρεου.
2. Μόνο η

κοινωνική ανταλλαγή επικαλείται αισθήματα υποχρέωσης, ευγνωμοσύνης και εμπιστοσύνης.» (Ravichandran, Gilmore and Strohbahn, 2007,p62-63)

Σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν στην παρούσα διπλωματική είναι οι εξής: (1) Υπάρχει σχέση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς; (2) Ποίες από αυτές τις πρακτικές έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά; (3) Η σχέση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς παρεμβάλλεται από το ψυχολογικό κεφάλαιο και την εργασιακή δέσμευση; (Tsaur and Lin, 2004)

Για την διεξαγωγή της έρευνας συγκεντρώθηκαν 180 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από ένα δείγμα του προσωπικού που εργάζεται σε 9 ξενοδοχεία από διάφορα μέρη της Ελλάδας, πιο συγκεκριμένα από την Κέρκυρα, την Κω και την Θεσσαλονίκη.

Το πρώτο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει την βιβλιογραφική ανασκόπηση που αφορά τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης, το ψυχολογικό κεφάλαιο, την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά και την υπόδειξη των υποθέσεων της έρευνας. Ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή το δείγμα, το εργαλείο της έρευνας και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Στο τέταρτο μέρος παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στο τελευταίο μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για τυχόν μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2:Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης(HPWS)

Τα συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων(High Performance Work Systems) αποτελούνται από ένα σύνολο πρακτικών οι οποίες επηρεάζουν θετικά την ικανότητα, την παρακίνηση και την δημιουργία ευκαιριών για τους εργαζομένους, γνωστό ως μοντέλο AMO (abilities-motivations-opportunities). (Obeidat et al. ,2016) Το κομμάτι της ικανότητας περιλαμβάνει για παράδειγμα την διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσωπικού και τα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού, τα οποία βελτιώνουν την συνολική απόδοση των εργαζομένων Boxall and Macky (2009) και την παραγωγικότητα τους. Ακόμα με την παρακίνηση (π.χ. σύστημα αμοιβών) των υπαλλήλων είναι πιο εύκολο να βελτιωθεί η παραγωγικότητα τους, να επιδείξουν μεγαλύτερο ζήλο και κατά συνέπεια να βελτιωθεί η συνολική πορεία της επιχείρησης. Τέλος, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλών αποδόσεων προσανατολισμένες στις υπηρεσίες όχι μόνο επιλέγουν προσωπικό με ικανότητες και αξίες προσανατολισμένες στις υπηρεσίες, αλλά τους προσφέρουν και ευκαιρίες. (Τ. Τ. LUU, 2019) Η δημιουργία ευκαιριών για το προσωπικό, όπως η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων (empowerment, decision making) (Boxall and Macky,2009) και η διαρκής επικοινωνία με την διοίκηση (π.χ. ενημέρωση της συνολικής πορείας τους μέσω συζητήσεων και παρατηρήσεων -feedback) (Obeidat et al. ,2016) συνεισφέρουν στην δυνατότητα των εργαζομένων να συμβάλουν περισσότερο στον οργανισμό και να αξιοποιούν τις ικανότητες και την παρακίνηση ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας. (Jiang et al., 2012)

Στην συγκεκριμένη μελέτη οι παράγοντες των υψηλών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν είναι η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση της επίδοσης, η αποζημίωση και τα μπόνους και η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Όταν εφαρμόζονται όλοι αυτοί οι παράγοντες, η επιχείρηση καταφέρνει να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με το προσωπικό της. Επομένως, οι εργαζόμενοι νιώθουν πως έχουν αξία, είναι πιο «δεμένοι» με την επιχείρηση και έχουν κοινούς στόχους με τον οργανισμό με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί και να βελτιώνεται και η συνολική απόδοση του οργανισμού. (Sun et al.,2007)

Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες θα πρέπει να κατέχουν ή να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες με τις οποίες θα μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις τους. Επομένως, τα

συστήματα υψηλής απόδοσης δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή (π.χ. από λίστες πολλών υποψηφίων μέσω ιντερνέτ) του κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας (Beltrán-Martín et al., 2008). Πιο συγκεκριμένα, η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού με αξιοκρατικό τρόπο συνήθως γίνεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων. (Hinkin and Tracey, 2010) Αυτή η διαδικασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την καλύτερη στελέχωση των θέσεων με άτομα που είναι ικανά και έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες.

Μετά την επιλογή του προσωπικού, η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων από την επιχείρηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της βελτίωσης των ικανοτήτων τους. Αρκετές μελέτες σχετικά με το HPWS έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη αύξησης των ωρών εκπαίδευσης του προσωπικού ή της αύξησης του αριθμού των εργαζομένων που παρακολουθούν τις εκπαιδεύσεις. (Beltrán-Martín et al., 2008) Κάθε επιχείρηση ειδικά στον τουριστικό κλάδο, όταν παρέχει τα κατάλληλα εφόδια μέσω της εκπαίδευσης στο προσωπικό της, τότε και οι εργαζόμενοι της θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στα παράπονα των πελατών πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας της νέες δεξιότητες που απέκτησαν. (Karatepe, 2013)

Μπορεί οι περισσότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν κυρίως πρακτικές που βελτιώνουν τις δεξιότητες όπως η πρόσληψη και η εκπαίδευση, όμως εκείνες οι πρακτικές που αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων (π.χ. αξιολόγηση της επίδοσης) μπορούν να βελτιώσουν την συνεισφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. (Jiang et al., 2012) Η αξιολόγηση της απόδοσης κατέχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα είναι αρκετά σημαντικό οι μάνατζερ να αφιερώνουν χρόνο στον προσωπικό τους (π.χ. παροχή ανατροφοδότησης, ανάλυση προβλημάτων) ώστε να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων τους. (Beltrán-Martín et al., 2008)

Η ενδυνάμωση (empowerment) αναφέρεται στην υπευθυνότητα και στην συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. (Kim, Tavitiyaman and Kim, 2009) Όσοι υπάλληλοι, ιδιαίτερα εκείνοι οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων έχουν την ικανότητα να εξυπηρετούν τους πελάτες πιο άμεσα και γρήγορα. (Karatepe, 2013) Οι Kim, Tavitiyaman and Kim (2009) εξήγησαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι εξουσιοδοτημένοι από την διοίκηση να λαμβάνουν αποφάσεις, αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους και κατ' επέκταση οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να βελτιώνονται.

Η διοίκηση θα πρέπει να παρατηρεί και να αναγνωρίζει τους εργαζόμενους που αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους και να τους βραβεύει είτε με χρηματική, είτε με άλλης μορφής(π.χ. βραβείο καλύτερου εργαζομένου του μήνα) αμοιβή ώστε να τους παρακινεί. (Beltrán-Martín et al.,2008) Αυτή η διαδικασία έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, πιο "πιστοί" στην εταιρεία και διατεθειμένοι να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Επομένως, όταν η διοίκηση προσέχει το προσωπικό της, τότε και οι πελάτες θα έχουν άριστη εξυπηρέτηση από το προσωπικό. (Kim, Tavitiyaman and Kim, 2009)

2.2 Το ψυχολογικό κεφάλαιο (Psychological Capital)

Το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι ένας προσωπικός πόρος και περιλαμβάνει τις ψυχολογικές ικανότητες (αυτο-αποτελεσματικότητα, ελπίδα, ανθεκτικότητα και αισιοδοξία) οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν. (Karadas and Karatepe, 2018) Το ψυχολογικό κεφάλαιο κυρίως εστιάζει στην ενδυνάμωση των δυνατών σημείων των εργαζομένων και όχι στην αλλαγή των αδύνατων, (Luthans et al., 2008) με αποτέλεσμα να βελτιωθούν οι επιδόσεις των εργαζομένων σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο και αβέβαιο εργασιακό τομέα. (Avey, Luthans and Youssef, 2010)

Σύμφωνα με τους Luthans, Youssef and Avolio (2007, p. 3) :« Το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι η θετική ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου και χαρακτηρίζεται από: (1) την εμπιστοσύνη (αυτο-αποτελεσματικότητα) να αναλάβει και να καταβάλει τις απαραίτητες προσπάθειες για να επιτύχει σε απαιτητικά καθήκοντα, (2) την αισιοδοξία για την επιτυχία του τώρα και στο μέλλον. (3) την επιμονή προς τους στόχους του και, όταν χρειάζεται, τον επαναπροσανατολισμό των στόχων (ελπίδα) για να τους επιτύχει. και (4) την ευελιξία, όταν βυθίζεται από προβλήματα και αντιξοότητες (ανθεκτικότητα) να επιτυχαίνει.»

Τα συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων ενεργούν βοηθητικά στους εργαζομένους ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις διάφορες απαιτήσεις της εργασίας. Οι συγκεκριμένες πρακτικές όπως η πρόσληψη ,η εκπαίδευση κτλ. μπορούν να δώσουν έναυσμα στους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, να βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους και στην επίτευξη των στόχων τους. (Bakker and Demerouti,2017) Με αυτόν τον τρόπο το συγκεκριμένο προσωπικό είναι σε θέση να βρίσκει λύσεις αντιμετώπισης των αντιξοοτήτων και να είναι πιο ευέλικτο. Αυτό εξηγείται από το

γεγονός ότι η συνεχής κατάρτιση και η εξουσιοδότηση ενισχύουν τους υπαλλήλους να μπορούν να προσαρμοστούν σε ποικίλες καταστάσεις και να έχουν θετικά αποτελέσματα παρά τις δυσκολίες που μπορεί να έχουν βιώσει. (Avey, Wernsing and Luthans, 2008) Οι Agarwal and Farndale (2017) υποστήριξαν στην μελέτη τους πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των εργασιακών συστημάτων υψηλών αποδόσεων και του ψυχολογικού κεφαλαίου. Έτσι, οδηγούμαστε στην πρώτη υπόθεση:

Υπόθεση 1: Τα εργασιακά συστήματα υψηλών αποδόσεων έχουν θετική συσχέτιση με το ψυχολογικό κεφάλαιο.

2.3 Η εργασιακή δέσμευση (Work Engagement)

Με τον όρο εργασιακή δέσμευση εννοούμε την προσωπική δέσμευση των εργαζόμενων στην εργασία τους. Η εργασιακή δέσμευση αποτελείται από το σφρίγος (π.χ. υψηλή ενεργητικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα), την αφοσίωση(π.χ. την μεγάλη ανάμειξη στην εργασία) και την απορρόφηση(π.χ. την υψηλή συγκέντρωση στην εργασία). (T. T. LUU, 2019) Επομένως όσοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται χρησιμοποιεί τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι "δεμένοι" με την επιχείρηση, δηλαδή να νιώσουν έκρηξη ενέργειας, να είναι πιο αφοσιωμένοι και πιο απορροφημένοι στην εργασία τους. (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006)

Σε αρκετές μελέτες υποστηρίζεται η θεωρία ότι τα συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, τα συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων όπως η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού συνδέονται θετικά και ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων. (Karatepe (2013); Karatepe and Olugbade (2016); Kloutsiniotis and Mihail (2017)) Σύμφωνα με τους (Alfes et al., 2013) οι υπάλληλοι που νιώθουν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων είναι πιο πιθανό να αισθανθούν εργασιακή δέσμευση με την επιχείρηση. Με βάση τα παραπάνω οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Τα εργασιακά συστήματα υψηλών αποδόσεων έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση.

2.4 Η οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά(OCB)

Αρκετοί υπάλληλοι στον χώρο εργασίας τους μπορεί να ασκήσουν καθήκοντα τα οποία είναι πέραν των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί από την διοίκηση (Riaz and Mahmood, 2017) και δεν αναγνωρίζονται άμεσα από το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης. (Zhang et al., 2018) Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται Οργανωσιακή Αλτρουιστική Συμπεριφορά(ΟΑΣ). (Riaz and Mahmood, 2017) Στην συγκεκριμένη μελέτη επικεντρωνόμαστε στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά η οποία είναι στραμμένη στις υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα αυτή η συμπεριφορά κυρίως αναφέρεται σε εργαζόμενους οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες στον τομέα των υπηρεσιών(π.χ. ξενοδοχεία). (T. T. LUU, 2019)

Η ΟΑΣ αναφέρεται 1) στην πίστη (loyalty) των εργαζομένων προς την επιχείρηση (π.χ. να διαφημίζουν το ξενοδοχείο) με αποτέλεσμα να προάγουν τις υπηρεσίες του και να ενισχύουν την εικόνα του. 2) Στην παροχή υπηρεσιών (service delivery) από αξιόπιστους, και ευγενικούς υπαλλήλους ώστε να παρέχουν την καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες. 3) Στην συμμετοχή των εργαζομένων στις πολιτικές της εταιρείας (π.χ. βελτίωση υπηρεσιών) με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις διάφορες ανάγκες των πελατών. (Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001)

Όσοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται προσπαθεί να βελτιώσει την ευημερία τους μέσω των εργασιακών συστημάτων υψηλών αποδόσεων τότε το προσωπικό θα εμφανίσει οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά. (Kehoe and Wright (2013);Karadas and Karatepe (2018)) Επιπλέον, όταν μια επιχείρηση υποστηρίζει το προσωπικό της με την εργασιακή ασφάλεια, την εκτενής κατάρτιση και την προοπτική προαγωγής κ.α. οι υπάλληλοι αυτόματα αναγνωρίζουν αυτή την προσπάθεια και νιώθουν υπόχρεοι προς την επιχείρηση να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο να κάνουν πράξεις οι οποίες ωφελούν τον οργανισμό (Sun, Aryee and Law, 2007) και λιγότερο χρόνο σε πράξεις που ωφελούν τους ίδιους (π.χ. αυτοπροβολή). (Leana and van Buren, 1999) Σύμφωνα με τα παραπάνω, οδηγούμαστε στην εξής υπόθεση:

Υπόθεση 3: Τα εργασιακά συστήματα υψηλών αποδόσεων έχουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά.

2.5 Η σχέση του ψυχολογικού κεφαλαίου με την εργασιακή δέσμευση

Τα άτομα του προσωπικού που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες καλούνται να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών και να αντιμετωπίζουν απαιτητικούς

πελάτες. (Boshoff and Allen, 2000) Οι εργαζόμενοι όταν αντιμετωπίζουν επιτυχώς παρόμοιες περιπτώσεις αισθάνονται πιο ικανοί και πιστεύουν στις δεξιότητές τους, με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση να πράξουν αποτελεσματικά σε αντίστοιχες περιπτώσεις. (Avey, Wernsing and Luthans, 2008) Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι υπάλληλοι που είναι επίμονοι και ανθεκτικοί μπορούν να ελίσσονται ώστε να προσαρμόζονται σε διάφορες καταστάσεις και να εκπληρώνουν τους στόχους τους. Ακόμα, οι αισιόδοξοι εργαζόμενοι όσες δυσκολίες και αν έχουν περάσει στο παρελθόν στην δουλειά είναι θετικοί. Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι που το ψυχολογικό τους κεφάλαιο είναι σε υψηλό επίπεδο έχουν περισσότερη ενέργεια, είναι ενθουσιασμένοι και συγκεντρωμένοι στην εργασία τους. (Karadas and Karatepe, 2018)

Σε αρκετές μελέτες υποστηρίζεται ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση. Οι Paek et al. (2015) υποστήριξαν πως στον τουριστικό κλάδο το ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζει άμεσα την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Στην έρευνα τους οι (Avey, Wernsing and Luthans, 2008) έδειξαν πως υπάρχει σχέση μεταξύ ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής δέσμευσης. Οι Karatepe and Avcı (2017) σημείωσαν θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, ακολουθεί η υπόθεση:

Υπόθεση 4: Το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται θετικά με την εμπλοκή της εργασίας.

2.6 Η σχέση του ψυχολογικού κεφαλαίου με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά

Σύμφωνα με τους Karatepe and Karadas (2015) οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που έχουν υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι πιο ευχαριστημένοι με την εργασία τους και γενικότερα με την καριέρα τους. Αυτό συμβαίνει όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επειδή διαθέτουν τα τέσσερα χαρακτηριστικά: αυτοπεποίθηση, ελπίδα, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα. Επομένως αυτοί οι εργαζόμενοι πιστεύουν στις ικανότητές τους και στην επίτευξη των μελλοντικών τους στόχων. (Gupta, Shaheen and Reddy, 2017) Γενικότερα είναι πιο θετικοί με αποτέλεσμα να ασκούν καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων τους (Avey, Wernsing and Luthans, 2008), όπως να μοιράζονται τις ιδέες τους είτε να προτείνουν βελτιώσεις για την παροχή υπηρεσιών και την συνολικότερη πορεία του οργανισμού. (Gupta, Shaheen and Reddy, 2017) Η μετά-αναλυτική μελέτη των (Avey et al., 2011) επιβεβαίωσε τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών για την

θετική σχέση μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς. Επομένως οδηγούμαστε την παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 5: Το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά.

2.7 Η σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς

Οι υπάλληλοι που είναι γεμάτοι ενέργεια, είναι αφοσιωμένοι και απορροφημένοι στην εργασία τους είναι πιο πιθανό να κάνουν ενέργειες που είναι πέραν των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. (Karadas and Karatepe, 2018) Επειδή η διοίκηση επενδύει στο προσωπικό της ώστε να βελτιωθεί η παροχή των υπηρεσιών της και η ποιότητα εργασίας των υπαλλήλων της, το προσωπικό αυτόματα δείχνει μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση με αποτέλεσμα να έχει αλτρουιστικές συμπεριφορές. (NISHII, LEPAK and SCHNEIDER, 2008) Επιπλέον, οι Reijseger et al. (2017) και οι Babcock-Roberson and Strickland (2010) υποστήριξαν πως όσο πιο υψηλή είναι η εργασιακή δέσμευση τόσο πιο υψηλή θα είναι και η οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά και το αντίστροφο. Έτσι, οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 6: Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά.

2.8 Η διαμεσολάβηση του ψυχολογικού κεφαλαίου

Σύμφωνα με τους Bakker and Demerouti (2017) οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ένα περιβάλλον που μπορεί να υπάρχουν προκλήσεις στις απαιτήσεις εργασίας αλλά υπάρχουν και πόροι εργασίας (π.χ. εκπαίδευση), είναι πιο πιθανό να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους και να νιώσουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση. Βέβαια οι προσωπικοί πόροι είναι αυτοί που βοηθούν τους εργαζόμενους να κάνουν τις ευκαιρίες που τους δίνονται από το εργασιακό περιβάλλον (πόροι εργασίας), πράξη (εργασιακή δέσμευση). Σύμφωνα με τους Sonnentag et al. (2010) και τον Chen (2018) το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι ένας προσωπικός πόρος, ο οποίος μπορεί να λειτουργήσει σαν μεσολαβητής των πρακτικών υψηλής απόδοσης (HPWS) και με την σειρά του να οδηγήσει σε «εργασιακά δεσμευμένους» υπαλλήλους (ενεργητικούς, αφοσιωμένους). Επιπλέον, υψηλότερα επίπεδα εργασιακών πόρων μπορούν να ενισχύσουν το ψυχολογικό κεφάλαιο (προσωπικός πόρος) το οποίο ενισχύει την εργασιακή δέσμευση

του προσωπικού. (Mazzetti et al., 2016) Εν ολίγοις, καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 7: Το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης και της εργασιακής δέσμευσης.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται πως η διοίκηση προσφέρει εργασιακούς πόρους (π.χ. κατάρτιση, αμοιβές) τότε είναι πιθανό να αυξηθεί το ψυχολογικό κεφάλαιο (π.χ. αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία) των εργαζομένων. (Xanthoroulou et al., 2008) Επομένως, όταν στο προσωπικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες προσφέρονται εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης, το ψυχολογικό κεφάλαιο(π.χ. ελπίδα, ανθεκτικότητα) του θα είναι σε υψηλά επίπεδα με αποτέλεσμα να συνεισφέρουν περισσότερο στον οργανισμό, τους συναδέλφους και τους πελάτες ασκώντας καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων. (Karadas and Karatepe, 2018) Έτσι, οδηγούμαστε στην υπόθεση:

Υπόθεση 8: Το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς.

2.9 Η διαμεσολάβηση της εργασιακής δέσμευσης

Το προσωπικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες, όταν αντιλαμβάνεται πως η διοίκηση χρησιμοποιεί πρακτικές υψηλής απόδοσης είναι πιο πιθανό να επιδείξει συμπεριφορές που σχετίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. (Guan and Frenkel, 2018) Έτσι ,οι εργαζόμενοι παραδείγματος χάριν με την εκπαίδευση, την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων ή την χρηματική επιβράβευση νιώθουν υπόχρεοι απέναντι στην επιχείρηση (Karatepe, 2013). Αυτό συμβαίνει επειδή νιώθουν πως θα υπάρξει μια μακροχρόνια σχέση και πως είναι σημαντικοί για την επιχείρηση(εργασιακή δέσμευση) με αποτέλεσμα να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσπάθεια. (Guan and Frenkel, 2019) Οι υπάλληλοι που είναι γεμάτοι ενέργεια, αφοσιωμένοι και απορροφημένοι από την εργασία τους είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν περισσότερες ικανότητες με αποτέλεσμα να βοηθούν τον οργανισμό, τους συναδέλφους τους (Guan and Frenkel, 2018) και τους πελάτες πέραν των καθηκόντων τους. (T. T. LUU, 2019) Σύμφωνα με τον Karatepe (2013) και τους Alfes et al. (2013) επιβεβαίωσαν στις έρευνες τους πως η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των πρακτικών

υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς. Επομένως, οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 9: Η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς.

Το ψυχολογικό κεφάλαιο βοηθάει το προσωπικό να είναι πιο αφοσιωμένο στους στόχους τους, άρα και στην εργασία που κάνει. Από την άλλη η εμπλοκή στην εργασία (work engagement) μπορεί να θεωρηθεί και ως απορρόφηση στα καθήκοντα, η οποία ενισχύεται από το ψυχολογικό κεφάλαιο. Μέσα από την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) καταλαβαίνουμε ότι οι υπάλληλοι όταν νιώθουν δεμένοι με τον οργανισμό και αντιλαμβάνονται τα οφέλη που δέχονται από τον οργανισμό τότε είναι πιο πιθανό να δείξουν συμπεριφορές πέραν των αρμοδιοτήτων τους με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί και η επιχείρηση. (Gupta, Shaheen and Reddy, 2017) Σύμφωνα με τις μελέτες των Xanthopoulou et al. (2008) και των Karadas and Karatepe (2018) το ψυχολογικό κεφάλαιο (π.χ. αυτοπεποίθηση) επηρεάζει την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά μέσω της εργασιακής δέσμευσης.

Υπόθεση 10: Η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ του ψυχολογικού κεφάλαιο και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Δείγμα έρευνας και διαδικασία

Οι ερευνητικές μέθοδοι χωρίζονται σε ποσοτικές (π.χ. ερωτηματολόγιο), ποιοτικές (π.χ. συνέντευξη, παρατήρηση) και μεικτές. (Williams, 2007) Για την δημιουργία της συγκεκριμένης μελέτης κρίθηκε απαραίτητη η ποσοτική έρευνα δηλαδή να συγκεντρωθούν ερωτηματολόγια αντί για προσωπικές συνεντεύξεις με το προσωπικό. Ο λόγος ήταν επειδή ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να δοκιμαστεί η προϋπάρχουσα θεωρία σε ένα καινούργιο δείγμα. Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων και να επιστραφούν σε μικρό χρονικό διάστημα. Η διαδικασία αυτή είναι ανώνυμη και επομένως οι απαντήσεις ίσως είναι πιο ειλικρινείς από την άμεση επαφή (συνεντεύξεις), επομένως τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα. Τέλος, η ερμηνεία των ερωτηματολογίων γίνεται με αυτοματοποιημένο τρόπο με αποτέλεσμα η διαδικασία να είναι πιο γρήγορη και εύκολη. (Park and Park, 2016)

Ο πληθυσμός που θέλαμε να μελετήσουμε είναι κυρίως οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες. Ο λόγος ήταν πως όλη η μελέτη βασίστηκε στην συμπεριφορά των εργαζομένων που έχουν με τους πελάτες, τους συναδέλφους τους και την επιχείρηση πέραν των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί σύμφωνα με το σύστημα αμοιβών. Η έρευνα διεξήχθη το φθινόπωρο του 2019 και το δείγμα που συλλέχτηκε είναι τυχαίο από 9 ξενοδοχεία 3*,4* και 5* που βρίσκονται στην Κέρκυρα, στην Κω και στην Θεσσαλονίκη.

Υπήρξε επικοινωνία είτε τηλεφωνική, είτε μέσω email με αρκετά ξενοδοχεία σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, όμως λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας και της παρατεταμένης καλοκαιρινής περιόδου ήταν δύσκολη η συμμετοχή πολλών ξενοδοχείων και όσων συμμετείχαν η συμμετοχή ήταν από 5 έως 32 άτομα το κάθε ξενοδοχείο. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους υπεύθυνους του προσωπικού ή στα άτομα τις ρεσεψιόν είτε προσωπικά στα ξενοδοχεία που ήταν προσιτά(π.χ. Θεσσαλονίκη), είτε μέσω email τα οποία μοίρασαν οι υπεύθυνοι στην συνέχεια στο υπόλοιπο προσωπικό. Επομένως, δεν υπήρχε άμεση επαφή με τους υπαλλήλους και οι μάνατζερ ήταν υπεύθυνοι για το μοίρασμα και την συλλογή των ερωτηματολογίων.

Συνολικά μοιράστηκαν 205 ερωτηματολόγια από τα οποία επιστράφηκαν τα 180 αποδίδοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης 72%. Από τους ερωτηθέντες, το 47,2% αποτελείται από άνδρες και το 52,7% από γυναίκες. Το ηλικιακό εύρος των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από τα 19 έως τα 62 έτη, με μέσο όρο τα 35 έτη. Επιπλέον,

το 30% των εργαζομένων κατείχε πτυχίο πανεπιστημίου, ενώ το 7,2% είχε μεταπτυχιακό. Το 18,3% έχει απολυτήριο λυκείου και το υπόλοιπο 44,5% ανήκει στην κατηγορία άλλο (απόφοιτοι δημοτικού, γυμνασίου, κολλέγιο ή ΙΕΚ). Η πλειοψηφία των εργαζομένων (95,5%) απασχολούνταν σε πλήρης απασχόληση και η πλειοψηφία των εργαζομένων (62,7%) απασχολούνταν εποχιακά (καλοκαιρινή σεζόν). Τέλος, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανήκαν στα τμήματα των ορόφων και του εστιατορίου (45 άτομα αντίστοιχα), 36 άτομα από το τμήμα της υποδοχής, 14 υπάλληλοι από το τεχνικό τμήμα, 13 από την κουζίνα, 5 από την γραμματεία διοίκησης, 2 από την παραλία και οι υπόλοιποι 20 ερωτηθέντες από άλλα τμήματα.

Κατηγορία ξενοδοχείου	Αριθμός συμμετεχόντων
5* ξενοδοχείο (Θεσσαλονίκη)	15
5* ξενοδοχείο (Θεσσαλονίκη)	15
4* ξενοδοχείο (Θεσσαλονίκη)	14
4* ξενοδοχείο (Θεσσαλονίκη)	12
3* ξενοδοχείο (Θεσσαλονίκη)	05
3* ξενοδοχείο (Κέρκυρα)	30
5* ξενοδοχείο (Κέρκυρα)	30
5* ξενοδοχείο (Κέρκυρα)	32
5* ξενοδοχείο (Κω)	27

Πίνακας 1: Αριθμός συμμετεχόντων σε κάθε ξενοδοχείο

3.2 Εργαλείο έρευνας και μετρήσεις

Στα ερωτηματολόγια που μοιράσαμε οι συμμετέχοντες εκδήλωσαν τις προτιμήσεις τους με βάση την κλίμακα Linkert πέντε απαντήσεων. Στην συγκεκριμένη κλίμακα, δόθηκε η εξής ονοματολογία: 1= "διαφωνώ απόλυτα", 2= "διαφωνώ", 3= "ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ", 4= "συμφωνώ" και 5= "συμφωνώ απόλυτα". Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η κλίμακα μεταφράστηκε στα ελληνικά. Για να μετρήσουμε την αξιοπιστία της έρευνας μετρήσαμε τον συντελεστή Cronbach's Alpha. Το ερωτηματολόγιο κυρίως αφορά τις υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα δημιουργήθηκε για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Συστήματα εργασίας υψηλών αποδόσεων

Τα συγκεκριμένα συστήματα αξιολογήθηκαν με βάση μια κλίμακα δεκαεπτά στοιχείων από τα είκοσι επτά από το μοντέλο των Sun et al 2007. Συνολικά χρησιμοποιήθηκαν πέντε πρακτικές((4) από (Tsaur and Lin, 2004, Sun et al.,2007) και (1) από(Sun et al.,2007)) των συστημάτων εργασίας υψηλών αποδόσεων: η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού αποτελείται από τέσσερα στοιχεία(π.χ. 'Δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης'), η εκπαίδευση περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις(π.χ. 'Παρέχεται συστηματική εκπαίδευση στους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες'), η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελείται από τρία στοιχεία(π.χ. 'Η αξιολόγηση των υπαλλήλων εστιάζει/βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μακροπρόθεσμη και ομαδική επίδοση'), η αμοιβή που έχει δυο στοιχεία(π.χ. 'Το προσωπικό σε αυτό το ξενοδοχείο λαμβάνει έξτρα αποδοχές με βάση τα κέρδη του ξενοδοχείου') και η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις(π.χ. 'Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνει βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών'). Το Cronbach's Alpha για τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι 0,963.

Εργασιακή δέσμευση

Το κομμάτι του ερωτηματολογίου που αφορά την εργασιακή δέσμευση βασίστηκε στην Utrecht Work Engagement Scale δεκαεπτά ερωτήσεων, σε τρεις διαστάσεις (σφρίγος, αφοσίωση, απορρόφηση). Για το σφρίγος (π.χ. Νοιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι) χρησιμοποιήθηκε ολόκληρη η κλίμακα(έξι ερωτήσεις), ενώ για την αφοσίωση (π.χ. Είμαι ενθουσιασμένος/η με την δουλειά μου) και την απορρόφηση(π.χ. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου) χρησιμοποιήθηκε η σύντομη μορφή των εννέα ερωτήσεων (από τρεις ερωτήσεις αντίστοιχα για τις δυο διαστάσεις). (Schaufeli et al., 2002) Το Cronbach's Alpha για την εργασιακή δέσμευση είναι 0,897.

Ψυχολογικό κεφάλαιο

Χρησιμοποιήθηκε η σύντομη εκδοχή των Luthans et al. (2008) για να μετρήσουμε το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων που αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα το κομμάτι της αυτό-αποτελεσματικότητας αποτελείται από τρεις ερωτήσεις (π.χ. Έχω αυτοπεποίθηση στις συναντήσεις με τη διοίκηση, κατά τις οποίες καλούμαι ως εκπρόσωπος του τμήματός μου). Η ελπίδα περιλαμβάνει τέσσερις

ερωτήσεις (π.χ. Αν βρεθώ σε μια δυσάρεστη κατάσταση στη δουλειά, μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να την αποφύγω), η ανθεκτικότητα περιέχει τρεις ερωτήσεις(π.χ. Μπορώ να ανταπεξέλθω στις δύσκολες στιγμές στη δουλειά. Άλλωστε, έχω ξανά βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν) και τέλος η αισιοδοξία αποτελείται από δυο ερωτήσεις(π.χ. Σε ότι αφορά τη δουλειά μου, είμαι αισιόδοξος/η για την μελλοντική μου πορεία). Το Cronbach's Alpha για το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι 0,892.

Οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά

Η συγκεκριμένη μεταβλητή μετρήθηκε με βάση την κλίμακα δεκαέξι ερωτήσεων (Tang and Tang, 2012, Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001) .Πιο αναλυτικά η συγκεκριμένη μεταβλητή αποτελείται από τρία στοιχεία, την αφοσίωση (πέντε ερωτήσεις) (π.χ. Ενθαρρύνω φίλους και συγγενείς να επιλέξουν το ξενοδοχείο αυτό) την παροχή υπηρεσιών (έξι ερωτήσεις) (π.χ. Ανεξαρτήτως συνθηκών, είμαι πάντα εξαιρετικά ευγενικός / ευγενική και φέρομαι με σεβασμό στους πελάτες) και την συμμετοχή (πέντε ερωτήσεις) (π.χ. Προτείνω συχνά δημιουργικές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τους πελάτες). Το Cronbach's Alpha για την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά είναι 0,951.

Μεταβλητές ελέγχου

Χρησιμοποιήθηκαν κάποιες μεταβλητές ελέγχου όπως το φύλο, η εκπαίδευση ,η θέση εργασίας, η σχέση εργασίας (π.χ. μερική απασχόληση) και η απασχόληση (π.χ. μόνιμη).

3.3 Κοινή μέθοδος μεροληψίας: διαδικαστική και στατιστική

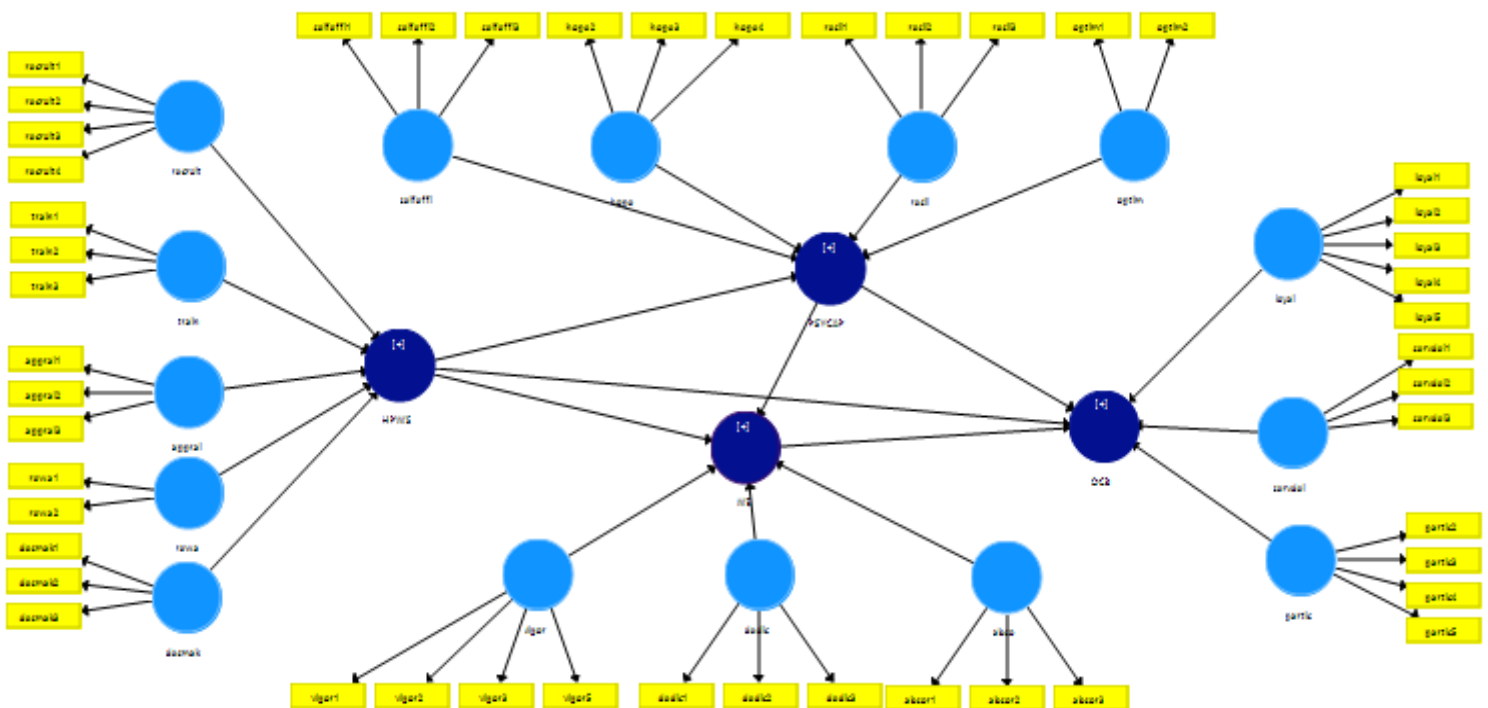
Για να ελαχιστοποιήσουμε την πιθανότητα της μεροληψίας της κοινής μεθόδου, χρησιμοποιήσαμε μια σειρά διαδικαστικών θεραπειών. Αρχικά στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου εξηγήσαμε ότι είναι ανώνυμο και ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν για την έρευνα εντελώς εμπιστευτικά. Οι υπεύθυνοι έπειτα από δική μας ενημέρωση εξήγησαν στο προσωπικό ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Όσο ήταν εφικτό το ερωτηματολόγιο ήταν σύντομο και οι ερωτήσεις απλές, κατανοητές και ομαδοποιημένες για να αποφθεχθούν τυχόν προβλήματα κατανόησης. (Podsakoff et al., 2003) Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια από κάθε ξενοδοχείο συγκεντρώθηκαν σε ξεχωριστό φάκελο για να

δοθεί στο καθένα ένας αριθμός ώστε να είναι συγκεντρωμένα κατά την εισαγωγή τους στο πρόγραμμα SPSS. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος του Harman's single-factor ως στατιστική θεραπεία, όπου εισάγοντας όλες τις μεταβλητές σε ένα factor μας έδειξε ότι εξηγούν περίπου το 29% της διακύμανσης, μικρότερο του 50%, άρα με βάση την θεωρία, δεν υπάρχει πρόβλημα μεροληψίας. (Podsakoff and Organ, 1986)

3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια για την παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα SPSS v.22 το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων.

Τέλος, οι υποθέσεις δοκιμάστηκαν μέσω του Partial Least Squares(PLS) Structural Equation Modeling (SEM) χρησιμοποιώντας το SmartPLS 3.2 software (Ringle et al., 2014). Το αρχικό μοντέλο απεικονίζεται στο σχήμα 1.

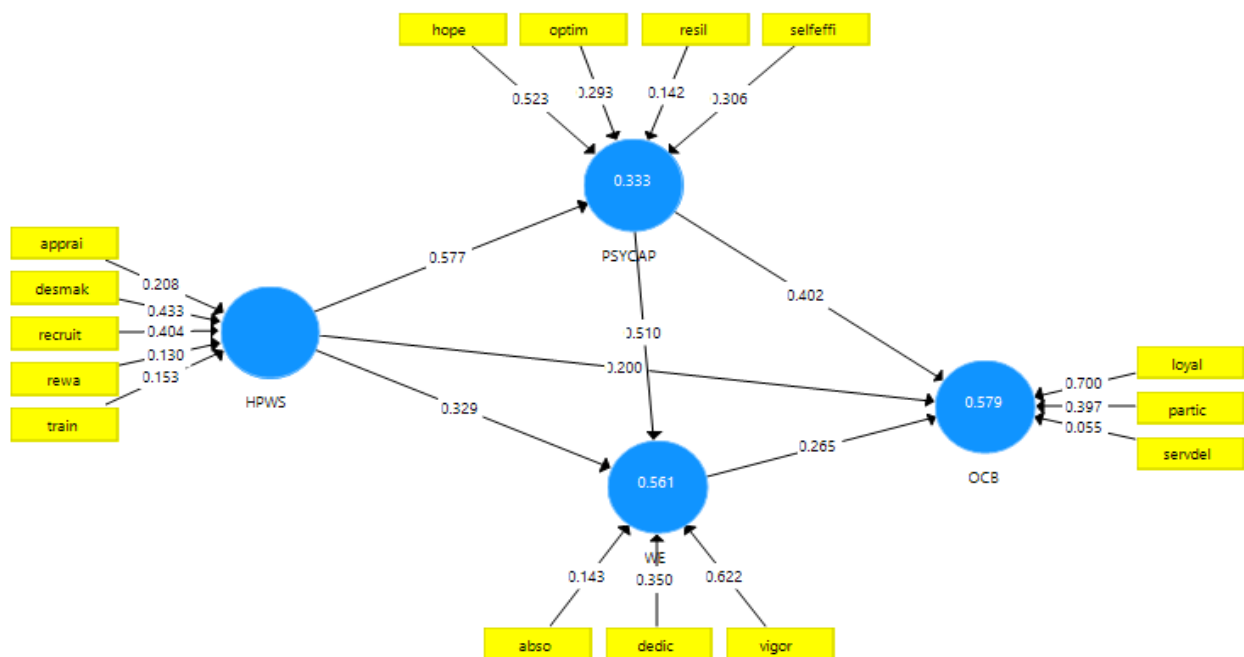


Σχήμα 1: Αρχικό μοντέλο στο SmartPLS

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας

Πριν εισάγουμε τα δεδομένα στο SmartPLS διεξήγαμε EFA (Exploratory Factor Analysis) στο SPSS v.22 όπου κάποια στοιχεία απορρίφθηκαν επειδή είτε δεν κλείδωναν σε κάποιον factor είτε τα loadings ήταν χαμηλά, δηλαδή κάτω από 0,50. Πιο συγκεκριμένα, από την εκπαίδευση, την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων την ελπίδα και την συμμετοχή αφαιρέσαμε από 1 ερώτηση, ενώ από το σφρίγος και την παροχή υπηρεσιών από 2 ερωτήσεις. Όμως, επειδή το μοντέλο αποτελείται από formative σχέσεις το τελικό μοντέλο (σχήμα 2) δημιουργήθηκε μετά από την προσέγγιση δυο βημάτων (two-step approach). Έτσι, για κάθε μεταβλητή (HPWS, Psychological Capital, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior) χρησιμοποιήθηκε ένας μόνο δείκτης όπου περιλαμβάνει τους μέσους όρους των στοιχείων κάθε μεταβλητής αντίστοιχα. (Ang et al., 2013; Kloutsiniotis and Mihail, 2017)



Σχήμα 2: Μοντέλο προσέγγισης 2 βημάτων στο SmartPLS

4.2 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Αρχικά, θα πρέπει να ελέγξουμε την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του μοντέλου μέσω των "convergent" και "discriminant" validity πριν την ανάλυση στο Smart PLS. (Hair et al., 2014) Για την επαλήθευση του convergent validity, χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες composite reliability και Average Variance Extracted (AVE). Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα επιβεβαιώνεται το convergent validity αφού το composite reliability είναι πάνω

από 0,7 και το average variance extracted (AVE) είναι μεγαλύτερο από 0,5. (Fornell and Larcker, 1981) Πιο αναλυτικά, για τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ο δείκτης AVE για την πρόσληψη είναι 0.722, για την εκπαίδευση 0.706, για την αξιολόγηση 0.781 για την αμοιβή 0.842 και για την λήψη αποφάσεων 0.741, ο AVE της εργασιακή δέσμευση είναι για την απορρόφηση 0.654, την αφοσίωση 0.762 και το σθένος 0.657, για το ψυχολογικό κεφάλαιο ο AVE ισούται για την ελπίδα με 0.629, την αισιοδοξία με 0.794, την ανθεκτικότητα με 0.634 και την αυτό-αποτελεσματικότητα με 0.727 και ο δείκτης AVE για την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά για την πίστη είναι 0.726, για την παροχή υπηρεσιών 0.662, για την συμμετοχή 0.691.

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
abso	0.733	0.770	0.849	0.654
apprai	0.859	0.866	0.914	0.781
dedic	0.843	0.851	0.906	0.762
desmak	0.826	0.828	0.896	0.741
hope	0.705	0.705	0.836	0.629
loyal	0.905	0.906	0.930	0.726
optim	0.740	0.741	0.885	0.794
partic	0.850	0.857	0.899	0.691
recruit	0.871	0.874	0.912	0.722
resil	0.714	0.723	0.839	0.634
rewa	0.815	0.860	0.914	0.842
selfeffi	0.812	0.815	0.889	0.727
servdel	0.734	0.754	0.853	0.662
train	0.789	0.827	0.877	0.706
vigor	0.825	0.831	0.884	0.657

Πίνακας 2: Convergent reliability

Για τον προσδιορισμό του discriminant validity των δεικτών χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος του Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) όπου στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν κάτω από 0.85 και σύμφωνα με τους Henseler, Ringle and Sarstedt (2015) συμπεραίνουμε πως δεν σχετίζονται μεταξύ τους οι μεταβλητές, άρα έχει καθοριστεί το discriminant validity για το μοντέλο μας.

Δεδομένου ότι το μοντέλο αυτό αποτελείται από formative factors σύμφωνα με τους Cenfetelli and Bassellier (2009), ελέγχθηκε το μοντέλο για multicollinearity χρησιμοποιώντας τους συντελεστές διακύμανσης των παραγόντων (VIFs). Στο συγκεκριμένο μοντέλο με τον υπολογισμό των συντελεστών διακύμανσης των παραγόντων (VIFs) των μεταβλητών είναι κάτω από 2.278. Επομένως, από τα αποτελέσματα διακρίνουμε πως ισχύει το construct validity για τις μεταβλητές οι οποίες είναι formative.

4.3 Έλεγχος υποθέσεων: άμεσες σχέσεις

Για να αναλύσουμε το δομημένο μοντέλο (σχήμα 2), τρέξαμε το πρόγραμμα με την διαδικασία του bootstrapping χρησιμοποιώντας 2000 δείγματα. Ο έλεγχος της στατιστικότητας και της σημαντικότητας απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα. Οι τιμές των αποτελεσμάτων απεικονίζονται και στο σχήμα 2 (μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων).

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
HPWS -> OCB	0.202	0.205	0.075	2.683	0.007
HPWS -> PSYCAP	0.577	0.591	0.052	10.994	0.000
HPWS -> WE	0.324	0.329	0.065	4.969	0.000
PSYCAP -> OCB	0.404	0.404	0.082	4.931	0.000
PSYCAP -> WE	0.514	0.511	0.057	9.013	0.000
WE -> OCB	0.261	0.261	0.102	2.564	0.010

Πίνακας 3: Path coefficient, άμεσες σχέσεις (bootstrapping, sample 2000)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το SmartPLS παρατηρούμε πως όλες οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές αφού τα t-statistics είναι μεγαλύτερα από το 1,96 και το p-value για όλες τις σχέσεις είναι κοντά στο 0. Πιο αναλυτικά, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς με επίπεδο σημαντικότητας 99% ($\alpha=0,01$) με δεδομένο ότι $b=2.683$ και το path coefficient=0.202. Ακόμα υπάρχει θετική συσχέτιση του HPWS με το ψυχολογικό κεφαλαίο ($b=10.994$, path coefficient=0.577) και με την εργασιακή δέσμευση ($b=4.994$, path coefficient=0.324). Εξίσου σημαντικές είναι και οι σχέσεις μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά ($b=4.931$, path coefficient=0.404) και με την εργασιακή δέσμευση ($b=9.013$, path coefficient=0.514). Τέλος, και η σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά είναι θετική με $b=2.564$ και το path coefficient=0.261 με επίπεδο σημαντικότητας 99% ($\alpha=0,01$).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση, το ψυχολογικό κεφάλαιο του προσωπικού και την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι Υποθέσεις 1-3 υποστηρίζονται όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επιπλέον, υποστηρίζονται οι Υποθέσεις 4 και 5 όπου το ψυχολογικό κεφάλαιο επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά αντίστοιχα. Τέλος, επιβεβαιώνεται και η υπόθεση 6 όπου η εργασιακή δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά.

4.4 Έλεγχος υποθέσεων: σχέσεις διαμεσολάβησης

Στην συνέχεια κάναμε έλεγχο για την μεσολάβηση της εργασιακής δέσμευσης και του ψυχολογικού κεφαλαίου στις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς καθώς και την μεταξύ τους μεσολάβηση. Χρησιμοποιήθηκε και εδώ η μέθοδος του bootstrapping χρησιμοποιώντας 2000 δείγματα.

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
HPWS -> PSYCAP -> OCB	0.233	0.239	0.056	4.181	0.000
HPWS -> WE -> OCB	0.084	0.086	0.037	2.252	0.024
PSYCAP -> WE -> OCB	0.134	0.135	0.057	2.360	0.018
HPWS -> PSYCAP -> WE -> OCB	0.077	0.079	0.033	2.309	0.021
HPWS -> PSYCAP -> WE	0.297	0.302	0.042	7.047	0.000

Πίνακας 4: Path coefficient, έμμεσες σχέσεις (bootstrapping, sample 2000)

Όσον αφορά τις έμμεσες σχέσεις βλέπουμε πως το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής δέσμευσης με επίπεδο σημαντικότητας 99% (p-value 0.000). Έτσι, η Υπόθεση 7 ισχύει. Ακόμα, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης σχετίζονται με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου με επίπεδο σημαντικότητας 95% (p-value 0.000), με αποτέλεσμα η Υπόθεση 8 να ισχύει. Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί στις σχέσεις μεταξύ των HPWS και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς με επίπεδο σημαντικότητας 95% (p-value 0.024). Η Υπόθεση 9 επιβεβαιώνεται. Τέλος, η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς με επίπεδο σημαντικότητας 95% (p-value 0.018), επομένως η Υπόθεση 10 υποστηρίζεται.

Σχετικά με την ύπαρξη μερικής ή πλήρους μεσολάβησης στην Υπόθεση 7 διαπιστώνουμε πως το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί μερικώς μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής δέσμευσης επειδή η άμεση σχέση (direct effect) μεταξύ τους την βρήκαμε στατιστικά σημαντική (πίνακας 3). Επιπλέον και στην σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς, το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί μερικώς, αφού η άμεση σχέση τους είναι στατιστικά σημαντική. Ακόμα, η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί μερικώς στις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά, με δεδομένο ότι η άμεση

τους σχέσηη είναι στατιστικά σημαντική. Τέλος, η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί μερικώς την σχέση μεταξύ του ψυχολογικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς. Επομένως, στην έρευνα μας δεν υπάρχει πλήρης μεσολάβηση στις υποθέσεις 7-10, όπως εξηγούν και οι Karadas and Karatepe (2018), αν και για τις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της αλτρουιστικής συμπεριφοράς βρήκαν πως οι εργασιακή δέσμευση και το ψυχολογικό κεφάλαιο αντίστοιχα μεσολαβούν πλήρως σε αυτές τις 2 σχέσεις.

4.5 Multi-group analysis

Διεξήγαμε έλεγχο πολλών μεταβλητών για να διερευνήσουμε ποιες μεταβλητές ελέγχου έχουν επιρροή και σε τι βαθμό στο μοντέλο μας. Αρχικά σε έναν έλεγχο της μεταβλητής «φύλο» , χωρίσαμε το δείγμα σε «άντρες»:85 και «γυναίκες»:95. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες είναι πιο απαιτητικές στην άμεση σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς με p -value 0.342 έναντι των ανδρών με p -value 0.001. Από την άλλη οι άνδρες εργαζόμενοι δεν θεωρούν τόσο σημαντική την σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς με p -value 0.252, ενώ για τις γυναίκες του δείγματος με p -value 0.097 είναι οριακά στατιστικά σημαντική. Βέβαια, και στα δυο φύλα βλέπουμε πως οι υπόλοιπες σχέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω στις υποθέσεις είναι στατιστικά σημαντικές.

Ελέγχθηκε εάν η ηλικία μπορεί να επηρεάσει το μοντέλο μας , επομένως χωρίστηκε το δείγμα σε δυο ηλικιακές ομάδες. Δηλαδή τους εργαζόμενους που είναι κάτω των 35 ετών και στους εργαζόμενους άνω των 35 ετών. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε πως η σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά για τους μεγαλύτερους εργαζόμενους δεν είναι στατιστικά σημαντική με p -value 0.966. Ενώ, για τους εργαζόμενους κάτω των 35 ετών η άμεση σχέση μεταξύ των εργασιακών συστημάτων και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς δεν είναι στατιστικά σημαντική με p -value 0.261.

Ακόμα, ελέγχθηκε εάν η ολική ή η εποχική απασχόληση μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μας. Διαπιστώθηκε πως στην εποχική απασχόληση η άμεση σχέση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς δεν είναι στατιστικά σημαντική με p -value 0.406. Η σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της αλτρουιστικής συμπεριφοράς για την εποχιακή απασχόληση δεν είναι στατιστικά σημαντική με p -value 0.261. Στις υπόλοιπες

υποθέσεις της έρευνας είτε για την ολική είτε για την εποχιακή απασχόληση, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε πως στην εποχιακή απασχόληση οι υπάλληλοι δεν νιώθουν ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης και η εργασιακή δέσμευση μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά τους.

Όσον αφορά την κατηγορία των ξενοδοχείων, χωρίστηκε το δείγμα σε 2 ομάδες δηλαδή στα ξενοδοχεία 5 αστέρων και στα ξενοδοχεία 3 και 4 αστέρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα ξενοδοχεία 3 και 4 αστέρων οι σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς όπως και η σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς δεν είναι στατιστικά σημαντικές με p -value 0.215 και 0.989. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως στα ξενοδοχεία 5 αστέρων οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται καλύτερα τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και νιώθουν πιο εργασιακά δεμένοι με την επιχείρηση με αποτέλεσμα να ασκούν καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων τους.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως οι μεταβλητές ελέγχου μας δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του συγκεκριμένου μοντέλου, πλην κάποιων εξαιρέσεων που δεν χαρακτηρίζονται στατιστικά σημαντικές.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα- Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική συμβάλει στην διεύρυνση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον ρόλο των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, βασίστηκε η παρούσα μελέτη στο άρθρο των Karadas and Karatepe (2018) ως θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση μας στο ελληνικό τουριστικό τομέα.

Αρχικά, από τα ευρήματα της έρευνας βλέπουμε πως το ψυχολογικό κεφάλαιο μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες όταν αντιλαμβάνονται πως η διοίκηση χρησιμοποιεί πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση κτλ τότε είναι πιο πιθανό να νιώσουν αυξημένο το ψυχολογικό κεφάλαιο τους, δηλαδή την αυτό-αποτελεσματικότητα τους, την ελπίδα τους, την ανθεκτικότητα τους και την αισιοδοξία τους. Όπως αναφέρθηκε στις υποθέσεις μας αλλά και στα άρθρα των Sonnentag et al. (2010), Bakker and Xanthopoulou(2013), Chen (2018), Bakker and Demerouti (2017) οι εργαζόμενοι όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου τους παρέχονται εργασιακοί πόροι τους δίνεται το κίνητρο να αυξήσουν το ψυχολογικό κεφάλαιο τους (προσωπικοί πόροι) με αποτέλεσμα να νιώσουν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση.

Ακόμα, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης συνδέονται μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά. Με την χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης το προσωπικό είναι πιο αισιόδοξο, ανθεκτικό και αυτό-αποτελεσματικό με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι προσωπικοί πόροι του (υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο) και κατά συνέπεια να έχουν αλτρουιστικές συμπεριφορές που μπορούν να βελτιώσουν την συνολικότερη εικόνα της επιχείρησης, την εξυπηρέτηση των πελατών και να προτείνουν νέες ιδέες παροχής υπηρεσιών. Επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις μας, αλλά και τις υποθέσεις των Karadas and Karatepe, (2018).

Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς. Αυτό συμβαίνει επειδή το προσωπικό αισθάνεται πως με την χρήση των HPWS η επιχείρηση αποσκοπεί στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην βελτίωση της καθημερινότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερο ψυχολογικό

κεφάλαιο, για παράδειγμα να έχουν μεγαλύτερη ενεργητικότητα, ενθουσιασμό και συγκέντρωση. (NISHII, LEPAK and SCHNEIDER, 2008) Οι εργαζόμενοι όταν αντιλαμβάνονται πως η διοίκηση επενδύει σε εκείνους, τότε το προσωπικό θα νιώσει πιο δεμένο με τον οργανισμό με αποτέλεσμα να έχει αλτρουιστικές συμπεριφορές και να ασκεί καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων του όπως ειπώθηκε στις υποθέσεις μας και σύμφωνα με τις έρευνες των Karatepe (2013) και Alfes et al. (2013).

Τέλος, το ψυχολογικό κεφάλαιο συνδέεται μέσω της εργασιακής δέσμευσης με την οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά. Το προσωπικό που έχει υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι πιθανό να είναι και εργασιακά δεμένο (work engagement) με την επιχείρηση. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι γίνονται πιο πιστοί στην επιχείρηση, την διαφημίζουν οικειοθελώς, θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται στην συγκεκριμένη εταιρεία (π.χ. ξενοδοχείο) και παροτρύνουν και άλλους να το κάνουν. Το προσωπικό εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες, είναι πιο ευγενικό και ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των πελατών. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο στην προτάσεις για την βελτίωση των υπηρεσιών και γενικότερα προτείνουν λύσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως συμφωνούν τα ευρήματα με τις υποθέσεις και τις μελέτες των Gupta, Shaheen and Reddy (2017) και Xanthopoulou et al. (2008).

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στην παρούσα μελέτη τα ξενοδοχεία όταν η διοίκηση τους χρησιμοποιεί συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και η πλευρά της επιχείρησης και η πλευρά του προσωπικού είναι κερδισμένες. Από την μια πλευρά το προσωπικό έχει καλύτερη ψυχολογία και αναπτύσσονται οι δεξιότητες του και από την άλλη οι εργαζόμενοι όντας εργασιακά δεσμευμένοι με την επιχείρηση ασκούν καθήκοντα πέραν των αρμοδιοτήτων τους με αποτέλεσμα να είναι κερδισμένος ολόκληρος ο οργανισμός. (Ogbonnaya and Valizade, 2016)

5.2 Προτάσεις για τα στελέχη του κλάδου

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης παρέχουν σημαντικές προτάσεις πρακτικών για τους οργανισμούς και τους διευθυντές. Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την άρτια λειτουργία της και ακόμα πιο σημαντικό ρόλο έχει όταν πρόκειται για επιχειρήσεις στον κλάδο των υπηρεσιών. Επομένως, η καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων μπορεί να ωφελήσει και τους ίδιους και την επιχείρηση. Είναι γεγονός πως τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης προσανατολισμένα στις υπηρεσίες μπορούν να ωφελήσουν το προσωπικό και κατά συνέπεια ολόκληρο τον οργανισμό. (Machin and Wood, 2005) Αυτό εξηγείται και σε προηγούμενες έρευνες

αλλά και στη παρούσα επειδή το προσωπικό θα νιώθει πιο ικανοποιημένο και αφοσιωμένο στην επιχείρηση. (Guest, 2002; Boxall and Macky, 2007) Σύμφωνα με το μοντέλο AMO τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητες, την παρακίνηση να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους και την παροχή ευκαιριών στο προσωπικό ώστε να κάνουν μεγαλύτερη προσπάθεια. (Zhang and Morris, 2014) Βέβαια στην παρούσα μελέτη παρατηρήθηκε πως στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης το κομμάτι της εκπαίδευσης και των αμοιβών των εργαζομένων ίσως δεν έχουν τόσο μεγάλη βαρύτητα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Επομένως, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή για να βελτιώσουν τις συγκεκριμένες πρακτικές.

Τα στελέχη των ξενοδοχείων και το προσωπικό που έχει θέσεις ευθύνης θα πρέπει να παρέχουν στο προσωπικό τους τα κατάλληλα εφόδια όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, ο μισθός και την δυνατότητα να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να δώσει μεγάλη βαρύτητα στο προσωπικό που προσλαμβάνει, ώστε να έχει της κατάλληλες ικανότητες (π.χ. ομαδικότητα, πάθος για την εξυπηρέτηση πελατών). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους υποψήφιους ή κατά την διάρκεια της συνέντευξης να ερωτηθούν οι εν δυνάμει εργαζόμενοι για την αντίδραση τους σε διάφορες απαιτητικές καταστάσεις. (Luthans, Youssef and Avolio 2007) Με αυτό τον τρόπο μπορούν οι επιχειρήσεις να προσελκύσουν άτομα που έχουν ανεπτυγμένο ψυχολογικό κεφάλαιο.

Στη συνέχεια ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και τους προσωπικούς πόρους τους, με αποτέλεσμα να θέτουν υψηλότερους στόχους και να είναι ικανοί να ανταπεξέρχονται σε δύσκολες καταστάσεις. Σύμφωνα με τους Youssef and Luthans (2007) με την βοήθεια της κατάρτισης η ψυχολογία των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί από 1,5% έως 3%. Επομένως, το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων αυξάνεται, βελτιώνοντας την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων αφού η επιχείρηση τους δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθούν με αποτέλεσμα να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες.

Επιπλέον, σημαντικό κομμάτι είναι η αξιολόγηση του προσωπικού από την διοίκηση όσον αφορά πτυχές της εξυπηρέτησης των πελατών, των ικανοτήτων τους και της συνολικότερης συμπεριφοράς τους με αποτέλεσμα να διορθώνονται τυχόν λάθη και να αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων. Ακόμα, σημαντική είναι και η δίκαιη αμοιβή του προσωπικού ανάλογα των ικανοτήτων τους και της εμπειρίας τους. Βέβαια

και η επιβράβευση των εργαζομένων είτε με χρηματική αμοιβή (bonus) είτε με υλική μορφή (π.χ. βραβείο καλύτερου εργαζόμενου του μήνα) μπορούν να ενισχύσουν τους προσωπικούς πόρους του προσωπικού και κατ' επέκταση να είναι πιο εργασιακά δεσμευμένοι με την επιχείρηση.

Τέλος, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων είναι σημαντική στο προσωπικό γιατί τους δίνει την δυνατότητα να εξυπηρετούν τους πελάτες πιο γρήγορα και άμεσα σύμφωνα με την κατάλληλη εκπαίδευση που έχουν λάβει. (Karatepe and Karadas, 2015) Συνεπώς, με αυτά τα συστήματα η επιχείρηση διατηρεί εργαζόμενους που έχουν ανεπτυγμένο το ψυχολογικό κεφάλαιο τους και κατά συνέπεια νιώθουν εργασιακή δέσμευση με την επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και να ασκούν καθήκοντα που είναι πέραν των καθηκόντων τους για παράδειγμα να διαφημίζουν οικειοθελώς την επιχείρηση, να είναι πιο ευγενικοί και ευδιάθετοι με τους πελάτες και να προτείνουν ιδέες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη διαπιστώνουμε πως σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι έχουν ανεπτυγμένο το ψυχολογικό κεφάλαιο τους είναι πιο πιθανό να έχουν συμπεριφορές όπως η εργασιακή δέσμευση και κατά συνέπεια να έχουν και αλτρουιστικές συμπεριφορές. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι γίνονται καλό παράδειγμα προς μίμηση και για τους νέο εισερχόμενους υπαλλήλους. Επομένως, με αυτές τις συμπεριφορές των εργαζομένων είναι πιο πιθανό να βελτιωθεί η συνολική εικόνα της επιχείρησης. (Avey, Wernsing and Luthans, 2008)

5.3 Περιορισμοί έρευνας

Στην παρούσα μελέτη πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν κάποιους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, όμως υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό το οποίο συμπληρώθηκε από στελέχη. Στην πραγματικότητα όμως η κάθε πλευρά μπορεί να έχει τελείως διαφορετική αντίληψη της εφαρμογής των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης. Για παράδειγμα τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορεί οι αντιλήψεις τους για τις πρακτικές να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα (π.χ. να νιώθουν ότι υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό) (Boxall and Macky, 2007) και από την άλλη το προσωπικό μπορεί να μην αντιλαμβάνεται την έκταση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται (Ramsay, Scholarios and Harley, 2000) όπως επίσης και να υπερβάλει στις απαντήσεις του για την εργασιακή απόδοση του και την συνολική συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας.

Επιπλέον, για την μελέτη της επίδρασης των ΗΡWS στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου και την εργασιακής δέσμευσης επιλέχθηκαν ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται στην Ελλάδα και δεν επεκτείνεται σε αρκετές περιοχές παρά μόνο στην Θεσσαλονίκη, στην Κω και στην Κέρκυρα. Επομένως δεν μπορούν να γενικευτούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα σε άλλους κλάδους ή στον ίδιο κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι λογικό πως η κουλτούρα και οι εργασιακές συνήθειες μπορεί να διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Έτσι και οι πρακτικές υψηλής απόδοσης μπορεί να ποικίλουν και να έχουν διαφορετική επίδραση σε κάθε χώρα. (Raineri, 2016)

Εξαιτίας του φόρτου εργασίας, ήταν δύσκολη η συνεργασία με αρκετά ξενοδοχεία ώστε να χρησιμοποιήσουμε ένα μεγάλο δείγμα από διάφορα μέρη της Ελλάδος με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο για την εκπόνηση της διπλωματικής. Επομένως, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης τα αντλήσαμε από ένα μικρό δείγμα συγκριτικά με το εύρος του τουριστικού κλάδου και του προσωπικού που απασχολείται στην χώρα μας. Ακόμα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα δεδομένα αντλήθηκαν από μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Οκτώβριο - Νοέμβριο 2019) με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να μην είναι διαχρονικά.

Τέλος, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη πως δεν υπήρχε επαφή με τον προσωπικό κατά την διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουμε εάν απαντήθηκαν με ειλικρίνεια και αν ήταν απόλυτα κατανοητά τα ερωτήματα που απάντησαν. Όμως θα θεωρήσουμε ότι τα αποτελέσματα είναι βάσιμα θεωρώντας μικρό το ποσοστό των ερωτηθέντων που δεν ήταν κατανοητές κάποιες ερωτήσεις ή που δεν απάντησαν ειλικρινά.

5.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην συγκεκριμένη μελέτη κυρίως εστιάσαμε στο προσωπικό πρώτης γραμμής, ίσως σε μια μελλοντική έρευνα θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθούν και οι απόψεις των στελεχών και των ατόμων που κατέχουν ανώτατες θέσεις. Ακόμα, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να αξιολογηθούν καλύτερα οι συμπεριφορές των εργαζομένων (π.χ. η εξυπηρέτηση των πελατών) από τα ανώτερα στελέχη ή από τους πελάτες για να είναι πιο αντικειμενικές οι απαντήσεις.

Επιπλέον, η ανάλυση θα μπορούσε να διευρυνθεί σε μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση και σε αριθμό συμμετεχόντων για να πάρουμε πιο σφαιρικά αποτελέσματα από ξενοδοχεία σε μεγάλες πόλεις, την επαρχία και κυρίως από διάφορα νησιά. Ακόμα, μια

έρευνα με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα για παράδειγμα δύο ή τρία έτη θα μπορούσε να ερμηνεύσει καλύτερα τα αποτελέσματα ώστε να είναι πιο διαχρονικά.

Καλό θα ήταν σε μια μελλοντική ανάλυση η συμπλήρωση και η συλλογή των ερωτηματολογίων να γινόταν σε ένα χώρο μαζικά για κάθε ξενοδοχείο ώστε να μειωθεί η περίπτωση μη κατανόησης των ερωτήσεων ή της λάθος συμπλήρωσης τους και της περίπτωσης να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια από λίγα άτομα.

Επιπλέον, σε μια μελλοντική μελέτη θα ήταν καλό να ερμηνευτεί καλύτερα το μοντέλο πέραν του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εργασιακής δέσμευσης όπως για παράδειγμα η μεσολάβηση της εμπιστοσύνης (trust) στο παραπάνω μοντέλο. Ακόμα, θα μπορούσε να μελετηθεί η διαμεσολάβηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (workplace bullying) στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και στην ικανοποίηση (job satisfaction) του προσωπικού από την εργασία.

Τέλος, επειδή προηγούμενες μελέτες είχαν επικεντρωθεί κυρίως στον κατασκευαστικό τομέα ή της υγείας, ίσως οι πρακτικές των HPWS που φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν σε επιχειρήσεις διάφορων κλάδων είτε ακόμα να έχουν οι εταιρείες στον ίδιο κλάδο αλλά με διαφορετική φιλοσοφία διαφορετικές ανάγκες. Δεδομένου ότι ο κλάδος του τουρισμού μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, καζίνο, κρουαζιερόπλοια θα πρέπει να εξεταστούν ποιες πρακτικές των HPWS είναι πιο αποτελεσματικές σε κάθε μορφής επιχείρηση.

Συμπέρασμα

Με βάση ένα δείγμα 180 υπαλλήλων της πρώτης γραμμής που εργάζονται στον ελληνικό τουριστικό τομέα, η μελέτη αυτή εξέτασε τον ρόλο των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στην οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσω του ψυχολογικού κεφαλαίου και της εργασιακής δέσμευσης. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι στην ελληνική οικονομία εντός της οποίας διεξήχθη αυτή η μελέτη, ο τουριστικός κλάδος δεν έχει εξεταστεί εκτενώς σε όλη τη βιβλιογραφία του HPWS. Καθώς και η περιορισμένη έρευνα σχετικά με τη διαμεσολάβηση της εργασιακής δέσμευσης και του ψυχολογικού κεφαλαίου στη σχέση μεταξύ των HPWS και της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα εμπλουτίζει την κατανόηση του συγκεκριμένου μοντέλου στην ελληνική οικονομία.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ: Στοιχεία από το ερωτηματολόγιο

Ενότητα πρώτη

1.1 Επιλογή και πρόσληψη

1. Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων στο ξενοδοχείο αυτό
2. Δίνεται μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των υπό πρόσληψη υπαλλήλων
3. Δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης
4. Γίνονται μεγάλες προσπάθειες για την σωστή επιλογή των υπαλλήλων

1.2 Εκπαίδευση

1. Παρέχεται εντατική κατάρτιση σε υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες
2. Παρέχεται συστηματική εκπαίδευση στους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες
3. Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης που βοηθούν τους νέους υπαλλήλους ν' αποκτήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για τη δουλειά τους
4. Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης που βοηθούν τους υπαλλήλους ν' αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες ώστε να προαχθούν μελλοντικά σε ανώτερες θέσεις εργασίας

1.3 Απόδοση

1. Η απόδοση μετράται συχνά με βάση αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια
2. Το έντυπο αξιολόγησης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια
3. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων εστιάζει / βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μακροπρόθεσμη και ομαδική επίδοση

1.4 Αμοιβή

1. Το προσωπικό σε αυτό το ξενοδοχείο λαμβάνει έξτρα αποδοχές (bonuses) με βάση τα κέρδη του ξενοδοχείου
2. Οι αμοιβές στο ξενοδοχείο είναι συνδεδεμένες με το σύστημα αξιολόγησης σε ατομική ή ομαδική βάση

1.5 Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

1. Στο προσωπικό του ξενοδοχείου επιτρέπεται να παίρνει αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων
2. Ο προϊστάμενος του τμήματος ζητά συχνά από το προσωπικό να συμμετάσχει στην λήψη αποφάσεων

3. Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνει βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών
4. Οι προϊστάμενοι έχουν ανοικτή επικοινωνία με το προσωπικό

Ενότητα δεύτερη

2.1 Εργασιακή δέσμευση

1. Στη δουλειά μου, αισθάνομαι γεμάτος/η ενέργεια
2. Νοιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι
3. Όταν ξυπνάω το πρωί, έχω διάθεση να πάω στη δουλειά
4. Όταν εργάζομαι, είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα
5. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή
6. Στη δουλειά μου δείχνω πάντα επιμονή, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν εξελίσσονται ομαλά
7. Η δουλειά μου με εμπνέει
8. Η δουλειά μου με συναρπάζει
9. Είμαι περήφανος/η για την δουλειά που κάνω
10. Νιώθω ευτυχημένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου
12. Είμαι ενθουσιασμένος/η με την δουλειά μου

2.1 Ψυχολογικό κεφάλαιο

1. Έχω αυτοπεποίθηση στις συναντήσεις με τη διοίκηση, κατά τις οποίες καλούμαι ως εκπρόσωπος του τμήματός μου
2. Έχω αυτοπεποίθηση να συμμετέχω και να εκφράζω την γνώμη μου στις συζητήσεις για τη στρατηγική της εταιρείας
3. Έχω αυτοπεποίθηση όταν παρουσιάζω πληροφορίες σε μια ομάδα συναδέλφων
4. Αν βρεθώ σε μια δυσάρεστη κατάσταση στη δουλειά, μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους για να την αποφύγω
5. Αυτή τη στιγμή νοιώθω αρκετά επιτυχημένος στη δουλειά μου
6. Μπορώ να σκεφτώ πολλούς τρόπους εκπλήρωσης των προσωπικών εργασιακών μου στόχων
7. Την παρούσα χρονική στιγμή, πραγματοποιώ εκπληρώνω τους εργασιακούς στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου.
8. Μπορώ να ανταπεξέλθω "μόνος/η μου", στη δουλειά αν χρειαστεί
9. Συνήθως, τα αγχωτικά πράγματα στη δουλειά τα διαχειρίζομαι με ηρεμία
10. Μπορώ να ανταπεξέλθω στις δύσκολες στιγμές στη δουλειά. Άλλωστε, έχω ξανά βιώσει δυσκολίες στο παρελθόν
11. Πάντα βλέπω τη θετική πλευρά των πραγμάτων όσον αφορά τη δουλειά μου
12. Σε ότι αφορά τη δουλειά μου, είμαι αισιόδοξος/η για την μελλοντική μου πορεία

Ενότητα Τρίτη

3.1 Οργανωσιακή αλτρουιστική συμπεριφορά

1. Λέω σε όλους πως το ξενοδοχείο αυτό αποτελεί ένα καλό μέρος για να εργαστεί κανείς
2. Λέω καλά λόγια για το ξενοδοχείο αυτό σε τρίτους
3. Αυτό το ξενοδοχείο μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα
4. Ενθαρρύνω φίλους και συγγενείς να επιλέξουν το ξενοδοχείο αυτό
5. Διαφημίζω το ξενοδοχείο αυτό
6. Ακολουθώ τις κατευθυντήριες γραμμές του ξενοδοχείου σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών με μεγάλη προσοχή
7. Ακολουθώ ευσυνείδητα τις κατευθυντήριες γραμμές του ξενοδοχείου σχετικά με την προώθηση του ξενοδοχείου στους πελάτες
8. Ανταποκρίνομαι άμεσα στα αιτήματα και προβλήματα των πελατών
9. Εκτελώ τα καθήκοντά μου χωρίς πολλά λάθη (με ακρίβεια)
10. Στη δουλειά μου έχω πάντα θετική διάθεση
11. Ανεξαρτήτως συνθηκών, είμαι πάντα εξαιρετικά ευγενικός / ευγενική και φέρομαι με σεβασμό στους πελάτες
12. Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να συμβάλλουν με ιδέες και προτάσεις στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών
13. Συμβάλλω με πολλές ιδέες στην προώθηση του ξενοδοχείου στους πελάτες
14. Κάνω εποικοδομητικές προτάσεις σχετικά με την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών
15. Προτείνω συχνά δημιουργικές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τους πελάτες
16. Παίρνω και διαβάζω στο σπίτι τα διάφορα φυλλάδια σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου

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*, Vol.27, No.3, 440-458.

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. and Soane, E. (2013), "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.2, 330-351.

Ang, S., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. and 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*, Vol.24, No.16, 3086-3114.

Avey, J., Luthans, F. and Youssef, C. (2010), "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors" , *Journal of Management*, Vol.36, No.2, 430-452.

Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. and Mhatre, K. (2011), "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.22, No.2, 127-152.

Avey, J., Wernsing, T. and Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, No.1, 48-70.

Babcock-Roberson, M. and Strickland, O. (2010), "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of Psychology*, Vol.144, No.3, 313-326.

Bakker, A. and Demerouti, E. (2017), " Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.22, No.3, 273-285.

Bakker, A. and Xanthopoulou, D. (2013), "Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.14, 2760-2779.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llusar, J. (2008), "Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance", *Journal of Management*, Vol.34, No.5, 1009-1044.

Bettencourt, L., Gwinner, K. and Meuter, M. (2001), "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, 29-41.

Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boshoff, C. and Allen, J. (2000), "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No1, 63-90.

Boxall, P. and Macky, K. (2007), "High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.45, No.3, 261-270.

Boxall, P. and Macky, K. (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol.19, No.1, 3-23.

Cenfetelli and Bassellier (2009), "Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *MIS Quarterly*", Vol.33, No.4, 689-707.

Chen, S. (2018), "Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.56, No.3, 384-401.

Datta, D., Guthrie, J. and Wright, P. (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, 135-145.

Guan, X. and Frenkel, S. (2018), "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance", *Chinese Management Studies*, Vol.12, No.3, 591-607.

Guan, X. and Frenkel, S. (2019), "How perceptions of training impact employee performance", *Personnel Review*, Vol.48, No.1, 163-183.

Guest, D. (2002), "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM", *Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.3, 335-358.

Gupta, M., Shaheen, M. and Reddy, P. (2017), "Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior", *Journal of Management Development*, Vol.36, No.7, 973-983.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2014), "*A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*", Los Angeles: SAGE.

Henseler, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43, No.1, 115-135.

Hinkin, T. and Tracey, J. (2010), "What Makes It So Great?", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.51, No.2, 158-170.

Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H. and Sturman, M. (2017), "High Performance Work Systems for Service Quality: Boundary Conditions and Influence Processes", *Human Resource Management*, Vol.56, No.5, 747-767.

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. and Baer, J. (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, 1264-1294.

Karatepe, O. and Avci, T. (2017), "The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions", *Journal of Management Development*, Vol.36, No.8, 1029-1039.

Karatepe, O. and Karadas, G. (2015), "Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, No.6, 1254-1278.

Karadas, G. and Karatepe, O. (2018), "Unraveling the black box", *Employee Relations*, Vol.41, No.1, 67-83.

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

Karatepe, O. and 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*, Vol.28, No.10, 2350-2371.

Katou, A., Budhwar, P. and Patel, C. (2014), "Content vs. Process in the HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination", *Human Resource Management*, Vol.53, No.4, 527-544.

Kehoe, R. and Wright, P. (2013), "The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors", *Journal of Management*, Vol.39, No.2, 366-391.

Kim, H., Tavitiyaman, P. and 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*, Vol.33, No.3, 369-390.

Kloutsiniotis, P. and Mihail, D. (2017), "Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services", *Employee Relations*, Vol.39, No.1, 34-53.

Kloutsiniotis, P. and Mihail, D. (2018), "The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality", *Employee Relations*, Vol.40, No.5, 801-821.

Luthans, F., Avey, J., Clapp-Smith, R. and Li, W. (2008), "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.5, 818-827.

Luthans, F., Youssef, C. and Avolio, B. (2007), *Psychological capital*, Oxford: Oxford University Press.

Luu, T. (2018), "Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement", *Public Management Review*, Vol.21, No.6, 789-816.

Machin, S. and Wood, S. (2005), "Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces", *ILR Review*, Vol.58, No.2, 201-218.

Madera, J., Dawson, M., Guchait, P. and Belarmino, A. (2017), "Strategic human resources management research in hospitality and tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.29, No.1, 48-67.

Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R. and Mariani, M. (2016), "Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship?", *Career Development International*, Vol.21, No.7, 682-696.

NISHII, L., LEPAK, D. and SCHNEIDER, B. (2008), "EMPLOYEE ATTRIBUTIONS OF THE "WHY" OF HR PRACTICES: THEIR EFFECTS ON EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS, AND CUSTOMER SATISFACTION", *Personnel Psychology*, Vol.61, No.3, 503-545.

Obeidat, S., Mitchell, R. and Bray, M. (2016), "The link between high performance work practices and organizational performance", *Employee Relations*, Vol.38, No.4, 578-595.

Ogbonnaya, C. and Valizade, D. (2016), "High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.29, No.2, 239-259.

Otoo, F. (2019), "Human resource management (HRM) practices and organizational performance", *Employee Relations: The International Journal*, Vol.41, No.5, 949-970.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. and Lee, G. (2015), "Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.50, 9-26.

Park, J. and Park, M. (2016), "Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification?", *Journal of Marketing Thought*, Vol.3, No.1, 1-7.

Podsakoff, P. and Organ, D. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol.12, No.4, 531-544.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. and Podsakoff, N. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, 879-903.

Raineri, A. (2016), "Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, No.22, 3149-3178.

Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.4, 501-531.

Ravichandran, S., Gilmore, S. and Strohbehn, C. (2007), "Organizational Citizenship Behavior Research in Hospitality", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.6, No.2, 59-78.

Reijseger, G., Peeters, M., Taris, T. and Schaufeli, W. (2017), "From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers", *Journal of Business and Psychology*, Vol.32, No.2, 117-130.

Riaz, A. and Mahmood, H. (2017), "Cross-Level Relationship of Implemented High Performance Work System and Employee Service Outcomes: The Mediating Role of Affective Commitment", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol.11, No.1, 351-373. Available at: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=4a01f0c7-cde4-48a8-a06b-2ea2e3c038a7%40pdc-v-sessmgr04> [Accessed 21 Nov. 2019].

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. and Bakker, A. (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, No.1, 71-92.

Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.66, No.4, 701-716.

SETE. (2018), «*ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ*», Available at: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/> [Accessed 23 Nov. 2019].

Sun, L., Aryee, S. and Law, K. (2007), "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3, 558-577.

Tang, T. and 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*, Vol.31, No.3, 885-895.

Tsaur, S. and Lin, Y. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol.25, No.4, 471-481.

Williams, C. (2007), "Research Methods" *Journal of Business & Economic Research*, Vol.5, No.3, 65-71.

Xanthopoulou, D., Baker, A., Heuven, E., Demerouti, E. and Schaufeli, W. (2008), "Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.13, No.4, 345-356.

Youssef, C. and Luthans, F. (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace", *Journal of Management*, Vol.33, No.5, 774-800.

Zhang, B. and 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*, Vol.25, No.1, 68-90.

Zhang, J., Bal, P., Akhtar, M., Long, L., Zhang, Y. and Ma, Z. (2018), "High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.57, No.3, 369-395.