



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΑΜ: 6394

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΓΙΑΝΝΑΚΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑ ΣΤΕΦΑΝΙΑ

ΚΑΣΤΟΡΙΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2024

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή έρευνα διερευνά τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών στον κλάδο της εστίασης. Προσπαθεί να εξετάσει τα στοιχεία που καθορίζουν την ποιότητα των εργασιακών αυτών σχέσεων και να εντοπίσει τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Η προσέγγιση της παρούσας μελέτης βασίζεται σε μια ποσοτική διατομεακή έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους στον τομέα της εστίασης και μέσω αυτών διερευνάται η επίδραση παραγόντων όπως η ηγεσία, η επικοινωνία και οι συνθήκες εργασίας στις σχέσεις εργαζομένων-προϊσταμένων.

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης υπογραμμίζουν την ανάγκη αποτελεσματικής ηγεσίας, ανοιχτής επικοινωνίας και δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων για την διαμόρφωση υγιών εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, ζητήματα όπως η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και καθοδήγησης, οι άنيση μεταχείριση των εργαζομένων βάση φύλου και ηλικίας και η ύπαρξη αυταρχικών τεχνικών διοίκησης θεωρούνται ότι επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτό.

Λέξεις κλειδιά: Διαπροσωπικές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον, ηγεσία, επικοινωνία, εστίαση

ABSTRACT

This thesis research explores the interpersonal relationships between employees and managers in the restaurant industry. It attempts to examine the elements that determine the quality of these working relationships and to identify the main problems faced by employees.

The approach of this study is based on a quantitative cross-sectional survey conducted using a questionnaire. The sample consists of employees in the Hospitality sector and through them the influence of factors such as leadership, communication and working conditions on employee-supervisor relationships is investigated.

The main findings of the study emphasize the need for effective leadership, open communication and fair treatment of employees to form healthy working relationships. In addition, issues such as lack of appropriate training and guidance, unequal treatment of employees on the basis of gender and age and the existence of authoritarian management techniques are considered to have a negative impact on the working environment and the relationships that develop within it.

Key words: Interpersonal relationships, work environment, leadership, communication, Hospitality

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	8
1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	8
1.2. Ηγεσία	10
1.2.1. Μοντέλα Ηγεσίας	10
1.3. Διαπροσωπικές Σχέσεις/Επικοινωνία Εργαζομένων	15
1.3.1. Προβλήματα εργασιακών σχέσεων και αιτίες	17
1.3.2. Τρόποι Αντιμετώπισης	22
1.4. Εργασιακές Σχέσεις στην Εστίαση	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	28
2.1. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα	28
2.2. Μεθοδολογία Έρευνας	29
2.3. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων	30
2.4. Δειγματοληψία	32
2.5. Δεοντολογικά Ζητήματα	33
2.6. Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων	33
2.7. Περιορισμοί έρευνας	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
3.1. Προφίλ Συμμετεχόντων	34
3.1.1. Δημογραφικό Προφίλ	34
3.1.2. Επαγγελματικό Προφίλ	38
3.2. Ποιότητα των σχέσεων	43
3.3. Οργάνωση του έργου στο χώρο εργασίας	48
3.4. Προβλήματα στις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων	52
3.5. Κυριότερες διαφορές μεταξύ υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία)	57

3.6.	Αιτίες	64
3.1.	Τρόποι Αντιμετώπισης	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		77
5.1.	Ερευνητικό Ερώτημα 1	77
5.2.	Ερευνητικό Ερώτημα 2	78
5.3.	Ερευνητικό Ερώτημα 3	79
5.4.	Ερευνητικό Ερώτημα 4	80
5.5.	Ερευνητικό Ερώτημα 5	81
5.6.	Προτάσεις	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι		87

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.	Πίτα αναλογίας ανδρών γυναικών στο δείγμα μας	35
Διάγραμμα 2.	Διάγραμμα ηλικίας δείγματος	36
Διάγραμμα 3.	Διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης δείγματος	36
Διάγραμμα 4.	Διάγραμμα τόπου κατοικίας του δείγματος	37
Διάγραμμα 5.	Διάγραμμα μορφωτικού επιπέδου του δείγματος	38
Διάγραμμα 6.	Διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας στην εστίαση	39
Διάγραμμα 7.	Διάγραμμα τωρινού κλάδου εργασίας στην εστίαση	40
Διάγραμμα 8.	Διάγραμμα απασχόλησης στην επιχείρηση	41
Διάγραμμα 9.	Διάγραμμα πόστου εργασίας	42
Διάγραμμα 10.	Πίτα ανάδειξης του λόγου εργασίας	42
Διάγραμμα 11.	Διάγραμμα τρέχουσας απασχόλησης δείγματος	43
Διάγραμμα 12.	Διάγραμμα εμπιστοσύνης στις σχέσεις	44
Διάγραμμα 13.	Διάγραμμα ειλικρίνειας στις σχέσεις	44
Διάγραμμα 14.	Διάγραμμα ευγένειας στις σχέσεις	45
Διάγραμμα 15.	Διάγραμμα οικειότητας/φιλικότητας στις σχέσεις	45
Διάγραμμα 16.	Διάγραμμα αναγνώρισης εργασίας του δείγματος	46
Διάγραμμα 17.	Διάγραμμα ενσυναίσθησης/κατανόησης στην εργασία	47
Διάγραμμα 18.	Διάγραμμα συνολικής αξιολόγησης των σχέσεων	47
Διάγραμμα 19.	Διάγραμμα αξιολόγησης ποιότητας επικοινωνίας	48
Διάγραμμα 20.	Διάγραμμα εκπαίδευσης	49

Διάγραμμα 21. Διάγραμμα χρόνου προσαρμογής	49
Διάγραμμα 22. Διάγραμμα σαφήνειας έργου	50
Διάγραμμα 23. Διάγραμμα λήψης αποφάσεων.....	51
Διάγραμμα 24. Διάγραμμα καταμερισμού εργασίας	51
Διάγραμμα 25. Διάγραμμα επιβολής εξουσίας.....	52
Διάγραμμα 26. Διάγραμμα λεκτικής βίας	53
Διάγραμμα 27. Διάγραμμα σωματικής βίας	53
Διάγραμμα 28. Διάγραμμα ψυχολογικής βίας	54
Διάγραμμα 29. Διάγραμμα σεξουαλικής παρενόχλησης	54
Διάγραμμα 30. Διάγραμμα αρμοδιοτήτων.....	55
Διάγραμμα 31. Διάγραμμα υπερωρίας χωρίς προειδοποίηση.....	56
Διάγραμμα 32. Διάγραμμα υπερωρίας χωρίς αμοιβή.....	56
Διάγραμμα 33. Διάγραμμα εκμετάλλευσης στην εργασία.....	57
Διάγραμμα 34 Διάγραμμα προσωπικότητας προϊσταμένων	64
Διάγραμμα 35 Διάγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού	65
Διάγραμμα 36 Διάγραμμα οικονομικών συνθηκών	66
Διάγραμμα 37 Διάγραμμα κατάρτισης ΔΑΔ.....	66
Διάγραμμα 38 Διάγραμμα άνισης μεταχείρισης εργαζομένων	67
Διάγραμμα 39 Διάγραμμα ηγετικών ικανοτήτων προϊσταμένων	67
Διάγραμμα 40 Διάγραμμα αξιών προϊσταμένων	68
Διάγραμμα 41 Διάγραμμα καθοδικής επικοινωνίας.....	69
Διάγραμμα 42 Διάγραμμα κοινωνικού περιβάλλοντος	69
Διάγραμμα 43 Διάγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης προϊσταμένων	70
Διάγραμμα 44 Διάγραμμα στερεοτύπων προϊσταμένων	71
Διάγραμμα 45 Διάγραμμα τροποποιήσεων στην οργανωτική δομή	72
Διάγραμμα 46 Διάγραμμα εργασιακής δέσμευσης εργαζομένων	72
Διάγραμμα 47 Διάγραμμα εταιρικής δέσμευσης εργαζομένων	73
Διάγραμμα 48 Διάγραμμα αριθμού εποπτείας υφισταμένων.....	73
Διάγραμμα 49. Πίτα πρόθεσης εργασίας του δείγματος στην εστίαση στο μέλλον	76

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Αναγνώριση εργασίας ως προς το φύλο	58
Πίνακας 2. Αναγνώριση εργασίας ως προς το φύλο	58
Πίνακας 3. Σχέση με προϊσταμένους ως προς το φύλο	59

Πίνακας 4. Σχέση με προϊσταμένους ως προς την ηλικία	59
Πίνακας 5. Λήψη αποφάσεων ως προς το φύλο.....	60
Πίνακας 6. Λήψη αποφάσεων ως προς την ηλικία.....	60
Πίνακας 7. Ποιότητα επικοινωνίας ως προς το φύλο	60
Πίνακας 8. Ποιότητα επικοινωνίας ως προς την ηλικία	61
Πίνακας 9. Ψυχολογική βία ως προς το φύλο.....	61
Πίνακας 10. Ψυχολογική βία ως προς την ηλικία.....	62
Πίνακας 11. Βαθμός σεξουαλικής παρενόχλησης ως προς το φύλο	62
Πίνακας 12. Βαθμός σεξουαλικής παρενόχλησης ως προς την ηλικία	62
Πίνακας 13. Βαθμός εκμετάλλευσης στην εργασία ως προς το φύλο	63
Πίνακας 14. Βαθμός εκμετάλλευσης στην εργασία ως προς την ηλικία	63
Πίνακας 15. Τρόποι αντιμετώπισης-Συχνότητες απαντήσεων.....	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου της εστίασης επηρεάζονται σημαντικά από τους διαπροσωπικούς δεσμούς που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Ωστόσο, οι γρήγοροι ρυθμοί, το εργασιακό περιβάλλον υψηλής πίεσης, οι πολλές ώρες εργασίας και οι ιεραρχικές δομές που είναι συνηθισμένες στις επιχειρήσεις εστίασης ενδέχεται να δυσχεραίνουν τις

αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Τα προβλήματα αυτά, τα οποία συχνά επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον, περιλαμβάνουν την κακή επικοινωνία, την άνιση κατανομή των ευθυνών, την εργασιακή ανασφάλεια και την ύπαρξη αυταρχικών τεχνικών διοίκησης.

Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων επηρεάζει τη συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης εκτός από την ψυχολογική και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της. Οι επιχειρήσεις με θετικές σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων είναι πιο παραγωγικές, έχουν μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και πιο ευχαριστημένους πελάτες. Έτσι, δεδομένου και των αυξημένων αναγκών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της εστίασης, είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί το θέμα αυτό.

Μέσω μιας σειράς ερευνητικών ερωτημάτων, η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις στον κλάδο της εστίασης: Πώς επηρεάζει η ηγεσία την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στον κλάδο της εστίασης; Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που προκύπτουν στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων και οι κύριες αιτίες αυτών των προβλημάτων; Πώς μπορούν να βελτιωθούν οι εργασιακές σχέσεις ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων;

Η μελέτη βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων ζητώντας από τους εργαζόμενους στον τομέα της εστίασης να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που καταγράφει τις εμπειρίες, τις απόψεις και τα ζητήματα της διαπροσωπικής τους αλληλεπίδρασης με τους προϊσταμένους τους και την φύση της εργασίας τους.

Η συμβολή της μελέτης συνίσταται στον εντοπισμό των σημαντικών στοιχείων που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις στον τομέα της εστίασης και στην πρόταση βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για τη βελτίωση της επικοινωνίας, της ομαδικής εργασίας και της δίκαιης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Το άρθρο περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, με έμφαση στις θεωρητικές θέσεις για τις

εργασιακές σχέσεις και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η ερευνητική μεθοδολογία καλύπτεται στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο περιγράφει επίσης λεπτομερώς τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Τα ευρήματα της έρευνας παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο συζητούνται τα ευρήματα και διατυπώνονται προτάσεις για την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων στον τομέα της εστίασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αφορά διάφορες λειτουργικές διαδικασίες πρόσληψης, διατήρησης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού κατά τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οικονομικά και αποτελεσματικά οι στόχοι για τους οποίους ιδρύθηκε η εταιρεία. Συνοπτικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί απλά να οριστεί

ως η αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο (Igwe, Onwumere, & Egbo, 2014).

Έχει διαπιστωθεί ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή διοίκηση των επιχειρήσεων. Είναι ένα πολύπλοκο έργο, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας και κινδύνου, καθώς και από την ανάγκη ταυτόχρονου ελέγχου διαφόρων παραγόντων. Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα αυτής της διαχείρισης, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζεται το προσωπικό της επιχείρησης ως προσωπικότητες με τους δικούς τους στόχους και συμφέροντα και να επιδιώκεται η αντιστοίχιση των ατομικών τους στόχων με τους συλλογικούς στόχους σε επίπεδο επιχείρησης στο σύνολό της. Υπό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αγορές, η άγνοια της τάσης αύξησης του ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της διοίκησης των επιχειρήσεων θα μπορούσε πολύ πιθανόν να οδηγήσει την επιχείρηση σε αδυναμία να αντέξει στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να εκσυγχρονιστούν οι τεχνολογίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των σύγχρονων επιχειρήσεων. Συνίσταται η επέκταση της έννοιας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της έννοιας της διοίκησης επιχειρήσεων και του προσδιορισμού της σύνδεσης μεταξύ των εννοιών αυτών. Συνίσταται επίσης η ανάπτυξη πρακτικών συστάσεων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στις δραστηριότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων (Popkova et al. 2017).

Η μαζική αναδιάρθρωση των οργανισμών τη δεκαετία του 1990 οδήγησε στην πρώτη μεγάλης κλίμακας εξωτερική ανάθεση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού (μισθοδοσία, διαχείριση παροχών, ορισμένοι τύποι κατάρτισης). Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη των ενδοδικτύων επέτρεψε την ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αυτοεξυπηρέτηση των εργαζομένων σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού. Στην πραγματικότητα, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, το περιοδικό Fortune δημοσίευσε ένα άρθρο σχετικά με την «ανατίναξη της λειτουργίας HR». Προφανώς, σε πολλούς οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό δεν θεωρούνταν ότι προσέθετε στρατηγική αξία. Τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες κήρυτταν την ανάγκη να υπάρχει ένας στρατηγικός επιχειρηματικός ηγέτης προκειμένου να επιβιώσει η λειτουργία της

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικούς λειτουργικούς τομείς στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι: νομικές απαιτήσεις, προσλήψεις, στελέχωση, κατάρτιση και ανάπτυξη, διαχείριση επιδόσεων, αποζημιώσεις και παροχές, εργασιακές σχέσεις και σχέσεις εργαζομένων, ασφάλεια και υγεία στην εργασία. Εν ολίγοις, ο μελλοντικός ρόλος των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τρεις μεγάλους τομείς: διασφάλιση της συμμόρφωσης, της δέσμευσης και της ανάπτυξης ικανοτήτων (Cascio, 2005).

1.2. Ηγεσία

Ο σημερινός κόσμος θεωρεί την ηγεσία ως βασικό συστατικό της ικανότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά. Ο ηγέτης μιας εταιρείας είναι αυτός που εμπνέει τους υπόλοιπους εργαζόμενους και μαζί επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Είναι ένα άτομο που χρησιμοποιεί τις ηγετικές του ικανότητες και τον χαρακτήρα του για να πείσει τους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν. Στην τρέχουσα περίοδο, οι ηγέτες των επιχειρήσεων και των οργανισμών θα πρέπει να κάνουν περισσότερα από το να επιβλέπουν απλώς μια ομάδα ανθρώπων οι οποίες εκτελούν εργασίες. Αντίθετα, θα πρέπει να διευρύνουν τα όριά τους και να καινοτομούν. Οι σύγχρονοι ηγέτες βλέπουν πέρα από τον ρόλο του απλού διαχειριστή- πειραματίζονται με νέες προσεγγίσεις και νέες ιδέες. Η ηγετική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας επιχείρησης, τη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Χωρίς αυτήν, μια επιχείρηση μπορεί να καταρρεύσει (Τερζή, 2020).

1.2.1. Μοντέλα Ηγεσίας

Σημαντικές έρευνες στο πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας αφορούν τα χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την στρατηγική, τον καθορισμό στόχων, την παρακίνηση των μελών της ομάδας και κυρίως την καλλιέργεια μιας συνολικής «κουλτούρας» που θα οδηγήσει την ομάδα εργασίας στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε ηγέτης για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του και την επίτευξη του επιδιωκόμενου

αποτελέσματος ποικίλλει. Παρακάτω θα εξεταστούν έξι διακριτές κατηγορίες (στυλ) ηγετικής συμπεριφοράς (Goleman, 2000, όπως αναφέρεται στο Καραγιαννάκη, 2014).

Ο **Καταναγκαστικός** τύπος ηγεσίας (coercive style of leadership), αφορά δύσκολες καταστάσεις και αποφάσεις για θέματα όπως η μείωση του εργατικού δυναμικού, ο διαμοιρασμός περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, η επίδειξη αυταρχικής συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους κ.ο.κ. Αυτή η καταναγκαστική και αυταρχική συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα: (α) το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων, (β) αυξημένη εναλλαγή στελεχών, (γ) ατμόσφαιρα εκφοβισμού και φόβου, και (δ) αδυναμία των υφισταμένων να λάβουν ανεξάρτητες αποφάσεις, καθώς οι προϊστάμενοι τις επιβάλλουν μονομερώς. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται υπό την επίδραση αυτής της μορφής ηγεσίας βιώνουν μειωμένη αίσθηση ευθύνης για την εργασία τους, στερούνται ενεργητικότητας, αναπτύσσουν δυσαρέσκεια και αρνούνται να συνεισφέρουν ανεξάρτητα. Το σύστημα ανταμοιβής βρίσκεται σε κατάσταση κατάρρευσης, με μοναδικό κίνητρο για την προσπάθεια τη χρηματική αποζημίωση και όχι την εσωτερική ικανοποίηση που απορρέει από αυτήν. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι βιώνουν μια αίσθηση απομάκρυνσης και αποξένωσης από την εργασία τους. Αυτή η μορφή ηγεσίας είναι ικανή να αποφέρει μόνο προσωρινά αποτελέσματα και συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιείται με εξαιρετική προσοχή και μόνο σε έκτακτα σενάρια, όπως σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή επείγοντος. Είναι ανάλογα σκόπιμο να εφαρμόζεται όταν χρειάζεται να γίνουν ταχείες διαρθρωτικές προσαρμογές σε μια επιχείρηση και όταν καθίσταται επιτακτική η ανάγκη εξάλειψης επιζήμιων πρακτικών και αναζωογόνησης του οργανισμού με στόχο τη διάσωσή του. Αντίθετα, αυτή η μορφή ηγεσίας είναι ακατάλληλη για μακροπρόθεσμη εφαρμογή λόγω των αρνητικών επιπτώσεων στο ηθικό των εργαζομένων και της έλλειψης ευαισθησίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα.

Ο **Εξουσιαστικός** τύπος ηγεσίας (Authoritative leader), είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός και μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση, ιδίως όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις. Ο εξουσιαστικός ηγέτης διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: οραματική νοοτροπία, ικανότητα παρακίνησης των εργαζομένων, ικανότητα συνειδητοποίησης των ρόλων των εργαζομένων από τους ίδιους, ικανότητα εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής δέσμευσης των εργαζομένων προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, θέσπιση σαφών κανόνων για όλους,

συνεπής επικοινωνία με τους εργαζομένους όσον αφορά την απόδοσή τους σε σχέση με τους οργανωτικούς στόχους, καλά καθορισμένο σύστημα αμοιβών, ορισμένο επίπεδο ευελιξίας, τελική εξουσία λήψης αποφάσεων, ενώ παράλληλα επιτρέπει στους υφισταμένους να εκφράζουν τις απόψεις τους και να λαμβάνουν αποφάσεις, ώστε να προωθείται ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία, τον πειραματισμό και την ανάληψη ρίσκων από τους εργαζομένους. Παράλληλα, αυτή η μορφή ηγεσίας είναι κατάλληλη για την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Ο **Συναδελφικός** τύπος στη συνέχεια, (Affiliative style), δίνει έμφαση στη σημασία των προσώπων και των συναισθημάτων τους, αντί να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση καθηκόντων. Το συναδελφικό στυλ ηγεσίας δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση και της ευτυχία των εργαζομένων και στην προώθηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ τους. Καλλιεργεί ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς και στη συνέχεια καρπώνεται τα οφέλη αυτών των σχέσεων, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης του προσωπικού του. Αυτή η μορφή ηγεσίας διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον στο εσωτερικό της ομάδας, ευνοώντας τη δημιουργία και την ανταλλαγή ιδεών, καθώς και την παροχή έμπνευσης τόσο για την ομάδα στο σύνολό της όσο και για κάθε μεμονωμένο μέλος. Οι αυστηροί κανονισμοί είναι σχεδόν ανύπαρκτοι, παρέχοντας στους εργαζόμενους την αυτονομία να λειτουργούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αυτής βασίζεται κυρίως στη δημιουργία αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και υφισταμένων. Υπάρχει διαφάνεια στην επικοινωνία ακόμη και για οικεία θέματα. Παρ'όλα αυτά, αυτό το στυλ ηγεσίας δεν είναι απαλλαγμένο από τα ελαττώματά του, ιδίως όταν πρόκειται για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων. Συνιστάται κυρίως όταν υπάρχει ανάγκη για δημιουργία ομάδας, ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, ενίσχυση της επικοινωνίας και αποκατάσταση της εμπιστοσύνης. Στα μειονεκτήματά αυτής της προσέγγισης συγκαταλέγεται η αδυναμία της να ενισχύσει την κατώτερη απόδοση και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά στο προσωπικό μια πολιτική μηδενικής ανοχής απέναντι στη μετριότητα. Επιπλέον, λόγω της έλλειψης αποτελεσματικής καθοδήγησης από την εν λόγω ηγεσία, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να καθορίζουν ανεξάρτητα τις δικές τους μεθόδους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό το είδος καθοδήγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ιδίως όταν πρόκειται για περίπλοκες

εργασίες. Η αποτυχία μπορεί να προκύψει εάν δεν ληφθούν υπόψη τα προαναφερθέντα ελαττώματα αυτού του στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να ενσωματώνονται τα χαρακτηριστικά αυτού του στυλ ηγεσίας με ορισμένα γνωρίσματα της εξουσιαστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, όταν ένα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από συνεργασία και κοινή λήψη αποφάσεων δημιουργεί ένα σαφές όραμα και θέτει σαφείς στόχους και πρότυπα απόδοσης, είναι πιο πιθανό η εν λόγω επιχείρηση να επιτύχει ευνοϊκά αποτελέσματα.

Συνεχίζοντας με το **Δημοκρατικό** στυλ (Democratic style), γίνεται προσπάθεια για την επίτευξη της συναίνεσης των μελών της ομάδας. Ο οργανισμός αφιερώνει σημαντικό χρόνο για την εδραίωση της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της αφοσίωσης μεταξύ των μελών του. Η τήρηση των δημοκρατικών διαδικασιών συχνά εγγυάται την προσαρμοστικότητα, την υπευθυνότητα, τα ισχυρά κίνητρα και την πρακτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Αν και υπάρχουν ευεργετικά αποτελέσματα, αρκετοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δεν είναι πάντα αποτελεσματικό, καθώς έχει μικρότερο αντίκτυπο στην προώθηση της συναίνεσης σε σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας. Το κύριο μειονέκτημα είναι ο σημαντικός χρόνος που σπαταλιέται για την αναμόχλευση θεμάτων που είναι ήδη γνωστά. Συχνά, παρά τον σημαντικό χρόνο που χάνεται, το αποτέλεσμα είναι η αποτυχία εδραίωσης συναίνεσης, εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Τελικά, η εμπλοκή σε αυτές τις διαδικασίες για την επεξεργασία ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και στην αντίληψη έλλειψης καθοδήγησης. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης είναι αβέβαιος σχετικά με την πορεία της δράσης που πρέπει να ακολουθήσει και απαιτεί την εισροή νέων ιδεών ή όταν ο ηγέτης έχει ένα σαφές όραμα αλλά δεν έχει τις απαραίτητες ιδέες για την εκτέλεσή του. Αναμφίβολα, ο συγκεκριμένος τύπος είναι εντελώς ακατάλληλος όταν τα μέλη της ομάδας δεν έχουν την ικανότητα να εκφράσουν πολύτιμες ιδέες και δεν είναι κατάλληλος κατά τη διάρκεια έκτακτων περιστατικών όπου πρέπει να ληφθούν άμεσες αποφάσεις.

Σχετικά με τον **Συντονιστικό** τύπο (Pacesetter style), αναφέρεται η θέσπιση φιλόδοξων στόχων απόδοσης. Παρακινείται από την επιθυμία να επιτύχει βέλτιστα και γρήγορα αποτελέσματα και αναμένει από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Αναγνωρίζει αμέσως το προσωπικό με χαμηλές επιδόσεις και αναμένει υψηλότερες επιδόσεις από

αυτό. Εάν δεν καταφέρουν να βελτιωθούν, τους αντικαθιστά αμέσως. Ωστόσο, η συνολική απόδοση των εργαζομένων δεν φαίνεται να παρουσιάζει σημαντική βελτίωση. Αυτό αποδίδεται κυρίως στον επιζήμιο αντίκτυπο στο ηθικό της ομάδας. Οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση της καταπίεσης, γεγονός που οδηγεί σε απώλεια εμπιστοσύνης και έλλειψη ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Ταυτόχρονα, παρατηρείται απώλεια τόσο της ευελιξίας όσο και της υπευθυνότητας. Η ίδια η εργασία γίνεται κουραστική. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους και έχει επιζήμια επίδραση στην επικοινωνία αυτών. Οι προαναφερθείσες αρνητικές πτυχές δεν θα πρέπει να εκληφθούν ως απόδειξη ότι αυτή η μορφή ηγεσίας είναι ανίκανη να αποδώσει αποτελέσματα. Αντίθετα, αποδίδει ανώτερα αποτελέσματα σε αυτοοδηγούμενες ομάδες, που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και απαιτούν ελάχιστη καθοδήγηση και συντονισμό. Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων και επικεντρώνονται στην επιστημονική έρευνα.

Τέλος, ο **Προπονητικός** τύπος, αφορά ηγέτες που βοηθούν τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τους τομείς που διαθέτουν ικανότητες και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης, καθώς και να αφοσιωθούν στις ατομικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Επιπλέον, προωθούν και υποστηρίζουν τα άτομα στον καθορισμό φιλοδοξών στόχων για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και στην χάραξη ενός στρατηγικού οδικού χάρτη για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επιπλέον, συμφωνούν με τους εργαζόμενους σχετικά με το ρόλο και το καθήκον εκτέλεσης προγραμμάτων/σχεδίων ανάπτυξης και προσφέρουν άφθονη βοήθεια και ανατροφοδότηση. Οι ηγέτες-προπονητές επιδεικνύουν εξαιρετική ικανότητα στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό, ακόμη και αν αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιθανές καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση του έργου. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν το ρίσκο της βραχυπρόθεσμης αποτυχίας προκειμένου να επιτύχουν μακροπρόθεσμη γνώση και πρόοδο. Μεταξύ όλων των μορφών ηγεσίας, η καθοδήγηση είναι η λιγότερο συχνά χρησιμοποιούμενη. Οι ηγέτες το αποδίδουν αυτό στη σπανιότητα της ύπαρξης του χρόνου που απαιτείται για τη σταδιακή και επίπονη διαδικασία υποβοήθησης των ατόμων στην προσωπική τους ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες να μην παραβλέπουν μια μεθοδολογία που έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το φαινομενικά παράδοξο της καλής επίδρασης αυτής της στρατηγικής, η οποία δίνει προτεραιότητα στην προσωπική ανάπτυξη έναντι

των άμεσων επαγγελματικών καθηκόντων στηρίζεται στην ολοκληρωμένη εμπλοκή της συζήτησης η οποία κρίνεται ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση και την ενίσχυση κάθε πτυχής του εργασιακού κλίματος. Ακολουθούν ορισμένα εξέχοντα παραδείγματα: (α) Όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την προσεκτική παρουσία και το γνήσιο ενδιαφέρον του προϊσταμένου του, αισθάνεται εξουσιοδοτημένος να εμπλακεί σε πειραματισμούς, αφού μπορεί να αναμένει άμεση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση. (β) Υπευθυνότητα και διαφάνεια: Η συνεχής επικοινωνία διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει τις συγκεκριμένες προσδοκίες που τίθενται σε αυτόν και τον τρόπο με τον οποίο η εργασία του ευθυγραμμίζεται με τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η δέσμευση προκύπτει όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα μήνυμα που μεταφέρει: «Πιστεύω σε εσάς, είμαι αφοσιωμένος στην ανάπτυξή σας και αναμένω να αποδώσετε στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας». Αυτό συνήθως οδηγεί σε μια εκτεταμένη αφοσίωση στην εκπλήρωση των εργασιακών του καθηκόντων. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό όταν εργάζεται με άτομα που διαθέτουν αυτογνωσία όσον αφορά τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς τους και έχουν κίνητρο να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ομοίως, υπερέχει με άτομα που έχουν αναγνωρίσει ότι αποκτώντας νέα ταλέντα, θα μπορέσουν να εξελιχθούν. Κατά συνέπεια, υπερέχει με άτομα που επιθυμούν καθοδήγηση και ανατροφοδότηση.

1.3. Διαπροσωπικές Σχέσεις/Επικοινωνία Εργαζομένων

Οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντική συνιστώσα του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσει την υγεία, την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Stoetzer, Ahlberg, Bergman, Hallsten & Lundberg, 2009). Οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία προσδιορίζονται από την καθημερινή αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων ή στελεχών και εργαζομένων. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν φυσικό παράγοντα του εργασιακού περιβάλλοντος και θα πρέπει να είναι ευχάριστες και δημιουργικές, αλλά πολλές φορές αποτελούν πηγή έντασης και απογοήτευσης. Μπορεί να θεωρηθεί, επίσης, ότι διέπονται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων.

Η έννοια της σχεσιακής δικαιοσύνης αναπτύχθηκε παράλληλα για να καταγράψει μια πτυχή των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία που αντανακλά τον ίδιο τον οργανισμό. Η σχεσιακή δικαιοσύνη περιγράφει τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών-προϊσταμένων τους, το πώς αντιμετωπίζονται δηλαδή οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους και τους ανωτέρους τους (Stoetzer, 2010).

Για να επικρατούν πετυχημένες εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις χρειάζεται να υπάρχει η ανάλογη επικοινωνία σε έναν οργανισμό. Η εταιρική επικοινωνία είναι ένα μέσο διαχείρισης μέσω του οποίου όλες οι συνειδητά χρησιμοποιούμενες μορφές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας εναρμονίζονται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, έτσι ώστε να δημιουργείται μια ευνοϊκή βάση για τις σχέσεις με τις ομάδες από τις οποίες εξαρτάται η επιχείρηση (Van Riel, 1992, όπως αναφέρεται στο Hübner, 2007). Όπως αναφέρει και ο Smythe (1997), ο ρόλος της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι τριπλός: (1) να παρέχει τα μέσα για τη μέτρηση των τύπων σχέσεων, (2) να διευκολύνει τη συζήτηση, μεταξύ των ηγετών του οργανισμού, σχετικά με το είδος των σχέσεων που είναι πιο χρήσιμο να εφαρμοστούν και (3) να υπάρχει συνεργασία για την βελτίωση των διαδικασιών ανάπτυξης που θα τροποποιήσουν αυτές τις σχέσεις. Ο ρόλος της επικοινωνίας κατ' επέκταση είναι η κατανόηση των προσδοκιών και της δεοντολογίας με τις οποίες πρέπει να ευθυγραμμιστεί ο οργανισμός, καθώς και των αξιών και των συμπεριφορών που πρέπει να χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι επικοινωνιακές αυτές διαδικασίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στους ρόλους εργασίας, στον καθορισμό των στόχων και στις αξιολογήσεις.

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εργασιακών σχέσεων. Οι σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και αυτές μεταξύ συναδέλφων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Στην πρώτη περίπτωση, τα κύρια θέματα για τα οποία υπάρχει αλληλεπίδραση των εργαζομένων είναι η πρόσληψη και κατάρτιση, η μισθοδοσία, ο καθορισμός ρόλων, η επίβλεψη και η αξιολόγηση. Παράγοντες που συμβάλλουν στις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων είναι η δυνατότητα των εργαζομένων να αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η παροχή σε αυτούς ευέλικτου ωραρίου εργασίας, ο μικρότερος φόρτος εργασίας, η ομαδικότητα και η υποστηρικτική ανώτατη διοίκηση. Αυτό οδηγεί σε

υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, καθιστώντας τους έτσι πιο αφοσιωμένους στην επιχείρησή, πιο πρόθυμους να εργάζονται σκληρά καθώς και να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα, ωφελώντας μακροπρόθεσμα τις αντίστοιχες επιχειρήσεις (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Σύμφωνα με την έρευνα της Δημητράκη (2023), άλλοι παράγοντες που ευνοούν τις εργασιακές σχέσεις προϊσταμένων και υπαλλήλων είναι η δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων και οι ίσες ευκαιρίες ανέλιξης, καθώς και το ανθρωπιστικό και δημοκρατικό στυλ διοίκησης.

Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου χαρακτηρίζονται από την έλλειψη επίσημης εξουσίας του ενός πάνω στον άλλον. Οι σχέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος των σχέσεων στον χώρο εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως μόνο έναν προϊστάμενο αλλά πολλούς συναδέλφους (Sias, 2005). Οι σχέσεις αυτές επιτελούν ποικίλες σημαντικές λειτουργίες στον εργασιακό χώρο. Οι συνάδελφοι αποτελούν την πιο σημαντική πηγή συναισθηματικής και καθοδηγητικής υποστήριξης για τους εργαζόμενους, κυρίως επειδή διαθέτουν γνώσεις και κατανόηση σχετικά με την εργασιακή εμπειρία που ομαδικά βιώνεται (Ray, 1987). Όπως έδειξε και η έρευνα των Simon, Judge και Halvorsen-Ganepola (2010), η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους διέφερε σημαντικά από μέρα σε μέρα και σχετιζόταν θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και από την ζωή τους γενικότερα. Η δυνατότητα επίσης για ομαδικές εργασίες μπορεί να έχει ισχυρή επίδραση στην δημιουργία καλύτερων σχέσεων μεταξύ συναδέλφων (Occhipinti, Rollo & Klimowicz, 2018). Τέλος, ο παράγοντας της δικαιοσύνης που αναφέρθηκε και παραπάνω διαδραματίζει και σε αυτό τον τύπο σχέσεων ζωτικής σημασίας ρόλο. Έτσι η ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους σε θέματα όπως η πληρωμή, η επίβλεψη και η έλλειψη ευνοιοκρατίας μπορεί να μειώσει τον τοξικό ανταγωνισμό μεταξύ αυτών και να συμβάλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού-συναδελφικού κλίματος (Bettencourt & Brown, 1997).

1.3.1. Προβλήματα εργασιακών σχέσεων και αιτίες

Η ομαλή επικοινωνία και οι καλές σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου δεν πρέπει να θεωρούνται δεδομένες. Συχνά η επικοινωνία δεν διενεργείται σωστά σε έναν οργανισμό οδηγώντας σε συγκρούσεις και εργασιακές αναταραχές, κάτι που μπορεί να συμβαίνει τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού, όπου το κοινό επηρεάζεται αρνητικά (Dure, 2015). Καθίσταται έτσι επιτακτική ανάγκη το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, της διοίκησης και των εργαζομένων σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό. Θα πρέπει έτσι να διοικείται από καλά εκπαιδευμένους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (Igwe, Onwumere, & Egbo, 2014).

Το κέρδος, το οποίο θεωρείται πρωταρχικός στόχος στις περισσότερες επιχειρήσεις, χρησιμεύει ως σημαντικό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγής. Πολλές φορές όμως για να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος υιοθετείται από τους προϊσταμένους σε έναν οργανισμό ένας αποστασιοποιημένος και απρόσωπος χαρακτήρας και παράλληλα η εφαρμογή ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας που μπορεί να οδηγήσει στη σταδιακή αγνόηση της ανθρώπινης διάστασης και των ατομικών ιδιαιτεροτήτων των εργαζομένων.

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί θεωρούν ότι τα προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν τα στελέχη (προϊστάμενοι). Η "προβληματική" ηγεσία είναι σκόπιμη, δηλαδή ο ηγέτης επιδεικνύει σκόπιμα δυσλειτουργική συμπεριφορά που επηρεάζει τους υφισταμένους του ή/και τον οργανισμό. Η συμπεριφορά αυτή δεν οφείλεται σε ανικανότητα, αλλά μάλλον καθοδηγείται από έναν σκόπιμο στόχο (Φωτιάδου, 2018).

Οι δύο κυριότεροι τύποι διοίκησης είναι το ανθρωποκεντρικό είδος και το εργοκεντρικό. Στην πρώτη περίπτωση το στυλ διοίκησης χαρακτηρίζεται από τον προϊστάμενο που επιδεικνύει θερμή και ενθαρρυντική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του. Το εργοκεντρικό στυλ διοίκησης από την άλλη χαρακτηρίζεται από την εστίαση του προϊσταμένου στους εργασιακούς στόχους και την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων. Όπως φαίνεται και από την διδακτορική διατριβή της Σταφυλά (2005), ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, τα κίνητρα, η εκπαίδευση κ.α. μπορεί να επηρεάσουν το είδος της διοίκησης που επιλέγει

κάποιος για να εφαρμόσει στον οργανισμό που εργάζεται. Παράλληλα, τα ευρήματα της έρευνάς της καταδεικνύουν ότι το φύλο έχει στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο διοίκησης των προϊσταμένων στο συνολικό δείγμα. Οι γυναίκες περιέγραψαν τους εαυτούς τους ως στελέχη προσανατολισμένα στον άνθρωπο, ενώ οι άνδρες θεωρούν ότι συνδυάζουν ανθρωποκεντρικό και εργοκεντρικό στυλ διοίκησης. Άλλα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νεότεροι σε ηλικία προϊστάμενοι (23-30) προσανατολίζονται περισσότερο στο ανθρωποκεντρικό μοντέλο και ταυτόχρονα οι υπάλληλοι που έχουν αλλάξει θέσεις εργασίας στον ίδιο οργανισμό 2-3 φορές φαίνεται να προτιμούν το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. Τέλος, ο αριθμός των υφισταμένων που εποπτεύονται από τους προϊσταμένους είναι ένα άλλο στοιχείο που έχει διαπιστωθεί ότι έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στο ανθρωποκεντρικό στυλ διοίκησης. Έτσι οι προϊστάμενοι που εποπτεύουν 5 - 7 υφισταμένους είναι πιο πιθανό να θεωρούν ότι ασκούν διοίκηση προσανατολισμένη στον άνθρωπο. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι που εποπτεύουν 8 - 15 υφισταμένους είναι πιο πιθανό να θεωρούν ότι συνδυάζουν τόσο το ανθρωποκεντρικό όσο και άλλα στυλ διοίκησης.

Η αυταρχική διοίκηση, ως εργοκεντρικό είδος, ενισχύει είτε την αδιαφορία είτε την εχθρότητα απέναντι στη διοίκηση από την μεριά των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις που οι υπάλληλοι δεν έχουν την δυνατότητα να συμμετάσχουν στις αποφάσεις της εταιρείας ενώ υποτιμούνται σε μεγάλο βαθμό οι ικανότητές τους να συνεισφέρουν με διάφορους τρόπους. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή ενός αυταρχικού συστήματος διοίκησης το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα διάχυτο αίσθημα δυσπιστίας προς τους εργαζομένους και λειτουργεί με μεθόδους εξαναγκασμού και καταπίεσης, μπορεί να έχει επιζήμιο αντίκτυπο στα κίνητρα του προσωπικού και δημιουργεί ζητήματα σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές αυτού απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό στο σύνολό του. Ο αυταρχικός έλεγχος που περιλαμβάνει αυτός ο τύπος ηγεσίας, οδηγεί τον εργαζόμενο στο να υποψιάζεται ότι αμφισβητείται η επάρκεια, η αφοσίωση και η ευσυνειδησία του απέναντι στις εργασιακές του υποχρεώσεις και ευθύνες. Παράλληλα, οι διάφορες τροποποιήσεις που μπορεί να συμβαίνουν στο οργανωτικό πλαίσιο συνεπάγονται συνήθως αλλαγές στο πλαίσιο των καθηκόντων, σε αυτό των τυπικών και άτυπων σχέσεων και στο γενικότερο περιβάλλον. Η εφαρμογή αυτών των τροποποιήσεων απαιτεί πρόσθετες προσαρμογές από την πλευρά του προσωπικού και συχνά διαταράσσει τα καθιερωμένα πρότυπα

εργασίας, προκλήσεις που η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει με επάρκεια και να μειώσει τις μη απαραίτητες τροποποιήσεις (Χαλκίδου, χ.χ.).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό πρόβλημα που οδηγεί σε αναταραχές στις σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους είναι η ανεπαρκής εκπαίδευση αυτών. Το κακώς εκπαιδευμένο προσωπικό έχει συνήθως ανεπαρκείς επιδόσεις και ακολουθεί λανθασμένες τεχνικές στην διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του. Έτσι πραγματοποιούνται άδικες απολύσεις και κακομεταχείριση των υπαλλήλων από τους υπεύθυνους διαχείρισης του προσωπικού και κατ' επέκταση η επιχείρηση οδηγείται στο πρόβλημα της υπό στελέχωσης. Η υποστελέχωση είναι πιθανό να συνδέεται με τα είδη των ατόμων που προσελκύνονται σε ένα κλάδο εργασίας και με τη συχνότητα με την οποία αυτοί αλλάζουν θέσεις εργασίας. Η επίμονη υποστελέχωση αποτελεί πηγή άγχους, δυσαρέσκειας και απογοήτευσης για πολλούς εργαζομένους. Αν οι προϊστάμενοι εκπαίδευαν τους υπαλλήλους, αντί να τους απορρίπτουν ως ακατάλληλους, όχι μόνο θα είχαν αρκετό προσωπικό, αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών τους θα αυξανόταν, καθώς το προσωπικό θα διατηρούσαν για αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να μάθει τη δουλειά του. Ακόμη προστίθεται συχνά και το πρόβλημα της σεξουαλικής παρενόχλησης, το οποίο οι νέοι κυρίως εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν την δύναμη να αντιμετωπίσουν και να υπερασπιστούν τον εαυτό τους (Poulston, 2008).

Επιπρόσθετα, όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ισχυρή δέσμευση προς τους εργοδότες αντιμετωπίζουν την εργασία απλώς ως μια βραχυπρόθεσμη παραμονή για να συσσωρεύσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και εμπειρίες προτού μπορέσουν να αποκτήσουν δυναμική στην καριέρα τους. Αυτό το γεγονός έχει επηρεάσει πολλούς μελετητές που εξετάζουν το θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης. Συνεπώς, είναι σημαντικό για τους επαγγελματίες που ασχολούνται με τις σχέσεις με τους εργαζομένους να κατανοήσουν την οργανωτική ταύτιση και τους ρόλους των εργαζομένων (Ni, 2007).

Τέλος η έρευνα των Jiang, Barton-Bellessa, Hogan και Lambert (2012) έδειξε ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης των στελεχών απέναντι στους υπαλλήλους αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στις αναμεταξύ τους σχέσεις. Η μη εμπιστοσύνη των

προϊσταμένων οδηγεί τους εργαζομένους στο συμπέρασμα ότι δεν είναι αποτελεσματικοί στην δουλειά τους.

Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, οι οργανωσιακοί ερευνητές έχουν -τουλάχιστον κατά την τελευταία δεκαετία- επισημάνει τον θεμελιώδη ρόλο των σταθερών και καλά λειτουργικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Οι επαγγελματίες της επικοινωνίας θα πρέπει να θέσουν τους συναδέλφους στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, διότι έχουν γίνει ακόμη πιο σημαντικοί από ποτέ για την επιτυχία ενός οργανισμού (Heide & Simonsson, 2011). Δυστυχώς όμως διάφορες συνθήκες μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα και να οδηγήσουν σε διαμάχες και βία αναμεταξύ συναδέλφων. Σύμφωνα με την έρευνα των Bennett και Lehman (1999), τέτοια προβλήματα αποτελούν η έλλειψη οργάνωσης σε μια επιχείρηση, η μη αποτελεσματική ομαδική επικοινωνία και εργασία, η μειωμένη αφοσίωση των εργαζομένων στην δουλειά τους, καθώς και η σεξουαλική παρενόχληση, η οποία συμβαίνει κυρίως στις γυναίκες υπαλλήλους από άντρες συναδέλφους τους.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν τις συναδελφικές σχέσεις είναι το άγχος, η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση λόγω π.χ. χαμηλής μισθοδοσίας, ο υψηλός φόρτος εργασίας και η μειωμένη ικανότητα κάποιων υπαλλήλων να λαμβάνουν λειτουργικές αποφάσεις βάσει γνώσεων και εμπειρίας (low Skill Discretion) ((Stoetzer, Ahlberg, Bergman, Hallsten & Lundberg, 2009). Ολοκληρώνοντας, δεν θα πρέπει να παραληφθεί το πρόβλημα της αξιολόγησης μεταξύ συναδέλφων, όπου όπως αναφέρει και η Sol (2016), στους οργανισμούς που εφαρμόζεται οδηγεί στον αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, εφόσον οι ίδιοι, κυνηγώντας την επιβράβευση λειτουργούν συμφεροντολογικά και αξιολογούν βάση συμπάθειας και όχι αντικειμενικής εργασιακής απόδοσης.

Γίνεται εν τέλη κατανοητό, ότι εάν οι αλληλεπιδράσεις των συναδέλφων είναι καλύτερες, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία θα είναι υψηλότερο, καθώς και η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση αντίστοιχα. Επομένως, εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει υψηλότερη οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα στις αλληλεπιδράσεις των συναδέλφων και να διαμορφώσει καλά συντονισμένες ομάδες οι οποίες θα αποφέρουν το μέγιστο όφελος στον οργανισμό (Lin & Lin, 2011).

Συνοψίζοντας, η οργανωτική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων και η έλλειψη της μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και αναταραχές στον χώρο εργασίας. Το κέρδος, αποτελώντας πρωταρχικό στόχο στις περισσότερες επιχειρήσεις, μπορεί να οδηγήσει τα ανώτερα στελέχη σε μια πιο αποστασιοποιημένη και απρόσωπη ηγεσία. Ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, τα κίνητρα και η εκπαίδευση, καθώς και το φύλο και η ηλικία, μπορούν να επηρεάσουν το στυλ διοίκησης που επιλέγει κάποιος. Η αυταρχική διοίκηση, ως ένα εργοκεντρικό στυλ ηγεσίας, ενισχύει την αδιαφορία και την εχθρότητα των εργαζομένων απέναντι στους ανωτέρους τους και αυτή η συνθήκη μαζί με την ανεπαρκή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει κατ' επέκταση σε υποστελέχωση και άγχος στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι συχνά δεν αισθάνονται ισχυρή δέσμευση προς τους εργοδότες, ενώ η έλλειψη εμπιστοσύνης των προϊσταμένων προς αυτούς μπορεί να τους κάνει να πιστέψουν ότι δεν είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Ακόμη, σοβαρό πρόβλημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι πολλοί εργαζόμενοι, κυρίως γυναικείου φύλου, είναι η σεξουαλική παρενόχληση. Τέλος, η έλλειψη οργάνωσης και ο υψηλός φόρτος εργασίας στην επιχείρηση, αποτελούν επίσης σημαντικά εμπόδια στην διατήρηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

1.3.2. Τρόποι Αντιμετώπισης

Όπως αναγνώρισαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα του Ni (2007), (τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι), οι σχέσεις που είχαν οι εργαζόμενοι με έναν οργανισμό είχαν συνήθως να κάνουν με το πόσο συμμετείχαν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Όσο περισσότερες ευθύνες είχαν οι εργαζόμενοι, όσο περισσότερα εργασιακά επιτεύγματα είχαν αποκτήσει, τόσο πιο πιθανό ήταν να αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους ως μέρος των οργανισμών και, συνεπώς, τόσο πιο πιθανό ήταν να έχουν κοινοτικές σχέσεις. Ενώ τα μέλη του πυρήνα ενός οργανισμού μπορεί να είναι πιο πιθανό να αισθάνονται συναισθηματική προσκόλληση με έναν οργανισμό, τα μέλη που δεν ανήκουν στον πυρήνα συνήθως χρησιμοποιούσαν την αναλογία της εργασίας τους

προς την αμοιβή τους για να αξιολογήσουν την σχέση τους με τον οργανισμό. Είναι ενδιαφέρον, λοιπόν, να αναρωτηθούμε αν είναι δυνατό ή επιθυμητό για τους οργανισμούς να καλλιεργούν τον ίδιο τύπο σχέσεων με όλους τους εργαζόμενους. Η πρόκληση για τους επαγγελματίες των δημόσιων σχέσεων είναι συχνά ότι, ακόμη και αν δεν είναι ίσως ρεαλιστικό να δώσουν ίση προσοχή σε κάθε εργαζόμενο, θα πρέπει να έχουν σαφή κατανόηση της ύπαρξης και διαμόρφωσης διαφορετικού κοινού εργαζομένων και, κατά συνέπεια, των διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών τους από μια σχέση.

Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού των επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί με την ανάθεση αρμοδιοτήτων, το διάλογο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης, την δημιουργία στενών σχέσεων εμπιστοσύνης και επίδειξη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα των εργαζομένων. Αυτό θα επιτρέψει τη διασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνεκτίμησης των ατομικών ιδιαιτεροτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης και όχι μόνο των εργασιακών τους καθηκόντων. Η επικέντρωση των ανώτερων στελεχών μόνο στο κέρδος και η πίεση προς τους εργαζομένους για τα οργανωσιακά επιτεύγματα μπορεί να αποφέρει βραχυπρόθεσμα κέρδη, αλλά μακροπρόθεσμα οδηγεί στη μείωση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην αρνητική αντίδρασή τους, η οποία, με τη σειρά της, οδηγεί στη μείωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της. Η υλοποίηση των αναφερόμενων συστάσεων στις δραστηριότητες των σύγχρονων επιχειρήσεων θα επιτρέψει τη χρήση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και τη μετατροπή τους από πηγή εξόδων σε παράγοντα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και επιτυχίας της επιχείρησης (Popkova et al. 2017).

Παράλληλα, η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως βασικού παράγοντα μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των σχέσεων στις επιχειρήσεις. Πρέπει να υπάρχει ομαδική εργασία, μαζί με ένα αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Το προσωπικό πρέπει να προσλαμβάνεται με σύνεση, να τους παρέχεται σταθερή εργασία, να αμείβονται με επαρκή μισθό και να μην απολύονται βιαστικά. Η εργασία πρέπει να έχει την μορφή μιας εξελισσόμενης σταδιοδρομίας με την ενθάρρυνση της αυτοέκφρασης όχι μόνο με παράπονα αλλά και με προτάσεις για συνεργατικές δραστηριότητες. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς τι είδους εργαζόμενος χρειάζεται στην κάθε θέση εργασίας και με προσεκτική εκπαίδευση και

καθοδήγηση στους κανόνες και την πολιτική της διοίκησης, να μπορεί αυτός να ξεκινήσει σωστά και έτσι να ενθαρρυνθεί να παραμείνει και στο μέλλον. (Rogers,1946).

Εν τέλη, μειώνονται οι συγκρούσεις όταν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι είναι σε θέση να επικοινωνούν καλά σχετικά με τη λειτουργία και άλλες πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό μέσω της καθοδικής και ανοδικής ροής της επικοινωνίας (Downward and Upward flow of communication). Η προς τα κάτω επικοινωνία δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας, γεγονός που δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι ανήκουν στον οργανισμό. Η προς τα πάνω επικοινωνία παρέχει στον διευθυντή τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό μέσω των υφισταμένων για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και δίνει χώρο για χρήσιμη ανατροφοδότηση. Εάν ο διευθυντής είναι σε θέση να επικοινωνεί ελεύθερα με τους εργαζομένους, ο προϊστάμενος είναι σε θέση να δίνει οδηγίες για το πώς πρέπει να γίνει η εργασία και ο υφιστάμενος είναι σε θέση να επικοινωνεί καλά με τον προϊστάμενο, η διαδικασία αυτή μπορεί εύκολα να χαρακτηριστεί από μόνη της ένα καλό στυλ διοίκησης (Dure, 2015).

1.4. Εργασιακές Σχέσεις στην Εστίαση

Στον οικονομικό κλάδο της εστίασης, το κυρίως πρόβλημα, όπως παρουσιάζεται και από την Ivey (2023), είναι ότι ορισμένοι προϊστάμενοι επιχειρήσεων φιλοξενίας δεν διαθέτουν στρατηγικές για τη δημιουργία ελκυστικών διαπροσωπικών σχέσεων με τους εργαζομένους, οι οποίες θα μειώνουν την εναλλαγή των εργαζομένων και θα βελτιώνουν τη δέσμευση αυτών. Τα ανώτερα στελέχη στον κλάδο της εστίασης συνεχίζουν να αγωνίζονται με αυτό το πρόβλημα σε ποσοστό 31,8% μεγαλύτερο από ό,τι σε άλλες βιομηχανίες. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες, η οικοδόμηση σχέσεων στον εργασιακό χώρο και η δέσμευση της ομάδας είναι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθούν ελκυστικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Προϊστάμενοι που εργάζονται προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός θεμελιώδους πλαισίου

επικοινωνίας με τους υπαλλήλους τους ενισχύουν την αφοσίωση αυτών προς την εταιρεία και προς τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Οι άνθρωποι θέλουν επίσης να ακούγεται η φωνή τους και θέλουν ηγέτες που είναι ισχυροί στην ικανότητά τους να καθοδηγούν σημαντικές οργανωσιακές λειτουργίες. Ακούγοντας τους εργαζόμενους και έχοντας ένα στυλ διοίκησης που είναι υποστηρικτικό και εμπιστευτικό, οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να συνδεθούν διαπροσωπικά με τα στελέχη και έτσι, να υπάρξει βελτίωση των σχέσεων και μείωση της πρόθεσης αυτών να παραιτηθούν. Οι διευθυντές που ενδυναμώνουν τα μέλη της ομάδας τους, ενθαρρύνοντας τα να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων των πελατών και αναλαμβάνοντας δράση για τη χρήση των εργαλείων και των πόρων εντός του εστιατορίου εμφανίζουν ισχυρότερα σημάδια λειτουργικών αποτελεσμάτων.

Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας θέλουν να αισθάνονται καλά με το περιβάλλον τους και με αυτούς με τους οποίους συνεργάζονται. Οι βασικές τακτικές που χρησιμοποιούνταν από τους συμμετέχοντες της έρευνας ήταν ο συναισθηματικός τύπος διοίκησης, η συμβολή στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους, η ενεργή ακρόαση και η φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι θέλουν παράλληλα να αισθάνονται ότι έχουν μια πορεία εξέλιξης για τη σταδιοδρομία τους. Θέλουν εξέλιξη, είτε αυτή βασίζεται στην καριέρα τους είτε απλώς έχοντας περισσότερες ευθύνες στον εργασιακό χώρο. Η ύπαρξη συστημάτων επαγγελματικής ανάπτυξης και η συνεργασία με τους εργαζόμενους για την πορεία ανάπτυξής τους ήταν επίσης τακτικές που χρησιμοποίησαν οι συμμετέχοντες για να δημιουργήσουν ένα σύστημα που να οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα. Ανάλογα σημαντικά στοιχεία φάνηκαν η καλλιέργεια εμπιστοσύνης και η δημιουργία ενός μη στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος (Ivey, 2023).

Η εμπειρία της εργασίας με ανθρώπους γενικά αναφέρεται αρκετές φορές ως μία από τις καλύτερες πτυχές του κλάδου της εστίασης, αλλά η υποστήριξη από τους συναδέλφους περιγράφεται επίσης ως θεμελιώδης για την ενίσχυση της ατομικής απόδοσης (με πολλαπλές αναφορές των συμμετεχόντων στην ομαδική εργασία, την εμπιστοσύνη και τη χαρούμενη ατμόσφαιρα) και την αντιμετώπιση άλλων

στρεσογόνων παραγόντων στον εργασιακό χώρο, όπως ο φόρτος εργασίας ή οι παρατεταμένες ώρες εργασίας. Οι προκλήσεις αυτές συχνά αποδίδονται στις επικρατούσες πρακτικές υποστελέχωσης στον κλάδο. Μία από τις πιο συχνά αναφερόμενες πτυχές της υποστήριξης από τον προϊστάμενο σχετίζεται με την ευκολία της επικοινωνίας, την εποικοδομητική κριτική και ενθάρρυνση, την προθυμία για συζήτηση και την προθυμία να πάρει το μέρος τους ή να ελαφρύνει το βάρος τους όταν είναι απαραίτητο.

Σύμφωνα με ορισμένους συμμετέχοντες, οι συγκρούσεις, όταν προκύπτουν, αποδίδονται κυρίως στην έντονη αντιπαλότητα μεταξύ των συναδέλφων, ιδίως όταν πρόκειται για εποπτικούς ρόλους. Οι συγκρούσεις σημειώνονται επίσης σε σχέση με τη δυναμική μεταξύ ομάδων εργασίας από διαφορετικά τμήματα. Παρατηρούνται ανάμεικτα συναισθήματα σχετικά με το ρόλο των προϊσταμένων στη διαχείριση της διανομής των φιλοδωρημάτων, με ορισμένους συμμετέχοντες να πιστεύουν ότι η εποπτεία είναι απαραίτητη, ενώ άλλοι προτιμούν τα θέματα αυτά να αφήνονται στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων. Επίσης, οι συμμετέχοντες αναφέρουν το μορφωτικό επίπεδο, το οποίο, δείχνει ότι όσο υψηλότερα είναι τα ακαδημαϊκά προσόντα, τόσο πιο ομαλές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Ορισμένοι επισημαίνουν τον θετικό αντίκτυπο στο ομαδικό πνεύμα, ιδίως σε μικρές ομάδες, όταν έχουν την ελευθερία να επιλέγουν το ωράριο εργασίας τους ή να αποφασίζουν ποιος θα εργάζεται σε αργίες όπως τα Χριστούγεννα ή η Πρωτοχρονιά. Αυτή η αυτονομία, ωστόσο, δεν πρέπει να ερμηνεύεται ως χωρίς όρια ελευθερία ή ως αποποίηση ευθυνών. Αντίθετα, υποδηλώνει αυξημένη ενδυνάμωση, καθώς οι προϊστάμενοι εξακολουθούν να αναμένεται να επιβλέπουν και να παρεμβαίνουν όταν είναι απαραίτητο για να διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και την ισότητα μεταξύ των μελών της ομάδας ή να λαμβάνουν αποφάσεις όταν δεν επιτυγχάνεται συναίνεση. Οι προϊστάμενοι αναμένεται επίσης να διαμεσολαβούν στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες, ιδίως απέναντι σε πιθανά παράπονα και ασεβείς συμπεριφορές (Duraο, Costa, Carneiro, & Segovia-Pérez, 2024).

Τα ευρήματα μίας άλλης έρευνας από τους Hight, Gajjar και Okumus (2019), αποκάλυψαν έξι στενά συνδεδεμένα χαρακτηριστικά του τι συνιστά ένα «κακό» μάνατζερ από τη σκοπιά των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας: μειωμένος

επαγγελματισμός, αυταρχικός τύπος διοίκησης, ανήθικη συμπεριφορά, ανεπαρκείς ηγετικές, επιχειρησιακές και τεχνικές δεξιότητες καθώς και ανεπαρκείς δεξιότητες λήψης αποφάσεων και ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Ταυτόχρονα, άλλες ζημιογόνες για το εργασιακό κλίμα συνθήκες αποδείχτηκε να είναι η ευνοϊκότερη μεταχείριση κάποιων εργαζομένων σε σχέση με άλλους, κυρίως γύρω από τις πρακτικές πρόσληψης, προαγωγής και αμοιβής, ενώ αναφέρθηκε σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα με διευθυντές που κάνουν συχνά αγενή ή ακατάλληλα σχόλια, αστεία και χειρονομίες. Οι περισσότεροι από αυτούς τους ακατάλληλους διαλόγους ήταν σεξουαλικής φύσης και σε όλες τις περιπτώσεις απευθύνονταν σε γυναίκες υπαλλήλους από άνδρες προϊσταμένους.

Γενικότερα, σε έναν ποικιλόμορφο οργανισμό με συνεχείς αλλαγές, αποτελεί πρόκληση για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους να καθιερώσουν και να διατηρήσουν ένα καλό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας. Υπό συνθήκες άγχους και πίεσης οι εργαζόμενοι καθώς και οι διευθυντές δυσκολεύονται να ελέγξουν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους τους ή ακόμη και στους πελάτες. Στο εστιατόριο Symposium, στο οποίο έγινε η έρευνα της Dang το 2012, παρατηρήθηκε ότι όσο περισσότερο καιρό δούλευαν μαζί οι εργαζόμενοι τόσο καλύτερα καταλάβαιναν ο ένας τον άλλον. Τα αποτελέσματα ακόμη έδειξαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες ανταποκρίνονται πιο αρνητικά στην αυταρχική και αυξημένη ένταση ομιλίας, ενώ φάνηκε διαφορά στην ανταπόκριση των εργαζομένων στις διάφορες συνθήκες ανάλογα με τα χρόνια που εργάζονταν στην εταιρεία. Έτσι το προσωπικό που αποτελούσε μέλος του οργανισμού για 2-3 χρόνια είχε συνηθίσει σε τυχόν περιορισμούς ή λάθη που προέκυπταν μέσα στο εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας, κάτι που έκανε τους νέους εργαζομένους να αισθάνονται ενδεχομένως προσβεβλημένοι για διάφορους λόγους και να χάνουν την προθυμία τους να εργαστούν. Στην τελική, οι υπεύθυνοι επιβεβαίωσαν την πρόθεσή τους να εφαρμόσουν ουσιαστικές αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης του εστιατορίου οι οποίες θα απέφεραν σημαντικές βελτιώσεις σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας του, ιδίως στην εσωτερική επικοινωνία. Οι προτεινόμενες αλλαγές αφορούσαν την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων, τη θέσπιση επίσημων κανονισμών για το χώρο εργασίας και τον προγραμματισμό περισσότερων συναντήσεων του προσωπικού κατά την προσεχή σεζόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση της σχέσης ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους στον κλάδο της εστίασης. Στόχος της είναι να αναλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν στην αλληλεπίδραση τους, να περιγράψει τις αιτίες και να προτείνει τρόπους αντιμετώπισης. Όλα αυτά εξετάζονται μέσω μιας έρευνας δημοσκόπησης. Πιο συγκεκριμένα, στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, όπου γίνεται χρήση αυτο-συμπληρούμενου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, εξετάζονται οι απόψεις ενός μεγάλου δείγματος εργαζομένων στην εστίαση σχετικά με την εμπειρία τους στην διαπροσωπική τους επικοινωνία με τους ανωτέρους τους στον εργασιακό

χώρο, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, τις πιθανές αιτίες και τους πιο σημαντικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών. Η έρευνα εξετάζει παράλληλα την ένταση με την οποία βίωσαν το κάθε πρόβλημα οι ερωτηθέντες, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των σχέσεων τους με τους προϊσταμένους τους, την ποιότητα της αναμεταξύ τους επικοινωνίας και συνεργασίας καθώς και εάν τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά των στελεχών απέναντί τους. Η μελέτη εξετάζει συμπερασματικά το πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι στον τομέα της εστίασης την ποιότητα των σχέσεων που δημιουργούν με τους προϊσταμένους τους, ποιες είναι οι σημαντικότερες πτυχές του στυλ ηγεσίας ενός προϊσταμένου, ποιοι είναι κατά τη γνώμη τους οι κύριοι λόγοι της κακομεταχείρισης (όταν αυτή υπάρχει) και ποια μέτρα πιστεύουν ότι μπορούν να ληφθούν για την ενίσχυση μιας καλής (ποιοτικής) επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

1. Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι στον κλάδο της εστίασης, την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσουν με τους προϊσταμένους τους;
2. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους;
3. Διαφοροποιείται η συμπεριφορά των προϊσταμένων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (φύλο, ηλικία);
4. Πώς εξηγούν οι εργαζόμενοι τυχόν άσχημες συμπεριφορές των προϊσταμένων τους (π.χ. ασέβεια, εκμετάλλευση) απέναντί τους; Ποιες θεωρούν ότι είναι οι κυριότερες αιτίες μιας τέτοιας μεταχείρισης;
5. Ποια μέτρα θεωρούν ότι θα μπορούσαν να ληφθούν για να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων στον κλάδο της εστίασης;

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού κεφαλαίου συνδυαστικά με τις απαντήσεις στο κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο, απαντούν στα τέσσερα αυτά ερευνητικά ερωτήματα.

2.2. Μεθοδολογία Έρευνας

Τα εμπειρικά δεδομένα της παρούσας πρωτογενούς μελέτης προέρχονται από ποσοτική διατομεακή έρευνα δημοσκόπησης. Είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι αυτό το είδος ποσοτικής έρευνας είναι «ένας ερευνητικός σχεδιασμός, στο πλαίσιο του οποίου τα δεδομένα συλλέγονται για το σύνολο των μεταβλητών ενδιαφέροντος, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα σε μια χρονική στιγμή» (Adler & Clark, 2018, σελ. 223), και με σκοπό την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η δομή και η ουσία των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία επιδιώκουν να χαρακτηρίσουν ένα ευρύτερο (μεγάλο) πληθυσμό και να διερευνήσουν τυχόν διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων υποομάδων του δείγματος της μελέτης, αποτελούν τους κύριους λόγους για την επιλογή αυτού του είδους ποσοτικής έρευνας. Εκτός του ότι επιτρέπει στους ερευνητές να δουν στατιστικά στοιχεία και ποσοστά, αυτή η μορφή έρευνας παρέχει επίσης ένα στιγμιότυπο του κοινωνικού πλαισίου όπως είναι αυτή τη στιγμή. Τέλος, επιτρέπει στους ερευνητές να συγκεντρώσουν σημαντικά δεδομένα που θα χρειαστούν για μελλοντικές μελέτες (Levin et. al., 2006, όπως αναφέρεται στο Κατσούρας και Καταγή, 2023).

Η προσέγγιση του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε λόγω του χαμηλού κόστους και της ικανότητάς του να παρέχει μια σαφή και σύντομη εικόνα σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Η ποσοτική μέθοδος βασίζεται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό ατόμων σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αυτό επιτρέπει ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα και, θεωρητικά, πιο γενικεύσιμα αποτελέσματα (αν και οι μη πιθανολογικές μέθοδοι δειγματοληψίας αυτής της μελέτης εισάγουν ορισμένους περιορισμούς). Συνοψίζοντας, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου για την διεξαγωγή μιας συγχρονικής έρευνας, ο ερευνητής καταφέρνει να συλλέξει γρήγορα, εύκολα, φθηνά και με ασφάλεια δεδομένα από πολλούς ερωτηθέντες. (Κατσούρας και Καταγή, 2023).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις εκτιμήσεις, αποφασίστηκε ότι μια έρευνα δημοσκόπησης με κλειστό ερωτηματολόγιο θα ήταν η καταλληλότερη μέθοδος για την παρούσα μελέτη.

2.3. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Θα πρέπει κατ' αρχάς να σημειωθεί ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη είναι πρωτογενή δεδομένα, εφόσον συλλέχθηκαν εξ αρχής από τα ίδια τα άτομα που εργάζονταν στον χώρο της εστίασης με τη χρήση ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για την διεξαγωγή της έρευνας. Αυτό το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς «οι στόχοι της έρευνας είναι εκείνοι που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις πληροφορίες που θα πρέπει να συλλεγούν μέσα από το ερωτηματολόγιο και θα πρέπει να ικανοποιούνται πλήρως από τις συλλεγείσες πληροφορίες» (Σιώμκος και Μαύρος, 2018, σελ. 276). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου εκτός από 2. Στο τέλος, ο ερωτώμενος συμπληρώνει ανώνυμα τις δημογραφικές ερωτήσεις και συνολικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 37 ερωτήσεις (παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι).

Πιο συγκεκριμένα και συνοπτικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 5 ενότητες. Στην αρχή μετά την ερώτηση φίλτρου όπου επιβεβαιώνεται ότι το άτομο που επρόκειτο να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο, έχει δουλέψει στον κλάδο της εστίασης, υπάρχουν 5 κλειστού τύπου εισαγωγικές ερωτήσεις σχετικά με το χρονικό διάστημα που έχει δουλέψει ο ερωτώμενος στην εστίαση συνολικά, τον κλάδο στον οποίο δούλεψε τελευταία και το ανάλογο χρονικό διάστημα, το πόστο στο οποίο εργάστηκε, καθώς και τον λόγο για τον οποίο επέλεξε να εργαστεί στην εστίαση. Η πρώτη ενότητα έχει τίτλο «Ποιοτικά χαρακτηριστικά στις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων» και αποτελείται από 7 ερωτήσεις πεντάβαθμης κλίμακας (Καθόλου- Λίγο- Μέτρια- Πολύ- Πάρα πολύ και Πολύ κακή- Κακή- Μέτρια- Καλή- Πολύ καλή). Αξιολογούν τις σχέσεις σχετικά με παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η ευγένεια, η ενσυναίσθηση κ.α. Η ενότητα Β με τίτλο «Επικοινωνία/Συνεργασία μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων» αποτελείται από 7 ερωτήσεις με τις κλίμακες «Καθόλου- Πάρα πολύ» και «Πολύ κακή- Πολύ καλή» και έχει ως στόχο να αξιολογήσει την συνεργασία των εργαζομένων αλλά και την εκπαίδευση τους, την προσαρμογή στις υποχρεώσεις τους, την συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων και τον καταμερισμό του όγκου της εργασίας. Η επόμενη ενότητα «Προβλήματα στις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου», γίνεται εύκολα κατανοητό ότι με τις 8 ερωτήσεις που περιλαμβάνει αναλύει την ένταση με την οποία οι ερωτηθέντες βίωσαν κάποια προβλήματα που παρουσιάζονται στις εργασιακές τους σχέσεις με τους ανωτέρους τους, όπως λεκτική, σωματική και ψυχολογική βία, σεξουαλική παρενόχληση, απλήρωτη εργασία πέραν

του βασικού ωραρίου τους και γενικότερη εκμετάλλευση στην εργασία. Οι απαντήσεις δόθηκαν με τις κλίμακες «Καθόλου- Σε μικρό βαθμό- Σε μέτριο βαθμό- Σε μεγάλο βαθμό- Σε πολύ μεγάλο βαθμό» και «Ποτέ- Λίγες φορές- Αρκετές φορές- Πολλές φορές- Συνεχώς». Ακολουθεί η τέταρτη ενότητα (Δ), στην οποία στα πλαίσια μιας ερώτησης παρουσιάζονται στον ερωτώμενο 15 παράγοντες που μπορούν να θεωρηθούν «Αιτίες», των προβλημάτων που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα και τους ζητείται να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο μπορεί αυτές να επηρεάζουν τις καταστάσεις που προαναφέρθηκαν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα «Καθόλου- Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Κάποιες αιτίες που περιλαμβάνονται είναι για παράδειγμα η προσωπικότητα, οι αξίες και τα στερεότυπα του υφισταμένου, η συναισθηματική νοημοσύνη, η κατάρτιση και οι ικανότητες ηγεσίας του, καθώς και οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της εποχής. Στην ίδια ενότητα υπάρχει και μια δεύτερη προαιρετική ανοιχτού τύπου ερώτηση, στην οποία ο ερωτώμενος μπορεί να προσθέσει κατά την άποψή του κάποια αιτία που θεωρεί ότι οδηγεί στα προβλήματα αυτά και δεν συμπεριλαμβάνεται στις απαντήσεις της προηγούμενης ενότητας, περιγράφοντάς την με λίγα λόγια. Η τελευταία κύρια ενότητα πριν τα δημογραφικά αφορά τους «Τρόπους Αντιμετώπισης» στην οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να περιγράψουν συνοπτικά εφόσον το επιθυμούν μία ή δύο πρακτικές που κατά την άποψή τους μπορούν να βελτιώσουν τις σχέσεις υφισταμένων- προϊσταμένων στην εργασία στην εστίαση και εν τέλη να απαντήσουν στο αν είναι διατεθειμένοι να συνεχίσουν να εργάζονται ή να ξαναεργαστούν στον μέλλον στον κλάδο της εστίασης. Τέλος στην ενότητα των «Δημογραφικών Στοιχείων», συλλέγονται με 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (Φύλο, Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, Τόπος κατοικίας, Μορφωτικό επίπεδο, Είδος τρέχουσας απασχόλησης).

2.4. Δειγματοληψία

Η δειγματοληπτική προσέγγιση που προσεγγίστηκε είναι η «δειγματοληψία ευκολίας» και ειδικότερα η «δειγματοληψία χιονοστιβάδας». «Τα μη πιθανοτικά δείγματα είναι αυτά που επιλέχθηκαν, χωρίς να υπάρχει γνωστή πιθανότητα επιλογής για κάθε μέλος του πληθυσμού έρευνας», και η μέθοδος της χιονοστιβάδας «αξιοποιεί μέλη της ομάδας ενδιαφέροντος για τον εντοπισμό άλλων μελών της ομάδας

ενδιαφέροντος» (Adler & Clark, 2018, σελ. 141 και 169). Με αυτόν τον τρόπο ο σύνδεσμος Google Forms με το ερωτηματολόγιο της έρευνας διαδόθηκε διαδικτυακά σε γνωστούς και φίλους, οι οποίοι στη συνέχεια τον κοινοποίησαν σε περισσότερους γνωστούς και φίλους. Χρησιμοποιώντας, αυτό τον μη τυχαίο τρόπο συλλογής του δείγματος έρχεται ως αποτέλεσμα το γεγονός ότι υπάρχουν ως περιορισμοί η μειωμένη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και η περιορισμένη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω. Συνολικά το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από **274** άτομα.

2.5. Δεοντολογικά Ζητήματα

Αφού οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τα δικαιώματα συμμετοχής τους και για τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιούνταν τα δεδομένα τους, ενημερώθηκαν και για τον σκοπό της έρευνας (στην εισαγωγική παράγραφο) και συμπληρώνοντας εν τέλη το ερωτηματολόγιο έδωσαν την συγκατάθεσή τους στο να συμμετάσχουν σε αυτή. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν ήταν επίσης εγγυημένα ανώνυμα, καθώς δεν χρειάζονταν προσωπικές πληροφορίες αναγνώρισης των ερωτώμενων, όπως το ονοματεπώνυμο ή η ηλεκτρονική διεύθυνση ταχυδρομείου τους. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με αυτά τα στοιχεία και την ανωνυμία τους από την αρχή. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την αναμενόμενη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου καθώς και για το εγγενές δικαίωμά τους να μην συμμετάσχουν στην έρευνα.

2.6. Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων

Για την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο στατιστικών αναλύσεων SPSS. Επιλέχθηκε λόγω της χρησιμότητάς του στην διαχείριση των δεδομένων και των αξιόπιστων εργαλείων που προσφέρει για την διενέργεια στατιστικών τεστ (T-test), ώστε να γίνουν οι απαραίτητες για την έρευνα συγκρίσεις των μεταβλητών και η επιβεβαίωση της στατιστικής σημαντικότητας και γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων.

2.7. Περιορισμοί έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν, διότι το δείγμα μας είναι δύσκολο να είναι αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού. Αυτός είναι ένας περιορισμός της μελέτης λόγω του χαρακτήρα του δείγματος ευκολίας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

Παράλληλα, λόγω της ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου επηρεάστηκε ο βαθμός ανταπόκρισης των ερωτώμενων καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα εξασφάλισης απάντησης με τον ίδιο τρόπο όπως για παράδειγμα σε μια έρευνα με συνεντεύξεις.

Η έλλειψη παρουσίας του συνεντευκτή με την χρήση της ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου σημαίνει ότι ορισμένοι συμμετέχοντες που μπορεί να χρειάζονταν περισσότερες εξηγήσεις για ερωτήσεις που δεν κατανοούσαν πλήρως μπορεί να έδωσαν ανακριβής απαντήσεις.

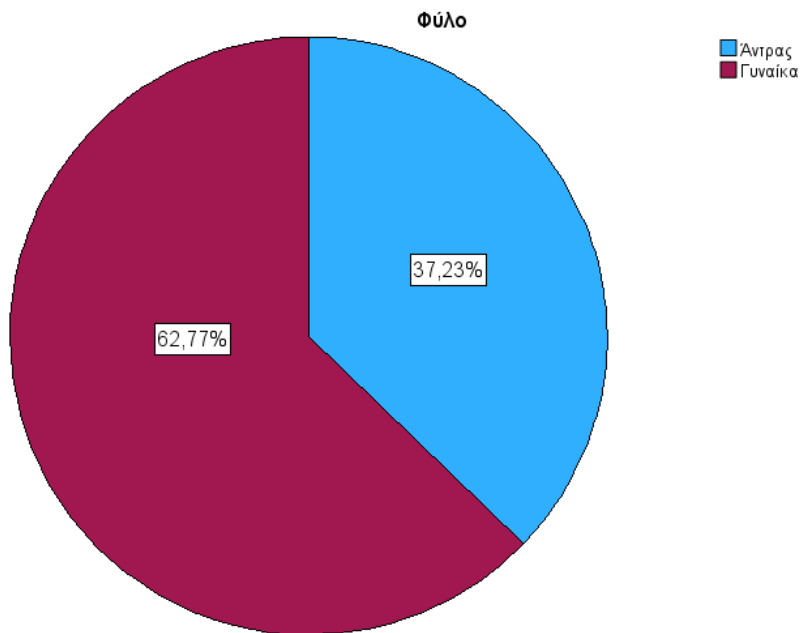
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Προφίλ Συμμετεχόντων

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 274 άτομα, μέσω διαδικτύου και της εφαρμογής Google Forms. Όλοι οι ερωτηθέντες επιβεβαίωσαν στην αρχή ότι έχουν δουλέψει στον κλάδο της εστίασης, ως προϋπόθεση για να συνεχίσουν στην συμπλήρωση των ερωτήσεων της έρευνας.

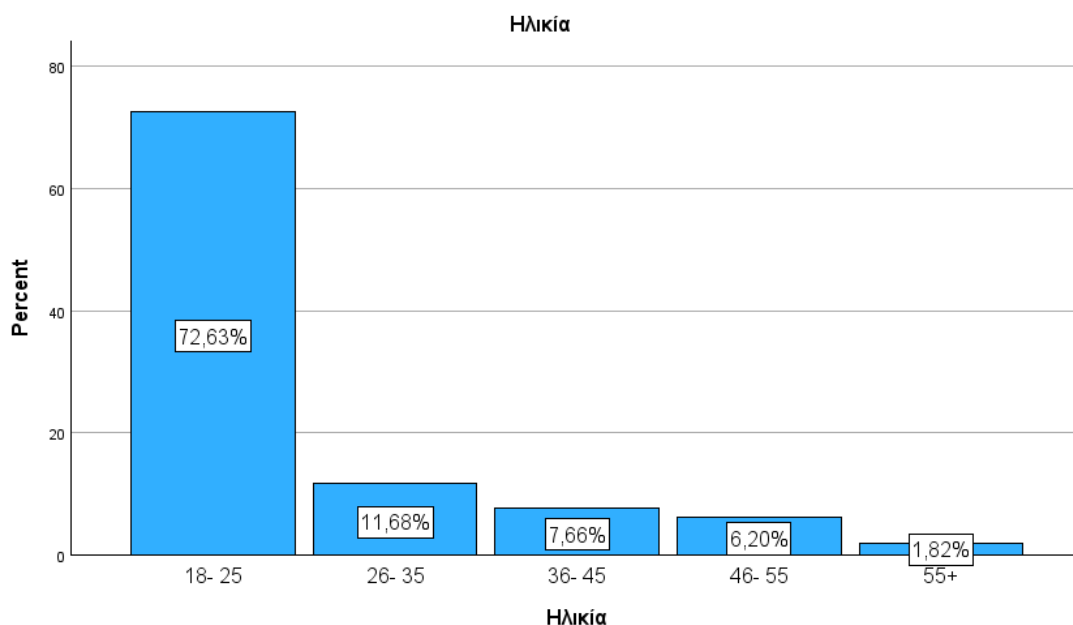
3.1.1. Δημογραφικό Προφίλ

Σχετικά με το φύλο των ερωτώμενων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο απάντησαν 179 γυναίκες και 107 άντρες, έχοντας έτσι αρκετά μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών που συνέβαλαν στην έρευνα (Διάγραμμα 1).



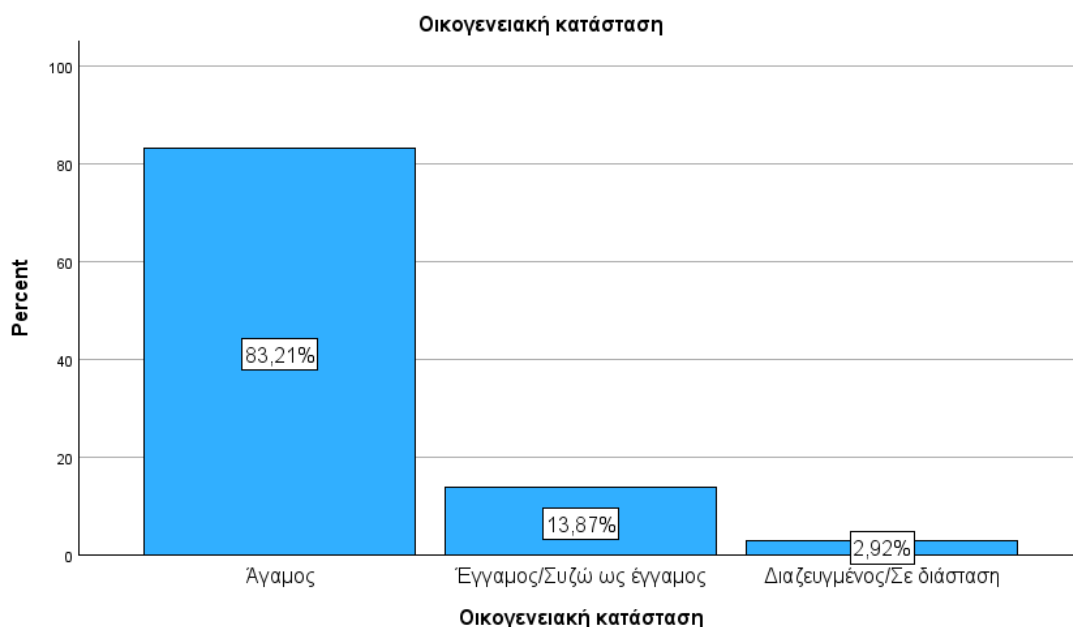
Διάγραμμα 1. Πίτα αναλογίας ανδρών γυναικών στο δείγμα μας

Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, επικράτησε αριθμητικά το ηλικιακό εύρος «18-25» με 209 απαντήσεις (72,63%), κάτι που φαίνεται λογικό λόγω της διαδικτυακής διακίνησής του ερωτηματολογίου και της τάσης των νέων να χρησιμοποιούν τα Social Media σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με άλλες ηλικιακές ομάδες. Δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό με 32 απαντήσεις (11,68%) αποτελούν οι ηλικίες «26-35», ακολουθούν 21 απαντήσεις στις ηλικίες «36-45» (7,66%) και τέλος έχουμε 17 απαντήσεις «46-55» χρονών (6,20%) και 7 στην κατηγορία «55+» (1,82%) (Διάγραμμα 2).



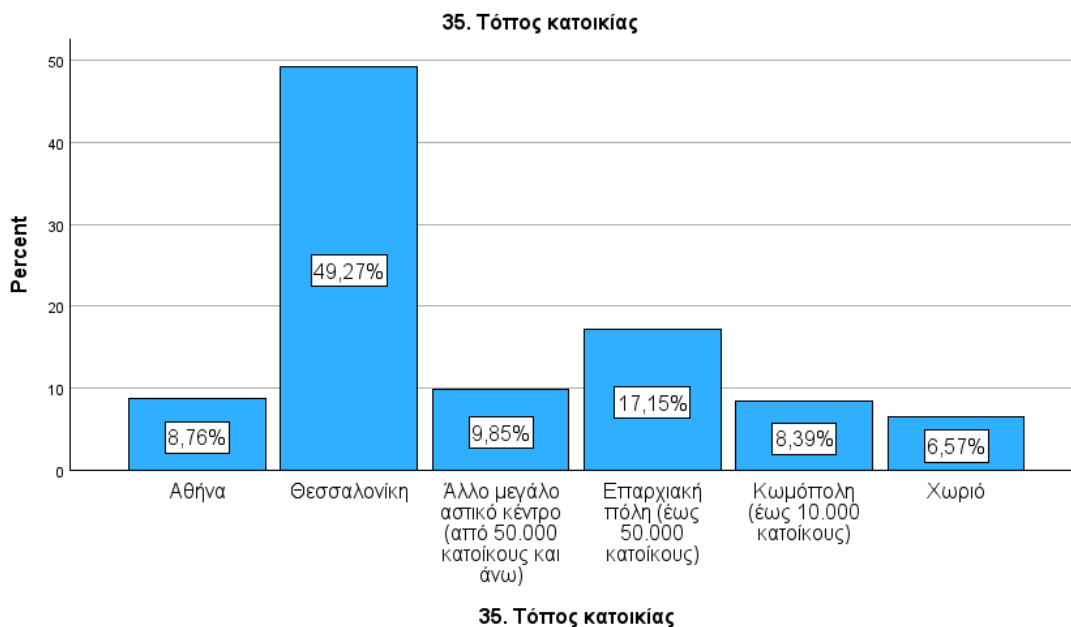
Διάγραμμα 2. Διάγραμμα ηλικίας δείγματος

Ακολουθεί ερώτηση για την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, στην οποία η πλειοψηφία (228 άτομα) απάντησαν επιλέγοντας την κατηγορία «Άγαμος». Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό είναι στην κατηγορία «Έγγαμος/Συζώ ως έγγαμος» με 38 απαντήσεις (13,87%) και ακολουθούν 8 άτομα στην κατηγορία «Διαζευγμένος/Σε διάσταση» (2,92%) (Διάγραμμα 3).



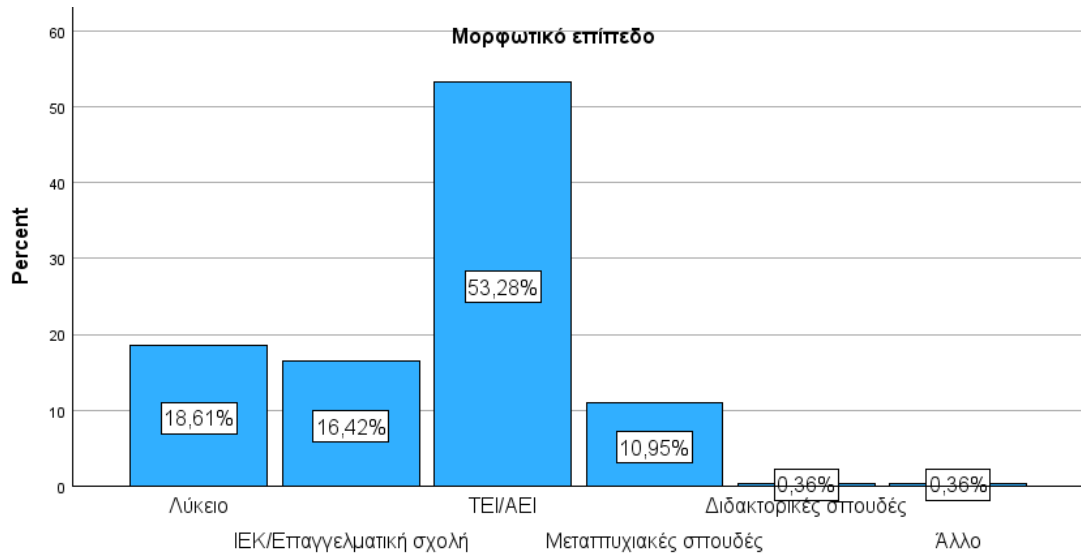
Διάγραμμα 3. Διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης δείγματος

Συνεχίζοντας με το δημογραφικό προφίλ και αναφορικά με τον τόπο κατοικίας, 135 άτομα είναι από την «Θεσσαλονίκη», 47 άτομα από «Επαρχιακή πόλη», 27 άτομα από «άλλα μεγάλα αστικά κέντρα», 24 από «Αθήνα» και λίγα άτομα σε κάποια «Κωμόπολη» ή «Χωριό» (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4. Διάγραμμα τόπου κατοικίας του δείγματος

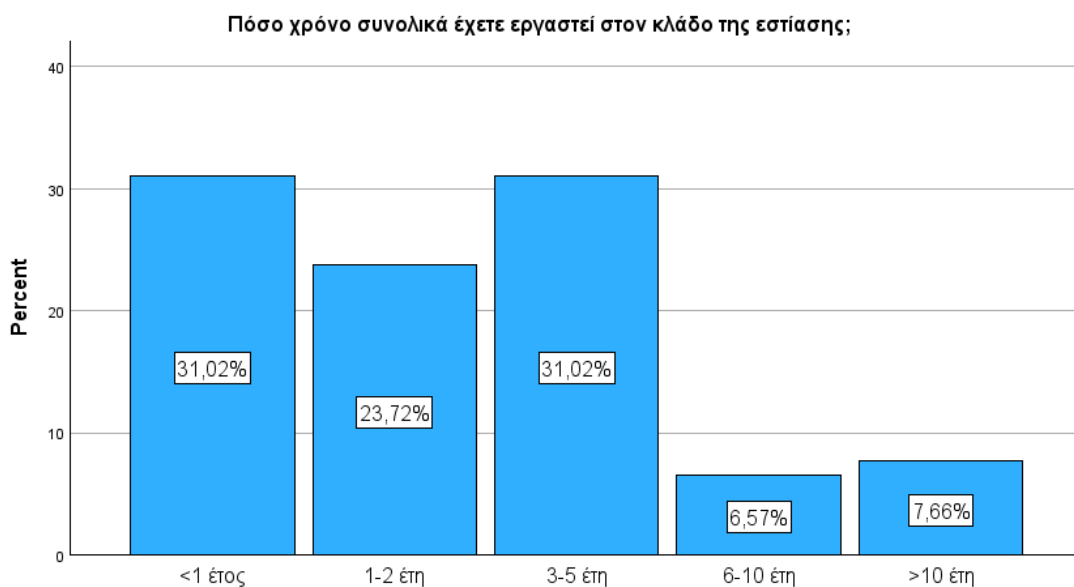
Η τελευταία δημογραφική ερώτηση αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Τα περισσότερα άτομα (147) δήλωσαν την κατηγορία «ΤΕΙ/ΑΕΙ». Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ως ανώτερο μορφωτικό επίπεδο το «Λύκειο» και με μικρή διαφορά ακολουθεί ο αριθμός που δήλωσε το «ΙΕΚ/Επαγγελματική σχολή» (51 και 41 άτομα, αντίστοιχα). Τέλος 30 άτομα έχουν ολοκληρώσει «μεταπτυχιακές σπουδές» και 1 «διδακτορικές» (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5. Διάγραμμα μορφωτικού επιπέδου του δείγματος

3.1.2. Επαγγελματικό Προφίλ

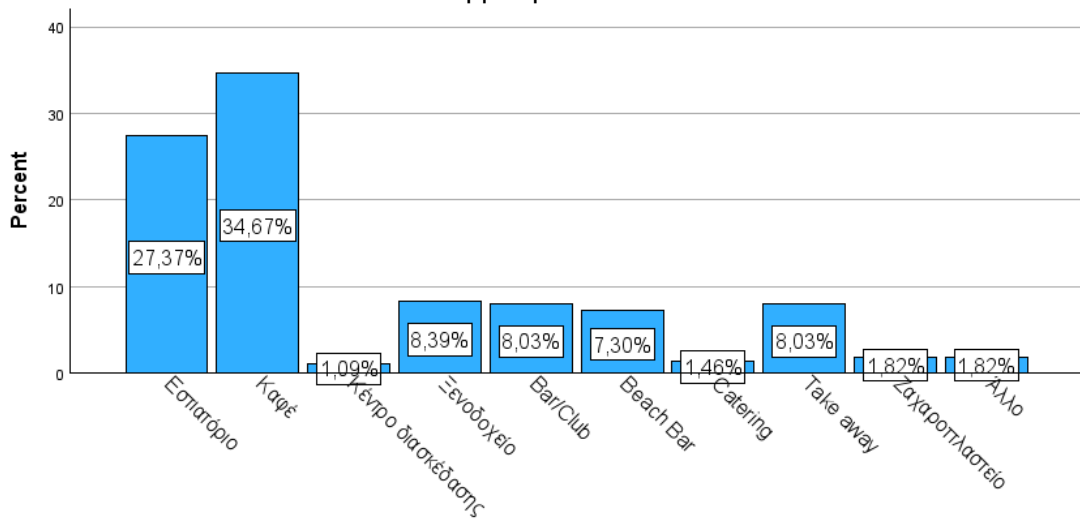
Η πρώτη βασική ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορά τον συνολικό χρόνο που αυτοί έχουν εργαστεί στον κλάδο της εστίασης. Συγκεκριμένα, 85 άτομα απάντησαν ότι έχουν εργαστεί μέχρι 1 χρόνο και άλλοι τόσοι 3-5 έτη. Άλλα 65 άτομα δήλωσαν ότι έχουν δουλέψει 1-2 χρόνια, 21 άτομα δήλωσαν περισσότερα από 10 έτη εργασίας στην εστίαση και το μικρότερο ποσοστό (18 άτομα, δηλ. 6,57%), δήλωσαν ότι απασχολήθηκαν στην εστίαση από 6 έως 10 χρόνια (Διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6. Διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας στην εστίαση

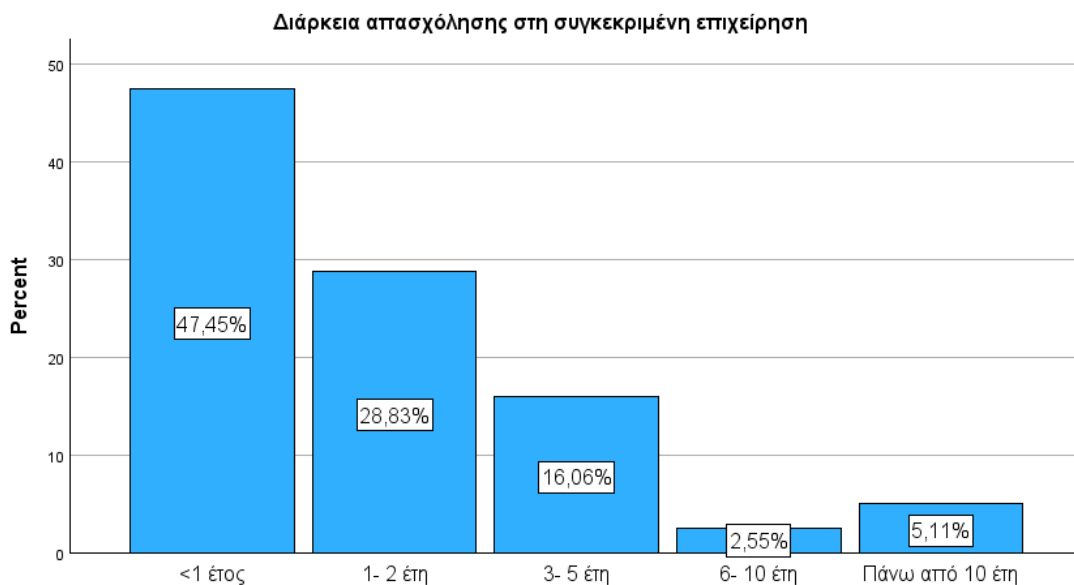
Μας ενδιαφέρει ακόμη το είδος επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης στο οποίο εργάζεται ή έχει εργαστεί τελευταία ο ερωτώμενος. Τα περισσότερα άτομα, 95 στο σύνολο, επέλεξαν την κατηγορία «καφέ», ενώ εξίσου μεγάλο ποσοστό (75 άτομα, δηλ. 27,37%) επέλεξαν την κατηγορία «Εστιατόριο». Μικρότερα ποσοστά ατόμων επέλεξαν τις κατηγορίες «Ξενοδοχείο», «Bar/Club», «Take Away» και «Beach Bar» (7%-8% περίπου) και ακόμα μικρότερα ποσοστά δήλωσαν τις κατηγορίες «Ζαχαροπλαστείο», «Catering», «Κέντρο Διασκέδασης» και «Άλλο» (Διάγραμμα 7).

Είδος επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης όπου εργάζεστε τώρα ή (εάν δεν εργάζεστε πλέον στην εστίαση) όπου εργαστήκατε τελευταία:



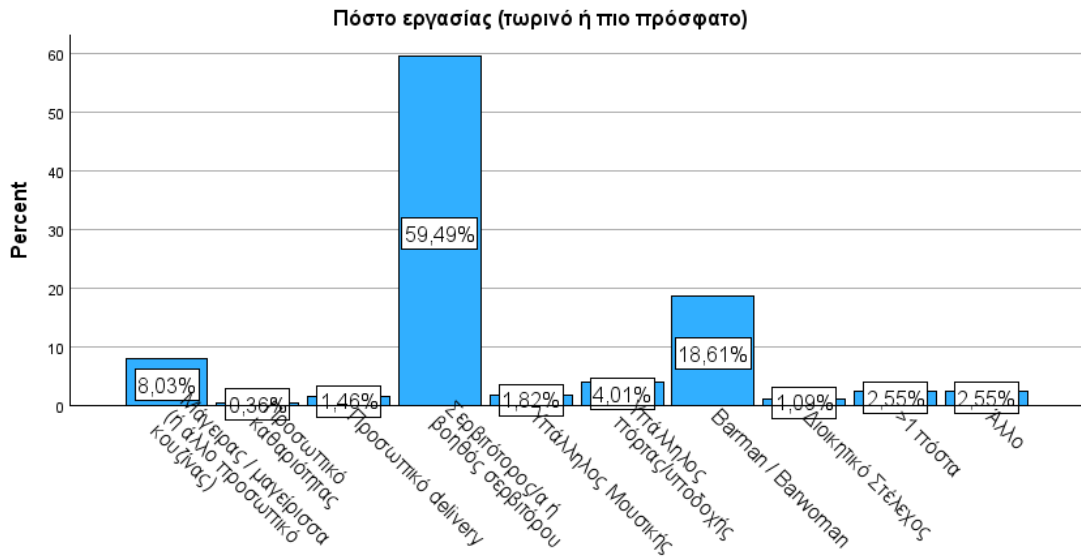
Διάγραμμα 7. Διάγραμμα τωρινού κλάδου εργασίας στην εστίαση

Σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση ζητήθηκε και η διάρκεια απασχόλησης στην κάθε επιχείρηση που δήλωσε ο ερωτώμενος. Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 130 δήλωσαν ότι απασχολήθηκαν μέχρι ένα χρόνο και οι 79, 1-2 χρόνια. Παρατηρούμε δηλαδή ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων δείχνει την τάση των ερωτώμενων για βραχυπρόθεσμη απασχόληση στους τομείς της εστίασης. Σχετικά με τις υπόλοιπες απαντήσεις, 44 άτομα επέλεξαν την κατηγορία 3-5 έτη, 14 πάνω από 10 έτη και 7 άτομα 6-10 έτη (Διάγραμμα 8).



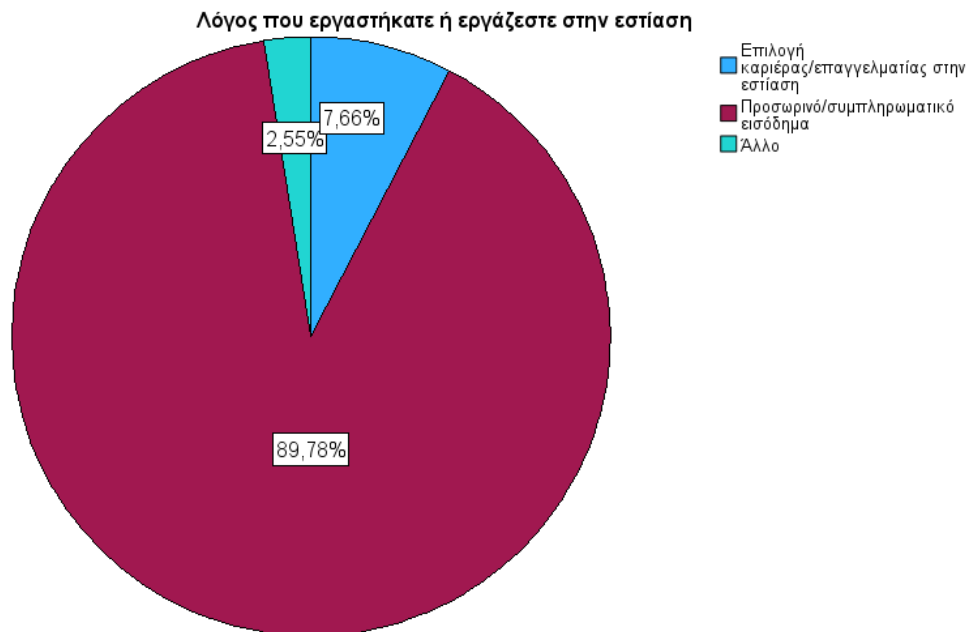
Διάγραμμα 8. Διάγραμμα απασχόλησης στην επιχείρηση

Λογικό επακόλουθο ερώτημα αποτελεί το πόστο εργασίας των συμμετεχόντων στην επιχείρηση που δήλωσαν προηγουμένως. Με πολύ μεγάλη διαφορά αναδείχθηκε το πόστο «Σερβιτόρος/α ή βοηθός» με 163 άτομα να το επιλέγουν. Το δεύτερο μεγαλύτερο σε συχνότητα επιλογής είναι το πόστο του «Barman/Barwoman» (51 άτομα) και το τρίτο, αυτό της κατηγορίας «Μάγειρας/Μαγείρισσα ή «Άλλο προσωπικό κουζίνας» (22 άτομα). Στα υπόλοιπα πόστα διακυμαίνονται χωρίς μεγάλες αριθμητικές διαφορές οι επιλογές των ερωτώμενων, με 7 «υπαλλήλους Μουσικής», 4 άτομα «Προσωπικό Delivery», 3 «Διοικητικά στελέχη» και ένα «Προσωπικό καθαριότητας». Επίσης 7 άτομα δήλωσαν ότι έχουν ή είχαν «Πάνω από 1 πόστο εργασίας» στην επιχείρησή τους και άλλοι τόσοι επέλεξαν την κατηγορία «Άλλο» (Διάγραμμα 9).



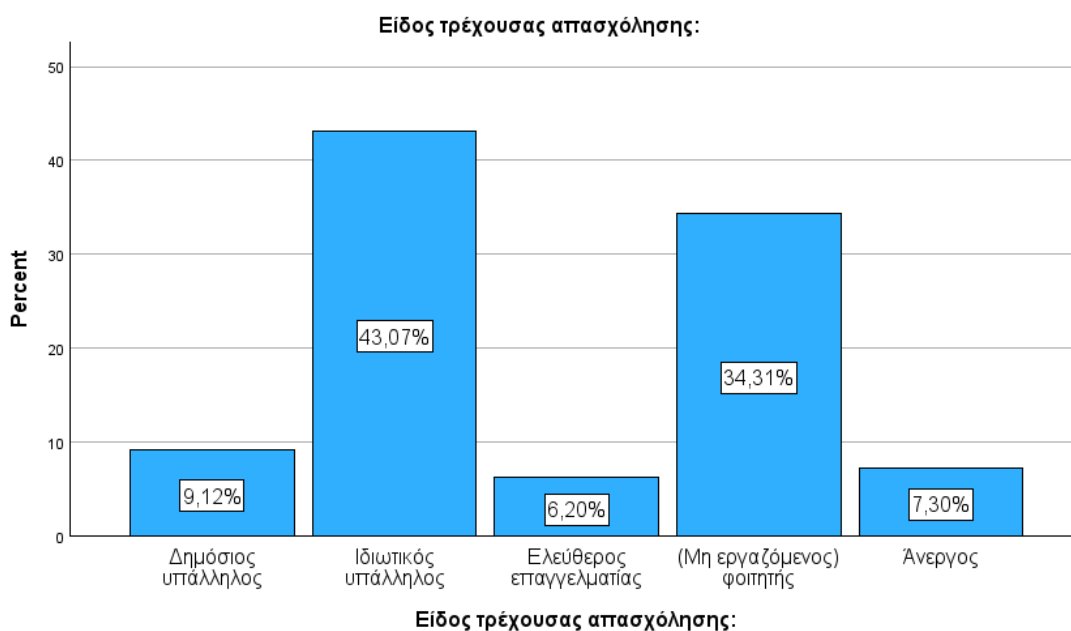
Διάγραμμα 9. Διάγραμμα πόστου εργασίας

Ένα ακόμη ερώτημα που τέθηκε στους ερωτώμενους σε αυτή την ενότητα είναι ο λόγος για τον οποίο εργάστηκαν ή εργάζονται στον κλάδο της εστίασης. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας (246 άτομα), δήλωσαν ότι η δουλειά στην εστίαση έχει αποτελέσει για αυτούς ένα «Προσωρινό/συμπληρωματικό εισόδημα» και μόνο 21 άτομα είπαν ότι είναι «Επιλογή καριέρας και επαγγελματικός προσανατολισμός στην εστίαση» (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. Πίτα ανάδειξης του λόγου εργασίας

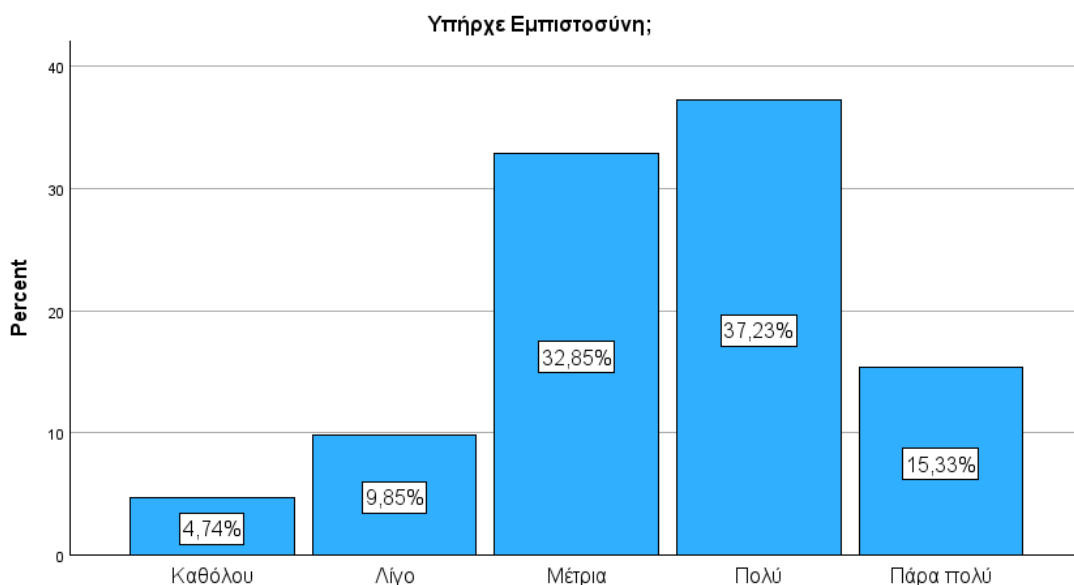
Η τελευταία ερώτηση για το επαγγελματικό προφίλ αφορά την τρέχουσα βασική ιδιότητα των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, 118 άτομα δήλωσαν ότι είναι «Ιδιωτικοί υπάλληλοι», 94 άτομα είπαν ότι είναι «(μη εργαζόμενοι) φοιτητές/τριες» και με μικρή διαφορά στον αριθμό επιλέχθηκαν οι υπόλοιπες κατηγορίες όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Διάγραμμα τρέχουσας απασχόλησης δείγματος

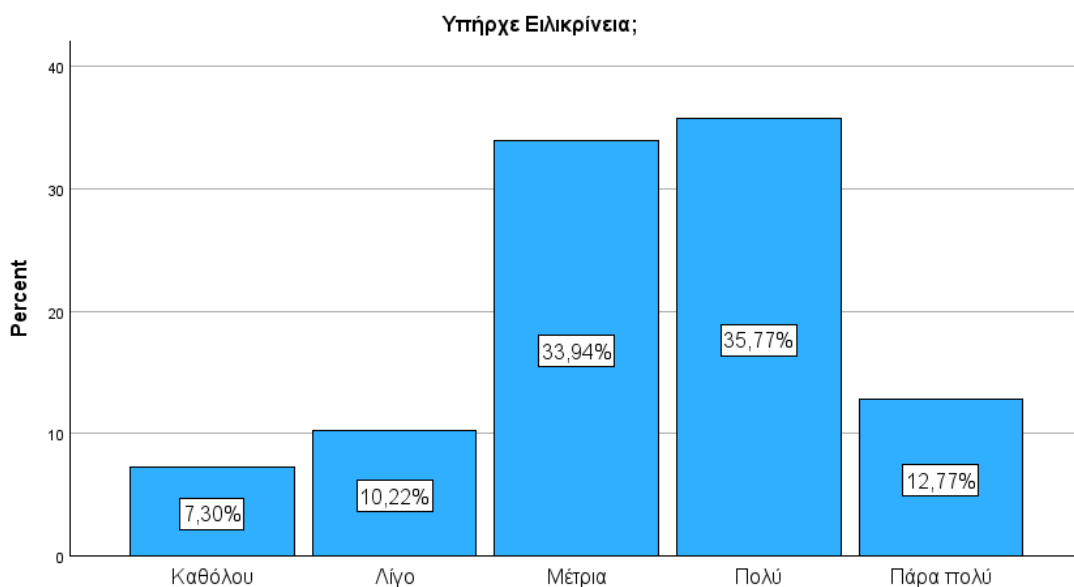
3.2. Ποιότητα των σχέσεων

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων υπαλλήλων και στελεχών στην εστίαση. Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν σε πεντάβαθμη κλίμακα τον παράγοντα της εμπιστοσύνης και το κατά πόσο θεωρούν ότι υπήρχε στην σχέση με τον προϊστάμενο τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 14,59% βίωσαν «Καθόλου» ως «Λίγο» εμπιστοσύνη στις αλληλεπιδράσεις τους, ενώ το 52,56% δήλωσαν ότι υπήρχε «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» εμπιστοσύνη στη σχέση με τον προϊστάμενο τους. Το 32,85% δήλωσε ότι δεν βίωσε «Καθόλου» εμπιστοσύνη στην σχέση του με τα ανώτερα στελέχη (Διάγραμμα 12).



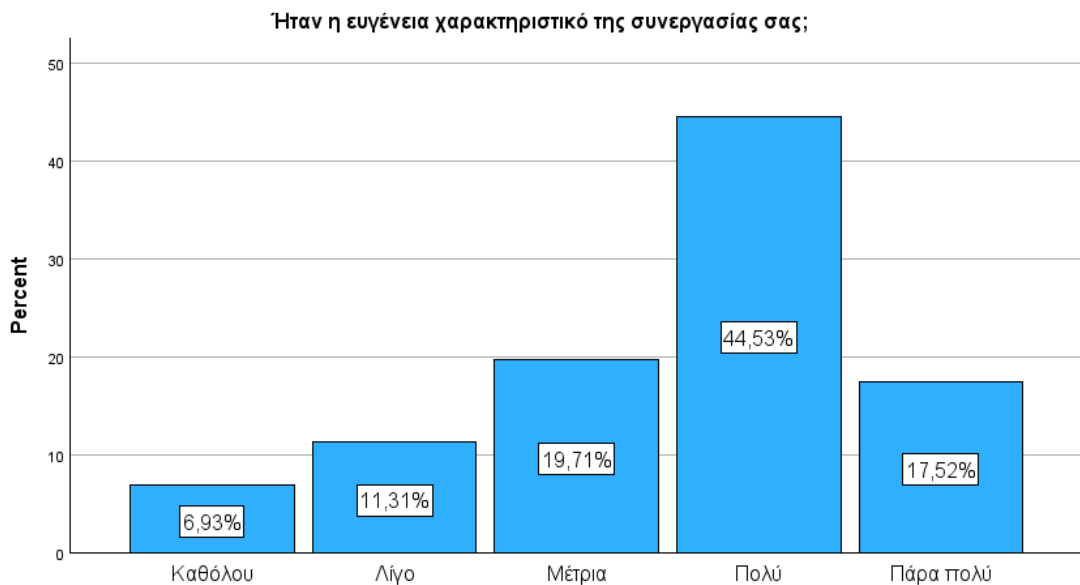
Διάγραμμα 12. Διάγραμμα εμπιστοσύνης στις σχέσεις

Με ίδιο τρόπο διατυπώθηκε η ερώτηση για την ειλικρίνεια. Παρόμοια με τα προηγούμενα είναι τα αποτελέσματα και για αυτή την ερώτηση, καθώς το 17,52% απάντησε ότι υπήρχε «Καθόλου» έως «Λίγο» ειλικρίνεια στη σχέση με τον προϊστάμενο το 48,54% ότι υπήρχε «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» ειλικρίνεια και «Μέτρια» το 33,94% (Διάγραμμα 13).



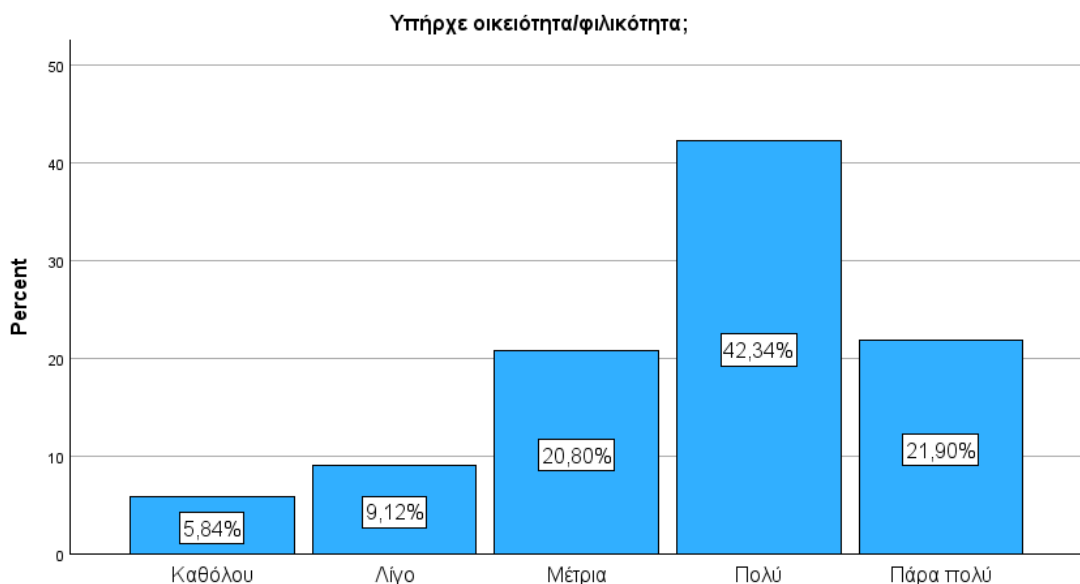
Διάγραμμα 13. Διάγραμμα ειλικρίνειας στις σχέσεις

Σχετικά με τον παράγοντα της ευγένειας, παραπάνω από τους μισούς φάνηκε να έχουν θετική εμπειρία αφού το 62,05% κυμάνθηκε στις επιλογές «Πολύ»-«Πάρα πολύ» (Διάγραμμα 14).



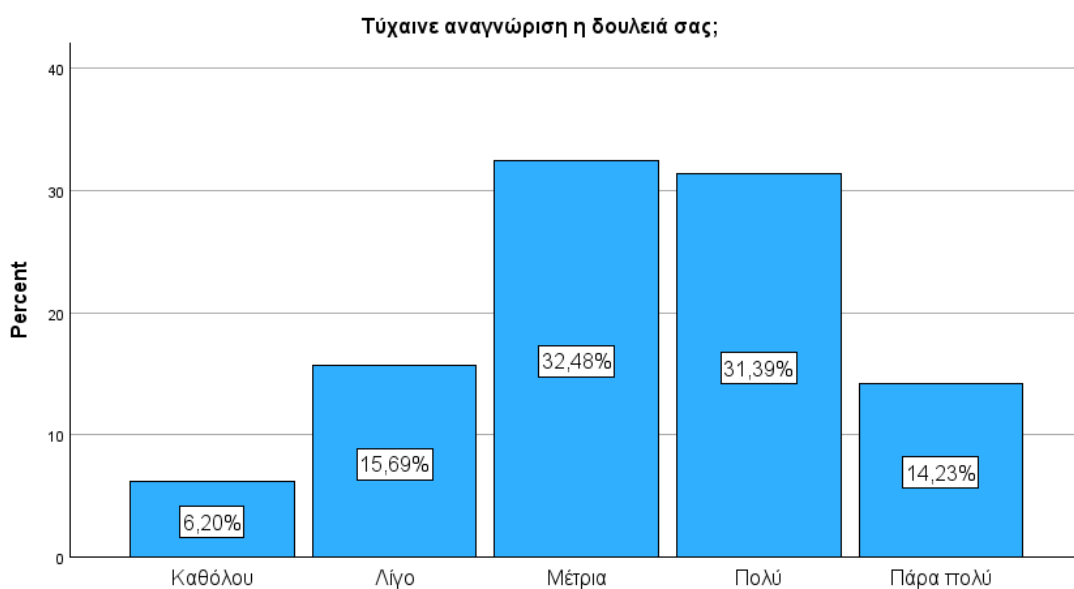
Διάγραμμα 14. Διάγραμμα ευγένειας στις σχέσεις

Παρόμοια θετική φαίνεται να είναι και η εμπειρία του 64,24% σχετικά με τον παράγοντα της οικειότητας/φιλικότητας (Διάγραμμα 15).



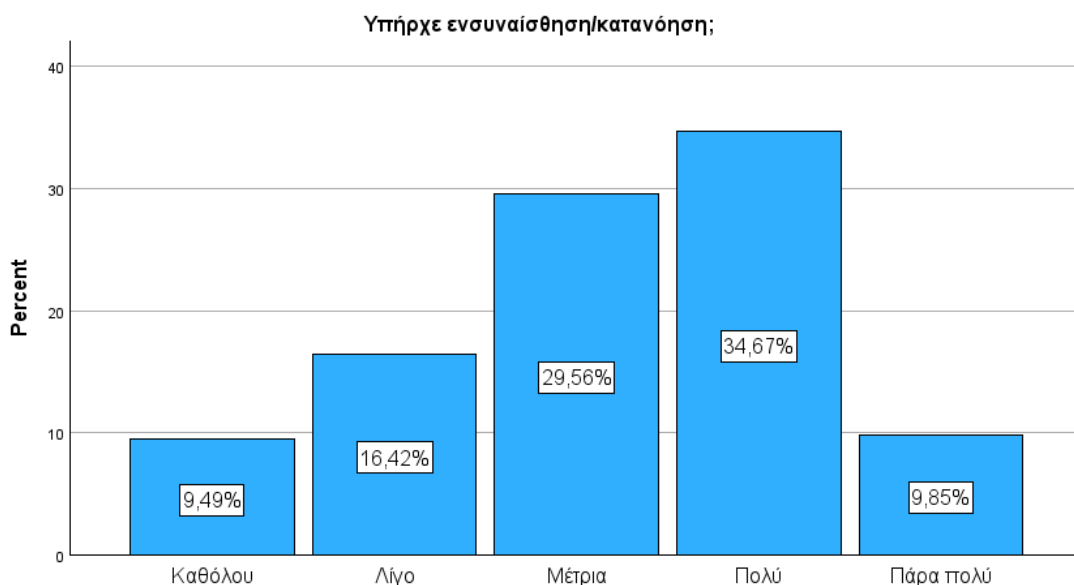
Διάγραμμα 15. Διάγραμμα οικειότητας/φιλικότητας στις σχέσεις

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα των σχέσεων είναι το κατά πόσο νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι αναγνωρίζεται η δουλειά τους από τους προϊσταμένους τους. Το 45,62% των ατόμων απάντησαν ότι η δουλειά τους τύχαινε αναγνώριση «Πολύ» ή «Πάρα πολύ», αλλά το 21,89% απάντησε «Καθόλου» και «Λίγο». Το 32,48% απάντησε «Μέτρια» (Διάγραμμα 16).



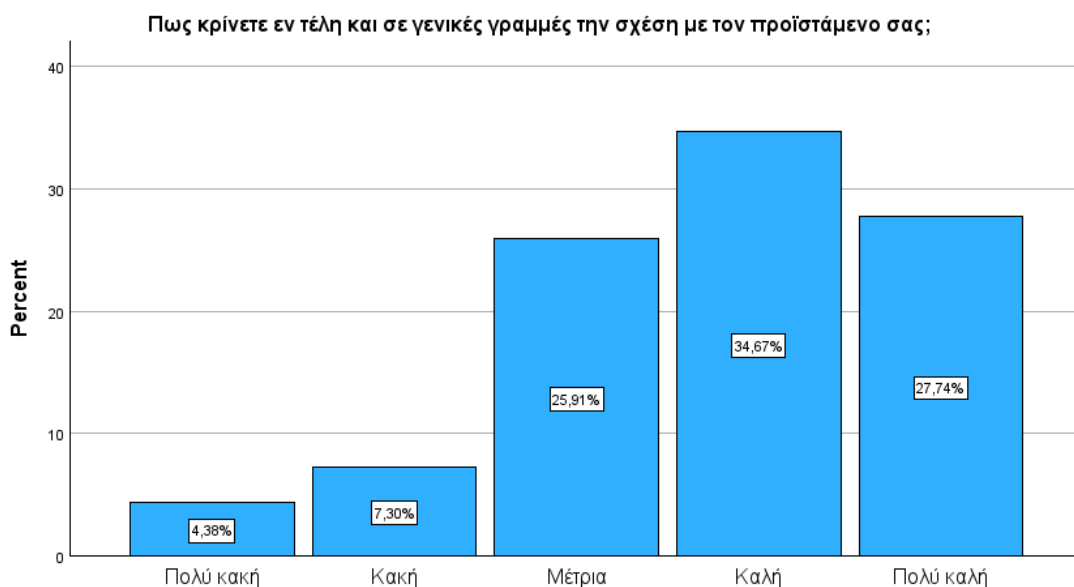
Διάγραμμα 16. Διάγραμμα αναγνώρισης εργασίας του δείγματος

Σχετικά με το αν υπήρχε ενσυναίσθηση και κατανόηση, τα μεγαλύτερα ποσοστά βρίσκονται στις απαντήσεις «Μέτρια» και «Πολύ» (29,56% και 34,67%, αντίστοιχα) (Διάγραμμα 17).



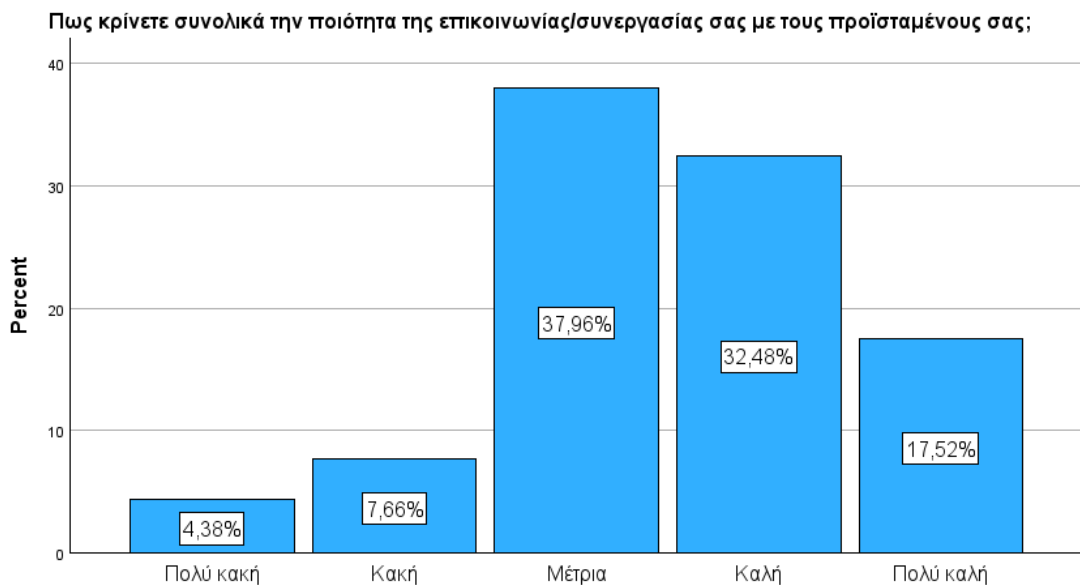
Διάγραμμα 17. Διάγραμμα ενσυναίσθησης/κατανόησης στην εργασία

Μια γενικότερη ερώτηση ζητούσε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν συνολικά την σχέση με τον προϊστάμενό τους. Ενθαρρυντικό αποτέλεσμα αποτελεί το ποσοστό 62,41% που έκρινε την σχέση «Καλή» ή «Πολύ καλή», δεν μπορεί όμως να θεωρηθεί αμελητέο το υπόλοιπο ποσοστό με τις λιγότερο θετικές απαντήσεις και άρα εμπειρίες (Διάγραμμα 18).



Διάγραμμα 18. Διάγραμμα συνολικής αξιολόγησης των σχέσεων

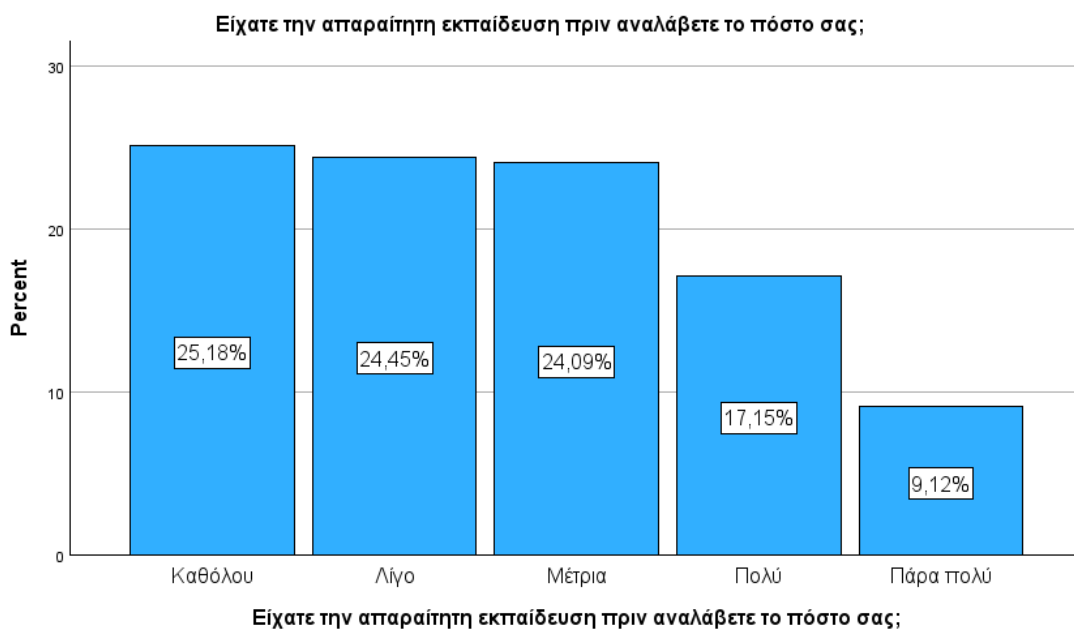
Με την ίδια λογική ερευνήθηκε συνολικά η ποιότητα της επικοινωνίας. Εδώ τα μεγαλύτερα ποσοστά την έκριναν ως «Μέτρια» (37,96%) και «Καλή» (32,48%) (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19. Διάγραμμα αξιολόγησης ποιότητας επικοινωνίας

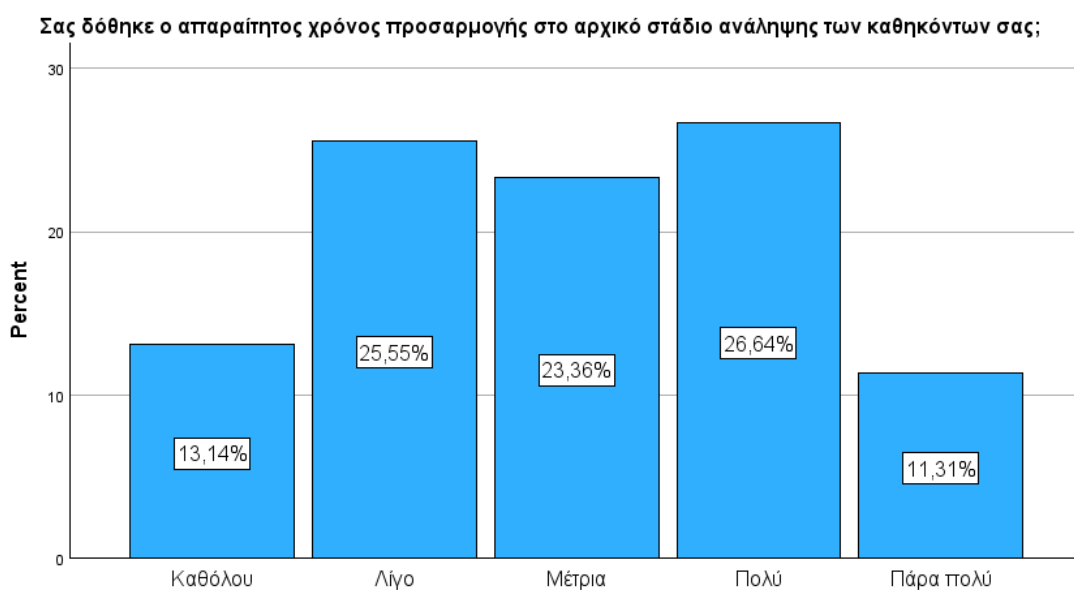
3.3. Οργάνωση του έργου στο χώρο εργασίας

Στην συνέχεια της έρευνας, το δείγμα ερωτήθηκε κατά πόσο θεωρεί ότι στην τωρινή ή πιο πρόσφατη εργασία του στο χώρο της εστίασης, είχε την απαραίτητη εκπαίδευση πριν αναλάβει το πόστο του. Σχεδόν οι μισοί (49,63%), απάντησαν «Καθόλου» έως «Λίγο», αποτυπώνοντας το πρόβλημα αυτό, ενώ ένας στους τέσσερις απάντησαν ότι έχουν εκπαιδευτεί σε «Μέτριο βαθμό» (24%) και λίγοι απάντησαν «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» (17,15% και 9,12%, αντίστοιχα) (Διάγραμμα 20).



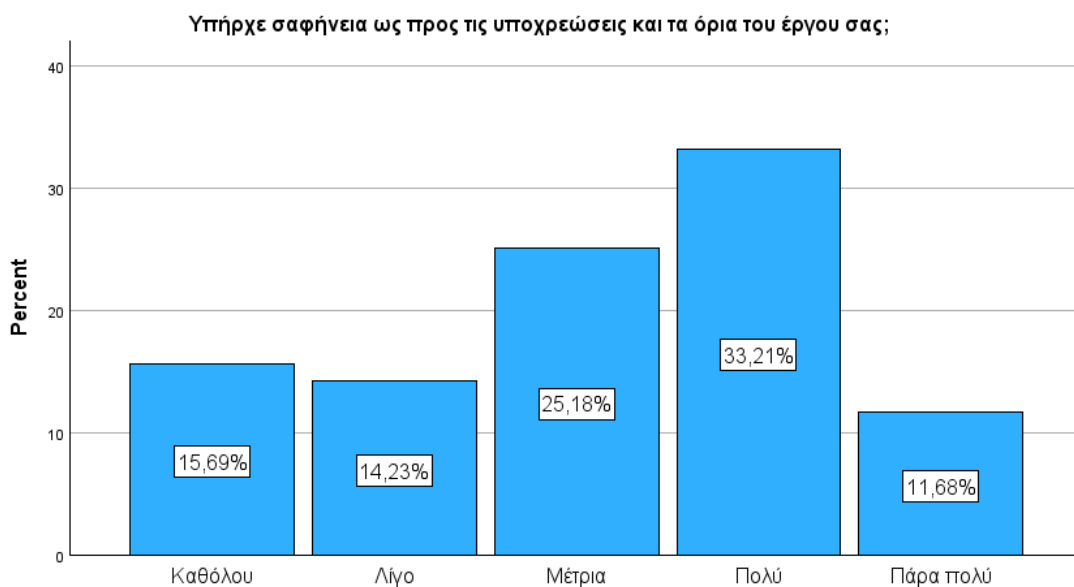
Διάγραμμα 20. Διάγραμμα εκπαίδευσης

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, διερευνήθηκε ο παράγοντας του χρόνου προσαρμογής που δόθηκε στους συμμετέχοντες στο αρχικό στάδιο της εργασίας τους για την ανάληψη των καθηκόντων τους. Εδώ τα ποσοστά αυτών που είχαν θετική εμπειρία με αυτών που είχαν αρνητική είναι σχεδόν ίσα σε μέγεθος (37,95% και 38,69%), ενώ «Μέτρια» εμπειρία είχε το 23,36% (Διάγραμμα 21).



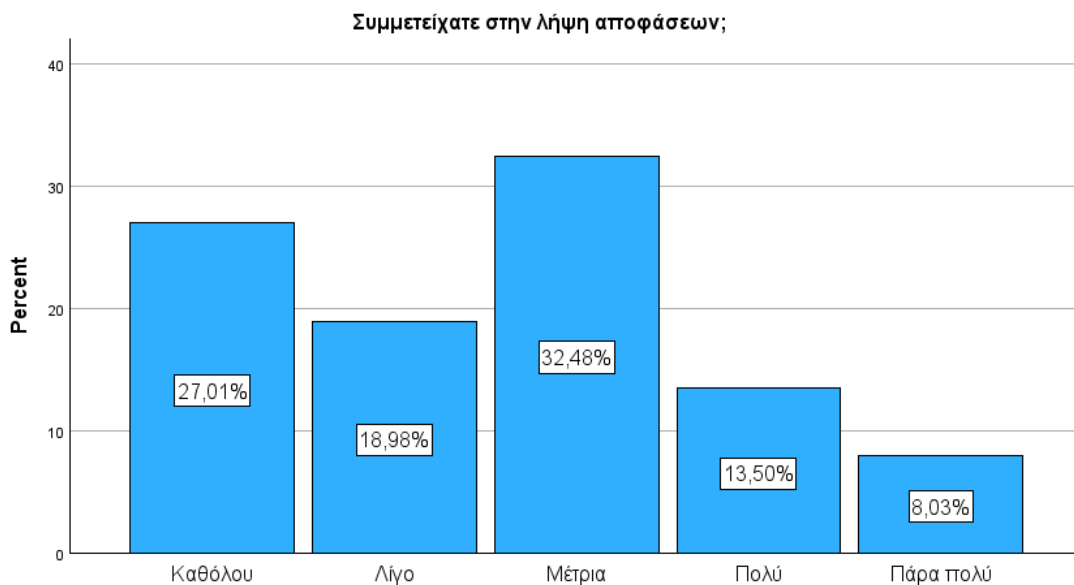
Διάγραμμα 21. Διάγραμμα χρόνου προσαρμογής

Στην συνέχεια ακολουθεί η ερώτηση «Υπήρχε σαφήνεια ως προς τις υποχρεώσεις και τα όρια του έργου σας;». Σε αντίθεση με άλλες ερωτήσεις μεγάλο ποσοστό (44,49%) απάντησε ότι υπήρχε «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» σαφήνεια. Το δεύτερο συνολικά μεγαλύτερο ποσοστό (25,18%) απάντησε «Μέτρια» και οι υπόλοιποι (29,92%) «Λίγο» ή «Καθόλου» ((Διάγραμμα 22).



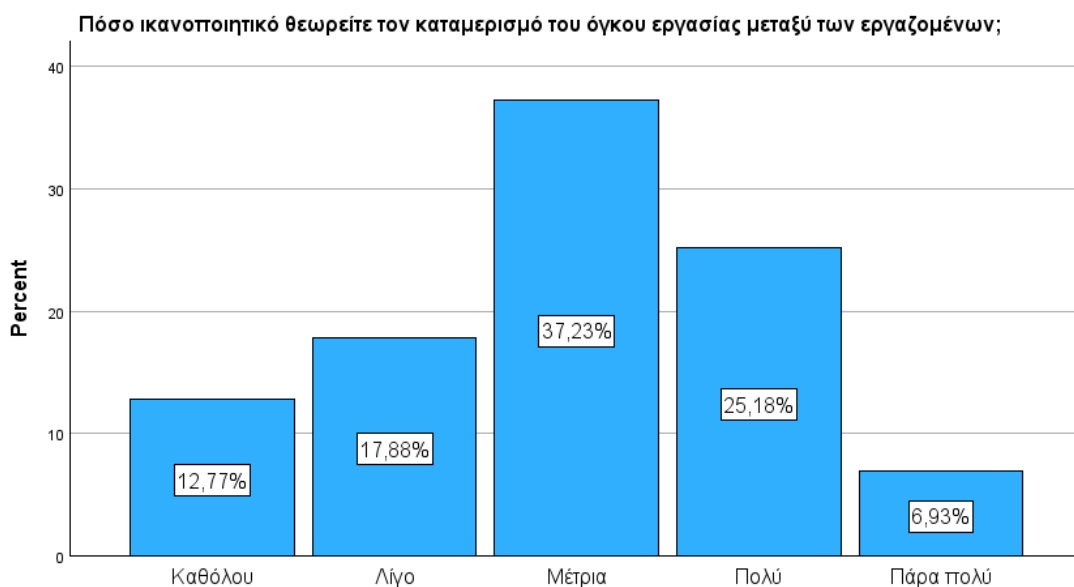
Διάγραμμα 22. Διάγραμμα σαφήνειας έργου

Σχετικά με την λήψη αποφάσεων μόνο το 23,53% απάντησε ότι συμμετείχε «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» στην λήψη τους, ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν «Καθόλου» έως «Μέτρια» (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 23. Διάγραμμα λήψης αποφάσεων

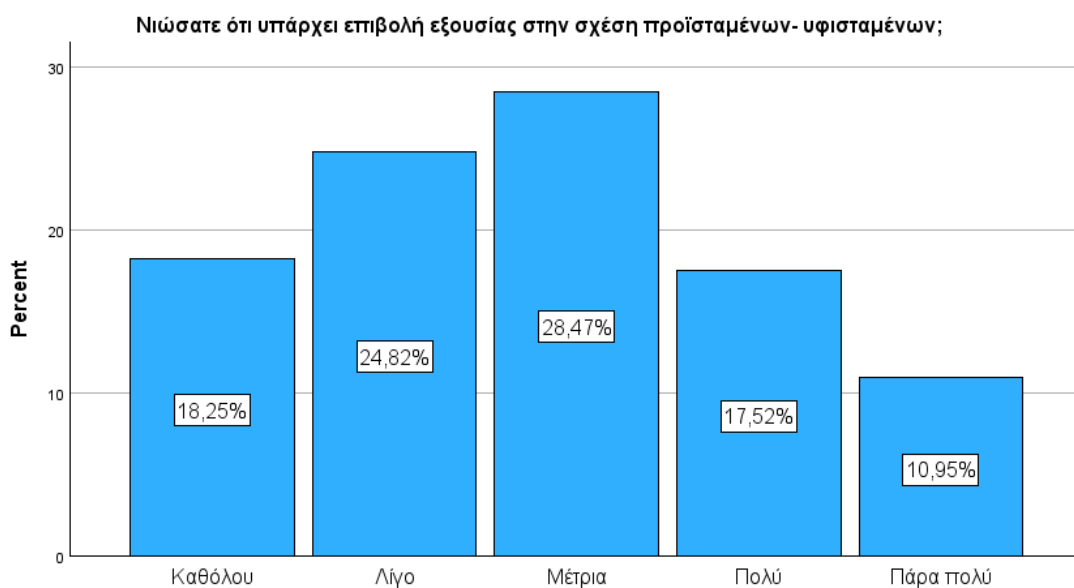
Τελευταία ερώτηση της ενότητας αποτελεί η εξής: «Πόσο ικανοποιητικό θεωρείτε τον καταμερισμό του όγκου εργασίας μεταξύ των εργαζομένων;». Ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων απάντησε «Μέτρια» ενώ τα ποσοστά που κινούνται στα αντίθετα άκρα φαίνεται να είναι σχεδόν ίσα. Έτσι «Καθόλου» και «Λίγο» απάντησε ποσοστό 30,65% και «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» το 32,11% (Διάγραμμα 24).



Διάγραμμα 24. Διάγραμμα καταμερισμού εργασίας

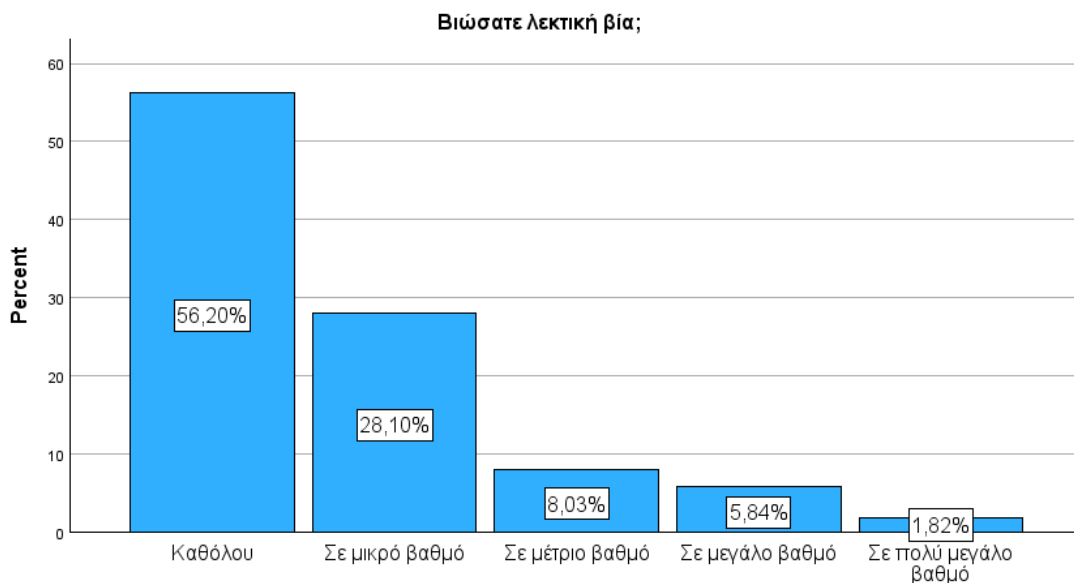
3.4. Προβλήματα στις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων

Ξεκινώντας στη συγκεκριμένη ενότητα είναι σημαντικό να αναφερθούν τα αποτελέσματα της ερώτησης «Νιώσατε ότι υπάρχει επιβολή εξουσίας στην σχέση προϊσταμένων- υφισταμένων;». Προβληματικό γεγονός αποτελεί το ποσοστό 56,94% που δήλωσε ότι έχει νιώσει αυτή την επιβολή από «Μέτριο» έως «Πάρα πολύ μεγάλο βαθμό» (Διάγραμμα 25).



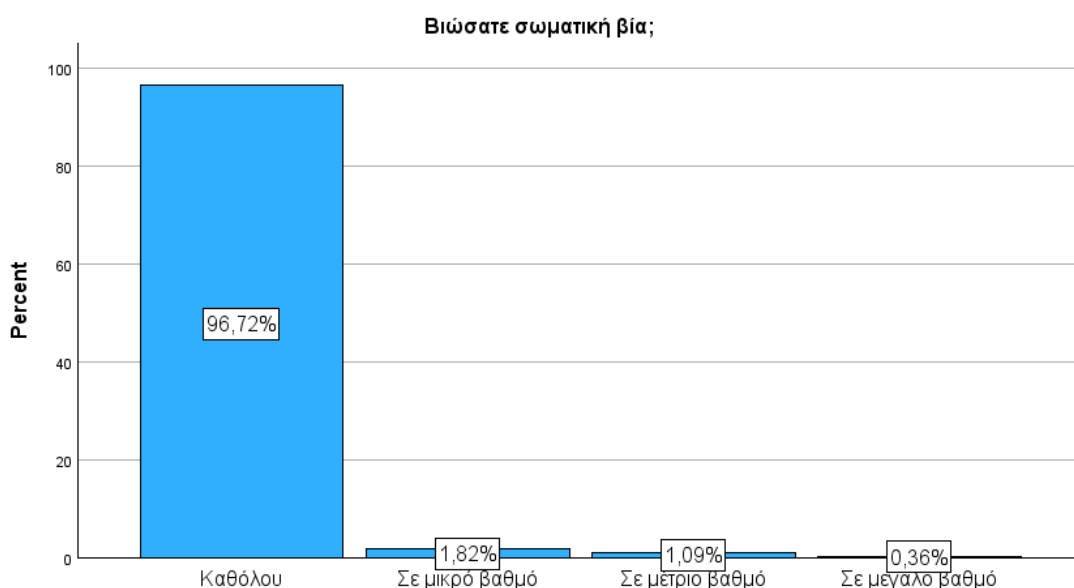
Διάγραμμα 25. Διάγραμμα επιβολής εξουσίας

Ακολουθούν τρεις ερωτήσεις με στόχο να μετρήσουν το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν βιώσει λεκτική, σωματική ή/και ψυχολογική βία κατά την διάρκεια εργασίας τους στην εστίαση. Σχετικά με την λεκτική βία αρχικά δεν φαίνεται να αποτυπώνεται σοβαρό πρόβλημα καθώς το 84,3% απάντησε «Καθόλου» ή «σε Μικρό βαθμό» ((Διάγραμμα 26).



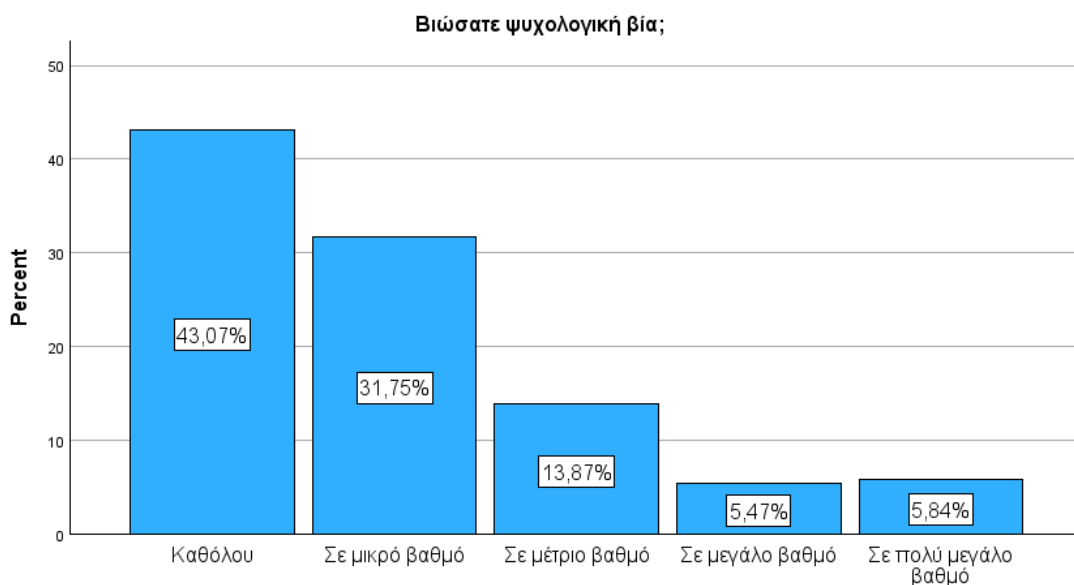
Διάγραμμα 26. Διάγραμμα λεκτικής βίας

Ακόμα λιγότερα προβληματικά φαίνονται τα αποτελέσματα για την σωματική βία αφού το 96,72% επέλεξε το «Καθόλου» στην σχετική κλίμακα (Διάγραμμα 27).



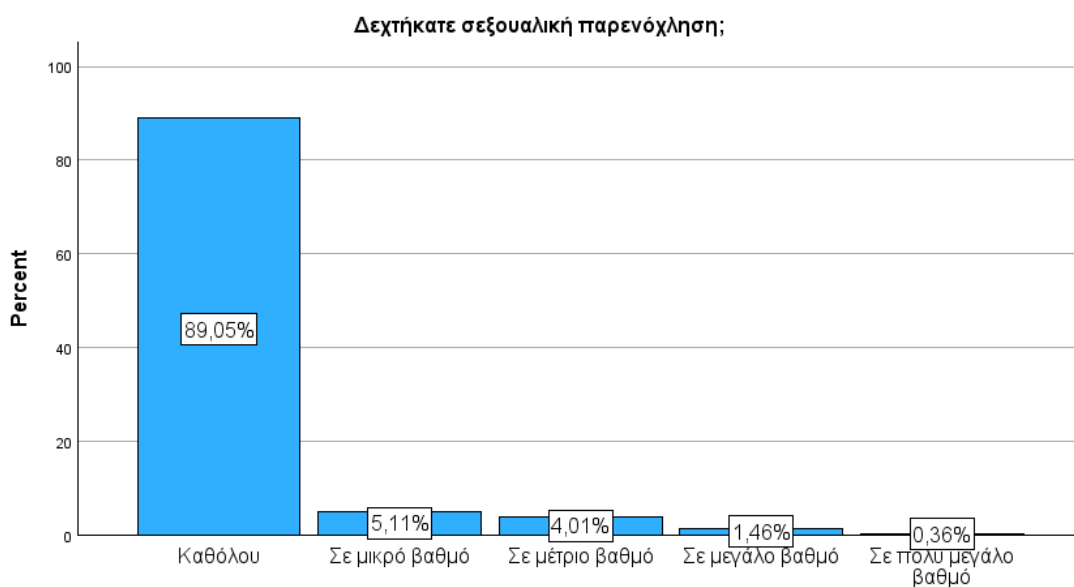
Διάγραμμα 27. Διάγραμμα σωματικής βίας

Σχετικά τέλος με τον παράγοντα της ψυχολογικής βίας, παρόλο που το 74,82% κινήθηκε στις απαντήσεις «Καθόλου» και «σε Μικρό βαθμό», δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο το γεγονός ότι το υπόλοιπο 25,18% έχει δεχτεί ψυχολογική βία στην εργασία του από «Μέτριο» έως «Πολύ μεγάλο βαθμό» ((Διάγραμμα 28).



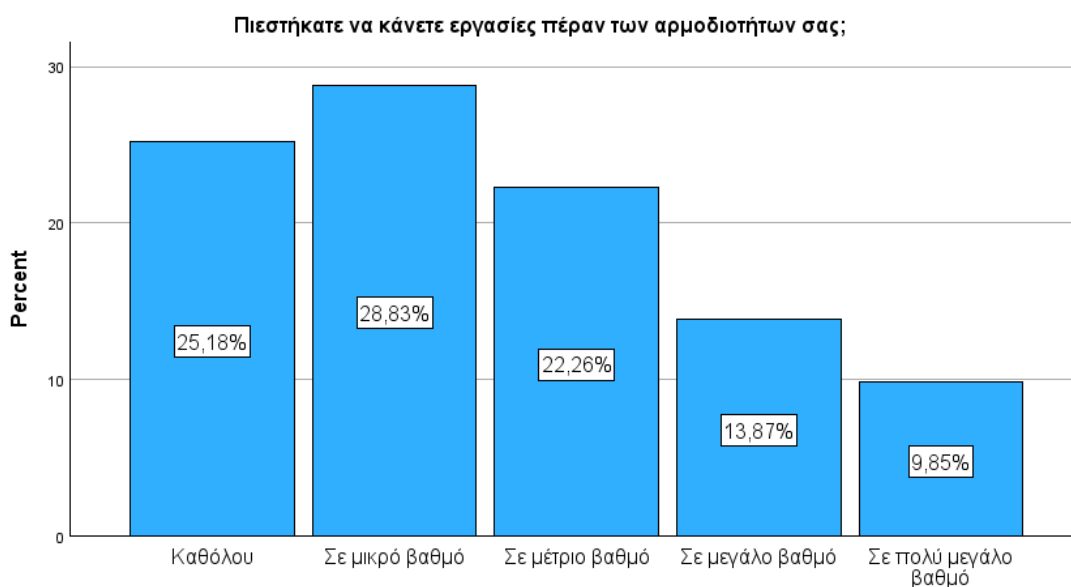
Διάγραμμα 28. Διάγραμμα ψυχολογικής βίας

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας που διερευνήθηκε στο κομμάτι των προβλημάτων είναι το θέμα της σεξουαλικής παρενόχλησης. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (89,05%) απάντησαν ότι δεν έχουν δεχθεί «Καθόλου» σεξουαλική παρενόχληση στην εργασία τους στην εστίαση, το υπόλοιπο όμως 10,94% έχει δεχθεί ως ένα βαθμό. Ένας στους δέκα δηλαδή αν μιλάμε για το γενικό κοινό, κάτι που δεν μπορεί να θεωρηθεί ασήμαντο σαν αριθμός (Διάγραμμα 29).



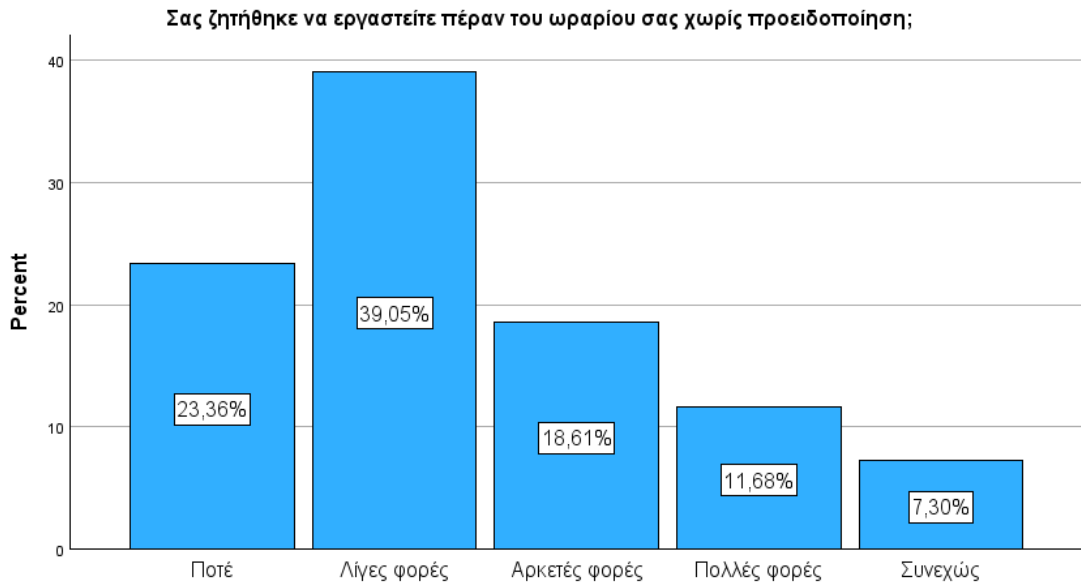
Διάγραμμα 29. Διάγραμμα σεξουαλικής παρενόχλησης

Αλλάζοντας θέμα, αλλά πάλι στον τομέα των προβλημάτων, το δείγμα ερωτήθηκε κατά πόσο ένιωσε πίεση να πραγματοποιήσει εργασίες εκτός των αρμοδιοτήτων του. Σχεδόν οι μισοί (45,98%), απάντησαν από «Μέτριο» έως σε «Πολύ μεγάλο βαθμό» (Διάγραμμα 30).

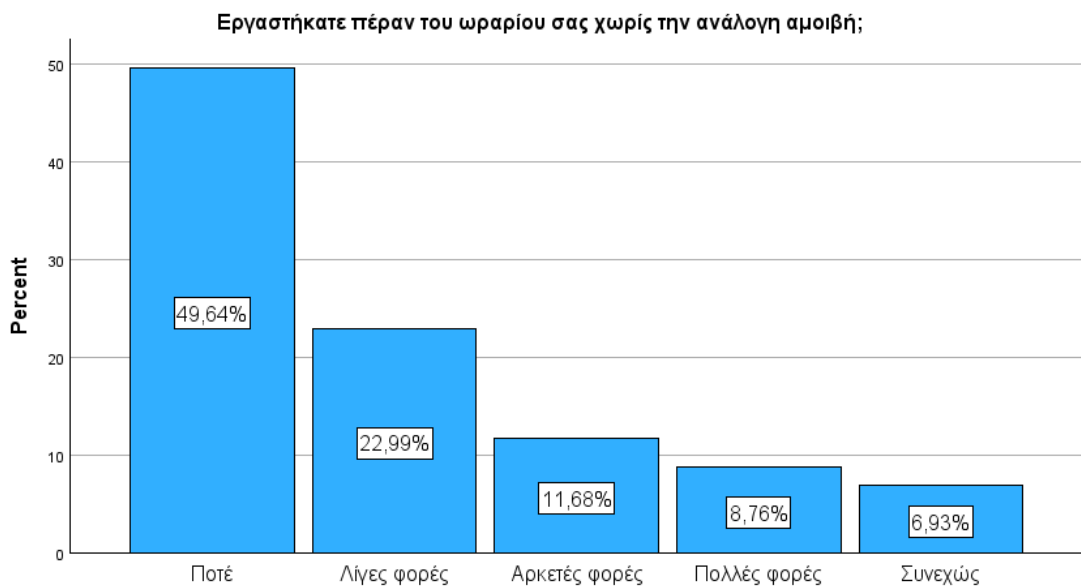


Διάγραμμα 30. Διάγραμμα αρμοδιοτήτων

Σχετικά με τα ωράρια εργασίας η μία από τις δύο ερωτήσεις αφορά το κατά πόσο τους ζητήθηκε να κάνουν υπερωρίες χωρίς προειδοποίηση και στην συνέχεια χωρίς την ανάλογη αμοιβή. Σχετικά με την πρώτη, το μεγαλύτερο ποσοστό συνολικά βρίσκεται στις απαντήσεις «Ποτέ» και «Λίγες φορές» (62,41%) και στην δεύτερη το αντίστοιχα μεγαλύτερο ποσοστό (72,63%) βρίσκεται πάλι σε αυτές τις δύο επιλογές της κλίμακας. Ωστόσο πρέπει να αναφερθούν και οι σημαντικές μειοψηφίες (που δεν μπορούν να αγνοηθούν), που αναγκάστηκαν να εργαστούν πέραν του ωραρίου τους χωρίς προειδοποίηση (37,59%), ή/και χωρίς αμοιβή (27,37%), «Αρκετές φορές» έως και «Συνεχώς». Παρόλου που συνιστούν μειοψηφίες, τα ποσοστά αυτά είναι ιδιαίτερα αυξημένα, δεδομένου ότι αφορούν και παράνομες ενέργειες εκ μέρους των εργοδοτών (Διάγραμμα 31 & 32).

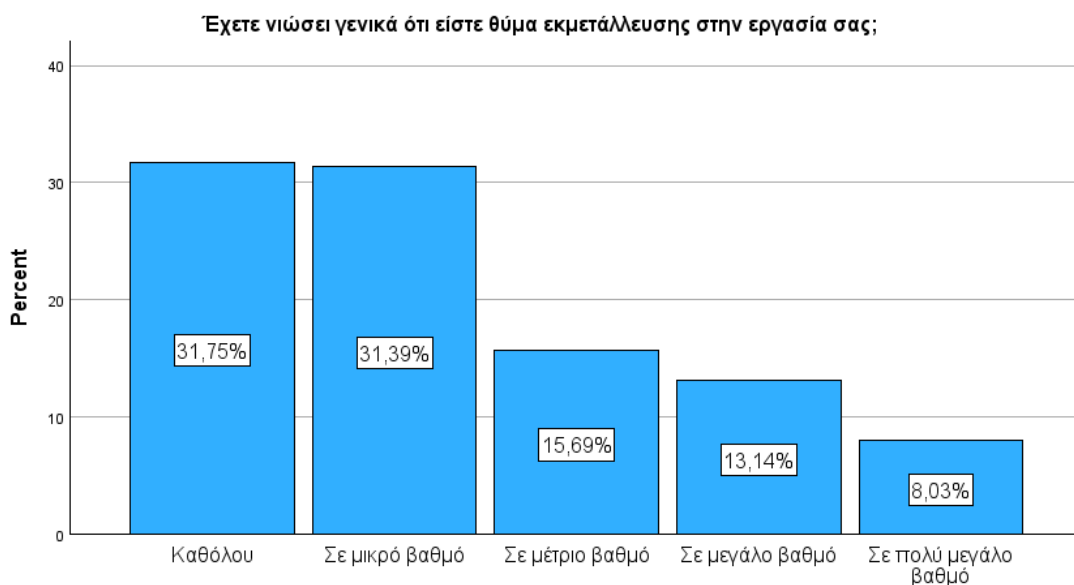


Διάγραμμα 31. Διάγραμμα υπερωρίας χωρίς προειδοποίηση



Διάγραμμα 32. Διάγραμμα υπερωρίας χωρίς αμοιβή

Εν τέλη, στην ενότητα αυτή υπάρχει και η γενική σημαντική ερώτηση «Έχετε νιώσει γενικά ότι είστε θύμα εκμετάλλευσης στην εργασία σας;». Περισσότεροι από τους μισούς (68,25%), δήλωσαν ότι έχουν νιώσει ως ένα βαθμό θύματα εκμετάλλευσης κατά την διάρκεια εργασίας τους στην εστίαση (Διάγραμμα 33).



Διάγραμμα 33. Διάγραμμα εκμετάλλευσης στην εργασία

3.5. Κυριότερες διαφορές μεταξύ υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία)

Σε αυτή την ενότητα θα διερευνηθεί το κατά πόσο διαφοροποιούνται οι απαντήσεις του δείγματος σε ορισμένες ερωτήσεις ανάλογα με το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων. Η πρώτη ερώτηση της οποίας οι απαντήσεις θα συγκριθούν με τα δύο αυτά δημογραφικά στοιχεία είναι η εξής: Τύχαινε αναγνώριση η δουλειά σας; Σχετικά με το **φύλο**, οι άντρες κατά μέσο όρο βίωσαν αναγνώριση «Μέτρια» προς «Πολύ» ($\bar{x}=3,50$ σε πεντάβαθμη κλίμακα από 1=καθόλου έως 5=πάρα πολύ), ενώ οι γυναίκες «Μέτρια» ($\bar{x}=3,21$). Διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων t-test (two-sided) που έδωσε πιθανότητα ίση με 0,03 ($p=0,033$). Αυτό σημαίνει ότι η παρατηρούμενη διαφορά μεταξύ των φύλων είναι στατιστικά σημαντική και μπορεί να γενικευτεί στον γενικό πληθυσμό (βλ. Πίνακα 1).

Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Άντρας	102	3,5000	1,09680

Τύχαινε αναγνώριση η δουλειά σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	Γυναίκα	172	3,2093	1,07732
--	---------	-----	--------	---------

Πίνακας 1. Αναγνώριση εργασίας ως προς το φύλο

*1=καθόλου έως 5=Πάρα πολύ

Σχετικά με την **ηλικία**, για την σύγκριση χωρίστηκαν οι απαντήσεις σε αυτή και σε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις σε δύο κατηγορίες. Τα άτομα από 18 έως 25 χρονών και αυτά που ήταν πάνω από 25 ετών. Έτσι οι πιο νέοι σε ηλικία απάντησαν ότι η δουλειά τους τύχαινε αναγνώρισης «σε Μέτριο βαθμό» ($\bar{x}=3,18$ σε πεντάβαθμη κλίμακα από 1= «καθόλου» έως 5= «πάρα πολύ») ενώ οι μεγαλύτεροι «σε βαθμό «Μέτριο» έως «Πολύ» ($\bar{x}=3,69$). Έπειτα από ανάλογο στατιστικό έλεγχο ανεξάρτητων δειγμάτων t-test που έδωσε πιθανότητα ίση με 0,00 ($p=0,001$) συμπεραίνουμε ότι και πάλι η παρατηρούμενη διαφορά μεταξύ των δύο ηλικιακών ομάδων είναι στατιστικά σημαντική και μπορεί να γενικευτεί στον ευρύτερο πληθυσμό (βλ. Πίνακα 2).

	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Τύχαινε αναγνώριση η δουλειά σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	18-25	199	3,1759	1,07976
	>25	75	3,6933	1,03940

Πίνακας 2. Αναγνώριση εργασίας ως προς το φύλο

*1=καθόλου έως 5=Πάρα πολύ

Συνεχίζοντας, θα συγκριθούν οι απαντήσεις για την ερώτηση: Πως κρίνετε εν τέλη και σε γενικές γραμμές την σχέση με τον προϊστάμενο σας; Ως προς το **φύλο**, οι άντρες κατά μέσο όρο είχαν «Καλές» σχέσεις ($\bar{x}=3,90$) ενώ οι γυναίκες είχαν «Μέτριες» προς «Καλές» ($\bar{x}=3,69$). Ο στατιστικός έλεγχος έδωσε πιθανότητα ίση με 0,05 και άρα η διαφορά δεν οφείλεται σε δειγματοληπτικό σφάλμα (βλ. Πίνακα 3).

	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
	Άντρας	102	3,9020	1,03894

Πως κρίνετε εν τέλη και σε γενικές γραμμές την σχέση με τον προϊστάμενο σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	Γυναίκα	172	3,6453	1,09054
--	---------	-----	--------	---------

Πίνακας 3. Σχέση με προϊσταμένους ως προς το φύλο
*1=Πολύ κακή έως 5=Πολύ καλή

Ως προς την **ηλικία**, το δείγμα στην κατηγορία 18-25 χρονών κατά μέσο όρο είχαν «Μέτριες» προς «Καλές» σχέσεις ($\bar{x}=3,62$) ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είχαν «Καλές» σχέσεις ($\bar{x}=4,07$). Το t-test έδωσε στατιστικά σημαντική πιθανότητα 0,001 (βλ. Πίνακα 4).

	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Πως κρίνετε εν τέλη και σε γενικές γραμμές την σχέση με τον προϊστάμενο σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	18-25	199	3,6181	1,10777
	>25	75	4,0667	,92024

Πίνακας 4. Σχέση με προϊσταμένους ως προς την ηλικία
*1=Πολύ κακή έως 5=Πολύ καλή

Μια άλλη ερώτηση που έχει ενδιαφέρον να ερευνηθεί για τις διαφορές στις απαντήσεις είναι αυτή που αφορά την λήψη αποφάσεων. Τελικά και οι άντρες και οι γυναίκες απάντησαν κατά μέσο όρο ότι συμμετείχαν «Λίγο» ως «Μέτρια» στην λήψη αποφάσεων στην εργασία τους ($\bar{x}=2,68$ και $\bar{x}=2,50$, αντίστοιχα). Άρα δεν υπάρχει στατιστικά μεγάλη διαφορά μεταξύ τους σχετικά με αυτόν τον παράγοντα της έρευνας. Μικρή, αλλά όχι στατιστικά σημαντική, διαφορά υπάρχει στις αντίστοιχες απαντήσεις των δύο ηλικιακών ομάδων όπου τόσο οι πιο νέοι όσο και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία συμμετείχαν κατά μέσο όρο «Λίγο» ως «Μέτρια» στην λήψη αποφάσεων ($\bar{x}=2,49$ και $\bar{x}=2,77$, αντίστοιχα) (βλ. Πίνακες 5 και 6).

	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων; *5βαθμη Likert Κλίμακα	Άντρας	102	2,6765	1,25991
	Γυναίκα	172	2,5000	1,23070

Πίνακας 5. Λήψη αποφάσεων ως προς το φύλο
*1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ

	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων; *5βαθμη Likert Κλίμακα	18-25	199	2,4874	1,18432
	>25	75	2,7733	1,37126

Πίνακας 6. Λήψη αποφάσεων ως προς την ηλικία
*1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ

Ακόμη μία γενική ερώτηση αφορά την ποιότητα της συνολικής επικοινωνίας/συνεργασίας των ερωτηθέντων με τους προϊσταμένους τους. Ως προς το φύλο και την ηλικία δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Άντρες και γυναίκες, νέοι και άνω των 25, δήλωσαν κατά μέσο όρο ότι κρίνουν την ποιότητα αυτής της επικοινωνίας «Μέτρια» προς «Καλή» (βλ. Πίνακες 7 και 8).

	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Πως κρίνετε συνολικά την ποιότητα της επικοινωνίας/συνεργασίας με τους προϊσταμένους σας;*5βαθμη Likert Κλίμακα	Άντρας	102	3,5784	1,02866
	Γυναίκα	172	3,4709	,99957

Πίνακας 7. Ποιότητα επικοινωνίας ως προς το φύλο
*1=Πολύ κακή έως 5=Πολύ καλή

	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
--	--------	---	------------	-----------------

Πως κρίνετε συνολικά την ποιότητα της επικοινωνίας/συνεργασίας με τους προϊσταμένους σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	18-25	199	3,4422	1,01276
	>25	75	3,6933	,98603

Πίνακας 8. Ποιότητα επικοινωνίας ως προς την ηλικία
*1=Πολύ κακή έως 5=Πολύ καλή

Η επόμενη σύγκριση αφορά τον παράγοντα της ψυχολογικής βίας. Οι άντρες κατά μέσο όρο δεν βίωσαν «Καθόλου» έως «Σε μικρό βαθμό» ψυχολογική βία κατά την διάρκεια της εργασίας τους ($\bar{x}=1,80$), ενώ οι γυναίκες τη βίωσαν «Σε μικρό βαθμό» ($\bar{x}=2,10$). Αυτή η διαφορά παρότι μικρή είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,036$) (βλ. Πίνακα 9).

		Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Βιώσατε ψυχολογική βία;*5βαθμη Likert Κλίμακα	Άντρας		102	1,8039	1,02483
	Γυναίκα		172	2,1047	1,20456

Πίνακας 9. Ψυχολογική βία ως προς το φύλο
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Αντίστοιχη διαφορά υπάρχει και σε σχέση με την ηλικία του δείγματος. Η κατηγορία 10-25 ετών βίωσαν ψυχολογική βία «Σε μικρό βαθμό» ($\bar{x}=2,04$), ενώ οι άνω των 25 ετών από «Καθόλου» έως «Σε μικρό βαθμό» ($\bar{x}=1,87$). Αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική και άρα δεν μπορεί να γενικευτεί ευρύτερα (βλ. Πίνακα 10).

			Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Βιώσατε ψυχολογική βία; *5βαθμη Likert Κλίμακα		18-25	199	2,0402	1,17996	
		>25	75	1,8667	1,05694	

Πίνακας 10. Ψυχολογική βία ως προς την ηλικία
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η σύγκριση που αφορά τα φύλα και τις ηλικίες σε σχέση με το πρόβλημα της σεξουαλικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Πολύ μικρή διαφορά παρατηρείται σε σχέση με τα φύλα, με τους άντρες να βρίσκονται κατά μέσο όρο στο «Καθόλου» ($\bar{x}=1,09$) της πεντάβαθμης κλίμακας και τις γυναίκες μεταξύ «Καθόλου» και «Σε μικρό βαθμό» ($\bar{x}=1,25$). Με το p να είναι μικρότερο του 0,05 δηλαδή 0,03 μπορούμε να πούμε ότι το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν κακοποιηθεί σεξουαλικά ως ένα μικρό βαθμό περισσότερο από τους άντρες στην εργασία τους στην εστίαση είναι μια διαφορά που λόγω στατιστικής σημαντικότητας μπορεί να γενικευτεί στο ευρύ κοινό. Ακόμα μικρότερη (πιθανότατα από δειγματοληπτικό σφάλμα) διαφορά υπάρχει μεταξύ ηλικιακών ομάδων, όπου σύμφωνα με τις απαντήσεις και των δύο κατηγοριών έχουν δεχθεί κατά μέσο όρο «Καθόλου» έως «Σε μικρό βαθμό» σεξουαλική κακοποίηση στα πλαίσια της εργασίας τους στον κλάδο της εστίασης ($\bar{x}=1,18$ και $\bar{x}=1,21$, αντίστοιχα) (βλ. Πίνακες 11 και 12).

			Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση;*5βαθμη Likert Κλίμακα		Άντρας	102	1,0882	,46889	
		Γυναίκα	172	1,2500	,66776	

Πίνακας 11. Βαθμός σεξουαλικής παρενόχλησης ως προς το φύλο
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

			Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση;*5βαθμη Likert Κλίμακα		18-25	199	1,1809	,57510	
		>25	75	1,2133	,68366	

Πίνακας 12. Βαθμός σεξουαλικής παρενόχλησης ως προς την ηλικία
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Τελευταία ερώτηση ως προς την οποία θα συγκριθούν οι ίδιες δημογραφικές κατηγορίες (φύλου και ηλικίας) είναι το κατά πόσο έχουν νιώσει θύματα εκμετάλλευσης στην εργασία τους. Ούτε σε αυτή την σύγκριση φαίνεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ φύλων και ηλικιών με την πιθανότητα (p) του t-test για το πρώτο ίση με 0,554 και για το δεύτερο 0,6. Έτσι και τα δύο φύλα στην πρώτη περίπτωση απάντησαν κατά μέσο όρο ότι έχουν νιώσει θύματα εκμετάλλευσης σε «Μικρό» προς «Μέτριο» Βαθμό. Το ίδιο ακριβώς δήλωσαν και οι ηλικιακές ομάδες 18-25 και 25 και πάνω ετών του δείγματος (βλ. Πίνακα 13).

	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Έχετε νιώσει γενικά ότι είστε θύμα εκμετάλλευσης στην εργασία σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	Άντρας	102	2,2843	1,17210
	Γυναίκα	172	2,3779	1,32549

Πίνακας 13. Βαθμός εκμετάλλευσης στην εργασία ως προς το φύλο
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Το ίδιο ακριβώς δήλωσαν και οι ηλικιακές ομάδες 18-25 και 25 και πάνω ετών του δείγματος (βλ. Πίνακα 14).

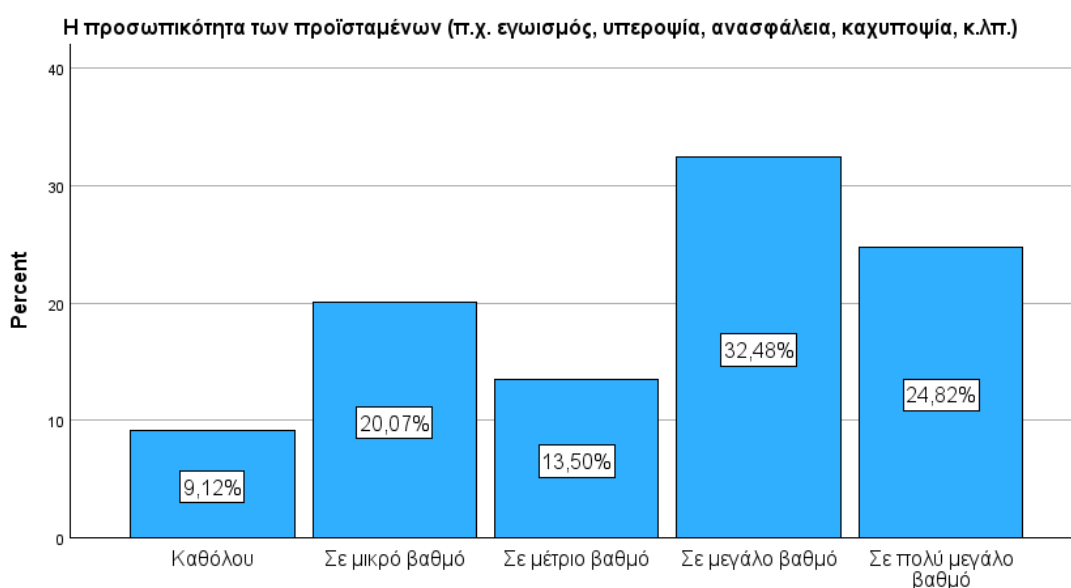
	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Έχετε νιώσει γενικά ότι είστε θύμα εκμετάλλευσης στην εργασία σας; *5βαθμη Likert Κλίμακα	18-25	199	2,3668	1,26774
	>25	75	2,2800	1,27936

Πίνακας 14. Βαθμός εκμετάλλευσης στην εργασία ως προς την ηλικία
*1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

3.6. Αιτίες

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την ενότητα που αφορά τις αιτίες των προβλημάτων που εμφανίζονται στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στον κλάδο της εστίασης. Έτσι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να δηλώσουν σε πιο βαθμό πιστεύουν ότι συμβάλουν πιθανές αιτίες που παρατέθηκαν, βασισμένες στην βιβλιογραφία της έρευνας, στα προβλήματα που προκύπτουν, χρησιμοποιώντας και πάλι την πεντάβαθμη Likert κλίμακα (Καθόλου-Σε πολύ μεγάλο βαθμό). Οι αιτίες παρουσιάζονται από την πιο σημαντική (βάση του μέσου όρου των απαντήσεων), έως την λιγότερο σημαντική.

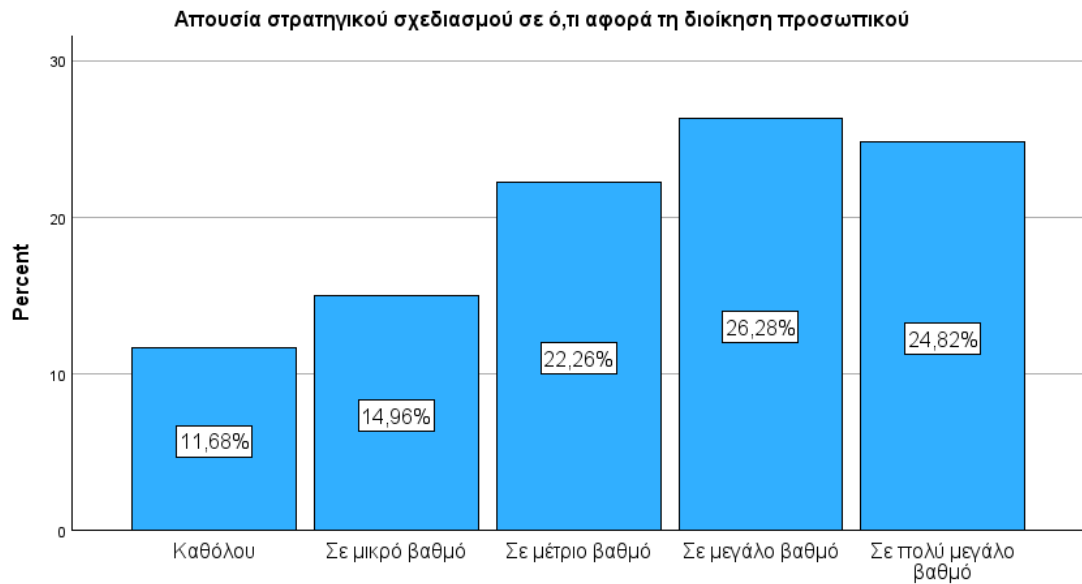
Πρώτη αιτία που επισημάνθηκε από τους ερωτώμενους σε μεγαλύτερο βαθμό αφορά την προσωπικότητα των προϊσταμένων (π.χ. εγωισμός, υπεροψία, ανασφάλεια, καχυποψία, κ.λπ.). Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (57,3%), απάντησαν ότι παίζει ρόλο ο παράγοντας αυτός σε Μεγάλο και Πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 34 Διάγραμμα προσωπικότητας προϊσταμένων

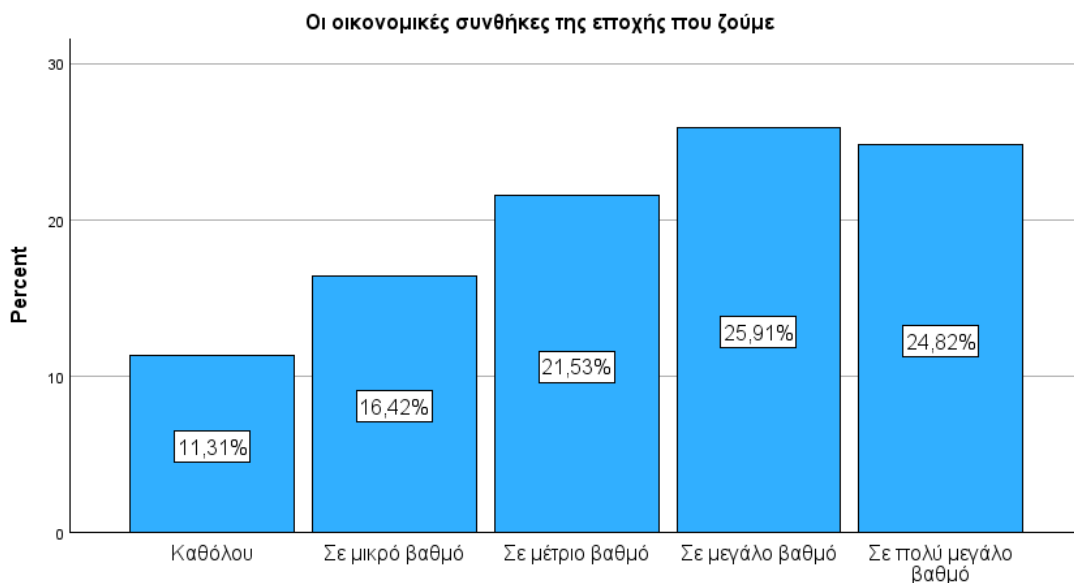
Επόμενη πιθανή αιτία είναι η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού σε ό,τι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού από την πλευρά των προϊσταμένων. Εδώ και πάλι το μεγαλύτερο συνολικά ποσοστό (73,36%) απάντησε ότι μπορεί να ευθύνεται αυτός ο

παράγοντας για τα προβλήματα που προκύπτουν από μέτριο έως σε πολύ μεγάλο βαθμό.



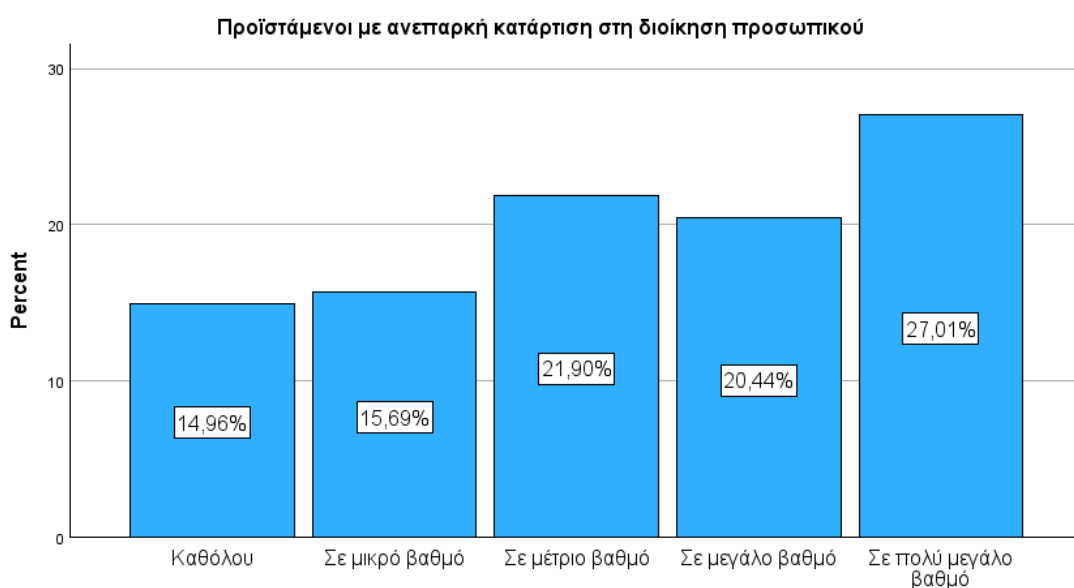
Διάγραμμα 35 Διάγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού

Στην συνέχεια ακολουθεί ο παράγοντας το οικονομικού περιβάλλοντος όπου το μεγαλύτερο ποσοστό συνολικά (50,73%), απάντησε ότι μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό.



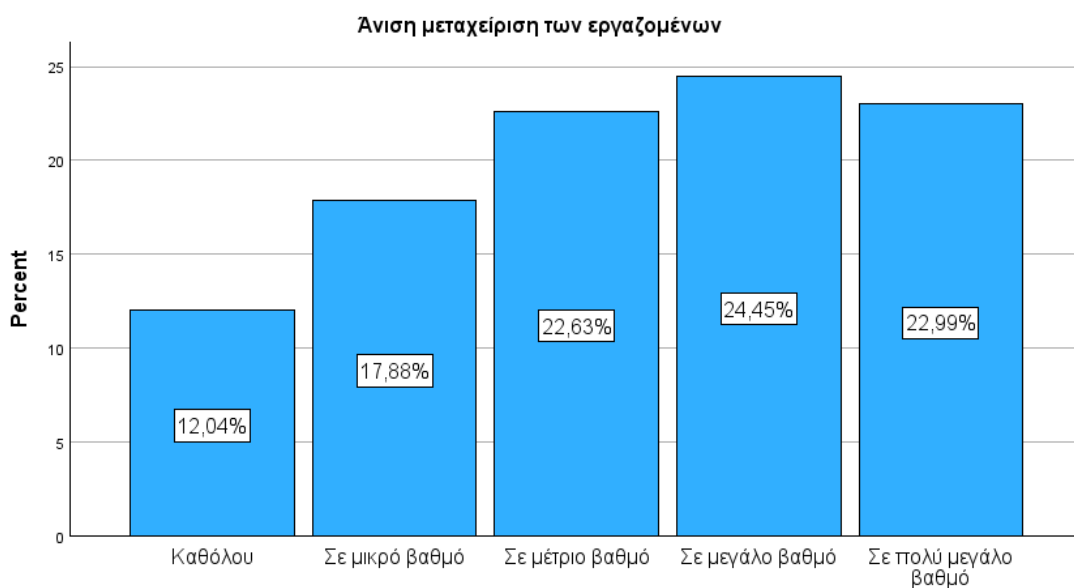
Διάγραμμα 36 Διάγραμμα οικονομικών συνθηκών

Η ανεπαρκής κατάρτιση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι πιθανή αιτία που ακολουθεί. Το 69,35% δήλωσε ότι προκαλεί πρόβλημα σε μέτριο έως σε πολύ μεγάλο βαθμό.



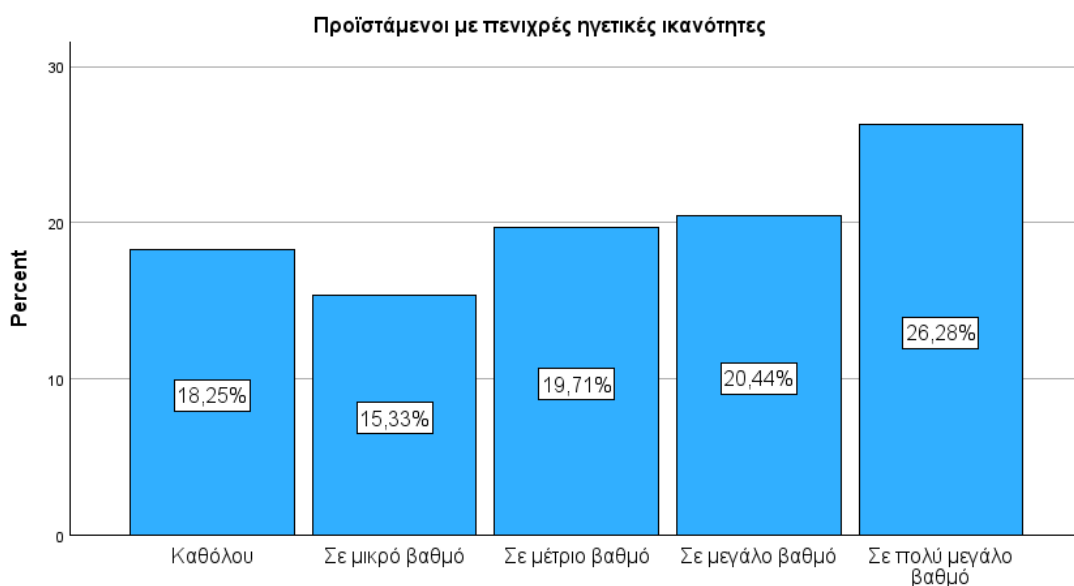
Διάγραμμα 37 Διάγραμμα κατάρτισης ΔΑΔ

Εύλογα είναι ψηλά στην κατάταξη ο παράγοντας της άνισης μεταχείρισης των εργαζομένων, όπου σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι μπορεί να είναι πιθανή αιτία πρόκλησης προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις ως ένα βαθμό.



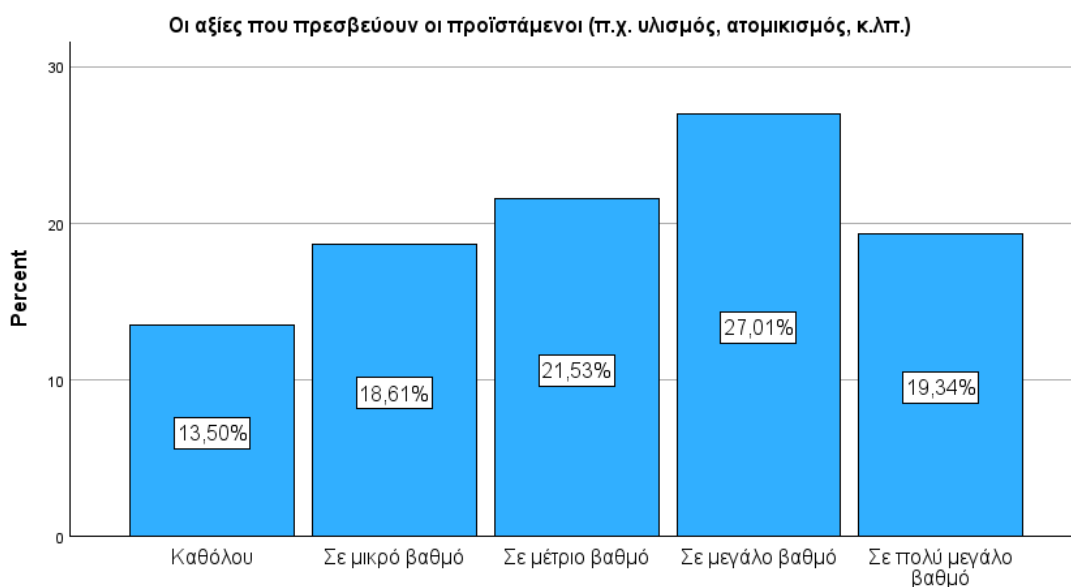
Διάγραμμα 38 Διάγραμμα άνισης μεταχείρισης εργαζομένων

Εκτός από τις γνώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διερευνήθηκε και το κατά πόσο η απουσία ηγετικών ικανοτήτων του προϊσταμένου αποτελεί ανάλογη αιτία. Σχεδόν οι μισοί (46,72%), θεωρούν ότι αυτός ο παράγοντας επηρεάζει επιβαρυντικά τις εργασιακές σχέσεις στην εστίαση σε Μεγάλο και Πολύ μεγάλο βαθμό.



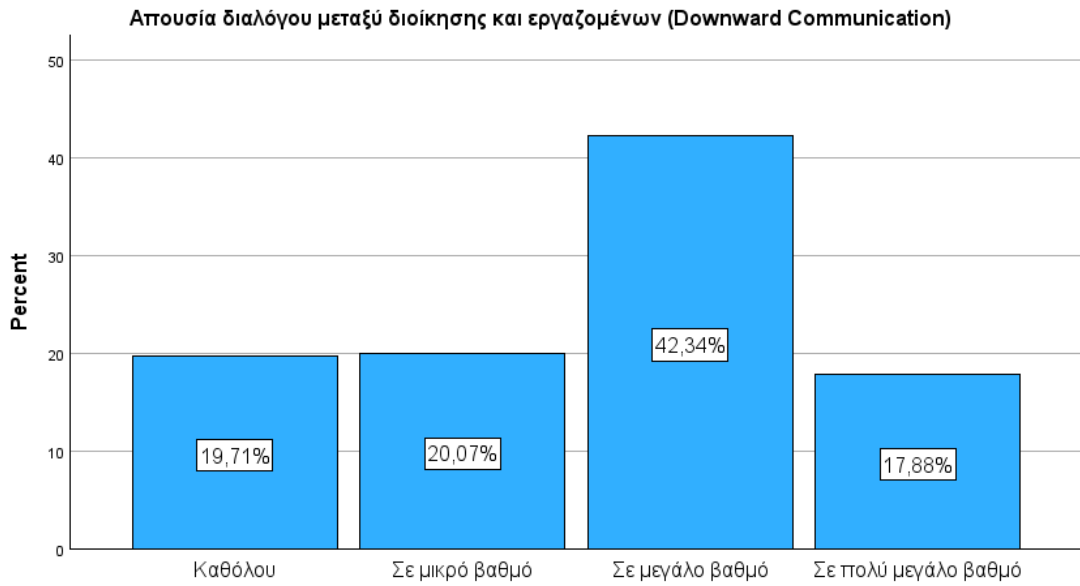
Διάγραμμα 39 Διάγραμμα ηγετικών ικανοτήτων προϊσταμένων

Σε συνέχεια των αιτιών υπάρχει αυτή που αφορά τις αξίες που πρεσβεύουν οι προϊστάμενοι. Εδώ μόνο το 13,5 % απάντησε ότι δεν ευθύνεται καθόλου αυτός ο παράγοντας στα προβλήματα στις σχέσεις, άρα όλοι οι υπόλοιποι δήλωσαν ότι επηρεάζονται αυτές σε κάποιο βαθμό από τις αξίες που πρεσβεύονται (π.χ. υλισμός, ατομικισμός, κ.λπ.).



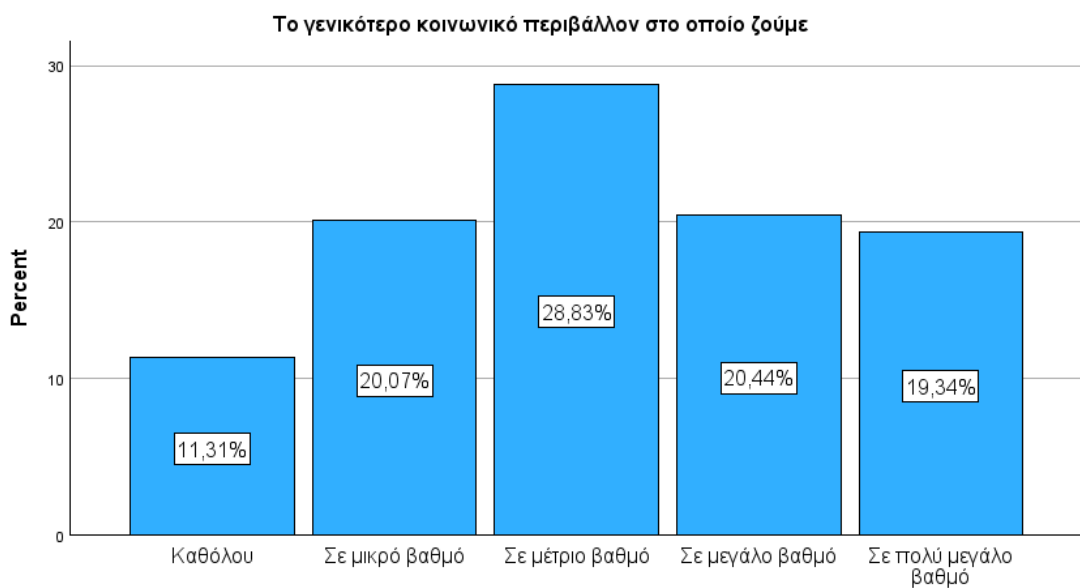
Διάγραμμα 40 Διάγραμμα αξιών προϊσταμένων

Μία αιτία στην οποία φάνηκε να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη συνέχεια οι ερωτώμενοι είναι απουσία διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Downward Communication). Το 60,22% εντάσσεται στις απαντήσεις σε Μεγάλο και σε Πολύ μεγάλο βαθμό ενώ κανένας δεν απάντησε σε Μέτριο βαθμό.



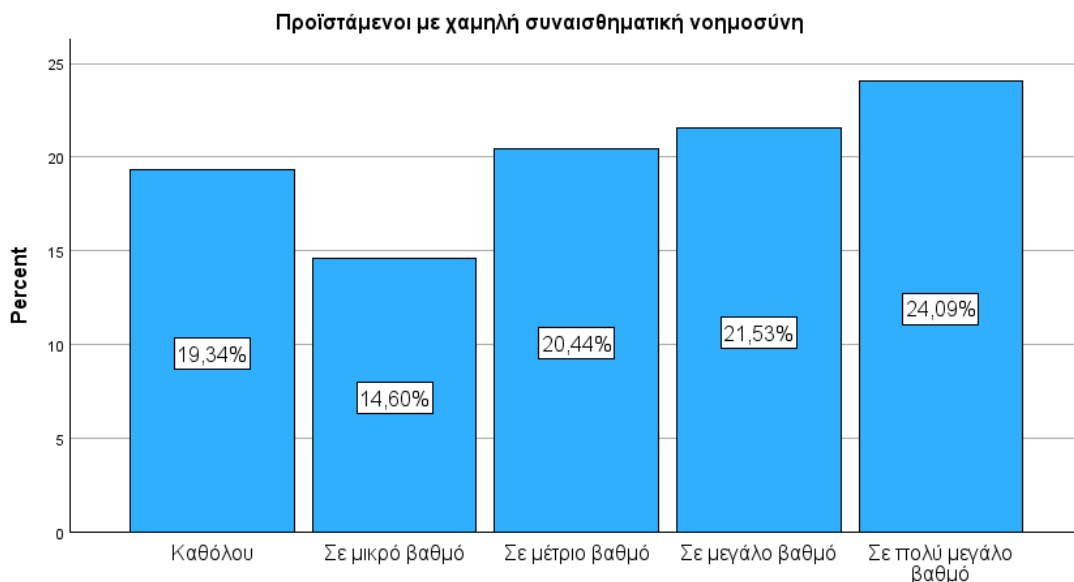
Διάγραμμα 41 Διάγραμμα καθοδικής επικοινωνίας

Μετά το οικονομικό περιβάλλον, σε συνέχεια των γενικότερων συνθηκών που μπορούν να εντείνουν πιθανώς πολλές φορές τις προβληματικές συνθήκες είναι το κοινωνικό περιβάλλον. Το μεγαλύτερο ποσοστό 28,83% απάντησε ότι οι συνθήκες αυτές μπορούν να επηρεάσουν σε Μέτριο βαθμό αλλά μεγάλα είναι τα ποσοστά και στις υπόλοιπες βαθμίδες.



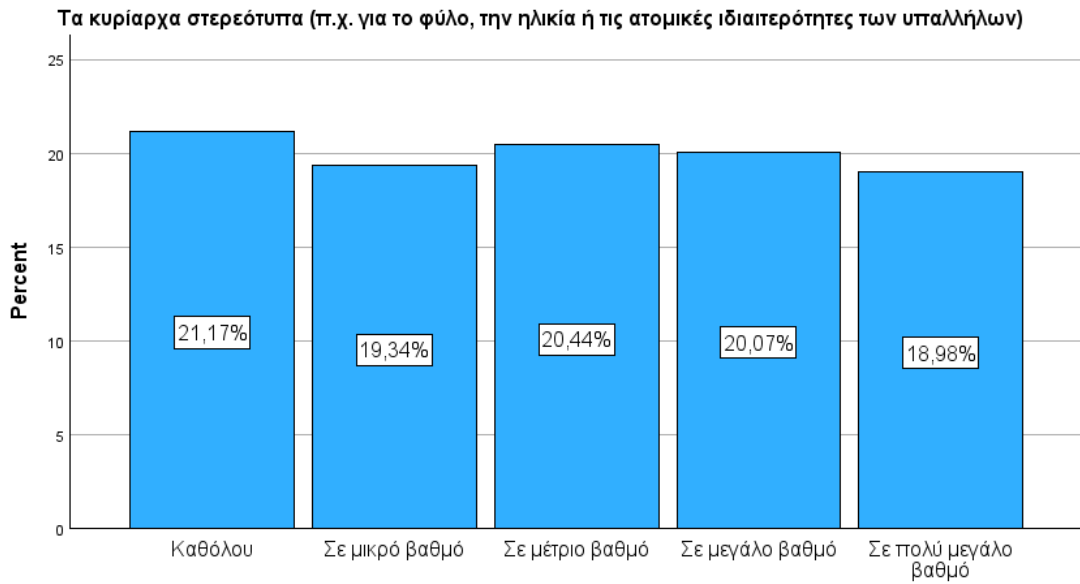
Διάγραμμα 42 Διάγραμμα κοινωνικού περιβάλλοντος

Σχετικά με τον παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης και το βαθμό στον οποίο την κατέχει ένας προϊστάμενος, το δείγμα είναι κατανομημένο σχεδόν ισότιμα στις απαντήσεις.



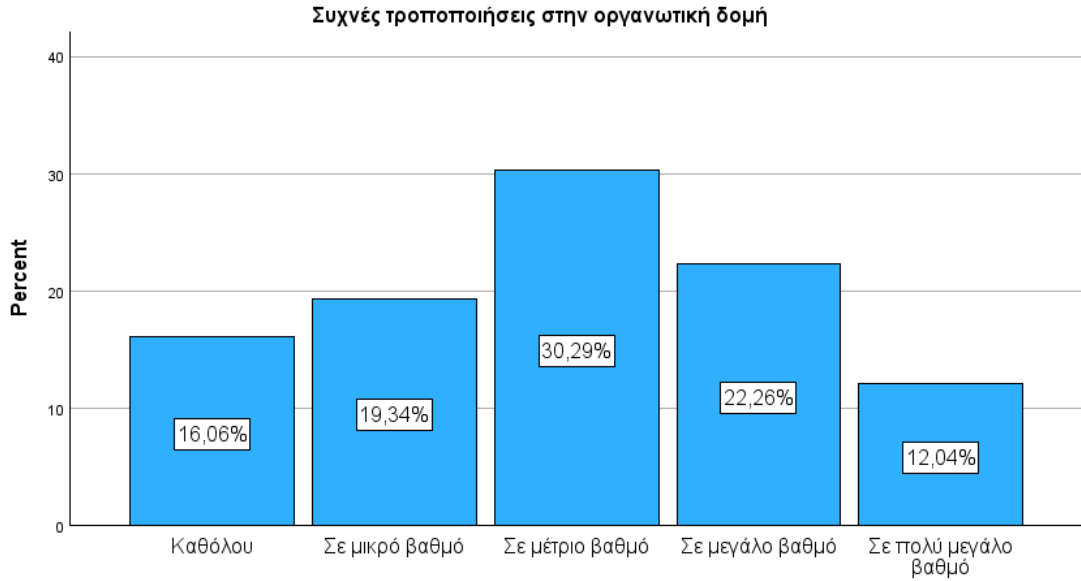
Διάγραμμα 43 Διάγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης προϊσταμένων

Βασική πιθανή αιτία αποτελούν στη συνέχεια τα κυρίαρχα στερεότυπα (π.χ. για το φύλο, την ηλικία ή τις ατομικές ιδιαιτερότητες των υπαλλήλων). Εντυπωσιακό γεγονός αποτελεί το ότι τα ποσοστά των απαντήσεων είναι κατανομημένα ισότιμα και στις πέντε βαθμίδες της κλίμακας, έχοντας έτσι όλες τις διαφορετικές απόψεις να εκπροσωπούνται με την ίδια βαρύτητα.



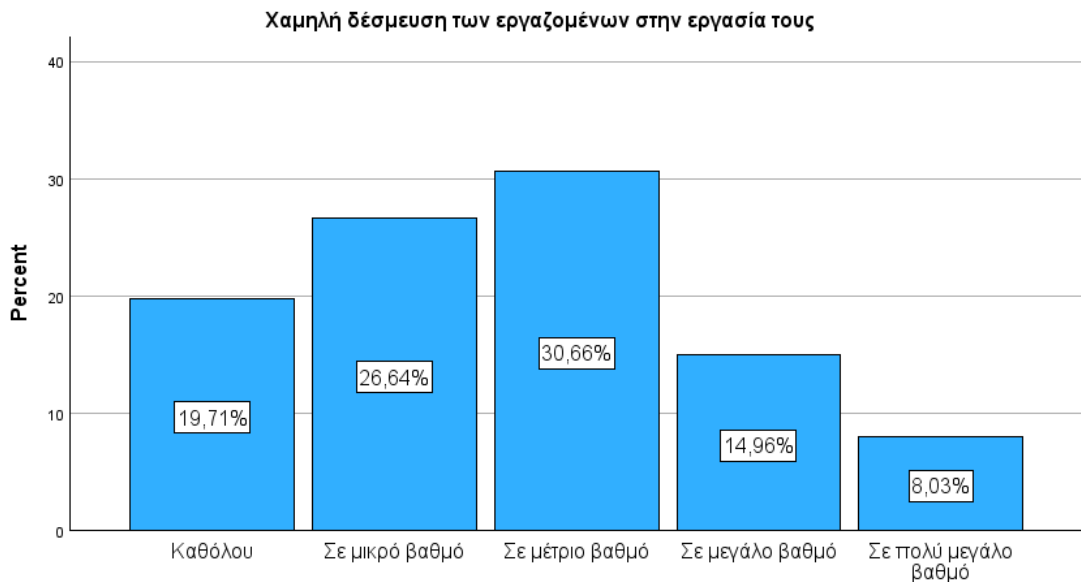
Διάγραμμα 44 Διάγραμμα στερεοτύπων προϊσταμένων

Οι συχνές τροποποιήσεις στην οργανωτική δομή, κλίνουν σε σχεδόν ίσα ποσοστά στα δύο άκρα τις κλίμακας, με το 35,4% του δείγματος να δηλώνει ότι δεν αποτελούν βασική αιτία καθόλου ή σε μικρό βαθμό και το 34,3% σε μεγάλο η πολύ μεγάλο βαθμό. Στην μέση της κλίμακας βρίσκεται αντίστοιχα το 30,29%. Ανάλογα με την ερμηνεία των ποσοστών αυτών και την τοποθέτηση των ενδιάμεσων απαντήσεων μπορεί οι απαντήσεις να κλίνουν περισσότερο συνολικά προς την αρνητική ή την θετική πλευρά.



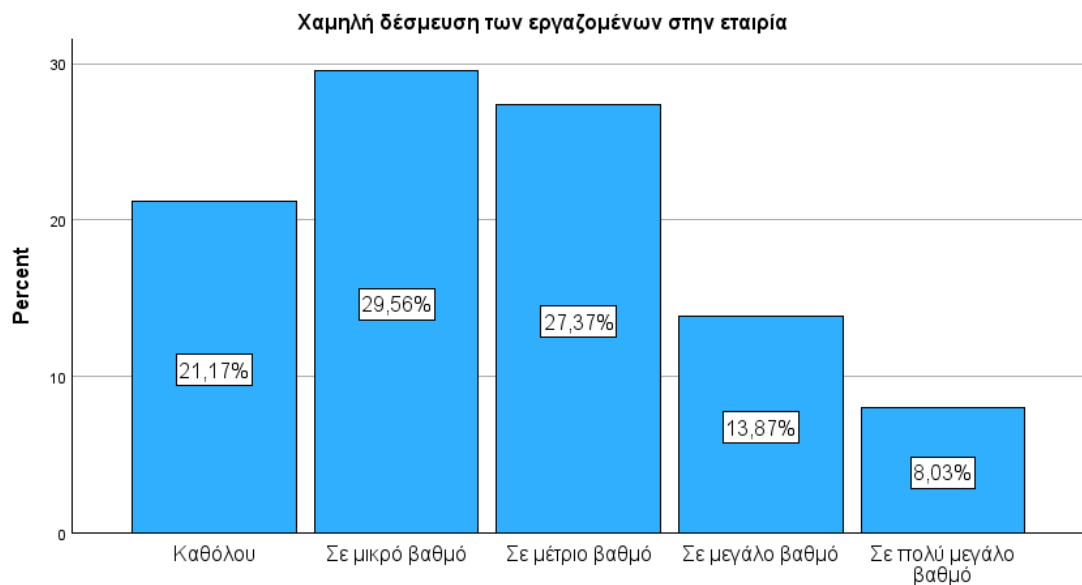
Διάγραμμα 45 Διάγραμμα τροποποιήσεων στην οργανωτική δομή

Μία από τις τελευταίες σε σημαντικότητα αιτίες αποτελεί ο παράγοντας της χαμηλής δέσμευσης των εργαζομένων στην εργασία τους. Το 77% επέλεξε και πάλι τις απαντήσεις καθόλου έως σε μέτριο βαθμό.



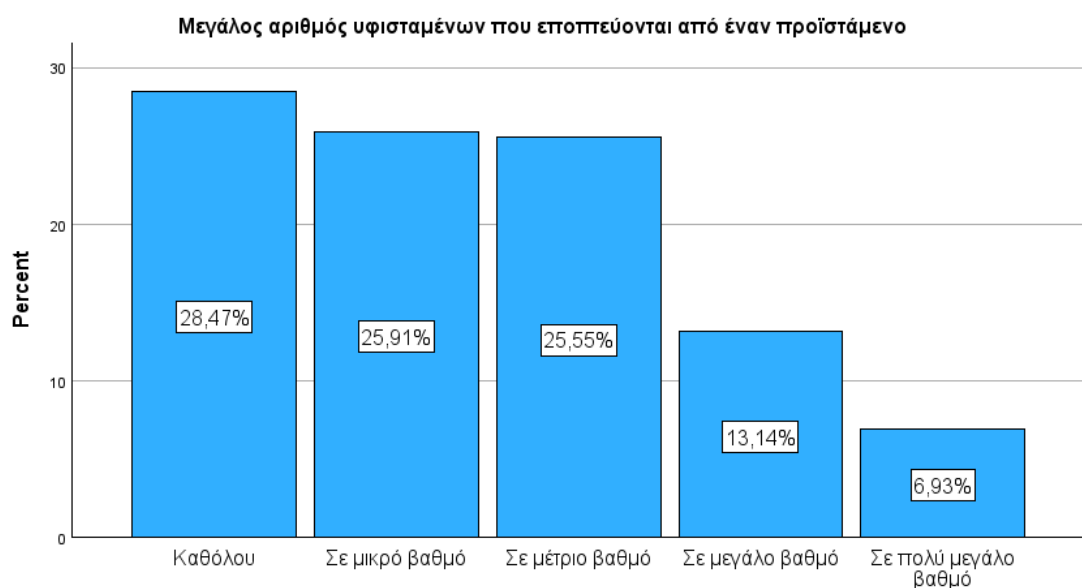
Διάγραμμα 46 Διάγραμμα εργασιακής δέσμευσης εργαζομένων

Στην συνέχεια της προηγούμενης αιτίας και με σχεδόν ίδια αποτελέσματα ακολουθεί η δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία τους ως σύνολο, με το 78% να απαντάει ξανά ανάμεσα στο καθόλου και στο σε μέτριο βαθμό.



Διάγραμμα 47 Διάγραμμα εταιρικής δέσμευσης εργαζομένων

Η αιτία που θεωρείται από τους ερωτώμενους ότι συμβάλλει το λιγότερο στα προβλήματα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων εφόσον το 79,93% του δείγματος επέλεξε τις απαντήσεις Καθόλου έως σε μέτριο βαθμό.



Διάγραμμα 48 Διάγραμμα αριθμού εποπτείας υφισταμένων

Αφού αναφέρθηκαν οι παραπάνω αιτίες και αξιολογήθηκαν από το δείγμα, για να ολοκληρωθεί η ενότητα αυτή, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να περιγράψουν σύντομα αν πιστεύουν ότι υπάρχει κάποια άλλη αιτία. Λίγες προσθήκες παρατέθηκαν ως απάντηση στο σημείο αυτό και μέσα σε αυτές βρίσκονται απόψεις που υποστηρίζουν ότι ο χαμηλός μισθός και η μη ασφάλιση των εργαζομένων, η διαφορά ηλικίας και η ωριμότητα των προϊσταμένων και ένα εργασιακό περιβάλλον που προκαλεί ανασφάλεια και άγχος για απόλυση στον εργαζόμενο, μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες που επιβαρύνουν τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης εστίασης. Ένας εργαζόμενος ανέφερε ότι με βάση την εμπειρία του «Δεν υπήρχε επικοινωνία μεταξύ των αφεντικών» και ένας άλλος περιέγραψε το πρόβλημα ως εξής: «Οι συνθήκες εργασίας στα μαγαζιά της εστίασης θυμίζουν ζούγκλα, όλοι κάνουν αυτό που είναι αναγκασμένοι να κάνουν για να κρατήσουν την θέση τους, να την αναβαθμίσουν ή να την κάνουν ευκολότερη για τους ίδιους (ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗ/ΜΑΥΡΑ ΛΕΦΤΑ)».

3.1. Τρόποι Αντιμετώπισης

Η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αφορά και την τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας. Σε αυτό το σημείο ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προτείνουν (με δικά τους λόγια) μία ή περισσότερες πρακτικές που πιστεύουν ότι, εάν εφαρμοστούν, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των σχέσεων υφισταμένων - προϊσταμένων στον χώρο της εστίασης, χωρίς να απαιτείται μακροσκελής απάντηση. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 112 άτομα και στους παρακάτω πίνακες οι απαντήσεις είναι κωδικοποιημένες εννοιολογικά σε ομάδες μαζί με τις **συχνότητες (Σ)** αναφοράς της κάθε απάντησης στο σύνολο (βλ. πίνακας 15).

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	Σ

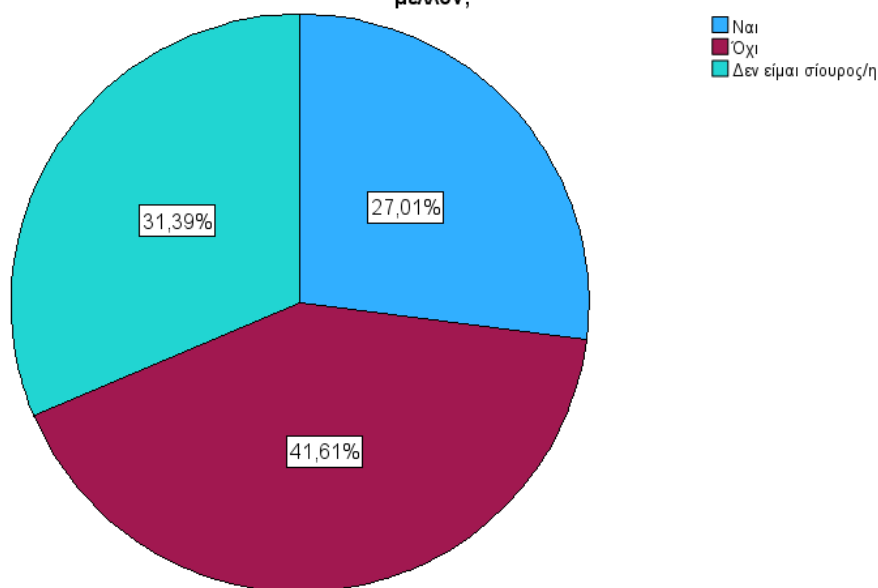
Ειλικρινής Επικοινωνία/Διάλογος-Feedback-Meetings	44
Καλύτερη Οργάνωση Ξεκάθαροι Ρόλοι/Σωστός Καταμερισμός Εργασίας Παράθεση Ξεκάθαρων Όρων Εργασίας	33
Ισότιμη Μεταχείριση Εργαζομένων	10
Ανώτερα Στελέχη με Ενσυναίσθηση/Κατανόηση Αναγνώριση Ανθρώπινου Παράγοντα των Υπαλλήλων – Όχι Αντιμετώπισή τους ως Εργαλεία για την Επίτευξη Στόχων Αποφυγή Κατάχρησης Εξουσίας από τους Ιεραρχικά Ανώτερους Εργαζομένους Σεβασμός/Εμπιστοσύνη/Ευγένεια στις Διαπροσωπικές Σχέσεις Υπαλλήλων-Στελεχών	40
Επαρκώς Εκπαιδευμένοι/Καταρτισμένοι Προϊστάμενοι και Ανώτερα Ιεραρχικά Στελέχη στο HR Management	15
Τήρηση των Νόμων/Σεβασμός στα Εργατικά Δικαιώματα των Υπαλλήλων όπως σε Θέματα Ασφάλειας, Μισθού, Ωραρίων Εργασίας και Διαλείμματα	13
Πληρέστερη Εκπαίδευση Εργαζομένων	6
Αναγνώριση της Δουλειάς των Εργαζομένων/Επιβράβευση	5
Εξωτερικός Έλεγχος για την Απόδοση της Δουλειάς των Προϊσταμένων	2
Καλή Ομαδική Δουλειά/Συνεργασία	9
Βελτίωση Γενικότερης Εργασιακής Κουλτούρας Το Όραμα η Αποστολή και οι Στόχοι της Επιχείρησης να Ευνοούν Υγιείς Εργασιακές Συνθήκες	4

Πίνακας 15. Τρόποι αντιμετώπισης-Συχνότητες απαντήσεων

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο και το ερωτηματολόγιο της έρευνας, ακολουθεί πάλι με τα ποσοστά των απαντήσεων στην τελευταία συμπερασματική ερώτηση για το πώς βλέπουν το μέλλον τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανάλογα με την εμπειρία

του καθενός. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα (41,61%), απάντησαν ότι δεν θα ήθελαν να συνεχίσουν να εργάζονται ή να εργαστούν ξανά στο μέλλον στον κλάδο της εστίασης, κάτι που είναι πιθανό να προκύπτει από αρνητικές εμπειρίες που βίωσαν κατά την διάρκεια απασχόλησής τους σε αυτόν τον τομέα. Το υψηλό αυτό ποσοστό μπορεί επίσης να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι επιλέγουν συνήθως την εστίαση ως προσωρινή απασχόληση στη διάρκεια των σπουδών τους σκοπεύοντας στη συνέχεια να αλλάξουν επαγγελματική κατεύθυνση και να ασχοληθούν για παράδειγμα με το αντικείμενο το οποίο σπούδασαν. Και οι δυο λόγοι αυτοί μπορούν να συνυπάρχουν. Παρ' όλα αυτά ένα μικρότερο σε μέγεθος ποσοστό απαντήσεων (27,01%) αφορά εκείνους που δήλωσαν το αντίθετο, έχοντας και πιθανότατα πιο θετική εμπειρία και ανάλογους στόχους να συνεχίσουν ή να ξαναεργαστούν στην εστίαση στο μέλλον. Τέλος το 31,39% φαίνεται να μην έχουν σίγουρη απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα (Διάγραμμα 49).

Θα θέλατε να συνεχίσετε να εργάζεστε ή να εργαστείτε ξανά σε επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης στο μέλλον;



Διάγραμμα 49. Πίτα πρόθεσης εργασίας του δείγματος στην εστίαση στο μέλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Ερευνητικό Ερώτημα 1

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα τις έρευνας είναι το εξής: Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι στον κλάδο της εστίασης την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσουν με τους προϊσταμένους τους;

Το 62,41% των εργαζομένων δήλωσαν ότι οι σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους ήταν «καλές» ή «πολύ καλές». Η οικειότητα/φιλικότητα (64,24%) και η ευγένεια (62,05%) βρέθηκαν να είναι σημαντικά ευνοϊκά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους. Παρ' όλα αυτά, ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων εξέφρασε μέτρια έως χαμηλή εμπιστοσύνη σε αυτές τις σχέσεις, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα μεγαλύτερου ανοίγματος και επικοινωνίας. Όπως επισημαίνουν ο Stoetzer et al. (2009), τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν την αξία των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων στην εργασία, διότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα, την ευτυχία και την υγεία των εργαζομένων. Επιπλέον, σύμφωνα με τις τεχνικές εταιρικής επικοινωνίας, η ύπαρξη ευνοϊκής δυναμικής στις σχέσεις προϊσταμένων και εργαζομένων μπορεί να βελτιώσει την αφοσίωση και την ομαδική εργασία (Van Riel, 1992).

Συνεχίζοντας, η έρευνα της Ivey (2023) σχετικά με τους εργαζόμενους στον τομέα της εστίασης αποκάλυψε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των προϊσταμένων στερείται δεξιοτήτων για τη δημιουργία αποτελεσματικών διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εναλλαγή του προσωπικού. Αυτό συνάδει με την ανάγκη που αναφέρεται στην συγκεκριμένη έρευνα για ενίσχυση της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ίδιας μελέτης, οι άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες των προϊσταμένων και η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ποιότητας των σχέσεων στον τομέα-στόχο. Παρομοίως, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη αναγνώρισαν την αξία της επικοινωνίας, εκφράζοντας παράλληλα ανησυχίες για την έλλειψη διαφάνειας και ανοικτού διαλόγου.

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει επίσης ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την ποιότητα των σχέσεων. Η Δημητράκη (2023) διαπίστωσε ότι τα δημοκρατικά και ανθρωπιστικά στυλ διοίκησης αυξάνουν τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο δείγμα της έρευνάς μας δεν φαίνεται να έχουν τέτοιες ευκαιρίες, γεγονός που μπορεί να συμβάλλει στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους προϊσταμένους τους.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία, η σαφήνεια των ρόλων και η αναγνώριση της εργασίας αποτελούν κρίσιμες πτυχές στις σχέσεις εργαζομένων-προϊσταμένων. Επιπλέον, ενώ οι εργασιακές σχέσεις στον τομέα της εστίασης αντιμετωπίζουν παρόμοια ζητήματα με αυτά άλλων κλάδων, ο παροδικός χαρακτήρας της απασχόλησης και η τάση προς αυταρχική διοίκηση φαίνεται να αποδυναμώνουν την εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, γεγονός που διαφοροποιεί τον κλάδο από άλλους επαγγελματικούς τομείς.

5.2. Ερευνητικό Ερώτημα 2

Ακολουθεί το ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους;

Η ψυχολογική βία, η πίεση για εκτέλεση εργασιών πέραν των υποχρεώσεων των εργαζομένων και η αίσθηση επιβολής εξουσίας από τους προϊσταμένους είναι τα κύρια ζητήματα. Επιπλέον, το 68,25% των εργαζομένων δήλωσε ότι έχει βιώσει εκμετάλλευση στον χώρο εργασίας του. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να βελτιωθούν. Σύμφωνα με την Καραγιαννάκη (2014), τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν τις θεωρίες του Goleman (2000) σχετικά με τις επίσημες επιπτώσεις ενός καταναγκαστικού στυλ ηγεσίας. Παράλληλα, θεωρείται ότι είναι απαραίτητη η βελτίωση της ισότητας και της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, όπως προτείνεται από τους Bettencourt & Brown (1997). Τέλος βασικό πρόβλημα φαίνεται να αποτελεί ότι σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι υπάρχει έλλειψη επαρκούς καθοδήγησης και εκπαίδευσης από τους προϊσταμένους τους στην διαδικασία προσαρμογής τους στις εκάστοτε οργανωσιακές αρμοδιότητές τους. Αυτό το γεγονός μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκείς επιδόσεις των εργαζομένων και την κακομεταχείριση τους ως συνέχεια από τους ανωτέρους τους (Poulston, 2008).

5.3. Ερευνητικό Ερώτημα 3

Διαφοροποιείται η συμπεριφορά των προϊσταμένων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (φύλο, ηλικία); Αυτό είναι το τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

Οι διαφορές ηλικίας και φύλου βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές. Σε σύγκριση με τις γυναίκες, οι άνδρες ανέφεραν μεγαλύτερη αναγνώριση για την εργασία τους. Ομοίως, σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους, ($\bar{x}=3,62$), οι ανώτεροι εργαζόμενοι (>25 ετών) έδωσαν στους προϊσταμένους τους υψηλότερη βαθμολογία για τις σχέσεις τους ($\bar{x}=4,07$). Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με την έρευνα της Σταφυλά (2005), η οποία έδειξε ότι η ηλικία και το φύλο είχαν αντίκτυπο στις διοικητικές πρακτικές.

Οι γυναίκες ανέφεραν επίσης μεγαλύτερα ποσοστά ψυχολογικής βίας, γεγονός που υποστηρίζει τα ευρήματα της Poulston (2008) ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να βιώσουν κακοποίηση στην εργασία. Σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, οι νεότεροι εργαζόμενοι (18-25) ανέφεραν ότι υπέστησαν ψυχολογική βία σε υψηλότερο ποσοστό, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη τροποποίησης των μεθόδων διαχείρισης ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ηλικιακές και δημογραφικές διαφορές. Οι αντιλήψεις για την ηλικία και το φύλο μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, διαιωνίζοντας στερεοτυπικές συμπεριφορές που οδηγούν σε ανισότητες στον χώρο εργασίας, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1986).

Η θεωρία της Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) εξηγεί επίσης τις διαφορές στην εποπτική συμπεριφορά. Υποστηρίζει ότι οι ηγέτες τείνουν να αναπτύσσουν διακριτές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους με βάση την ηλικία και το φύλο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις και άδικη μεταχείριση.

5.4. Ερευνητικό Ερώτημα 4

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις αιτίες των προβλημάτων και πιο συγκεκριμένα: Πώς εξηγούν οι εργαζόμενοι τυχόν άσχημες συμπεριφορές των προϊσταμένων τους (π.χ. ασέβεια, εκμετάλλευση) απέναντι τους; Ποιες θεωρούν ότι είναι οι κυριότερες αιτίες μιας τέτοιας μεταχείρισης;

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η συμπεριφορά των προϊσταμένων τους επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα (57,3%) και τις αξίες τους (86,49% από «Μέτρια» έως «Πολύ μεγάλο βαθμό»). Δύο σημαντικοί παράγοντες που εντοπίστηκαν είναι επίσης η έλλειψη συζήτησης (60,22%) και η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού (73,36% από «Μέτρια» έως «Πολύ μεγάλο βαθμό»). Πρόσθετοι σημαντικοί παράγοντες είναι η ανεπαρκής κατάρτιση των προϊσταμένων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (69,35%) και η άδικη μεταχείριση, για την οποία

σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι μπορεί να συμβάλει σε κάποιο βαθμό σε προβληματικά ζητήματα των εργασιακών σχέσεων.

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με την θεωρία των κατηγοριών ηγετικής συμπεριφοράς και την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998), η οποία τονίζει ότι οι προϊστάμενοι μπορεί να ενεργήσουν αρνητικά εάν δεν διαθέτουν ενσυναίσθηση και ηγετικές ικανότητες. Επιπλέον, η έρευνα του House (1971) σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές προσδίδει εγκυρότητα στην ιδέα ότι η κακή απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι αποτέλεσμα της έλλειψης κατεύθυνσης και της άδικης μεταχείρισης.

5.5. Ερευνητικό Ερώτημα 5

Τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας είναι: Ποια μέτρα θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι θα μπορούσαν να παρθούν για να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων στον κλάδο της εστίασης;

Οι εργαζόμενοι πρότειναν:

- Ειλικρινή επικοινωνία και διάλογο.
- Καλύτερη οργάνωση και ξεκάθαρους ρόλους.
- Αντιμέτωπιση των εργαζομένων με σεβασμό και ενσυναίσθηση.
- Εκπαίδευση προϊσταμένων στο HR Management.
- Τήρηση των εργασιακών δικαιωμάτων.
- Επιβράβευση της δουλειάς των εργαζομένων.

Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν επίσης την ανάγκη βελτίωσης της κουλτούρας του χώρου εργασίας στο σύνολό της και τη διενέργεια εξωτερικών ελέγχων των επιδόσεων των προϊσταμένων. Οι συστάσεις αυτές συνάδουν με τις αρχές της θεωρίας της θετικής ηγεσίας (Cameron, 2012), η οποία υποστηρίζει ότι η ενδυνάμωση των μελών του προσωπικού και ο έπαινος για τα επιτεύγματά τους μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία και τις καλές εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία της Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995), η δίκαιη μεταχείριση και η ανοιχτή επικοινωνία αυξάνουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία τους.

5.6. Προτάσεις

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη χωρίς την παρουσία κάποιου συνεντευκτή, οπότε μια μελλοντική έρευνα με συνεντεύξεις μπορεί να ανοίξει συζητήσεις με ανοιχτά ερωτήματα γεγονός που θα μπορούσε να βελτιώσει τα αποτελέσματα, εμβαθύνοντας σε όλες τις θεματικές όπως αυτή της ανάλυσης των προβλημάτων.

Μια διαχρονική μελέτη επίσης θα μπορούσε να αποκαλύψει σημαντικές εξελίξεις στη δυναμική μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, καθώς και αλλαγές στις τάσεις, εξετάζοντας τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων στην εστίαση με την πάροδο του χρόνου.

Τέλος, ενδιαφέρον μελλοντική έρευνα μπορεί να αποτελέσει η εξέταση των προβληματικών συμπεριφορών σε αυτές τις σχέσεις σε κάποιον συγκεκριμένο κλάδο της εστίασης. Έτσι στην συνέχεια η ανάλυση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των διαφόρων τύπων επιχειρήσεων (όπως το γρήγορο φαγητό, τα εστιατόρια υψηλής γαστρονομίας η ξενοδοχειακή εστίαση) μπορεί να αποφέρει διεισδυτικές συγκρίσεις και πιο συγκεκριμένες και αποτελεσματικές προτάσεις για βελτίωση και ανάπτυξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Adler, E. S., & Clark, R. (2018). Κοινωνική έρευνα: Μια ξενάγηση στις μεθόδους και στις τεχνικές. Αθήνα: Τζιόλα.
- Δημητράκη, Ε. (2023). Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων–προϊσταμένων. Μελέτη περίπτωσης ΙΟΝ ΑΕ.
- Θεοδοσία, Χ. Σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση. Προβλήματα και προοπτικές.
- Καραγιαννάκη, Δ. (2014). *Ηγεσία: θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Κατσούρας, Α., & Καταγή, Ε. (2023). Ψηφιακά μέσα και προπαγάνδα. Πτυχιακή που έχει κατατεθεί στο Τμήμα Ψηφιακών Μέσων και Επικοινωνίας του (πρώην) ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.
- Σιώμκος, Γ. Ι., & Μαύρος, Δ. Α. (2018). Έρευνα & Μετρικές Μάρκετινγκ. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.
- Σταφυλά, Α. (2005). *Ανθρωποκεντρικό και εργοκεντρικό είδος άσκησης διοίκησης: ψυχοκοινωνικοί και οργανωσιακοί παράγοντες* (Doctoral dissertation, Αριστοτέλειο

Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ). Σχολή Φιλοσοφική. Τμήμα Ψυχολογίας. Τομέας Κοινωνικής και Κλινικής Ψυχολογίας).

- Τερζή, Ι. (2020). Οι αιτίες της επίδειξης ή επιβολής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.
- Φωτιάδου, Α. (2018). Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας στους οργανισμούς: Κριτική και συγκριτική βιβλιογραφική προσέγγιση.

ΞΕΝΗ

- Bennett, J. B., & Lehman, W. E. (1999). The relationship between problem co-workers and quality work practices: A case study of exposure to sexual harassment, substance abuse, violence and job stress. *Work & Stress*, 13(4), 299-311.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management*, 44(2), 159–163. <https://doi.org/10.1002/hrm.20058>
- Dang, H. T. (2012). *Communication gaps at seasonal restaurants case study: Symposium Restaurant, Crete Island, Greece* (Doctoral dissertation, Masters dissertation. Crete Island, Greece: University of Applied Sciences).
- Dupe, A. A. (2015). Organisational communication, the panacea for improved labour relations. *Studies in Business and Economics*, 10(2), 5-16.
- Durão, M., Costa, C., Carneiro, M. J., & Segovia-Pérez, M. (2024). Perceptions of Quality of Work Life in Hospitality Jobs: The Role of Interpersonal and Supportive Relations at Work. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 12(2), 146-166.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International journal of strategic communication*, 5(4), 201-220.
- Hight, S. K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). Managers from “Hell” in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Hübner, H. (2007). *The communicating company: Towards an alternative theory of corporate communication*. Springer Science & Business Media.
- Igwe, A., Onwumere, J. U. J., & Egbo, O. P. (2014). Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success. *European Journal of Business and Management*.
- Ivey, E. M. (2023). *Interpersonal Conversations in the Restaurant Industry*. Walden University.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 39(7), 938-957.
- Lin, S. C., & Lin, J. S. J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment-and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396.
- Ni, L. (2007). Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships: Themes and variations. *Journal of Communication Management*, 11(1),

53-70.

- Occhipinti, S. F., Rollo, N. M., & Klimowicz, E. J. (2018). The effects of coworker relationships, involvement, and supportiveness on job satisfaction and performance.
- Popkova, E. G., Sukhova, V. E., Rogachev, A. F., Tyurina, Y. G., Boris, O. A., & Parakhina, V. N. (Επιμ.). (2017). *Integration and Clustering for Sustainable Economic Growth*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45462-7>
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427.
- Ray, E. B. (1987). Supportive relationships and occupational stress in the workplace. In T. L. Albrecht & M. B. Adelman (Eds.), *Communicating and social support* (pp. 172–191). Newbury Park, CA: Sage.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725.
- Rogers, M. (1946). Problems of human relations in industry. *Sociometry*, 9(4), 350-371.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395.
- Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 534-546.
- Smythe, J. (1997). The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate communications: An international journal*, 2(1), 4-7.
- Sol, J. (2016). Peer evaluation: Incentives and coworker relations. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(1), 56-76.

- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organization, working conditions and health*. Karolinska Institutet (Sweden).
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L., & Lundberg, I. (2009). Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 424-441.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). Tajfel_ & Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH 1_Social_Identity_Theory. pdf. *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*, 7-24.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τη φοιτήτρια Παπαδοπούλου Ελένη στο τμήμα Επικοινωνίας και Ψηφιακών Μέσων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας ως μέρος έρευνας που διεξάγει στο πλαίσιο της πτυχιακής της εργασίας με θέμα την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων στον χώρο της εστίασης. Οι δυσκολίες στην εργασία στον χώρο της εστίασης αποτελούν βίωμα πολλών ανθρώπων και η παρούσα μελέτη εξετάζει την ποιότητα των σχέσεων προϊσταμένων και υφισταμένων σε αυτόν τον κλάδο, τους παράγοντες που επιδρούν στις σχέσεις αυτές, τα προβλήματα που εντοπίζονται, τις πιθανές αιτίες αυτών, καθώς και τις λύσεις που προτείνονται για την αντιμετώπιση τους.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Ο χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου 7 λεπτά. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας, ενώ, στη συνέχεια, θα καταστραφούν μόλις η εργασία ολοκληρωθεί.

Ερωτήσεις:

Έχετε εργαστεί στον χώρο της εστίασης;

(Σε περίπτωση που η απάντησή σας είναι όχι, παρακαλώ μην συνεχίσετε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου).

ΝΑΙ

1. Πόσο χρόνο συνολικά έχετε εργαστεί στον κλάδο της εστίασης:

< 1 έτος

1- 2 έτη

3- 5 έτη

6- 10 έτη

Πάνω από 10 έτη

2. Είδος επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης όπου εργάζεστε τώρα ή (εάν δεν εργάζεστε πλέον στην εστίαση) όπου εργαστήκατε τελευταία:

Καφέ

Bar/Club

Beach Bar

Εστιατόριο

Ξενοδοχείο

Catering

Take away

Κέντρο διασκέδασης

Άλλο:

3. Διάρκεια απασχόλησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση

< 1 έτος

1- 2 έτη

3- 5 έτη

6- 10 έτη

Πάνω από 10 έτη

4. Πόστο εργασίας (τωρινό ή πιο πρόσφατο)

Σερβιτόρος/α ή βοηθός σερβιτόρου

Barman / Barwoman

Μάγειρας/μαγείρισσα (ή άλλο προσωπικό κουζίνας)

Υπάλληλος Μουσικής

Υπάλληλος πόρτας

Προσωπικό delivery

Προσωπικό καθαριότητας

Άλλο:

5. Λόγος που εργαστήκατε ή εργάζεστε στην εστίαση

Προσωρινό/συμπληρωματικό εισόδημα

Επιλογή καριέρας/επαγγελματίας στην εστίαση

Άλλο:

A) Ποιοτικά χαρακτηριστικά στις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων

Όταν αναλογίζεστε την τωρινή (ή την πιο πρόσφατη) εργασία σας στον χώρο της εστίασης κατά πόσο θεωρείτε ότι στη σχέση σας με τον προϊστάμενο σας:

6. Υπήρχε Εμπιστοσύνη;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

7. Υπήρχε Ευλικρίνεια;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

8. Ήταν η ευγένεια χαρακτηριστικό της συνεργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

9. Υπήρχε οικειότητα/φιλικότητα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

10. Τύχαινε αναγνώριση η δουλειά σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

11. Υπήρχε ενσυναίσθηση/κατανόηση;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

12. Πως κρίνετε εν τέλη και σε γενικές γραμμές την σχέση με τον προϊστάμενο σας;

Πολύ κακή Κακή Μέτρια Καλή Πολύ καλή

B) Επικοινωνία/Συνεργασία μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων

Όταν αναλογίζεστε την τωρινή (ή την πιο πρόσφατη) εργασία σας στον χώρο της εστίασης κατά πόσο θεωρείτε ότι:

13. Είχατε την απαραίτητη εκπαίδευση πριν αναλάβετε το πόστο σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

14. Σας δόθηκε ο απαραίτητος χρόνος προσαρμογής στο αρχικό στάδιο ανάληψης των καθηκόντων σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

15. Υπήρχε σαφήνεια ως προς τις υποχρεώσεις και τα όρια του έργου σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

16. Συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

17. Νιώσατε ότι υπάρχει επιβολή εξουσίας στην σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

19. Πόσο ικανοποιητικό θεωρείτε τον καταμερισμό του όγκου εργασίας μεταξύ των εργαζομένων;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

18. Πως κρίνετε συνολικά την ποιότητα της επικοινωνίας/συνεργασίας σας με τους προϊσταμένους σας;

Πολύ κακή Κακή Μέτρια Καλή Πολύ καλή

Γ) Προβλήματα στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου

Κατά πόσο βιώσατε τα παρακάτω προβλήματα στην τωρινή (ή την πιο πρόσφατη) εργασία σας στον χώρο της εστίασης;

20. Βιώσατε λεκτική βία;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

21. Βιώσατε σωματική βία;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

22. Βιώσατε ψυχολογική βία;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

23. Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

24. Πιεστήκατε να κάνετε εργασίες πέραν των αρμοδιοτήτων σας;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

25. Σας ζητήθηκε να εργαστείτε πέραν του ωραρίου σας χωρίς προειδοποίηση;

Ποτέ Λίγες φορές Αρκετές φορές Πολλές φορές Συνεχώς

25. Σας ζητήθηκε να εργαστείτε πέραν του ωραρίου σας χωρίς προειδοποίηση;

Ποτέ Λίγες φορές Αρκετές φορές Πολλές φορές Συνεχώς

27. Έχετε νιώσει γενικά ότι είστε θύμα εκμετάλλευσης στην εργασία σας;

Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Δ) Αιτίες

28. Παρακάτω περιγράφονται ορισμένες πιθανές αιτίες των προβλημάτων που υπάρχουν στις σχέσεις υφισταμένων -προϊσταμένων στον χώρο της εστίασης. Για κάθε μία από αυτές τις αιτίες, σημειώστε σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι συμβάλει στα

προβλήματα των παραπάνω σχέσεων, χρησιμοποιώντας την 5βαθμη κλίμακα που δίνεται: Καθόλου Σε μικρό βαθμό Σε μέτριο βαθμό Σε μεγάλο βαθμό Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Η προσωπικότητα των προϊσταμένων (π.χ. εγωισμός, υπεροψία, ανασφάλεια, καχυποψία, κ.λπ.)

Οι αξίες που πρεσβεύουν οι προϊστάμενοι (π.χ. υλισμός, ατομικισμός, κ.λπ.)

Τα κυρίαρχα στερεότυπα (π.χ. για το φύλο, την ηλικία ή τις ατομικές ιδιαιτερότητες των υπαλλήλων)

Απουσία στρατηγικού σχεδιασμού σε ό,τι αφορά τη διοίκηση προσωπικού

Συχνές τροποποιήσεις στην οργανωτική δομή

Μεγάλος αριθμός υφισταμένων που εποπτεύονται από έναν προϊστάμενο

Χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους

Χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρία

Απουσία διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Downward Communication)

Άνιση μεταχείριση των εργαζομένων

Προϊστάμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Προϊστάμενοι με ανεπαρκή κατάρτιση στη διοίκηση προσωπικού

Προϊστάμενοι με πενιχρές ηγετικές ικανότητες

Το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε

Οι οικονομικές συνθήκες της εποχής που ζούμε

29. Εάν πιστεύετε ότι υπάρχει κάποια άλλη αιτία, παρακαλώ εξηγήστε.

E) Τρόποι αντιμετώπισης

30. Προτείνετε (με δικά σας λόγια) μία ή περισσότερες πρακτικές που πιστεύετε ότι, εάν εφαρμοστούν, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των σχέσεων υφισταμένων - προϊσταμένων στον χώρο της εστίασης (δεν απαιτείται μακροσκελής απάντηση):

31. Θα θέλατε να συνεχίσετε να εργάζεστε ή να εργαστείτε ξανά σε επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης στο μέλλον;

Ναι

Όχι

Δεν είμαι σίγουρος/η

ΣΤ) Δημογραφικά στοιχεία

32. Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

Άλλο:

33. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-55

55+

34. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος

Έγγαμος/Συζώ ως έγγαμος

Διαζευγμένος/Σε διάσταση

Χήρος

Άλλο:

35. Τόπος κατοικίας

Αθήνα

Θεσσαλονίκη

Άλλο μεγάλο αστικό κέντρο (από 50.000 κατοίκους και άνω)

Επαρχιακή πόλη (έως 50.000 κατοίκους)

Κωμόπολη (έως 10.000 κατοίκους)

Χωριό

36. Μορφωτικό επίπεδο

Λύκειο

ΙΕΚ/Επαγγελματική σχολή

ΤΕΙ/ΑΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές

Διδακτορικές σπουδές

Άλλο:

37. Είδος τρέχουσας απασχόλησης:

Δημόσιος υπάλληλος

Ιδιωτικός υπάλληλος

Ελεύθερος επαγγελματίας

(Μη εργαζόμενος) φοιτητής

Άνεργος

Άλλο:

