



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»**

**«Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης  
και της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης σε εργαζόμενους  
του ξενοδοχειακού κλάδου»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΜΠΡΑΧΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»**

**“Investigating the relationship between job satisfaction and job involvement  
and commitment in hotel workers”**

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Ο Δηλών

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*«Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε ορισμένους ανθρώπους οι οποίοι συνέβαλλαν ενεργά στην πραγματοποίηση της έρευνας.*

*Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Λαζαρίδη Θεμιστοκλή ο οποίος με εμπιστεύτηκε στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Η συμβουλευτική του καθοδήγησή σε όλα τα στάδια της έρευνας ήταν πολύτιμη, παραθέτοντας μου εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις. Οι τεχνικές του γνώσεις συνέβαλλαν στο να ξαναπεραστούν όλα τα εμπόδια που προκύπτουν σε αντίστοιχες πρωτογενείς έρευνες και με κατεύθυνε πάντα με γνώμονα την προαγωγή της επιστήμης.*

*Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς την επιτροπή της διπλωματικής μου και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού Διοίκησης Επιχειρήσεων - MBA, οι οποίοι με τις γνώσεις και τα προσόντα τους με βοήθησαν να εμπλουτίσω τους πνευματικούς μου ορίζοντες, να αλλάξω τρόπο σκέψης και να ενισχύσω κατά πολύ τις επαγγελματικές μου ικανότητες σαν ελεύθερος επαγγελματίας.*

*Δεν θα έπρεπε να παραλείψω σαφώς όλους τους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα μου καθώς θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση της εργασίας μου δίχως τη συμμετοχή τους. Ένα μεγάλο ευχαριστώ που με εμπιστεύτηκαν και αφιέρωσαν τον χρόνο τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μου, και έγιναν σημαντικός αρωγός στην διεκπεραίωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.*

*Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στα αγαπημένα μου πρόσωπα και την οικογένειά μου, για την καθημερινή τους συμπαράσταση, την υπομονή και την θετική τους σκέψη συμβάλλοντας στην εκπλήρωση των στόχων που είχα θέσει».*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία διαφαίνεται η σημαντικότητα της διερεύνησης των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής αφοσίωσης και ανάμειξης.

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής αποτελεί η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης, της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου.

**Μεθοδολογία:** Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς το οποίο διαμοιράστηκε μέσω του περιβάλλοντος του Google Forms σε εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου του Νομού Λάρισας. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 4 ενότητες: 1. Τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, 2. Την κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης, 3. Την κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης και 4. Την κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS-23 με την καταγραφή των περιγραφικών στοιχείων και τη διερεύνηση των συσχετίσεων.

**Αποτελέσματα:** Σύμφωνα με τα ευρήματα οι εργαζόμενοι του δείγματος εμφάνισαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης σχετικά με τους παράγοντες "Φύση Εργασίας", "Εποπτεία", "Συνάδελφοι" και "Επικοινωνία" ενώ εξέφρασαν την δυσαρέσκεια τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και της προοπτικές προαγωγής. Διαπιστώθηκε ακόμη ότι οι δημογραφικοί παράγοντες του δείγματος ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη εργασίας, ύπαρξη παιδιών και είδος απασχόλησης επιδρούν σημαντικά στα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης καθώς και εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, διαπιστώθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων εργασιακής ανάμειξης, οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης.

**Συμπεράσματα:** Τα ευρήματα αποκαλύπτουν σημαντικές αλληλεπιδράσεις της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης γεγονός που συνιστά η διοίκηση των ξενοδοχείων να δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση για την επίτευξη αυτών των παραγόντων.

**Λέξεις – Κλειδιά:** ξενοδοχεία, εργασιακή ανάμειξη, οργανωσιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση.

## ABSTRACT

**Introduction:** According to the international literature, the importance of investigating the factors of job satisfaction and job dedication and involvement is evident.

**Purpose:** The purpose of this diploma thesis is to investigate the relationships between job involvement, organizational commitment and job satisfaction in employees of the hotel industry.

**Methodology:** In the context of this research, primary quantitative research was applied using a self-report questionnaire which was distributed through the Google Forms environment to employees of the hotel industry in the Prefecture of Larissa. The questionnaire included 4 sections: 1. The socio-demographic characteristics of the employees, 2. The Job Mixing scale, 3. The Organizational Commitment scale and 4. The Job Satisfaction scale. The data was processed with the SPSS-23 statistical program by recording descriptive data and investigating correlations.

**Results:** According to the findings, the employees of the sample showed high levels of job involvement and commitment and high levels of satisfaction regarding the factors "Nature of Work", "Supervision", "Colleagues" and "Communication", while they expressed their dissatisfaction with the working conditions and promotion prospects. It was also found that the demographic factors of the sample, age, gender, educational level, marital status, years of work, existence of children and type of employment have a significant effect on the levels of job involvement and commitment as well as job satisfaction. Finally, positive correlations were found between the factors of work engagement, organizational commitment and job satisfaction.

**Conclusions:** The findings reveal significant interactions of job involvement and commitment and job satisfaction which recommends that hotel management emphasize empowerment to achieve these factors.

**Keywords:** hotels, job involvement, organizational commitment, job satisfaction.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	V
ABSTRACT.....	VI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 1 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	- 4 -
<b>1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 5 -
1.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 6 -
1.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 6 -
1.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	- 7 -
1.5 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	- 7 -
<b>2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ .....</b>	<b>- 21 -</b>
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ.....</b>	<b>- 23 -</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>- 23 -</b>
4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	- 23 -
4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ.....	- 23 -
4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	- 24 -
4.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	- 26 -
<b>5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>- 27 -</b>
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	- 27 -
5.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ .....	- 27 -
5.1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	- 29 -
5.1.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ.....	- 33 -
5.1.4 ΚΛΙΜΑΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ.....	- 35 -
5.1.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ JOB SATISFACTION SURVEY.....	- 38 -
5.1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΙΜΑΚΩΝ .....	- 41 -
5.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	- 42 -
5.2.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ.....	- 42 -
5.2.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ.....	- 44 -
5.2.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	- 47 -
5.2.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ .....	- 52 -
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>- 54 -</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>- 57 -</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>- 62 -</b>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Έλεγχος Αξιοπιστίας και Περιγραφικά Μέτρα Κλιμάκων .....	- 27 -
<b>Πίνακας 2:</b> Κοινωνικο-δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	- 29 -
<b>Πίνακας 3:</b> Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης.....	- 33 -
<b>Πίνακας 4:</b> Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης.....	- 35 -
<b>Πίνακας 5:</b> Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης .....	- 38 -
<b>Πίνακας 6:</b> Έλεγχος Κανονικότητας Κλιμάκων .....	- 41 -
<b>Πίνακας 7:</b> Συσχέτιση Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος.....	- 42 -
<b>Πίνακας 8:</b> Επίδραση Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών δείγματος.....	- 43 -
<b>Πίνακας 9:</b> Συσχέτιση Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος.....	- 44 -
<b>Πίνακας 10:</b> Επίδραση των Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στην Οργανωσιακή Αφοσίωση .....	- 46 -
<b>Πίνακας 11:</b> Συσχετίσεις των Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος.....	- 49 -
<b>Πίνακας 12:</b> Επίδραση των Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος .....	- 51 -
<b>Πίνακας 13:</b> Επίδραση των Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος .....	- 52 -
<b>Πίνακας 14:</b> Συσχετίσεις μεταξύ της Εργασιακής Ανάμειξης, της Οργανωσιακής Αφοσίωσης και της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 53 -
<b>Διάγραμμα 1:</b> Φύλο .....	- 30 -
<b>Διάγραμμα 2:</b> Εκπαιδευτικό Επίπεδο .....	- 31 -
<b>Διάγραμμα 3:</b> Οικογενειακή Κατάσταση .....	- 31 -
<b>Διάγραμμα 4:</b> Ύπαρξη παιδιών.....	- 32 -
<b>Διάγραμμα 5:</b> Είδος Απασχόλησης.....	- 32 -
<b>Διάγραμμα 6:</b> Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης.....	- 34 -
<b>Διάγραμμα 7:</b> Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης.....	- 37 -
<b>Διάγραμμα 8:</b> Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης .....	- 40 -

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουριστικός τομέας είναι υψηλής έντασης εργασίας με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του να αποτελεί σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητά του. Κατά συνέπεια, αυτή η εξάρτηση από το ανθρώπινο δυναμικό για τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξή του απαιτεί αποτελεσματικές και αποδοτικές πρακτικές εργατικού δυναμικού προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδίδουν στα βέλτιστα επίπεδα, επιτρέποντας έτσι στον κλάδο να παραμείνει βιώσιμος σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό, παγκόσμιο περιβάλλον (Dramićanin, Perić & Pavlovic, 2021).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, τα οποία επηρεάζονται από τη ρουτίνα, τη σύγκρουση ρόλων και την έλλειψη ευκαιριών προώθησης, μπορεί να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Στο ίδιο πνεύμα, δύο περαιτέρω καθολικές διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας, η οργανωτική αφοσίωση και η εργασιακή ανάμειξη, μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο την απόφαση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό, αλλά και τα συνολικά αποτελέσματά του στον οργανισμό (Bora, 2022. Arjunraj, Tom & Abraham, 2021).

Εξετάζοντας την βιβλιογραφία για την ανάμειξη, την οργανωτική αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα, βρήκαμε ένα άγονο τοπίο. Κανένας από τους ερευνητές κατά το παρελθόν δεν έχει διερευνήσει την συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με την αφοσίωση και την ανάμειξη στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας.

Σε αντίστοιχη έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε το 2014 στην Κύπρο διερευνήθηκαν οι αιτιώδεις σχέσεις της εργασιακής εμπλοκής, της οργανωτικής αφοσίωσης (κανονιστική και συναισθηματική) και της ικανοποίησης από την εργασία (εσωτερική και εξωτερική), με την πρόθεση των υπαλλήλων φιλοξενίας στην Κύπρο είτε να παραμείνουν στη δουλειά τους είτε να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Χρησιμοποιώντας τη μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων, βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής, της συναισθηματικής και κανονιστικής αφοσίωσης και της εγγενούς εργασιακής ικανοποίησης. Βρέθηκαν επίσης θετικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής και κανονιστικής οργανωτικής αφοσίωσης και της εσωτερικής και εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, αποκαλύφθηκαν αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής οργανωτικής αφοσίωσης, της εξωτερικής

ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης αλλαγής. Ωστόσο, δεν υποστηρίχθηκε μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εγγενούς εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης εναλλαγής (Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014).

Στην έρευνα του Mohsen (2015) εξετάστηκε η αφοσίωση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Σαουδικής Αραβίας και τη σχέση της με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα διαπιστώθηκαν σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων της αφοσίωσης με τη συναισθηματική οργανωτική αφοσίωση είναι η πιο σημαντική μορφή ικανοποίησης από την εργασία.

Η πτυχή της ποικιλομορφίας των θέσεων εργασίας στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις χρειάζεται ανάλυση για να προσδιοριστούν οι λειτουργικές πτυχές και τα αποτελέσματα. Σε αυτό το πλαίσιο, για τη διατήρηση της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων υπάρχουν κρίσιμοι παράγοντες. Στην έρευνα των Aksu, και συν (2020) διερευνήθηκαν οι πιθανές σχέσεις μεταξύ των επιπέδων εργασιακής ανάμειξης, αφοσίωσης και ικανοποίησης. Ως αποτέλεσμα της ανάλυσης παλινδρόμησης, συνήχθη το συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικές αλληλεπιδράσεις των τριών αυτών παραγόντων (Aksu et al., 2020).

Τέλος, στην έρευνα των Selvanayagam και Thiagarajan (2019) διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ανάμειξη επηρεάζει θετικά και σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η φιλική προς τους εργαζόμενους στάση υιοθετείται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις λόγω της επίγνωσης ότι τα χρηματικά και τα κίνητρα και οι διευκολύνσεις που προσφέρονται στους εργαζόμενους είναι περισσότερο επένδυση παρά δαπάνη. Μόνο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα ή μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και ως εκ τούτου η ικανοποίηση από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω διαφαίνεται η σημαντικότητα της διερεύνησης των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής αφοσίωσης και ανάμειξης. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών είναι σημαντικά τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική άποψη. Από θεωρητική σκοπιά, επειδή καταγράφουν την πιθανή επίδραση της εργασιακής αφοσίωσης και ανάμειξης στην εργασιακή ικανοποίηση και από πρακτική άποψη γιατί τα αποτελέσματα δύναται να βοηθήσουν τους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού τομέα, τους ερευνητές και τους υπεύθυνους

λήψης αποφάσεων στην εφαρμογή μέτρων με στόχο την ανάπτυξη του τομέα μέσω της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Υπό το πρίσμα αυτό και η παρούσα έρευνα αποσκοπεί την εξέταση των τριών αυτών παραγόντων στον ελλαδικό χώρο.

Η παρούσα διπλωματική διατριβή περιλαμβάνει δύο ενότητες, το θεωρητικό μέρος και την έρευνα πεδίου. Στον θεωρητικό μέρος της διατριβής πραγματοποιείται ανασκόπηση της υπάρχουσας διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας με τη συστηματική ανασκόπηση άρθρων στις διεθνείς βάσεις δεδομένων Science Direct, Scopus, Google Scholar καθώς και στο διαδίκτυο. Οι λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν job satisfaction, job involvement, commitment, hotel workers. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση περιορίστηκε σε επιστημονικά άρθρα της τελευταίας 10<sup>ετίας</sup>. Το δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναφέρεται στην έρευνα πεδίου όπου καταγράφονται η μεθοδολογία καθώς και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που εφαρμόστηκε. Η διπλωματική ολοκληρώνεται με τη συζήτηση και την αποτύπωση των συνολικών συμπερασμάτων που προέκυψαν.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

### **1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Κατά την τελευταία δεκαετία διαπιστώνεται σχετικά υψηλό επίπεδο εναλλαγής εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας σε σύγκριση με άλλους κλάδους, γεγονός που οδηγεί σε τεράστιο πρόσθετο κόστος κάθε χρόνο. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία αναφέρονται ως ο λόγος για αυτόν τον υψηλό κύκλο εργασιών και αυτός ο κύκλος εργασιών πιστεύεται ότι προκαλείται από το άγχος και την υπερφόρτωση εργασίας λόγω της ταχείας ανάπτυξης του κλάδου της φιλοξενίας. Για τη βιώσιμη ανάπτυξη σε επίπεδο εταιρείας, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την πρόληψη της εναλλαγής του προσωπικού και την προώθηση της πίστης των εργαζομένων (Strenitzerová & Achimský, 2019). Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών, στις σχέσεις με τους πελάτες και στην ικανοποίηση, καθώς και στην απόδοση της εταιρείας (McPhail et al., 2015).

Σύμφωνα με τους Hristov και Chirico (2019), η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας χρήσιμος βασικός δείκτης απόδοσης κατά την εφαρμογή βιώσιμων στρατηγικών. Σε περιφερειακό επίπεδο και επίπεδο προορισμού, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντική κινητήρια δύναμη της βιώσιμης ανάπτυξης. Ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία έχει ως αποτέλεσμα υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας (Hristov & Chirico, 2019; McPhail et al., 2015), που διασφαλίζει την προστιθέμενη αξία της περιοχής ή του προορισμού, συμβάλλει σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των πελατών και συνεπώς παρέχει ασφάλεια πηγή οικονομικής ευημερίας. Επιπλέον, αυτό υποστηρίζει μια πολύτιμη αγορά εργασίας για τον τοπικό πληθυσμό.

Διάφορες μελέτες για την ικανοποίηση από την εργασία έχουν διεξαχθεί στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτές οι έρευνες έχουν συχνά διεξαχθεί σε μεμονωμένα ξενοδοχεία ή θέρετρα (π.χ. Glaveli et al., 2019; Ineson et al., 2013) ή σε συγκεκριμένες περιοχές (π.χ., βορειοδυτική Σουηδία).

## 1.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού είναι γενικά νέοι, φιλόδοξοι, τεχνολογικά ενήμεροι, ενώ οι ανώτεροι υπάλληλοι είναι σημαντικοί συνεργάτες (Baum, 2015). Επίσης, σύμφωνα με τον Baum (2015), ο όγκος και η μορφή απασχόλησης των γυναικών στον τουρισμό αυξάνεται σε υψηλότερα επίπεδα διοίκησης και ηγεσίας. Ωστόσο, οι πολύωρες και «κοινωνικές» ώρες, οι χαμηλοί μισθοί και η συχνά χαμηλή θέση πολλών θέσεων εργασίας στον τουρισμό, ειδικά στον κλάδο της φιλοξενίας, έχουν προκαλέσει την εύκολη πρόσληψη νέου προσωπικού ή τη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού. Τα εργασιακά αποτελέσματα, η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η ελευθερία λήψης αποφάσεων και μόνο η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζονται από τη φύση της σχέσης μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζομένου (Vanic, et al., 2020).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, π.χ. το φύλο, τα έτη ζωής, τα έτη εργασιακής εμπειρίας με τον τρέχοντα εργοδότη, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση και τα παιδιά επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο των δημογραφικών παραγόντων στην ικανοποίηση από την εργασία έχει αποφέρει διαφορετικά αποτελέσματα. Η επίδραση της δομής του φύλου αναλύθηκε περισσότερο. Εστιάζοντας στις διαφορές των φύλων και στην εργασιακή ικανοποίηση στην Ισπανία, έρευνες διαπίστωσαν ότι οι νεαρές γυναίκες, με υψηλή μόρφωση, είχαν χαμηλή ικανοποίηση για ορισμένες πτυχές της εργασίας (Vanic, et al., 2020).

Στον αντίποδα, άλλες έρευνες, δεν βρήκαν σημαντική επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην ικανοποίηση από την εργασία σε δείγματα διαφορετικών μεγεθών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, του είδους των υπηρεσιών που παρέχουν και των γενικών διευθυντών τους στις ΗΠΑ. Στις σκανδιναβικές χώρες, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έδειξαν ίση επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τα ευρήματα μελετών. Έρευνες που έγιναν σε άλλες χώρες δείχνουν επίσης διαφορετικά αποτελέσματα. Τα ξενοδοχεία ανώτερης κλίμακας στην Τουρκία έχουν δείξει στατιστικά σημαντικές διαφορές στη δομή του φύλου σε όλες τις διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν για τα έτη ηλικίας, τα έτη εργασίας και το επίπεδο εκπαίδευσης (Vanic, et al., 2020).

## **1.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Οι Ariza-Montes et al. (2019) ισχυρίζονται ότι ο κλάδος της φιλοξενίας μπορεί να χάσει εργαζομένους όταν αποτυγχάνει να προσφέρει καλές συνθήκες εργασίας ή να προάγει την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων της. Οι μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας οδηγούν σε συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας, πίεση χρόνου, συναισθηματική εξάντληση και χρονικό στρες, που τελικά καταλήγουν σε υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών (Deery & Jago, 2015). Επιπλέον, ο ξενοδοχειακός κλάδος επικρίνεται για τις ακανόνιστες και αντικοινωνικές ώρες εργασίας της, συμπεριλαμβανομένων των βαρδιών και της εργασίας τη νύχτα και τα Σαββατοκύριακα (Ruiz-Palomo et al., 2020· Tan et al., 2020). Ως εκ τούτου, οι όροι απασχόλησης συμπεριλαμβανομένων των τύπων συμβάσεων, των βαρδιών και των ωρών εργασίας είναι μεταξύ των βασικών καθοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία.

Η συμβατότητα μεταξύ της οικογενειακής ζωής και των ωρών εργασίας ή γενικότερα, η μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου συμβάλλει σαφώς στην εργασιακή ικανοποίηση (Xu & Cao, 2019). Ομοίως, οι μόνιμες συμβάσεις εργασίας έχουν επίσης αποτέλεσμα ενίσχυσης της ικανοποίησης (Lillo-Bañuls et al., 2018). Το άγχος και η πίεση για απόδοση συσχετίζονται άμεσα, αρνητικά και ισχυρά με την εργασιακή ικανοποίηση.

## **1.3 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Ο κλάδος της φιλοξενίας θεωρείται συχνά ένα περιβάλλον φτωχών αμοιβών με μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας (π.χ. Deery & Jago, 2015). Ένα υψηλό ποσοστό χαμηλών καθαρών αποδοχών και η απουσία υπερωριακής αμοιβής συχνά αναγκάζουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν δεύτερες θέσεις εργασίας (Ariza-Montes et al., 2019). Η σημασία της αποζημίωσης για την ικανοποίηση από την εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας έχει αποδειχθεί σε αρκετές μελέτες (Lillo-Bañuls et al., 2018). Όσον αφορά τις πιθανές διαφορές μεταξύ μόνιμων και εποχικών εργαζομένων από αυτή την άποψη, τα αποτελέσματα είναι ασαφή.

## **1.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εργασιακή ατμόσφαιρα συμπεριλαμβανομένης της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων, των συναδέλφων και των πελατών είναι ο βασικός μοχλός της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Stamolampros και συν. (2019) διαπίστωσε ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αναφέρουν συχνά το εργασιακό κλίμα και την εταιρική κουλτούρα στις αξιολογήσεις των εργοδοτών τους. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους πελάτες έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Bufquin et al., 2017; Ineson et al., 2013; López-Cabarcos et al., 2015; McPhail et al., 2015).

Σε πρόσφατες μελέτες διαπιστώθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανότητας των συναδέλφων, όπως φαίνεται από την ευελιξία τους και τη χρήση πρωτοβουλίας. Ωστόσο, ο αποκλεισμός από τους συναδέλφους οδηγεί σε χαμηλότερη ικανοποίηση και συναισθηματική εξάντληση, σύμφωνα με τον Bedi (2019). Αυτή η συναισθηματική εξάντληση, με τη σειρά της, συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία για τους εποχικούς υπαλλήλους (Araslı & Arıcı, 2019). Ο Stamolampros και συν. (2019) διαπίστωσε ότι οι κακές αξιολογήσεις των εργοδοτών συχνά συμβαδίζουν με τη μη ικανοποιητική επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Έτσι, φαίνεται ότι η επικοινωνία, γενικά, συμβάλλει πολύτιμα στην υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση του εργοδότη.

## **1.5 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Οι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να περιλαμβάνουν εγγενείς ανταμοιβές όπως ενδιαφέρουσα εργασία, αυτονομία και βοήθεια προς τους άλλους, εξωτερικές ανταμοιβές, όπως ευκαιρίες αμοιβής και προαγωγής, στρατηγικές που σχετίζονται με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως ο ευέλικτος προγραμματισμός ή η εργασία από το σπίτι και εργασιακές σχέσεις όπως οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση

(Andrade, et al., 2021). Στην ανασκόπηση βρέθηκε μόλις μία μελέτη συγκεκριμένα για το εποπτικό καθεστώς και την ικανοποίηση από την εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Εντοπίστηκε μια αδύναμη σχέση μεταξύ των ικανοτήτων ενός διευθυντή και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Gorenak et al., 2019). Μια δεύτερη σχετική μελέτη εξέτασε τον αντίκτυπο της εξωτερικής, εσωτερικής και γενικής ικανοποίησης από την εργασία στην οργανωτική αφοσίωση των διευθυντών ξενοδοχείων και βρήκε σημαντική επίδραση. Άλλες μελέτες εξέτασαν παράγοντες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη (Wolfe & Kim, 2013) και ο τόπος ελέγχου της εργασιακής ικανοποίησης για τους διευθυντές ξενοδοχείων και βρήκαν κάποιες συσχετίσεις (Cain et al., 2018). Μόνο μία μελέτη που εντοπίστηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συνέκρινε την εργασιακή ικανοποίηση για επόπτες και μη επόπτες και εξετάζει όλα τα επαγγέλματα και όχι μόνο τον κλάδο της φιλοξενίας (Andrade et al., 2020).

## 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

**Ding, Y., Borbon, Noelah M. & Deng, B. (2022). “Job satisfaction and work engagement among hotel employees in China”. *International Journal of Research Studies in Management*, 10. 10.5861/ijrsm.2022.35.**

Αυτή η μελέτη στόχευε στην αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αφοσίωσης μεταξύ των υπαλλήλων ξενοδοχείων στην Κίνα. Συγκεκριμένα, προσδιόρισε το επίπεδο της ικανοποίησης του εργαζομένου στην εργασία όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση ως προς τις αποδοχές, τα οφέλη, την αναγνώριση και τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Ακόμη, αξιολόγησε το επίπεδο της ικανοποίησης του εργαζομένου στην εργασία από την άποψη της εργασιακής αφοσίωσης ως προς τη γνωστική, συναισθηματική και σωματική εργασία. Διερευνήθηκε επιπλέον η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αφοσίωσης.

Η παρούσα εργασία χρησιμοποίησε μια περιγραφική μέθοδο έρευνας και τη μέθοδο της βιβλιογραφικής έρευνας για να περιγράψει και να εξηγήσει τα υπάρχοντα φαινόμενα, νόμους και θεωρίες μέσω της δικής του κατανόησης και επαλήθευσης. Οι ερωτηθέντες ήταν γενικά ηλικίας 26-35 ετών, με πτυχίο κολεγίου, εργάζονταν σε συνήθεις θέσεις για 3-5 χρόνια και οι περισσότεροι από αυτούς ήταν άνδρες.

Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή ανάμειξη μεταξύ των γυναικών, των αποφοίτων γυμνασίου, των ηλικιωμένων εργαζομένων και των απλών εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ιδίως όσον αφορά την ευημερία, την αναγνώριση και την ανταμοιβή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη. Όσον αφορά τον μισθό και την προαγωγή, εάν υπάρχει ένα λογικό σύστημα, οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να εκφράσουν αναγνώριση ή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι συμφωνούν να συμμετέχουν στην εργασία τους. Όσον αφορά τη γνώση, είναι πεπεισμένοι ότι η εργασιακή τους ανάμειξη και η εργασιακή τους ικανοποίηση είναι καθοριστικοί παράγοντες. Ειδικά συναισθηματικά και σωματικά. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από την εργασία τους, τόσο περισσότερο εμπλέκονται στη δουλειά τους, ουσιαστικά όσο υψηλότερα τα επίπεδα εργασιακής

ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο υψηλότερα και τα επίπεδα ανάμειξης τους στην εργασία.

**Priyanka, R. (2021). Impact of Employee Engagement Factors On Job Satisfaction In Employees Working In Five-Star Hotels In Haryana. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(6): 4451-4463.**

Ο στόχος αυτής της εργασίας ήταν να γνωρίσει τη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, ο όρος αφοσίωση εργαζομένων ξεκινά από την πρώτη μέρα της πρόσληψης, καθώς ο οργανισμός θέλει να κρατήσει τους εργαζόμενους με τα περισσότερα προσόντα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Είναι πολύ χρήσιμο για τον οργανισμό καθώς και για τους εργαζόμενους. Οι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στη δουλειά τους και η στάση τους προς τη δουλειά τους και τα κίνητρά τους θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συνδέονται συναισθηματικά περισσότερο με τη δουλειά και τον οργανισμό τους, κάτι που οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον εργοδότη.

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι η αντανάκλαση της εργασιακής απόδοσης καθώς και της επιχειρηματικής απόδοσης που σχετίζεται με βασικούς τομείς όπως η υγεία και η ασφάλεια, η ικανοποίηση των πελατών, η αποτελεσματικότητα, ο μισθός, οι προαγωγές, το εργασιακό περιβάλλον κ.λπ. Αυτή η μελέτη είχε σαν στόχο να μελετήσει τη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο και να αναλύσει την επίδραση των παραγόντων αφοσίωσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση από την εργασία σε υπαλλήλους που εργάζονται σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη Haryana. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι οι κύριοι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι παράγοντες ανταμοιβής και αναγνώρισης, παράγοντες ευκαιρίας, παράγοντες υποστήριξης συναδέλφων και παράγοντες ευελιξίας στην εργασία της αφοσίωσης των εργαζομένων.

**Ozturk, A., Hancer, M. & Im, J. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. Journal of Hospitality Marketing & Management, 23, 294-313. 10.1080/19368623.2013.796866.**

Σκοπός της μελέτης ήταν να εξετάσει την επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική αφοσίωση στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Τουρκία. Επιπλέον, αναλύθηκε η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής αφοσίωσης. Για το σκοπό αυτό διερευνήθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα: 1. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης; 2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της συναισθηματικής αφοσίωσης; 3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής αφοσίωσης;

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τέσσερα μέρη, με συνολικά 33 ερωτήσεις. Στην Ενότητα 1, το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τις 13 ερωτήσεις του Stone (1974) το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση πολλών χαρακτηριστικών εργασίας (π.χ. ποικιλία, αυτονομία, ταυτότητα εργασίας, ανατροφοδότηση και αλληλεπίδραση). Η ποικιλία και η αυτονομία μετρήθηκαν με τέσσερα στοιχεία, η αλληλεπίδραση και η ανατροφοδότηση μετρήθηκαν με δύο στοιχεία και η ταυτότητα της εργασίας μετρήθηκε με ένα στοιχείο. Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε κάθε στοιχείο υποδεικνύοντας τη συχνότητα με την οποία εμπλέκονται σε συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς εργασιών σε μια κλίμακα 5 βαθμών, τύπου Likert (1 = ποτέ, 5 = πάντα). Τα στοιχεία υπολογίστηκαν κατά μέσο όρο για να ληφθεί η βαθμολογία για κάθε χαρακτηριστικό εργασίας. Η ενότητα 2 του εργαλείου έρευνας αποτελούνταν από εννέα στοιχεία και μετρούσε τη συναισθηματική αφοσίωση των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Τα στοιχεία του οργάνου προσαρμόστηκαν από την κλίμακα συναισθηματικής αφοσίωσης των Porter και Smith (1970, όπως αναφέρεται στο Mowday, Steers, & Porter, 1979). Οι ερωτηθέντες υπέδειξαν τα επίπεδα συμφωνίας τους με τα εννέα ερωτήματα συναισθηματικής αφοσίωσης χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 7 βαθμών, τύπου Likert (1 = διαφωνώ απόλυτα, 7 = συμφωνώ απόλυτα). Η ενότητα 3 του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από ένα σύνολο τριών στοιχείων για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που υιοθετήθηκε από το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Αξιολόγησης του Μίσιγκαν. Οι ερωτηθέντες υπέδειξαν τα επίπεδα συμφωνίας τους με τα συνολικά στοιχεία ικανοποίησης από την εργασία

χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 7 βαθμών, τύπου Likert (1 = διαφωνώ απόλυτα, 7 = συμφωνώ απόλυτα). Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου συγκέντρωσε τα δημογραφικά δεδομένα των ερωτηθέντων, συμπεριλαμβανομένου του φύλου, της ηλικίας, της εκπαίδευσης, της εμπειρίας στο τρέχον ξενοδοχείο και της εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αλληλεπίδραση, η ανατροφοδότηση και η αυτονομία είχαν σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στη συναισθηματική αφοσίωση. Τα ευρήματα έδειξαν περαιτέρω ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής αφοσίωσης.

**Puspitawati, N. & Yuliawan, A. (2019). Role of employee engagement on work satisfaction regarding employee services quality at the Grand Santhi Hotel Denpasar. Review of Management and Entrepreneurship, 2. 1-16. 10.37715/rme.v2i1.954.**

Το ξενοδοχείο αποτελεί μια από τις εγκαταστάσεις που υποστηρίζουν σθεναρά την πρόοδο του τουριστικού τομέα. Τα προβλήματα που εμφανίζονται πιο συχνά σε σχέση με την έλλειψη ποιότητας υπηρεσιών οφείλονται σε παράπονα που λαμβάνονται και σε εργαζόμενους που δεν κατανοούν ξεκάθαρα τις λειτουργίες και τα καθήκοντά τους. Η ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε να σχετίζεται με αυτήν την έλλειψη υπηρεσιών που με τη σειρά της επηρεάζει το επίπεδο αφοσίωσης της εταιρείας. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ρόλο της αφοσίωσης των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ποιότητας υπηρεσιών.

Το δείγμα αυτής της μελέτης είναι οι εργαζόμενοι που είχαν άμεση συναλλαγή με καταναλωτές στο ξενοδοχείο Grand Santhi. Το αντικείμενο της μελέτης περιλαμβάνει την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση των εργαζομένων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Στο ξενοδοχείο Grand Santhi εργάζονται 39 εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν άμεση συναλλαγή με τους πελάτες. Αυτή η μελέτη χρησιμοποίησε τεχνικές συγχρονικής έρευνας - συλλογής δεδομένων όπου η συλλογή πληροφοριών πραγματοποιείται σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές (Kountur, 2003) μέσω: (α) συνεντεύξεων σε υπαλλήλους ξενοδοχείων και (β) ερωτηματολογίων με χρήση κλίμακας Likert που δόθηκαν σε υπαλλήλους του Grand Ξενοδοχείο Σάνθη. Η επικύρωση του οργάνου

δοκιμής πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Οι Hair και συν. (2006) αναφέρουν ότι ο εμπειρικός κανόνας σε αυτή τη μελέτη είναι ότι οι συντελεστές φόρτωσης πρέπει να είναι περισσότεροι από 0,040.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης οδηγούν στα ακόλουθα συμπεράσματα. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων που σημαίνει ότι εάν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με το ποσό του φόρτου εργασίας και του μισθού. Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από την εργασιακή ικανοποίηση η οποία δείχνει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στους καταναλωτές. Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών, πράγμα που δείχνει εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικό δέσιμο με την εταιρεία. Έτσι, αποδεικνύεται ότι ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης θα έχει ως αποτέλεσμα μια υψηλότερη αίσθηση αφοσίωσης και ανάμειξης των εργαζομένων στις εταιρείες, η οποία θα δημιουργήσει ποιοτικές υπηρεσίες.

**Mohsen, M. (2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study in KSA Hotels. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. 12. 167-177. 10.21608/jaauth.2015.67415.**

Η οργανωτική δέσμευση ορίζεται ως μια ψυχολογική κατάσταση που δεσμεύει έναν εργαζόμενο σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν τρεις κύριες μορφές Οργανωσιακής δέσμευσης: η συναισθηματική, η συνεχής και η κανονιστική. Έχει συνδεθεί με πολλά ζητήματα που σχετίζονται με τον εργαζόμενο, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και ο κύκλος εργασιών. Υπάρχει περιορισμένος αριθμός εμπειρικών μελετών που συνδέουν την οργανωτική δέσμευση με την ικανοποίηση από την εργασία στα ξενοδοχεία της Μέσης Ανατολής. Αυτό το κενό προσπάθησε να καλύψει η έρευνα του Mohsen (2015).

Ως εκ τούτου, ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να διερευνήσει την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Σαουδικής Αραβίας και τη σχέση της με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η μελέτη στοχεύει να εξετάσει τις τρεις μορφές οργανωτικής δέσμευσης με την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη χρησιμοποίησε το εργαλείο του La Mastro (1999) για τη μέτρηση της οργανωτικής δέσμευσης και το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ) για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η εργασία είναι μέρος ενός έργου που πραγματοποιήθηκε σε τρία

ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη Σαουδική Αραβία. Από τις 900 φόρμες που διανεμήθηκαν, 528 φόρμες συμπληρώθηκαν με επιτυχία.

Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και κατά συνέπεια λιγότερο αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους όταν δεν αισθάνονται μέρος της οικογένειας του ξενοδοχείου. Όταν δεν μπορούν να δουν, να αισθανθούν ή να εκτιμήσουν τα οφέλη που παρέχονται από τους εργοδότες τους. Η μελέτη καταλήγει επίσης στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι και κατά συνέπεια πιο αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους όταν είναι συναισθηματικά δεμένοι και περήφανοι για το ξενοδοχείο όταν εκτιμούν τη δουλειά τους, όταν αισθάνονται ενδυναμωμένοι, όταν βλέπουν την ανάγκη και την επιθυμία να παραμείνουν εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο, όταν πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους αξίζει την πίστη τους και όταν πιστεύουν ότι οφείλουν πολλά στο ξενοδοχείο. Η μελέτη καταλήγει επίσης στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι, ωστόσο έχουν μια οργανωτική δέσμευση προς τον εργοδότη τους. Αυτό θα συμβεί όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν με δυσκολία το να φύγουν από το ξενοδοχείο, όταν πιστεύουν ότι θα επηρεαστούν αρνητικά εάν φύγουν από το ξενοδοχείο, όταν πιστεύουν ότι η υποχρέωσή τους προς τους εργοδότες τους εμποδίζει να φύγουν. Συμπεραίνεται ότι η εστίαση στη Συναισθηματική Οργανωτική Δέσμευση μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη όσον αφορά τη διατήρηση των υπαλλήλων του ξενοδοχείου. Ο ερευνητής συνιστά ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων, ιδιαίτερα οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να δώσουν προσοχή στην οργανωτική δέσμευση ως μέσο μείωσης του ποσοστού εναλλαγής εργαζομένων τους. Συνιστάται οι ομάδες διαχείρισης ξενοδοχείου να εστιάζουν στη συναισθηματική πλευρά του υπαλλήλου για να τον/την διατηρήσουν. Συνιστάται επίσης η διοίκηση των ξενοδοχείων να δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.

**Selvanayagam, L. & Thiagarajan, M. (2019). “Job involvement of employees in hospitality industry in relation to their job satisfaction”. *Journal of Business Economics*, 01, 56-62**

Σήμερα ο κλάδος της φιλοξενίας είναι ένας συναρπαστικός και άκρως ανταγωνιστικός τομέας σταδιοδρομίας. Οι σταδιοδρομίες σε ξενοδοχεία και εστιατόρια προσφέρουν τεράστιες δυνατότητες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και

επιτυχία, αλλά αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων για να εκτελέσουν τη δουλειά τους με πλήρη συμμετοχή και αφοσίωση. Στον κλάδο της φιλοξενίας υψηλής έντασης εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις και την ευημερία των ξενοδοχείων και λειτουργεί ως μεσολαβητής στην ικανοποίηση των πελατών. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους, πώς μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλότερη ή χαμηλότερη ποιότητα εργασίας που εκτελούν στον οργανισμό και με τη σειρά του πώς επηρεάζει την παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο σκληρά και πόσο έξυπνα εργάζονται οι εργαζόμενοι. Επομένως, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν μια καλύτερη ποιότητα εξωτερικής υπηρεσίας που λαμβάνεται και αξιολογείται από τους πελάτες, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Σκοπό λοιπόν της έρευνας των Selvanayagam και Thiagarajan (2019) αποτελεί η διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δύο συμπεριφορικών δομών της εργασιακής ανάμειξης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η περιγραφική μέθοδος που χρησιμοποιεί την έρευνα ως τεχνική σχεδιάστηκε για να ελέγξει τις προαναφερθείσες μεταβλητές σε 200 υπαλλήλους που εργάζονται στη βιομηχανία φιλοξενίας στο Ταμιλνάντου. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν η κλίμακα εργασιακής εμπλοκής και η κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης.

Το ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι η εργασιακή ανάμειξη επηρεάζει θετικά και σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η φιλική προς τους εργαζόμενους στάση υιοθετείται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις λόγω της επίγνωσης ότι τα χρηματικά κίνητρα και οι διευκολύνσεις που προσφέρονται στους εργαζόμενους είναι περισσότερο επένδυση παρά δαπάνη. Μόνο οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα ή μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και ως εκ τούτου η ικανοποίηση από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

**Menes, C. & Haguian, I.A. (2020). Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Employees. Philippine Social Science Journal, 3(3), 95-106.**

Το ηθικό κλίμα στο χώρο εργασίας έχει σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση επηρεάζοντας έτσι την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Αυτή η περιγραφική-συσχετιστική μελέτη επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ του ηθικού κλίματος, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων σε ξενοδοχείο. Χρησιμοποιώντας αναλογική κατανομή με τυχαία δειγματοληψία, 152 εργαζόμενοι από δύο ξενοδοχεία με τον ίδιο ιδιοκτήτη και διεύθυνση προσδιορίστηκαν ως ερωτηθέντες.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα προσαρμοσμένο-τροποποιημένο ερωτηματολόγιο έρευνας. Η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και το Pearson  $r$  χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία τυπικής κατηγορίας αντιλήφθηκαν ένα ηθικό περιβάλλον εργασίας. Ήταν ελαφρώς ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Το αντιληπτό ηθικό τους κλίμα έδειξε σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης με την αφοσίωση. Η διοίκηση μπορεί να διερευνήσει διάφορους τρόπους για να βελτιώσει το ηθικό κλίμα, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων να επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα.

**Dedeoğlu, B., İnanır, A. & Çelik, S. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review), 15. 53-53. 10.21121/eab.2015117999.**

Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει τη σχέση μεταξύ του ηθικού στυλ ηγεσίας, της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης στις ξενοδοχειακές βιομηχανίες και να αποκαλύψει τον μεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Η μελέτη διεξήχθη με 371 συμμετέχοντες που εργάζονταν σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Αττάλεια. Μετά την έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η ηθική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η οργανωτική δέσμευση έχει μια μερική μεσολαβητική λειτουργία μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

**Azim, M., Sumethokul, P. & Patwary, A. (2020). Measuring Job Satisfaction among Hotel Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Test Engineering and Management*, 83. 1204- 1217.**

Αυτή η συμπεριφορική έρευνα συμβάλλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας για τη φιλοξενία και τον τουρισμό, διερευνώντας την άμεση και έμμεση συναισθηματική νοημοσύνη και την υποστήριξη του επόπτη στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Μαλαισίας.

Η διαμόρφωση της οργανωτικής δέσμευσης ως μεσολαβητική μεταβλητή για τον έλεγχο της επίδρασης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης, της υποστήριξης του επόπτη και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η συγχρονική μελέτη εφαρμόστηκε έρευνα ερωτηματολογίου για τη συλλογή δεδομένων και η προσέγγιση μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων χρησιμοποιήθηκε για το συμπέρασμα ερευνητικών υποθέσεων. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι οι άμεσες σχέσεις συναισθηματικής νοημοσύνης και υποστήριξης του επόπτη σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχουν βρεθεί ασήμαντες. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωτικής δέσμευσης έχει βρεθεί σημαντικός. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η υποστήριξη του επόπτη έχουν θετική επίδραση μέσω της Οργανωτικής δέσμευσης για την Ικανοποίηση από την Εργασία. Ένα εντυπωσιακό εύρημα αφορά στην παροχή εμπειρικών στοιχείων ότι οι εργαζόμενοι χαμηλότερου και μεσαίου επιπέδου πρέπει να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να λάβουν υποστήριξη από τον προϊστάμενο για να προσκολληθούν στα ξενοδοχεία και να αυξήσουν την Ικανοποίηση από την εργασία.

**Dramićanin, S., Perić, G. & Pavlovic, N. (2021). Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism: Serbian Travel agency case. *Strategic Management*, 26(4), 050-064. 10.5937/StraMan2104050D.**

Στόχος αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης (αμοιβές, προαγωγή, εποπτεία, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, διαδικασίες λειτουργίας, συνάδελφοι, φύση εργασίας και επικοινωνία) που προσδιορίζονται από τον Spector και την οργανωτική δέσμευση στα ταξιδιωτικά γραφεία στη Σερβία.

Η έρευνα διεξήχθη τον Μάρτιο και τον Απρίλιο του 2020, σε δείγμα 152 ερωτηθέντων, χρησιμοποιώντας μέθοδο έρευνας και τα επικυρωμένα εργαλεία: 1. Έρευνα Ικανοποίησης, 2. Εργασία και Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Δέσμευσης.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αμοιβή, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι συνάδελφοι και η επικοινωνία συσχετίζονται σημαντικά με τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ μεταξύ των άλλων παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης (εποπτεία, ενδεχόμενες ανταμοιβές, διαδικασίες λειτουργίας, φύση της εργασίας) και της οργανωτικής δέσμευσης, υπάρχει θετική συσχέτιση.

**Yeshanew, Y.A. & Kaur, N. (2018). Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Tourism Industry: A Study of Selected Hotels in the Upper Blue Nile Basin, Ethiopia, International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, 8(1), 79-88**

Τις τελευταίες δεκαετίες, η παγκόσμια αγορά για τον τουρισμό και τη βιομηχανία φιλοξενίας έχει γίνει ολοένα και πιο ενεργή και δυναμική, και το στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα θεωρείται πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, η διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων θεωρείται σημαντικό μέλημα για τη βελτίωση της οργανωτικής δέσμευσης, της ποιότητας των υπηρεσιών και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης. Η έρευνα των Yeshanew, Y.A. & Kaur, N. (2018) είναι μια διερευνητική μελέτη που επιδιώκει να καθορίσει τον βαθμό στον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων μπορεί να προβλέψει την οργανωτική δέσμευση στον τουριστικό κλάδο με ιδιαίτερη εστίαση σε επιλεγμένα ξενοδοχεία στη λεκάνη του Άνω Γαλάζιου Νείλου στην Αιθιοπία.

Τα δεδομένα ελήφθησαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου από συνολικά 294 ερωτηθέντες που επιλέχθηκαν από έντεκα ξενοδοχεία που λειτουργούν στο Bahir Dar, μια πόλη με σημαντικό τουριστικό προορισμό στην Αιθιοπία που βρίσκεται κοντά στην πηγή του θρυλικού ποταμού Γαλάζιου Νείλου που αναδύεται από τη λίμνη Tana. Χρησιμοποιήθηκαν σκόπιμες, στρωματοποιημένες και απλές μέθοδοι τυχαίας δειγματοληψίας για την επιλογή των ξενοδοχείων μελέτης, των τμημάτων και των

ερωτηθέντων υπαλλήλων αντίστοιχα. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση μεθόδων συσχέτισης Pearson και απλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Το αποτέλεσμα της συσχέτισης Pearson δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση. Η ανάλυση παλινδρόμησης αποκαλύπτει επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση. Με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, έχουν διαβιβαστεί πιθανές συστάσεις και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

**Kumar, S. & Kumar, M. (2016). Job Satisfaction and Organisational Commitment in Hospitality Industry- An Empirical Study. Amity Research Journal of Tourism, Aviation and Hospitality, 1(2), 25-32.**

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης. Καθώς η μελέτη είναι περιγραφική και εμπειρική, χρησιμοποιούνται τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή δεδομένα. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέγονται από διεξοδική διαθέσιμη βιβλιογραφία για το θέμα, περιοδικά και εφημερίδες κ.λπ. ενώ για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, εκτός από τη λήψη απόψεων εμπειρογνομόνων και τον ακαδημαϊκό κόσμο, περιλαμβάνονται ερωτήσεις από κάποιο ήδη δοκιμασμένο και χρησιμοποιημένο ερωτηματολόγιο στις μελέτες των Allen & Mayer (1990) και Taylor και Bowers (1972) μετά από μικρές τροποποιήσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις της μελέτης. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα Likert πέντε βαθμών για τη συλλογή των δεδομένων όπου το «1» αντιπροσωπεύει διαφωνώ απόλυτα, «2» ως διαφωνώ, «3» ουδέτερο, «4» ως συμφωνώ και «5» συμφωνώ απόλυτα. Η μονάδα ανάλυσης είναι υπάλληλοι μεσαίου και ανώτατου επιπέδου διοίκησης σε ξενοδοχεία κατηγορίας deluxe 5 αστέρων και 5 αστέρων στο Δελχί. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε 300 υπαλλήλους ξενοδοχείων του δείγματος και από αυτά τα 246 ερωτηματολόγια ήταν χρησιμοποιήσιμα. Τέλος, τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια της συσχέτισης Pearson και της ανάλυσης παλινδρόμησης, χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ τριών συνιστωσών, αλλά είναι ένα μέτριο είδος συσχέτισης, καθώς οι συντελεστές συσχέτισης ( $r$ ) κυμαίνονται από 0,361 έως 0,484 ( $<,5$ ). Και οι τρεις συνιστώσες δείχνουν επίσης μια σχέση ενάντια στην εργασιακή ικανοποίηση. Η κανονιστική δέσμευση δείχνει μια ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,761$ ), ενώ η συναισθηματική δέσμευση έχει μέτρια συσχέτιση. Η Συνεχής δέσμευση κατέγραψε χαμηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι μεταξύ των τριών συνιστωσών της οργανωτικής δέσμευσης, η κανονιστική δέσμευση φαίνεται να έχει ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η συναισθηματική δέσμευση κατέγραψε επίσης μια σημαντική συσχέτιση αλλά μέτριας μορφής. Η συνεχής δέσμευση έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

**Hsiao, A. (2017). Minorities' job satisfaction and organisational commitment in hospitality industry. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. 11. 10.1108/IJCTHR-01-2016-0010.**

Ο σκοπός της εργασίας του Hsiao (2017) ήταν να διερευνήσει εάν η οργανωτική ποικιλομορφία σχετίζεται με τις στάσεις των εργαζομένων της μειονότητας (δηλαδή ικανοποίηση από την εργασία και οργανωτική δέσμευση) στην Ταϊβάν και να δείξει εάν η μακροδομική έρευνα είναι εφαρμόσιμη στο ασιατικό πλαίσιο.

Αυτή η έρευνα χρησιμοποίησε μια ποσοτική μεθοδολογία που συνίστατο σε μια αυτοδιαχειριζόμενη έρευνα που αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας σχετικές πληροφορίες από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Συνολικά ελήφθησαν 305 έγκυρες έρευνες από τα 22 ξενοδοχεία της Ταϊβάν που συμμετείχαν και ο πληθυσμός-στόχος αποτελούνταν από ξενοδόχους από όλα τα τμήματα των ξενοδοχείων. Για την ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση δεδομένων με χρήση του SPSS.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι τα επίπεδα εθνοτικής ποικιλομορφίας στα ξενοδοχεία προβλέπουν μεγαλύτερη διακύμανση στις στάσεις των εργαζομένων από τους υπόλοιπους τύπους οργανωτικής ποικιλομορφίας. Σε οργανισμούς με υψηλά και μεσαία επίπεδα οργανωτικής ποικιλομορφίας, οι αυτόχθονες εργαζόμενοι ανέφεραν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία από τους μη αυτόχθονες εργαζόμενους. Οι γυναίκες υπάλληλοι κατέταξαν την οργανωτική δέσμευση σημαντικά υψηλότερα από τους άνδρες.

### 3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα ενότητα διαπιστώνεται μια πλειάδα ερευνών που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση, την ανάμειξη και την αφοσίωση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Όπως διαπιστώνεται όλες οι έρευνες αφορούν σε επιστημονικές δημοσιεύσεις που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς και ουδεμία δεν βρέθηκε αναφορικά με την κατάσταση στην Ελλάδα. Ακόμη, οι μελέτες πραγματεύονται τόσο τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την ανάμειξη και την αφοσίωση όσο και με ορισμένους άλλους παράγοντες που θεωρούν ότι αλληλεπιδρούν όπως την ποιότητα των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, τις στάσεις του διοικητικού προσωπικού καθώς και παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στην πλειοψηφία τους οι έρευνες είναι πρωτογενείς ποσοτικές και πραγματοποιήθηκαν με την χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς. Βρέθηκαν και 2 που είχαν μικρή έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων καθώς και χρήση ερωτηματολογίου και βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Σε όλες τις έρευνες διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης με την ανάμειξη και την αφοσίωση, και ιδίως ο μισθός και οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Η σημαντικότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία με τους παράγοντες αφοσίωσης διαφαίνεται έντονα στα ευρήματα των μελετών. Ακόμη, διαπιστώθηκαν σημαντικές επιδράσεις του φύλου τόσο στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης όσο και επιπέδου ανάμειξης και αφοσίωσης στον εργασιακό χώρο. Πέρα από το φύλο ορισμένες έρευνες διαπίστωσαν συσχετίσεις και με άλλους δημογραφικούς παράγοντες των εργαζομένων.

Αυτό όμως που δεν βρέθηκε είναι επιστημονικές δημοσιεύσεις που να αφορούν σε ξενοδοχειακές μονάδες της. Σ' αυτό το ερευνητικό κενό έρχεται να συμβάλει η παρούσα έρευνα η οποία πραγματεύεται τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης σε εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου του Νομού Λάρισας. Η διερεύνηση των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και της αφοσίωσης και ανάμειξης δεν φαίνεται να έχουν διερευνηθεί στον ελλαδικό χώρο κατά την τελευταία δεκαετία. Η παρούσα μελέτη με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς θα προσπαθήσει να καταγράψει την κατάσταση σε έναν μεγάλο και σημαντικό νομό της χώρας. Η διερεύνηση της διεθνούς

βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε βοήθησε στην εξαγωγή των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας, τα οποία καταγράφονται στην επόμενη ενότητα και συγκριμένα στην μεθοδολογία της έρευνας.

## **ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση σχέσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης σε δείγμα εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου. Ειδικότερα, θα εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και του επιπέδου ανάμειξης και αφοσίωσης. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης τίθενται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για το δείγμα των εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου της παρούσας έρευνας;
2. Ποια επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης καταγράφουν οι εργαζόμενοι της έρευνας;
3. Επιδρούν τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που εμφανίζουν;
4. Επηρεάζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης που καταγράφουν;

Προκύπτουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης με τα επίπεδα ανάμειξης και αφοσίωσης στους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου της παρούσας έρευνας;

#### **4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης εφαρμόστηκε πρωτογενής ποσοτική ανάλυση. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς το οποίο απαρτίζεται από τέσσερις ενότητες, και διαμοιράσθηκε σε εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου του Νομού Λάρισας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Σεπτεμβρίου – Νοέμβριου 2022 και οι ερωτηθέντες εφόσον το επιθυμούσαν μπορούσαν να λάβουν μέρος. Ενημερώθηκαν τόσο προφορικά όσο και για γραπτά για τον σκοπό της εργασίας

και μπορούσαν να λάβουν τα αποτελέσματα της έρευνας εφόσον το ήθελαν. Το δείγμα αποτέλεσαν συνολικά 251 εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου.

### 4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα πρωτογενής ποσοτική έρευνα θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση αυτό-συμπληρώμενου ερωτηματολογίου το οποίο θα αναρτηθεί Online μέσω της πλατφόρμας Google Forms και θα διαμοιρασθεί ψηφιακά μόνο σε εργαζομένους του ξενοδοχειακού τομέα. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Λάρισας και το ερωτηματολόγιο θα απαρτίζεται από τις ακόλουθες 4 ενότητες:

- I. **Κοινωνικο-δημογραφικά Χαρακτηριστικά:** Στην ενότητα αυτή καταγράφονται τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων στα οποία περιλαμβάνονται το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οικογενειακό επίπεδο, η ύπαρξη παιδιών, τα έτη εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και τα συνολικά έτη εργασίας.
- II. **Μεταβλητή: Εργασιακή Ικανοποίηση – Αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης. Κλίμακα Job Satisfaction Survey Spector (1985):** Το JSS αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, με υψηλό ποσοστό αξιοπιστίας και ειδικότερα σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες όπως οι ξενοδοχειακές μονάδες. **5-βαθμιαία κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από (1) Διαφωνώ απόλυτα μέχρι (5) Συμφωνώ απόλυτα.** Προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση γίνεται αναστροφή των απαντήσεων για τις ερωτήσεις που έχουν διατυπωθεί αρνητικά. Η κλίμακα δίνει τη δυνατότητα μέτρησης της εκτός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης να υπολογίζει την ικανοποίηση σε 9 επιμέρους παράγοντες οι οποίοι είναι:

<b>Παράγοντες</b>	<b>Εργασιακής</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
<b>Ικανοποίησης</b>		<b>Ερωτηματολογίου JSS</b>
Μισθός		1,10,19,28
Προαγωγή		2,11,20,33
Εποπτεία		3,12,21,30
Προνόμια – Οφέλη		4,13,22,29
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές		5,14,23,32
Συνθήκες Λειτουργίας		6,15,24,31
Συνάδελφοι		7,16,25,34
Φύση Εργασίας		8,17,27,35
Επικοινωνία		9,18,26,36
<b>Συνολική Ικανοποίηση</b>		<b>1-36</b>

- III. Μεταβλητή: Εργασιακή Ανάμειξη - Αξιολόγηση της εργασιακής ανάμειξης. Κλίμακα μέτρησης Kanungo (1982):** Για την διερεύνηση της εργασιακής ανάμειξης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Job Involvement Scale» του Kanungo (1982). Η κλίμακα περιλαμβάνει δέκα (10) θέματα και οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. **5-βαθμιαία κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5). Μεταβλητή – Παράγοντας: Εργασιακή Ανάμειξη** Αποτελείται από 10 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το βαθμό της εργασιακής ανάμειξης στην καθημερινότητα ενός εργαζομένου.
- IV. Μεταβλητή: Οργανωσιακή αφοσίωση - Αξιολόγηση της οργανωσιακής αφοσίωσης. Κλίμακα μέτρησης Meyer et al. (1993):** Για την διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Organizational Commitment Questionnaire» των Meyer et al., (1993). Η κλίμακα περιλαμβάνει δέκα οχτώ (18) θέματα και αντιστοιχούν σε τρεις (3) παράγοντες: «Συναισθηματική» (Affective), «Συνεχής» (Continuance), «Κανονιστική» (Normative). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert **5-βαθμιαία κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από Διαφωνώ Απόλυτα (1) έως Συμφωνώ Απόλυτα (5). Μεταβλητή – Παράγοντας: Οργανωσιακή αφοσίωση.** Αποτελείται από 18 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το βαθμό της αφοσίωσης ενός ατόμου στον οργανισμό που εργάζεται.

#### 4.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η επεξεργασία των δεδομένων που ελήφθησαν έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα κοινωνικών επιστημών SPSS-23 και τη χρήση των μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης. Στην περιγραφική ανάλυση καταγράφηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των ποιοτικών μεταβλητών ενώ για τις ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και εύρος τιμών.

Όσον αφορά την επαγωγική ανάλυση και τη διερεύνηση των συσχετίσεων ελέγχθηκε πρωτίστως η κανονικότητα των κλιμάκων και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε διερεύνηση των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Οι κλίμακες της παρούσας έρευνας καθώς δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή για το δείγμα εφαρμόστηκε μη παραμετρική ανάλυση με τη χρήση των τεστ Mann – Whitney (U), Kruskal-Wallis (H) και Spearman (rho).

Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο 1% και 5%.

## 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Έλεγχος Αξιοπιστίας και Περιγραφικά Μέτρα Κλιμάκων

ΚΛΙΜΑΚΑ	CRONBACH'S ALPHA	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	Μ.Ο±Τ.Α
Εργασιακή Ανάμειξη	0,876	1	4,60	3,26±0,77
Συναισθηματική Αφοσίωση	0,897	1	5	3,57±0,96
Συνεχής Αφοσίωση	0,793	1,83	5	3,33±0,73
Κανονιστική Αφοσίωση	0,909	1,1	5	3,21±0,73
Μισθός	0,818	1	6	3,67±1,17
Προαγωγή	0,770	1	6	3,51±1,06
Εποπτεία	0,797	1	6	4,19±1,06
Προνόμια-Οφέλη	0,811	1	6	3,7±1,16
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	0,867	1	6	3,87±1,22
Συνθήκες Λειτουργίας	0,766	1	4,75	3,11±0,64
Συνάδελφοι	0,652	1	6	4,14±0,83
Φύση Εργασίας	0,798	1,75	6	4,40±0,91
Επικοινωνία	0,808	1,25	6	4,13±1,11
Συνολική Ικανοποίηση	0,951	1,39	6	3,86±0,811

Στον πίνακα 1 καταγράφονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας καθώς και τα περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων της παρούσας έρευνας. Η αξιοπιστία των κλιμάκων μετρήθηκε με τον έλεγχο Cronbach's Alpha όπου τιμές  $>0,700$  υποδεικνύουν πολύ καλή αξιοπιστία των επιμέρους ερωτήσεων που απαρτίζουν την κλίμακα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η αξιοπιστία για την κλίμακα "Εργασιακή Ανάμειξη" φτάνει το 0,876, για τους παράγοντες της κλίμακας "Οργανωσιακής Αφοσίωσης" κυμαίνεται από 0,793 έως 0,909 και τέλος για τους παράγοντες της Κλίμακας "Εργασιακής Ικανοποίησης" η αξιοπιστία κυμαίνεται από 0,652 (παράγοντας "Συνάδελφοι") έως 0,867 (παράγοντας "Ενδεχόμενες Ανταμοιβές"). Όλοι οι παράγοντες καταγράφουν υψηλή αξιοπιστία και συνοχή των επιμέρους ερωτήσεων πλην του παράγοντα "Συνάδελφοι" που εμφανίζει απλώς καλή αξιοπιστία.

Εξετάζοντας τα επίπεδα της "Εργασιακής Ανάμειξης" για το δείγμα της παρούσας έρευνας διαπιστώνουμε ότι προκύπτει μέσος όρος 3,26 (τυπική απόκλιση=0,77) καταγράφοντας υψηλά επίπεδα εργασιακής ανάμειξης. Σχετικά με τα επίπεδα "Συναισθηματικής Αφοσίωσης" προκύπτει μέση τιμή 3,57 (σταθερή απόκλιση=0,96) τιμή που υποδηλώνει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αφοσίωσης για τους εργαζόμενους της έρευνας. Η "Συνεχής Αφοσίωση" παρουσιάζει μέσο όρο 3,33 (τυπική απόκλιση=0,73) υποδηλώνοντας υψηλά επίπεδα συνεχής αφοσίωσης για τους εργαζόμενους. Η "Κανονιστική Αφοσίωση" για τους ερωτηθέντες της έρευνας εμφανίζει μέσο όρο 3,21 (τυπική απόκλιση=0,73) καταγράφοντας κι εδώ υψηλά επίπεδα.

Για τους παράγοντες της κλίμακας "Εργασιακής Ικανοποίησης" σε τρεις παράγοντες οι εργαζόμενοι του δείγματος καταγράφουν πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Στον παράγοντα "Φύση Εργασίας" ο οποίος εμφανίζει μέσο όρο 4,40 (τυπική απόκλιση=0,91), στον παράγοντα "Εποπτεία" με μέση τιμή 4,19 (τυπική απόκλιση=1,06), στον παράγοντα "Συνάδελφοι" με μέση τιμή 4,14 (σταθερή απόκλιση=0,83) και στον παράγοντα "Επικοινωνία" με μέσο όρο 4,13 (τυπική απόκλιση=1,11). Τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης για το δείγμα της παρούσας έρευνας καταγράφονται στις "Συνθήκες Λειτουργία" με μέση τιμή να ανέρχεται μόλις στο 3,11 (τυπική απόκλιση=0,64) και στην "Προαγωγή" με μέσο όρο 3,51 (σταθερή απόκλιση=1,06).

### 5.1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

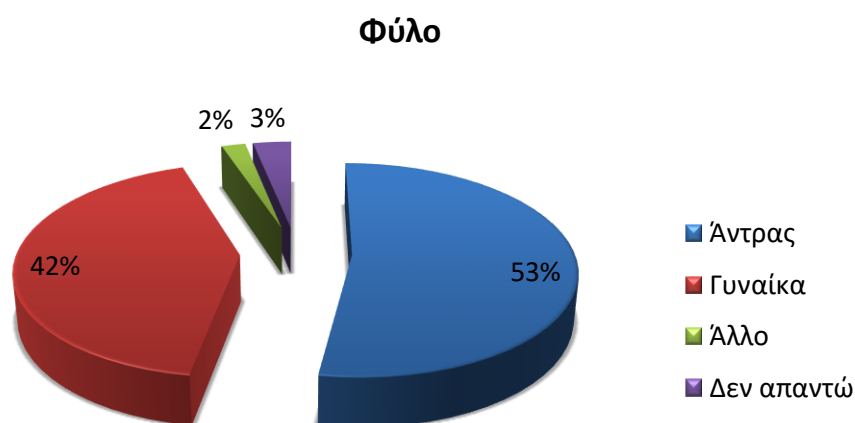
**Πίνακας 2:** Κοινωνικό-δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>ΦΥΛΟ</b>		
Άντρας	132	52,6
Γυναίκα	106	42,2
Άλλο	5	2
Δεν απαντώ	8	3,2
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	Μ.Ο±Τ.Α.=38,69 ± 10,21 Εύρος= 21 - 64	
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>		
Απόφοιτος λυκείου	65	25,9
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	148	59
Μεταπτυχιακό	38	15,1
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
Άγαμος/η	101	40,2
Έγγαμος/η	114	45,4
Διαζευγμένος/η	34	13,5
Χήρος/α	2	0,8
<b>ΥΠΑΡΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ</b>		
Ναι	153	61
Όχι	98	39
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	Μ.Ο±Τ.Α.=16,39 ± 10,00 Εύρος= 1-43	
<b>ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ</b>	Μ.Ο±Τ.Α.=10,87 ± 9,36 Εύρος=1-43	
<b>ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>		
Μόνιμη	149	59,4
Εποχιακή	102	40,6

Στον πίνακα 2 δίνονται τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τα ευρήματα η πλειοψηφία του δείγματος με 52,6% είναι άντρες και το 42,2% γυναίκες. Η μέση ηλικία του δείγματος ανέρχεται στα 38,69 έτη με εύρος από 21 έως 64 έτη. Το 59% των ερωτηθέντων δηλώνει απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 25,9% είναι απόφοιτοι λυκείου και το 15,1% δηλώνει ότι έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Η πλειοψηφία του δείγματος με 45,4% είναι παντρεμένοι, το 40,2% ανύπαντροι, το 13,5% δηλώνουν χωρισμένοι και το 0,8% είναι σε κατάσταση χηρείας.

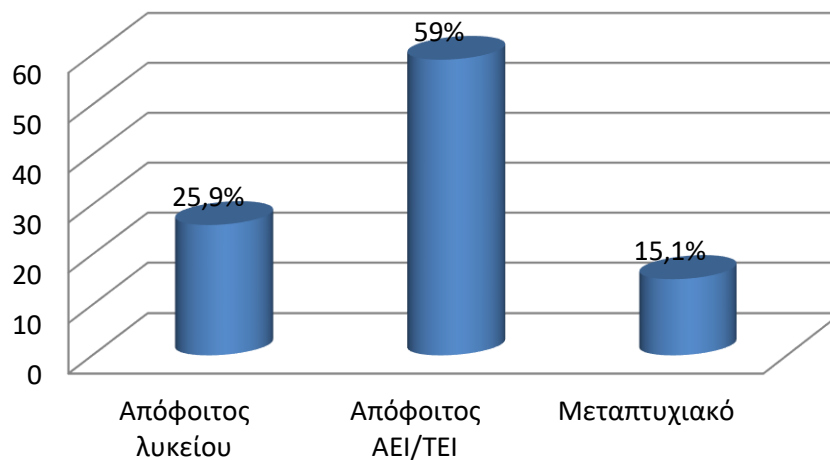
Από τους ερωτηθέντες του δείγματος το 61% απάντησε ότι έχει παιδί(α). Αναφορικά με τα συνολικά έτη εργασίας προκύπτει μέσο όρος 16,39 χρόνια με εύρος από 1 έως 43 χρόνια, και σχετικά με τα έτη εργασίας τους στο ξενοδοχειακό κλάδο καταγράφεται μέσος όρος 10,87 χρόνια με εύρος από 1 έως 43 χρόνια. Τέλος, όσον αφορά το είδος απασχόλησης το 59,4% εργάζονται σε μόνιμη θέση και το 40,6% βρίσκονται σε μια εποχιακή δουλειά.

Στη συνέχεια δίνονται διαγραμματικά τα ποσοστά των απαντήσεων σχετικά με τα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 1-5).



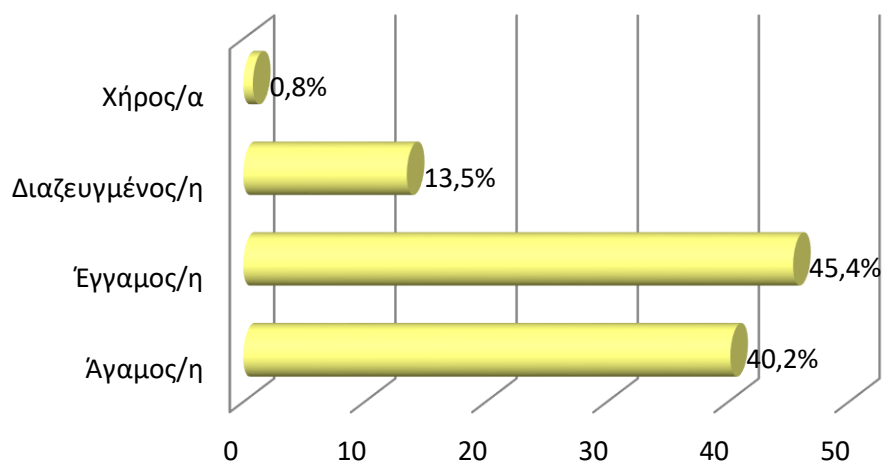
**Διάγραμμα 1: Φύλο**

### Εκπαιδευτικό Επίπεδο



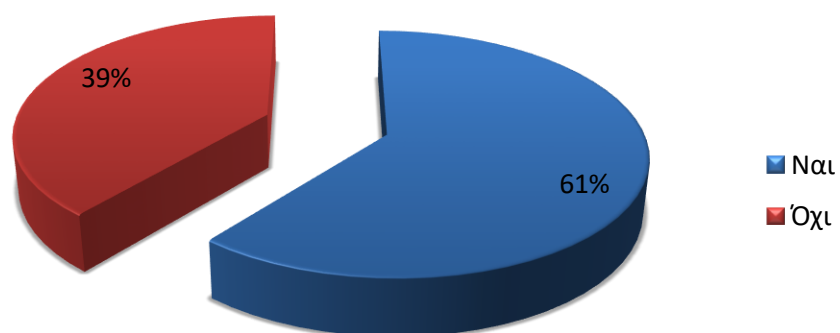
Διάγραμμα 2: Εκπαιδευτικό Επίπεδο

### Οικογενειακή Κατάσταση



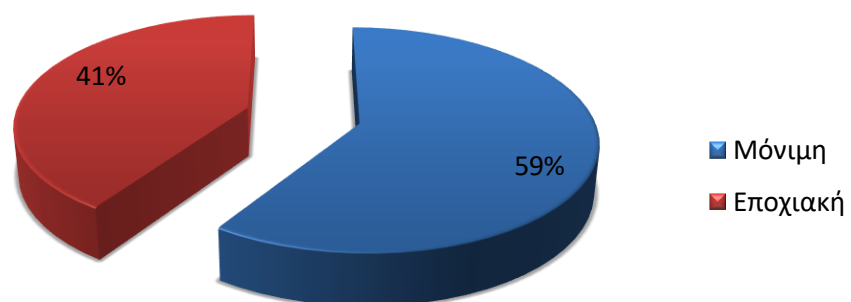
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση

### Ύπαρξη παιδιών



Διάγραμμα 4: Ύπαρξη παιδιών

### Είδος Απασχόλησης



Διάγραμμα 5: Είδος Απασχόλησης

### 5.1.3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ

Πίνακας 3: Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης

	M.O±T.A	Εύρος
1. Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου	3,22±1,16	1-5
2. Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι	<b>3,71±0,87</b>	1-5
3. Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου	3,65±0,96	1-5
4. Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου	3,08±1,18	1-5
5. Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου	3,12±1,16	1-5
6. Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω	3,31±1,14	1-5
7. Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου	<u>2,09±1,20</u>	1-5
8. Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά	3,11±1,17	1-5
9. Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου	3,37±1,01	1-5
10. Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές	3,57±0,99	1-5

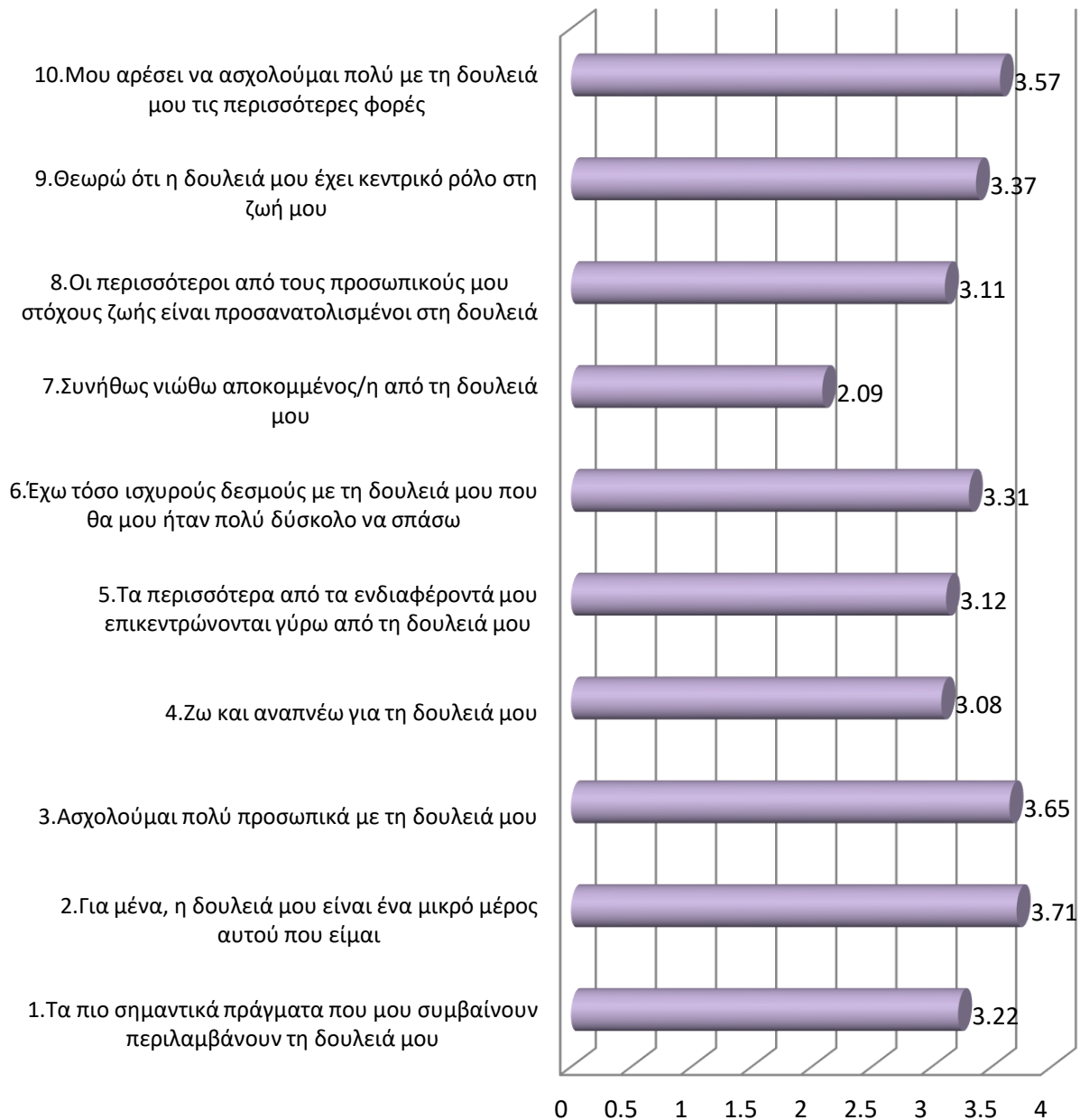
Σύμφωνα με τα ευρήματα του πίνακα 3 και τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες του δείγματος προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Τον υψηλότερο μέσο όρο καταγράφει η πρόταση "Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι" (M.O.=3,71, T.A.=0,87), τιμή που τείνει στην επιλογή "Συμφωνώ".
- Τον χαμηλότερο μέσο όρο παρουσιάζει η πρόταση "Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου" (M.O.=2,09, T.A.=1,20), τιμή που τείνει στην επιλογή "Διαφωνώ".

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου της παρούσας έρευνας απασχολούνται ιδιαίτερος με τη δουλειά τους και λαμβάνουν πολύ προσωπικά τις δραστηριότητές τους.

Ακολούθως, δίνονται οι μέσοι όροι στις απαντήσεις αναφορικά με την Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης (Διάγραμμα 6).

## Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης



Διάγραμμα 6: Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης

### 5.1.4 ΚΛΙΜΑΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

Πίνακας 4: Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης

	<b>Μ.Ο±Τ.Α</b>	<b>Εύρος</b>
1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό	3,53±1,04	1-5
2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα	3,28±1,16	1-5
3. Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό	2,29±1,26	1-5
4. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό	2,25±1,28	1-5
5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού	<u>2,17±1,23</u>	1-5
6. Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα	3,37±1,09	1-5
7. Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	3,18±1,10	1-5
8. Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού	3,06±1,10	1-5
9. Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης	3,14±1,13	1-5
10. Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία	<b>3,56±0,94</b>	1-5
11. Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα	3,54±0,96	1-5
12. Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταράζονταν	3,53±1,00	1-5
13. Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου	3,42±1,01	1-5
14. Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα	3,37±1,15	1-5
15. Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του	3,39±1,07	1-5
16. Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό	3,35±1,09	1-5
17. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό	2,22±1,18	1-5
18. Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	3,55±1,00	1-5

Ο πίνακας 4 αποτυπώνει τους μέσους όρους σχετικά με την κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτουν τα εξής:

- Τον υψηλότερο μέσο όρο καταγράφει η πρόταση "Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία" (Μ.Ο.=3,56, Τ.Α.=0,94), τιμή που τείνει στην επιλογή "Συμφωνώ απόλυτα".
- Τον χαμηλότερο μέσο όρο παρουσιάζει η πρόταση "Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού" (Μ.Ο.=2,17, Τ.Α.=1,23), τιμή που τείνει στην επιλογή "Διαφωνώ απόλυτα".

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά μπορούμε να κατανοήσουμε ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό μέλος της οικογένειας του ξενοδοχείου όπου εργάζονται, και η εργασία τους είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας τους όσο και της αναγκαιότητας τους να δουλέψουν τη δεδομένη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Στη συνέχεια αποτυπώνονται διαγραμματικά (Διάγραμμα 7) οι μέσοι όροι των προτάσεων για την Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης.

## Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης



Διάγραμμα 7: Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης

### 5.1.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ JOB SATISFACTION SURVEY

Πίνακας 5: Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

		M.O±T.A	Εύρος
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	3,89±1,43	1-6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	3,73±1,44	1-6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	4,17±1,28	1-6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές ) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	3,08±1,61	1-6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	3,84±1,36	1-6
6	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη.	3,92±1,16	1-6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	<b>4,69±1,01</b>	1-6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	2,61±1,18	1-6
9	Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.	4,16±1,18	1-6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	3,59±1,53	1-6
11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	3,76±1,38	1-6
12	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	2,76±1,43	1-6
13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	3,58±1,34	1-6
14	Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	2,88±1,41	1-6
15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	3,45±1,06	1-6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.	3,76±1,24	1-6
17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	4,45±1,05	1-6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	2,89±1,43	1-6
19	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	3,32±1,42	1-6
20	Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	3,41±1,26	1-6
21	Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	2,90±1,36	1-6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	3,63±1,35	1-6

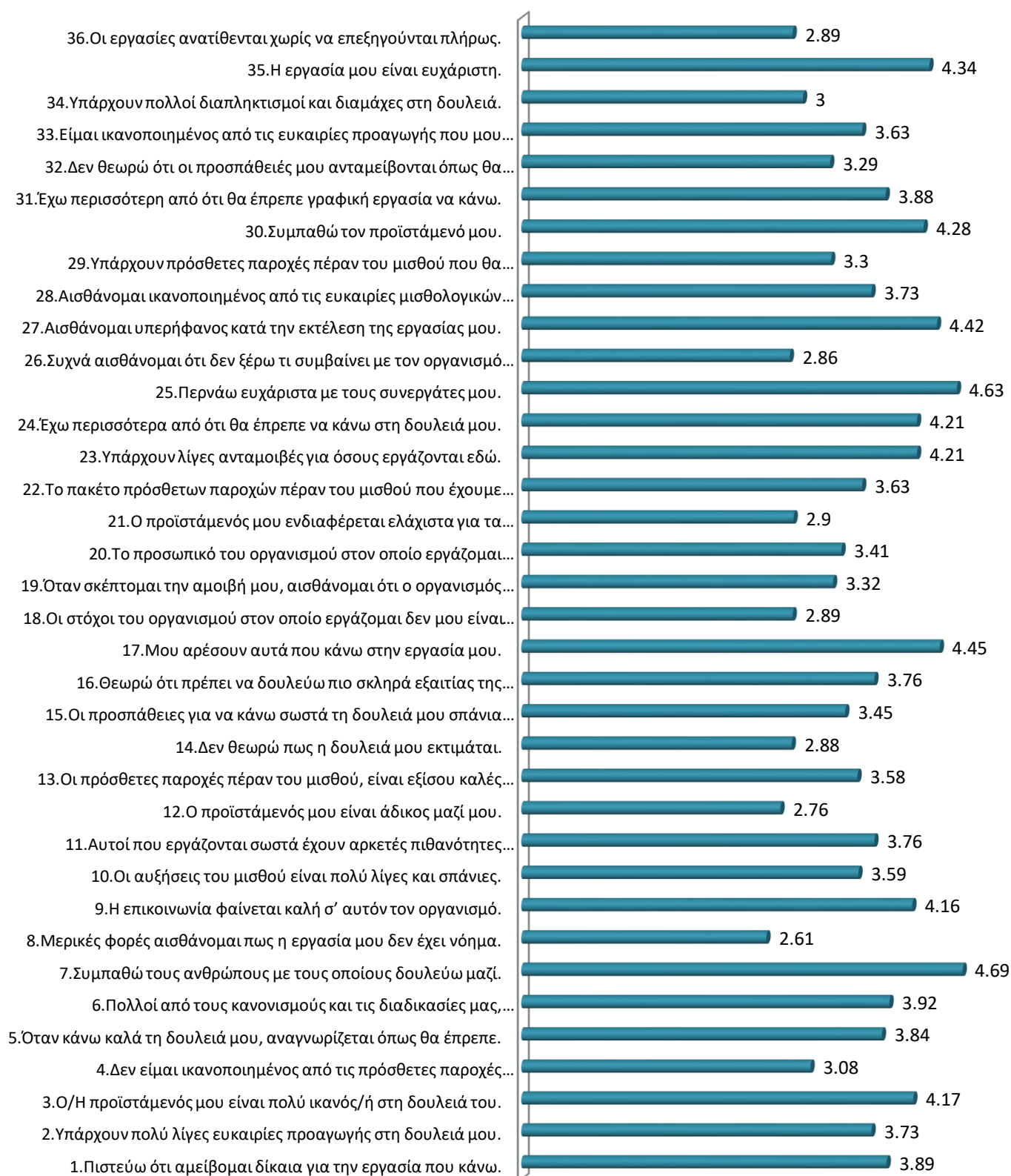
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	4,21±1,50	1-6
24	Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	4,21±0,99	1-6
25	Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	4,63±1,08	1-6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	2,86±1,31	1-6
27	Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	4,42±1,14	1-6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται.	3,73±1,47	1-6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	3,30±1,51	1-6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	4,28±1,29	1-6
31	Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	3,88±1,12	1-6
32	Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	3,29±1,51	1-6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	3,63±1,47	1-6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	3,00±1,36	1-6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	4,34±1,23	1-6
36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	2,89±1,57	1-6

Αναφορικά με τις απαντήσεις στην κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης και τα ευρήματα του πίνακα 5 προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Τον υψηλότερο μέσο όρο καταγράφει η πρόταση "Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί" (Μ.Ο.=4,69, Τ.Α.=1,01), τιμή που τείνει στην επιλογή "Συμφωνώ".
- Τον χαμηλότερο μέσο όρο παρουσιάζει η πρόταση "Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα" (Μ.Ο.=2,61, Τ.Α.=1,18), τιμή που τείνει στην επιλογή "Διαφωνώ αρκετά".

Ακολούθως, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων για την Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης.

## Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης



Διάγραμμα 8: Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

### 5.1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Πίνακας 6: Έλεγχος Κανονικότητας Κλιμάκων

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Εργασιακή Ανάμειξη</b>	,121	251	,000	,951	251	,000
<b>Συναισθηματική Αφοσίωση</b>	,159	251	,000	,947	251	,000
<b>Συνεχής Αφοσίωση</b>	,100	251	,000	,975	251	,000
<b>Κανονιστική Αφοσίωση</b>	,131	251	,000	,970	251	,000
<b>Μισθός</b>	,103	251	,000	,963	251	,000
<b>Προαγωγή</b>	,127	251	,000	,962	251	,000
<b>Εποπτεία</b>	,123	251	,000	,946	251	,000
<b>Προνόμια-Οφέλη</b>	,078	251	,001	,976	251	,000
<b>Ενδεχόμενες Ανταμοιβές</b>	,097	251	,000	,968	251	,000
<b>Συνθήκες Λειτουργίας</b>	,101	251	,000	,975	251	,000
<b>Συνάδελφοι</b>	,104	251	,000	,952	251	,000
<b>Φύση Εργασίας</b>	,145	251	,000	,947	251	,000
<b>Επικοινωνία</b>	,129	251	,000	,961	251	,000
<b>Συνολική Ικανοποίηση</b>	,074	251	,002	,975	251	,000

Στον πίνακα 6 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας για τις κλίμακες της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τα ευρήματα καμία από τις κλίμακες δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή καθώς  $p < 0,05$ . Επομένως, για την επαγωγική ανάλυση και για την διερεύνηση των συσχετίσεων πραγματοποιήθηκε μη παραμετρική ανάλυση.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης έγινε χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney (U) (για τις διμεταβλητές), Kruskal-Wallis (H) (για τις πολυμεταβλητές) και ο στατιστικός έλεγχος συσχετίσεων Spearman (rho) (για τις ποσοτικές μεταβλητές).

## 5.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 5.2.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ

Στον πίνακα 7 και τη διερεύνηση συσχετίσεων των ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με την Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης προκύπτουν τα εξής:

- Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της μεταβλητής "Ηλικία" με τον παράγοντα "Εργασιακή Ανάμειξη" ( $\rho=0,163$ ,  $p=0,010$ ). Ειδικότερα, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα της εργασιακής τους ανάμειξης.
- Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της μεταβλητής "Συνολικά έτη εργασίας" με τον παράγοντα "Εργασιακή Ανάμειξη" ( $\rho=0,168$ ,  $p=0,008$ ). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα έτη συνολικής εργασίας των εργαζομένων του δείγματος αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα της εργασιακής τους ανάμειξης.
- Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της μεταβλητής "Έτη εργασίας ξεν. κλάδο" με τον παράγοντα "Εργασιακή Ανάμειξη" ( $\rho=0,394$ ,  $p<0,001$ ). Ειδικότερα, όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας του δείγματος στον ξενοδοχειακό κλάδο, αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα της "Εργασιακής τους Ανάμειξης".

**Πίνακας 7:** Συσχέτιση Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με την Κλίμακα Εργασιακής Ανάμειξης

		Ηλικία	Συνολικά έτη εργασίας	Έτη εργασίας ξεν. κλάδο
Εργασιακή Ανάμειξη	rho	,163**	,168**	,394**
	p	,010	,008	,000

**Πίνακας 8:** Επίδραση Κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών δείγματος στην Εργασιακή Ανάμειξη

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Εργασιακή Ανάμειξη	
Φύλο	median	Άντρας	3,60
		Γυναίκα	3,30
		Άλλο	2,30
		Δεν απαντώ	<u>3,70</u>
	H	14,008	
	p value	<b>0,003</b>	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	median	Απόφοιτος λυκείου	<u>3,90</u>
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,20
		Μεταπτυχιακό	3,50
	H	23,526	
	p value	<b>&lt;0,001</b>	
Οικογενειακή Κατάσταση	median	Άγαμος/η	3,20
		Έγγαμος/η	<u>3,70</u>
		Διαζευγμένος/η	3,50
		Χήρος/α	4,10
	H	18,025	
	p value	<b>&lt;0,001</b>	
Υπαρξη παιδιών	median	Ναι	<u>3,50</u>
		Όχι	3,20
	U	5667,0	
	p value	<b>&lt;0,001</b>	
Είδος Απασχόλησης	median	Μόνιμη	<u>3,80</u>
		Εποχιακή	2,85
	U	2818,5	
		p value	<b>&lt;0,001</b>

Ο πίνακας 8 εμφανίζει τα αποτελέσματα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών των κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με τα επίπεδα της Εργασιακής Ανάμειξης. Σύμφωνα με τα ευρήματα διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Η μεταβλητή "Φύλο" επιδρά στα επίπεδα "Εργασιακής Ανάμειξης" ( $p=0,003$ ) και ειδικότερα, όσοι δεν ήθελαν να δηλώσουν το φύλο τους κατέγραψαν τα υψηλότερα επίπεδα ( $median=3,70$ ).

- Η μεταβλητή “Εκπαιδευτικό Επίπεδο” επηρεάζει τα επίπεδα “Εργασιακής Ανάμειξης” ( $p < 0,001$ ) και συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι λυκείου εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα ( $median = 3,90$ ).
- Η μεταβλητή “Οικογενειακή Κατάσταση” επιδρά στα επίπεδα “Εργασιακής ανάμειξης” ( $p < 0,001$ ) και ειδικότερα οι παντρεμένοι εργαζόμενοι του δείγματος εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ( $median = 3,70$ ).
- Η μεταβλητή “Υπαρξη παιδιών” επηρεάζει τα επίπεδα “Εργασιακής Ανάμειξης” ( $p < 0,001$ ) και συγκριμένα, όσοι εργαζόμενοι έχουν παιδιά παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ( $median = 3,50$ ).
- Η μεταβλητή “Είδος απασχόλησης” επιδρά στα επίπεδα Εργασιακής Ανάμειξης” ( $p < 0,001$ ) και ειδικότερα, όσοι εργάζονται σε μόνιμη θέση εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα έναντι όσων εργάζονται σε εποχιακή θέση ( $median = 3,80$ ).

### 5.2.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

**Πίνακας 9:** Συσχέτιση Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους Παράγοντες της Κλίμακα Οργανωσιακής Αφοσίωσης

		Ηλικία	Συνολικά έτη εργασίας	Έτη εργασίας ξεν. κλάδο
Συναισθηματική Αφοσίωση	rho	,113	,089	,346**
	p	,073	,160	,000
Συνεχής Αφοσίωση	rho	,166**	,151*	,255**
	p	,009	,016	,000
Κανονιστική Αφοσίωση	rho	,156*	,195**	,458**
	p	,013	,002	,000

Ο πίνακας 9 δίνει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος με τους παράγοντες της Κλίμακας Οργανωσιακής Αφοσίωσης. Συγκεκριμένα, διαπιστώνονται τα εξής:

- Προκύπτουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής “Ηλικία” με τους παράγοντες “Συνεχής Αφοσίωση”(rho=0,166, p=0,009), “Κανονιστική Αφοσίωση” (rho=0,156, p=0,013). Ειδικότερα, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων αυξάνονται αντίστοιχα τα επίπεδα συνεχούς και κανονιστικής αφοσίωσης προς την ξενοδοχειακή ομάδα όπου εργάζονται.
- Προκύπτουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής “Συνολικά έτη εργασίας” με τους παράγοντες “Συνεχής Αφοσίωση”(rho=0,151, p=0,016), “Κανονιστική Αφοσίωση” (rho=0,195, p=0,002). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα συνολικά έτη που εργάζονται οι ερωτηθέντες του δείγματος, αυξάνονται αντίστοιχα τα επίπεδα συνεχούς και κανονιστικής αφοσίωσης προς το ξενοδοχείο εργασίας τους.
- Προκύπτουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής “Έτη εργασίας ξεν. Κλάδο” με τους παράγοντες “Συναισθηματική Αφοσίωση” (rho=0,346, p<0,001), “Συνεχής Αφοσίωση” (rho=0,255, p<0,001) και “Κανονιστικής Αφοσίωσης” (rho=0,458, p<0,001). Ειδικότερα, όσο αυξάνονται τα έτη εμπειρίας τους στον ξενοδοχειακό κλάδο, αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα συναισθηματικής, συνεχούς και κανονιστικής αφοσίωσης προς τη μονάδα εργασίας τους.

**Πίνακας 10:** Επίδραση των Κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στην Οργανωσιακή Αφοσίωση

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Συναισθηματική Αφοσίωση	Συνεχής Αφοσίωση	Κανονιστική Αφοσίωση	
Φύλο	median	Άντρας	4,00	<u>3,50</u>	3,50
		Γυναίκα	3,50	3,16	3,25
		Άλλο	2,00	2,83	3,00
		Δεν απαντώ	3,91	3,16	3,50
	H	5,081	15,721	4,622	
	ρ value	0,166	<b>0,001</b>	0,202	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	median	Απόφοιτος λυκείου	<u>4,50</u>	3,50	3,50
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,16	3,33	3,33
		Μεταπτυχιακό	3,50	3,16	3,00
	H	36,69	5,37	1,357	
	ρ value	<b>&lt;0,001</b>	0,068	0,507	
Οικογενειακή Κατάσταση	median	Άγαμος/η	3,50	3,16	3,00
		Έγγαμος/η	3,91	3,50	3,50
		Διαζευγμένος/η	3,33	3,50	3,50
		Χήρος/α	<u>4,00</u>	<u>3,75</u>	<u>3,75</u>
	H	12,88	12,88	19,27	
ρ value	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>	<b>&lt;0,001</b>		
Ύπαρξη παιδιών	median	Ναι	<u>4,00</u>	<u>3,50</u>	<u>3,50</u>
		Όχι	3,16	3,16	3,00
	U	5962,0	5618,0	5705,5	
	ρ value	<b>0,006</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	
Είδος Απασχόλησης	median	Μόνιμη	<u>4,16</u>	<u>3,50</u>	<u>3,50</u>
		Εποχιακή	3,00	3,16	2,91
	U	3375,0	5972,5	3733,0	
	ρ value	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,004</b>	<b>&lt;0,001</b>	

Ο πίνακας 10 αποτυπώνει τα αποτελέσματα μεταξύ των αλληλεπιδράσεων που καταγράφονται ανάμεσα στα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τους παράγοντες της Κλίμακας Οργανωσιακής Αφοσίωσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Η μεταβλητή "Φύλο" επιδρά στα επίπεδα "Συνεχής Αφοσίωσης" ( $p=0,001$ ) και συγκεκριμένα οι άντρες του δείγματος καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα (median=3,50).
- Η μεταβλητή "Εκπαιδευτικό επίπεδο" επηρεάζει τα επίπεδα "Συναισθηματικής Αφοσίωσης" ( $p<0,001$ ) και ειδικότερα οι απόφοιτοι

λυκείου εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα (median=4,50).

- Η μεταβλητή "Οικογενειακή κατάσταση" επιδρά στα επίπεδα "Συναισθηματικής Αφοσίωσης" ( $p=0,005$ ), επίπεδα "Συνεχής Αφοσίωσης" ( $p=0,005$ ) και "Κανονιστικής Αφοσίωσης" ( $p<0,001$ ). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε κατάσταση χηρείας καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή "Υπαρξη παιδιών" επιδρά στα επίπεδα "Συναισθηματικής Αφοσίωσης" ( $p=0,006$ ), επίπεδα "Συνεχής Αφοσίωσης" ( $p=0,001$ ) και "Κανονιστικής Αφοσίωσης" ( $p=0,001$ ). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν παιδιά εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή "Είδος Απασχόλησης" επηρεάζει τα επίπεδα "Συναισθηματικής Αφοσίωσης" ( $p<0,001$ ), επίπεδα "Συνεχής Αφοσίωσης" ( $p=0,004$ ) και "Κανονιστικής Αφοσίωσης" ( $p<0,001$ ). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε μια μόνιμη θέση εργασίας παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα.

### **5.2.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Στον πίνακα 11 που ακολουθεί καταγράφονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων ανάμεσα στις ποσοτικές μεταβλητές του δείγματος με τους παράγοντες της Κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης. Αναλυτικά τα ευρήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

- Διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής "Ηλικία" με τους παράγοντες "Μισθός" ( $\rho=0,129$ ,  $p=0,041$ ), "Προαγωγή" ( $\rho=0,178$ ,  $p=0,005$ ), "Εποπτεία" ( $\rho=0,146$ ,  $p=0,020$ ), "Προνόμια - Οφέλη" ( $\rho=0,142$ ,  $p=0,025$ ), "Ενδεχόμενες Ανταμοιβές" ( $\rho=0,169$ ,  $p=0,007$ ), "Συνάδελφοι" ( $\rho=0,183$ ,  $p=0,004$ ), "Φύση Εργασίας" ( $\rho=0,226$ ,  $p<0,001$ ), "Επικοινωνία" ( $\rho=0,207$ ,  $p=0,001$ ) και "Συνολική Ικανοποίηση" ( $\rho=0,184$ ,  $p=0,003$ ). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων αυξάνονται αντίστοιχα τα επίπεδα

ικανοποίησής τους από το μισθό, την προαγωγή, την εποπτεία, τα προνόμια που λαμβάνουν, τις ανταμοιβές της εργασίας τους, τη σχέση με τους συναδέλφους τους, τη φύση της δουλειάς τους, την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους και τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν.

- Διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής "Συνολικά έτη εργασίας" με τους παράγοντες "Ενδεχόμενες Ανταμοιβές" ( $\rho=0,150$ ,  $p=0,017$ ), "Συνάδελφοι" ( $\rho=0,148$ ,  $p=0,019$ ), "Φύση Εργασίας" ( $\rho=0,190$ ,  $p=0,003$ ), και "Συνολική Ικανοποίηση" ( $\rho=0,131$ ,  $p=0,037$ ). Ειδικότερα, όσο αυξάνονται τα συνολικά έτη εργασίας των ερωτηθέντων αυξάνονται αντίστοιχα και τα επίπεδα της ικανοποίησής τους από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν, τη σχέση με τους συναδέλφους τους, τη φύση της εργασίας τους και τη συνολική ικανοποίηση από το χώρο εργασίας.
- Διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις της μεταβλητής "Έτη εργασίας ξεν. Κλάδο" με τους παράγοντες "Μισθός" ( $\rho=0,401$ ,  $p<0,001$ ), "Προαγωγή" ( $\rho=0,428$ ,  $p<0,001$ ), "Εποπτεία" ( $\rho=0,324$ ,  $p<0,001$ ), "Προνόμια - Οφέλη" ( $\rho=0,378$ ,  $p<0,001$ ), "Ενδεχόμενες Ανταμοιβές" ( $\rho=0,398$ ,  $p<0,001$ ), "Συνάδελφοι" ( $\rho=0,283$ ,  $p<0,001$ ), "Φύση Εργασίας" ( $\rho=0,343$ ,  $p<0,001$ ), "Επικοινωνία" ( $\rho=0,317$ ,  $p<0,001$ ) και "Συνολική Ικανοποίηση" ( $\rho=0,414$ ,  $p<0,001$ ). Συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας τους στην ξενοδοχειακό κλάδο αυξάνονται αντίστοιχα τα επίπεδα ικανοποίησής τους από το μισθό, την προαγωγή, την εποπτεία, τα προνόμια που λαμβάνουν, τις ανταμοιβές της εργασίας τους, τη σχέση με τους συναδέλφους τους, τη φύση της δουλειάς τους, την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους και τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν.

**Πίνακας 11:** Συσχετίσεις των Ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος  
με την Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

		Ηλικία	Συνολικά έτη εργασίας	Έτη εργασίας ξεν. κλάδο
<b>Μισθός</b>	rho	<b>,129*</b>	,121	<b>,401**</b>
	p	<b>,041</b>	,055	<b>,000</b>
<b>Προαγωγή</b>	rho	<b>,178**</b>	,112	<b>,428**</b>
	p	<b>,005</b>	,077	<b>,000</b>
<b>Εποπτεία</b>	rho	<b>,146*</b>	,105	<b>,324**</b>
	p	<b>,020</b>	,095	<b>,000</b>
<b>Προνόμια Οφέλη</b>	rho	<b>,142*</b>	,074	<b>,378**</b>
	p	<b>,025</b>	,242	<b>,000</b>
<b>Ενδεχόμενες Ανταμοιβές</b>	rho	<b>,169**</b>	<b>,150*</b>	<b>,398**</b>
	p	<b>,007</b>	<b>,017</b>	<b>,000</b>
<b>Συνθήκες Λειτουργίας</b>	rho	,026	,047	,016
	p	,685	,459	,802
<b>Συναδέλφους</b>	rho	<b>,183**</b>	<b>,148*</b>	<b>,283**</b>
	p	<b>,004</b>	<b>,019</b>	<b>,000</b>
<b>Φύση Εργασίας</b>	rho	<b>,226**</b>	<b>,190**</b>	<b>,343**</b>
	p	<b>,000</b>	<b>,003</b>	<b>,000</b>
<b>Επικοινωνία</b>	rho	<b>,207**</b>	,113	<b>,317**</b>
	p	<b>,001</b>	,074	<b>,000</b>
<b>Συνολική Ικανοποίηση</b>	rho	<b>,184**</b>	<b>,131*</b>	<b>,414**</b>
	p	<b>,003</b>	<b>,037</b>	<b>,000</b>

Στους πίνακες 12-13 αποτυπώνονται τα ευρήματα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κοινωνικό-δημογραφικών στοιχείων του δείγματος με τους παράγοντες της Κλίμακας Εργασιακής Ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτουν τα εξής:

- Η μεταβλητή "Φύλο" επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης από το μισθό ( $P=0,049$ ) και την προαγωγή ( $p=0,010$ ) με τους άντρες του δείγματος να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή "Εκπαιδευτικό επίπεδο" επηρεάζει την ικανοποίηση από το μισθό ( $p<0,001$ ), την προαγωγή ( $p<0,001$ ), την εποπτεία ( $p<0,001$ ), τα προνόμια – οφέλη ( $p<0,001$ ), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p<0,001$ ), τους συναδέλφους ( $p=0,002$ ), τη φύση εργασίας ( $p=0,001$ ), την επικοινωνία ( $p<0,001$ ) και τη συνολική ικανοποίηση ( $P<0,001$ ) με τους απόφοιτους λυκείου να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

- Η μεταβλητή “Οικογενειακή κατάσταση” επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης από το μισθό ( $p<0,001$ ), την προαγωγή ( $p<0,001$ ), την εποπτεία ( $p=0,001$ ), τα προνόμια – οφέλη ( $p=0,001$ ), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p=0,004$ ), τους συναδέλφους ( $p<0,001$ ), τη φύση εργασίας ( $p<0,001$ ), την επικοινωνία ( $p=0,006$ ) και τη συνολική ικανοποίηση ( $p=0,001$ ) με τους εργαζόμενους οι οποίοι βρίσκονται σε κατάσταση χηρείας να εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα.
- Η μεταβλητή “Υπαρξη παιδιών” επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης των ερωτηθέντων αναφορικά με το μισθό ( $p=0,002$ ), την προαγωγή ( $p<0,001$ ), την εποπτεία ( $p<0,001$ ), τα προνόμια – οφέλη ( $p=0,010$ ), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p=0,004$ ), τους συναδέλφους ( $p<0,001$ ), τη φύση εργασίας ( $p<0,001$ ), την επικοινωνία ( $p=0,014$ ) και τη συνολική ικανοποίηση ( $p<0,001$ ) με τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν παιδιά να εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.
- Η μεταβλητή “Είδος απασχόλησης” επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από το μισθό ( $p<0,001$ ), την προαγωγή ( $p<0,001$ ), την εποπτεία ( $p<0,001$ ), τα προνόμια – οφέλη ( $p<0,001$ ), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p<0,001$ ), τους συναδέλφους ( $p<0,001$ ), τη φύση εργασίας ( $p<0,001$ ), την επικοινωνία ( $p<0,001$ ) και τη συνολική ικανοποίηση ( $p<0,001$ ) με τους μόνιμους να καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

**Πίνακας 12:** Επίδραση των Κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος  
στην Εργασιακή Ικανοποίηση (1/2)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία	Προνόμια Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	
Φύλο	median	Άντρας	<u>4,00</u>	<u>3,75</u>	4,25	4,00	4,25
		Γυναίκα	3,37	3,50	4,50	3,50	4,00
		Άλλο	3,00	3,50	4,50	3,25	3,50
		Δεν απαντώ	4,00	3,75	4,37	3,75	3,75
	H	7,825	11,355	0,155	5,939	4,080	
	p value	<b>0,049</b>	<b>0,010</b>	0,985	0,115	0,253	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	median	Απόφοιτος λυκείου	<u>4,50</u>	<u>4,00</u>	<u>5,00</u>	<u>4,50</u>	<u>4,75</u>
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,50	3,50	4,00	3,50	3,62
		Μεταπτυχιακό	3,75	4,00	4,62	4,00	4,25
	H	34,688	16,909	34,433	37,273	34,621	
	p value	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	
Οικογενειακή Κατάσταση	median	Άγαμος/η	3,50	3,50	3,75	3,50	3,50
		Έγγαμος/η	4,25	4,00	4,50	4,25	4,25
		Διαζευγμένος/η	3,00	3,62	4,75	3,62	4,00
		Χήρος/α	<u>4,87</u>	<u>5,12</u>	<u>4,87</u>	<u>4,50</u>	<u>4,37</u>
	H	18,001	20,473	16,715	15,437	13,323	
p value	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,004</b>		
Ύπαρξη παιδιών	median	Ναι	<u>4,00</u>	<u>3,75</u>	<u>4,50</u>	<u>4,00</u>	<u>4,25</u>
		Όχι	3,50	3,50	3,75	3,50	3,50
	U	5790,5	5193,0	5435,5	6057,0	5872,0	
	p value	<b>0,002</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,010</b>	<b>0,004</b>	
Είδος Απασχόλησης	median	Μόνιμη	<u>4,50</u>	<u>4,00</u>	<u>4,75</u>	<u>4,25</u>	<u>4,50</u>
		Εποχιακή	3,00	3,25	3,75	3,25	3,25
	U	3654,5	3870,0	3752,0	3967,5	4049,5	
	p value	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	

**Πίνακας 13:** Επίδραση των Κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος  
στην Εργασιακή Ικανοποίηση (2/2)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική Ικανοποίηση
Φύλο	median	Άντρας	3,25	4,25	4,62	4,00
		Γυναίκα	3,25	4,25	4,50	4,12
		Άλλο	3,25	4,00	2,75	4,00
		Δεν απαντώ	2,87	3,75	4,62	3,87
	H	3,666	7,236	4,911	1,612	2,409
	p value	0,300	0,065	0,178	0,657	0,492
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	median	Απόφοιτος λυκείου	3,00	<u>4,50</u>	<u>5,00</u>	<u>5,00</u>
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,00	4,00	4,50	3,75
		Μεταπτυχιακό	3,25	4,50	4,75	4,00
	H	0,638	12,455	13,434	37,933	34,665
	p value	0,727	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
Οικογενειακή Κατάσταση	median	Άγαμος/η	3,25	4,00	4,25	3,75
		Έγγαμος/η	3,12	4,25	4,75	4,37
		Διαζευγμένος/η	3,12	4,75	5,00	4,50
		Χήρος/α	2,25	<u>5,00</u>	<u>5,25</u>	<u>4,62</u>
	H	6,379	20,208	21,721	12,492	17,590
p value	0,095	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,006</b>	<b>0,001</b>	
Ύπαρξη παιδιών	median	Ναι	3,00	<u>4,25</u>	<u>4,75</u>	<u>4,00</u>
		Όχι	3,25	4,00	4,12	4,00
	U	6486,5	5538,0	5183,5	6116,0	5436,5
	p value	0,069	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,014</b>	<b>&lt;0,001</b>
Είδος Απασχόλησης	median	Μόνιμη	3,25	<u>4,25</u>	<u>5,00</u>	<u>4,75</u>
		Εποχιακή	3,00	3,75	3,75	3,75
	U	7179,5	5166,0	2853,5	5426,0	3651,5
	p value	0,454	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>

#### 5.2.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Τέλος, ο πίνακας 14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ των κλιμάκων "Εργασιακής Ανάμειξης", "Οργανωσιακής Αφοσίωσης" και "Εργασιακής Ικανοποίησης" όπου διαπιστώνονται θετικές ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων.

**Πίνακας 14:** Συσχετίσεις μεταξύ της Εργασιακής Ανάμειξης, της Οργανωσιακής Αφοσίωσης και της Εργασιακής Ικανοποίησης

		Εργασιακή Ανάμειξη	Συναισθηματική Αφοσίωση	Συνεχής Αφοσίωση	Κανονιστική Αφοσίωση	Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία	Προνόμια Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική Ικανοποίηση	
Εργασιακή Ανάμειξη	rho															
	p															
Συναισθηματική Αφοσίωση	rho	,824**														
	p	,000														
Συνεχής Αφοσίωση	rho	,464**	,392**													
	p	,000	,000													
Κανονιστική Αφοσίωση	rho	,684**	,599**	,503**												
	p	,000	,000	,000												
Μισθός	rho	,771**	,802**	,287**	,589**											
	p	,000	,000	,000	,000											
Προαγωγή	rho	,667**	,621**	,316**	,596**	,825**										
	p	,000	,000	,000	,000	,000										
Εποπτεία	rho	,655**	,733**	,189**	,496**	,758**	,636**									
	p	,000	,000	,003	,000	,000	,000									
Προνόμια Οφέλη	rho	,771**	,819**	,311**	,592**	,887**	,809**	,763**								
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	rho	,683**	,765**	,162*	,486**	,860**	,703**	,822**	,833**							
	p	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000							
Συνθήκες Λειτουργίας	rho	-,143*	-,118	-,489**	-,133*	,027	-,057	,066	-,004	,116						
	p	,023	,061	,000	,035	,671	,370	,297	,951	,065						
Συνάδελφοι	rho	,375**	,368**	-,028	,197**	,455**	,424**	,648**	,471**	,561**	,175**					
	p	,000	,000	,663	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,005					
Φύση Εργασίας	rho	,646**	,667**	,229**	,564**	,660**	,591**	,741**	,651**	,663**	,009	,570**				
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,891	,000				
Επικοινωνία	rho	,558**	,689**	,143*	,313**	,680**	,513**	,799**	,720**	,809**	,154*	,623**	,587**			
	p	,000	,000	,023	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000			
Συνολική Ικανοποίηση	rho	,734**	,793**	,221**	,558**	,909**	,809**	,895**	,907**	,931**	,130*	,668**	,767**	,839**		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,040	,000	,000	,000		

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας με τίτλο «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης σε εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου» ήταν να εξετάσει τις σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ της εργασιακής ανάμειξης, της οργανωσιακής αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης σε δείγμα εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου του Νομού Λάρισας. Σύμφωνα με τα ευρήματα οι εργαζόμενοι κατέγραψαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης και εμφάνισαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τους παράγοντες "Φύση Εργασίας", "Εποπτεία", "Συνάδελφοι" και "Επικοινωνία" ενώ εξέφρασαν την δυσαρέσκεια τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και της προοπτικές προαγωγής.

Ακόμη, διαπιστώθηκε σημαντική επίδραση της ηλικίας στα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι ο παράγοντας φύλο επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και συνεχούς αφοσίωσης. Διαπιστώθηκαν κι άλλες σημαντικές επιδράσεις των άλλων κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών με το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την ύπαρξη παιδιών και το είδος της απασχόλησης να επιδρά στα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με το προφίλ που προκύπτει για το δείγμα της παρούσας έρευνας οι άντρες, σε κατάσταση χηρείας, απόφοιτοι λυκείου, με παιδιά και μόνιμη θέση εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης καθώς και ικανοποίησης από την εργασία.

Η διεθνή βιβλιογραφία, όπως διαπιστώθηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε πρωτίτερα, δύναται να επιβεβαιώσει είτε να απορρίψει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Όπως ανέφεραν οι Vanic, και συν. (2020) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, π.χ. το φύλο, τα έτη ζωής, τα έτη εργασιακής εμπειρίας, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση και τα παιδιά επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός που επιβεβαιώθηκε και στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Η έρευνα αναφορικά με τον αντίκτυπο των κοινωνικό-δημογραφικών παραγόντων στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή αφοσίωση και ανάμειξη έχει αποφέρει διαφορετικά αποτελέσματα. Η επίδραση της δομής του φύλου είναι αυτή η οποία αναλύθηκε περισσότερο. Εστιάζοντας στις διαφορές των φύλων και στην εργασιακή ικανοποίηση στην Ισπανία, έρευνες διαπίστωσαν ότι οι νεαρές γυναίκες, με υψηλή μόρφωση, είχαν χαμηλή ικανοποίηση για ορισμένες πτυχές της εργασίας. Από την άλλη στις σκανδιναβικές χώρες, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έδειξαν ίση επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τα ευρήματα μελετών (Vanic, et al., 2020).

Ο κλάδος της φιλοξενίας μπορεί να θεωρηθεί συχνά ένα περιβάλλον φτωχών αμοιβών με μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας (π.χ. Deery & Jago, 2015). Ένα υψηλό ποσοστό χαμηλών καθαρών αποδοχών και η απουσία υπερωριακής αμοιβής συχνά αναγκάζουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν δευτερες θέσεις εργασίας (Ariza-Montes et al., 2019). Η σημασία της αποζημίωσης για την ικανοποίηση από την εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας έχει αποδειχθεί σε αρκετές μελέτες (Lillo-Bañuls et al., 2018) συμπεριλαμβανομένης και της παρούσας έρευνας. Σχετικά με τις πιθανές διαφορές μεταξύ μόνιμων και εποχικών εργαζομένων από αυτή την άποψη, τα αποτελέσματα είναι ασαφή. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας από την άλλη διαπιστώθηκε ότι οι μόνιμοι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης καθώς και εργασιακής ικανοποίησης.

Στην εργασία του Ding και συν. (2022) όπως αναφέρθηκε ήδη διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή ανάμειξη μεταξύ των γυναικών, των αποφοίτων γυμνασίου, των ηλικιωμένων εργαζομένων και των απλών εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνά τους απέδειξε ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από την εργασία τους, τόσο περισσότερο εμπλέκονται στη δουλειά τους, ουσιαστικά όσο υψηλότερα τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο υψηλότερα και τα επίπεδα ανάμειξης τους στην εργασία γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε και στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Η έρευνα της Priyanka (2021) ανέφερε ότι οι κύριοι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι παράγοντες ανταμοιβής και αναγνώρισης, παράγοντες ευκαιρίας, παράγοντες υποστήριξης συναδέλφων, παράγοντες ευελιξίας στην εργασία της αφοσίωσης των εργαζομένων, ευρήματα τα οποία επιβεβαιώθηκαν και από την παρούσα έρευνα.

Στην έρευνα του Dramićanin, και συν. (2021) διαπιστώθηκε σημαντική θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης και ότι η αμοιβή, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι συνάδελφοι και η επικοινωνία συσχετίζονται σημαντικά με τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ μεταξύ των άλλων παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης (εποπτεία, ενδεχόμενες ανταμοιβές, διαδικασίες λειτουργίας, φύση της εργασίας) και της οργανωτικής δέσμευσης, υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται κι από τα παρόντα ευρήματα.

Τέλος, ο Yashanew και συν (2018) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση. Ακόμη, ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση. Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουμε αυτά τα αποτελέσματα.

Η παρούσα έρευνα όπως είναι αναμενόμενο υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι αφορούν κυρίως στη φύση της έρευνας και το χρονικό περιθώριο. Η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον ευρύ ελληνικό πληθυσμό δεν δύναται, καθώς ακόμη και με την υψηλή ανταποκρισιμότητα που κατέγραψε η έρευνα, το δείγμα είναι σχετικά μικρό. Επίσης, η φύση του ερωτηματολογίου έγκεινται σε ορισμένους περιορισμούς που αφορούν την ειλικρίνεια, καθώς κάποιοι εργαζόμενοι ίσως και φοβούμενοι μήπως στιγματιστούν δεν απάντησαν απολύτως ειλικρινά. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών γεγονός το οποίο δεν επιτρέπει τη διαχρονική εξέταση των παραγόντων αλλά καταγραφεί μόνο συγκεκριμένης περιόδου.

Τέλος, όσον αφορά μία μελλοντική πρόταση έρευνας, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε περισσότερα μέρη της Ελλάδας ή ακόμη να εστιάσει στην νησιωτική ή ηπειρωτική Ελλάδα και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aksu, A., Arslan, S., Yardımcı, O., Kaya, F. & Ergenççeği, A. (2020). “Effect of job involvement, organizational commitment and satisfaction on turnover intention: A research in the city of Antalya”. *Turizam*, **24**, 194-207. 10.5937/turizam24-26247.
- Andrade, M.S., Miller, D. & Westover, J.H. (2021). “A global comparative analysis: The impact of supervisory status on job satisfaction for hospitality and non-hospitality workers”. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, **13**(1), 88-109.
- Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2020). “Job satisfaction in the hospitality industry: The comparative impacts of work-life balance, intrinsic rewards, extrinsic rewards, and work relations”. *American Journal of Management*.
- Araslı, H., & Arıcı, H. E. (2019). “The art of retaining seasonal employees: Three industry-specific leadership styles”. *The Service Industries Journal*, **39**(3–4), 175–205. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1478412>
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, **41**, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Arjunraj, R.D., Tom, F. & Abraham, A. (2021). “Job Satisfaction among Employees in Hospitality Industry with Special Reference to Hotels in Thekkady”. *International Center for Research and Resources Development*, **2**(4), 101-106. , [doi.org/10.53272/icrrd](https://doi.org/10.53272/icrrd)
- Azim, M., Sumethokul, P. & Patwary, A. (2020). “Measuring Job Satisfaction among Hotel Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment”. *Test Engineering and Management*, **83**. 1204- 1217.
- Baum, T. (2015). *Human resource in tourism: Still waiting for change?* – A 2015 reprise, Elsevier Ltd. UK
- Bedi, A. (2019). “No herd for black sheep: A Meta-Analytic Review of the predictors and outcomes of workplace ostracism”. *Applied Psychology*, **1**(1), 1–44
- Bora, R. (2022). “A Study on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees”. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **13**, 32-41.

- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes". *International Journal of Hospitality Management*, **60**, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>
- Cain, L., Moreo, P. J., & Hanin Nazlan, N. (2018). "Hotel managers' job satisfaction: Is control more important than structure?" *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, **17**(4), 465–481. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.uvu.edu/10.1080/15332845.2018.1449561>
- Dedeoğlu, B., İnanır, A. & Çelik, S. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, **15**. 53-53. 10.21121/eab.2015117999.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). "Revisiting talent management, worklife balance and retention strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **27**, 453–472.
- Ding, Y., Borbon, Noelah M. & Deng, B. (2022). "Job satisfaction and work engagement among hotel employees in China". *International Journal of Research Studies in Management*, **10**. 10.5861/ijrsm.2022.35.
- Dramićanin, S., Perić, G. & Pavlovic, N. (2021). "Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism: Serbian Travel agency case." *Strategic Management*, **26**(4), 050-064. 10.5937/StraMan2104050D.
- Glaveli, N., Grigoroudis, E., & Manolitzas, P. (2019). "Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts". *Tourism Management*, **74**, 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.020>
- Gorenak, M., Špindler, T., & Brumen, B. (2019). "The influence of competencies of managers on job satisfaction of employees in the hotel industry". *Organizacija*, **52**(2), 81–94
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). "The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies". *Sustainability*, **11**(20), 5742. <https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Hsiao, A. (2017). "Minorities' job satisfaction and organisational commitment in hospitality industry". *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, **11**. 10.1108/IJCTHR-01-2016-0010.

- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). "Employee loyalty in Hungarian hotels". *International Journal of Hospitality Management*, **32**, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Kanungo, R. N. (1982). "Measurement of job and work involvement". *Journal of Applied Psychology*, **67**(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kumar, S. & Kumar, M. (2016). "Job Satisfaction and Organisational Commitment in Hospitality Industry- An Empirical Study". *Amity Research Journal of Tourism, Aviation and Hospitality*, **1**(2), 25-32.
- Lillo-Bañuls, A., Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2018). "Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers". *Tourism Economics*, **24**(8), 980–997. <https://doi.org/10.1177/1354816618785541>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). "The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, **56**(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). "Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **27**(8), 1814–1838. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0132>
- Menes, C. & Haguisan, I.A. (2020). "Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Employees". *Philippine Social Science Journal*, **3**(3), 95-106.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, A., (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of applied psychology*, **78**, 538-551.
- Mohsen, M. (2015). "Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study in KSA Hotels". *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, **12**, 167-177. [10.21608/jaauth.2015.67415](https://doi.org/10.21608/jaauth.2015.67415).
- Ozturk, A., Hancer, M. & Im, J. (2014). "Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, **23**, 294-313. [10.1080/19368623.2013.796866](https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866).

- Priyanka, R. (2021). "Impact of Employee Engagement Factors On Job Satisfaction In Employees Working In Five-Star Hotels In Haryana". *Natural Volatiles and Essential Oils*, **8**(6): 4451-4463
- Puspitawati, N. & Yuliawan, A. (2019). "Role of employee engagement on work satisfaction regarding employee services quality at the Grand Santhi Hotel Denpasar". *Review of Management and Entrepreneurship*, **2**. 1-16. 10.37715/rme.v2i1.954.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). "Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender". *International Journal of Hospitality Management*, **90**, 102637.
- Selvanayagam, L. & Thiagarajan, M. (2019). "Job involvement of employees in hospitality industry in relation to their job satisfaction". *Journal of Business Economics*, **01**, 56-62
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). "Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews". *Tourism Management*, **75**, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Strenitzerová, M., & Achimský, Kl. (2019). "Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector". *Sustainability*, **11**(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Tan, K.-L., Sim, P.-L., Goh, F.-Q., Leong, C.-M., & Ting, H. (2020). "Overwork and overtime on turnover intention in non-luxury hotels: Do incentives matter?" *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, **3**(4), 397–414. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0104>
- Vanic, T., Stamenković, Vujko, A., Gajić, T. (2020). "The impact of demographic characteristics on job satisfaction of employees in hospitality industry city of Novi Sad". Conference: *Contemporary Trends in Tourism and Hospitality*, 2019 get ready for iGenerationAt: Novi Sad, Vojvodina, Serbia.
- Wolfe, K. & Kim, H. J. (2013). "Emotional intelligence, job satisfaction, and job tenure among hotel managers", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, **12**(2), 175– 191. doi: 10.1080/15332845.2013.752710.

- Xu, S., & Cao, Z. C. (2019). “Antecedents and outcomes of work– nonwork conflict in hospitality: A meta-analysis”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **31**(10), 3919–3942. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0897>
- Yeshanew, Y.A. & Kaur, N. (2018). “Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Tourism Industry: A Study of Selected Hotels in the Upper Blue Nile Basin, Ethiopia”, *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, **8**(1), 79-88
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). “Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus”. *Tourism Management*, **41**, 129–140. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.013

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

# **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αγαπητέ/Αγαπητή,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανάμειξης και αφοσίωσης σε εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αφοσίωσης και ανάμειξης μεταξύ των εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου. Ειδικότερα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον Ελληνικό τουριστικό κλάδο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Γρηγόρης  
Μπράχος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής

---

\* Απαιτείται

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

5. ΕΧΕΤΕ ΠΑΙΔΙΑ; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

6. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ) \*

\_\_\_\_\_

7. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ (ΑΡΙΘΜΟΣ) \*

\_\_\_\_\_

8. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Μόνιμη

Εποχιακή

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΜΕΙΞΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ**

9. **Επιλέξτε τον βαθμό (από το 1 έως το 5) με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση**

1=διαφωνώ απόλυτα

2=διαφωνώ

3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4=συμφωνώ

5=συμφωνώ απόλυτα

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1	2	3	4	5
Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου συμβαίνουν περιλαμβάνουν τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Για μένα, η δουλειά μου είναι ένα μικρό μέρος αυτού που είμαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασχολούμαι πολύ προσωπικά με τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ζω και αναπνέω για τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα περισσότερα από τα ενδιαφέροντά μου επικεντρώνονται γύρω από τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω τόσο ισχυρούς δεσμούς με τη δουλειά μου που θα μου ήταν πολύ δύσκολο να σπάσω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνήθως νιώθω αποκομμένος/η από τη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι περισσότεροι από τους προσωπικούς μου στόχους ζωής είναι προσανατολισμένοι στη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει κεντρικό ρόλο στη ζωή μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου αρέσει να ασχολούμαι πολύ με τη δουλειά μου τις περισσότερες φορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ**

10. Επιλέξτε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που θεωρείτε ότι σας

**αντιπροσωπεύει περισσότερο αυτή τη στιγμή**

1=διαφωνώ απόλυτα

2=διαφωνώ

3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4=συμφωνώ

5=συμφωνώ απόλυτα

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1	2	3	4	5
<b>Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον Οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου προβλήματα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεν αισθάνομαι έντονα ότι «ανήκω» σε αυτόν τον Οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/-η με αυτόν τον Οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της οικογένειας αυτού του Οργανισμού</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ο Οργανισμός αυτός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για εμένα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Εάν δεν είχα αφιερώσει μεγάλο μέρος του εαυτού μου σε αυτόν τον Οργανισμό, θα επέλεγα να εργαστώ αλλού</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτόν τον Οργανισμό, θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Τη δεδομένη χρονική στιγμή, η παραμονή μου σε αυτόν τον Οργανισμό είναι αναγκαιότητα όσο και επιθυμία</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον αυτόν τον οργανισμό τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραζόνταν</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από αυτόν τον Οργανισμό τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Θα αισθανόμουν ενοχές αν αποχωρούσα από αυτόν τον Οργανισμό τώρα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δε θα άφηνα τον Οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον Οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτόν τον Οργανισμό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αυτός ο Οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ JOB SATISFACTION SURVEY**  
**ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

11. ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ

- 1=διαφωνώ απόλυτα  
 2=διαφωνώ αρκετά  
 3=διαφωνώ ελάχιστα  
 4=συμφωνώ ελάχιστα  
 5=συμφωνώ αρκετά  
 6=συμφωνώ απόλυτα

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1	2	3	4	5	6
<b>Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές ) που λαμβάνω, πέραν του μισθού</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

έπρεπε

Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη

Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί

Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα

Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό

Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες

Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής

Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου

Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί

Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται

Οι προσπάθειες για να

κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω περισσότερα από	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Υπάρχουν πολλοί  
διαπληκτισμοί και  
διαμάχες στη δουλειά**

**Η εργασία μου είναι  
ευχάριστη**

**Οι εργασίες  
ανατίθενται χωρίς να  
επεξηγούνται πλήρως**

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες