

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
MASTERINBUSINESSADMINISTRATION ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Τ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ :
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ

ΦΙΛΙΠΠΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Διοίκηση Επιχειρήσεων – MasterinBusinessAdministration με κατεύθυνση το Μάρκετινγκ

Λάρισα, Ιούνιος 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΜΒΑΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

UNIVERSITY OF THESSALY
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION



MASTER PROGRAM IN
BUSINESS ADMINISTRATION & MARKETING

JOB SATISFACTION & MOTIVATION
CASE STUDY: HOTEL INDUSTRY

FILIPPA VASILIKI

Master thesis submitted to the Business Administration of the University of Thessaly in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration & Marketing

Larisa, June 2021

Μεταπτυχιακή σπουδάστρια: Φίλιππα Βασιλική

**Επιβλέπων Καθηγητής: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος,
Δόκτωρ**

Λάρισα, Ιούνιος 2021

Δήλωση περί μη λογοκλοπής

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ονοματεπώνυμο σπουδάστριας:

Βασιλική Φίλιππα

Λάρισα, Ιούνιος 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί όροι: παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, τουρισμός, τουριστικός τομέας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά αναλύονται οι θεωρίες που σχετίζονται με τον τουρισμό και τις πολύπλευρες έννοιες του. Ειδικότερα υφίσταται μια εννοιολογική προσέγγιση όσον αφορά τον ξενοδοχειακό τομέα. Ακόμη, τονίζονται οι πολυδιάστατες θεωρίες και η σημασία της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης, εντοπίζονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τις παραπάνω έννοιες μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και τα σημαντικά οφέλη που προκαλούν στους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα παρατίθενται οι μέθοδοι και οι μορφές μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, οι θεωρίες της υποκίνησης και τα αποτελέσματα αυτής στην απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και γίνεται αναφορά στην πανδημία της νόσου του Covid-19 που άλλαξε τα δεδομένα στον ξενοδοχειακό τομέα καθώς και γενικότερα στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών.

Τέλος, παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2020, στο νησί της Λευκάδας. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, σε 46 τουριστικά καταλύματα και έλαβαν μέρος 112 εργαζόμενοι και 50 διευθυντές – προϊστάμενοι των επιχειρήσεων αυτών, η έρευνα είχε ως σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης επαρκούς υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, και τον εντοπισμό των πολλαπλών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στις επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα, βάσει των τελευταίων εξελίξεων της πανδημίας της νόσου του κορωνοϊού 2019 (Covid-19). Μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων που δόθηκαν τόσο από τους εργαζομένους όσο και από τους διευθυντές, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν δυνατότητες για αλλαγή και βελτίωση των συνθηκών εργασίας καθώς και βελτίωση των παραγόντων που συνδράμουν στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Από τα συμπεράσματα της παραπάνω μελέτης δίνονται προτάσεις και ιδεές που μπορούν μελλοντικά να αποτελέσουν έναυσμα για επιπλέον έρευνα, που μπορεί να αναδείξει τη σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, για κοινωνικό όφελος καθώς και την ατομική ανάπτυξη των ατόμων

ABSTRACT

Main terms: motivation, job satisfaction, tourism, tourism sector

This dissertation examines the motivation and job satisfaction of the workforce in the hotel industry.

The theories related to tourism and its multifaceted concepts are first analyzed, followed by a conceptual approach to the hotel sector.

Furthermore, multidimensional theories are analysed together with the importance of motivation and job satisfaction, while the definitions given for the above concepts are identified through international literature along with the significant benefits for employees.

In addition, the methods and forms of measuring job satisfaction, theories of motivation and its effects on employee performance and behaviour are presented, with a specific reference to the coronavirus pandemic (Covid-19) that changed the environment in the hotel sector and the hospitality sector in general.

Continuing, the findings of a primary research conducted during the summer of 2020, on the island of Lefkada are summarized. The study was conducted using the method of questionnaires in 46 tourist accommodations and involved 112 employees and 50 managers of these companies. The purpose of the survey was to investigate the existence of adequate motivation and job satisfaction of employees, and to identify any changes in these companies across various levels triggered by coronavirus pandemic (Covid-19).

Through the analysis of the answers given by both the employees and the managers, it is established that there are possibilities for change and improvement of the working conditions as well as improvement of the factors that contribute to the motivation and satisfaction of the employees.

From the conclusions of the above study are given suggestions and ideas that can in the future be a trigger for additional research, highlighting the importance of motivating employees and enhancing job satisfaction for further social benefit as well as the personal development of individuals.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη εκτίμηση μου και να ευχαριστήσω θερμά, για την πολύτιμη βοήθεια του, τον κο Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα που ήταν μέντοράς μου στην προσπάθεια υλοποίησης της παρακάτω εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κα Βαγενά Ευθυμία και στον κο Μαυρουλή Σπύρο για τη συνδρομή τους στη διαδικασία διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων από τα ξενοδοχειακά καταλύματα της Λευκάδας.

Πίνακας συμβόλων-ακρωνυμίων-συντομογραφιών

Ε.ΟΤ.	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
Ξ.Ε.Ε.	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος
Φ.Ε.Κ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Β.Δ.	Βασιλικό Διάταγμα
Π.Ο.Τ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
ECTWT	Ecumenical Coalition on Third World Tourism
W.T.O	World Trade Organization

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Διάγραμμα 1.1: Η ανάλυση του ταξιδιώτη, επισκέπτη.. Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 1.1: Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού.. **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 1.4: Διεθνείς αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος 2017**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 1.5: Διεθνείς αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος 2018**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2.1: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά δυναμικότητα**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Διάγραμμα 3.1: Βασικό μοντέλο της εργασιακή παρακίνησης..... 16

Διάγραμμα 3.3.: Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών (Maslow) 20

Διάγραμμα 3.4. ERG- Θεωρία Παρακίνησης.....	21
Διάγραμμα 3.7: Σχέση μεταξύ θεωρίας Μάσλοου & θεωρίας Χέρτζμπεργκ...	24
Πίνακας 3.1: Λόγοι Υποκίνησης Εργαζομένων	33
Διάγραμμα 6.1. Κατηγοριοποίηση αστέρων στα καταλύματα του νησιού ...	46
Πίνακας 6.1. Κατηγοριοποίηση ξενοδοχείων	46
Πίνακας 6.2. Η διαχρονική εξέλιξη της σύνθεσης του ξενοδοχειακού δυναμικού της Λευκάδας	47
Πίνακας 6.3. Η μεταβολή του ξενοδοχειακού δυναμικού στη Λευκάδα από το 2000 έως το 2015	47
Διάγραμμα 6.2. Κατηγοριοποίηση κλειδιών στα καταλύματα του νησιού ...	48
Διάγραμμα 6.3.: Μερίδιο αγοράς καταλυμάτων του νησιού.....	49
Πίνακας 6.4. Συνέδρια που πραγματοποιήθηκαν από 01/05/18 – 31/10/18 Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Πίνακας 6.5. Τα οινοποιεία της Λευκάδας Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Πίνακας 6.6. Διακρίσεις της παραλίας Πόρτο κατσίκι	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 6.7. Διακρίσεις της παραλίας των Εγκρεμνών	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Διαδικτυακοί τόποι	147

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.1. Η ανάλυση του ταξιδιώτη, επισκέπτη Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Διάγραμμα 4.1 Βασικό μοντέλο της εργασιακή παρακίνησης.....	16
Διάγραμμα 4.2. Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών (Maslow)	20
Διάγραμμα 4.3. ERG- Θεωρία Παρακίνησης.....	21
Διάγραμμα 4.5. Σχέση μεταξύ θεωρίας Μάσλοου & θεωρίας Χέρτζμπεργκ.....	24
Διάγραμμα 4.6. Υπόδειγμα Porter - Lawler Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Διάγραμμα 6.1. Κατηγοριοποίηση αστέρων στα καταλύματα του νησιού	46
Διάγραμμα 6.2. Κατηγοριοποίηση κλειδιών στα καταλύματα του νησιού	48
Διάγραμμα 6.3.: Μερίδιο αγοράς καταλυμάτων του νησιού.	49

Πίνακες

Πίνακας 1.1. Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού

.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 1.2. Κορυφαίοι καλοκαιρινοί προορισμοί στην

Ευρώπη.....31

Πίνακας 1.3.Οι δέκα Κορυφαίοι προορισμοί για τους Βρετανούς το

2021.....32

Πίνακας 1.4. Διεθνείς αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος

201.....33

Πίνακας 1.5.Διεθνείς αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια, Σεπτέμβριος

2018.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 2.1.Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά

δυναμικότητα.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 4.1. Λόγοι Υποκίνησης

Εργαζομένων.....33

Πίνακας 6.1. Κατηγοριοποίηση

ξενοδοχείων..... 46

Πίνακας 6.2. Η διαχρονική εξέλιξη της σύνθεσης του ξενοδοχειακού δυναμικού της

Λευκάδας.....47

Πίνακας 6.3. Η μεταβολή του ξενοδοχειακού δυναμικού στη Λευκάδα από το 2000 έως το

2015.....47

Πίνακας 6.4. Συνέδρια που πραγματοποιήθηκαν από 01/05/18 -

31/10/18.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 6.5. Τα οινοποιεία της Λευκάδας

.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.

Πίνακας 6.6. Διακρίσεις της παραλίας Πόρτο

κατσίκι.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.

Πίνακας 6.7. Διακρίσεις της παραλίας των

Εγκρεμνών.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΜΒΑΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή της οικονομικής ύφεσης, του ανταγωνισμού στην τουριστική και στη ξενοδοχειακή βιομηχανία το πιο σημαντικό ίσως ρόλο για την επίτευξη των βέλτιστων δυνατών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της. Ειδικότερα στον τουριστικό -- ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες-τουρίστες. Επιπλέον μία νέα παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη και έχει να «αντιμετωπίσει» το εργατικό δυναμικό του κλάδου, είναι η πανδημία της νόσου του κορωνοϊού SARS-COV-2 (Covid-19) που από το Δεκέμβριο του 2019 έχει ανατρέψει τα παγκόσμια δεδομένα στον ξενοδοχειακό τόμεα καθώς και στον τομέα της εστίασης.Σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της υψηλότερης ποιότητας των υπηρεσιών στον κλάδο του τουρισμού παίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.Είναι ευρέως γνωστό πως η παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει υψηλή σημασία τόσο για την ικανοποίηση τους,όσο και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί ανάλογα με τα δεδομένα της και τις ανάγκες της να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων της. Σε γενικές γραμμές οι θεωρίες γνωστών ψυχολόγων και ερευνητών για την υποκίνηση εργαζομένων (όπως ο Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Clayton Alderfer λπ.) δείχνουν πως αν μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει το μέγιστο οικονομικό αποτέλεσμα, τότε θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η κάθε επιχείρηση έχει υποχρέωση να παρέχει στους εργαζόμενους την αξία που τους αναλογεί. Η αξία αυτή προκύπτει από το κατά πόσο μετρά η γνώμη τους και κατά πόσο αναγνωρίζονται οι προσπάθειες τους. Η συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων στη διοίκηση της εταιρείας- επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση της σημαντικότητας ώστε να ικανοποιήσει το «εγώ» του και να εργαστεί με περισσότερη αποτελεσματικότητα.(Λαλούμης,2016).

Ορισμένες επιχειρήσεις διατηρούν «αρνητική» στάση απέναντι στους εργαζόμενους και δεν ανταμείβουν τις προσπάθειές τους όπως θα έπρεπε και συχνά η εργατικότητα και η υπευθυνότητα τους δεν λαμβάνετε υπόψη. Πολλοίοργανισμοί αιτούνται την καινοτομία αλλά όχι μόνο δεν ανταμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο υπάλληλο. Άλλες επιχειρήσεις, επίσης ζητούν από τους

εργαζόμενους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνου, αλλά «τιμωρούν» κάθε αποτυχία, όσο μικρή σημασίας και αν είναι.

ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τη σημασία της παρακίνησης καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, δηλαδή την κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει κάθε άτομο, η οποία σχετίζεται με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, και τα συναισθήματα του. Ταυτόχρονα έχει ως στόχο στην εμπειρική προσέγγιση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακά καταλύματα αλλά και της υποκίνησης των εργαζομένων, μέσω έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα υπαλλήλων, που εργάζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο νομό της Λευκάδας. Παράλληλα πραγματοποιήθηκε και δεύτερη έρευνα που αφορά και τα ανώτερα στελέχη των παραπάνω επιχειρήσεων. Από την ανάλυση των απαντήσεων που λήφθηκαν από τα δύο ερωτηματολόγια, προέκυψαν συμπεράσματα για τις απόψεις τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντών/ιδιοκτητών για τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Μελετάμε λοιπόν, με πια κριτήρια τα «ανώτερα» στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις τόσο για το εργατικό δυναμικό όσο και για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι συμπεριφορές από την πλευρά τόσο του προσωπικού όσο και των προϊσταμένων, με τις οποίες θα καταφέρουν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων.

Η δομή της παρούσας μελέτης έχει γίνει ως εξής: Στο πρώτο μέρος της υφίσταται η θεωρητική προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου, σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα της εργασίας, την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ γίνεται επισκόπηση της πανδημίας του ιού SARS-COV-2 (Covid-19). Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε με τη μορφή ερωτηματολογίων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο νησί της Λευκάδος.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια ιστορική αναδρομή του τουριστικού φαινομένου. Εν συνέχεια αποσαφηνίζονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον τουρισμό, τον τουρίστα, τον εναλλακτικό τουρισμό, τις μορφές τουρισμού, καθώς και τις ειδικές μορφές τουρισμού. Ενώ τέλος, επισημαίνεται ο τουρισμός στον ελλαδικό χώρο και αύξηση αυτού τα τελευταία έτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην παραγωγικότητα εργασίας, αφού η επίδραση της είναι άμεση με τις έννοιες που αναλύθηκαν στην εργασία, την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η παρακίνηση και οι πολύπλευρες θεωρίες που υποστηρίχθηκαν μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Καθίσταται μια αναφορά στις θεωρίες ενίσχυσης και εν συνεχεία τονίζονται οι μορφές της υποκίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσονται ο ορισμός και οι μορφές της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα γίνεται διευκρίνιση στις προσεγγίσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, στους παράγοντες που την επηρεάζουν, στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα εργασίας, και παρουσιάζεται η συσχέτιση τους με την επαγγελματική ικανοποίηση, και δίδεται η ερμηνεία της εργασιακής δυσαρέσκειας.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της εργασίας γίνεται αναφορά στην πανδημία της νόσου του κορωνοϊού (Covid-19) που αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά τον Δεκέμβριο του 2019 και προκλήθηκε από τον ιό SARS-CoV-2, αλλάζοντας παντελώς τα δεδομένα σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της πανδημίας σε εγχώρια διάσταση.

Το ερευνητικό - δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την οργάνωση και τη καταγραφή αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη με τη μορφή ερωτηματολογίων σε 46 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Λευκάδας. Το πρώτο ερωτηματολόγιο αφορά τους εργαζόμενους και σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο αφορά τους διευθυντές - προϊστάμενους και εστιάζει στα δεδομένα των εκάστοτε επιχειρήσεων και στο εργατικό δυναμικό, και κατά πόσο επηρέασε τις επιχειρήσεις τους η κρίση που ξέπασσε εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19. Τελειώνοντας, η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τα πορίσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Συνοψίζοντας, η εκπόνηση της παρακάτω εργασίας έχει σκοπό την εκτενή ανάλυση των θεμάτων που συνδέονται και είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση αυτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Επίσης, ο βασικός στόχος της είναι να γίνουν κατανοητές οι μελετηθήσες έννοιες ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ώστε να αποδειχτεί πόσο σημαντικό είναι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να έχουν γνώσεις και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά πρακτικές υποκίνησης, ώστε οι υπάλληλοι να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ικανοποιώντας τις δίκες τους προσωπικές ανάγκες καθώς και προσδοκίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1. Παρακίνηση

Ο όρος παρακίνηση (motivation) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ. Το κίνητρο-motive είναι η βασική έννοια της παρακίνησης που ορίζεται ως « μια εσωτερική κατάσταση που δραστηριοποιεί/ωθεί/ενεργοποιεί το άτομο προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση που έχει ως σκοπό την υλοποίηση κάποιων στόχων». (Παπακωνσταντίνου-Αναστασίου, 2013)

Η υποκίνηση στον εργασιακό τομέα ή παρακίνηση ή παρώθηση είναι σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση/ οργανισμό καθώς επηρεάζει ένα μεγάλο εύρος διοικητικών θεμάτων, (Χατζηπαντελή 1999, Locke & Latham, 2000), όπως είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, τα ωφελήματα, τα κίνητρα, οι παροχές προς τους εργαζομένους, η οργανωσιακή κουλτούρα, η αξιολόγηση, το στυλ ηγεσίας, η εποπτεία και ο έλεγχος.

Η παρακίνηση χρησιμοποιείται από τη διοικητική θεωρία για να περιγράψει δυνάμεις εντός του ατόμου, που προσδιορίζουν την κατεύθυνση, το επίπεδο καθώς και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει. Η παρακίνηση ή με άλλα λόγια υποκίνηση των εργαζομένων, είναι το σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους με στόχο τη βελτίωση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Επιπρόσθετα, ως παρακίνηση ορίζονται οι συνθήκες που επηρεάζουν την κατεύθυνση, τη διέγερση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που έχουν σχέση με τα εργασιακά περιβάλλοντα. (Κάντας, 1998)

Η παρακίνηση αφορά την προθυμία ενός μέλους ή μίας οργάνωσης να προσπαθήσει για την επίτευξη των στόχων της (Χανζηπαντελή, 1999). Η παρακίνηση εμπίπτει στον τομέα της Οργανωτικής Ψυχολογίας, πρόκειται για εργαλείο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς υπάρχει σύνδεση μεταξύ των εννοιών της παρακίνησης, της επαγγελματικής ικανοποίησης (Judge et al, 2001 Καμπουρίδης, 2002 Mullins, 2007), της οργανωσιακής αφοσίωσης (Fletcher & Williams, 1996) και της αποδοτικότητας (Babin & Boles, 1996).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους (Robins & Judge, 2011) παρακίνηση ονομάζονται οι διεργασίες/διαδικασίες που αναλύουν την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή των προσπαθειών του κάθε ατόμου για την απόκτηση του στόχου που έχει θέσει. Παράλληλα,

ως παρακίνηση είναι πιθανό να χαρακτηριστεί η εθελοντική/ οικειοθελής δραστηριότητα, προθυμία και προσπάθεια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων (Mithcell et al,1992'DuBrin 1998'Wright,2001,Σαΐτης 2002).Αφού είναι μέρος μίας πολύπλοκης εσωτερικής διαδικασίας που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου(Mithcell 1982'Ζαβλανός,1998), τον ενεργοποιεί να φέρει εις πέρας συγκεκριμένους στόχους και να ικανοποιήσει ανάγκες και προσδοκίες (Μπουραντάς,2001'2007 Montana &Charnon,2008). Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το βασικό μοντέλο της εργασιακής παρακίνησης :

Διάγραμμα 3.1: Βασικό μοντέλο της εργασιακή παρακίνησης



Πηγή:Hellriegel, D. and Slocum, J. W.,(1974),Management: A competency based approach.Addison-Wesley, Massachusetts

Εν συνέχεια γίνεται ανάλυση των αναγκών και των προσδοκιών του κάθε ατόμου, των κινητήριων δυνάμεων και της επιρροής αυτών στη συμπεριφορά, στην ικανοποίηση και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ωσανάγκη ορίζεται οτιδήποτε προϋποτίθεται για την επιτυχία και την επιβίωση ενός ανθρώπου(Χανζηπαντελή,1999).Οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν από διάφορες μεταβαλλόμενες και συνήθως αντικρουόμενες προσδοκίες και ανάγκες τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.

Την επιθυμία τη δημιουργεί μία κατάσταση στέρησης, και την ενεργοποιεί μία κινητήρια δύναμη ώστε να καλυφθεί η συγκεκριμένη έλλειψη.(Σαΐτης,2002)Κίνητρο θεωρείται η εσωτερική κατάσταση που μπορεί να προσελκύσειδραστηριοποίηση και παρακίνηση στη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ώστε να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.

Τα κίνητρακατηγοριοποιούνται με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα σε εξωτερικά - εξωγενή κίνητρα και εσωτερικά - ενδογενή κίνητρα. (Καψάλης,2007)

Εξωτερικά θεωρούνται τα κίνητρα που δίνονται από τον οργανισμό ώστε να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη μιας σειράς συγκεκριμένων στόχων και τα οποία μελετάμε στην παρούσα εργασία. Ηπροαγωγή, η χρηματική ανταμοιβή καθώς και η κοινωνική θέση αποτελούν βασικά παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων.

Εσωτερικά (τα οποία διερευνούμε και αυτά στην έρευνα πεδίου μας) είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που είναι άμεσα συνδεδεμένα με το περιεχόμενο της εργασίας και ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και του προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης και ολοκλήρωσης (Amabile,1993'Ryan&Deci,2000).Ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση, η εκτίμηση, η δυνατότητα εκμάθησης και η δημιουργία προσωπικής ανάπτυξης χαρακτηρίζονται ως εσωτερικά κίνητρα.

Τέλος, υπάρχουν και τα αντικίνητρα όπως είναι η μείωση μισθού, η απόλυση, οι πειθαρχικές ποινές καθώς και ο υποβιβασμός που όπως και εξωτερικά και τα εσωτερικά κίνητρα έχουν ως στόχο να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς μία θετική κατεύθυνση.

3.2.Μορφές παρακίνησης

Η εσωτερική υποκίνηση προέρχεται ουσιαστικά από την ίδια την εργασία,που σημαίνει ότι υπάρχει μια εσωτερική ώθηση για εργασία,μια επιθυμία για ευχαρίστηση που δημιουργείται από την επίτευξη ενός έργου. Μερικά παράδειγμα εσωτερικής υποκίνησης είναι το παιχνίδι, τα χόμπι και τα λοιπά.

Όσον αφορά την εσωτερική υποκίνηση είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι υφίστανται τρεις βασικές πηγές απ' τις οποίες απορρέει η εσωτερική ικανοποίηση μιας εργασίας. Πρώτη είναι η δυνατότητα έκφρασης αξιών του κάθε ατόμου « valueexpression» , δεύτερη είναι η δυνατότητα έκφρασης του « self – expressionandself - determination » καθώς και ο καθορισμός του εαυτού του, και η τρίτη είναι η δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του κάθε ατόμου « affiliateexpression».Η πρώτη πηγή αποτελεί μια εσωτερικήυση οργανωτικών στόχων πράγμα που σημαίνει πως το άτομο εργάζεται για αυτούς τους στόχους επειδή εκφράζουν τις αξίες του. Η δυνατότητα της έκφρασης και του καθορισμού του ίδιου του ατόμου μέσα στα πλαίσια του οργανωτικού ρόλου επιτυγχάνεται με την ποικιλία στη εργασία, την πρόκληση του υπό εκτέλεση έργου και την υπευθυνότητα του. Η δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του επιτυγχάνεται εντός της εργασιακής ομάδας με επέκταση του «Εγώ» του με τρόπο, ώστε να μπορεί να συμπεριλαμβάνει και άλλους σημαντικούς παράγοντες.

Η εξωτερική υποκίνηση είναι η παρακίνηση που απορρέει όχι από την εργασίατην ίδια, αλλά από τις ανταμοιβές που έχουν να κάνουν με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι ανταμοιβές αυτές είναι εξωτερικές ως προς το συγκεκριμένο έργο. Τα συνηθέστερα παραδείγματα είναι ο μισθός, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες και οι πρόσθετες παροχές.

Η εσωτερική υποκίνηση είναι αρκετά σημαντική για έναν εργαζόμενο αλλά δεν σημαίνει πώς και η εξωτερική υποκίνηση δεν έχει αξιόλογη σημασία. Η ικανοποίηση που λαμβάνεται από εξωτερικές ανταμοιβές είναι το ίδιο σπουδαίες και προσέχονται ιδιαίτερα. Εντούτοις μπορεί να υπάρξει προτροπή να εργασθούν όταν τους είναι ευχάριστο το περιβάλλον και η ίδια εργασία. Τα εσωτερικά αισθήματα επίτευξης έργου είναι πιθανό να μειωθούν όταν το έργο εκτελείται κυρίως για τις εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρει το μόνιμο, τότε έχουμε την περίπτωση της υπονόμευσης της εσωτερικής υποκίνησης από τις εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρονται.

Εν κατακλείδι, τόσο η εσωτερική υποκίνηση, όσο και η εξωτερική είναι σημαντικές συνιστώσες της υποκίνησης των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο και η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που εμπεριέχει εσωτερικές ανταμοιβές δεν είναι απαραίτητο ότι αυξάνει την υποκίνηση, την απόδοση ή την ικανοποίηση εργαζομένου.(Κωνσταντίνου,1991)

3.3.Θεωρίες Παρακίνησης

Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες (need - based) που παρακινούν τα άτομα και εστιάζουν στην ίδια τη φύση της παρακίνησης. Ουσιαστικά περιγράφουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων. Η δεύτερη κατηγορία αναλύει το πώς και για πιο λόγο τα άτομα παρακινούνται και σε ποια σημεία εστιάζουν στη διαδικασία (process) της παρακίνησης.

Οι θεωρίες που εστιάζουν στο πως λειτουργεί η παρακίνηση είναι η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow,1943),η θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg,1969), η θεωρία ERG(Alderfer,1969)καθώς και η θεωρία των Αναγκών(McClelland,1953).

3.3.1.Θεωρίες X και Y

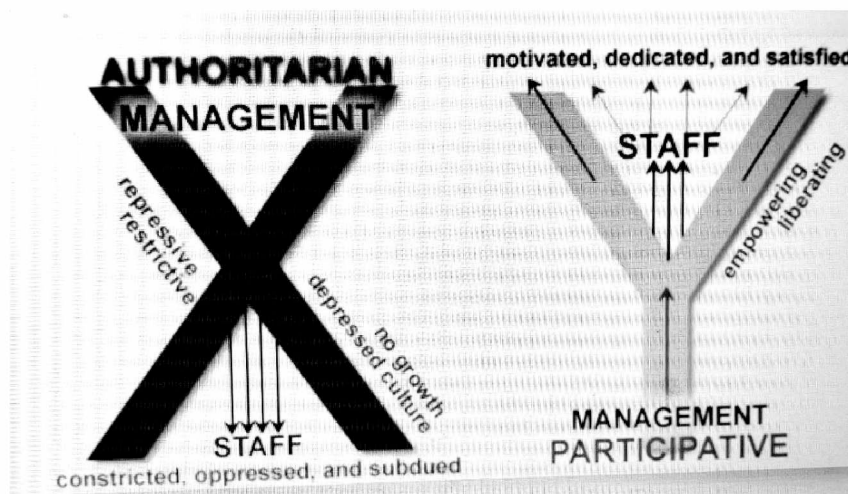
Η θεωρία X και η θεωρία Y του Douglas McGregor, κάνει νύξη για τις δύο θέσεις αναφορικά με την ανθρώπινη φύση και που έχουν να κάνουν με τους τρόπους (στυλ) ηγεσίας. Σύμφωνα με τον McGregor, οι μάνατζερ/διευθυντές που υποστηρίζουν τις υποθέσεις της θεωρίαςX προσεγγίζουν τις εργασίες τους, ενώ πιστεύουν ότι εργαζόμενοι τους γενικά δεν αγαπούν την εργασία τους, θεωρούν ότι τους λείπει η φιλοδοξία, ότι είναι ανεύθυνοι, αντιδρούν στην αλλαγή και ταυτόχρονα προτιμούν να τους καθοδηγούν παρά να ηγούνται. Αυτός ο τρόπος σκέψης σύμφωνα με τον McGregorείναι ακατάλληλος και ενστερνίζεται υποθέσεις της θεωρίας Y. Στην θεωρία Y ο μάνατζερ/διευθυντής θεωρεί ότι οι άνθρωποι έχουν διάθεση για εργασία, έχουν αυτοέλεγχο, είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ευθύνη, διαθέτουν δημιουργικότητα και φαντασία, είναι ικανοί να κατευθύνουν τον εαυτό τους.

Οι θεωρίες X και Ψ είναι δύο διαφορετικές θεωρίες, βασίζονται σε δύο διαφορετικές αντιλήψεις και υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Το άτομο που είναι στη διοίκηση υποστηρίζει τη μια ή την άλλη θεωρία, έτσι η συμπεριφορά του είναι σύμφωνη με τα πιστεύω του και τις ενέργειές του. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, τα ανώτερα στελέχη πιστεύουν στις υποθέσεις της θεωρίας Y σχετικά με τη φύση του ατόμου, αλλά θεωρούν σημαντικό να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε κάποια άτομα, για μικρό χρονικό διάστημα, μέχρις ότου τα συγκεκριμένα άτομα να έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι ευάμοιαστα στις υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου της θεωρίας Y (Ζαβλάνος, 1999)

Τέλος, είναι άξιο αναφοράς ότι, οι Douglas Mc Gregor και Chris Argyris, αφού αναγνώρισαν το γεγονός αυτό, δημιούργησαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερ/ διευθυντές για τη φύση του ανθρώπου και του περιβάλλοντος της παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές όμως δεν είναι θεωρίες παρακίνησης όπως θεωρούσαν στην αρχή, περιγράφουν τις υποθέσεις που τα άτομα στηρίζουν την άποψή τους, σχετικά με τη φύση του ατόμου και τη συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό. Το πιστεύω που έχει ο μάνατζερ/ διευθυντής σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, ορίζει τη φιλοσοφία του για τον τρόπο με τον οποίο θα διοικήσει τον οργανισμό και τη συμπεριφορά που θα έχει με τους υφισταμένους του στην εργασία. (Ζαβλάνος, 1999).

Ακολουθεί το Διάγραμμα 4.2 που απικονείζει τη θεωρία X και Ψ

Διάγραμμα 3.2: Θεωρία X & Ψ σύμφωνα με τον Mc Gregor



Πηγή: <https://www.academycasemanagement.org/la-teoria-x-e-y-di-mcgregor/>

3.3.2. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΜΒΑΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ατόμου, καθώς και την παρακινητική τους δύναμη. Περιέγραψε την ανάγκη(need) του ατόμου ως μία έλλειψη φυσιολογική ή ψυχολογική, από την οποία ωθείται παρορμητικά το κάθε άτομο να ικανοποιήσει, πιστεύοντας ότι οι ανάγκες δημιουργούν εντάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τις συμπεριφορές ενός ατόμου στην εργασία. Επίσης τοποθέτησε τις ανάγκες σε πέντε διαφορετικά επίπεδα από το χαμηλότερο στο υψηλότερο επίπεδο, δημιουργώντας μία πυραμίδα. Τα επίπεδα αυτά απαρτίζονται από τις φυσιολογικές ανάγκες (physiological) που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (safety), οι κοινωνικές ανάγκες (social), οι ανάγκες εκτίμησης (esteem) και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτό-εκπλήρωσης (self-actualization). Οι χαμηλότερες ανάγκες (lower-order needs) περιλαμβάνουν προβληματισμούς περί φυσιολογίας, ασφαλείας και κοινωνικούς προβληματισμούς, ενώ υψηλότερες ανάγκες (higher-order needs) περιλαμβάνουν τους προβληματισμούς αυτό εκπλήρωσης και εκτιμήσεις. Παρόλο που οι χαμηλότερες ανάγκες είναι επιθυμίες για φυσική και κοινωνική ευημερία, οι υψηλότερες ανάγκες είναι οι επιθυμίες για ψυχολογική εξέλιξη και ανάπτυξη.

Διάγραμμα 3.3.: Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών (Maslow)



Πηγή: Maslow H. Abrah

Ο Maslow βασίζεται σε δύο αρχές για να περιγράψει πως αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων, την αρχή της προοδευτικότητας και την αρχή του ελλείμματος.

Όσον αφορά την αρχή του ελλείμματος (deficit principle), δηλώνει ότι μία ανάγκη που είναι ικανοποιημένη δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι βρίσκουν τρόπους να καλύπτουν ανικανοποίητες ανάγκες δηλαδή τις ανάγκες εκείνες για τις οποίες υπάρχει έλλειμμα.

Όσο για την αρχή της προοδευτικότητας (progression principle), ο Maslow υποστηρίζει ότι μία ανάγκη σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο δεν ενεργοποιείται μέχρι να ικανοποιηθεί η χαμηλότερη ανάγκη. Οι άνθρωποι είναι σύνηθες να προχωρούν βήμα-βήμα στην ιεραρχία,

αφού επιζητούν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η αρχή αυτή υλοποιείται στο επίπεδο της εκπλήρωσης, δηλαδή όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αναγκών υπάρχει, τόσο ισχυρότερες υποτίθεται ότι γίνονται.

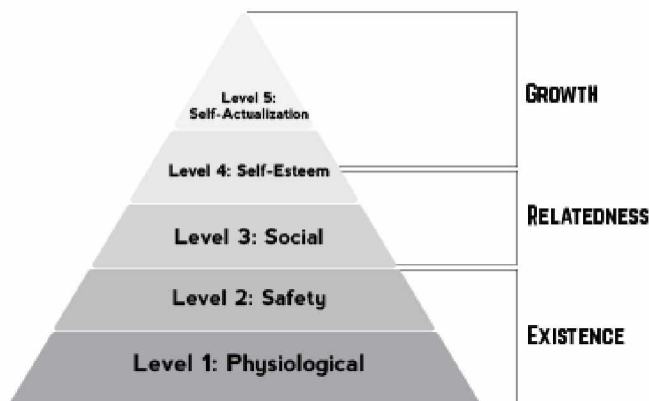
Συμπερασματικά, σύμφωνα με τον J.Schermehorn ένας μέσος άνθρωπος ικανοποιεί περίπου το 85% των βιολογικών του αναγκών, το 70% των αναγκών ασφάλειας, το 50% των αναγκών αγάπης, το 40% των αναγκών εκτίμησης και το 10% των αναγκών αυτοπραγμάτωσης. Είναι προφανές πως οι άνθρωποι δεν ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες για παράδειγμα του δευτέρου επιπέδου, αλλά εστιάζουν στις προσπάθειες για την ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης κατηγορίας όπως του τρίτου επιπέδου. (J.Schermehorn, 2013)

3.3.3. Η θεωρία Ύπαρξης – Σχέσεις – ERG

Μία από τις προσπάθειες επέκτασης της εργασίας του Maslow είναι η θεωρία ERG, όπως αυτή προτάθηκε από τον Clayton Alderfer. Η συγκεκριμένη θεωρία παρακίνησης, πήρε την ονομασία της ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence – Relatedness – Growth). Η θεωρία αυτή περιορίζει τις πέντε κατηγορίες αναγκών σε τρεις.

Οι ανάγκες ύπαρξης (existence needs) είναι ανάγκες για την υλική ευημερία. Οι ανάγκες συσχέτισης (relatedness needs) είναι ανάγκες ικανοποίησης διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) είναι οι επιθυμίες για διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη.

Διάγραμμα 3.4. ERG – Θεωρία Παρακίνησης



Πηγή: <https://militarymentors.org/grit-and-motivation/>

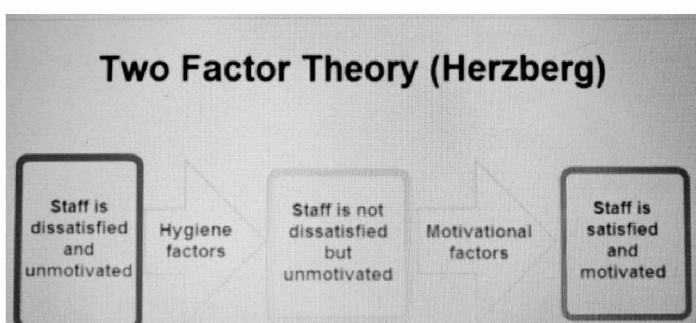
Οι θεωρίες του Maslow και του Clayton Alderfer διαφέρουν, διότι η θεωρία του Clayton Alderfer δεν προϋποθέτει το γεγονός ότι κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν, πριν “ενεργοποιηθούν” κάποιες άλλες. Ορισμένες από αυτές τις ανάγκες ή και όλες μπορούν να επηρεάσουν τις ατομικές ανάγκες, οποιαδήποτε άλλη στιγμή. Ο Clayton Alderfer αναφέρει ότι οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν έχουν την ικανότητα παρακίνησης. Ταυτόχρονα, η θεωρία του περιλαμβάνει μία αρχή ματαίωσης – παλινδρόμησης (frustration-regression principle), σύμφωνα με την οποία μία ικανοποιημένη χαμηλή ανάγκη μπορεί να επαπενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά, όταν μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί. (J. Schermehorn, 2013)

3.3.4. Θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία του Frederick Herzberg είναι η πιο ευρέως αποδεκτή και διαδεδομένη στο χώρο της Διοίκησης, παρά τις κριτικές και παρατηρήσεις που έχει λάβει, εξαιτίας της απλότητάς της. Βασικός σκοπός της έρευνάς του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που κάνουν τους εργαζόμενους να διαθέτουν υψηλό ηθικό κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με συνέπεια τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η έρευνα του Herzberg έφτασε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που προκαλούσαν ικανοποίηση από την εργασία δεν ήταν οι αντίθετοι από αυτούς που προκαλούσαν δυσαρέσκεια, δηλαδή η έλλειψη των παραγόντων που προκαλούσαν ικανοποίηση δεν οδηγούσαν στη δυσαρέσκεια αλλά στη μη ικανοποίηση και η έλλειψη των παραγόντων που οδηγούν σε δυσαρέσκεια και δεν οδηγούν σε ικανοποίηση αλλά σε μη δυσαρέσκεια. (Hollyforde & Whiddett, 2004).

Όταν ερωτήθηκαν τι διεγείρει τους εργαζόμενους στην εργασία τους, οι ερωτηθέντες έκαναν λόγο για πράγματα που είναι σχετικά με την ίδια τη φύση της εργασίας. Ο Herzberg τους αναφέρει ως παράγοντες ικανοποίησης (satisfier factors). Αντίθετα όταν ερωτώμενοι απάντησαν στο ερώτημα του τι τους δυσαρέσκει, ότι είναι πράγματα που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα με τον Herzberg, αυτοί οι παράγοντες αποκαλούνται παράγοντες υγιεινής (hygiene factors).

Διάγραμμα 3.5: Το μοντέλο του Herzberg



Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-two-factor-theory-motivation-ahmed-sayed-deriaa-pmp>

Εν συνεχεία στο διάγραμμα 4.6. που ακολουθεί στη συνέχεια, παρουσιάζεται η θεωρία των παραγόντων, που συσχετίζεται με τους παράγοντες υγιεινής, άρα με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επομένως, είναι περισσότερο πιθανή όταν υπάρχει χαμηλή υγιεινή. Οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται εντός του εργασιακού πλαισίου και συμπεριλαμβάνουν παραμέτρους όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι εργατικές συνθήκες, η διοίκηση, οι οργανωτικές πολιτικές, η τεχνική της ποιότητας της επιτήρησης καθώς και ο βασικός μισθός ή ημερομίσθιο. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η βελτίωση των παραπάνω μπορεί να κάνει τους ανθρώπους λιγότερο δυσαρεστημένους από την εργασία τους, χωρίς όμως να αυξηθεί η ικανοποίηση και το κίνητρο τους για εργασία.

Ακόμη φαίνεται η συσχέτισή με τους παράγοντες ικανοποίησης, οι οποίοι αποκαλούνται κάποιες φορές παράγοντες παρακίνησης, με την ικανοποίησή από την εργασία. Οι παράγοντες ικανοποίησης περιλαμβάνουν παραμέτρους, όπως είναι η αίσθηση επιτεύγματος, η αίσθηση ευθύνης, το συναισθήματα αναγνώρισης, η ευκαιρία για εξέλιξη, και τα συναισθήματα της προσωπικής καταξίωσης. Ο Herzberg θεωρεί ότι η παρακίνηση στην εργασία πηγάζει από παράγοντες ικανοποίησης στα πλαίσια της ίδιας της εργασίας. Όταν υφίστανται οι παράγοντες αυτοί οι εργαζόμενοι για τους υπαλλήλους γίνεται πηγή ικανοποίησης υψηλότερων αναγκών.

Για να υπάρξουν όμως τέτοιες εργασίες υψηλού περιεχομένου ο Herzberg προτείνει την τεχνική εμπλουτισμού εργασίας (jobenrichment). Αυτή καθιστά τον εργαζόμενο που έχει τις θέσεις εργασίας υπεύθυνο όχι μόνο για τη διεκπεραίωση της εργασίας αλλά και για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και εν συνεχεία την ολοκλήρωσή της. Σε κάθε περίπτωση η θεωρία των δύο παραγόντων παραμένει μία χρήσιμη υπενθύμιση ότι υπάρχουν δύο αρκετά σημαντικές πτυχές σε κάθε εργασία. Πρώτον, το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή το τι κάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα και δεύτερον το πλαίσιο της εργασίας, δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον από το οποίο τα άτομα

περικλύονται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.Γίνεται αντιληπτό, ότι οι παράγοντες παρακίνησης συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ανώτερων και των ανώτατων αναγκών του εργαζομένου, δηλαδή στην ικανοποίηση της εκτίμησης, της κοινωνικότητας, και της αυτοπραγμάτωσης (Κουφίδου,1998).

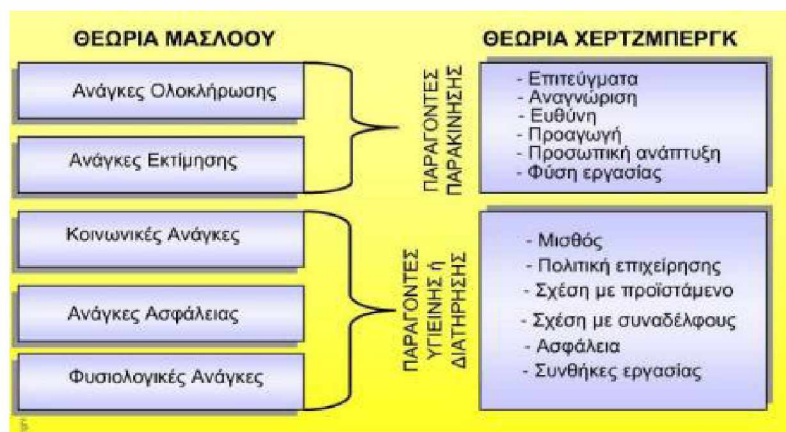
Διάγραμμα 3.6: Στοιχεία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg



Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/frederick-herzbergs-two-factor-theory-ahmed-kamar/>

Συνοψίζοντας αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Herzberg θεωρείται ως μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Έτσι, οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές του Maslow, ενώ οι παράγοντες της υποκίνησης αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow (Μπουραντάς 2002). Τέλος, η συμβολή του Herzberg προς τους μάνατζερ είναι πως πρέπει να εμπλουτίζουν πάντα το φτωχό πλαίσιο εργασίας, για να εξαλείφουν τις πραγματικές ή δυνητικές πηγές εργασιακής δυσaréσκειας, ενώ ταυτόχρονα να βεβαιώνονται ότι παρέχουν παράγοντες ικανοποίησης στο εργασιακό περιεχόμενο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για εργασιακή ικανοποίηση

Διάγραμμα 3.7: Σχέση μεταξύ θεωρίας Μάσλοου & θεωρίας Χέρτζμπεργκ



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/11387775/>

3.3.5. Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών παρουσιάστηκε από τον Mc Celland και αναφέρει ότι το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του αποκτάει κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες μέσα από την κοινωνικοποίησή του, οι οποίες υποκινούν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας του. Οι πιο βασικές επίκτητες ανάγκες είναι:

- ✓ Η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, η επιθυμία του ανθρώπου να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις, να έχει αρμονικές φιλίες και να αποφεύγει τις συγκρούσεις.
- ✓ Η ανάγκη για την εξουσία δηλαδή, η επιθυμία του να έχει δύναμη και κύρος ,να ηγείται μίας ομάδας, να έχει τον έλεγχο για τα μέλη της και να λαμβάνει τις αποφάσεις.
- ✓ Η ανάγκη για επίτευξη η επιθυμία του ανθρώπου να πετύχει το στόχο που του ανατέθηκε, να φέρει εις πέρας απαιτητικές εργασίες και να έχει επιτυχίες.

Ο Mc Celland μελέτησε τη συμπεριφορά των υπαλλήλων από διαφορετικές επιχειρήσεις, για διάστημα 20 ετών (Mc Celland, 1995). Έφτασε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από έντονη την ανάγκη για επίτευξη του στόχου, ενώ κάποια άλλα άτομα έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την έντονη ανάγκη για δημιουργία σχέσεων. Τα άτομα που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία είναι δεκτικά σε συμβουλές και έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους. Θέτουν στόχους επιτεύξιμους και ρεαλιστικούς, παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών που καταβάλλουν, αναζητούν ανατροφοδότηση και λαμβάνουν μεγάλη ικανοποίηση όταν επιτυγχάνουν την αποστολή τους. Συνήθως, είναι άνθρωποι που απασχολούνται στη προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών ή σε διοικητικές θέσεις κυρίως μεσαίου επιπέδου.

Όσον αφορά τα άτομα της δεύτερης κατηγορίας είναι άτομα πρακτικά και απαιτητικά. Αρέσκονται στο να συζητούν δημόσια, να έχουν επιτυχίες σε θέσεις που σχετίζονται με την καθοδήγηση, την οργάνωση και το συντονισμό ομάδων εργασίας και να απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής (Μάρκοβιτς, 2002). Θέλουν να ασκούν εξουσία ενώ επιτυγχάνουν συνήθως σε διοικητικές θέσεις ανώτερου επιπέδου (Montana et al.,1993).

3.4.Θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της παρακίνησης

Παραπάνω αναλύθηκαν οι πρώιμες θεωρίες της υποκίνησης οι οποίες εστιάζουν στο περιεχόμενο, θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που έχουν σχέση με τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή σε συμπεριφορές και συνθήκες που εξετάζουν τα είδη και τις

κατηγορίες διαφόρων μεταβλητών. Οι κυριότερες από αυτές είναι η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom (1964) καθώς και η θεωρία θέσης στόχων του Edwin Locke.

3.4.1. Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom έχει βασιστεί σε μελέτες των ψυχολόγων Al Lewin (1938) και Edward Tolman (1959), οι οποίοι αναφέρουν πως η ανθρώπινη συμπεριφορά στηρίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει το κάθε άτομο. Σύμφωνα με τον Αριστείδη (2011) «η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με ένα ορισμένο τρόπο όταν στηρίζεται στην προσδοκία, ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα/στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα εκλάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές». Η θεωρία του Vroom προσπαθεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο προβαίνει σε μία συγκεκριμένη δράση, αφού υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Χατζηπαντελη 1999):

- i. Την αξία που κατέχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας αυτής.
- ii. Την αντίληψη του ατόμου για την πιθανότητα που διαθέτει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- iii. Την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει με επιτυχία η ενέργεια

Πιο συγκεκριμένα, ο Victor Vroom κάνει την υπόθεση ότι η παρακίνηση ενός ανθρώπου να εργαστεί εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ τριών παραγόντων προσδοκίας που περιγράφονται παρακάτω :

- ❖ Την προσδοκία (Expectancy): είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι η σκληρή εργασία θα έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Αυτό αναφέρεται ορισμένες φορές ως προσδοκία η προσπάθεια απόδοσης.
- ❖ Την συνδρομή (Instrumentality): πρόκειται για την πεποίθηση ενός ατόμου ότι η επιτυχημένη απόδοση θα έχει ως αποτέλεσμα ανταμοιβές και άλλες εκφράσεις που σχετίζονται με την εργασία. Αυτό αποκαλείται προσδοκία απόδοσης/ έκβασης.
- ❖ Το σθένος (Valence): είναι η αξία που αποδίδει το άτομο στις πιθανές ανταμοιβές και άλλες εκφράσεις που έχουν σχέση με την εργασία.

Ο Vroom αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν αντικειμενικά και ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες που διαδραματίζονται στο περιβάλλον εργασίας τους και στο τέλος

επιλέγουν τις συμπεριφορές εκείνες που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν στα πιο αποδοτικά αποτελέσματα. Το υπόδειγμα της συγκεκριμένης θεωρίας συνοψίζεται στη σχέση:

Παρακίνηση = Προσδοκία * Συνδρομή * Σθένος

Η θεωρία προσδοκιών η παρακίνηση Π, η προσδοκία ΠΡ, η συνδρομή Σ και το σθένος ΣΘ σχετίζονται μεταξύ τους με πολλαπλασιαστικό τρόπο :

$$\mathbf{\Pi = \Pi P * \Sigma * \Sigma \Theta}$$

Παράλληλα, υποστηρίζει ότι η απόφαση για δράση προκύπτει από το παραπάνω γινόμενο, των τριών αυτών παραγόντων και σε περίπτωση που κάποιος από τους παράγοντες αυτούς μηδενιστεί, τότε η συνολική παρακίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς πράξεων θα είναι επίσης μηδέν. Άρα, αν οι διευθυντές επιθυμούν να προκαλέσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων τους, θα πρέπει να έχουν εξασφαλίσει πρώτα τις απαραίτητες συνθήκες εργασίας.

Εν κατακλείδι, θεωρεί ότι ο εργαζόμενος υποκινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα αυξήσει την απόδοση του και θα έχει σαν αποτέλεσμα να την απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία για τον ίδιο. Η υποκίνηση λοιπόν είναι η συνάρτηση της προσδοκίας, ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και της προσδοκίας ότι η αύξηση της αποδοτικότητας θα οδηγήσει στην αύξηση των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του υπαλλήλου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών(Μπουραντάς 2002).

3.4.2.Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία του Adams που αφορά την παρακίνηση έγινε γνωστή στον κλάδο της διοίκησης μέσω μιας εργασίας του που βασίζεται στη λογική των κοινωνικών συγκρούσεων και της άποψης ότι μία κατάσταση ανισότητας αποτελεί η ευκαιρία παρακίνησης. Όταν οι άνθρωποι θεωρούν ότι έχουν αντιμετωπιστεί άδικα σε σχέση με τους άλλους παρακινούνται να εξαλείψουν την αδικία και να αποκαταστήσουν το αίσθημα δικαιοσύνης.

Η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει :

Το γεγονός ότι ο υπάλληλος αμοιβεται με βάση την ποσότητα που παράγει και έχει ως σκοπό να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη, μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Αν ο υπάλληλος πιστεύει ότι αμείβεται παραπάνω από τους συναδέλφους τους, τότε βελτιώνει την ποιότητα του, ενώ αντίθετα αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται όσο θα έπρεπε την υποβαθμίζει.

Επιπλέον, όταν ο εργαζόμενος αμείβεται με την ώρα και σε περίπτωση που αυτός αντιληφθεί την αδικία στο πρόσωπό του, προσπαθεί να την επανορθώσει αλλάζοντας την

ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν αντιληφθεί ότι αμοίβεται παραπάνω σε σχέση με τους συναδέλφους του ,προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του ενώ σε αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητα του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από μελέτες που αφορούν περιπτώσεις, όπου οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι απολαβές τους ήταν πιο χαμηλές από την προσφορά τους στην εργασία τους. Αντίθετα όταν αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους, δηλαδή με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η σημαντικότερη αντίρρηση στη συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι στηρίζεται σε μια μόνο αξία, της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά(Χατζηπαντελής,1999) .

3.4.3.Υπόδειγμα θεωρίας της προσδοκίας του Porter &Lawler

Οι Porter &Lawler(1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία προσδοκίας του Vroom και σύνταξαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και έχει σκοπό να προσφέρει μία πιο ολοκληρωμένη και πολύπλευρη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Το υπόδειγμα της προσδοκίας, Porter &Lawler έχει ως βάση την ικανοποίηση του εργαζομένου. Όμως όπως και στη θεωρία του Vroomδεν υφίσταται κάποια ξεκάθαρη περιγραφή της σχέσης ικανοποίησης και απόδοσης. Η σχέση που υπάρχει μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης αναλύεται στο μοντέλο παρακίνησης των Porter &Lawler, το οποίο αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Οι Porter &Lawler υπέθεσαν στο μοντέλο τους ότι η παρακίνηση - υποκίνηση (προσπάθεια ή δύναμη) δεν συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι ίσως υπάρχουν κάποιες υπολογιστικές διαδικασίες που υλοποιούν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιωθεί η απόδοσή τους. Η υποκίνηση, η απόδοση και η ικανοποίηση είναι ξεχωριστοί συντελεστές οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικό τρόπο. Το σημαντικότερο σημείο στη θεωρία των Porter &Lawler είναι το τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση (Luthans, 2002).

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο υπάλληλος στην εργασία του, είναι ουσιαστικά η απόρροια της παρακίνησης, που εξαρτάται από δύο βασικούς συντελεστές που είναι:

- ✓ Η υποκειμενική πιθανότητα προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής
- ✓ Η αξία της ανταμοιβής για τον εργαζόμενο.

Πρόκειται για την έννοια της δύναμης σύμφωνα με τον Vroom, όπου η απόδοση του ατόμου συγχέεται τόσο με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, όσο και με τον

αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα τα οποία του παρέχει η οργάνωση. Ο υπάλληλος για να μπορέσει να ανταπεξέλθει είναι απαραίτητο να προσπαθεί και να διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες. Παράλληλα σημαντικό παράγοντα για την όξυνση της απόδοσης του εργαζομένου έχει το γεγονός της αντίληψης του ρόλου του στην επιχείρηση. Εάν το άτομο δεν έχει αντιληφθεί σωστά αυτό που απαιτεί η εργασία του, τότε η απόδοσή του δε θα μπορεί να είναι ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων του που διαθέτει. Τέλος, αν ο υπάλληλος έχει τις ικανότητες και τη διάθεση αλλά δεν του παρέχονται κατάλληλα μέσα, τότε εκ των πραγμάτων δε μπορεί να αποδώσει (Μπουραντάς, 2002).

Η απόδοση έχει ως αποτέλεσμα τις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται στην ουσία με τους παράγοντες «υγιεινής», ενώ οι εξωτερικές σχετίζονται με τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg. Η ικανοποίηση του εργαζομένου καθορίζεται τόσο από τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές όσο και από το κατά πόσο δίκαιες είναι αυτές οι ανταμοιβές που απολαμβάνει σε σχέση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους υπαλλήλους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις (Μπουραντάς, 2002).

3.4.4. Η θεωρία θέσης στόχου του Edwin Locke

Σύμφωνα με τον Edwin Locke (1990), ο καθορισμός του στόχου αποτελεί μία κινητήρια δύναμη που υποκινεί τα άτομα ανάλογα με τις αξίες τους. Η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία τους σχετίζεται με τα όσα λαμβάνουν ως αποδοχές, σε συνάρτηση με τα όσα επιθυμούν να πάρουν (Locke, 1990).

Επιπρόσθετα, οι υψηλοί-δύσκολοι στόχοι συνδέουν την ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης, από ότι οι πιο απλοί/εύκολοι στόχοι (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005)

Για να παρακινηθεί το άτομο ο στόχος θα πρέπει να έχει:

- Σαφήνεια: Όταν ο στόχος είναι ξεκάθαρος τότε θα είναι εφικτό να μετρηθεί ενώ δεν θα προκαλεί παρανοήσεις σχετικά με το περιεχόμενό του.
- Δέσμευση. Είναι σημαντικό ο κάθε στόχος να προκύπτει από τη συμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου του. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο θα προσπαθήσει πιο πολύ για την επίτευξή του, γιατί θα έχει «γίνει» μέρος της δημιουργίας του.
- Πρόκληση. Πρόκειται για ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός στόχου, καθώς ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πρέπει να διεκπεραιώσει ένα έργο για το οποίο θα

ανταμειφθεί . Η ισορροπία μεταξύ της πρόκλησης και της πιθανότητας επίτευξης του στόχου υποκινεί το άτομο.

➤ Ανατροφοδότηση. Είναι βασικό να περιλαμβάνεται σε ένα ορθό πρόγραμμα καθορισμού στόχου, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αποσαφηνίσει τις προσδοκίες του, να αναπροσαρμόσει το βαθμό δυσκολίας του στόχου και να ενθαρρύνει την προσπάθεια.

➤ Πολυπλοκότητα του έργου. Ο στόχος είναι απαραίτητο να μην είναι ακατόρθωτος, αφού η μη επίτευξή του, παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται, θα απογοητεύσουν το άτομο (Locke, 1990).

3.4.5.Θεωρία αυτό- αποδοτικότητας του Albert Bandura

Στενά συνδεδεμένη με τη θεωρία της προσδοκίας, με τις προσεγγίσεις θέσης στόχων και της παρακίνησης είναι η θεωρία αυτο-αποδοτικότητας, που αναφέρεται επίσης και ως θεωρία κοινωνικής εκμάθησης. Βασισμένη στην εργασία του ψυχολόγου Albert Bandura, είναι η έννοια της αυτό-αποδοτικότητας « self-efficacy » αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα καθήκον. Η έννοια της αυτό-αποδοτικότητας είναι συνδεδεμένη με όρους όπως η δεξιότητα, η σιγουριά και η ικανότητα. Η θεωρία είναι βασισμένη στο γεγονός ότι οτιδήποτε συμβαίνει ανάμεσα στους ανθρώπους για να ενισχύει συναισθήματα δεξιοτήτας, σιγουριάς και ικανότητας είναι πιθανόν να αποδώσει αυξημένα επίπεδα παρακίνησης.

Η σημασία της θεωρίας είναι ότι όταν τα άτομα θεωρούν ότι είναι ικανοί, νιώθουν μεγαλύτερη παρακίνηση να εργαστούν πιο σκληρά στο καθήκον που αναλαμβάνουν. Η Wall Street Journal το έχει αποκαλέσει αυτό το φαινόμενο " την αδιάσειστη πίστη που έχουν ορισμένοι άνθρωποι ότι έχουν ότι χρειάζεται για να επιτύχουν ". Η αυτό- αποδοτικότητα, δεν είναι ένα μη-διαφοροποιημένο συναίσθημα βεβαιότητας, σύμφωνα με τον Albert Bandura. Από την άλλη πλευρά είναι μία συγκεκριμένη πίστη που αφορά την ικανότητα κάποιου να ανταποκριθεί σε ένα καθήκον. (J.Schermehorn, 2013)

Η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των ιδεών του Albert Bandura, των συστατικών της θεωρίας προσδοκιών του Victor Vroom και της θεωρίας θέσης στόχων του Edwin Locke είναι απαραίτητο να είναι ξεκάθαρη. Σύμφωνα με τον Victor Vroom ένας άνθρωπος με υψηλή αυτό-δραστικότητα θα έχει πιο υψηλές προσδοκίες ότι είναι εφικτό να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης καθηκόντων, αυτό αυξάνει την παρακίνηση. Σχετικά με τον Edwin Locke, η αυτο-δραστικότητα είναι συσχετιζόμενη με τη θέληση του ατόμου να θέτει απαιτητικούς στόχους απόδοσης. Συνοψίζοντας και τις δύο θεωρίες αυτοί που επηρεάζουν

οι διευθυντές (managers) και συμμετέχουν στη δημιουργία συναισθημάτων αυτοδραστηρικότητας στους άλλους πρέπει να αυξήσουν την παρακίνηση τους για εργασία.

Σύμφωνα με την εργασία του Albert Bandura υπάρχουν τέσσερις τρόποι, με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η αυτο-αποδοτικότητα. Ο πρώτος είναι η θέση της εξουσίας «enactment mastery» όταν ένα άτομο αποκτά αυτοπεποίθηση μέσα από τη θετική εμπειρία. Όσο περισσότερο εργάζεται το άτομο σε ένα καθήκον τόσο περισσότερο κερδίζει εμπειρίες από αυτό και αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στο να το φέρουν εις πέρας. Ο δεύτερος είναι η μοντελοποίηση δι' άλλων «vicarious modeling» ουσιαστικά η γνώση μέσα από την παρατήρηση των άλλων. Όταν ένα άλλο άτομο είναι καλό σε ένα καθήκον και υπάρχει δυνατότητα παρατήρησής του (με ποιον τρόπο το εκτελεί), τότε αποκτάται εμπιστοσύνη στην ικανότητά του ώστε να το κάνουν όλοι. Ο τρίτος τρόπος είναι η προφορική πειθώ «verbal persuasion» όταν κάποιος ζητά ή ενθαρρύνει να εκτελέσουμε το έργο που μας έχει ανατεθεί. Ακούγοντας τα άλλα άτομα να επαινούν τις προσπάθειές και να συσχετίζουν τις προσπάθειες αυτές με επιτυχίες απόδοσης υπάρχει σημαντικός βαθμός παρακίνησης.

Ο τέταρτος τρόπος είναι η συναισθηματική διέγερση «emotional arousal» όταν υφίσταται υψηλή διέγερση ή πολύ ενέργεια, ώστε να καθίσταται η μέγιστη αποδοτικότητα σε μία κατάσταση.

3.5. Θεωρία ενίσχυσης

Οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναλυθεί μέχρι τώρα καταπιάνονται με την εξήγηση του γιατί τα άτομα κάνουν πράγματα, για να ικανοποιήσουν ανάγκες, να εξαλείψουν τις ανισότητες, να αξιολογήσουν προσδοκίες και να επιδιώξουν στόχους. Η θεωρία ενίσχυσης από την άλλη πλευρά παρουσιάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία προσδιορίζεται από τις περιβαλλοντικές συνέπειες της. Αντί να εστιάζει στα άτομα για να εξηγήσει την παρακίνηση δίνει βάση στο εξωτερικό περιβάλλον και τις επιδράσεις του. Οι βασικότερες προτάσεις της θεωρίας στηρίζονται σε αυτό που αποκαλεί ο E.L. Thorndike ως νόμο του αποτελέσματος «law of effect» και δηλώνει ότι η συμπεριφορά, που καταλήγει σε ένα ευχάριστο-θετικό αποτέλεσμα είναι πιθανόν να επαναληφθεί. Αντίστοιχα, η συμπεριφορά

η οποία έχει ως κατάληξη σε ένα δυσάρεστο αποτέλεσμα δεν είναι πιθανό να επαναληφθεί.(J.Schermehorn, 2013)

3.5.1.Στρατηγικές ενίσχυσης

Ο ψυχολόγος B.F.Skinner εισήγαγε την έννοια της εξαρτημένης απόκρισης « operant conditioning», ως τη διαδικασία εφαρμογής του νόμου του αποτελέσματος στον έλεγχο συμπεριφοράς μέσω του ελέγχου των συνεπειών της.

Οι στρατηγικές ενίσχυσης που χρησιμοποιούνται στην εξαρτημένη απόκριση είναι τέσσερις και είναι οι παρακάτω:

- **Η θετική ενίσχυση** «positive reinforcement», που ενδυναμώνει ή δίνει αύξηση στη συχνότητα της επιθυμητής συμπεριφοράς, κάνοντας μία ευχάριστη συνέπεια να εξαρτάται από την πραγματοποίηση της.
- **Η αρνητική ενίσχυση** «negative reinforcement», η οποία ενδυναμώνει την επιθυμητή συμπεριφορά ή αυξάνει τη συχνότητα, κάνοντας την αποφυγή μιας δυσάρεστης συνέπειας να εξαρτάται από τη υλοποίηση της.
- **Η τιμωρία** «punishment» εξαλείφει μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή μειώνει τη συχνότητα, κάνοντας μία δυσάρεστη συνέπεια να εξαρτάται από τη συνέπεια της.
- **Η εξαφάνιση** «extinction» εξαλείφει μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή αμβλύνει τη συχνότητα, κάνει την εξαίρεση μιας ευχάριστης συνέπειας να εξαρτάται από την πραγματοποίηση της.

3.6.Παράγοντες παρακίνησης

Ο Αμερικανός Arch Patton, ειδικός στο πεδίο της διοικητικής υποκίνησης και της ανταμοιβής, αναγνώρισε τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των διοικητικών στελεχών. Αυτοί είναι :

- i. Η πρόκληση του ενδιαφέροντος που υπάρχει για την εργασία.
Όστε να μεγιστοποιηθεί αυτό το ενδιαφέρον, οι άνθρωποι είναι απαραίτητο να γνωρίζουν το σκοπό της εργασίας τους, τα όρια της εξουσίας τους, τις προσδοκίες που έχουν για την εργασία και να έχουν πεποίθηση στην αξία των πράξεων τους.
- ii. Κύρος.
Το κύρος συμπεριλαμβάνει τον τίτλο, τις προαγωγές, το μέγεθος του γραφείου κλπ.

- iii. Παρακίνηση για την ανάληψη ηγεσίας.
- iv. Ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.
- v. Ο φόβος.

Όπως λόγου χάρι ο φόβος της απόλυσης, των σφαλμάτων, της μείωσης μισθού κλπ.

- vi. Τα χρήματα.

Τα παραπάνω θεωρούνται με οποιασδήποτε μορφή αμοιβής ισχυρός παράγοντας παρακίνησης, επιπλέον συνδέονται άμεσα με την ηλικία του ατόμου, το επίπεδο ιεραρχίας, το συνολικό εισόδημα, την προσωπικότητα και τα λοιπά. Τις περισσότερες φορές το χρήμα δεν είναι μόνο οικονομική ανταμοιβή, αλλά υπάρχει πιθανότητα να αντιπροσωπεύει και άλλους συντελεστές υποκίνησης.

Είναι αξιοσημείωτο ακόμη πως μερικοί παράγοντες διαθέτουν αξιόλογο ρόλο ως μέσα υποκίνησης των υπαλλήλων. Όπως για παράδειγμα, η θετική ενίσχυση από τους ανωτέρους, που σχετίζεται με την εξασφάλιση, τον έπαινο, την πληροφόρηση, την παρότρυνση και αδιαμφισβήτητα το περιβάλλον εργασίας στο οποίο κινείται ο υπάλληλος. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή, μέσω της οποίας έχει διαπιστωθεί ότι τα άτομα υποκινούνται όταν τους ζητείται να συμμετάσχουν όπως λόγω χάρι στην λήψη αποφάσεων. Είναι εξακριβωμένο, λοιπόν ότι ένα είδος αναγνώρισης είναι η συμμετοχή και ικανοποιεί μια υψηλή ανάγκη, δηλαδή την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή. Άλλος ένας συντελεστής είναι η κατάρτιση που έχει λάβει ο εργαζόμενος καθώς και η κατάρτιση που θα ήθελε να λαμβάνει κατά την περίοδο της εργασίας του, ώστε να μπορεί να εμπλουτίζει τις γνώσεις του και να επιμορφώνεται συνεχώς όσον αφορά την εργασία του. Επιπλέον οι εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση το θετικό και ευχάριστο κλίμα που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθημάτων χαράς στους εργαζομένους, αυξάνει την αποδοτικότητα τους, επομένως την παραγωγικότητα τους και έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στους πελάτες. Παράλληλα, με τα παραπάνω σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν ο βαθμός συναδελφικότητας, κατανόησης, αλληλεγγύης και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και των προϋσταμένων. Τέλος, η πολιτική προσωπικού, η οποία απαρτίζεται από μερικούς κανόνες που έχουν θεσπίσει από τη διεύθυνση (Κωνσταντίνου, 1991).

Παρακάτω ακολουθούν τα αποτελέσματα μελέτης που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η οποία θίγει το ερώτημα του τι παρακινεί τους εργαζομένους, ώστε να κάνουν σωστά την εργασία τους.

Πίνακας 3.1: Λόγοι Υποκίνησης Εργαζομένων

ΛΟΓΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Η ανάγκη επιτυχίας	38%

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΜΒΑΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ανταγωνισμός στην εργασία	15%
Η φύση της εργασίας	11%
Μη υλική αναγνώριση	10%
Η υπευθυνότητα	9%
Χρηστική επιβράβευση	7%
Η σχέση με τους προϊσταμένους	7%
Η εικόνα της επιχείρησης	2,4%
Η σχέση με τους συνάδελφους	0,5%
Οι συνθήκες εργασίας	0,1%

Πηγή: "Μάνατζμεντ ΙΙ. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού",

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

4. Εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση (jobsatisfaction) και η παρακίνηση είναι δυο συνδεδεμένες έννοιες, οι οποίες συντελούν από κοινού στην αύξηση των επιδόσεων των υπαλλήλων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε διάφορες ενέργειες/ κίνητρα, ώστε να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, κατά συνέπεια να επέλθει τόσο όξυνση της αποδοτικότητας όσο και της ικανοποίησης από την εργασία. Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, διότι είναι βασικό πως συνδέεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος των εταιρειών να έχουν υψηλή αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους και σε αρκετές περιπτώσεις μόνιμο καθώς και ικανοποιημένο προσωπικό. Η εργασιακή ικανοποίηση συνήθως χαρακτηρίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου προς στην εργασία του, αλλά συχνά μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης χαρακτηριστικών της εργασίας που συνδυάζεται είτε με εξωτερικά είτε με εσωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Locke, 1976· Rice et al., 1989· Weiss και Cropanzano, 1996).

Ο επίσημος ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί και έχει υιοθετηθεί, είναι εκείνος του Edwin Locke (1976), ο οποίος παρουσιάζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «μία θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου», (Locke, 1986).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τα συναισθήματα που έχει το άτομο από την εργασία του και δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Όταν το άτομο είναι ικανοποιημένο αρκετά από τη δουλειά του τότε έχει θετικά συναισθήματα για αυτή, ενώ όταν έχει αρνητικά συναισθήματα για την εργασία του, αυτά αντιστοιχούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Από τον συγκεκριμένο ορισμό γίνεται αντιληπτό ότι η σύνδεση της ικανοποίησης με τους παράγοντες που παρακινούν το άτομο και το κάνουν να εργασθεί με αποτελεσματικότητα και να νιώσει ικανοποίηση από την προσφορά του. Μία τέτοιου είδους διαπίστωση μπορεί να θεωρηθεί σαν μία χρήσιμη τεχνική από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους μίας επιχείρησης καθώς μπορεί να κάνει τα άτομα να εργασθούν πιο σκληρά (Robbins και Judge, 2011).

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η σημασία της είναι αναμφίβολα σημαντική, αφού διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο οι άνθρωποι αποδίδουν στην εργασία τους.

Το 1930 παρουσιάζεται πρώτη συστηματική πληροφόρηση που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Horrock το 1935 παρουσίασε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, περιβαλλοντικών και φυσιολογικών περιστάσεων που δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση, μολονότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ορισμένους εξωτερικούς παράγοντες, εξακολουθεί να παραμένει κάτι εσωτερικό, που έχει να κάνει κυρίως με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος (Candan, 2013).

Επιπρόσθετα, οι Mueller & McCloskey θεωρούν ότι η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως «η θετική επίδραση στην απασχόληση» ενώ κατά τον Fisher (2003) θεωρείται αναμφίβολα «μία σταθερή εκτίμηση για το πώς η εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, και τα "θέλω" ή τις προσδοκίες του κάθε ατόμου». Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια στάση συμπεριφοράς που είναι σχετική με τη συνολική στάση απέναντι στη ζωή ή της ικανοποίησης από τη ζωή» (Illies et al., 2009)

Τέλος, με τον ορισμό του Locke γίνεται ανάλυση της σημασίας του συναισθήματος και της γνώσης -της σκέψης. Αφού όταν υπάρχει η σκέψη, υπάρχουν κάποια συναισθήματα για το περιεχόμενο της σκέψης. Αντιστρόφως, όταν υπάρχουν συναισθήματα/ αίσθηση, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Είναι αδιαμφησβήτητο ότι η γνώση και το συναίσθημα είναι άμεσα σχετιζόμενες και για το λόγο αυτό όταν γίνεται αξιολόγηση στην εργασία των ατόμων, όπως και σε κάθε τι σημαντικό για τον κάθε εργαζόμενο, ενεργοποιούνται τόσο οι γνωστικοί όσο και οι συναισθηματικοί μηχανισμοί. Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας δεν αποτελεί μία απλή έννοια, καθώς απαρτίζεται από πολλούς επιμέρους

παράγοντες. Παρακάτω ακολουθεί ο διαχωρισμός που υπάρχει ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987).

- **Η εσωγενής ικανοποίηση** ή εσωγενείς παράγοντες που έχουν σχέση με το «περιεχόμενο» της εργασίας και συγκλίνει με τις όψεις εκείνες, που έχουν να κάνουν με τη διεξαγωγή της εργασίας.
- **Η εξωγενής ικανοποίηση** ή εξωγενείς παράγοντες που έχουν σχέση με το «πλαίσιο », στο οποίο διεκπεραιώνεται η εργασία, καθώς αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, όπως η διοίκηση, τα ωράρια, η ασφάλεια, οι αμοιβές κτλ.

Αυτός ο διαχωρισμός έχει κάποια συσχέτιση με την ιεράρχηση αναγκών του Abraham Maslow και τη θεωρία δύο παραγόντων του Fredrick Herzberg. Η σχέση ανάμεσα στα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση είναι στενή καθώς και η μεταβολή σε μία από αυτές έχει επίδραση στις υπόλοιπες. (Bergy & Houston, 1993).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι συνδεδεμένη με την έννοια της υποκίνησης, της αποδοτικότητας και της οργανωσιακής αφοσίωσης. (Judge et al, 2001, Καμπουρίδης 2002, Mullins 2007)

Ο εργαζόμενος είναι δυνατό να αισθάνεται ικανοποιημένος και να αποδίδει στην εργασία του παρότι οι υλικές απολαβές του είναι χαμηλές. Ο βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι πως ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες του και οι ανάγκες αναγνώρισης (Καψάλης, 2006). Μια δεκαετία αργότερα τροποποιείται ο παραπάνω ορισμός και διαπιστώνεται πως η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως «μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εμπειρία εργασίας ή την εκτίμηση της δουλειάς» (Vandenberg, 2009). Συνεπώς, από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι δίνεται η περισσότερη βάση και υπάρχει ταύτιση με το συναίσθημα και τη γνώση.

Η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολο της ποικίλει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες του «υποκειμένου» μπορούν να ικανοποιηθούν, και στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη, τόσο περισσότερο η ικανοποίηση στην εργασία εξαρτάται από την κάλυψή της (Schaffer, 1953). Συνοψίζοντας, θεωρείται ότι οι υπάλληλοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης μπορούν να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητάς τους, να έχουν μικρότερο ποσοστό παραπόνων, ατυχημάτων και αργοποριών, αποχωρήσεων και απουσιών και γενικότερα να είναι η πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι από την εργασία τους. (Montana & Charnov, 2008)

4.2. Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αναλύεται από τους ερευνητές είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή και ο υπολογισμός της γίνεται είτε συνολικά, είτε ως η συνισταμένη όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η μέτρηση της ικανοποίησης της εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για μία επιχείρηση, τόσο για τους υπαλλήλους της, όσο και για τον τρόπο διοίκησης τους και την επίτευξη των στόχων της. Από τα αποτελέσματα μίας τέτοιας μέτρησης εξάγονται ποικίλα συμπεράσματα για την ψυχολογία των ατόμων, τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, τους τρόπους παρακίνησής τους από τους διευθυντές της εταιρείας, αλλά και για τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και της παρακίνησης από την πλευρά των προϊσταμένων/ διευθυντών (Πετριλή, 2007).

Οι συγκεκριμένες πληροφορίες λαμβάνονται μέσα από ερωτηματολόγια που τίθενται στους υπαλλήλους είτε μέσα από ατομικές συνεντεύξεις. Η μέθοδος των συνεντεύξεων είναι μία χρονοβόρα διαδικασία, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υπάλληλος καταθέτει την άποψή και τα συναισθήματά του για την εργασία του και τις συνθήκες που επικρατούν, καθώς αναλύει θέματα που τον απασχολούν είτε τον ευχαριστούν. Τα δεδομένα που προκύπτουν από τον διάλογο είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την έρευνα, καθώς τα δεδομένα αυτά ίσως δεν θα έβγαιναν στην επιφάνεια μόνο από συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η μέθοδος των ερωτηματολογίων, αφού έχει μικρό κόστος και δεν απαιτεί πολύ χρόνο για τη συμπλήρωσή του. Ο υπάλληλος καλείται να διαθέσει λίγα λεπτά από το χρόνο του, ώστε να απαντήσει μερικές ερωτήσεις, διαλέγοντας μία από τις δοθείσες απαντήσεις που του ταιριάζει (Φίλιας, 2001). Σύμφωνα με τον Spector υπάρχουν 40 περίπου διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης από τα οποία τα πιο έγκυρα και ευρέως διαδεδομένα ακολουθούν παρακάτω:

Porter's Need and Satisfaction Questionnaire

Είναι ένα ερωτηματολόγιο που μετρά την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου και είναι βασισμένο στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Δημιουργήθηκε το 1961 από τον Michael Porter, που προσπάθησε να απεικονίσει τη σχέση μεταξύ των τωρινών συνθηκών των υπαλλήλων με τις ιδανικές συνθήκες εργασίας (Weber και Hadd, 1974; Candan, 2013).

Employee Satisfaction Inventory (ESI)

Αφορά ένα ερωτηματολόγιο που συγκροτείται από 24 ερωτήσεις και μετράει την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας που προέρχεται από το αντικείμενο της δουλειάς, την επιθεώρηση, το περιβάλλον της, τη δυνατότητα προαγωγής, το μισθό και την οργάνωση. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι πέντε και διαβαθμίζονται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Δημιουργήθηκε από τους Bagiatis & Koustelios επικεντρώνεται στις έξι παραπάνω διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και καταρτίστηκε για τα Ελληνικά δεδομένα (Koustelios & Bagiatis, 1997).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Πρόκειται για ένα από τα περισσότερο διαδεδομένα ερωτηματολόγια που δύναται να λάβει δύο εκδοχές. Η μικρή εκδοχή του απαρτίζεται από 20 ερωτήσεις και η μεγάλη εκδοχή του απαρτίζεται από 100 ερωτήσεις. Μετράει την ικανοποίηση στην εργασία που προέρχεται από τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας και από την ικανοποίηση του ίδιου του εργαζομένου όπως αυτή προκύπτει από τα δώδεκα συναισθήματά του. Στο τέλος γίνεται υπολογισμός της συνολικής ικανοποίησης. Τα ερωτήματα μελετούν είκοσι τομείς και υπολογίζουν την ενδογενή καθώς και την εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, δηλαδή τη φύση και τις συνθήκες εργασίας. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι επτά και διαβαθμίζονται από το «απόλυτα δυσαρεστημένος», έως το «απόλυτα ικανοποιημένος». Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1966 (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

Job Descriptive Index (JDI)

Αφορά ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 72 ερωτήσεις και κάνει μέτρηση της ικανοποίησης του ατόμου, η οποία προκύπτει από το μισθό του, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, τις σχέσεις του με τους προϊσταμένους του, τη δυνατότητα εξέλιξης του μέσα στην επιχείρηση και τη φύση της δουλειάς του. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι τρεις και έχουν τη μορφή «ναι», «όχι» και «δεν μπορώ να απαντήσω». Κάθε ερώτημα που περιγράφει ένα παράγοντα υπάρχει μία επεξήγηση, που προδιαθέτει αρνητικά ή θετικά τον ερωτώμενο. Ενδεικτικά παραθέτονται μερικές ερωτήσεις της μεθόδου:

- «Η εργασία μου είναι ικανοποιητική»
- «Το σύστημα προαγωγών δεν είναι δίκαιο»
- «Οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι»

Δημιουργήθηκε το 1969 από τους Smith, Kendall & Hulin και επικεντρώνεται στις πέντε πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, θεωρείται από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης (Spector, 1997).

Job Diagnostic Survey (JDS)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που συγκροτείται από 23 ερωτήσεις και μετράει την εργασιακή ικανοποίηση που πηγάζει από το είδος της εργασίας, το κατά πόσο σημαντική είναι η εργασία, το πλήθος των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας, την ανατροφοδότηση και την αυτονομία. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι επτά και διαβαθμίζονται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Επινόηθηκε το 1976 από τους Hackman & Oldham στο Πανεπιστήμιο του Yale στα πλαίσια έρευνας για τη μελέτη των επαγγελματιών και την αντίδραση των ατόμων σε αυτά (Hackman & Oldham, 1979).

Warr Job Satisfaction Scale

Αφορά ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 14 ερωτήσεις και μετράει τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους, δυνατότητα προαγωγής, το εργασιακό περιβάλλον, τη ποικιλία στις δραστηριότητες της εργασίας καθώς και την επιβράβευση. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι πέντε και διαβαθμίζονται από «καθόλου ικανοποιητική» έως «πολύ ικανοποιητική». Επινόηθηκε το 1979 από τους Warr, Cook & Wall και εστιάζει στις παραπάνω διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (Warr, Cook & Wall, 1979).

Job Satisfaction Survey (JSS)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που συγκροτείται από 36 ερωτήσεις και μετράει τους παρακάτω εννέα παράγοντες:

- τις οικονομικές απολαβές
- τα προνόμια
- την επιθεώρηση
- τις συνθήκες εργασίας
- τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους
- τις δυνατότητες εξέλιξης
- το αντικείμενο της εργασίας
- την επικοινωνία
- την οργάνωση και τις διαδικασίες

Δημιουργήθηκε το 1985 από τον Spector και εστιάζει στις εννέα πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1985).

Job In General Scale (JIG)

Αφορά ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 18 ερωτήσεις και κάνει μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γενικά. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι τρεις και έχουν τη μορφή «ναι», «όχι» και «δεν είμαι σίγουρος». Τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι γενικής φύσεως και δεν αναφέρονται σε μία συγκεκριμένη παράμετρο της εργασίας. Επινοήθηκε το 1989 από τον Ironson, για να κάνει υπολογισμό της συνολικής ικανοποίησης (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989).

Workplace Employment Relations Survey (UK)

Πρόκειται για αξιόπιστο εργαλείο - το οποίο και τελικά επιλέξαμε στην παρούσα εργασία - όπου από το 1980 και έπειτα χρησιμοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο ενώ χρηματοδοτείται από το Υπουργείο Εμπορίου καθώς και τέσσερις άλλους ερευνητικούς φορείς.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εργαζομένους - που δίνουμε και ιδιαίτερη βαρύτητα στο επόμενο κεφάλαιο - αποτελείται από 5 μέρη με πλήθος ερωτήσεων ανοικτών, κλειστών και ποσοτικών.

Το πρώτο εξ' αυτών ονομάστηκε μέρος Α έχοντας 9 ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν ερωτήματα σχετικά με τη φύση της σύμβασης, τις ώρες απασχόλησης, τα έτη, τυχόν υπερωρίες αλλά και πιθανά συναισθήματα που μπορεί να γεννιούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Έπειτα ακολουθεί το Β μέρος όπου ανιχνεύονται 8 ερωτήσεις για την ύπαρξη επιπλέον επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης, την αντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του δείγματος με τις υποχρεώσεις που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στο χώρο αυτό.

Στην συνέχεια το τμήμα Γ όπου οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν πληροφορίες για την συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών προς τους ίδιους, τις μεταξύ τους σχέσεις και για το αν είναι σε θέση να λάβουν και να υλοποιήσουν πρωτοβουλίες.

Τέλος στο τελευταίο μέρος υπάρχουν 11 ερωτήσεις που μας δίνουν μια εικόνα προσωπικών πληροφοριών για κάθε πρόσωπο που ερωτάται χωριστά (δημογραφικά χαρακτηριστικά).

Επιπρόσθετα, υπάρχει και δεύτερο ερωτηματολόγιο που αφορά τις απόψεις των εργοδοτών για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και την ευελιξία που παρέχει η επιχείρηση στον εργασιακό χώρο.

Το συμπέρασμα που προκύπτει για τις μεθόδους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι παρά την ύπαρξη ποικιλίας μεθόδων λίγες είναι οι μέθοδοι που περιλαμβάνουν το πλήθος καθώς και την ποιότητα των κριτηρίων που είναι ικανά να οδηγήσουν σε

υψηλού επιπέδου αξιόπιστα αποτελέσματα. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρξει απόκλιση από την πραγματικότητα αφού δεν δύναται να υπολογιστούν όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων σε ένα εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, οι οποίες είναι ικανές να μεταβάλλουν το αποτέλεσμα.

4.3. Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζει ποίκιλους και διαφορετικούς παράγοντες όπως είναι η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, η ποιότητα, η εμπειρία του εργαζομένου, οι συνθήκες εργασίας, οι προσδοκίες μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού, το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, οι διαπροσωπικές σχέσεις και ο τύπος συστήματος ηγεσίας που εφαρμόζεται στην εκάστοτε επιχείρηση. Οι παράμετροι αυτοί είναι :

- **Ατομικοί-Προσωπικοί παράγοντες:** όπως το φύλο, η ηλικία, η προσωπικότητα, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση και άλλα.
- **Οργανωσιακή παράγοντες:** όπως η φύση της εργασίας, η πολιτική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η αυτονομία, το σύστημα διοίκησης, οι δυνατότητες για αναγνώριση και εξέλιξη, ο φόρτος και οι συνθήκες εργασίας, τύπος ηγεσίας, η εποπτεία και άλλα.
- **Κοινωνικοί παράγοντες:** όπως οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι δυνατότητες για συνεργασίες και διαπροσωπικές σχέσεις, η ομαδικότητα και άλλα.
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** όπως είναι οι οικονομικές, κοινωνικές (κοινωνική αποτίμηση επαγγέλματος) και τεχνολογικές κυβερνητικές (έλλειψη αξιοκρατίας) επιρροές και άλλα.
- **Πολιτισμικοί παράγοντες:** όπως οι στάσεις, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι απόψεις για την επιχείρηση. Οι στάσεις ευκαιρίες, το αίσθημα δικαιοσύνης και το ενδιαφέρον για ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Ο εργαζόμενος που απασχολείται σε θέση που δεν απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα ή σε κάποια θέση με χαμηλό κύρος έχει χαμηλή ικανοποίηση. Ενώ παράλληλα, το άτομο που αισθάνεται έντονη σωματική ή ψυχολογική κόπωση στο χώρο εργασίας του συχνά απογοητεύεται και δυσαρεστείται από αυτή. Οι Sell & Bryan (2011), επιδιώκοντας να μελετήσουν την ικανοποίηση των ανθρώπων που εργάζονταν σε επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν υψηλό μισθό σε σχέση με αυτή των

εργαζομένων που εργάζονταν σε μη επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν χαμηλό μισθό, έκαναν χρήση οικονομικών και περιβαλλοντικών μεταβλητών. Η έρευνά κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εργασιακός χώρος και η υποστήριξη μεγάλωναν την ικανοποίησή τους πολύ περισσότερο από την αύξηση του μισθού τους (Sell και Bryan, 2011).

Έρευνα του Bar (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν κλάδο της εργασίας τους τείνουν να είναι εξίσου και σε άλλους τομείς. Βέβαια, πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι.

Στην εργασιακή ικανοποίηση ανταμοιβές φαίνεται να έχουν μικρό ρόλο (Milne, 2007), οι δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και η παροχή έξω- μισθολογικών προνομίων. Είναι φανερό λοιπόν, πως το άτομο είναι κυρίως ικανοποιημένο όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες όσο σε ανθρώπινο επίπεδο τόσο και σε φυσικό επίπεδογενικά, εφόσον πληρούνται οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- Ηγεσία που εμπνέει και κινητοποιεί
- Σωστή και ολοκληρωμένη ενημέρωση
- Ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας
- Αναγνώριση των προσπαθειών

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι παρακάτω:

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Το σύστημα των αμοιβών
- Οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους
- Το αίσθημα της ασφάλειας
- Το σύστημα ελέγχου και άσκησης εποπτείας
- Η δίκαιη διανομή των μισθών και των παροχών
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Ο σαφής καθορισμός των στόχων
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας
- Το καλό επιχειρησιακό κλίμα
- Οι καλές συνθήκες εργασίας
- Η ανάπτυξη καριέρας

- Η ύπαρξη ευκαιριών για πρόοδο
- Η δίκαιη ηγεσία
- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Το σύστημα της εκπαίδευσης
- Η αναγνώριση της προσπάθειας
- Η μείωση της εργασιακής ρουτίνας
- Η συμμετοχή του ατόμου στη λήψη αποφάσεων
- Η ενίσχυση του εργαζομένου
- Η ισορροπία μεταξύ απόδοσης και απολαβών
- Η εταιρική κουλτούρα
- Η αξιοποίηση των ικανοτήτων
- Η ύπαρξη ομαδικότητας και συνεργασίας
-

4.4. Παραγωγικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, είναι σημαντικό γίνει αντιληπτό ότι πρόκειται για μία σχέση αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Δηλαδή, είναι πολύ πιθανό, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα, δηλαδή, η απόδοση στην εργασία να οδηγεί στην ικανοποίηση, πράγμα που είναι και περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στον εργαζόμενο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του. Πέρα από αυτή τη σχέση «παραγωγικότητα-ικανοποίηση-παραγωγικότητα», είναι δυνατόν να υπάρχει και δευτερογενής αύξηση της ικανοποίησης, αφού η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση άλλων αμοιβών από την εργασία (προαγωγή, αύξηση αποδοχών, bonus και τα λοιπά) που συντελούν με τη σειρά τους στην αύξηση της ικανοποίησης.

Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους αντανακλάται σε συμπεριφορές και συναισθήματα όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα (Hansen, 1967).

4.5. Ικανοποίηση και κίνητρα εργασίας

Σύμφωνα με τους Ayub και Rafif (2011) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του κινήτρου των ατόμων. Γενικότερα, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία των ατόμων. Για παράδειγμα, οι Ayub & Rafif, (2011) έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία εμπεριέχει τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων για το έργο τους. Ενώ, οι Singh και Kaur (2009) κατέληξαν στο ότι η ικανοποίηση των ατόμων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους παράγοντες επιτήρησης, τον μισθό, τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τα οφέλη.

Τέλος, ο Allam (2007) σε μια έρευνα που περιλαμβάνει 300 διαχειριστές καθώς και διευθυντές τραπεζών έφτασε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση εργασίας των διευθυντικών στελεχών και των διευθυντών επηρεάστηκαν κυρίως από προσωπικά τους επιτεύγματα. Επιπρόσθετα, οι Sowmya και Panchanatham (2011) έφτασαν στο συμπέρασμα ότι ο μισθός και η δυνατότητα προώθησης είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

4.6.Εργασιακή δυσαρέσκεια

Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια « job dissatisfaction » που έχει ως αποτέλεσμα τα αρνητικά συναισθήματα, τις εμπειρίες και τις τάσεις που έχει ένα άτομο στην εργασία του. Εστιάζει στην αντίληψη ότι η εργασία δεν έχει κάποιον ουσιαστικό σκοπό και είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε ποικίλες αλλαγές της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, όπως σε ψυχική εξουθένωση, αποχωρήσεις, σε συχνές απουσίες, απομόνωση, σε χαμηλή αφοσίωση, απογοήτευση, αποξένωση και την ψυχολογική παραίτηση του υπαλλήλου από την εργασία του. (Hom & Kinicki , 2001)

Επιπλέον, η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι αδρά συνδεδεμένη με την επαγγελματική εξουθένωση « burnout » και το εργασιακό άγχος, ενώ παράλληλα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση είναι συσχετιζόμενη με μία σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά καθώς και επαγγελματικά συμπτώματα. Περαιτέρω, ο Locke (1976, 1984) κάνει ταύτιση της ικανοποίησης με τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου, «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke, 1984). Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια προέρχεται από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Βασικά πρόκειται για ταύτιση των προσεγγίσεων του Vroom με του Locke, με τη μόνη διαφορά πως ο Locke δεν εστιάζει στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών, από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

6.1.Περιγραφή της Λευκάδας

6.1.1.Γενικές Πληροφορίες

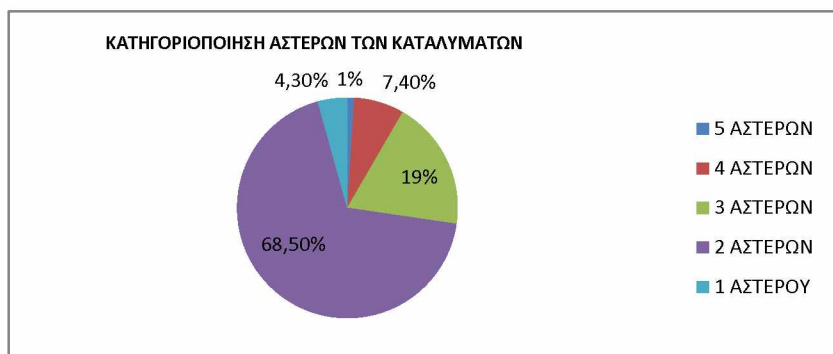
Η ονομασία του νησιού Λευκάδα ή Λεύκας προήλθε από το νοτιότερο άκρο του νησιού, το σημερινό ακρωτήριο Λεύκας, που αρχικά ονομάστηκε Λευκάς πέτρα ή Λευκάς άκρα. Αρχικά η πόλη της Λευκάδας ονομάστηκε Λεύκας, η οποία ιδρύθηκε από τους Κορίνθιους και εν συνεχεία όλο το νησί της Λευκάδας (Ροντογιάννης, 1980). Το νησί βρίσκεται στο Ιόνιο πέλαγος και είναι το τέταρτο (4^ο) σε έκταση νησί στο Ιόνιο με έκταση 320 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Ο πληθυσμός του ανέρχεται στους 23.000 μόνιμους κατοίκους. Η είσοδος μπορεί να πραγματοποιηθεί και οδικώς καθώς συνδέεται με πλωτή γέφυρα είκοσι μέτρων με την Αιτωλοακαρνανία, αφού οι ακτές του νησιού βρίσκονται πολύ κοντά με αυτές της Ηπειρωτικής Ελλάδας.

6.1.1.4.Διαμονή

Στο νησί της Λευκάδας υπάρχει πληθώρα καταλυμάτων, ο αριθμός των οποίων ανέρχεται στα 673 καταλύματα. Στην πλειοψηφία τους τα καταλύματα του είναι πολυτελείς κατοικίες προς ενοικίαση (βίλες), μικρού και μεσαίου τύπου ξενοδοχεία, καθώς και ενοικιαζόμενα δωμάτια τύπου studios. Τα τελευταία χρόνια είναι φανερή η συνεχής αύξηση της δυναμικότητας των καταλυμάτων. Εμβαθύνοντας, υπάρχουν καταγεγραμμένα στους καταλόγους του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος ενενήντα πέντε ξενοδοχεία μεταξύ των οποίων ένα (1) είναι πέντε αστέρων (5), επτά (7) ξενοδοχεία κατέχουν τέσσερα (4) αστέρια, δεκαοκτώ (18) ξενοδοχεία που έχουν στην κατοχή τους τρία (3) αστέρια, ακολουθεί η συντριπτική πλειοψηφία των εξήντα πέντε (65) καταλυμάτων των δύο (2) αστέρων και τέλος τέσσερα (4) ξενοδοχεία στην κατηγορία του ενός (1) αστεριού, αναλύοντας τους παραπάνω αριθμούς σε ποσοστά προκύπτει ότι τα ξενοδοχεία στην κατηγορία των πέντε (5) αστέρων κατέχουν το ένα τοις εκατό (1%) του συνόλου, τα ξενοδοχεία στην κατηγορία των τεσσάρων (4) αστέρων κατέχουν το επτά κόμμα τέσσερα τοις εκατό (7,4%), των τριών (3) αστέρων καταλύματα κατέχουν το δεκαεννιά τοις εκατό (19%) του συνόλου ενώ το εξήντα οκτώ κόμμα πέντε τοις εκατό (68,5%) του συνόλου κατέχουν τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία των δύο (2) αστέρων. Εν κατακλείδι, τα καταλύματα της κατηγορίας ενός αστεριού (1) βρίσκονται στο τέσσερα κόμμα ένα τοις εκατό (4,1%).

Σχόλιο [1]: Σωστά είναι αυτά αλλά δεν έχουν σχέση με το θέμα μας – Αν θέλεις γράψε μια παράγραφο σύντομη για όλα αυτά

Στον πίνακα δίνονται τα παραπάνω καταλύματα με το σύνολο των δωματίων και των κλινών που διαθέτουν και στο γράφημα τύπου πίτας τα ποσοστά επί τις εκατό για κάθε κατηγορία ξενοδοχείου.



Διάγραμμα 6.1. Κατηγοριοποίηση αστέρων στα καταλύματα του νησιού

Πίνακας 6.1. Κατηγοριοποίηση ξενοδοχείων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ						
	5****	4****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ	1	7	18	65	4	95
ΔΩΜΑΤΙΑ	102	377	726	1545	83	2833
ΚΛΙΝΕΣ	204	784	1420	2971	158	5537

Πηγή: ΞΕΕ, 2018

Τα τελευταία χρόνια στο νησί παρατηρείται ανοδική τάση στη δημιουργία μονάδων πέντε (5) και τεσσάρων (4) αστέρων, καθώς υπάρχει μικρή άνοδος στα μερίδια των ξενοδοχείων της τάξεως των τριών(3) και των δύο (2) αστέρων, ενώ στα μερίδια της χαμηλότερης κατηγορίας παρατηρείται πτώση. Στους παρακάτω πίνακες διακρίνουμε τη μεταβολή του ξενοδοχειακού δυναμικού στη Λευκάδα ανά κατηγορία ξενοδοχείου από το έτος 2000 έως το 2015 στον πρώτο πίνακα και στον δεύτερο πίνακα τη διαχρονική

εξέλιξη της σύνθεσης του ξενοδοχειακού δυναμικού του νησιού. (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος επεξεργασία ΙΤΕΠ)

Πίνακας 6.2. Η διαχρονική εξέλιξη της σύνθεσης του ξενοδοχειακού δυναμικού της Λευκάδας

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΛΕΥΚΑΔΑΣ						
	5*****	4****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
2000	0,0%	1,3%	7,6%	11,4%	7,8%	8,9%
2015	3,8%	8,4%	9,6%	12,5%	5,3%	10,5%

Πηγή: ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος Επεξεργασία ΙΤΕΠ

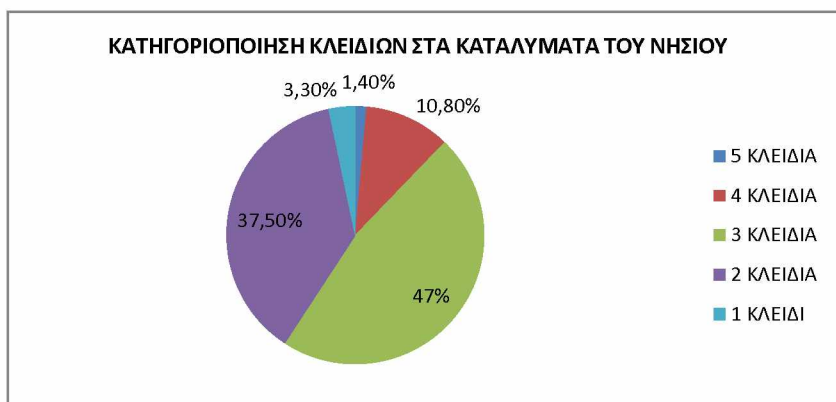
Πίνακας 6.3. Η μεταβολή του ξενοδοχειακού δυναμικού στη Λευκάδα από το 2000 έως το 2015

Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΕΥΚΑΔΑ ΑΠΟ 2000-2015						
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	5 *****	4 ****	3 ***	2 **	1*	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΟΝΑΔΕΣ	-	800%	90,9%	40%	-42,9%	53,1%
ΔΩΜΑΤΙΑ	-	1795,0%	33,3%	48,8%	-21%	66,4%
ΚΛΙΝΕΣ	-	1910,3%	37,1%	49,5%	-19%	70,3%

Πηγή: ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος Επεξεργασία ΙΤΕΠ

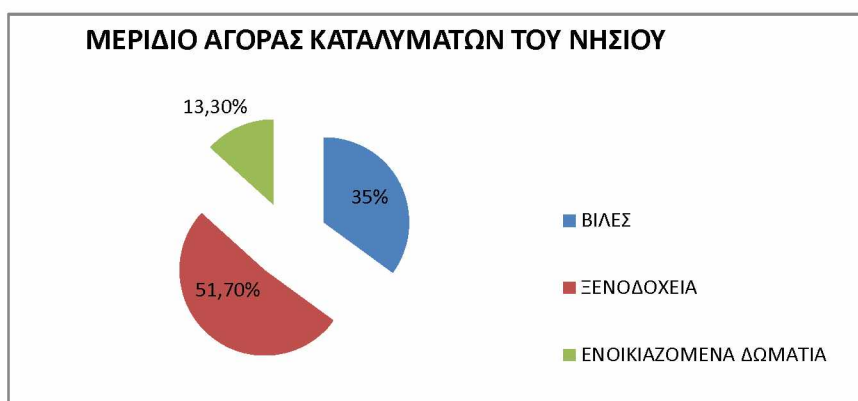
Σημαντικός είναι και ο αριθμός των ενοικιαζόμενων δωματίων (τύπου studios) στο νησί, τα όποια δεν βαθμολογούνται με αστέρες, καθώς επρόκειτο για μικρής εμβέλειας οικογενειακές επιχειρήσεις που η αξιολόγηση τους γίνεται από τον ΕΟΤ με την κατανομή κλειδιών. Ο αριθμός των οποίων ανέρχεται στις 372 δηλωμένες επιχειρήσεις εκ των οποίων οι επιχειρήσεις με πέντε (5) κλειδιά κατέχουν το ένα κόμμα τέσσερα τοις εκατό (1,4%) του συνόλου, τα καταλύματα με τέσσερα (4) κλειδιά κατέχουν το δέκα κόμμα οκτώ τοις εκατό (10,8%), το σαράντα επτά τοις εκατό (47%) του συνόλου κατέχουν οι επιχειρήσεις με τρία (3) κλειδιά, το τριάντα επτά κόμμα πέντε τοις εκατό (37,5%) των καταλυμάτων κατέχουν δύο (2) κλειδιά και εν κατακλείδι το τρία κόμμα τρία τοις εκατό (3,3%) του συνόλου κατέχουν οι επιχειρήσεις του ενός (1) κλειδιού. Στο παρακάτω γράφημα δίνετε αναλυτικά ο αριθμός τους σε ποσοστά. (www.tripadvisor.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΜΒΑΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Διάγραμμα 6.2. Κατηγοριοποίηση κλειδιών στα καταλύματα του νησιού

Επίσης σημαντικό μερίδιο των καταλυμάτων αποτελούν και οι πολυτελείς κατοικίες-ιδιόκτητες πολυτελείς κατοικίες, τύπου βίλας, αφού ο συνολικός αριθμός τους εκτιμάται στις 252 κατοικίες και κατέχουν σημαντικό μερίδιο των τουριστικών καταλυμάτων στη Λευκάδα. (Tripadvisor, 2018) Συγκεκριμένα προκύπτει,ότι τα καταλύματα που βαθμολογούνται με αστερία (ξενοδοχεία) κατέχουν το δεκατρία κόμμα τρία τοις εκατό (13,3%) του συνόλου, τα καταλύματα που βαθμολογούνται με τα κλειδιά του ΕΟΤ κατέχουν το πενήντα ένα κόμμα επτά τοις εκατό (51,7%) και τέλος οι πολυτελείς κατοικίες κατέχουν το τριανταπέντε τοις εκατό (35%). Στο παρακάτω διάγραμμα δίνονται αναλυτικά σε ποσοστά ο αριθμός που καταλαμβάνουν.



Διάγραμμα 6.3.: Μερίδιο αγοράς καταλυμάτων του νησιού.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας

Το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αποδεικνύει την σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης για τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και για την επιχείρηση που εργάζεται καθώς βελτιώνει την απόδοση και αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό που ανήκει.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, είναι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ξενοδοχουπαλλήλων του νησιού Λευκάδος και ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν. Η συνεισφορά αυτής της εργασίας αφορά στην απόδειξη ότι η ενεργοποίηση κάποιων ενδογενών κινητήρων, μέσα από αλλαγές όμως στις υπάρχουσες δομές αλλά και νοοτροπίες, είναι σε θέση να επιφέρει αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων χωρίς χρηματικό κόστος .

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά τέθηκαν ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο;
2. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης;
3. Ποιες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων υιοθετούν οι εργοδότες στα ξενοδοχεία τους;
4. Τι είδους ευελιξία ακολουθούν οι εργοδοτές για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού;

Είδος Έρευνας

Το είδος της έρευνας που χρησιμοποιείται στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία είναι η περιγραφική έρευνα διότι επιχειρούμε να εξετάσουμε τους παράγοντες παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Επιπλέον υπάρχουν και στοιχεία του αιτιολογικού τύπου (εξέταση σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης).

Μέθοδος Έρευνας

Προκειμένου να καταγράψουμε τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των ξενοδοχουπαλλήλων αποφασίσαμε να ακολουθήσουμε τη μέθοδο της ποσοτικής ανάλυσης.

Για την έρευνά μας επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως τρόπο συλλογής δεδομένων καθώς θα μας επέτρεπε σε λίγο χρόνο τη συλλογή δεδομένων από ένα ικανοποιητικό αριθμό υπαλλήλων ξενοδοχείων στην γεωγραφική περιοχή που αναφέραμε. Το ερωτηματολόγιο διασφαλίζει την ανωνυμία και την αντικειμενικότητα, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας, η σειρά διανομής και συλλογής τους ήταν τυχαία.

Δομή και σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Για τη διαδικασία της έρευνας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, χρησιμοποιήθηκε το αξιόπιστο ερωτηματολόγιο Workplace Employment Relations Survey.

Καθώς τυγχάνει ιδιαίτερης αξιοπιστίας στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά και των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, προσπαθήσαμε να το εφαρμόσουμε στην περίπτωσή μας, την τελωνειακή υπηρεσία Ελλάδας.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε, χρησιμοποιήσαμε και δεύτερο ερωτηματολόγιο που αφορά τις απόψεις των εργοδοτών για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και την ευελιξία που παρέχει η επιχείρηση στον εργασιακό χώρο και απαντήθηκε είτε από τους διευθυντές των μονάδων είτε από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων.

Και τα δύο ερωτηματολόγια μου δόθηκαν μεταφρασμένα στην ελληνική γλώσσα από τον επιβλέπων καθηγητή μου ενώ τα προσαρμόσαμε στον ξενοδοχειακό κλάδο ώστε να συμβαδίζει με τα ελληνικά πρότυπα.

Μέθοδος δειγματοληψίας

Σε πρώτη φάση το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από 5 υπαλλήλους ενός ξενοδοχείου οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία και κλήθηκαν να συμπληρώσουν όλες τις ερωτήσεις και σε περίπτωση που εντόπιζαν ασαφή ερωτήματα να τα υποδείξουν με τα σχόλιά τους για την αλλαγή και την επαναδιατύπωση αυτών με σκοπό την σαφέστερη διατύπωσή τους.

Βεβαίως το μικρό αυτό δείγμα επιλέχθηκε κυρίως με σκοπό να ελεγχθεί όσο γίνεται καλύτερα η εγκυρότητα (validity) και η αξιοπιστία (reliability) [δηλ. ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α (πρέπει να είναι $\alpha \geq 0,700$)] του ίδιου του ερωτηματολογίου (Bishop et al., 2007, Hair et al., 2010).

Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας, εκτός από την τυπική μορφή, με την οποία παρατίθεται ως παράρτημα στη συγκεκριμένη εργασία, σχεδιάστηκε και σε ηλεκτρονική μορφή, διαθέσιμη μέσω Διαδικτύου και δημοσιεύτηκε στην διαδικτυακή πλατφόρμα Google Forms.

Καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια, ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι συνοπτικό και γραμμένο κατά τρόπο σαφή, λιτό, καλαίσθητο, για να διεγείρει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και να ενθαρρύνει τη συνεργασία τους.

Όλη η συλλογή στοιχείων πραγματοποιήθηκε λοιπόν τόσο δια ζώσης όσο και ηλεκτρονικά μέσω της Google Forms δίνοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα της ανωνυμίας και της άμεσης συμπλήρωσης,

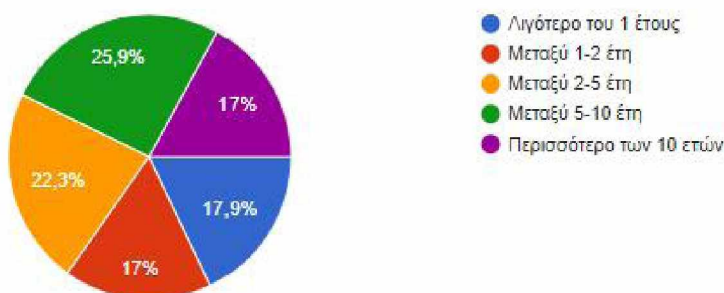
Ξεκινήσαμε την πιλοτική φάση την πρώτη εβδομάδα του Αύγουστου του 2018 ώστε να εντοπίσουμε τυχόν δυσνόητες ερωτήσεις ή προτεινόμενες αλλαγές. Τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν ποσοτικοποιήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν με μεθόδους στατιστικής μορφής ούτως ώστε να εξαχθούν τα επιθυμητά συμπεράσματα. Η όλη διαδικασία διήρκησε 4 μήνες από αρχές Αυγούστου ως τα τέλη Νοεμβρίου του 2018.

7.1. Ερωτηματολόγια ξενοδοχειακών υπαλλήλων

Στο παραπάνω κεφάλαιο παρουσιάστηκαν κάποιες βασικές πληροφορίες για την περιοχή που μελετήθηκε, τη Λευκάδα, όπου μοιράστηκαν δυο ειδών ερωτηματολόγια και συλλέχθηκε το δείγμα. Επισημαίνεται ότι η έρευνα διεξήχθησε 46 τουριστικά καταλύματα και έλαβαν μέρος 112 εργαζόμενοι και 50 διευθυντές – προϊστάμενοι των επιχειρήσεων αυτών. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι απόρροιας του πρώτου ερωτηματολογίου με τίτλο « Εργασιακή ικανοποίηση των ξενοδοχειακών υπαλλήλων ».

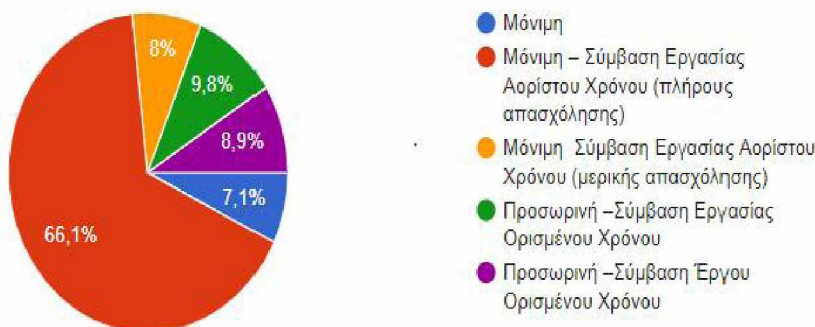
7.1.1. Πρώτο μέρος ερωτηματολογίου: Πληροφορίες σχετικά με την εργασία των ερωτηθέντων

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ενημερώνει γενικότερα για την εργασία των ερωτηθέντων. Παραθέτει κάποιες εισαγωγικές πληροφορίες των εργαζομένων που συσχετίζονται με τις καθημερινές τους δραστηριότητες, το βαθμό ικανοποίησης. Κλείνοντας γίνεται μια αναφορά στα ποικίλα συναισθήματα που μπορεί να αποκομίζουν οι ερωτηθέντες από την εργασία τους.



Διάγραμμα A1: Τα έτη που εργάζονται οι υπάλληλοι

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν επαγγελματική εμπειρία από πέντε έτη και άνω.



Διάγραμμα A2: Εργασιακή σχέση υπαλλήλων

Μελετώντας το ανωτέρω γράφημα γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν σύμβαση πλήρους απασχόλησης. Ενώ τα ποσοστά των εργαζομένων που απασχολούνται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης και σύμβασεις εργασίας ορισμένου χρόνου είναι χαμηλά.

Σχόλιο [2]: ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΧΘΕΙ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ. Δεν γράφουμε με λόγια αυτό που βλέπουμε στο γράφημα. Γράφουμε το συμπέρασμα και γενικότερα την εικόνα.

Πίνακας A3: Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας

ΑΤΟΜΑ	ΣΥΜΦΩΝΗΘΕΝΤΕΣ ΩΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ
1	0	0,90%
1	24	0,90%
1	35	0,90%
1	41	0,90%
1	42	0,90%
1	43	0,90%
1	45	0,90%
1	46	0,90%
1	49	0,90%
1	50	0,90%
1	60	0,90%
2	8	1,80%
2	20	1,80%
2	28	1,80%
3	30	2,70%
5	56	4,50%
9	48	8%
78	40	69,60%

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν εργάζεται κατά εβδομαδιαία βάση 40 ώρες.

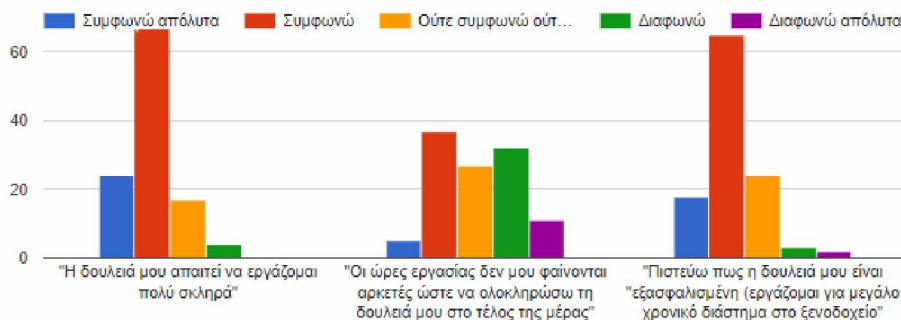
Σχόλιο [3]: Είναι λάθος η αποτύπωση... Καλό είναι να κάνουμε 4-5 γκρουπ. ΝΑ ΜΙΑΗΣΟΥΜΕ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ.. 1 γκρουπ κάτω των 40 ωρών, ένα γκρουπ 41-45, τρίτο γκρουπ 45-50 και τελευταίο 45 και άνω

Σχόλιο [4]:

Πίνακας Α4: Ώρες εργασίας υπαλλήλων κάθε εβδομάδα

ΑΤΟΜΑ	ΥΠΕΡΩΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΑ
1	4	0,9%
1	9	0,9%
1	15	0,9%
1	23	0,9%
1	40	0,9%
1	45	0,9%
1	46	0,9%
1	49	0,9%
2	16	1,80%
3	2	2,70%
3	3	2,70%
3	56	2,70%
4	7	3,60%
4	40	3,60%
13	8	11,60%
13	10	11,60%
15	5	13,40%
45	0	40,20%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό σαράντα τοις εκατό σαράντα τοις εκατό (40%) δεν εργάζεται έξτρα ώρες από αυτές που του έχουν καταλογίσει στη σύμβαση εργασίας του.

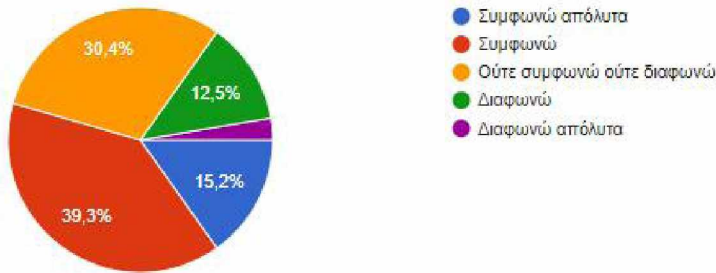


Διάγραμμα A5: Η γνώμη των εργαζομένων για την δουλειά τους

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων για ποικίλα θέματα σχετικά με την εργασία τους. Αρχικά η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα τοις εκατό (60%) δήλωσαν ότι η δουλειά τους απαιτεί να εργάζονται πολύ σκληρά. Συνοψίζοντας, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ισχυροποιούν την άποψη ότι στη δουλειά τους χρειάζεται να προσπαθούν σκληρά, για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών στόχων.

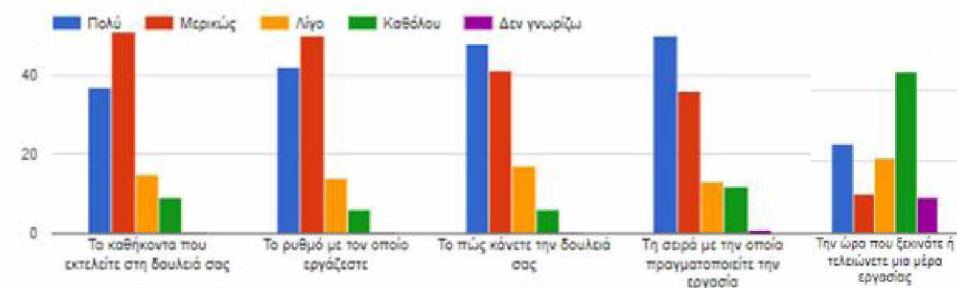
Όσον αφορά το δεύτερο ερώτημα του παραπάνω γραφήματος το οποίο σχετίζεται με τις ώρες εργασίας και κατά πόσο αυτές είναι αρκετές, ώστε οι υπάλληλοι να είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό τριανταοχτώ τοις εκατό (38%) δήλωσαν συμφωνούν με την άποψη αυτή, αφού πιστεύουν πως οι ώρες εργασίας είναι πολλές για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους με το πέρας της ημέρας, Ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων (25%) που υποστηρίζουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Η απάντηση του τρίτου ερωτήματος εστιάζει στην εξασφάλιση της εργασίας από το ξενοδοχείο για ένα μεγάλο διάστημα παραμονής. Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) απάντησε πως πιστεύουν ότι η παραμονή τους στο κατάλυμα είναι εξασφαλισμένη απόλυτα σε μακροχρόνια περίοδο. Αξιοσημείωτο θεωρείται ότι τα περισσότερα άτομα δεν νιώθουν ιδιαίτερη ανασφάλεια για τη θέση εργασίας τους και νομίζουν ότι η παραμονή τους στον εκάστοτε οργανισμό δε θα είναι βραχυπρόθεσμη.



Διάγραμμα Α6: Διαδικασία εξέλιξης στο ξενοδοχείο

Από το παραπάνω διάγραμμα επισημαίνεται η διαδικασία εξέλιξης στο ξενοδοχείο (ιδιωτικός τομέας) σε σχέση με τις δημόσιες επιχειρήσεις (δημόσιος τομέας), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) απάντησαν ότι η εξέλιξη στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο δίκαιη συγκριτικά με τον δημόσιο. Επιπλέον σημαντικό είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέρχεται στο τριάντα τοις εκατό (30%) το οποίο στέκεται παθητικά στην συγκεκριμένη οπτική και δεν υποστηρίζει καμία από τις δύο απόψεις.



Διάγραμμα Α7: Πόσο επηρεάζουν τα καθήκοντα τους οι υπάλληλοι

Το γράφημα πραγματεύεται το βαθμό που τα άτομα επηρεάζουν άμεσα την εργασία τους. Αρχικά, τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί στην εργασία τους. Το εβδομήντα οχτώ τοις εκατό (78%) των ερωτηθέντων πιστεύουν πως επιδρούν αρετά στην εργασία τους. Συνοψίζοντας, οι πιο πολλοί ερωτηθέντες θεωρούν πως έχουν μερική επιρροή στις καθημερινές τους δραστηριότητες –υποχρεώσεις.

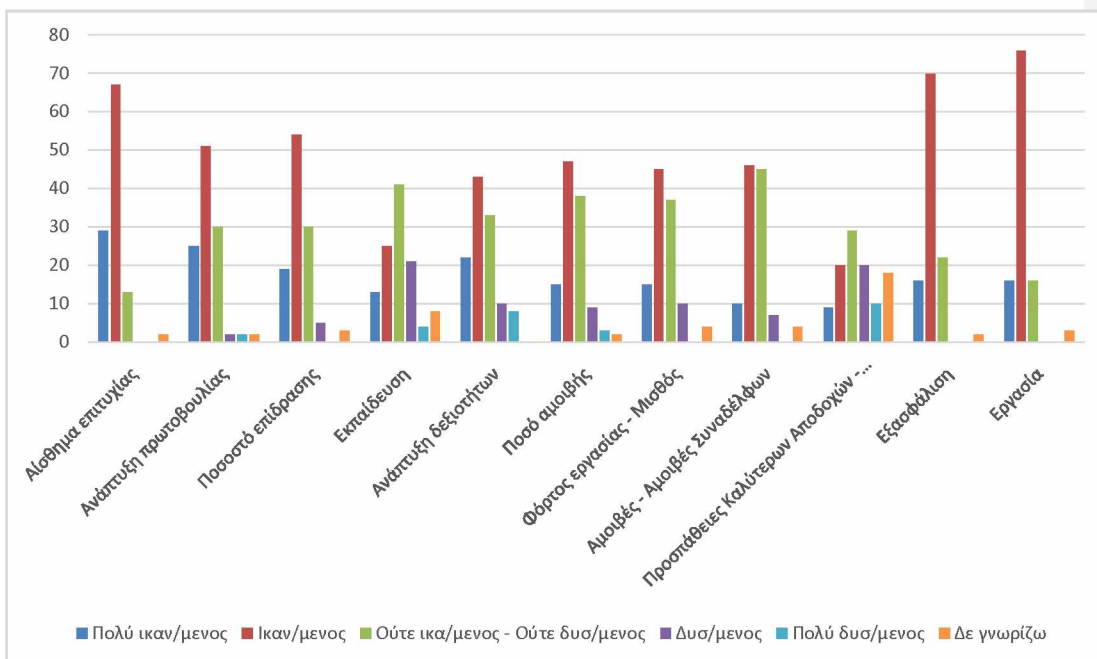
Το δεύτερο ερώτημα δίνει την απάντηση σχετικά με το βαθμό που οι εργαζόμενοι επιδρούν στον καθημερινό τους ρυθμό. Το ογδόντα τοις εκατό (80%) δήλωσε ότι επιδρούν

αρκετά στον ρυθμό της εργασίας τους. Γίνεται αντιληπτό ότι πολύ μεγάλο ποσοστό ερωτώμενων επιδρούν μερικώς στην εργασία τους και επηρεάζουν πολύ τον ρυθμό αυτής.

Η απάντηση του τρίτου ερωτήματος αφορά τον βαθμό που επιδρούν οι υπάλληλοι στον τρόπο που κάνουν την εργασία τους. Η πλειοψηφία με ποσοστό ογδόντα τοις εκατό (80%) απάντησαν πως επηρεάζουν άμεσα την δουλειά τους και πιστεύουν ότι ο βαθμός έχει αντίκτυπο στον τρόπο που φέρουν εις πέρας τις καθημερινές τους υποχρεώσεις.

Στο τέταρτο ερώτημα παρουσιάζεται ο βαθμός που επιδρά στην σειρά των καθηκόντων που πραγματοποιούνται στην εκάστοτε εργασία. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εβδομηνταπέντε τοις εκατό (75%) δήλωσαν ότι αυτοί έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν την σειρά με την οποία θα κυλήσει η ροή των καθηκόντων τους. Έτσι προκύπτει ότι οι πιο πολλοί μπορούν να καθορίσουν τον βαθμό της ακολουθίας των εργασιών τους.

Το πέμπτο ερώτημα συσχετίζεται με την ώρα που αρχίζει ή τελειώνει μια μέρα εργασίας. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό σαράντα τοις εκατό (40%) τονίζουν ότι δεν επηρεάζουν καθόλου το βαθμό της ώρας που θα ξεκινήσουν ή θα τελειώσουν την εργασία τους.



Διάγραμμα Α8: Αξιολόγηση βαθμού ικανοποίησης από την εργασία γενικά

Από το παραπάνω διάγραμμα αντλούμε πληροφορίες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Για αρχή, αναφέρεται το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνουν οι ερωτηθέντες από την εργασία του. Η πλειοψηφία με ποσοστό (85%) απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι από την επιτυχία που λαμβάνουν μέσω της εργασίας τους. Έτσι, καθίσταται αντιληπτό πως η πλειονότητα είναι ικανοποιημένη από το αίσθημα επιτυχίας που υφίστανται μέσω της δουλειάς τους.

Στο δεύτερο ερώτημα θίγεται η δυνατότητα ανάπτυξης των πρωτοβουλιών των ερωτώμενων. Το εξήντα οχτώ τοις εκατό (68%) εκ των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και είναι ικανοποιημένοι από την εμπιστοσύνη που υφίστανται. Συνεπώς, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών είναι επιτρεπτή από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν.

Το τρίτο ερώτημα αφορά το ποσοστό επίδρασης των εργαζομένων στην δουλειά τους. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα τοις εκατό (60%) δηλώνουν ικανοποιημένοι από την επιρροή που έχουν στην εργασία τους. Επομένως, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από το ποσοστό επίδρασης που υφίστανται στη δουλειά τους.

Στο τέταρτο ερώτημα αναφέρεται η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι ερωτώμενοι από τα καταλύματα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό τριανταεπτά τοις εκατό (37%) είναι παθητικοί, αφού δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, αλλά ούτε δυσαρεστημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την εργασία τους, ενώ το εικοσιτρία τοις εκατό (23%) των ερωτηθέντων αισθάνονται δυσαρεστημένοι, διότι δεν καταρτίζονται επιπλέον μέσω του ξενοδοχείου. Συμπερασματικά, στο συγκεκριμένο ερώτημα καθίσταται μια ουδετερότητα για το αν οι εργαζόμενοι επιμορφώνονται μέσω της εργασίας τους ή όχι.

Το πέμπτο ερώτημα απαντά στο γεγονός κατά πόσο δίδεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό εξηναδύο τοις εκατό (62%) απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι από τις ποικίλες ευκαιρίες που δίνονται για να διευρύνουν τους ορίζοντες τους. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως οι πιο πολλοί εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Το έκτο ερώτημα συσχετίζεται με το ποσό αμοιβών μέσω των ξενοδοχείων. Το πενήνταέξι τοις εκατό (56%) των υπαλλήλων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις αποδοχές που εκλαμβάνουν από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν. Επιπλέον το τριαντατρία τοις εκατό (33%) απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι από τις

αμοιβές τους. Γενικότερα, οι υπάλληλοι που μελετήθηκαν είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους.

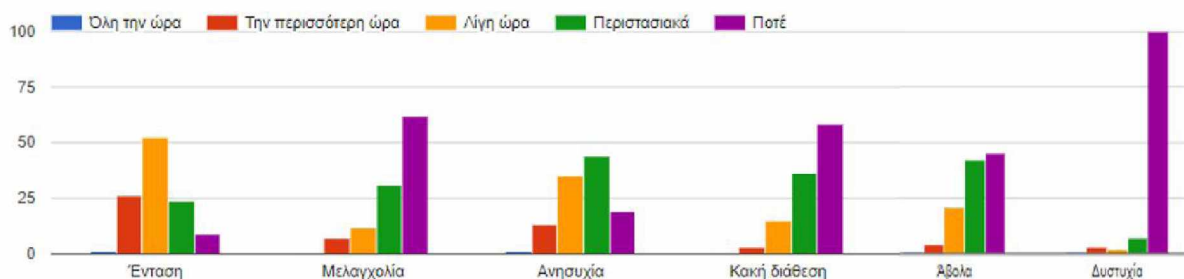
Το έβδομο ερώτημα θίγει τις αμοιβές των εργαζομένων σε σχέση με αυτές των συναδέλφων τους και κατά πόσο αυτές είναι δίκαιες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) υποστηρίζουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους συγκριτικά με αυτές των συνεργατών τους. Ειδικότερα, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι αποδοχές τους σε σύγκριση με αυτές των συναδέλφων τους είναι αμερόληπτες.

Το όγδοο ερώτημα αφορά το φόρτο εργασίας των υπαλλήλων σε σχέση με το μηνιαίο μισθό. Το πενήντα τοις εκατό (50%) των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι από το μισθό τους συγκριτικά με το φόρτο εργασίας που κατέχουν. Ενώ το σαράντα τοις εκατό (40%) εκ των ερωτηθέντων δεν διατηρούν μια ενεργητική θέση, αλλά δεν απαντούν και υποστηρίζουν ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι. Έτσι καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι αποδοχές της είναι δίκαιες σε σχέση με το φόρτο εργασίας.

Στο ένατο ερώτημα θίγονται οι προσπάθειες που καταβάλει το ξενοδοχείο για να μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν τις καλύτερες δυνατές απολαβές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων. Το εικοσιέξι τοις εκατό (26%) εκ των ερωτηθέντων δήλωσαν ικανοποιημένοι, διότι οι επιχειρήσεις που τους απασχολούν κάνουν ότι μπορούν για να καταρτίζονται οι εργαζόμενοι, ενώ με μικρή διαφορά το είκοσι επτά τοις εκατό (27%) απάντησε ότι δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι από τους εργοδότες τους σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης και τα σεμινάρια. Έτσι προκύπτει ότι, οι εργαζόμενοι δεν είναι ούτε ευχαριστημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι από τις επιχειρήσεις, αφού δεν τους παρέχουν την επιπλέον μόρφωση, ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερες αποδοχές.

Στο δέκατο ερώτημα αναφέρεται η εξασφάλιση της εργασίας των εργαζομένων στα καταλύματα που ερευνήθηκαν. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων με ποσοστό εβδομήντα επτά τοις εκατό παρουσιάζονται ικανοποιημένοι και πιστεύουν ότι οι θέσεις τους είναι εξασφαλισμένες στις επιχειρήσεις. Συνεπώς, είναι φανερό η ικανοποίηση των εργαζομένων που αφορά την εξασφάλισή τους στην επιχείρηση.

Στο ενδέκατο ερώτημα αναλύεται η γενικότερα ο βαθμός ικανοποίησης της εργασίας των ερωτηθέντων. Οι περισσότεροι υπάλληλοι με ποσοστό πάνω από ογδόντα τοις εκατό (80%) δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τέλος, καθίσταται αντιληπτή η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.



Διάγραμμα Α9: Αισθήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους το τελευταίο διάστημα

Από το παραπάνω διάγραμμα καθίσταται αντιληπτή η συχνότητα που η εργασία έκανε τους υπαλλήλους να αισθάνονται ένταση, μελαγχολία, ανησυχία, κακή διάθεση, άβολα, δυστυχία.

Ένταση: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό σαράντα έξι τοις εκατό (46%) δήλωσαν πως αισθάνονται ένταση λίγη ώρα.

Μελαγχολία: Οι πλειοψηφία εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) απάντησε ότι δεν έχουν αισθανθεί ποτέ μελαγχολία κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους.

Ανησυχία: Το σαράντα τοις εκατό (40%) εκ των ερωτηθέντων που ποτελεί την πλειοψηφία του δείγματος επισήμαναν ότι έχουν νιώσει το αίσθημα της ανησυχίας περιστασιακά εν ώρα εργασίας.

Κακή διάθεση: Οι περισσότεροι υπάλληλοι με ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) ανέφεραν πως δεν έχουν αισθανθεί κακή διάθεση εν ώρα εργασίας.

Άβολα

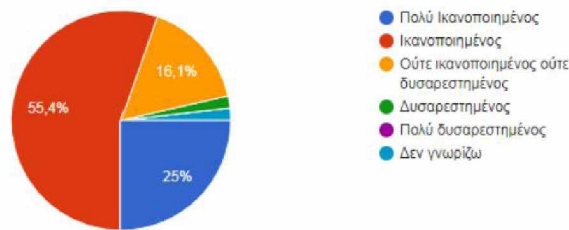
Οι περισσότεροι υπάλληλοι με ποσοστό σαράντα τοις εκατό (40%) υποστήριξαν πως δεν ένιωσαν ποτέ άβολα.

Δυστυχία

Η πλειοψηφία εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό ενενήντα τοις εκατό (90%) δεν έχουν νιώσει ποτέ δυστυχία στην εργασία τους.

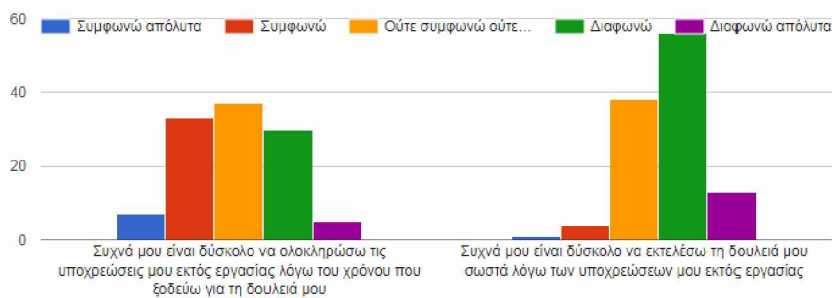
7.1.2. Δεύτερο μέρος ερωτηματολογίου: Εργασιακός χώρος

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μελετήθηκε ο εργασιακός χώρος των ατόμων που συμμετείχαν στην εκπόνηση της ερευνητικής εργασίας. Εν συνεχεία αναλύουμε τα αποτελέσματα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση των εργαζομένων, τα εργασιακές σχέσεις, καθώς και τις συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα Β1: Ικανοποίηση εργαζομένων από το τμήμα εργασίας τους

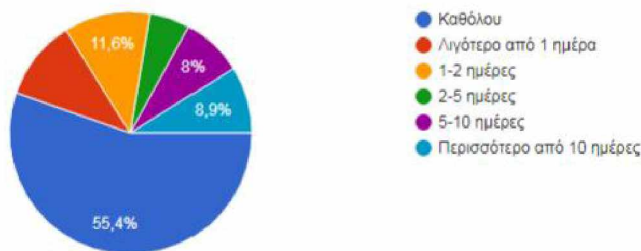
Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό εβδομήντα τοις εκατό (70%) δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, άρα συμπερνούμε ότι πλειοψηφία των εργαζομένων φαίνονται να είναι ικανοποιημένοι από το τμήμα που εργάζονται.



Διάγραμμα Β2: Υποχρεώσεις εργαζομένων εντός και εκτός δουλειάς

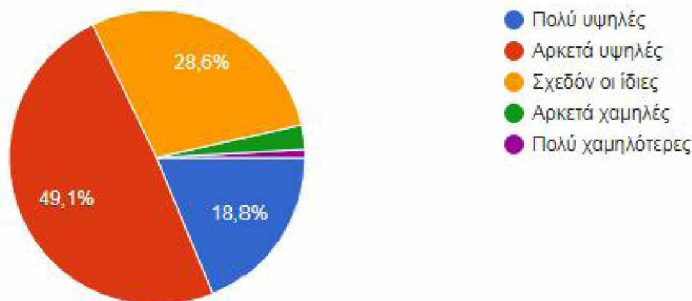
- Όσον αφορά την δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων εκτός της εργασίας τους λόγω του χρόνου που ξοδεύουν για αυτή, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό τριαντέξι τοις εκατό (36%) θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία..

- Εν συνεχεία, όσον αφορά την δυσκολία εκτέλεσης της εργασίας τους αποτελεσματικά λόγω των υποχρεώσεων εκτός αυτής, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα ένα τοις εκατό (61%) απάντησαν ότι διαφωνούν με αυτή την άποψη.



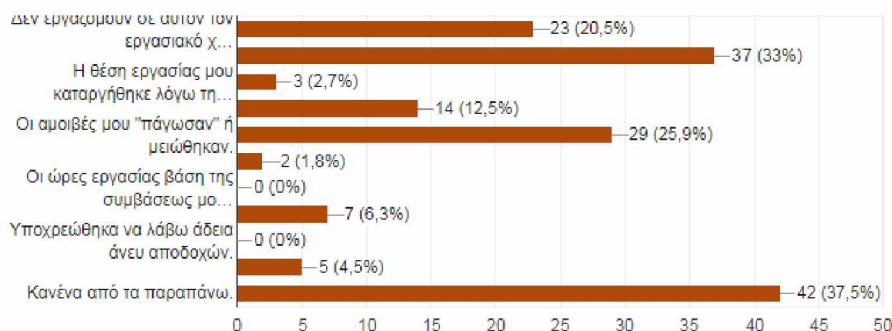
Διάγραμμα Β3: Επιμόρφωση εργαζομένων κατά το τελευταίο έτος

Συμπερασματικά από το παραπάνω διάγραμμα τύπου πίτας παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της τάξεως του πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) δεν είχαν κανενός είδους επιμόρφωση κατά το τελευταίο έτος..



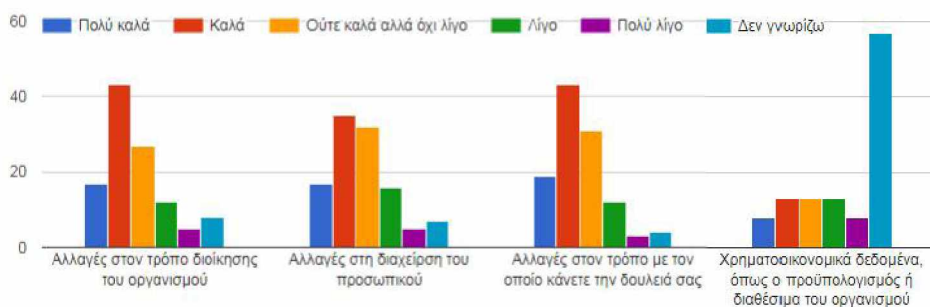
Διάγραμμα Β4: Εργασιακές δεξιότητες εργαζομένων, σύμφωνα με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπερνούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα τοις εκατό (60%) θεωρούν ότι διαθέτουν αρκετά υψηλές δεξιότητες σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση.



Διάγραμμα Β5: Επιπτώσεις της πρόσφατης κρίσης στην εργασία των εργαζομένων

Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε τις επιπτώσεις της πρόσφατης οικονομικής κρίσης στην εργασία των ερωτηθέντων. Αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος της τάξεως του τριάντα τρία τοις εκατό (33%) δηλώνει ότι ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε, ενώ το είκοσι πέντε κόμμα εννιά τοις εκατό (25,9%) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι οι αμοιβές τους είτε παρέμειναν ίδιες είτε μειώθηκαν. Τέλος η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα οχτώ τοις εκατό (38%) απάντησε ότι καμία από τις παραπάνω επιπτώσεις δεν έπληξε την εργασία του.



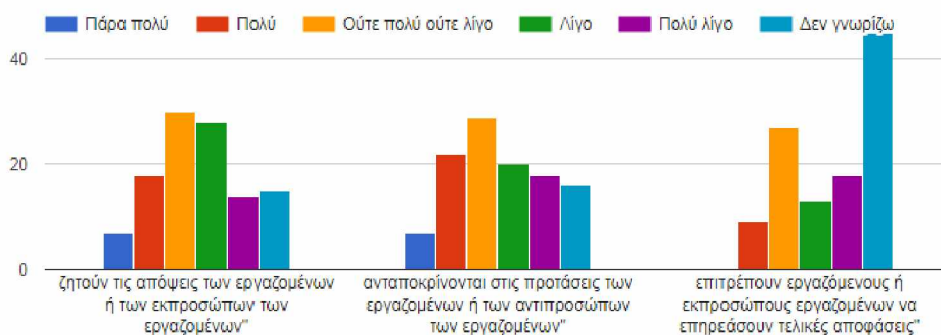
Διάγραμμα Β6: Πληροφόρηση και ενημέρωση εργαζομένων από τη Διεύθυνση και παριστάμενους του ξενοδοχείου

- Όσον αφορά τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει, ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα

τέσσερα τοις εκατό (54%) απάντησαν ότι οι προϊστάμενοι τους ενημερώνουν καλά το προσωπικό για τις αλλαγές που αφορούν τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού.

Αναφορικά με την ενημέρωση για τις αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό σαράντα έξι τοις εκατό (46%) απάντησαν ότι ενημερώνονται καλά. Ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων το οποίο ανέρχεται στο εικοσιοχτώ τοις εκατό (28%) που απάντησαν ότι δεν ενημερώνονται ούτε καλά αλλά ούτε ελάχιστα σχετικά με τις αλλαγές στη διαχείριση προσωπικού.

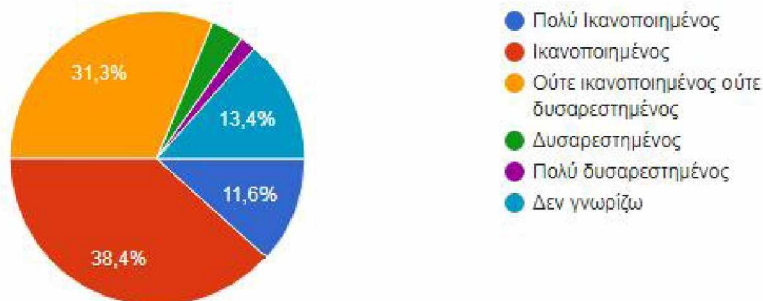
- Σχετικά με τις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τη δουλειά τους οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με το ποσοστό τους να ανέρχεται στους πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) δήλωσαν ότι πληροφορούνται καλά από τους ανωτέρους τους.
- Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα όσον αφορά την ερώτηση περί χρηματοοικονομικών δεδομένων όπως προϋπολογισμός -κέρδη του οργανισμού και πληροφόρησής τους, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα τοις εκατό επέλεξαν την απάντηση «δεν γνωρίζω».



Διάγραμμα Β7: Συνεργασία και «δεκτικότητα» από διευθυντές και προϊστάμενους προς τους εργαζομένους

- Αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους, και κατά πόσο τις λαμβάνουν υπόψη τους οι ανώτεροι τους, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι το εικοσι επτά τοις εκατό (27%) απάντησαν ούτε πολύ ούτε λίγο, ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα οχτώ τοις εκατό (38%) δήλωσαν ως απάντηση «λίγο».

- Όσον αφορά στην ανταπόκριση των αιτημάτων των εργαζομένων από τους υφιστάμενους τους, το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν ούτε πολύ ούτε λίγο ανέρχεται στο εικοσιέξι τοις εκατό (26%) ενώ η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό σαραντατρία τοις εκατό (43%) απάντησε «λίγο».
- Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα όσον αφορά την ερώτηση στο κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη επιτρέπουν στους εργαζόμενους να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό σαράντα τοις εκατό (40%) επέλεξαν την απάντηση «δεν γνωρίζω».

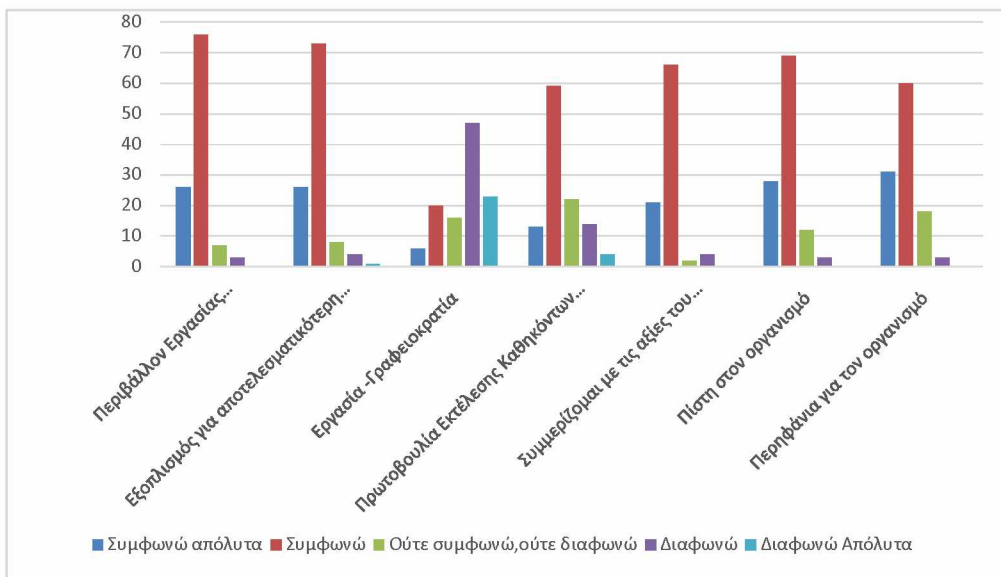


Διάγραμμα Β8: Ικανοποίηση εργαζομένων από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων

Από το παραπάνω διάγραμμα τύπου πίτας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό σαράντα τοις εκατό (40%) δηλώνουν ικανοποιημένοι τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό των ατόμων που επέλεξαν την απάντηση «ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος» με τον αριθμό τους να ανέρχεται στο τριανταδύο τοις εκατό (32%).

7.1.3. Τρίτο μέρος ερωτηματολογίου: οι απόψεις των υπαλλήλων για τον εργασιακό τους χώρο

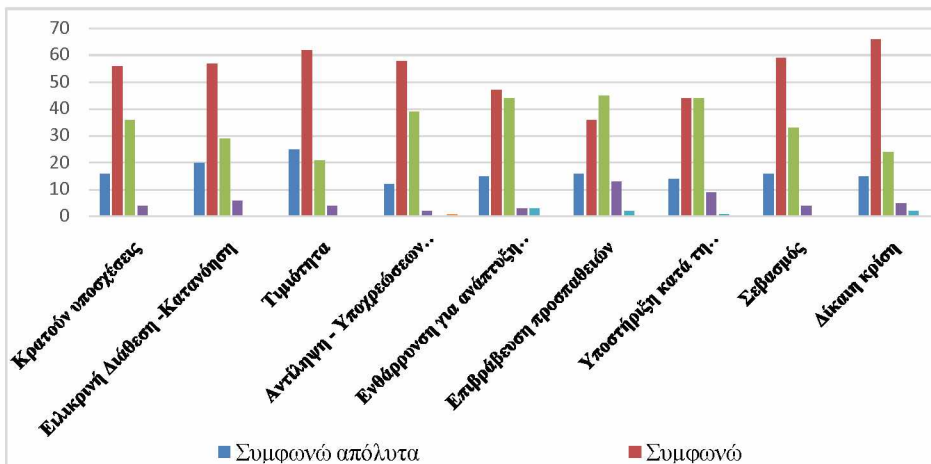
Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται οι απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά τον εργασιακό τους χώρο. Παρακάτω αναλύονται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους και η σχέσεις τους με τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού.



Διάγραμμα Γ1: Οι εγκαταστάσεις και οι αξίες της κάθε επιχείρησης

- Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα όσον αφορά αν το περιβάλλον της εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό ενενήντα ένα τοις εκατό (91%) απάντησαν ότι είναι ευχαριστημένοι από τις υποδομές.
- Αναφορικά με το αν το ξενοδοχείο διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε οι εργαζόμενοι να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό ενενήντα τοις εκατό (90%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ότι το ξενοδοχείο τους παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό.
- Όσον αφορά την ερώτηση περί γραφειοκρατίας στην εργασία, η πλειοψηφία με ποσοστό εξηντατρία τοις εκατό (63%) απάντησε ότι δεν υπάρχει γραφειοκρατία στη δουλειά τους.
- Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι στην ερώτηση που αναφέρεται στον αν οι εργαζόμενοι εκτελούν καθήκοντα που δεν απαιτούνται στη δουλειά τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με τον αριθμό τους να ανέρχεται στο εξήντα τέσσερα τοις εκατό (64%) απάντησαν ότι συμφωνούν ότι εκτελούν καθήκοντα που δεν απαιτούνται στην εργασία τους.
- Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι στην ερώτηση που αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις αξίες του οργανισμού που δουλεύουν, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εβδομήντα οχτώ τοις εκατό (78%) απάντησαν συμφωνούν απόλυτα.

- Σχετικά με την ερώτηση που αφορά στο κατά πόσο είναι πιστοί οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που εργάζονται, η πλειοψηφία με ποσοστό ογδόντα έξι τοις εκατό (86%) δήλωσαν ότι είναι πιστοί στην επιχείρηση.
- Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι, στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι αναφέροντας ότι εργάζονται στον εν λόγω οργανισμό, η πλειοψηφία με ποσοστό ογδόντα ένα τοις εκατό (81%) δήλωσαν ότι συμφωνούν.



Διάγραμμα Γ2: Η συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών των ξενοδοχείων

- Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι στην ερώτηση κατά πόσο τα στελέχη κρατούν τις υποσχέσεις τους και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα τοις εκατό (60%) απάντησαν ότι συμφωνούν με αυτή την άποψη.
- Όσον αφορά την ερώτηση του κατά πόσο έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό εξήντα οχτώ τοις εκατό (68%) θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι τους έχουν ειλικρινή διάθεση απέναντι τους.
- Αναλύοντας το ανωτέρω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι στην ερώτηση του κατά πόσο συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους με τιμιότητα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό εβδομήντα επτά τοις εκατό (77%) συμφωνούν ότι αντιμετωπίζονται με τιμιότητα.
- Σχετικά με την ερώτηση που αναφέρεται στον αν τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και σε υποχρεώσεις εκτός δουλειάς, οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό εξήντα δύο τοις εκατό (62%) απάντησαν ότι συμφωνούν και ότι τα στελέχη έχουν κατανόηση.

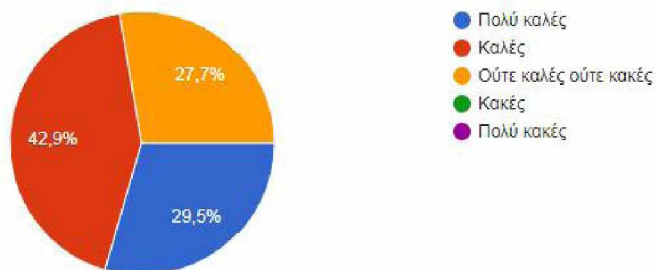
- Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι αναφορικά με την ερώτηση στο αν τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, το πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) που αποτελούν την πλειοψηφία δήλωσαν ότι συμφωνούν.

- Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι στην ερώτηση κατά πόσο επιβραβεύουν τα στελέχη τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των υπαλλήλων, η πλειοψηφία με ποσοστό σαράντα έξι τοις εκατό (46%) δήλωσαν ότι υπάρχει επιβράβευση, ενώ το σαράντα τοις εκατό (40%) που αποτελεί σημαντικό ποσοστό κράτησαν ουδέτερη στάση επιλέγοντας την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

- Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα ένα τοις εκατό (51%) ανέφεραν ότι συμφωνούν με αυτή την άποψη.

- Όσον αφορά στο κατά πόσο τα ανώτερα στελέχη σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων, το εξήντα επτά τοις εκατό (67%) δήλωσε ότι συμφωνούν.

- Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι στην ερώτηση που τέθηκε στους εργαζομένους κατά πόσο η κρίση των ανώτερων στελεχών είναι δίκαιη, η πλειοψηφία με ποσοστό εβδομήντα δύο τοις εκατό (72%) απάντησαν ότι έχουν δίκαιη κρίση οι υφιστάμενοί τους.

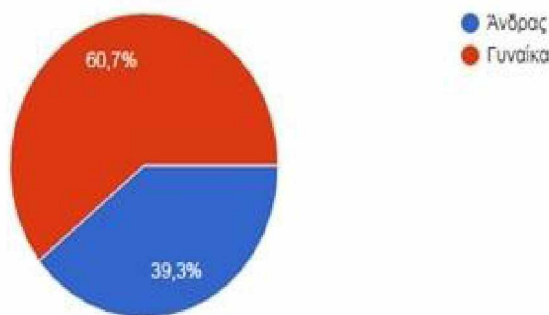


Διάγραμμα Γ3: Σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Λευκάδας

Στο παραπάνω διάγραμμα τύπου πίτας παρατηρούμε αναλυτικά τις σχέσεις μεταξύ των ανωτάτων στελεχών με τους εργαζομένους στα καταλύματα. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό εβδομήντα δύο τοις εκατό (72%) δηλώνει ότι οι σχέσεις τους είναι καλές.

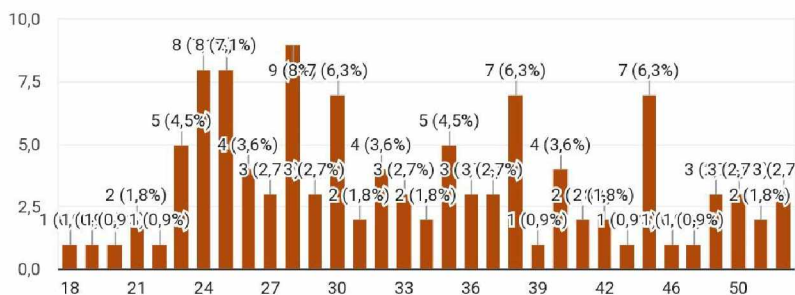
7.1.4. Τέταρτο μέρος ερωτηματολογίου: Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται προσωπικές πληροφορίες για την ζωή και την καθημερινότητα των ερωτηθέντων, το επίπεδο κατάρτισης τους καθώς επίσης και τις μηνιαίες απολαβές τους.



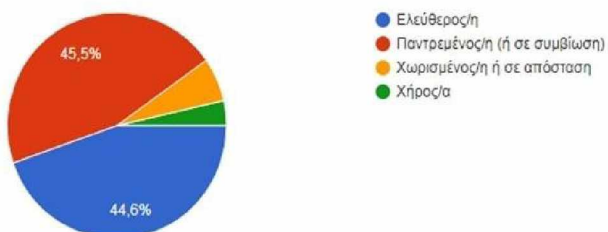
Διάγραμμα Δ1: Το φύλο των ερωτηθέντων

Στο ανωτέρω διάγραμμα τύπου πίτας καθίσταται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό το εξήντα ένα τοις εκατό (61%) είναι γυναίκες.



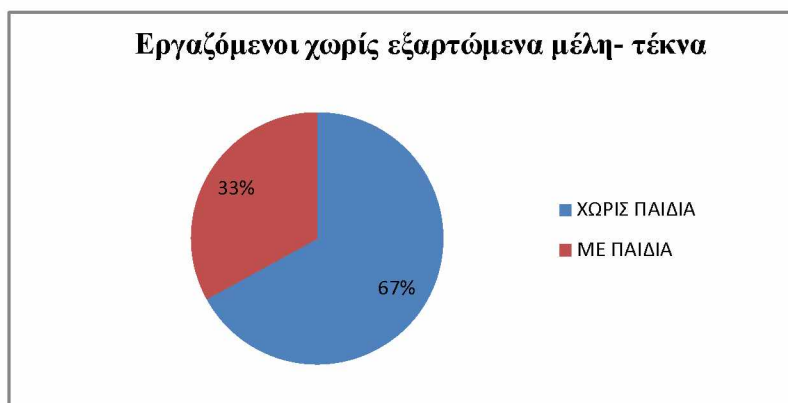
Διάγραμμα Δ2: Η ηλικία των ερωτηθέντων

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό τριάντα τρία τοις εκατό (33%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 30- 39 ετών.



Διάγραμμα Δ3: Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων

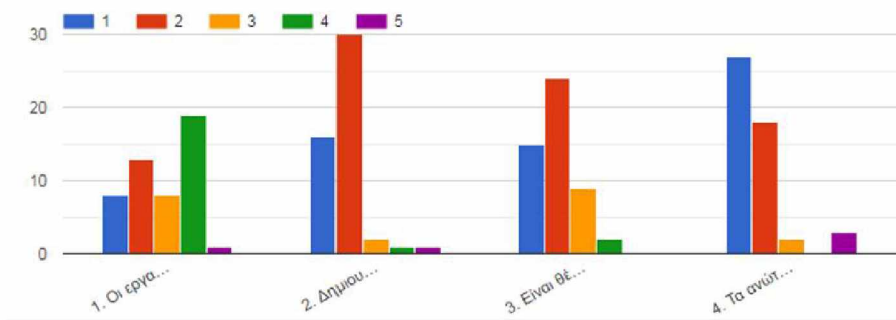
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό σαράντα πέντε τοις εκατό (45%) είναι παντρεμένοι.



Διάγραμμα Δ4: Εξαρτώμενα μέλη- τέκνα των ερωτηθέντων

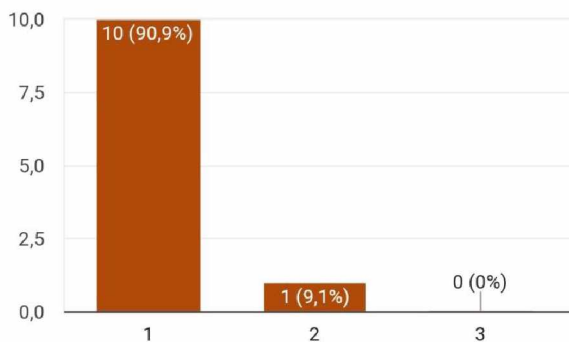
Από το ανωτέρω διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα επτά τοις εκατό (67%) είναι εργαζόμενοι χωρίς εξαρτώμενα μέλη- τέκνα.

Σχόλιο [5]: Πρέπει να αφαιρεθεί



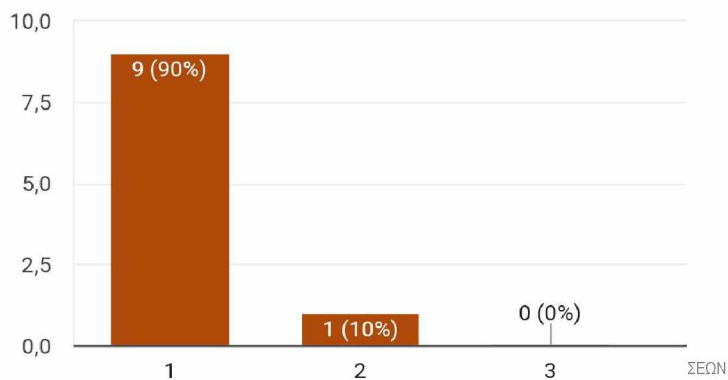
Διάγραμμα Δ4.1:Εργαζόμενοι χωρίς εξαρτώμενα μέλη- τέκνα

Στα επόμενα διαγράμματα θα αναλυθούν οι ηλικίες των παιδιών των εργαζομένων που έχουν τεκνοποιήσει.



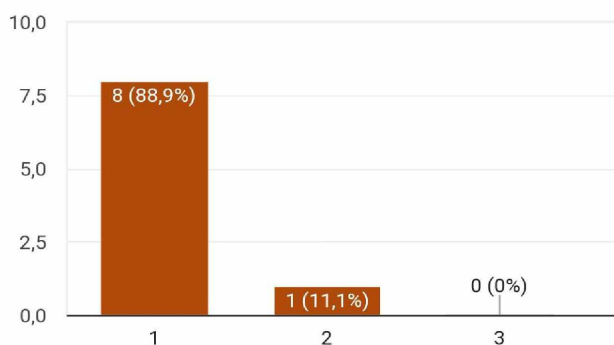
Διάγραμμα Δ4.2:Εργαζόμενοι με τέκνα από βρέφη μέχρι δύο ετών (0-2)

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ότι, το ποσοστό των εργαζομένων με ένα παιδί από βρεφική ηλικία μέχρι δύο ετών (0-2) ανέρχεται στο ενενήντα τοις εκατό (90%).



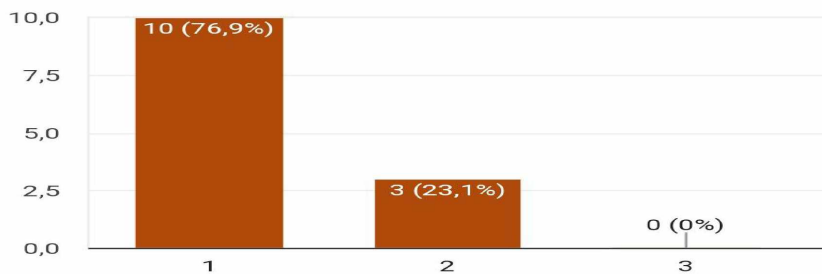
Διάγραμμα Δ4.3: Εργαζόμενοι με τέκνα από τριών έως τεσσάρων ετών (3-4)

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι, το ποσοστό των ερωτηθέντων με ένα παιδί από τριών έως τεσσάρων ετών (3-4) φτάνει το ενενήντα τοις εκατό (90%).



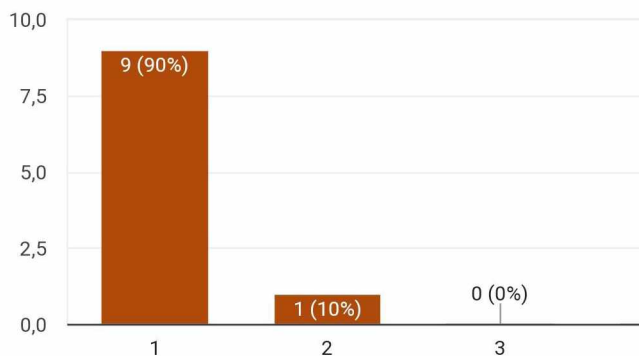
Διάγραμμα Δ4.4: Εργαζόμενοι με τέκνα από πέντε έως επτά ετών (5-7)

Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα είναι φανερό ότι, οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ένα παιδί μεταξύ πέντε και επτά ετών (5-7) κατέχουν το ποσοστό του ογδόντα εννέα τοις εκατό (89%).



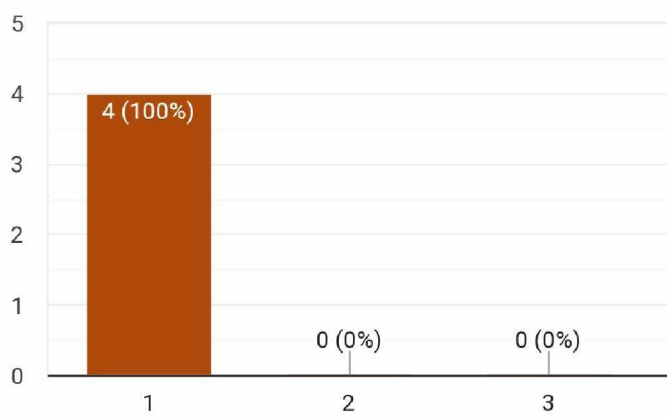
Διάγραμμα Δ4.5: Εργαζόμενοι με τέκνα από οχτώ έως έντεκα ετών (8-11)

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των ατόμων που ερωτήθηκαν, με ένα τέκνο μεταξύ των ηλικιών οχτώ και έντεκα ετών (8-11), ανέρχεται στο εβδομήντα επτά τοις εκατό (77%).



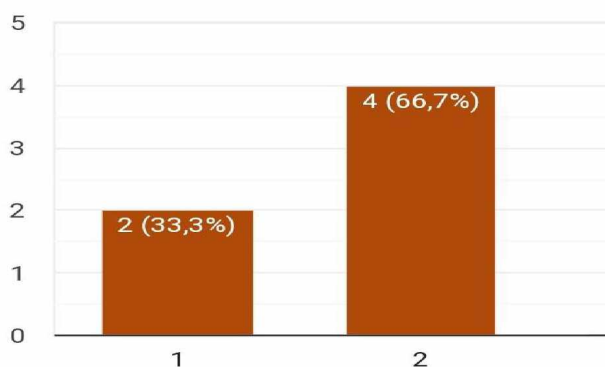
Διάγραμμα Δ4.6: Εργαζόμενοι με τέκνα από δώδεκα έως δεκατεσσάρων ετών (12-14)

Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα καθίσταται κατανοητό ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων με ένα τέκνο από δώδεκα έως δεκατεσσάρων ετών (12-14), καταλαμβάνει το ενενήντα τοις εκατό (90%).



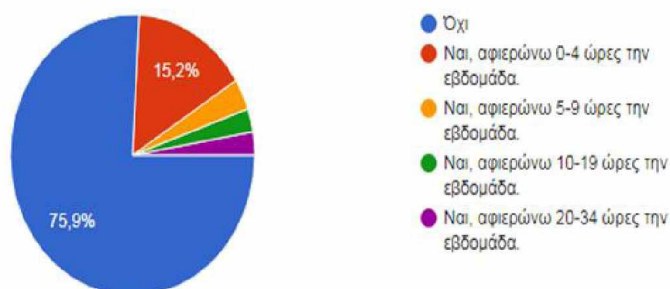
Διάγραμμα Δ4.7: Εργαζόμενοι με τέκνα από δεκαπέντε έως δεκαεπτά ετών (15-17)

Από το ανωτέρω διάγραμμα είναι φανερό ότι μεταξύ των ηλικιών δεκαπέντε έως δεκαεπτά ετών (15-17) των εκατό τοις εκατό (100%) των ερωτηθέντων έχουν μόνο ένα τέκνο.



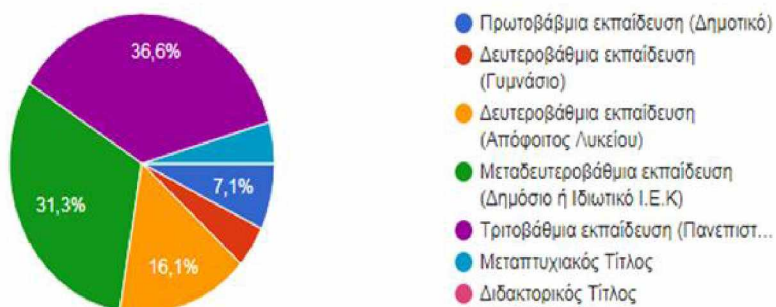
Διάγραμμα Δ4.8: Εργαζόμενοι με τέκνα από δεκαοχτώ έως είκοσι τεσσάρων ετών (18-24)

Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα είναι φανερό ότι, το ποσοστό των εργαζομένων με δύο τέκνα μεταξύ των ηλικιών δεκαοχτώ έως είκοσι τεσσάρων ετών (18-24) , ανέρχεται το εξήντα επτά τοις εκατό (67%).



Διάγραμμα Δ5: Παροχή βοήθειας σε μέλη της οικογένειας/ φίλους που πάσχουν από μακροχρόνιες ασθένειες ή αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος.

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα τύπου πίτας προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εβδομήντα έξι τοις εκατό (76%) των ερωτηθέντων δεν παρέχουν βοήθεια- υποστήριξη σε μέλη της οικογένειας/ φίλους που πάσχουν από μακροχρόνιες ασθένειες ή αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος.



Διάγραμμα Δ6: Η εκπαίδευση- κατάρτιση των ερωτηθέντων

Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα τύπου πίτας καθίσταται φανερό ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (δημόσιο ή ιδιωτικό ΙΕΚ) καθώς και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ), ενώ ελάχιστο είναι το ποσοστό τέλος το ποσοστό των ερωτηθέντων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

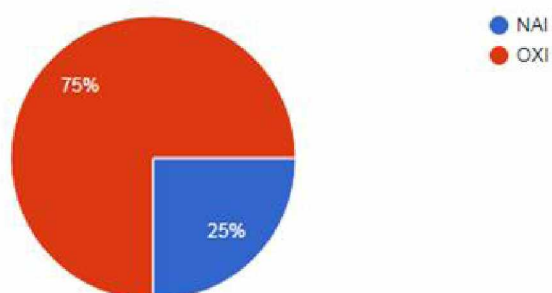
Σχόλιο [6]: Πρέπει να αφαιρεθεί

Πίνακας Δ7: Ο τίτλος της θέσης εργασίας των ερωτηθέντων

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	
Προϊστάμενοι- Υπεύθυνοι τμημάτων	13%
Υπάλληλος Υποδοχής	18%
Υπάλληλος Κρατήσεων	4%
Υπάλληλος Πωλήσεων	2%
Λογιστήριο	1 %
ΣΕΦ	3%
Σερβιτόροι	23%
Μπαρ	9%
Κουζίνα	5%
Γκρουμ	5%

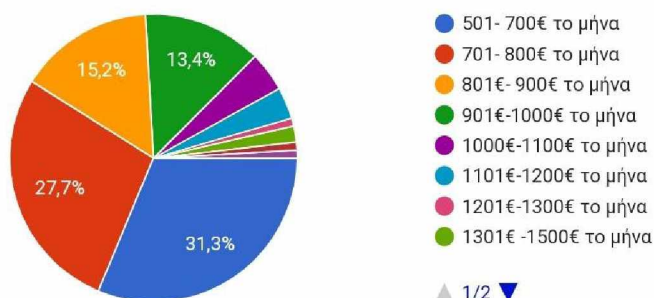
Συντήρηση	3%
Κηπουρός	2%
Καμαριέρα	8%
Υπάλληλος Σπα	1 %
Προμήθειες ξενοδοχείου	1%
Πωλητής Σουβενίρ μαγαζιού (εντός ξενοδοχείου)	1 %
Θυρωρός	1 %

Από τον παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι που ερωτήθηκαν εργάζονται ως: υπάλληλοι υποδοχής με ποσοστό δεκαοχτώ τοις εκατό (18%) και σερβιτόροι με ποσοστό είκοσι τρία τοις εκατό (23%).



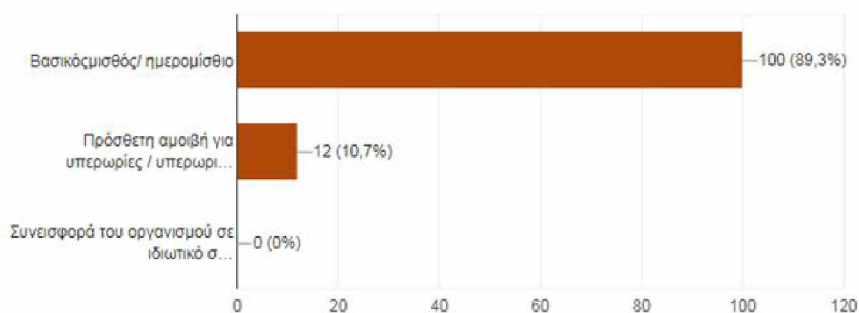
Διάγραμμα Δ8: Προϊστάμενοι που επιβλέπουν άλλους εργαζομένους

Από το ανωτέρω διάγραμμα τύπου πίτα είναι φανερό ότι η πλειοψηφία με ποσοστό εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) εκ των ερωτηθέντων δεν είναι προϊστάμενοι και δεν επιβλέπουν άλλους εργαζομένους.



Διάγραμμα Δ9: Οι μηνιαίες απολαβές των ερωτηθέντων

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι, η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα ένα τοις εκατό (31%) λαμβάνει από πεντακόσια ένα (501) έως εφτακόσια (700) ευρώ το μήνα.



Διάγραμμα Δ10: Συστήματα αμοιβών των υπαλλήλων

Παρατηρώντας το ανωτέρω διάγραμμα είναι προκύπτει ότι το ενενήντα τοις εκατό (90%) λαμβάνει τις αποδοχές του από τον οργανισμό που εργάζεται με βασικό μισθό/ ημερομίσθιο.

7.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας, κατά τη διάρκεια της οποίας μελετήθηκαν σαράντα έξι τουριστικές επιχειρήσεις, παρακάτω μελετούνται τα αποτελέσματα όσον αφορά το ερωτηματολόγιο, με τίτλο « Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» που συμπληρώθηκαν από τους διευθυντές – προϊστάμενους και συνάδεται με τα στοιχεία των εκάστοτε επιχειρήσεων και στο εργατικό δυναμικό.

7.2.1. Πρώτο μέρος ερωτηματολογίου: Στοιχεία ξενοδοχείου

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου με τίτλο «Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», αναλύονται οι βασικές πληροφορίες και οι λεπτομέρειες της κάθε επιχείρησης.

Πίνακας Α.1: Επωνυμία ξενοδοχείου

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	
1.	IONION BLUE
2.	ATHOS
3.	YIANNIS HOTEL
4.	METROPOL STUDIOS ΚΛΕΙΔΙΑ
5.	IONION STAR
6.	ΝΥΔΡΙ ΑΚΤΗ
7.	COSMOPOL
8.	IRIS HOTEL
9.	ARMONIA BOUTIQUE HOTEL
10.	CAPTAIN STAVROS
11.	ADRIATIKA HOTEL
12.	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΟΦΙΑ
13.	TROPICANA INN
14.	ATHINA STUDIOS
15.	ABPAMΙΔΗΣ ΠΑΡΗΣ Α.Ε.
16.	THE SECRET BOUTIQUE HOTEL
17.	SEAVIEW
18.	G.GEORGIO

19.	POSIDONIO A
20.	MARINA PANSION
21.	FOTINI STUDIOS
22.	ΓΑΖΗΑ.Ε. AVRA BEACH
23.	ARMENO BEACH
24.	VILA KONSTADINA
25.	VERGINA STAR HOTEL
26.	BEL AIR HOTEL
27.	ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΟ Β
28.	ΓΑΖΗΣ ΖΩΗΣ (STUDIOS)
29.	PIROFANI
30.	SANDS HOTEL
31.	OSCAR
32.	AGGELOS APARTMENTS
33.	AGGELOS DELUXE
34.	LOGAN BEACH HOTEL
35.	DIMOSTHENIS APARTMENTS
36.	MADOURI HOTEL
37.	KONSTADINOS HOTEL-APTM
38.	EVA BEACH
39.	ARIS VILLAS
40.	LEFKO
41.	ΙΑΝΟΣ ΕΠΕ
42.	VILA MARIA
43.	LEFKO
44.	NIRIKOS
45.	ALKYON APARTMENTS AND VILLAS HOTEL
46.	ANGELINA APARTMENTS

Σχόλιο [7]: Να μπει στο παράρτημα

Μελετήθηκαν συνολικά σαράντα έξι (46) τουριστικές επιχειρήσεις, παραπάνω παραθέτονται αναλυτικά οι επωνυμίες των καταλυμάτων. Στην εν λόγω ερεύνα από τα σαράντα έξι (46) τουριστικά καταλύματα που εξετάστηκαν έλαβαν μέρος πενήντα (50)

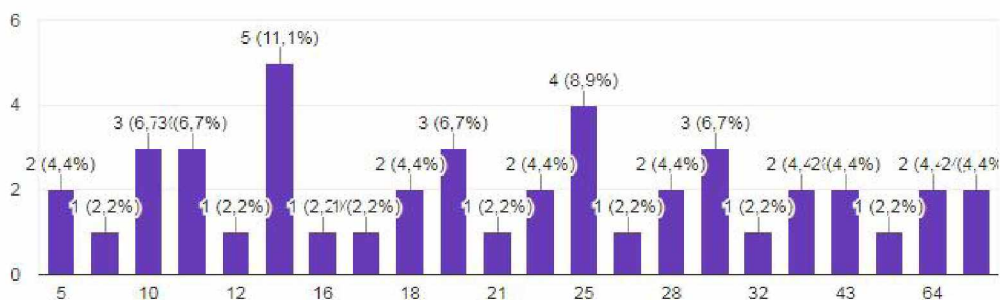
διευθυντές – προϊστάμενοι. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι από τα ξενοδοχεία IonianBlue, Iris, CaptainStavros, LefkoHotel και IonianStar λάβαμε δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια ένα από το διευθυντή και ένα από τον ιδιόκτητη.

Κατηγορία Ξενοδοχείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	4,0	4,0	4,0
1	6	12,0	12,0	16,0
2	13	26,0	26,0	42,0
3	24	48,0	48,0	90,0
4	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

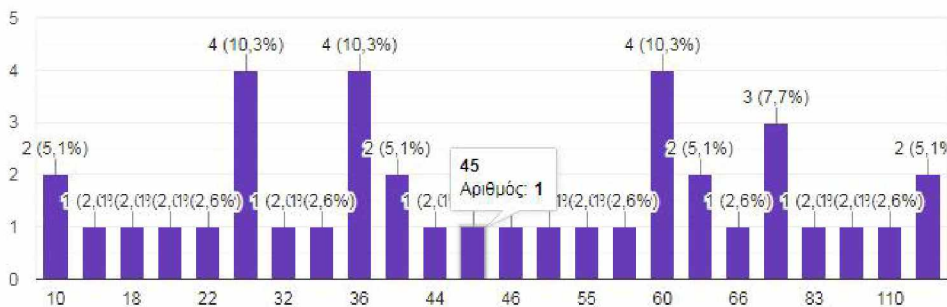
Πίνακας Α.2.: Κατηγορία ξενοδοχείου

Σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό σαράντα οχτώ τοις εκατό (48%) δήλωσε ότι διοικεί δύο (2) αστέρων ξενοδοχείο.



Διάγραμμα Α.2.1: Δυναμικότητα καταλυμάτων σε δωμάτια

Στο ανωτέρω διάγραμμα επισημαίνεται η δυναμικότητα των καταλυμάτων, όπου η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα καταλύματα που επιβλέπουν έχουν έντεκα δωμάτια.



Διάγραμμα A.2.2: Δυναμικότητα καταλυμάτων σε κλίνες

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα όσον αφορά τις κλίνες των ξενοδοχείων, προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ίδιο ποσοστό δήλωσε ότι το κατάλυμα που διοικεί είναι δυναμικότητας τριανταέξι (36) και εξήντα (60) κλινών.

Θέση ερωτώμενου στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	29	58,0	64,4	64,4
	1	14	28,0	31,1	95,6
	2	2	4,0	4,4	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας A.3. : Θέση ερωτούμενου στο κατάλυμα

Από το παραπάνω πίνακα είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποτελείται από τους ιδιοκτήτες των καταλυμάτων με το ποσοστό τους να ανέρχεται στο εξήντα τέσσερα τοις εκατό (64%).

Νομική μορφή της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ατομική	13	26,0	26,5	26,5
	ΟΕ	11	22,0	22,4	49,0
	ΕΕ	2	4,0	4,1	53,1
	ΑΕ	13	26,0	26,5	79,6
	ΕΠΕ	1	2,0	2,0	81,6
	ΑΛΛΟ	9	18,0	18,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Διάγραμμα Α.4: Νομική μορφή επιχείρησης

Σύμφωνα με το ανωτέρω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η νομική μορφή του είκοσι έξι τοις εκατό (26%) είναι ατομικές εταιρείες, καθώς το ίδιο ποσοστό κατέχουν και οι ανώνυμες εταιρείες (ΑΕ).

Πίνακας Α.5: Το έτος ίδρυσης των καταλυμάτων

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ
IONION BLUE	2004
ATHOS	1988
YIANNIS HOTEL	1998
METROPOL STUDIOS	1999
IONION STAR	1999
ΝΥΔΡΙ ΑΚΤΗ	1975
COSMOPOL	1990
IRIS HOTEL	2005
ARMONIA BOUTIQUE HOTEL	-
CAPTAIN STAVROS	2007
ADRIATIKA HOTEL	2002
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΟΦΙΑ	-
TROPICANA INN	1991

ATHINA STUDIOS	1991
ABPAMIDΗΣ ΠΑΡΗΣ Α.Ε.	1990
THE SECRET BOUTIQUE HOTEL	1990
SEAVIEW	1990
G.GEORGIO	1990
POSIDONIO A	1995
MARINA PANSION	1998
FOTINI STUDIOS	2009
ΓΑΖΗΑ.Ε. AVRA BEACH	2009
ARMENO BEACH	1995
VILA KONSTADINA	2001
VERGINA STAR HOTER	-
BEL AIR HOTEL	1987
ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΟ Β	1989
ΓΑΖΗΣ ΖΩΗΣ (STUDIOS)	2009
PIROFANI	-
SANDS HOTEL	1993
OSCAR	-
AGGELOS APARTMENTS	1990
AGGELOS DELUXE	1990
LOGAN BEACH HOTEL	1991
DIMOSTHENIS APARTMENTS	1995
MADOURI HOTEL	1999
KONSTADINOS HOTEL-APTM	2003
EVA BEACH	1984
ARIS VILLAS	1996

Σχόλιο [8]: Θα μπει ως παράρτημα

LEFKO	2014
ΙΑΝΟΣ ΕΠΕ	-
VILA MARIA	-
LEFKO	2014
NIRIKOS	-
ALKYON APARTMENTS AND VILLAS HOTEL	-
ANGELINA APARTMENTS	2007

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των καταλυμάτων με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) ιδρύθηκαν μεταξύ 1990 και 2000.

Ο χρόνος λειτουργίας του ξενοδοχείου στη διάρκεια ενός έτους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12 Μήνες	10	20,0	20,4	20,4
Περισσότερο από 6 μήνες και λιγότερο από 9 μήνες..	12	24,0	24,5	44,9
Περισσότερο από 3 μήνες & λιγότερο από 6 μήνες...	26	52,0	53,1	98,0
Λιγότερο ή ίσο από 3 μήνες	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας Α.6: Χρόνος λειτουργίας ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια του έτους

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ξενοδοχείων στο νησί της Λευκάδος με ποσοστό πενήντα τέσσερα τοις εκατό (54%) παραμένουν διαθέσιμα μεταξύ τριών και έξι μηνών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid μέλος ομίλου επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων	5	10,0	10,2	10,2
μέλος ομίλου επιχειρήσεων ξένων συμφερόντων..	1	2,0	2,0	12,2
είναι ανεξάρτητο και δεν ανήκει σε κανένα όμιλο	43	86,0	87,8	100,0
Total	49	98,0	100,0	

Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας A.7: Ιδιοκτησία του ξενοδοχείου

Από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των καταλυμάτων με ποσοστό ογδόντα οχτώ τοις εκατό (88%) είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και δεν ανήκουν σε κανένα όμιλο.

Ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
το 25% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ένα μεμονωμένο άτομο ή μια οικογένεια	8	16,0	16,3	16,3
το 50% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ένα μεμονωμένο άτομο ή μια οικογένεια	36	72,0	73,5	89,8
το 50% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ξενοδοχειακό οργανισμό	5	10,0	10,2	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing				
System	1	2,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας A.8: Ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των καταλυμάτων από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων με ποσοστό εβδομήντα τέσσερα τοις εκατό (74%) είναι ιδιοκτησία ενός μεμονωμένου ατόμου ή μιας οικογένειας με ποσοστό πενήντα τοις εκατό ή περισσότερο, άρα πρόκειται κατά κύριο λόγο για οικογενειακές επιχειρήσεις.

Εμπλοκή ιδιοκτητών στις επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	45	90,0	91,8	91,8
	OXI	4	8,0	8,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας A.9: Εμπλοκή ιδιοκτητών στις επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα καθιστάτε σαφές ότι, η πλειοψηφία των ιδιοκτητών με ποσοστό ενενήντα δύο τοις εκατό (92%) εμπλέκονται σε καθημερινή βάση στις εργασίες στα καταλύματα.

7.2.2. Δεύτερο μέρος ερωτηματολογίου: Ανθρώπινο δυναμικό

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, παρουσιάζεται ο αριθμός των υπαλλήλων, οι συμβάσεις των εργαζομένων καθώς επισημάνεται ο ακριβής αριθμός ατόμων που απασχολεί κάθε κατάλυμα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ανωτάτων στελεχών.

Υπεύθυνοι για θέματα διαχείρισης προσωπικού & εργασιακών σχέσεων

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής/Τμήμα	Ανθρώπινου	4	8,0	8,2	8,2
		Δυναμικού				
	Γενικός Διευθυντής		13	26,0	26,5	34,7
	Ιδιοκτήτης Επιχείρησης		31	62,0	63,3	98,0
	Λογιστής		1	2,0	2,0	100,0
Total			49	98,0	100,0	
Missing	System		1	2,0		
Total			50	100,0		

Πίνακας B.1: Υπεύθυνοι για θέματα διαχείρισης προσωπικού & εργασιακών σχέσεων

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα επισημάνεται ότι η πλειοψηφία των ανωτάτων στελεχών, με ποσοστό εξήντα τρία τοις εκατό (63%) δήλωσαν ότι υπεύθυνοι είναι οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων για θέματα εργασιακών σχέσεων και διαχείρισης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 4	17	34,0	34,7	34,7
	5 έως 9	20	40,0	40,8	75,5
	10 έως 19	8	16,0	16,3	91,8
	20 έως 49	2	4,0	4,1	95,9
	4,00	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Β.2: Συνολικός αριθμός υπαλλήλων των καταλυμάτων

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του σαράντα ένα τοις εκατό (41%) των επιχειρήσεων απασχολεί από πέντε έως εννέα εργαζομένους δηλαδή πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
Συμβοηθούντα μέλη	35%
Πρακτικά ασκούμενοι (ΤΕΙ- Παν/μια)	25%
Αμειβόμενοι προγράμματος Επιδότησης (ΟΑΕΔ)	21%
Δανειζόμενο ή ενοικιαζόμενο προσωπικό	19%

Πίνακας Β.3.: Κατηγοριοποίηση υπαλλήλων (αναλόγως με το φορέα εργασίας)

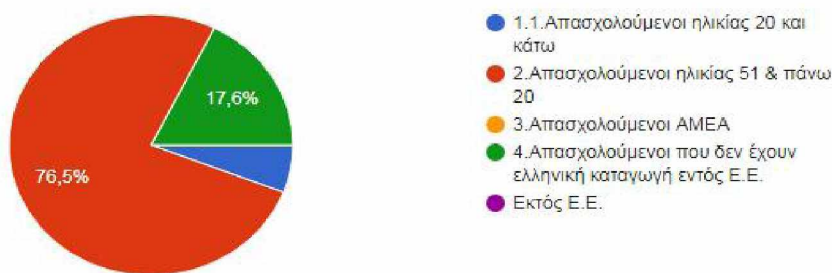
Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα σε ποσοστό επί τοις εκατό προκύπτει ότι συμβοηθούντα μέλη είναι το τριάντα πέντε τοις εκατό (35%) και αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος.

ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Πλήρη απασχόληση	27	37

Μερική απασχόληση	4	12
Εκ περιτροπής απασχόληση	0	2
Προσωρινή-εποχική απασχόληση	4	7

Πίνακας Β.4: Οι μορφές απασχόλησης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα και μετατρέποντας τα δεδομένα σε ποσοστό επί τοις εκατό γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από τις εργαζόμενες γυναίκες που απασχολούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις φτάνουν το ποσοστό του εξήντα τέσσερα τοις εκατό (64%).



Διάγραμμα Β3: Κατηγορίες απασχολούμενων

Αναλύοντας τα δεδομένα του παραπάνω γραφήματος τύπου πίτας, γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των απασχολούμενων με ποσοστό που ανέρχεται στο εβδομήντα έξι τοις εκατό (76%) είναι εργαζόμενοι από πενήντα ένα ετών κ άνω. Ο ακριβής αριθμός των υπαλλήλων και το φύλλο τους παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Εργαζόμενοι κάτω τον 20 ετών	7	6
Εργαζόμενοι 50 ετών και	10	24

άνω		
Εργαζόμενοι εκτός ΕΕ.	7	26

Πίνακας Β.5: Κατηγορίες απασχολούμενων (φύλο, αριθμός)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Λογιστήριο	4%	8%
Ανθρωπίνων Πόρων	2%	2%
Πωλήσεων & Μάρκετινγκ	8%	0
Τμ. Προμηθειών	7%	3%
Τμ. Κρατήσεων	19%	8%
Τμ. Υποδοχής	11%	23%
Τμ. Εστιατορίου- Μπαρ	19%	17%
Τμήμα Μαγειρείου-Κουζίνα	9%	8%
Ορόφων (καθαριότητα-συντήρηση)	15%	29%
Ψυχαγωγίας & άθλησης	6%	2%

Πίνακας Β.6.: Αριθμός εργαζομένων ανά τμήμα

Από τον παραπάνω πίνακα καθίσταται αντιληπτό ότι, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που απασχολούνται είναι γυναίκες ενώ σημαντικό ότι στο τμήμα των τμήμα πωλησεων και μάρκετινγκ δεν απασχολείται καμία γυναίκα. Επιπλέον το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών που ανέρχεται στο εικοσιεννέα τοις εκατό (29%) απασχολείται στο τμήμα οροφοκομίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών που ανέρχεται στο δεκαεννέα τοις εκατό (19%) απασχολούνται στο τμήμα εστιατορίου- μπάρ και στο τμήμα κρατήσεων.

Αναζήτηση πληροφοριών- συμβουλών τα τελευταία 2 έτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επιθεώρηση Εργασίας	6	12,0	12,0	12,0
	ΟΑΕΔ	11	22,0	22,0	34,0
	ΙΚΑ	6	12,0	12,0	46,0
	Δικηγόρο	6	12,0	12,0	58,0
	Λογιστή	18	36,0	36,0	94,0
	Κανέναν από τους παραπάνω	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας Β.7: Αναζήτηση πληροφοριών- συμβουλών τα τελευταία 2 έτη
 Στο παραπάνω πίνακα επισημάνεται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα έξι τοις εκατό (36%) επέλεξε να συμβουλευτεί τον λογιστή του, δεδομένου ότι στις πιο πολλές επιχειρήσεις δεν υπάρχει τμήμα ανθρωπίνων πόρων ο λογιστής της κάθε επιχείρησης αναλαμβάνει το τμήμα αυτό.

Συμβουλές από τις παρακάτω προτάσεις:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συλλογικές συμβάσεις εργασίας	14	28,0	31,1	31,1
	Συμμόρφωση-πειθαρχεία εργαζομένων	2	4,0	4,4	35,6
	Τυχόν απόλυση/απομάκρυνση /αποζημίωση εργαζ.	2	4,0	4,4	40,0
	Πληρωμή εργοδοτικών εισφορών & επιβαρύνσεων	4	8,0	8,9	48,9
	Συμβάσεις Μερικής Απασχ & Ορισμένου Χρόνου	5	10,0	11,1	60,0
	Υπερωρίες	5	10,0	11,1	71,1
	Συμβουλές για άλλα θέματα εργατικού δικαίου	13	26,0	28,9	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Β.8: Αναζήτηση συμβουλών

Όσον αφορά τον παραπάνω πίνακα καθίσταται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία του

δείγματος με ποσοστό είκοσι εννιά τοις εκατό (29%) αναζήτησε συμβουλές για άλλα θέματα εργατικού δικαίου.

7.2.3.Τρίτο μέρος ερωτηματολογίου: Πρόσληψη υποψηφίων

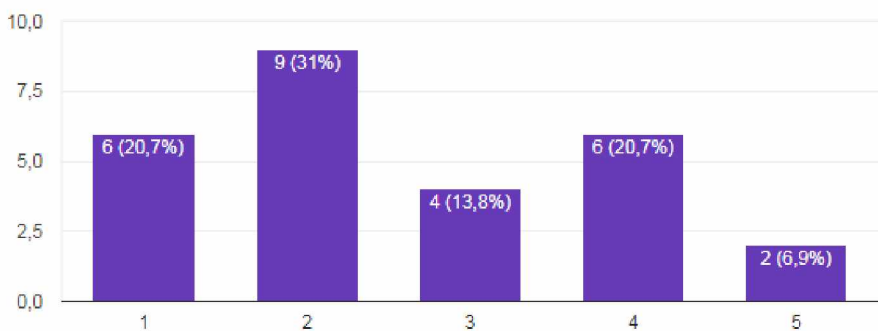
Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναλύεται και παρουσιάζεται η διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων, σύμφωνα με τους πενήντα (50) ερωτηθέντες διευθυντές – ιδιοκτήτες που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Πρόσληψη προσωπικού κατά τα τελευταία δυο (2) έτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	29	58,0	61,7	61,7
	OXI	18	36,0	38,3	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Γ.1: Πρόσληψη υπαλλήλων τα τελευταία δύο έτη

Από τον ανωτέρω πίνακα καθίσταται φανερό ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εξήντα δύο τοις εκατό (62%) των ερωτηθέντων προσέλαβαν άτομα κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών.



Διάγραμμα Γ1.1. Ακριβής αριθμός προσληφθέντων

Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό τριάντα ένα τοις εκατό (31%) προσέλαβαν εννέα άτομα τα τελευταία δύο έτη.

Μέθοδοι αναζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Τοπικός τύπος (ως αγγελία)	18	36,0	52,9	52,9
	Εξειδικευμένος τύπος (επαγγελματικά περιοδικά)..	2	4,0	5,9	58,8
	Εσωτερική Αναγγελία (μόνο στους εργαζομένους)	2	4,0	5,9	64,7
	ΟΑΕΔ (ή άλλο Δημόσιο Γραφείο Εργασίας)	3	6,0	8,8	73,5
	Ιδιωτικές Εταιρίες Εύρεσης Εργασίας	1	2,0	2,9	76,5
	Δημοσιοποίηση στο Διαδίκτυο	3	6,0	8,8	85,3
	Άλλη	5	10,0	14,7	100,0
	Total	34	68,0	100,0	
Missing	System	16	32,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Γ.2.: Μέθοδοι αναζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα τρία τοις εκατό (53%) δήλωσαν ότι αναζητούν προσωπικό μέσω του τοπικού τύπου και αγγελιών.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΣΕΛΗΦΘΗΣΑΝ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Πλήρη απασχόληση	56%	50%
Μερική απασχόληση	16%	41%
Προσωρινή- εποχική απασχόληση	12%	0
Επιδοτούμενη απασχόληση	16%	9%

Πίνακας Γ.3.: Αριθμός υπαλλήλων που προσελήφθησαν

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι το πενήντα έξι τοις εκατό (56%) των ανδρών που προσέλαβαν, προσελήφθησαν με πλήρη απασχόληση. Επιπλέον το ποσοστό των γυναικών που προσελήφθησαν με πλήρη απασχόληση ανέρχεται στο πενήντα τοις εκατό (50%), ενώ το υπόλοιπο μισό απασχολήθηκε με μερική και επιδοτούμενη απασχόληση.

Ενώ οι θέσεις που στελέχωσαν οι παραπάνω προσλήψεις παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

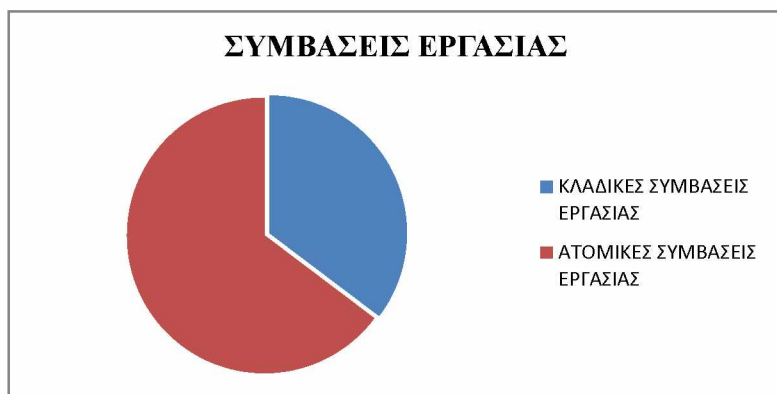
ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΣΑΝ ΟΙ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΕΣ	
ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ
Τμ. Προμηθειών	2,6%
Τμ. Κρατήσεων	4%
Τμ. Υποδοχής	21%
Εστιατόριο- Μπαρ	20%
Μαγειρείο- Κουζίνα	27%
Τμ. Ορόφων	24%
Τμ. Ψυχαγωγίας και άθλησης	1,4%

ΠΙΝΑΚΑΣ Γ.4: Οι θέσεις που στελέχωσαν οι προσληφθέντες

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία των ατόμων που προσλήφθησαν προστέθηκαν στο τμήμα της κουζίνας με το ποσοστό τους να ανέρχεται στο εικοσιεπτά τοις εκατό (27%).

7.2.4. Τέταρτο μέρος ερωτηματολογίου: Σύστημα αμοιβών & συμβάσεις εργασίας

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει αναλυτικά τις αποδοχές των υπαλλήλων τις συμβάσεις εργασίας τους καθώς και την άποψη των ανωτέρων τους για τη συμπεριφορά τους.



Διάγραμμα Δ1: Οι συμβάσεις εργασίας των υπαλλήλων

Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα τύπου πίτας είναι φανερό ότι πλειοψηφία με ποσοστό το εξήντα πέντε τοις εκατό (65%) αμείβονται μέσω ατομικών συμβάσεων εργασίας.

Αύξηση κλαδικών συμβάσεων ΣΕΕ σε σχέση με τις επιχειρησιακές ΣΕΕ τα τελευταία πέντε έτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυξήθηκε	3	6,0	6,7	6,7
	Παρέμεινε η ίδια με πέντε έτη πριν	10	20,0	22,2	28,9
	Μειώθηκε	2	4,0	4,4	33,3
	ΔΓ/ΔΑ	30	60,0	66,7	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Δ.1 : Αύξηση κλαδικών συμβάσεων ΣΕΕ σε σχέση με τις επιχειρησιακές ΣΕΕ τα τελευταία πέντε έτη

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, στο ερώτημα που αφορά στην αύξηση των κλαδικών συμβάσεων ΣΕΕ σε σχέση με τις επιχειρησιακές ΣΕΕ τα τελευταία πέντε έτη η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό εξήντα επτά τοις εκατό (67%) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν αν υπήρξε αύξηση.

ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΕ ΜΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	
Αποδοχές	Αριθμός εργαζομένων
Μικρότερες από 3000 ευρώ το έτος	3,2%
Μεταξύ 3001 και 5000 ευρώ το έτος	7,8%
Μεταξύ 5001 και 7000 ευρώ το έτος	2%
Μεταξύ 7001 και 9000 ευρώ το έτος	4%

Μεταξύ 9001 και 11000 ευρώ το έτος	17%
Μεταξύ 11001 και 13000 ευρώ το έτος	24%
Μεταξύ 13001 και 15000 ευρώ το έτος	22%
Μεταξύ 15001 και 17000 ευρώ το έτος	20%

Πίνακας Δ.2:

Ο αριθμός των εργαζομένων με μικτές αποδοχές Παρατηρώντας το παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των υπαλλήλων με ποσοστό είκοσι δύο τοις εκατό (22%) έχουν αποδοχές μεταξύ 13001 και 15000 ευρώ το έτος.

Πίνακας Δ.3: Απόψεις διευθυντών σχετικά με την εργασιακή νομοθεσία

Α) Η επιχείρηση μπορεί να αντεπεξέλθει στην πληρωμή μισθών των μισθωτών που θέτονται από κλαδικές συμβάσεις εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	14	28,0	28,0	28,0
	Συμφωνώ	21	42,0	42,0	70,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	20,0	20,0	90,0
	Διαφωνώ	4	8,0	8,0	98,0
	Διαφωνώ απόλυτα	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό σαράντα δύο τοις εκατό (42%) δήλωσαν ότι συμφωνούν, ότι η επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει στην πληρωμή των μισθών που θέτονται από κλαδικές συμβάσεις εργασίας.

Β) Το τωρινό επίπεδο των εργοδοτικών & ασφαλιστικών εισφορών αποτελεί εμπόδιο για την επιχείρηση σας να προσλάβει νέο προσωπικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	18	36,0	36,0	36,0
	Συμφωνώ	13	26,0	26,0	62,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	28,0	28,0	90,0
	Διαφωνώ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Όσον αφορά το κατά πόσο αποτελεί εμπόδιο στην πρόσληψη προσωπικού το τωρινό επίπεδο εργοδοτικών και ασφαλιστικών εισφορών, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων

με ποσοστό τριανταέξι τοις εκατό (36%) δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα ότι το τωρινό επίπεδο των εργοδοτικών και ασφαλιστικών εισφορών αποτελεί εμπόδιο για την επιχείρηση ώστε να πορσλάβει νέο προσωπικό.

Γ) Θεωρείτε εύκολο να πάρετε άδεια από την Επιθεώρηση Εργασίας για να προσλάβετε εργαζομένους προσωρινής απασχόλησης]

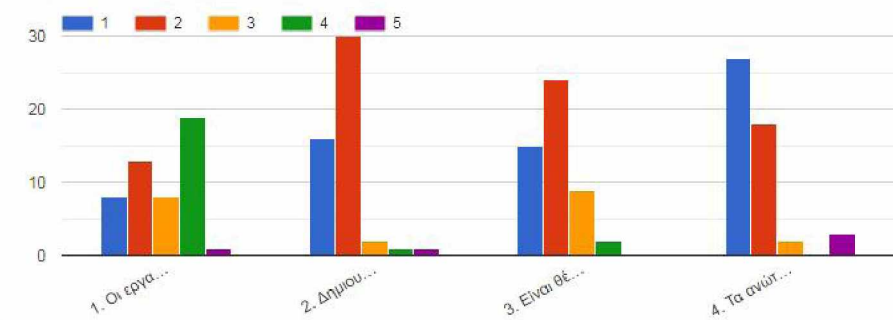
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	5	10,0	10,2	10,2
	Συμφωνώ	12	24,0	24,5	34,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	54,0	55,1	89,8
	Διαφωνώ	5	10,0	10,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Αναφορικά με το κατά πόσο είναι εύκολο να παρθεί άδεια από την επιθεώρηση εργασίας για την πρόσληψη εργατικού δυναμικού με προσωρινή απασχόληση, η πλειοψηφία με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν.

Δ) Οι νόμοι που αφορούν προσλήψεις και απολύσεις αποτελούν εμπόδιο για την πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων στην επιχείρησή σας

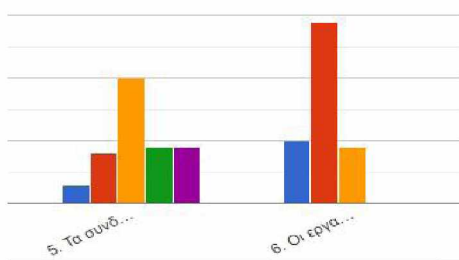
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	13	26,0	26,5	26,5
	Συμφωνώ	11	22,0	22,4	49,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	30,0	30,6	79,6
	Διαφωνώ	7	14,0	14,3	93,9
	Διαφωνώ απόλυτα	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι στην ερώτηση που αφορά τη νομοθεσία περί προσλήψεων - απολύσεων και κατά πόσο αποτελούν εμπόδιο για την πρόσληψη προσωπικού, η πλειοψηφία με ποσοστό εικοσι επτά τοις εκατό (27%) δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα ότι η νομοθεσία αποτελεί εμπόδιο.



Διάγραμμα Δ4.1.:Απόψεις διευθυντών σχετικά με εργασιακά ζητήματα

- Στην ερώτηση που αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι θα εκμεταλλευόντουσαν καταστάσεις προς όφελος τους, η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα έξι τοις εκατό (36%) ανέφεραν ότι διαφωνούν με την πρόταση αυτή.
- Όσον αφορά στο αν δημιουργούνται προσδοκίες στους εργαζόμενους για μακροχρόνια εργασιακή απασχόληση η πλειοψηφία με ποσοστό πενήντα ένα τοις εκατό (59%) δήλωσαν ότι συμφωνούν με αυτήν την άποψη.
- Το ότι είναι θέμα των ίδιων των υπαλλήλων το πώς θα ισορροπήσουν τις εργασιακές με τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους δήλωσαν οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα δύο τοις εκατό (52%).
- Ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό ενενήντα επτά τοις εκατό (97%) δήλωσε ότι τα ανώτατα στελέχη και μόνο είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων.



Διάγραμμα Δ4.2.:Απόψεις διευθυντών σχετικά με εργασιακά ζητήματα

- Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι, στην ερώτηση που αναφέρει ότι τα συνδικάτα βρίσκουν τρόπους ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό σαραντατρία τοις εκατό (43%) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν.

- Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα, στην ερώτηση που αφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες της επιχείρησης η πλειοψηφία με ποσοστό εξήντα τρία τοις εκατό (63%) ανέφεραν ότι συμφωνούν.

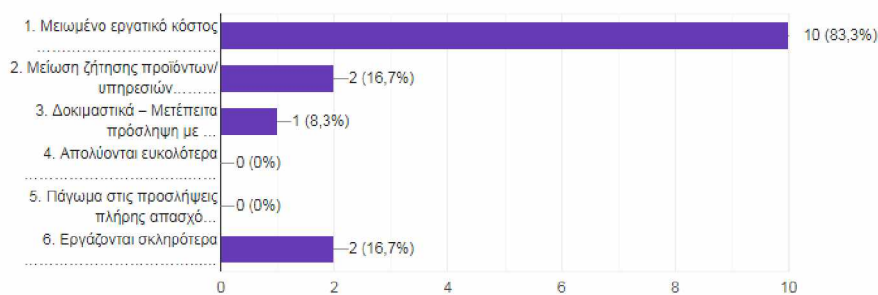
7.2.5. Πέμπτο μέρος ερωτηματολογίου: Μερική & εκ περιτροπής απασχόληση

Στο πέμπτο κεφαλαίο του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται και αναλύεται ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται με συμβάσεις μερικής καθώς και εκ περιτροπής απασχόλησης.

ΜΕΡΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ
Τμ. Κρατήσεων	5%
Τμ. Υποδοχής	19%
Εστιατόριο- Μπαρ	28%
Τμ. Ορόφων	48%

Πίνακας Ε.1: Προσωπικό που απασχολείται με μερική απασχόληση

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι το σαράντα οχτώ τοις εκατό (48%) που αποτελεί την πλειοψηφία του δείγματος απασχολείται με μερική απασχόληση και εργάζεται στο τμήμα οροφοκομίας.



Διάγραμμα Ε1: Λόγοι πρόσληψης ατόμων με μερική απασχόληση

Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό ογδόντα τρία (83%) προσλαμβάνουν μερικής απασχόλησης προσωπικό λόγω μειωμένου εργατικού κόστους.

7.2.6. Έκτο μέρος ερωτηματολογίου: Προσωρινή απασχόληση

Στο έκτο κατά σειρά κεφάλαιο του ερωτηματολογίου αναλύεται η προσωρινή απασχόληση των εργαζομένων και οι λόγοι που οδηγούν στην πρόσληψη ατόμων με προσωρινή απασχόληση.

Ποιο το ποσοστό (%) των εργαζομένων που απασχολείται με προσωρινή απασχόληση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
.00	7	14,0	15,9	15,9
50%+	2	4,0	4,5	20,5
25-49%	4	8,0	9,1	29,5
10-24%	3	6,0	6,8	36,4
5-9%	7	14,0	15,9	52,3
Λιγότερο του 5%	21	42,0	47,7	100,0
Total	44	88,0	100,0	
Missing				
System	6	12,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας Ζ.1: Ποσοστό εργαζομένων με προσωρινή απασχόληση

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό σαράντα επτά τοις εκατό (47%) δήλωσε ότι το ποσοστό των εργαζομένων που εργάζονται με προσωρινή απασχόληση είναι λιγότερο του πέντε τοις εκατό.

7.2.7. Έβδομο μέρος ερωτηματολογίου: Συμβοηθούντα απασχολούμενα μέλη

Στο έβδομο μέρος του ερωτηματολογίου με τίτλο «Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», παρουσιάζονται τα συμβοηθούντα μέλη των επιχειρήσεων και οι λόγοι που εργάζονται στην εκάστοτε επιχείρηση.

Μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	30	60,0	69,8	69,8
	OXI	13	26,0	30,2	100,0
	Total	43	86,0	100,0	
Missing	System	7	14,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Η.1: Μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση

Όσον αφορά τον παραπάνω πίνακα καθίσταται κατανοητό ότι η πλειοψηφία με ποσοστό εβδομήντα τοις εκατό (70%) δήλωσαν ότι εργάζονται μέλη της οικογένειας στο κατάλυμα που διευθύνουν.

Για ποιο λόγο απασχολείτε άτομα της οικογένειας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άτομα Μεγαλύτερης Εμπιστοσύνης	26	52,0	70,3	70,3
	Πάντα Διαθέσιμοι	6	12,0	16,2	86,5
	Χαμηλότερες Οικονομικές Απαιτήσεις	2	4,0	5,4	91,9
	Άλλο-Προσδιορίστε	3	6,0	8,1	100,0
	Total	37	74,0	100,0	
Missing	System	13	26,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Η.2: Λόγοι που απασχολούνται μέλη της οικογένειας

Αναφορικά με τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι, η πλειοψηφία με ποσοστό εβδομήντα τοις εκατό (70%) απάντησαν ότι πρόκειται για άτομα μεγαλύτερης εμπιστοσύνης.

7.2.8. Όγδοο μέρος ερωτηματολογίου: Επιδοτούμενη απασχόληση

Στο όγδοο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται η χρήση της επιδοτούμενης απασχόλησης από τις επιχειρήσεις στο νησί της Λευκάδος.

Υπάρχουν εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας μέσω «επιδοτούμενης» απασχόλησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	3	6,0	6,7	6,7
	OXI	42	84,0	93,3	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing	System	5	10,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας 0.7.1: Εργαζόμενοι στην επιχείρηση μέσω επιδοτούμενης απασχόλησης

Αναλύοντας τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία με ποσοστό ενενήντα τρεις τοις εκατό (93%) δεν προσλαμβάνει άτομα μέσω επιδοτούμενης απασχόλησης.

Από τους υπαλλήλους που εργάζονται μέσω επιδοτούμενης απασχόλησης η πλειοψηφία με ποσοστό 73% εργάζονται μέσω μαθητείας ΟΑΕΔ. Παράλληλα οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι έκαναν χρήση της επιδοτούμενης απασχόλησης, είκοσι φορές τα τελευταία πέντε έτη.

Έχουν ενταχθεί κάποιοι από αυτούς στο προσωπικό της επιχείρησής σας

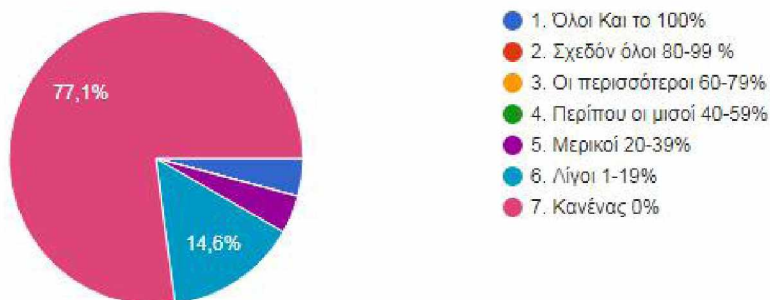
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	1	2,0	33,3	33,3
	OXI	2	4,0	66,7	100,0
	Total	3	6,0	100,0	
Missing	System	47	94,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας 0.2: Υπάλληλοι μέσω επιδοτούμενης απασχόλησης που ενταθήκαν στο προσωπικό της επιχείρησης

Σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων μέσω επιδοτούμενης απασχόλησης δεν ενταθήκαν στο προσωπικό της επιχείρησης.

7.2.9. Ένατο μέρος ερωτηματολογίου: Υπερωριακή απασχόληση

Στο ένατο κεφάλαιο του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται η υπερωριακή απασχόληση.



Διάγραμμα I1: Ποσοστό εργαζομένων που απασχολείται πέραν του κανονικού ωραρίου

Αναφορικά με το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό εβδομήντα επτά τοις εκατό (77%) δήλωσαν ότι κανένας υπάλληλος δεν εργάζεται πέρα του κανονικού ωραρίου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40,00	41	82,0	93,2	93,2
	41,00	1	2,0	2,3	95,5
	50,00	1	2,0	2,3	97,7
	52,00	1	2,0	2,3	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Missing	System	6	12,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Ι.1: Ο μέσος όρος κανονικού εβδομαδιαίου ωραρίου απασχόλησης για τους εργαζομένους με πλήρη απασχόληση συν τις υπερωρίες:

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο μέσος όρος κανονικού εβδομαδιαίου ωραρίου απασχόλησης για τους εργαζομένους με πλήρη απασχόληση συν τις υπερωρίες για το είναι 40 ώρες.

7.2.10. Δέκατο μέρος ερωτηματολογίου: Μείωση προσωπικού

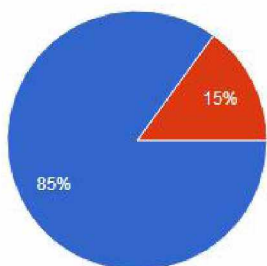
Στο δέκατο μέρος του ερωτηματολογίου αναλύεται η μείωση προσωπικού στις επιχειρήσεις.

Μείωση στον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησή σας τα τελευταία δύο έτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	3	6,0	6,5	6,5
	OXI	36	72,0	78,3	84,8
	ΔΓ/ΔΑ	7	14,0	15,2	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Missing	System	4	8,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Κ.1: Μείωση προσωπικού τα τελευταία δύο έτη

Από τον παραπάνω πίνακα οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι εβδομήντα οχτώ τοις εκατό (78%) δεν προέβησαν σε μείωση προσωπικού τα τελευταία δύο έτη.



- 1. Δεν έχει Μειωθεί
- 2. Έχει μειωθεί περισσότερο από 10%.....
- 3. Έχει μειωθεί περισσότερο από 20%.....
- 4. Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%.....
- 5. Έχει μειωθεί περισσότερο από 340%.....

Διάγραμμα Κ2: Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχει μειωθεί τα τελευταία δύο έτη

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι το ογδόντα πέντε τοις εκατό (85%) δεν έχει μειώσει το προσωπικό της επιχείρησης που διευθύνει.

7.2.11. Εντέκατο μέρος ερωτηματολογίου: Χρηματοοικονομική απόδοση

Στο εντέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων καθώς εκτιμάτε η απόδοση και η παραγωγικότητα της επιχείρησης σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα.

Επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων σας σε σύγκριση με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ ψηλότερο	1	2,0	2,0	2,0
	Λίγο ψηλότερο	19	38,0	38,8	40,8
	Περίπου τα ίδια	29	58,0	59,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Α.1: Επίπεδο παραγωγικότητας των υπαλλήλων σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου

Αναλύοντας τον ανωτέρω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων στην επιχείρηση που διευθύνουν είναι περίπου το ίδιο με εκείνο των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ καλύτερη	7	14,0	14,3	14,3
	Λίγο καλύτερη	17	34,0	34,7	49,0
	Περίπου η ίδια	25	50,0	51,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Α.2: Χρηματοοικονομική επίδοση σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ίδιου κλάδου

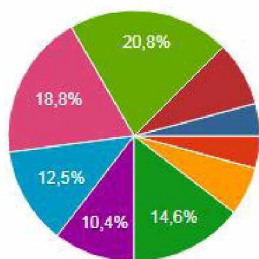
Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα ένα τοις εκατό (51%) θεωρεί ότι η χρηματοοικονομική απόδοση σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ίδιου κλάδου είναι περίπου η ίδια.

Η χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τα πέντε προηγούμενα έτη λειτουργίας της επιχείρησης:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ καλύτερη	5	10,0	10,2	10,2
	Λίγο καλύτερη	17	34,0	34,7	44,9
	Περίπου η ίδια	25	50,0	51,0	95,9
	Λίγο χειρότερη	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Διάγραμμα Α.3: Χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τα πέντε προηγούμενα έτη λειτουργίας της

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό πενήντα ένα τοις εκατό (51%) δήλωσε ότι η χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης τους είναι περίπου η ίδια με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.



- 1. Λιγότερο των 10.000 €.....
- 2. Μεταξύ 10.001 – 15.000 €.....
- 1. Μεταξύ 15.000 – 20.000 €.....
- 2. Μεταξύ 20.000 – 30.000 €.....
- 3. Μεταξύ 30.001 – 50.000 €.....
- 4. Μεταξύ 50.001 – 75.000 €.....
- 5. Μεταξύ 75.001 – 100.000 €.....
- 6. Μεταξύ 100.001 – 250.000 €.....

▲ 1/2 ▼

Διάγραμμα Λ4: Ετήσια κέρδη και δυναμική κατά το τελευταίο έτος

Παρατηρώντας το ανωτέρω διάγραμμα τύπου πίτας είναι φανερό ότι, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό είκοσι ένα τοις εκατό (21%) ανέφερε ότι οι εισπράξεις τους κυμαίνονται μεταξύ 100.000 με 250.000 ευρώ ανα έτος.

Σε σχέση με πριν πέντε έτη ο ετήσιος τζίρος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έχει μειωθεί από 15% ως 30%	4	8,0	8,2	8,2
	Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%	1	2,0	2,0	10,2
	Έχει παραμείνει περίπου ο ίδιος	27	54,0	55,1	65,3
	Έχει αυξηθεί περισσότερο από 15%	15	30,0	30,6	95,9
	Έχει αυξηθεί περισσότερο από 30%	2	4,0	4,1	100,0
	Total		49	98,0	100,0
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Λ.4: Ετήσια κέρδη σε σχέση με τα πέντε προηγούμενα έτη

Σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό πενήντα πέντε τοις εκατό (55%) δήλωσε ότι τα κέρδη έχουν παραμείνει ίδια με την προηγούμενη πενταετία.

7.2.12. Δωδέκατο μέρος ερωτηματολογίου: Επιπτώσεις της κρίσης

Στο δωδέκατο μέρος του ερωτηματολογίου αναλύονται οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, και παρουσιάζεται ο βαθμός που επηρέασε τις επιχειρήσεις .

Βαθμός που το ξενοδοχείο σας έχει επηρεαστεί αρνητικά από την πρόσφατη οικονομική κρίση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	2	4,0	4,1	4,1
	Αρκετά	17	34,0	34,7	38,8
	Μέτρια	22	44,0	44,9	83,7
	Ελάχιστα	5	10,0	10,2	93,9
	Καθόλου	3	6,0	6,1	100,0
	Total		49	98,0	100,0
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Πίνακας Μ.1: Βαθμός που επηρέασε η κρίση αρνητικά το ξενοδοχείο

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το σαράντα πέντε τοις εκατό (45%) των ερωτηθέντων που αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος δήλωσαν ότι επηρεάστηκε μέτρια η επιχείρησή τους από τη πρόσφατη οικονομική κρίση.

Σε ποιες από τις παρακάτω ενέργειες έχετε προβεί για να αντιμετωπίσετε την πρόσφατη κρίση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Υποχρεωτικές απολύσεις	1	2,0	2,0	2,0	
	Εθελοντικές Αποχωρήσεις	3	6,0	6,1	8,2	
	Προσωρινό Πάγωμα των Προσλήψεων	7	14,0	14,3	22,4	
	Πάγωμα ή Μείωση των Μισθών	4	8,0	8,2	30,6	
	Απαίτηση Εργαζομένων για Άδεια Άνευ Αποδοχών	3	6,0	6,1	36,7	
	Μείωση Εργαζομένων με Προσωρινή Απασχόληση	5	10,0	10,2	46,9	
	Αύξηση Εργαζομένων με Προσωρινή Απασχόληση	1	2,0	2,0	49,0	
	Μείωση στα Έξοδα Επιμόρφωσης Εργαζομένων	25	50,0	51,0	100,0	
	Total		49	98,0	100,0	
	Missing	System	1	2,0		
	Total		50	100,0		

Πίνακας Μ.2: Ενέργειες που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, οι ενέργειες που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης για την πλειοψηφία του δείγματος με το ποσοστό να φθάνει το πενήντα ένα τοις εκατό (51%) μείωσε τα έξοδα επιμόρφωσης των εργαζομένων.

7.2.13. Δέκατο τρίτο μέρος ερωτηματολογίου: Επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στις επιχειρήσεις

Στο δέκατο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται ανάλυση των επιπτώσεων της νόσου του Covid-19, και εκτιμάτε ο βαθμός που επηρέασε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μείωση εργαζομένων λόγω covid-19

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Δεν μειώθηκε	4	25,0	25,0	25,0
Έχει μειωθεί περισσότερο από 10%	3	18,8	18,8	43,8
Έχει μειωθεί περισσότερο από 20%	6	37,5	37,5	81,3
Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%	3	18,7	18,7	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.1: Μείωση προσωπικού εξαιτίας της πανδημίας Covid-19

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία με ποσοστό τριάντα επτά τοις εκατό (37%) απάντησε ότι η μείωση προσωπικού που έγινε εξαιτίας του Covid-19 ήταν μεγαλύτερη του είκοσι τοις εκατό (20%).

Απόδοση εργαζομένων λόγω Covid-19

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Πολύ	4	25,0	25,0	25,0
Μερικώς	6	37,5	37,5	62,5
Λίγο	3	18,8	18,8	81,3
ΔΓ/ΔΑ	2	12,5	12,5	93,8
5,00	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.2: Απόδοση εργαζομένων

Αναφορικά με τον ανωτέρω πίνακα καθίσταται κατανοητό ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων με ποσοστό τριάντα οχτώ τοις εκατό (38%) απάντησαν ότι η απόδοση των εργαζομένων τους επηρεάστηκε μερικώς, εξαιτίας της πανδημίας.

Μειώθηκαν οι αποδοχές των εργαζομένων

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Δε μειώθηκαν	8	50,0	50,0	50,0
Μειώθηκαν περισσότερο από 10%	2	12,5	12,5	62,5
Μειώθηκαν περισσότερο από 20%	5	31,3	31,3	93,8
Μειώθηκαν περισσότερο από 30%	1	6,2	6,2	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.3: Αποδοχές εργαζομένων

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) δήλωσε ότι δεν μείωσε τις αποδοχές των υπαλλήλων τους εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19.

Χρονοςλειτουργίας 2019

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 3 μήνες	1	6,2	6,2	6,2
4 μήνες	4	25,0	25,0	31,3
5 μήνες	11	68,8	68,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.4.A.: Χρόνος λειτουργίας καταλύματος το προηγούμενο έτος (2019)

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι κατά το έτος 2019 η πλειοψηφία των καταλυμάτων με ποσοστό εξήντα εννέα τοις εκατό (69%) λειτουργούσαν πέντε μήνες.

Χρονοςλειτουργίας 2020

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 1 μήνα	2	12,5	12,5	12,5
2 μήνες	6	37,5	37,5	50,0
3 μήνες	4	25,0	25,0	75,0
4 μήνες	2	12,5	12,5	87,5
5 μήνες	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.4.B: Χρόνος λειτουργίας καταλύματος το τρέχον έτος (2020)

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι κατά το έτος 2020 τα περισσότερα τουριστικά καταλύματα με ποσοστό τριανταεφτα τοις εκατό (37%) λειτούργησαν μόλις δύο μήνες.

Ετήσιος τζίρος και η δυναμική των καταλυμάτων το 2020

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 10.001-20.000	1	6,2	6,2	6,2
20001-50000	5	31,3	31,3	37,5
50001-75000	4	25,0	25,0	62,5
75001-100000	5	31,3	31,3	93,8
>100000	1	6,2	6,2	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.5: Ο ετήσιος τζίρος και η δυναμική των καταλυμάτων το 2020

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ετήσιος τζίρος για την πλειοψηφία με ποσοστό τριανταένα τοις εκατό (31%) κυμάνθηκε από 20.001 έως 50.000 ευρώ. Παράλληλα το ίδιο ποσοστό δήλωσε ότι ο τζίρος του κυμάνθηκε μεταξύ 75.001 έως 100.000 ευρώ.

Τζίρος σε σχέση με το 2019

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid -15%	4	25,0	25,0	25,0
-30%	12	75,0	75,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.6: Ετήσιος τζίρος καταλυμάτων σε σχέση με το προηγούμενο έτος

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία με ποσοστό εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) απάντησε ότι υπήρξε μείωση μεγαλύτερη του τριάντα τοις εκατό (30%) στον ετήσιο τζίρο της επιχείρησης που διευθύνουν.

Ποσοστό ακυρώσεων 2020

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	>20	1	6,3	6,3	6,3
	>30%	2	12,5	12,5	18,8
	>40%	5	31,3	31,3	50,0
	>50%	7	43,8	43,8	93,8
	>60%	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.7: Ακυρωμένες κρατήσεις για το 2020

Όσον αφορά τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία με ποσοστό σαραντατέσσερα τοις εκατό (44%) επιβεβαίωσε ότι οι ακυρώσεις ξεπέρασαν το πενήντα τοις εκατό (50%) κατά το έτος 2020.

Lastminuteκρατήσεις 2019

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	-25%	5	31,3	31,3	31,3
	-50%	3	18,8	18,8	50,0
	0	6	37,5	37,5	87,5
	+25%	1	6,3	6,3	93,8
	+50%	1	6,0	6,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.8.A. Κρατήσεις τελευταίας στιγμής – lastminute για το έτος 2019

Παρατηρώντας τον ανωτέρω πίνακα είναι εμφανές ότι για το έτος 2019 οι κρατήσεις της τελευταίας στιγμής παρέμειναν στα ίδια νούμερα με το προηγούμενο έτος για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων.

Lastminuteκρατήσεις 2020

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	-25%	1	6,3	6,3	6,3
	0	1	6,3	6,3	12,5
	+25%	5	31,3	31,3	43,8
	+50%	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.8.B. Κρατήσεις τελευταίας στιγμής – lastminute για το έτος 2020

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι για το έτος 2020 οι κρατήσεις της τελευταίας στιγμής αυξήθηκαν για το ενενήντα τοις εκατό (90%) των ερωτηθέντων.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid το ίδιο	1	6,3	6,3	6,3
+10%	2	12,5	12,5	18,8
+20%	8	50,0	50,0	68,8
+30%	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Πίνακας N.9: Επιπρόσθετο κόστος λειτουργίας επιχειρήσεων με προδιαγραφές Covid-19

Αναλύοντας τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το επιπρόσθετο κόστος που υπήρξε λόγω των προδιαγραφών Covid-19 ήταν μεγαλύτερο από είκοσι τοις εκατό (20%).

8.1 Συμπεράσματα έρευνας

8.1.1. Συμπεράσματα έρευνας Πρώτου Ερωτηματολογίου

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αναφέρονται συνοπτικά τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την συνολική ενασχόλησή μας με την μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχειακού κλάδου της Λευκάδας.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων των καταλυμάτων που εξετάστηκαν και εν κατακλείδι παραθέτονται τα κυριότερα εκ των πορισμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους- (δείγμα 112 ατόμων) , την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση που αυτοί λαμβάνουν στον εργασιακό τους χώρο. Αναλυτικότερα :

8.1.1.1. Προφίλ εργαζομένου

Η πλειονότητα που έλαβε μέρος στην έρευνα ανήκουν στο φύλο των γυναικών. Ακόμη, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων είναι μεταξύ των 25 – 28 ετών και 38 – 45 ετών. Η οικογενειακή κατάσταση που τους χαρακτηρίζει είναι ελεύθεροι και παντρεμένοι, χωρίς όμως να υφίστανται εξαρτώμενα μέλη ή τέκνα. Η εκπαίδευση που έχουν οι πιο πολλοί ερωτώμενοι είναι μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή Δημόσιο ή Ιδιωτικό Ι.Ε.Κ και

τριτοβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή Πανεπιστήμιο ή Τεχνολογικό Ίδρυμα. Οι αμοιβές τους κυμαίνονται στα 500 με 700 ευρώ ανά μήνα.

8.1.1.2. Διευκρινήσεις σχετικά με την εργασία

Από την παραπάνω μέλετη γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνουν ότι απασχολούνται στην συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση μεταξύ των πέντε με δέκα ετών και ότι η σύμβαση που περιγράφει καλύτερα την εργασιακή τους σχέση είναι αυτή της μόνιμης σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου (πλήρης απασχόλησης), για το 66%. Επίσης, οι συμφωνηθέντες ώρες εργασίας των περισσότερων υπαλλήλων το ποσοστό των οποίων ανέρχεται στο 70% είναι 40 ώρες εβδομαδιαία και σημαντικό να αναφερθεί ότι περίπου οι μισοί με ποσοστό 40% δεν κάνουν υπερωρίες.

Στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης ποικίλων θεμάτων στην εργασία. Αρχικά από το αίσθημα επιτυχίας μέσω της δουλειάς τους οι ερωτώμενοι ,υποστηρίζουν ότι είναι ικανοποιημένοι με τον αριθμό τους να ανέρχεται στο 60% του δείγματος. Ακόμη, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για το 46% των ερωτηθέντων , η οποία καθίσταται επιτρεπτή σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν. Ενώ ο 1 στους 2 δήλωσε ότι το ποσοστό επίδρασης στη δουλειά τους είναι αρκετά υψηλό. Η δυνατότητα να εξελιχθούν και αναπτύξουν τις ικανότητές τους που τονίζεται ότι είναι αρκετά ικανοποιητική για το 39%. Παράλληλα οι πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 42% θεωρούν ότι οι αποδοχές τους τόσο ειδικά όσο και γενικά, σε σύγκριση με των συναδέλφων τους είναι αμερόληπτες και αποδεκτές. Ο φόρτος εργασίας συνδυαστικά με το μηνιαίο μισθό που περίπου οι μισοί αποφάνθηκαν (42%) ότι είναι επαρκής αλλά οι υπόλοιποι (40%) υποστήριξαν μια ουδέτερη θέση. Το αίσθημα εξασφάλισης από την εργασία , όπου είναι αρεστό για την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 62% και γενικότερα η ίδια η εργασία είναι ικανοποιητική για το 68% των εργαζομένων.

8.1.1.3. Παρατηρήσεις σχετικά με τον εργασιακό χώρο

Ένας στους δύο εργαζομένους φαίνονται να μην είναι ούτε ευχαριστημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από το τμήμα που εργάζονται. Οι πιο πολλοί υπάλληλοι με ποσοστό 33% ανταποκρίθηκαν πως δεν αφιερώνουν τόσο χρόνο στην εργασία τους , ώστε να παραγνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους εκτός αυτής, ενώ ταυτόχρονα αξίζει να σημειωθεί πως ούτε οι υποχρεώσεις εκτός δουλειάς εμποδίζουν το 50% των ατλομων να εκτελέσουν ορθά τα καθημερινά τους καθήκοντα. Επιπρόσθετα το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαθέτει αρκετά υψηλές δεξιότητες, για να ανταπεξέλθει στην εργασία του. Επίσης η πλειοψηφία με ποσοστό 38% απάντησε ότι καμία επίπτωση της οικονομικής κρίσης δεν έπληξε την εργασία του.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έθιξαν και τις σχέσεις διευθυντή – εργαζόμενου και κατά πόσο οι πρώτοι ενημερώνουν τους δεύτερους για όσο λαμβάνουν χώρα στα καταλύματα. Οι πιο πολλοί εργαζόμενοι με το ποσοστό τους να ανέρχεται στο 39% δήλωσαν ότι ενημερώνονται καλά από τους ανωτέρους τους όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Εν συνεχεία, σχετικά με τις αλλαγές στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού η πλειοψηφία δήλωσε ότι πληροφορούνται καλά.

Ακόμα, θα πρέπει να αναφερθεί και δεκτικότητα των διευθυντών. Όσον αφορά το γεγονός της κατάθεσης των απόψεων των εργαζομένων, η απάντηση της πλειονότητας των ατόμων με ποσοστό 41% απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν αν τελικά επιτρέπεται οι υπάλληλοι ή οι εκπρόσωποί τους να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις των ανωτέρων.

8.1.1.4. Απόψεις για τον εργασιακό χώρο

Από το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε διάφορες δηλώσεις σχετικά με την εργασία στους οργανισμούς που εξετάστηκαν. Ο ένας στους δύο εργαζομένους δήλωσαν ότι συμφωνούν με την άποψη ότι το περιβάλλον της δουλείας τους (υλικοτεχνικές υποδομές, εξοπλισμός) είναι αποδεκτό, ότι συμβαδίζει με τις πρωτοβουλίες εκτέλεσης καθηκόντων που δεν απαιτούνται στην εργασία τους, ότι συμμερίζονται πολλές αξίες του οργανισμού που εργάζονται, ότι νιώθουν πιστοί σ'αυτόν και είναι περήφανοι που απασχολούνται στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Συνοψίζοντας, από την έρευνα προκύπτει πως οι διευθυντές κρατούν τις υποσχέσεις που δίνουν στους εργαζομένους. Είναι ειλικρινείς, τίμιοι και έχουν διάθεση να κατανοήσουν τις γνώμες των υπαλλήλων τους. Ακόμη αντιλαμβάνονται τις εξωτερικές υποχρεώσεις των εργαζομένων πέραν της εργασίας τους και τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Βέβαια είναι ουδέτερη ως προς την επιβράβευση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εργαζομένων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν τους σέβονται στο έπακρο. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η γενικότερη άποψη των ατόμων που μελετήθηκαν είναι ότι η κρίση τους είναι δίκαιη και γι' αυτό οι σχέσεις τους χαρακτηρίζονται καλές για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων.

8.1.2. Συμπεράσματα έρευνας Δεύτερου Ερωτηματολογίου

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο συσχετίζεται με τους διευθυντές – προϊστάμενους και τονίζει τα στοιχεία των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Παρουσιάζονται τα βασικότερες πληροφορίες των 46 καταλυμάτων και συμπεράσματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

8.1.2.1. Πληροφορίες καταλυμάτων

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 50 διευθυντές – προϊστάμενοι , οι οποίοι εργάζονται στα 46 καταλύματα που εξετάστηκαν. Τα περισσότερα ξενοδοχεία που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία ανήκαν στην κατηγορία των 2 αστέρων και η δυναμικότητα τους όσον αφορά τα δωμάτια είναι από 5 μέχρι 116 δωμάτια, τα οποία περιλαμβάνουν 10 με 128 κλίνες.

Η νομική μορφή των πιο πολλών επιχειρήσεων είναι ατομικές και ανώνυμες εταιρείες , οι οποίες λειτουργούν περισσότερο από 3 μήνες και λιγότερο από 6 μήνες.

Επίσης, τα πιο πολλά καταλύματα δεν ανήκουν σε κανέναν όμιλο και το 50% της ιδιοκτησίας ή και περισσότερο κατέχει ένα μεμονωμένο άτομο ή μια οικογένεια.

8.1.2.2. Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό

Αξίζει να τονιστεί ότι οι ερωτηθέντες (70%) αναζήτησαν βοήθεια στον λογιστή για θέματα εργατικού δικαίου (36,4%).

8.1.2.3. Δεδομένα σχετικά με τις προσλήψεις υποψηφίων

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 63% ανέφεραν ότι έχουν προσλάβει προσωπικό κατά τα 2 τελευταία έτη και η μέθοδος αναζήτησης αυτών συμπεραίνεται πως είναι αυτή της δικτύωσης μέσω γνωριμιών ή φίλων.

8.1.2.4.Μερική & εκ περιτροπής απασχόληση

Όσον αφορά τη μερική απασχόληση (part - time) οι πιο πολλές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν κάνουν χρήση αυτής της μορφής απασχόλησης.

8.1.2.5.Προσωρινή απασχόληση

Εν συνεχεία η προσωρινή απασχόληση κατέχει μικρό ποσοστό στην μελέτη, αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 53% δήλωσε ότι δεν τη χρησιμοποιεί.

8.1.2.6.Συμβοηθόντα απασχολούμενα μέλη

Η πλειονότητα των διευθυντών που ερωτήθηκαν με ποσοστό 70% δήλωσαν πως οι εργαζόμενοι τους είναι ταυτόχρονα και μέλη των οικογενειών τους, διότι είναι άτομα μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και άμεσα διαθέσιμα.

8.1.2.7. Επιδοτούμενη απασχόληση

Τα αποτελέσματα της εργασίας μας δείχνουν πως ελάχιστες επιχειρήσεις κάνουν χρήση της, αφού το (93,5%) δεν κάνουν χρήση επιδοτούμενης απασχόλησης.

8.1.2.7. Υπερωριακή απασχόληση

Ο μέσος όρος των ερευνηθέντων ξενοδοχείων σε κανονικό εβδομαδιαίο ωράριο απασχόλησης για τους εργαζόμενους με πλήρη απασχόληση, λαμβάνοντας υπόψη της υπερωρίες είναι το 93% , από το οποίο ένας στους τρεις πληρώνεται παραπάνω γι' αυτές.

8.1.2.8. Αποτελέσματα για τα συστήματα αμοιβών και τις συμβάσεις εργασίας

Από τις πιο πολλές απαντήσεις των προϊσταμένων φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι οι εξεταζόμενοι μισθωτοί αμείβονται σύμφωνα με ατομικές συμβάσεις εργασίας. Η κλίμακα των των περισσότερων ερωτηθέντων με μικτές αποδοχές είναι μεταξύ των 3.001 ευρώ και 5.000 ευρώ. Είναι σκόπιμο να ληφθεί υπόψη ότι οι περισσότεροι διευθυντές δήλωσαν ότι διαφωνούν με την γνώμη ότι αν οι εργαζόμενοι τους, αν τους δοθεί η ευκαιρία, θα εκμεταλλευτούν κάποιες καταστάσεις προς όφελός τους. Επίσης η πλειοψηφία συμφωνεί ότι με την άποψη ότι δημιουργούνται προσδοκίες για τους ερευνηθέντες υπαλλήλους σχετικά με τη μακροχρόνια εργασιακή ενασχόληση στις επιχειρήσεις τους, επιπλέον δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι τους είναι αφοσιωμένοι στις αξίες των καταλύματων τους. Τέλος, η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών υποστηρίζει πως τα στελέχη είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς.

8.1.2.9. Δεδομένα χρηματοοικονομικής απόδοσης

Συμπερασματικά, οι περισσότεροι διευθυντές δήλωσαν πως η παραγωγικότητα των υπαλλήλων των επιχειρήσεων που διοικούν σε σχέση με άλλες του ίδιου κλάδου έχουν περίπου το ίδιο επίπεδο, όπως επίσης και η χρηματοοικονομική επίδοση θεωρούν πως ισοσταθμίζεται με τις ανταγωνιστικές εταιρείες του ξενοδοχειακού κλάδου. Παράλληλα, τόνισαν πως η επίδοση του καταλύματος τους τα τελευταία χρόνια δεν έχει αλλάξει ιδιαίτερα και τέλος ο ετήσιος τζίρος τους κυμαίνεται μεταξύ 100.001 -250.000 ευρώ και επίσης έχει παραμείνει ο ίδιος με τα προηγούμενα πέντε χρόνια.

8.1.2.10. Επιπτώσεις της κρίσης

Οι περισσότεροι διευθυντές δήλωσαν ότι έχει υπάρξει μέτρια αρνητική επιρροή από την οικονομική ύφεση, καθώς επίσης επισημαίνεται πως ελάχιστες επιχειρήσεις από τις μελετηθήσες πάγωσαν τις.

8.1.2.11 Μεταβολές εξαιτίας του Covid-19

Η πλειοψηφία των διευθυντών απάντησαν ότι έγιναν πολλές αλλαγές στην λειτουργία των καταλυμάτων εξαιτίας του Covid-19, όπως ότι μειώθηκε περισσότερο από 20% ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης που διευθύνουν, ότι επηρεάστηκε αρκετά η απόδοση των υπαλλήλων εξαιτίας αυτής της κατάστασης. Επιπλέον δήλωσαν ότι ο χρόνος

λειτουργίας της πλειοψηφίας των καταλυμάτων του νησιού που κατά τα προηγούμενα έτη ήταν πέντε μήνες κατά μέσο όρο, το 2020 ήταν μόνο δύο μήνες. Επιπλέον εξαιτίας της πανδημίας επηρεάστηκαν σημαντικά τα κέρδη των επιχειρήσεων που μειώθηκαν περισσότερο από 30% σε σχέση με το 2019 για το 75% των ερωτηθέντων, ενώ τα ποσοστά των ακυρώσεων από την αρχή του 2020 έως το τέλος της σεζόν ξεπέρασαν το 50% για μία στις δύο επιχειρήσεις. Τέλος υπήρξε μεγάλη αύξηση των κρατήσεων της «τελευταίας στιγμής» αφού αυξήθηκαν περισσότερο από 50% , ενώ το επιπρόσθετο κόστος λειτουργίας σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές ξεπέρασε στο 20% .

8.2.Συμπεράσματα

Με την αποπεράτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και έχοντας πλέον μία συνολική εικόνα για τα για όσα μελετήθηκαν δίνεται η δυνατότητα παράθεσης των παρακάτω συμπερασμάτων αφενός από τη εξέταση του πολυδιάστατου φαινομένου του τουρισμού,την έννοια της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο και αφετέρου από την καταγραφή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Όσον αφορά την έννοια του τουρισμού παράλληλα με την εξέταση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι πρόκειται για ένα πολύπλευρο φαινόμενο με ιδιαίτερα δυναμικό χαρακτήρα, του οποίου τα πρότυπα μεταβάλλονται κάθε φορά με βάση τις κοινωνικές πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες,για να καλύπτουν κάθε φορά της ανάγκες και τη ζήτηση των τουριστών. Έτσι λόγω αυτού του χαρακτηριστικού του αλλά και της συνεχούς επιθυμίας των ατόμων να ταξιδεύουν ώστε να γνωρίσουν νέους τόπους, κουλτούρες , πολιτισμούς ο τουρισμός είναι ένας από τους σταθερότερους και πιο σημαντικούς παράγοντες της παγκόσμιας οικονομίας και συγκροτεί το πεδίο ανάπτυξης των επενδύσεων σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Επιπρόσθετα,όλη η διαδικασία της παρακίνησης των υπαλλήλων αποτελεί ένα περίπλοκο ζήτημα, μεταξύ των αναγκών του εργαζόμενου και των στόχων που θέτει η κάθε επιχείρηση να εκπληρώνει οεργαζόμενος.Είναι δημαντικό τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να έχουν τις προαπαιτούμενες γνώσεις, να προσεγγίζουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, να δραστηριοποιούνται και να λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα.Επίσης,προς όφελος της εκάστοτε επιχείρησης είναι να λαμβάνει υπόψη της την υποκίνηση,την εργασιακή ικανοποίηση και σε γενικότερες γραμμές μια κοινώς αποδέκτη ανθρώπινη συμπεριφορά. Παράλληλα , συμπεραίνεται πως πρέπει τα ξενοδοχειακά καταλύματα να αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος στην εργασία του κυρίως μέσω των αποδοχών του, διότι αυτός είναι ο πιο βασικός παράγοντας

που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό το άτομο αποκτά το αίσθημα, αξίες για την επιχείρηση και την κοινωνία.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στην εποχή μας εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης καθώς και της κατάστασης που επικρατεί λόγω της πανδημίας του Covid-19 ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων αυξήθηκε, οι ώρες εργασίας τους μειώθηκαν, στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει συμπληρωματικό προσωπικό (είτε μέσω πρακτικής άσκησης, είτε αρωγή οικογενειακών μελών κ.τ.λ.) και οι περισσότεροι ανέφεραν ότι δεν υφίσταται επαρκής επιμόρφωση, ώστε να οξυνθούν και οι οικονομικές απολαβές τους. Τέλος, οι διευθυντές υποστήριξαν ότι το επίπεδο παραγωγικότητας, η επίδοση των εργαζομένων ακόμη και η ετήσια δυναμική των εξεταζόμενων καταλυμάτων είναι περίπου ίδια με την περασμένα πενταετία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1^Ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακίνηση & εργασιακή ικανοποίηση : Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου

A. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας

A1 Πόσα έτη συνολικά εργάζεστε στο ξενοδοχείο:

- Λιγότερο του 1 έτους
- Μεταξύ 1-2 έτη
- Μεταξύ 2-5 έτη
- Μεταξύ 5-10 έτη
- Περισσότερο των 10 ετών

A2 Ποια από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας σχέση:

- Μόνιμη – Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (πλήρης απασχόλησης)
- Μόνιμη Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (μερικής απασχόλησης)
- Μόνιμη Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (εκ περιτροπής απασχόλησης)

Προσωρινή –Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου

A3 Ποιες είναι οι συμφωνηθέντες ώρες εργασίας - σε εβδομαδιαία βάση - χωρίς να λάβετε υπόψη σας πιθανές υπερωρίες; (Απαντήστε γράφοντας μόνο έναν νούμερο, δηλ. τον Αριθμό Ωρών)

Γράψτε στο κουτάκι την απάντησή σας

A4 Πόσες ώρες εργάζεστε συνήθως κάθε εβδομάδα ως επιπρόσθετη ή υπερωριακή απασχόληση; (Απαντήστε γράφοντας μόνο έναν νούμερο, δηλ. τον Αριθμό Ωρών)

Γράψτε στο κουτάκι την απάντησή σας

A5 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις για την δουλειά σας:

"Η δουλειά μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

"Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της μέρας"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

"Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι "εξασφαλισμένη (μεγάλο χρονικό διάστημα παραμονής)" στο ξενοδοχείο"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

"Η δουλειά μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

"Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της μέρας"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

A6 Η διαδικασία εξέλιξης στο ξενοδοχείο (ιδιωτικό τομέα) είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις δημόσιες επιχειρήσεις (δημόσιο τομέα):

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

A7 Σε γενικές γραμμές σε ποιο βαθμό εσείς επηρεάζετε τα παρακάτω:

Τα καθήκοντα που εκτελείτε στη δουλειά σας

Πολύ, Μερικώς, Λίγο, Καθόλου, Δεν γνωρίζω

Το ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε

Πολύ, Μερικώς, Λίγο, Καθόλου, Δεν γνωρίζω

Το πώς κάνετε την δουλειά σας

Πολύ, Μερικώς, Λίγο, Καθόλου, Δεν γνωρίζω

Τη σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία

Πολύ, Μερικώς, Λίγο, Καθόλου, Δεν γνωρίζω

Την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια μέρα εργασίας

Πολύ, Μερικώς, Λίγο, Καθόλου, Δεν γνωρίζω

A8 Αξιολογήστε στις παρακάτω προτάσεις "Το βαθμό ικανοποίησης σας από....."

...το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασία σας"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στην δουλειά σας"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...την εκπαίδευση που λαμβάνετε από το ξενοδοχείο"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην εργασία σας"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...το ποσό της αμοιβής που λαμβάνετε από το ξενοδοχείο"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες"

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δεν γνωρίζω

...Το φόρτος εργασίας μου συγκριτικά με το μηνιαίο μισθό είναι ικανοποιητικός"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...το ξενοδοχείο καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για να έχω τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...την "εξασφάλιση εργασίας στο ξενοδοχείο"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...την ίδια την εργασία γενικότερα"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασία σας"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στην δουλειά σας"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...την εκπαίδευση που λαμβάνετε από το ξενοδοχείο"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

...την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην εργασία σας"

- Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω
-

A9 Λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εβδομάδες, πόσο συχνά σας έκανε η δουλειά σας να αισθάνεστε τα παρακάτω:

Ένταση

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

Μελαγχολία

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

Ανησυχία

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

Κακή διάθεση

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

Άβολα

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

Δυστυχία

Όλη την ώρα, Την περισσότερη ώρα, Λίγη ώρα, Περιστασιακά, Ποτέ

ΒΣχετικά με τον εργασιακό σας χώρο

B1 Σε γενικές γραμμές, πόσο ικανοποιημένος/η είστε εργαζόμενος/η για το τμήμα σας:

Πολύ ικανο/νος, Ικανο/νος, Ούτε ικανο/νος ούτε δυσαρ/νος, Δυσανεστημένος, Πολύ Δυσανεστημένος,
 Δε γνωρίζω

B2 Τώρα σκεφτείτε τις υποχρεώσεις σας τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις:

Συχνά μου είναι δύσκολο να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου εκτός εργασίας λόγω του χρόνου που ξοδεύω για τη δουλειά μου

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεων μου εκτός εργασίας

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

B3 Εκτός της τυχόν επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό σας χώρο, πόσης χρονικής διάρκειας ήταν η επιμόρφωση/κατάρτιση που είχατε τους τελευταίους 12 μήνες, είτε με δικά σας έξοδα είτε οργανωμένη με καλυπτόμενα έξοδα από το ξενοδοχείο;

- Καθόλου
- Λιγότερο από 1 ημέρα
- 1-2 ημέρες
- 2-5 ημέρες
- 5-10 ημέρες
- Περισσότερο από 10 ημέρες

B4 Πόσο καλά πιστεύετε πως οι εργασιακές σας δεξιότητες ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία; "Οι δικές μου δεξιότητες είναι:....."

- Πολύ υψηλές
- Αρκετά υψηλές
- Σχεδόν οι ίδιες
- Αρκετά χαμηλές
- Πολύ χαμηλότερες

B5 Στην τωρινή σας εργασία, ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης, ενώ εργαζόσασταν σε αυτό το χώρο εργασίας:

(Πολλαπλές Επιλογές - Σημειώστε όσα συμφωνείτε)

- Δεν εργαζόμουν σε αυτόν τον εργασιακό χώρο κατά την αρχή της κρίσης (αν απαντήσετε εδώ πηγαίνετε στην ερώτηση B6)
- Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε
- Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε λόγω της γενικότερης αναδιοργάνωσης/σύμπτυξης του οργανισμού
- Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον οργανισμό
- Οι αμοιβές μου "πάγωσαν" ή μειώθηκαν.
- Οι εκτός μισθού παροχές (πχ εταιρικό αυτοκίνητο, δωρεάν γεύματα) μειώθηκαν
- Οι ώρες εργασίας βάση της συμβάσεως μου, μειώθηκαν.
- Η δυνατότητα για υπερωρίες επί πληρωμή περιορίστηκε.
- Υποχρεώθηκα να λάβω άδεια άνευ αποδοχών.
- Η επιμόρφωση/κατάρτιση περιορίστηκε.
- Κανένα από τα παραπάνω.

B6 Σε γενικές γραμμές, πόσο καλά πιστεύετε πως στο ξενοδοχείο οι διευθυντές-προϊστάμενοι πληροφορούν/ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τα ακόλουθα:

Αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού

Πολύ καλά, καλά, Ούτε καλά αλλά όχι λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

Αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού

Πολύ καλά, καλά, Ούτε καλά αλλά όχι λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

Αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάνετε την δουλειά σας

Πολύ καλά, καλά, Ούτε καλά αλλά όχι λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

Χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως ο προϋπολογισμός ή κέρδη του οργανισμού

Πολύ καλά, καλά, Ούτε καλά αλλά όχι λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

B7 Απαντήστε σας παρακαλώ, "Κατά πόσο "δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι" είναι οι διευθυντές-προϊστάμενοι σας στο να... :

ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων"

Πάραπολύ, Πολύ, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων"

Πάραπολύ, Πολύ, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις"

Πάραπολύ, Πολύ, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, Δε γνωρίζω

B8 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων στο ξενοδοχείο:

- Πολύ ικανοποιημένος,
 Ικανοποιημένος,
 Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος,
 Δυσαρεστημένος,
 Πολύ Δυσαρεστημένος,
 Δε γνωρίζω

Δ. Για το τέλος λίγες ερωτήσεις για εσάς

Δ1 Επιλέξτε το φύλο σας

- Άνδρας
 Γυναίκα

Δ2 Αναφέρετε την ηλικία σας:

Γράψτε στο κουτάκι την απάντησή σας

Δ3 Ποια από τις παρακάτω επιλογές χαρακτηρίζει την προσωπική σας κατάσταση:

- Ελεύθερος/η
 Παντρεμένος/η (ή σε συμβίωση)
 Χωρισμένος/η ή σε απόσταση
 Χήρος/α

Δ4 Πόσα προστατευόμενα παιδιά έχετε, αν υπάρχουν, στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες; (σημειώστε αριθμό παιδιών ανά ηλικιακή ομάδα εάν υπάρχουν)

Χωρίς εξαρτώμενα παιδιά

0

0-2 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

3-4 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

5-7 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

8-11 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

12-14 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

15-17 χρονών

1 2 3 4 5
0 00 0 0

18-24 χρονών (θεωρούνται εξαρτώμενα μέλη μόνο αν είναι φοιτητές)

1 2 3 4 5
0 0 0 0

Δ5 Φροντίζετε ή παρέχετε βοήθεια/υποστήριξη σε μέλη της οικογενείας σας/φύλους που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία, ή που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος:

- Όχι
- Ναι, αφιερώνω 0-4 ώρες την εβδομάδα.
- Ναι, αφιερώνω 5-9 ώρες την εβδομάδα.
- Ναι, αφιερώνω 10-19 ώρες την εβδομάδα.
- Ναι, αφιερώνω 20-34 ώρες την εβδομάδα.

Δ6 Ποια είναι η εκπαίδευση που έχετε αποκτήσει βάση της παρακάτω κατηγοριοποίησης:

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Απόφοιτος Λυκείου)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δημόσιο ή Ιδιωτικό Ι.Ε.Κ).
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

Δ7 Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας σας:

Γράψτε στο κουτάκι την απάντησή σας

Δ8 Είστε προϊστάμενος η επιβλέπετε την δουλειά άλλων εργαζομένων:

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Δ9 Πόσες είναι οι καθαρές μηνιαίες σας απολαβές ; (Αν διαφέρουν λόγω υπερωριών από μήνα σε μήνα σημειώστε το μέσο όρο)

- 501€ - 700€ το μήνα
- 701€ - 800€ το μήνα
- 801€- 900€ το μήνα
- 901€-1000€ το μήνα
- 1000€-1100€ το μήνα
- 1101€-1200€ το μήνα

- 1201€-1300€ το μήνα
- 1301€ -1500€ το μήνα
- 1501€ -1700€ το μήνα
- 1701€ - 2000€ το μήνα
- 2000€ το μήνα και πάνω

Δ10 Με ποια από το ακόλουθα συστήματα αμοιβών έχετε λάβει αποδοχές σε αυτόν τον οργανισμό:

- Βασικόςμισθός/ ημερομίσθιο
- Πρόσθετη αμοιβή για υπερωρίες / υπερωριακή αμοιβή
- Συνεισφορά του οργανισμού σε ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

Άλλο:

Γράψτε στο κουτάκι την απάντησή σας

Γ. Οι απόψεις σας για τον εργασιακό σας χώρο

Γ1 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την εργασία σας εδώ:

Το περιβάλλον εργασίας (κιτριάκες εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) είναι ικανοποιητικό

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Το ξενοδοχείο Ι μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Με δική μου πρωτοβουλία εκτελώ και καθήκοντα που δεν απαιτούνται στη δουλειά μου

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του οργανισμού που εργάζομαι

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός στον οργανισμό που εργάζομαι

- Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Είμαι περήφανος όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον οργανισμό που εργάζομαι

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Γ2 Σκεφτείτε τους διευθυντές-προϊσταμένους σας στο ξενοδοχείο, και αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:
"Οι διευθυντές-προϊστάμενοι του οργανισμού...

...κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...συμπεριφέρονται στους εργαζομένους με τιμιότητα"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων"

Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

...η κρίση τους είναι δίκαιη" Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ,

Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα

Γ3 Σε γενικές γραμμές, ως εργαζόμενοι, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων στο ξενοδοχείο:

Πολύ καλές, -

Καλές,

Ούτε καλές ούτε κακές,

Κακός,

Πολύ κακός,

2^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

A.A. Ερωτηματολογίου _____ Ημερομηνία _____



ΠΑΤΟΛΟΓΙΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα στοιχεία της 1^{ης} ενότητας δεν πρόκειται να ρωτηθούν καθώς πρέπει να εξασφαλισθεί η ανωνυμία για την επιχείρηση για να απαντήσει το ερωτηματολόγιο

Επωνυμία Ξενοδοχείου : _____

1.1 Κατηγορία Ξενοδοχείου : 5* 4* 3* 2* 1*

Δυναμικότητα Ξενοδοχείου: 1.2 Δωμάτια: _____ 1.3 Κλίνες: _____

Θέση Ερωτώμενου στην επιχείρηση: _____

1.4 Ποια η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

1. Ατομική.....
2. Ομόρρυθμη εταιρεία Ο.Ε.....
3. Ετερόρρυθμη εταιρεία Ε.Ε.
4. Ανώνυμη εταιρεία Α.Ε.....
5. Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης Ε.Π.Ε.....
6. Συνεταιρισμός.....
7. Άλλη μορφή – ποια _____

Ερ 1.5 Ποιο το έτος έναρξης του ξενοδοχείου σας; _____

Ερ 1.6 Προσδιορίστε το χρόνο λειτουργίας του ξενοδοχείου σας στη διάρκεια ενός έτους;

1. 12 μήνες
2. Περισσότερο από 9 μήνες και λιγότερο από 12 μήνες
3. Περισσότερο από 6 μήνες και λιγότερο από 9 μήνες..
4. Περισσότερο από 3 μήνες & λιγότερο από 6 μήνες...
5. Λιγότερο ή ίσο από 3 μήνες

Ερ 1.7 Το ξενοδοχείο σας είναι:

1. μέλος ομίλου επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων
2. μέλος ομίλου επιχειρήσεων ξένων συμφερόντων..
3. είναι ανεξάρτητο και δεν ανήκει σε κάποιο όμιλο.....

Ερ 1.8 Ποια από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζει περισσότερο τον ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου;

1. το 25% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ένα μεμονωμένο άτομο ή μια οικογένεια.....
2. το 25% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ξενοδοχειακό οργανισμό.....

3. το 50% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ένα μεμονωμένο άτομο ή μια οικογένεια.....

4. το 50% ιδιοκτησίας ή περισσότερο ανήκει σε ξενοδοχειακό οργανισμό.....

Ερ 1.9 Κάποιος από τους ιδιοκτήτες εμπλέκεται σε καθημερινή βάση και με πλήρη απασχόληση με το μανατζμεντ της επιχείρησης;

1. ΝΑΙ

2. ΟΧΙ

2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ερ 2.1 Ποιος η ποιοι στο ξενοδοχείο σας είναι υπεύθυνος/οι για θέματα διαχείρισης προσωπικού & εργασιακών σχέσεων;

1. Διευθυντής/Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....

2. Γενικός Διευθυντής.....

3. Ιδιοκτήτης Επιχείρησης

4. Λογιστής.....

Ερ 2.2 Ποιος ο συνολικός αριθμός εργαζομένων (οποιαδήποτε μορφή εργ-γασίας) που περιλαμβάνεται στη μισθοδοσία της επιχείρησή σας;

Προσδιορίστε αριθμό

(χρησιμοποιήστε την κλίμακα αν δε μπορεί να υπολογισθεί ο ακριβής αριθμός

1. Λιγότερο από 4..... _____

2. 5 έως 9..... _____

3. 10 έως 19 _____

4. 20 έως 49..... _____

5. 50 έως 99..... _____

6. 100 έως 249..... _____

7. 250 έως 499..... _____

8. Πάνω από 500..... _____

Ερ 2.3 Από τον παραπάνω αριθμό, πόσοι εργαζόμενοι είναι

1. Συμβοηθούντα Μέλη..... _____

2. Πρακτικά Ασκούμενοι (ΤΕΙ –Παν/μια) _____

3. Αμειβόμενοι προγράμματος Επιδότησης (ΟΑΕΔ) _____

4. Δανειζόμενο ή ενοικιαζόμενο προσωπικό..... _____

Ερ Εκτός των παραπάνω, προσδιορίστε τους υπολοίπους εργαζομένους σύμφωνα με τον πίνακα:

2.4		Ανδρες	Γυναίκες
	1. Πλήρη απασχόληση (βωρη καθημερινά)	_____	_____
	2. Μερική απασχόληση	_____	_____
	3. Εκ περιτροπής απασχόληση	_____	_____
	4. Προσωρινή απασχόληση	_____	_____
	(Εποχιακή Απασχ. – Σ. Ορισμένου Χρόνου - ΙΚΑ)		

Ερ **Σας παρακαλώ απαντήστε στον παρακάτω πίνακα με τις κατηγορίες των απασχολουμένων:**

2.5		Ανδρες	Γυναίκες
	1. Απασχολούμενοι ηλικίας 20 και κάτω	_____	_____
	2. Απασχολούμενοι ηλικίας 51 & πάνω	_____	_____
	3. Απασχολούμενοι ΑΜΕΑ	_____	_____
	4. Απασχολούμενοι που δεν έχουν ελληνική καταγωγή	ΕΕ _____ Εκτός ΕΕ _____	_____

Ερ **Προσδιορίστε αριθμό εργαζομένων ανά τμήμα**

2.6		Ανδρες	Γυναίκες
	1 Λογιστηρίου.....	_____	_____
	2 Ανθρώπινων Πόρων	_____	_____
	3 Πωλήσεων & Marketing.....	_____	_____
	4 Προμηθειών.....	_____	_____
	5 Κρατήσεων.....	_____	_____
	6 Υποδοχής (Reception – FrontOffice)	_____	_____
	7 Εστιατόριο – Bar	_____	_____
	8 Μαγειρείο – Παρασκευή Εδεσμάτων	_____	_____
	9 Ορόφων (Καθαριότητα – Συντήρηση)	_____	_____
	10 Ψυχαγωγίας & Άθλησης.....	_____	_____

Ερ **Έχετε αναζητήσει πληροφορίες/συμβουλές για εργασιακά θέματα από τους παρακάτω φορείς τα τελευταία 2 έτη: (πολλαπλή απάντηση)**

2.7	1. Επιθεώρηση Εργασίας.....	<input type="checkbox"/>
	2. ΟΑΕΔ.....	<input type="checkbox"/>
	3. ΙΚΑ.....	<input type="checkbox"/>
	4. Δικηγόρο.....	<input type="checkbox"/>
	5. Λογιστή.....	<input type="checkbox"/>
	5. Κανέναν από τους παραπάνω (ερώτηση 3.1.).....	<input type="checkbox"/>
	6. Άλλον – Ποιον; _____	<input type="checkbox"/>

Ερ **Αναζητήσατε συμβουλές για (διαβάσετε τις παρακάτω προτάσεις)**
(πολλαπλή απάντηση)

2.8

1. Συλλογικές συμβάσεις εργασίας (είτε κλαδικές)
2. Συμμόρφωση-πειθαρχία εργαζομένων
3. Τυχόν απόλυση/απομάκρυνση /αποζημίωση εργαζ.
4. Πληρωμή εργοδοτικών εισφορών & επιβαρύνσεων
5. Συμβάσεις Μερικής Απασχ & Ορισμένου Χρόνου
6. Υπερωρίες
7. Συμβουλές για άλλα θέματα εργατικού δικαίου
- Άλλες – Ποιες _____

3. ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Τώρα θα ήθελα να σας υποβάλω κάποιες ερωτήσεις για πρόσληψη των εργαζομένων

Ερ **Προσελάβατε προσωπικό κατά τα τελευταία δυο (2) έτη**

3.1

Εάν ΝΑΙ – Προσδιορίστε τον αριθμό

Εάν ΟΧΙ – (Ερώτηση 4.1)

Ερ **Με ποιές μεθόδους συνήθως αναζητάτε ανθρώπινο δυναμικό (σημειώστε έως 3 προτιμήσεις με αύξουσα σειρά)**

3.2

- 1) Τοπικός τύπος (ως αγγελία)..... _____
- 2) Εξειδικευμένος τύπος (επαγγελματικά περιοδικά).. _____
- 3) Εσωτερική Αναγγελία (μόνο στους εργαζομένους).. _____
- 4) Τοιχοκολλημένες Αγγελίες εντός Επιχείρησης _____
- 5) ΟΑΕΔ (ή άλλο Δημόσιο Γραφείο Εργασίας)..... _____
- 6) Γραφεία Διασύνδεσης (Παν επιστήμια / ΤΕΙ)..... _____
- 7) Χρήση Υπάρχουσας Βάσης Δεδομένων _____
- 8) Ιδιωτικές Εταιρίες Εύρεσης Εργασίας..... _____
- 9) Δημοσιοποίηση στο Διαδίκτυο _____
- 11) Δικτύωση (μέσω γνωριμιών ή φίλων)..... _____
- 12) Άλλη (ποια)..... _____

Ερ

3.3

Πόσοι από αυτούς προσελήφθηκαν

Άνδρες Γυναίκες

1. Πλήρη απασχόληση..... _____
2. Μερική απασχόληση..... _____
3. Προσωρινή απασχόληση..... _____
4. Επιδοτούμενη απασχόληση..... _____

Ερ
3.4 Οι προσλήψεις στελέχωσαν θέσεις των παρακάτω τμημάτων

Προσδιορίστε αριθμό ανά τμήμα

1. Λογιστηρίου..... _____
2. Ανθρώπινων Πόρων _____
3. Πωλήσεων & Marketing..... _____
4. Προμηθειών..... _____
5. Κρατήσεων..... _____
6. Υποδοχής (Reception – FrontOffice) _____
7. Εστιατόριο – Bar _____
8. Μαγειρείο – Παρασκευή Εδεσμάτων _____
9. Ορόφων (Καθαριότητα – Συντήρηση) _____
10. Ψυχαγωγίας & Αθλησης..... _____

4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ & ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ερ Όσον αφορά τις αμοιβές (της πολυπληθέστερης ομάδας) των μισθωτών:

4.1 Πόσοι μισθωτοί αμείβονται σύμφωνα με τις (σε ποσοστό (%))

%ΕΡΓΑΖ

1. Κλαδικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας..... _____
2. Επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας..... _____
3. Ατομικές συμβάσεις εργασίας..... _____

Ερ

4.2 Εάν η επιχείρηση υφίσταται 5 έτη ή παραπάνω & έχουν κλαδικές ΣΣΕ Έχουν αυξηθεί οι κλαδικές ΣΣΕ σε σχέση με τις επιχειρησιακές ΣΣΕ τα τελευταία πέντε έτη στην επιχείρησή σας

1. Αυξήθηκε.....
2. Παρέμεινε η ίδια με πέντε έτη πριν.....
3. Μειώθηκε.....
4. ΔΓ/ΔΑ.....

Ερ Σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα ποιος είναι ο αριθμός ή το ποσοστό των εργαζομένων με μικτές αποδοχές:

4.3

1. Μικρότερες των € 3.000 το έτος..... _____ %
2. Μεταξύ € 3.001 και € 5.000 το έτος _____ %
3. Μεταξύ € 5.001 και € 7.000 το έτος _____ %
4. Μεταξύ € 7.001 και € 9.000 το έτος..... _____ %
5. Μεταξύ € 9.001 και € 11.000 το έτος..... _____ %
6. Μεταξύ € 11.001 και € 13.000 το έτος..... _____ %
7. Μεταξύ € 13.001 και € 15.000 το έτος..... _____ %

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:
ΜΕΛΕΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

8. Μεταξύ € 15.001 και € 17.000 το έτος..... %
9. Μεταξύ € 17.001 και € 19.000 το έτος..... %
9. Μεταξύ € 19.001 και € 22.000 το έτος..... %
9. Μεταξύ € 22.001 και € 25.000 το έτος..... %
10. Μεγαλύτερες των € 25.001 το έτος..... %

Ερ **Θα ήθελα να ακούσω τις απόψεις σας όσον αφορά την εργατική νομοθεσία:**

4.4

1=Συμφωνώ απόλυτα, 2=Συμφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Διαφωνώ, 5=Διαφωνώ απόλυτα, 6=Δεν υπάρχει

1. Η επιχείρησή σας μπορεί να αντιμετωχθεί στην πληρωμή μισθών των μισθωτών που θέτονται από κλαδικές συμβάσεις εργασίας. 1 2 3 4 5
2. Το τωρινό επίπεδο των εργοδοτικών & ασφαλιστικών εισφορών αποτελεί εμπόδιο για την επιχείρησή σας να προσλάβει νέο προσωπικό 1 2 3 4 5
3. Θεωρείτε εύκολο να πάρετε άδεια από την Επιθεώρηση Εργασίας για να προσλάβετε εργαζομένους προσωρινής απασχόλησης 1 2 3 4 5
4. Οι νόμοι που αφορούν προσλήψεις και απολύσεις αποτελούν εμπόδιο για την πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων στην επιχείρησή σας 1 2 3 4 5

Ερ **Σας παρακαλώ απαντήστε μας στα παρακάτω εργασιακά ζητήματα σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:**

4.5

1=Συμφωνώ απόλυτα, 2=Συμφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Διαφωνώ, 5=Διαφωνώ απόλυτα, 6=Δεν υπάρχει

1. Οι εργαζόμενοι σας - αν τους δοθεί η ευκαιρία - προσπαθούν να «εκμεταλλευτούν» καταστάσεις προς όφελός τους 1 2 3 4 5
2. Δημιουργούνται προσδοκίες στους εργαζομένους για μακροχρόνια εργασιακή απασχόληση στην επιχείρησή σας 1 2 3 4 5
3. Είναι θέμα των ιδίων των εργαζομένων το πώς θα ισορροπήσουν τις εργασιακές με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις 1 2 3 4 5
4. Τα ανώτερα στελέχη είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων σε αυτή την επιχείρηση 1 2 3 4 5
5. Τα συνδικάτα –εάν υπάρχουν - βρίσκουν τρόπους ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο 1 2 3 4 5
6. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής είναι αφοσιωμένοι στις αξίες της επιχείρησής 1 2 3 4 5

5. ΜΕΡΙΚΗ & ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ερ 5.1 Εάν απασχολείτε προσωπικό με μερική απασχόληση (part-time)

(Εάν δεν υπάρχουν μερικώς απασχολούμενοι - ερώτηση 5.1.)

Προσδιορίστε αριθμό μερικώς απασχολούμενων ανά τμήμα

- | | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Λογιστηρίου..... | ___ |
| 2. | Ανθρώπινων Πόρων | ___ |
| 3. | Πωλήσεων &Marketing..... | ___ |
| 4. | Προμηθειών..... | ___ |
| 5. | Κρατήσεων..... | ___ |
| 6. | Υποδοχής (Reception – FrontOffice) | ___ |
| 7. | Εστιατόριο – Bar | ___ |
| 8. | Μαγειρείο – Παρασκευή Εδεσμάτων | ___ |
| 9. | Ορόφων (Καθαριότητα – Συντήρηση) | ___ |
| 10. | Ψυχαγωγίας & Αθλησης..... | ___ |

Ερ 5.2 Από τους εργαζομένους σας με σύμβαση μερικής απασχόλησης πόσοι εργάζονται λιγότερο από τέσσερις (4) ώρες ημερησίως

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 1. | Προσδιορίστε τον αριθμό των ατόμων | ___ |
| 2. | Όλοι οι μερικώς απασχολούμενοι εργάζονται πάνω από 4 ώρες | <input type="checkbox"/> |

Για ποιους λόγους προσλαμβάνετε εργαζομένους με μερική απασχόληση. (Πολλαπλή απάντηση)

- Ερ 5.3
- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 1. | Μειωμένο εργατικό κόστος | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Μείωση ζήτησης προϊόντων/υπηρεσιών..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Δοκιμαστικά – Μετέπειτα πρόσληψη με πλήρη απασ | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Απολύονται ευκολότερα | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Πάγωμα στις προσλήψεις πλήρης απασχόλησης..... | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Εργάζονται σκληρότερα | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Άλλο – Ποιο | |

Ερ 5.4 Πιστεύετε ότι θα αυξηθούν τα άτομα με συμβάσεις μερικής απασχόλησης που θα απασχολούνται τα επόμενα δύο έτη στην επιχείρησή σας;

- | | | |
|----|------------------------------|--------------------------|
| 1. | Θα αυξηθούν..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Θα παραμείνουν σταθερές..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Θα μειωθούν | <input type="checkbox"/> |
| 4. | ΔΓ/ΔΑ..... | <input type="checkbox"/> |

6. ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ερ 6.1 Ποιο το ποσοστό (%) των εργαζομένων που απασχολείται με προσωρινή απασχόληση;

- | | | |
|-------------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Μισοί η περισσότεροι | 50%+ | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ένα τέταρτο μέχρι οι μισοί | 25-49% | <input type="checkbox"/> |
| 3. Έως και ένα τέταρτο | 10-24% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ένα μικρό ποσοστό | 5-9% | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ελάχιστο ποσοστό | Λιγότερο του 5% | <input type="checkbox"/> |
| 6. Καθόλου | 0% | <input type="checkbox"/> |

Ερ 6.2 Το εποχικό προσωπικό ή το προσωπικό μερικής απασχόλησης, για πόσους μήνες εργάζεται; (παρακαλώ προσδιορίστε αριθμό)

- | | |
|---------------------|-------|
| 1. 1-3 μήνες | _____ |
| 2. 3-6 μήνες | _____ |
| 3. 6-12 μήνες | _____ |
| 4. 12 μήνες και άνω | _____ |

Ερ 6.3 Για ποιους λόγους προσλαμβάνετε εργαζομένους με προσωρινή απασχόληση - Παρακαλώ επιλέξτε από τις παρακάτω απαντήσεις:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Κίνητρο για αυξανόμενη απόδοση..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Μπορεί να απολυθούνε ευκολότερα..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Διαθέτουν ειδικές δεξιότητες..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. Δοκιμαστικά για να προσληφθούν ως μόνιμοι μετά... . | <input type="checkbox"/> |
| 4. Πάγωμα στις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. Αύξηση του προσωπικού μόνο στις περιόδους αιχμής | <input type="checkbox"/> |
| 6. Κάλυψη για άδεια μητρότητας/μακροχρόνια απουσία. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Άλλο - ποιον _____ | |

7. ΣΥΜΒΟΗΘΟΥΝΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΜΕΛΗ

Ερ. 7.1 Υπάρχουν εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας που είναι μέλη της οικογένειάς σας, άσχετα από το εάν πληρώνονται ή όχι;

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. ΝΑΙ..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. ΟΧΙ (Ερώτηση 8.1)..... | <input type="checkbox"/> |

Ερ. 7.2 Πόσα άτομα και με ποια συχνότητα;

- | | | |
|---|---|---|
| 1 άτομο: | 2 άτομα: | >2 άτομα: |
| Εποχιακά ή σε περίοδο αιχμής <input type="checkbox"/> | Εποχιακά ή σε περίοδο αιχμής <input type="checkbox"/> | Εποχιακά ή σε περίοδο αιχμής <input type="checkbox"/> |

- Μία ή δύο φορές το μήνα Μία ή δύο φορές το μήνα Μία ή δύο φορές το μήνα
- Μερικές φορές την εβδομάδα Μερικές φορές την εβδομάδα Μερικές φορές την εβδομάδα
- Κάθε μέρα Κάθε μέρα Κάθε μέρα

Ερ. **Για ποιο λόγο απασχολείτε άτομα της οικογένειάς σας;**

7.3

1. Άτομα Μεγαλύτερης Εμπιστοσύνης
2. Πάντα Διαθέσιμοι
3. Χαμηλότερες Οικονομικές Απαιτήσεις
4. Άλλο-Προσδιορίστε _____

8. ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ερ. **Υπάρχουν εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας μέσω «επιδοτούμενης» απασχόλησης**

8.1

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ (Ερώτηση 9.1.)

Ερ. **Προσδιορίστε το αριθμό των εργαζομένων ανά κατηγορία «επιδοτούμενης» απασχόλησης τα τελευταία δύο (2) έτη**

8.2

1. Πρακτική Άσκηση (ΤΕΙ-Παν/μια)..... _____
2. Προγράμματα Απασχόλησης Ανέργων – ΟΑΕΔ... _____
3. Μαθητεία – ΟΑΕΔ..... _____
4. Άλλο προγράμματα ποιο; _____

Ερ. **Πόσες φορές κάνατε χρήση αυτής της μορφής απασχόλησης τα τελευταία πέντε έτη (5) έτη**

8.3

Σημείωσε αριθμό : _____

Ερ. **Έχουν ενταχθεί κάποιοι από αυτούς στο προσωπικό της επιχείρησής σας**

8.4

1. ΝΑΙ.....
2. ΟΧΙ – (Ερώτηση 9.1).....

9. ΥΠΕΡΩΡΙΑΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Θέλω τώρα να σας ρωτήσω για τις ρυθμίσεις του χρόνου απασχόλησης.

Ερ. **Ποιος είναι ο μέσος όρος κανονικού εβδομαδιαίου ωραρίου απασχόλησης για τους εργαζομένους με πλήρη απασχόληση λαμβάνοντας υπόψη και τις υπερωρίες;**

9.1

Σημειώστε τον αριθμό των εβδομαδιαίων ωρών _____

Ερ 9.2 Ποιο το ποσοστό μισθωτών σας που απασχολείτε πέρα του κανονικού ωραρίου ή υπερωριακά, είτε πληρώνεται είτε όχι;

- | | | |
|---------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Όλοι | Και το 100% | <input type="checkbox"/> |
| 2. Σχεδόν όλοι | 80-99 % | <input type="checkbox"/> |
| 3. Οι περισσότεροι | 60-79% | <input type="checkbox"/> |
| 4. Περίπου οι μισοί | 40-59% | <input type="checkbox"/> |
| 5. Μερικοί | 20-39% | <input type="checkbox"/> |
| 6. Λίγοι | 1-19% | <input type="checkbox"/> |
| 7. Κανένας | 0% | <input type="checkbox"/> |

10. ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ερ 10.1 Έχει υπάρξει κάποια μείωση στον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησή σας τα τελευταία δύο (2) έτη;

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. ΝΑΙ..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. ΟΧΙ (Ερώτηση 11.1.) | <input type="checkbox"/> |
| 3. ΔΓ/ΔΑ (Ερώτηση 11.1)..... | <input type="checkbox"/> |

Ερ 9,2 Ποιο το ποσοστό των εργαζομένων που έχει μειωθεί τα 2 τελευταία έτη

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Δεν έχει Μειωθεί..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Έχει μειωθεί περισσότερο από 10%..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. Έχει μειωθεί περισσότερο από 20%..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. Έχει μειωθεί περισσότερο από 340%..... | <input type="checkbox"/> |

11. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Ερ 11.1 Πως βλέπετε το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων σας σε σύγκριση με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Πολύ ψηλότερο..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Λίγο ψηλότερο..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. Περίπου τα ίδια..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. Λίγο χαμηλότερο..... | <input type="checkbox"/> |
| 5. Αρκετά χαμηλότερο..... | <input type="checkbox"/> |

Ερ1
0.2 Πως εκτιμάτε τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου

- 1. Πολύ καλύτερη.....
- 2. Λίγο καλύτερη.....
- 3. Περίπου η ίδια.....
- 4. Λίγο χειρότερη.....
- 5. Αρκετά χειρότερη.....

Ερ
10.3 Πως εκτιμάτε τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τα πέντε προηγούμενα έτη λειτουργίας της επιχείρησης;

- 1. Πολύ καλύτερη.....
- 2. Λίγο καλύτερη.....
- 3. Περίπου η ίδια.....
- 4. Λίγο χειρότερη.....
- 5. Αρκετά χειρότερη.....

Ερ
10.4 Ετήσιος τζίρος και δυναμική – κατά το τελευταίο έτος:

- 1. Λιγότερο των 10.000 €.....
- 2. Μεταξύ 10.001 – 15.000 €.....
- 1. Μεταξύ 15.000 – 20.000 €.....
- 2. Μεταξύ 20.000 – 30.000 €.....
- 3. Μεταξύ 30.001 – 50.000 €.....
- 4. Μεταξύ 50.001 – 75.000 €.....
- 5. Μεταξύ 75.001 – 100.000 €.....
- 6. Μεταξύ 100.001 – 250.000 €.....
- 7. Μεταξύ 250.001 – 500.000 €.....
- 8. Περισσότερο από 500.001 €.....

Ερ
10.5 Σε σχέση με πριν πέντε έτη ο ετήσιος τζίρος

- 1. Έχει μειωθεί περισσότερο από 15%.....
- 2. Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%.....
- 3. Έχει παραμείνει περίπου ο ίδιος.....
- 4. Έχει αυξηθεί περισσότερο από 15%.....
- 5. Έχει αυξηθεί περισσότερο από 30%.....

11. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ερ
11.1 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στο ξενοδοχείο σας έχει επηρεαστεί αρνητικά από την πρόσφατη οικονομική κρίση:

- 1. Πολύ.....

2. Αρκετά.....
3. Μέτρια
4. Ελάχιστα.....
5. Καθόλου.....

Ερ. Θέλοντας να εστιάσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχ/σης

11.2 Σε ποιες από τις παρακάτω ενέργειες έχετε προβεί για να αντιμετωπίσετε την πρόσφατη κρίση:

1. Υποχρεωτικές απολύσεις.....
2. Εθελοντικές Αποχωρήσεις.....
3. Προσωρινό Πάγωμα των Προσλήψεων
5. Πάγωμα ή Μείωση των Μισθών
6. Μείωση Ωρών Εργασίας.....
7. Μείωση Υπερωριακής Απασχόλησης επί πληρωμη..
8. Απαίτηση Εργαζομένων για Άδεια Άνευ Αποδοχών..
9. Μείωση Εργαζομένων με Προσωρινή Απασχόληση..
10. Αύξηση Εργαζομένων με Προσωρινή Απασχόληση
11. Μείωση στα Έξοδα Επιμόρφωσης Εργαζομένων...
12. Άλλη Ενέργεια – Ποια _____
13. Δεν Ελήφθη Καμία Ενέργεια.....

Ερ. 11.3 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

1=Συμφωνώ απόλυτα, 2=Συμφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Διαφωνώ, 5=Διαφωνώ απόλυτα, 6=Δεν υπάρχει

1. Η επιχείρηση αυτή βρίσκεται σε 1 2 3 4 5
δεινότερη θέση εξαιτίας της κατάστασης
που βιώνει λόγω της οικονομικής κρίσης
2. Η επιβολή μείωσης των κατώτατων 1 2 3 4 5
μισθών μέσω των Μνημονίων (κατά
22%) βοήθησε την επιχείρησή μας ώστε
να μην προβεί σε περαιτέρω απολύσεις
3. Το Πληροφοριακό Σύστημα Εργάνη 1 2 3 4 5
έχει μειώσει τη γραφειοκρατία της
επιχείρησής σας απέναντι στους φορείς
Απασχόλησης ΣΕΠΕ & ΟΑΕΔ

12. ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ- ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19

Ερ. 1 Μειώθηκε ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας εξαιτίας του COVID-19

1. Δεν μειώθηκε
2. Έχει μειωθεί περισσότερο από 10%
3. Έχει μειωθεί περισσότερο από 20%
4. Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:
ΜΕΛΕΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

5. Έχει μειωθεί περισσότερο από 40%

Ερ.2 Κατά πόσο επηρεάστηκε η απόδοση των εργαζομένων

της επιχείρησής σας εξαιτίας του COVID-19

- 1 Πολύ
2 Μερικώς
3 Λίγο
4 Καθόλου
5 Δεν γνωρίζω

Ερ3. Μειώσατε τις αποδοχές των εργαζομένων της επιχείρησής

σας εξαιτίας του COVID-19

- 1 Δεν μειώθηκαν
2 Μειώθηκαν περισσότερο από 10%
3 Μειώθηκαν περισσότερο από 20%
4 Μειώθηκαν περισσότερο από 30%
5 Μειώθηκαν περισσότερο από 40%

Ερ 4. Προσδιορίστε το χρόνο λειτουργίας του ξενοδοχείου σας

4.A) Το προηγούμενο έτος (2019)

- 1 μήνα
2 μήνες
3 μήνες
5 μήνες
5 μήνες

4.B) Το τρέχον έτος (2020)

- 1 μήνα
2 μήνες
3 μήνες
4 μήνες
5 μήνες

Ερ. 5 Κατά πόσο επηρεάστηκε ο ετήσιος τζίρος και η

δυναμική της επιχείρησής εξαιτίας του COVID-19

- 1 Λιγότερο από 10.000 ευρώ
2 Μεταξύ 10.001- 15.000 ευρώ
3 Μεταξύ 15.001- 20.000 ευρώ
4 Μεταξύ 20.001- 30.000 ευρώ
5 Μεταξύ 30.001- 50.000 ευρώ
6 Μεταξύ 50.001- 75.000 ευρώ
7 Μεταξύ 75.001- 100.000 ευρώ
8 Μεταξύ 100.001- 200.000 ευρώ

Ερ6. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ο
επίσιος τζίρος της επιχείρησής

- 1 Έχει μειωθεί περισσότερο από 15%
2 Έχει μειωθεί περισσότερο από 30%
3 Έχει παραμείνει περίπου ίδιος
4 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 15%
5 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 30%

Ερ7. Προσδιορίστε το ποσοστό των κρατήσεων
που ακυρώθηκαν από την αρχή του 2020, λόγω
COVID-19

- 1 Δεν έγιναν ακυρώσεις
2 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 10%
3 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 20%
4 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 30%
5 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 40%
6 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 50%
7 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 60%
8 Ακυρώθηκαν περισσότερο από 70%

Ερ 8. Το ποσοστό των κρατήσεων που
πραγματοποιούνται «την τελευταία στιγμή» (lastminute)

8.A) Το προηγούμενο έτος (2019)

- 1 Έχει μειωθεί περισσότερο από 25%
2 Έχει μειωθεί περισσότερο από 50%
3 Έχει παραμείνει περίπου ίδιος
4 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 25%
5 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 50%

8.B) Το τρέχον έτος (2020)

- 1 Έχει μειωθεί περισσότερο από 25%
2 Έχει μειωθεί περισσότερο από 50%
3 Έχει παραμείνει περίπου ίδιος
4 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 25%
5 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 50%

Ερ9. Προσδιορίστε το επιπρόσθετο κόστος της
λειτουργίας της επιχείρησής σας με τις απαιτούμενες
προδιαγραφές COVID-19

- 1 Έχει παραμείνει περίπου ίδιο
2 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 10%
3 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 20%
4 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 30%
5 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 40%
6 Έχει αυξηθεί περισσότερο από 50%

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαρβαρέσος Σ.(1998).Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις Προπομπός
- Βαρβαρέσος Σ.(2000).Τουρισμός,έννοιες,μεγέθη,δομές,Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση
- Βενετσανοπούλου, Μαρία Γ.(2006).Η κρατική συμβολή στον τουρισμό, Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.Ιστορική εξέλιξη, θεσμικό πλαίσιο, Εκδόσεις Interbooks
- Ζαβλάνος, Μ.(1998), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Έλλην
- Ζαβλάνος, Μ.(1999), Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδόσεις Έλλην
- Ηγουμενάκης, Νίκος Γ.(2000). Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις Interbooks
- Θεοχάρης Ν.,(2016),Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Υπηρεσία Υποδοχής & Κρατήσεων, Οροφοκομία, Επικοινωνίες, Ασφάλεια Συντήρηση, Εκδόσεις Προπομπός
- Κάντας Α.,(1998),Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Καψάλης Α.,(2006),Επαγγελματισμός στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, Εκδόσεις Κυριακίδη
- Κοκκώσης, Χ, Τσάρτας, Π., (1999), Ανάπτυξη και Περιβάλλον στον Τουρισμό, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τμήμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Κοκκώσης, Χ, Τσάρτας, Π., (2005), Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική
- Κουφίδου - Ξηροτύρη, Σ. (1998), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόσκληση του 21 ου αιώνα στον εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα, Αθήνα
- Κωνσταντίνου Δ., (1991), Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Εκδόσεις Γαλαίος
- Λαλούμης Δ.(2016),Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Έκδοση: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Μάρκοβιτς, Γ.(2002), *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση-εξουσία*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς Δ.(2002),*Μάνατζμεντθεωρητικούπόβαθρο:Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδότης Μπένου Γ.

Παπακωνσταντίνου Γ.,Αναστασίου Σ.,(2013),*Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, ΕκδόσειςGutenberg

Πλατσίδου -Γωνιά, 2005, έχει δημοσιευθεί στο Καψάλης (2005), *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Παν. Μακεδονίας

Ροντογιάννης, Πάνος Γ.,(1980),*Ιστορία της νήσου Λευκάδος*, Εκδόσεις Γρηγόρη

Σαΐτης Χ,(2002^α),*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη*, Αυτοέκδοση

Σαΐτης Χ,(2002^β),*Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Θεωρία και πράξη*, Αυτοέκδοση

Σιταράς, Θ., Τζένος, Χ. (2007). *Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού*, ΕκδόσειςInterbooks

ΣωτηριάδηςΜ. & Φαρσάρη Ι.(2009),*Εναλλακτικές και ειδικές μορφές τουρισμού, σχεδιασμό,managementκαι marketing*, Εκδόσεις Interbooks

Τσάρτας, Π. (1996). *Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*. Αθήνα: Εξάντας

Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο

Ξένη Βιβλιογραφία

A. A. T. Naqvi *et al.*, "Insights into SARS-CoV-2 genome, structure, evolution, pathogenesis and therapies: Structural genomics approach," *Biochimica et Biophysica Acta – MolecularBasis of Disease*, vol. 1866, no. 10. Elsevier B.V., Oct. 01, 2020, doi: 10.1016/j.bbadis.2020.165878.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), pp.231-292.

Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction.*Pakistan Business Review*,

Babin,B.J. & Boles,J.S.(1996),The effects of Perceived Co- Worker Involvement and supervisor support on service provider role,stress,performance and job satisfaction,Journal of Retailing,72(1),p.p.57-58

Berry & Houston, (1993),Psychology at Work, Publication McGraw-Hill Inc

Candan, H. (2013), A research towards determination of job satisfaction level of public employees: Karaman governorship sample, Journal of Human Resource Management

Cevik M., K. Kuppalli, J. Kindrachuk, and M. Peiris, "Virology, transmission, and pathogenesis of SARS-CoV-2," *BMJ (Clinical research ed.)*, vol. 371, p. m3862, 2020, doi: 10.1136/bmj.m3862.

Ceballos-Lascuráin, H. (1996) Tourism, Ecotourism and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism around the World and Guidelines for Its Development. IUCN, Publications, Cambridge, 301.

DeMato, D.S., et. al. (April 2004). "Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look". Professional School Counseling v. 7, no. 4.p.p 236-245

Doswell, Roger, (2002) Tourism: How effective management makes the difference,Publications Critic

Eadington & Smith (1992), Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism, Publication of the International Academy of the Study for Tourism

Fisher D. Cynthia (2000). Mood and Emotions, Publication while

Fletcher, C & Williams, R., (1996), Performance Management, job satisfaction and organizational commitment.British Journal of Management, 7, p.p.169-179.

Hellriegel, D. and Slocum, J. W.,(1974),Management: A competency based approach.Addison-Wesley, Massachusetts

Hollyforde & Whiddett, (2004),Encyclopedia of human resource development, Publication of Jaico Pub House of how dissatisfaction drives employee turnover,Academy of Management Journal,44(5),p.p. 975 -987

Hom, P.W. & Kinocki, A.J., (2001), Towards a greater understanding

Houston, D. J. (2000). Public service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, pp.713-727

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The Job satisfaction – Job performance relationship, a qualitative & quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-404

Kahn, R. L. (1973). The Work Module: A Tonic for Lethargy. *Psychology Today*, 21(3), pp.94-116.

Ilies, Remus, Wilson, Kelly Schwind and Wagner, David T. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), pp.87-102.

Locke, E.A. and Latham, G. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall.

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. and Denny, A. T. (1980), "The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance", In K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363–388), New York: Wiley

Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Issue 6, pp. 695–706

Maslow, A. (2011) *Κίνητρα & Προσωπικότητα* Εκδόσεις Αιώρα, Αθήνα

McClelland, D.C. (1995), *Studies in Managing Motivation*, East Norwalk, Appleton Century Crofts.

Milne, D. (2007), An empirical definition of clinical supervision, *Publication British Journal* pp. 12-13

Mitchell, T.R. (1982), Motivation, new directions for theory, research and practice, *Academy of Management Review*, 7(1), pp.80-88

Mitchell, T.R., Dowling, P., Kabanoff, B. & Larson, J. (1992), *People in organizations. An introduction to Organizational Behavior in Australia*, McGraw-Hill.

Montana, C.J. and Charnov, B.H. (1993), *Μάνατζμεντ προσωπικού*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Montana, P. - Charnov, B. (2008). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Pearce, David, (1992), *Green Economics, Environmental Values 1*, Publication of White Horse

Robbins, S. and Judge, T. (2007). *Organizational culture*.

Schermerhorn John, (2012) *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ* Εκδόσεις ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π. Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ, Αθήνα

Schermerhorn J., (2013), *Exploring management*, Broken Hills

Sell, L. and Bryan, C. (2011), *Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited* labr.

Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications, Vol. 3

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), pp.11-34.

Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ.

Warr, P. (1987), *Work, unemployment and mental health*, Publication Clarendon

Working: missing pieces of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior* v. 21. Σελ. 185-202

Wright, B. (2001), *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), pp.559-586

Διαδικτυακοί τόποι

- Androulakis, G., Lisgara, E., Androulakis, S., & Karolidis, G. (2020). <http://hdl.handle.net/10889/13422>. (15/11/20)
- CDC, "Coronaviruses," 2020. <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/latestevidence/coronaviruses> (15/11/20)
- CDC, "COVID-19 FAQs," 2020. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/faq.html> (15/11/20)
- <https://www.capital.gr/oikonomia/3471612/meleti-gia-tis-oikonomikes-epiptoseis-ton-pandimion-sto-teleutaio-oikonomiko-deltio-tis-tte> (12/12/20)
- https://sete.gr/_fileuploads/basic_tourism_terminology/Orismoistatistikontourismou.pdf (23/12/20)
- <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/key-financial-information/2018/key-figures-q1-2018>(10/01/21)
- <https://www.academycasemanagement.org/la-teoria-x-e-y-di-mcgregor/>(10/01/21)
- <https://militarymentors.org/grit-and-motivation/>(10/01/21)
- <https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-two-factor-theory-motivation-ahmed-sayed-deriaa-pmp> (10/01/21)
- <https://www.linkedin.com/pulse/frederick-herzbergs-two-factor-theory-ahmed-kamar/>(10/01/21)
- <https://slideplayer.gr/slide/11387775/>(10/01/21)
- ΣΕΤΕ, http://sete.gr/_fileuploads/basic_tourism_terminology/Orismoistatistikontourismou.pdf, Πρόσβαση (08/03/21)
- https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_ln=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_documentID=436143&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_locale=el(25/03/21)
- <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/2020> (25/03/21)

