

2021-01

þý — ± À ¿ ´ ¿ Ä¹º Ì Ä · Ä ± µ ½ Ì Â

þý ¾ µ ½ ¿ ´ ¿ Ç µ¹ ±º ¿ Íº ± Ä ± » Í¼ ± Ä ¿ Â ,

þý Ä · ½¹º ± ½ ¿ À ¿ · Ä · Ä ¿ Å ± ½ , Á Î À¹

þý ´ Å ½ ± ¼¹º ¿ Í œ µ » - Ä · µ Á - À Ä É Ä ·

þý « • À ± Á Ç ± ± ¬ Æ ¿ Â »

þý £ ¬²² ± , £ Ä ± Å Á ¿ Í » ±

þý Á³ Á ± ¼¼ ± "¹ ¿º · Ä · Â · À¹ Ç µ¹ Á ® Ä µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý¹º ¿ ½ ¿ ¼¹º Î ½ · À¹ Ä Ä · ¼ Î ½º ±¹

þý ± ½ µ À¹ Ä Ä ® ¼¹ ¿ · µ ¬ À ¿ »¹ Â ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/11722>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Ιανουάριος 2021



**Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων**

**Η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχειακού καταλύματος, με βάση  
την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**

**Μελέτη Περίπτωση «Επαρχία Πάφος»**

**Σταυρούλα Σάββα**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ / 2021**

**Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Σταυρούλλα Σάββα , 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολης δεν υποδηλώνει  
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του  
Πανεπιστημίου.

## **ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Σταυρούλλα Σάββα

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:

Η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχειακού καταλύματος με βάση την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης και εγκρίθηκε στις από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου) :

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Σταυρούλα Σάββα γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχειακού καταλύματος με βάση την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα  
Σταυρούλα Σάββα

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας θα αποτελέσει η σύνδεση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων με την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρερχόμενων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της έρευνας εδράζεται στο γεγονός ότι η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, μπορεί να επιτελέσει στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, στην αποδοτικότερη λειτουργία, καθώς επίσης και στην ανάδειξη πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες

Στην παρούσα εργασία αναλύονται κατά το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τις ξενοδοχειακές μονάδες, εξετάζοντας για το λόγο αυτό και το σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης που παρέχουν τα ξενοδοχεία καθώς και η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχειακό κλάδο και γενικότερα. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προηγούμενων μελετών διερευνάται το ανθρώπινο δυναμικό στις ξενοδοχειακές μονάδες καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων που συμβάλει στην δημιουργία αναγκών κλιμάκωσης και απόδοσης της λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Ακολούθως πραγματοποιείται μια εμπειρική έρευνα για να εξετάσω κατά το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη ξενοδοχειακή μονάδα και κατά το πόσο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την ανάλογη αποδοτικότητα μέσα από το ξενοδοχειακό κατάλυμα στο οποίο εργάζονται.

Τέλος είναι ιδιαίτερα ουσιαστικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η εργασία τους αποτελεί μία πρόκληση, η οποία έχει ως επακόλουθο την αναγνώριση και τον σεβασμό από τους άλλους εργαζόμενους, αλλά και τους προϊσταμένους του (Vignali, 1997). Έτσι, αποκτάται ένα αίσθημα ολοκλήρωσης, καθώς ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους

Λέξεις Κλειδιά: Τουρισμός, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ικανοποίηση εργαζομένων, αξιολόγηση και εκπαίδευση από το ξενοδοχειακά καταλύματα,

## **Abstract**

The purpose of this research will be to link the satisfaction of the human resources of hotel units with the efficiency and quality of the services provided. More specifically, the purpose of the research is based on the fact that the high satisfaction of the employees in a hotel unit, can perform in the upgrade of the quality of services, in the more efficient operation, as well as in the promotion of an advantage in relation to the other competing hotel units.

The present work analyzes whether the employees are satisfied with their work from the hotel units, the evaluation and training system provided by the hotels as well as the management of the Human Resources from the hotel services.

Through the literature review of previous studies, the human resources in the hotel units are investigated as well as the satisfaction of the employees that contributes to the creation of needs for scaling and efficiency of the hotel operation.

Subsequently, an empirical survey is conducted to examine whether employees are satisfied with their work in the hotel unit and whether employees receive the appropriate efficiency through the hotel accommodation in which they work.

Finally, it is very important for employees to feel that their job is a challenge, which results in recognition and respect from other employees, but also his superiors (Vignali, 1997). Thus, a sense of accomplishment is acquired as the employee achieves his personal goals

**Keywords:** Tourism, human resource management, employee satisfaction, evaluation and training from hotel accommodation,

## **Περιεχόμενα:**

<b>Περίληψη</b> .....	4
Abstract.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	9
Κατάλογος σχημάτων.....	9
<b>Εισαγωγή</b> .....	10
<b>Κεφάλαιο 1: Η έννοια του τουρισμού και οι προοπτικές του κλάδου</b>	
1.1 Η έννοια του τουρισμού και η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου.....	12
1.2 Η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου.....	14
1.3 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα και η συμβολή του στην εθνική οικονομία.....	16
1.4 Η σημασία της εποχικότητας για τον τουριστικό τομέα.....	20
<b>Κεφάλαιο 2: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο</b>	
2.1 Η έννοια και οι σύγχρονες προοπτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	25
2.2 Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα.....	30
2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης.....	33
<b>Κεφάλαιο 3: Ικανοποίηση εργαζομένων</b>	
3.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	35
3.2 Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση.....	38
3.3 Παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης.....	43
3.4 Εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση	
<b>Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο</b>	
4.1 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	47.
4.2 Σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων στο ξενοδοχειακό κλάδο.....	48
4.3 Σύνδεση αξιολόγησης , απόδοσης και ικανοποιήσεις εργαζομένων.....	52



## **Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία και ανάλυσης της Έρευνας**

5.1 Εισαγωγή.....	53
5.2 Σκοπός και επί μέρους στόχοι της έρευνας.....	54
5.3 Ερευνητική Στρατηγική.....	54
5.4 Είδος και τύπος έρευνας.....	55
5.5 Δείγμα Έρευνας.....	56.
5.6 Ερευνητικό Εργαλείο.....	57
5.7 Αξιοπιστία Κλιμάκων.....	57

## **Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης**

1. Περιγραφή του δείγματος.....	58
2. Ανάλυση το πιο κάτω αποτελεσμάτων .....	59

## **Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα- Συζητήσεις.....99**

## **Κεφάλαιο 8: Επίλογος.....104**

## **Βιβλιογραφία.....106**

## **Ερωτηματολόγιο.....115**

## **Κατάλογος Πινάκων:**

Πίνακας 1.1 – Συνολικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα

Πίνακας 1.2 – Κατασκευές για ανακαινίσεις ξενοδοχείων 2017-2018

Πίνακας 1.3- Ποσοστιαία κατανομή των εσόδων στους κλάδους που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα

Πίνακας 1.4- Εισερχόμενος Τουρισμός 2018

Πίνακας 1.5- Εισερχόμενος Τουρισμός 2017-2018

Πίνακας 1.6- Τουρισμός Κρουαζιέρας 2017-2018

Πίνακας 2.1 – Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον παρόν και οι μελλοντικές προκλήσεις.

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων:**

Διάγραμμα 1.1 – Μεριδία περιφερειών στον παγκόσμιο τουρισμό(2019)

Διάγραμμα 1.2-Συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και την απασχόληση

Διάγραμμα 1.3-Συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ για την περίοδο 2001-2016

Διάγραμμα 1.4- Αριθμός διανυκτερεύσεων ανά μήνα σε Ελλάδα, Ιταλία και Ισπανία

Διάγραμμα 2.1- Οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διάγραμμα 2.2- Ποσοστό εργαζομένων στα ξενοδοχεία που προέρχονται από τουριστικές σχολές ανά κατηγορία 2019

Διάγραμμα 2.3- Περιφερειακή κατανομή ζητούμενου προσωπικού από τα ξενοδοχεία για την σεζόν 2019

## **Κατάλογος Σχημάτων**

Σχήμα 2.1 – Οι σύγχρονοι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σχήμα 3.1 – Ιεράρχηση αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Mashlow

Σχήμα 3.2-Η θεωρία κινήτρων X και Ψ

Σχήμα 4.1: Ροές της διαδικασίας αξιολόγησης

## Εισαγωγή

Με τα δεδομένα της σύγχρονης ζωής, ο τουρισμός κατέχει μία από τις βασικότερες θέσεις στη στήριξη της οικονομίας πολλών χωρών(πχ. Ελλάδα). Για μία τουριστική επιχείρηση, δεν αφήνετε τίποτα στην τύχη και για αυτό το λόγο, η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας γνωρίζει ότι το ανταγωνιστικότερο προϊόν που έχει στη διάθεσή της και θα πρέπει να επενδύσει σε αυτό, είναι το ανθρώπινο δυναμικό (Τερζίδης, 2004).

Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της παρούσης έρευνας βασίζεται στη διαπίστωση ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της αποδοτικές υπηρεσίες και παροχές(Τερζίδης, 2004).. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κρίκο που συνδέει τις παροχές ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες. Αν ο εργαζόμενος σε ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να υποστηρίξει την παρεχόμενη υπηρεσία, τότε ο πελάτης δεν θα μείνει ικανοποιημένος(Λαγός, 2005).. Γενικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό η επιτυχής λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης βασίζεται στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί (Λαγός, 2005).

Για τον παραπάνω λόγο, οι επιχειρήσεις επιδεικνύουν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον για την εκπαίδευση των στελεχών τους, τη δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας, καθώς και για την ανάπτυξη ενός πλαισίου ανταμοιβών. Η διερεύνηση αυτών των στοιχείων, τα οποία θα συμβάλλουν στη γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική, καθώς θα διαμορφώσει τη συνολική εικόνα της τουριστικής επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, μέσω της παρούσας έρευνας, θα αναδειχθούν τα στοιχεία εκείνα τα οποία λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα , τα οποία έχουν ως κύριο στόχο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και εν συνεχεία, οδηγούν στην αποδοτική λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Παράλληλα, επιμέρους στόχο της έρευνας θα αποτελέσει η αποτύπωση της σημασίας του συστήματος αξιολόγησης και εκπαίδευσης που παρέχουν τα ξενοδοχεία, ώστε αφενός να προσφέρουν υποστήριξη στους εργαζομένους τους και αφετέρου να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της.

Ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας θα επιτρέψουν την ολοκληρωμένη διερεύνηση και παρουσίαση στοιχείων σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού

*κλίματος και αποδοτικής λειτουργίας ενός ξενοδοχείου και συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Επομένως τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν πιο κάτω είναι*

- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη ξενοδοχειακή μονάδα;
- Σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου τους υποστηρίζει και τους προσφέρει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις που προάγουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης που προσφέρει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται;
- Γιατί η αποδοτικότητα συμβάλει ως μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού?

Τέλος στη διπλωματική αυτή , στα επόμενα κεφάλαια θα διενεργηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση δίνοντας έμφαση σε τέσσερα κυρίως κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα εξεταστεί η έννοια του τουρισμού και οι προοπτικές του κλάδου, η μετέπειτα εξέλιξη του τουρισμού, ο τουρισμός ειδικότερα στην Ελλάδα και πως συμβάλει ο τουρισμός στην οικονομία καθώς και πόσο σημαντικό ρόλο έχει η εποχικότητα του τουριστικού τομέα. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζω τις σύγχρονες προοπτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού , πως συμβάλει το ανθρώπινο δυναμικό στον τουριστικό κλάδο και συγκεκριμένα στην Ελλάδα και πως αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό το ξενοδοχειακό κλάδο σε περιόδους κρίσης Έπειτα στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται η ικανοποίηση των εργαζομένων , από ποιες θεωρίες αποτελείται η εργασιακή ικανοποίηση καθώς και οι παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης. Ακολούθως υπάρχει ακόμη ένα κεφάλαιο με ιδιαίτερη έμφαση την αξιολόγηση της απόδοσης. Τέλος ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων και η συζήτηση τους με σχέση με την μέχρι τώρα βιβλιογραφία καταλήγοντας στα αντίστοιχα συμπεράσματα.

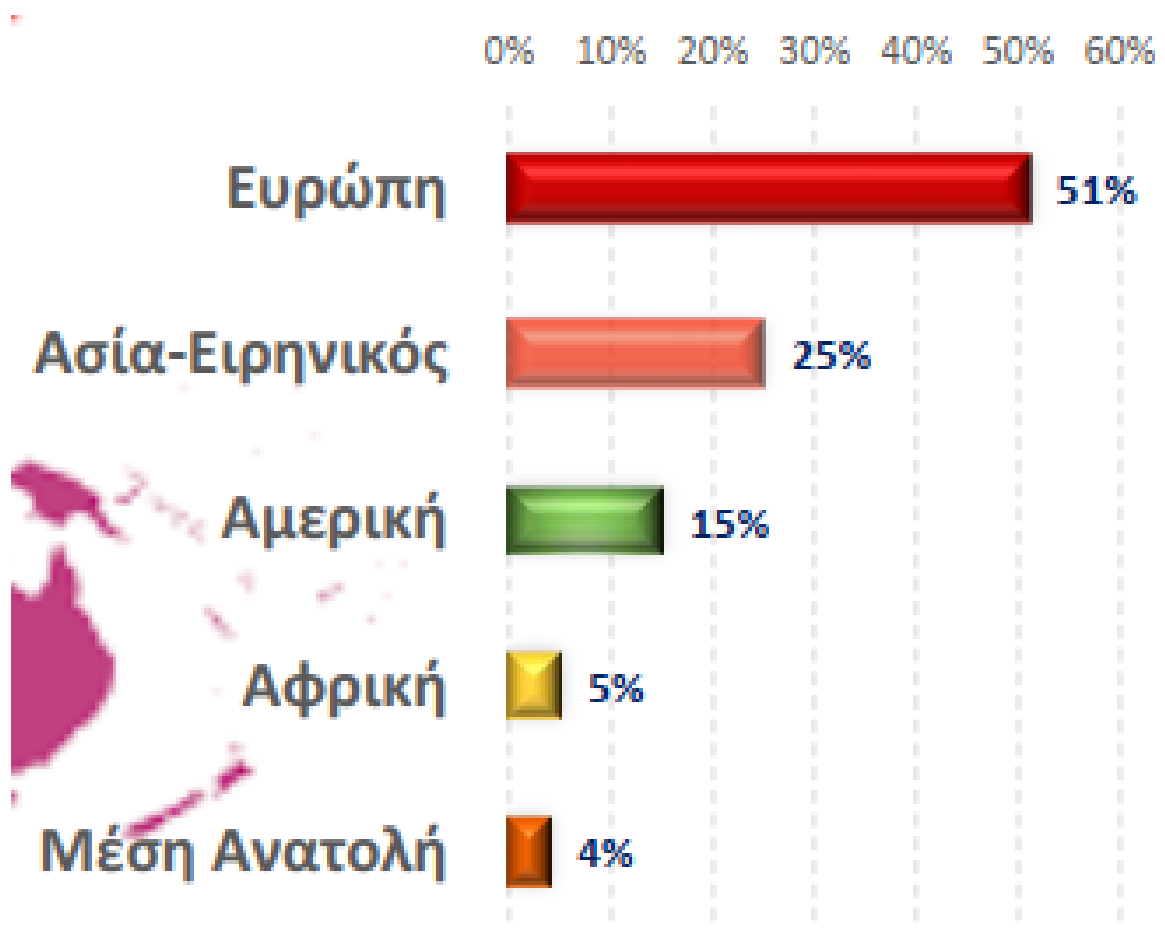
## **Κεφάλαιο 1: Η έννοια του τουρισμού και οι προοπτικές του κλάδου**

### **1.1 Η έννοια του τουρισμού και η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου**

Η έννοια του τουρισμού αφορά στη μετακίνηση ατόμων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, από τον τόπο διαμονής τους σε κάποιον άλλο προορισμό. Ο όρος αυτός διαφοροποιείται από την εξερεύνηση, η οποία αφορά στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν έχει καθοριστεί ο τόπος προορισμού, σε αντιδιαστολή με τον τουρισμό, ο οποίος αφορά σε έναν προορισμό προκαθορισμένο, στον οποίο απαιτείται παραμονή για τουλάχιστον 24 ώρες, που θα περιλαμβάνει διατροφή και διαμονή σε έναν τόπο, διαφορετικό από την μόνιμη κατοικία (Σιταράς & Τζένος, 2007). Συνεπώς, ο τουρισμός αφορά στη μετακίνηση ατόμων η ομάδων, με εξαίρεση τις περιπτώσεις που σχετίζονται με την εύρεση εργασίας ή άλλους επαγγελματικούς σκοπούς.

Ο καθορισμός του χρονικού ορίου των 24ωρων αποβλέπει στο διαχωρισμό των τουριστών από τους εκδρομείς, οι οποίοι δεν πραγματοποιούν διανυκτέρευση στον τόπο, που βρίσκονται, καθώς πρόκειται για απλή επίσκεψη. Οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο αποφασίζει να επισκεφθεί έναν τουριστικό προορισμό διαφέρουν και τα κίνητρα επηρεάζονται από ένα σύνολο παραμέτρων, καθώς πολλά άτομα ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής, άλλοι για λόγους εκπαίδευσης, ενώ, συχνά, ένα ταξίδι αφορά σε θέματα υγείας, στην συμμετοχή σε μία αθλητική εκδήλωση ή την πρόθεση του ατόμου να λάβει μέρος σε ένα συνέδριο, μία έκθεση ή μία πολιτιστική εκδήλωση (Ηγουμενάκης, 1997). Κάτω από το πρίσμα αυτό, εντοπίζονται ποικίλα είδη τουρισμού, τα οποία διαχωρίζονται με βάση τον σκοπό, αλλά και τον προορισμό, όπως, ενδεικτικά, ο αγροτικός, ο θαλάσσιος ή ο ορεινός τουρισμός, αλλά και ο τουρισμός πόλης, ο οποίος στις μέρες μας αναπτύσσεται ραγδαία.

Γενικότερα, η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει επιχειρήσεις και εγκαταστάσεις, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την εξυπηρέτηση των αναγκών και προσδοκιών των τουριστών (Leiper, 1979). Σε αυτό το πλαίσιο, ένα κράτος διαθέτει ανταγωνιστικό τουριστικό πλεονέκτημα, όταν κατέχει γνωρίσματα, τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει για την αύξηση της τουριστικής της κίνησης, με κόστος πιο χαμηλό σε σύγκριση με άλλα κράτη. Στα γνωρίσματα δύνανται να περιλαμβάνονται τα τοπία υψηλού αισθητικού κάλλους, η πολιτιστική κληρονομιά, αλλά και η ποιότητα των υποδομών και το αίσθημα ασφάλειας (Algieri, Aquino, & Succurro, 2018).



**Διάγραμμα 1.1:** Μερίδια περιφερειών στο παγκόσμιο τουρισμό (2019)

Πηγή: World Tourism Barometer, Vol.18

Στο διάγραμμα 1.1 αποτυπώνονται τα μερίδια του παγκόσμιου τουρισμού, ανά περιφέρεια, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα, μάλιστα, με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, πιστεύεται ότι στις αρχές της νέας δεκαετίας, περισσότερο από 250 εκατομμύρια εργαζόμενοι θα σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα, καθιστώντας τον τουρισμό καταλύτη για την οικονομική εξέλιξη, σε παγκόσμιο επίπεδο.(Τσέκερης & Σκούλτσος, 2015). Χαρακτηριστικό, άλλωστε, είναι ότι, το 2019, ο τουριστικός τομέας σημείωσε αυξητικές τάσεις και, πιο συγκεκριμένα, ενισχύθηκε κατά 4%, συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά, η οποία αντιστοιχεί σε αφίξεις τεσσάρων εκατομμυρίων τουριστών κάθε μέρα. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη ότι ο τομέας του τουρισμού περιλαμβάνει ένα σύνολο οικονομικών δραστηριοτήτων, μεταξύ των οποίων ο ξενοδοχειακός κλάδος, οι υπηρεσίες εστίασης και αναψυχής, το λιανικό εμπόριο, αλλά και, γενικότερα, οι επιχειρήσεις, οι οποίες επηρεάζονται λόγω της αύξησης του αριθμού όσων διαμένουν σε έναν τόπο. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η συμβολή του τουρισμού στο

ακαθάριστο εγχώριο προϊόν αποτελεί συνισταμένη των εσόδων, που προέρχονται από την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, καθώς και από την κερδοφορία, η οποία οφείλεται στην κινητοποίηση άλλων οικονομικών τομέων, με στόχο την κάλυψη της αυξημένης ζήτησης (Τσέκερης & Σκούλτσος, 2015). Οι συγκεκριμένοι τομείς, ενδεικτικά, δύναται να σχετίζονται με τον κατασκευαστικό κλάδο, όπως, για παράδειγμα, η αύξηση του τζίρου σε επιχειρήσεις με δομικά υλικά ή έπιπλα, αλλά και οργανισμούς, που ανήκουν στον πρωτογενή τομέα ή τους κλάδους της μεταποίησης και των μεταφορών (Τσάρτας, 2010).

## **1.2 Η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου**

Ο τουρισμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με την έννοια του ελεύθερου χρόνου και έχει τις ρίζες του στα αρχαία ακόμα χρόνια. Τα πρώτα πανδοχεία έκαναν την εμφάνισή τους κατά το 19ο αιώνα και, είτε επρόκειτο για κρατικές δομές, οι οποίες προσέφεραν υπηρεσίες, χωρίς την καταβολή αντιτίμου είτε ήταν ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις με κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Κατά την περίοδο του Μεσαίωνα, τα ταξίδια πραγματοποιούνταν, αφενός, για εκπαιδευτικούς λόγους και, αφετέρου, για τη συμμετοχή σε θρησκευτικά δρώμενα ή εορτασμούς. Η εποχή της Αναγέννησης σηματοδότησε μία σημαντική αλλαγή στην έννοια του ταξιδιού, καθώς τότε συνδέθηκε ο τουρισμός με την ευχαρίστηση. Έτσι, κατά την περίοδο εκείνη, ο τουρισμός ήταν προνόμιο των ανώτατων κοινωνικών τάξεων, οι οποίες είχαν αυξημένες οικονομικές δυνατότητες και, κατά συνέπεια, είχαν την ευκαιρία να οργανώνουν ταξίδια και να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, μέσα από την διεπαφή τους με άλλες κουλτούρες.

Η χρήση του όρου "τουρίστας" απαντάται, αρχικά, το 1800, για να περιγράψει τα άτομα εκείνα, τα οποία συμμετείχαν σε μία περιήγηση μεγάλης χρονικής διάρκειας (grand tour). Η εξέλιξη του σιδηροδρομικού δικτύου επέτρεψε την ευκολότερη μετακίνηση των τουριστών και το τρένο αναδείχθηκε στην πιο δημοφιλή επιλογή για την πλειοψηφία των ταξιδιωτών της εποχής εκείνης, αποτελώντας το κυριότερο μέσο μεταφοράς. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, στο τέλος της δεκαετίας του 1830, καταγράφεται για πρώτη φορά η έκδοση τουριστικών οδηγών, ενώ ιδρύθηκαν οι πρώτες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες χαρακτηρίζονταν από έντονη πολυτέλεια και είχαν δημιουργηθεί στις μεγαλύτερες πόλεις της Ευρώπης, μεταξύ των οποίων η Ρώμη, το Παρίσι και το Λονδίνο.

Στην Ελλάδα, οι πρώιμες μορφές τουρισμού παρατηρούνται κατά την αρχαιότητα και ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η μετακίνηση ταξιδιωτών, προκειμένου να παρακολουθήσουν ή να λάβουν μέρος στο σημαντικότερο πολιτιστικό και αθλητικό συμβάν



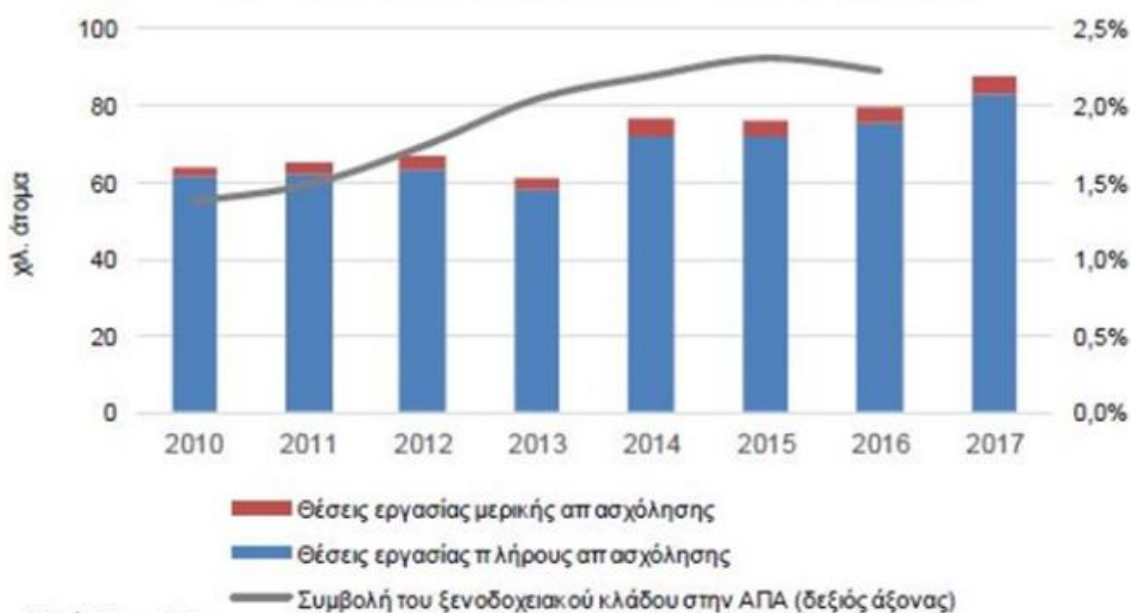
της περιόδου εκείνης, τους ολυμπιακούς αγώνες. Παράλληλα, αρκετά άτομα ταξίδευαν για θρησκευτικούς σκοπούς, όπως, ενδεικτικά, προκειμένου να συμβουλευτούν το φημισμένο μαντείο των Δελφών και της Δωδώνης, ενώ αναπτύχθηκε ο εκπαιδευτικός και ο ιαματικός τουρισμός.

Το γεγονός ότι οι αρχαίοι Έλληνες είχαν αναθέσει την προστασία των ταξιδιωτών στους ολύμπιους θεούς, όπως ο Ξένιος Ζεός και η Αθηνά η Ξένια αποδεικνύει τη σπουδαιότητα της φιλοξενίας από την αρχαιότητα. Έτσι, όταν ένας ταξιδιώτης έφτανε σε ένα σπίτι, ο ιδιοκτήτης ήταν υποχρεωμένος να του παρέχει φιλοξενία στον ξενώνα, δηλαδή σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο δωμάτιο, το οποίο αξιοποιούνταν, αποκλειστικά, για αυτό το σκοπό. Πέρα από τη φιλοξενία, όμως, υποχρεούνταν να παρέχει τροφή και δώρα, ενώ, όσοι έδειχναν ασέβεια στη σημασία της φιλοξενίας, πιστεύονταν ότι προσέβαλαν τους ολύμπιους θεούς, οι οποίοι θα τους τιμωρούσαν αυστηρά. Στην χώρα μας, η πρώτη ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτούργησε το 1834, στο Ναύπλιο, με την ονομασία "Ξενοδοχείον του Λονδίνου", ενώ στην Αθήνα εγκαινιάστηκε έπειτα από ένα έτος, αποτελώντας το πρώτο στάδιο για την εξέλιξη του τουρισμού.

Παγκοσμίως, η πρώτη τουριστική επιχείρηση λειτούργησε στην Αγγλία, το 1841, παρέχοντας ποικίλες υπηρεσίες στους τουρίστες, όπως οι τουριστικοί οδηγοί, αλλά και οικονομικά προνόμια, αναφορικά με την παραμονή τους σε τουριστικά καταλύματα. Στις μέρες μας, η δυνατότητα ταξιδίων είναι πλέον εφικτή για τις περισσότερες οικονομικοκοινωνικές τάξεις, μεταβάλλοντας ουσιαστικά την επικρατούσα αντίληψη για τον τουρισμό (Κολτσιδόπουλος, 2005). Επιπρόσθετα, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η μαζική χρησιμοποίηση των μέσων μαζικής μεταφοράς, σε συνδυασμό με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, ως αποτέλεσμα των αυξημένων εισοδημάτων για ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την εξέλιξη του τουριστικού τομέα. Ταυτόχρονα, βέβαια, ιδιαίτερα σημαντική ήταν η καλυτέρευση των εργασιακών συνθηκών και, κατά συνέπεια, η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου. Επιπλέον, η εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών συντέλεσε στην προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, διαδικτυακά, με αποτέλεσμα να διαμορφωθεί μία νέα τάση στην τουριστική βιομηχανία, η οποία αφορά στην παροχή online υπηρεσιών. Στις μέρες μας, μάλιστα, η συγκεκριμένη τάση δεν αφορά, αποκλειστικά, στις κρατήσεις σε ξενοδοχεία, αλλά συνδέεται με την εξέλιξη του τομέα των διαδικτυακών τουριστικών πρακτόρων.

### 1.3 Ο τουρισμός στην Ελλάδα και η συμβολή του στην εθνική οικονομία

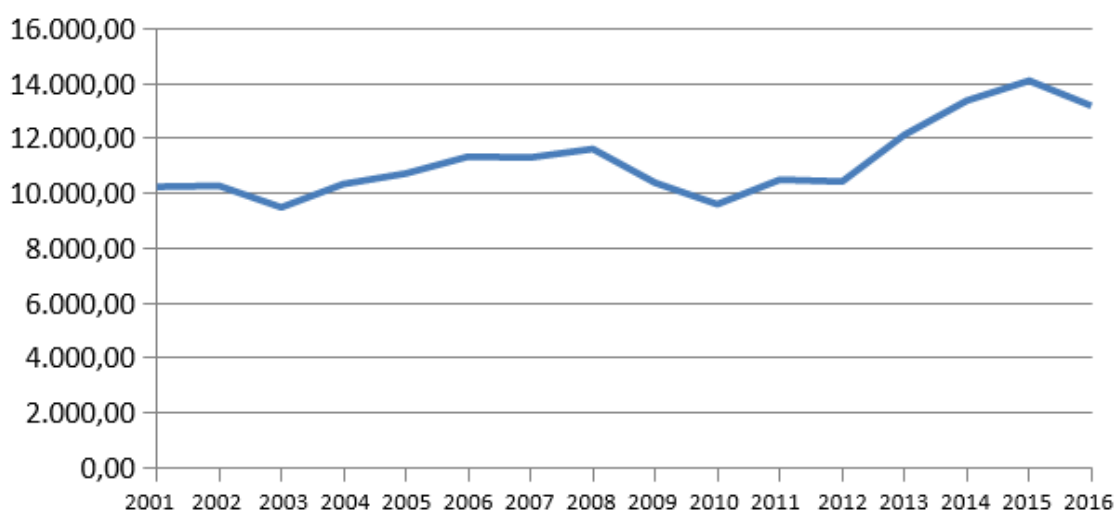
Στη χώρα μας, ο τουρισμός εμφανίζει σημαντική βελτίωση κατά τα τελευταία χρόνια, συμβάλλοντας σημαντικά στην διαμόρφωση του ΑΕΠ και αποτελώντας κύριο μοχλό για την διασφάλιση της βιωσιμότητας της εθνικής οικονομίας. Εξάλλου, πρόκειται για έναν τομέα με ευρεία διασπορά, με συνέπεια να συμβάλλει στην αύξηση των εισοδημάτων σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, στις οποίες παρουσιάζεται περιορισμένη ανάπτυξη του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα. Όπως, άλλωστε, προκύπτει από δεδομένα, τα οποία συνέλεξε η τράπεζα της Ελλάδας και παρουσιάζονται στο( διάγραμμα 1.2)



**Διάγραμμα 1.2:** Συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και την απασχόληση

Πηγή: capital.gr

Εδώ βλέπουμε ότι ο ξενοδοχειακός τομέας συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, ενώ μεγάλο ποσοστό εργαζομένων βρήκε δουλειά στον κλάδο αυτό και, μάλιστα, οι περισσότεροι εργάστηκαν σε θέσεις πλήρους απασχόλησης. Συνεπώς, πρόκειται για μία οριζόντια δραστηριότητα, η οποία καθορίζεται από τη ζήτηση το προϊόντος και λειτούργησε ως ανάχωμα της οικονομικής κρίσης, αφού κατόρθωσε να προσελκύσει επενδυτικό ενδιαφέρον, αλλά και να συντελέσει στον περιορισμό της ανεργίας.



**Διάγραμμα 1.3:** Συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ, για την περίοδο 2001-2016 (σε εκατομμύρια ευρώ)

*Πηγή:* Τράπεζα της Ελλάδας

Στο (διάγραμμα 1.3) αποτυπώνεται η συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

	Επενδύσεις (€ εκατ.)	
	Σύνολο	Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία
2017	3.402	1.294
2018	4.989	1.920

**Πίνακας 1.1:** Συνολικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα

*Πηγή:* IOBE

Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από τον (πίνακα 1.1) οι δαπάνες, οι οποίες υλοποιήθηκαν στον τουριστικό κλάδο παρουσίασαν αύξηση κατά 47%, ενώ ανάλογη αύξηση παρουσιάστηκε και στην εγχώρια προστιθέμενη αξία, συγκρινόμενη με την προηγούμενη χρονιά, σύμφωνα με τα στοιχεία του IOBE.

<b>Νέες Κατασκευές Ξενοδοχείων</b>						
		<b>Σύνολο</b>	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*/1*</b>
Νέα Δωμάτια	2017	9.317	1.474	3.173	2.157	2.513
	2018	14.746	5.561	3.304	3.478	2.403
Κόστος Κατασκευής (€ εκατ.)	2017	779	179	326	171	102
	2018	1.491	723	363	296	109
Εγχώρια Προστ. Αξία (€ εκατ.)	2017	493	105	203	113	71
	2018	923	425	226	195	76
<b>Ανακαινίσεις Ξενοδοχείων</b>						
		<b>Σύνολο</b>	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*/1*</b>
Δωμάτια, τέλος έτους	2016	421.480	71.619	106.959	98.523	144.379
	2017	424.667	72.139	108.610	98.751	145.167
Κόστος Ανακαίνισης (€ εκατ.)	2017	762	243	243	143	134
	2018	769	245	247	143	134
Εγχώρια Προστ. Αξία (€ εκατ.)	2017	388	108	121	79	81
	2018	391	108	123	79	81
<b>Επενδύσεις Ξενοδοχείων σε Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία</b>						
		<b>Σύνολο</b>	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*/1*</b>
Εγχώρια Προστ. Αξία (€ εκατ.)	2017	881	213	324	192	152
	2018	1.314	533	349	274	157

**Πίνακας 1.2:** Κατασκευές για ανακαινίσεις ξενοδοχείων 2017-2018

Πηγή: INSETE

Όσο αφορά, μάλιστα, στο τον κλάδο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, ο οποίος αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, σημειώθηκαν σημαντικές επενδύσεις, οι οποίες αφορούν στην κατασκευή νέων μονάδων ή την ανακαίνιση υπαρχόντων, όπως, άλλωστε, παρουσιάζεται και στον (πίνακα 1.2.)

	% Κατανομή Τουριστικών Εσόδων
Καταλύματα	45,3
Εστίαση	18,0
Θαλάσσιες Μεταφορές	9,0
Οδικές Μεταφορές	7,1
Εναέριες Μεταφορές	5,4
Εμπόριο	4,9
Ψυχαγωγία	3,8
Ταξιδιωτικά Γραφεία	3,7
Ενοικίαση Αυτ/των	1,8
Συνέδρια	1,0

**Πίνακας 1.3:** Ποσοστιαία κατανομή των εσόδων στους κλάδους που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα

*Πηγή:* IOBE

Επιπλέον στον (πίνακα 1.3) παρουσιάζεται το ποσοστό κατανομής εσόδων, που αφορούν σε τομείς του τουριστικού κλάδου, σύμφωνα με τον οποίο καταδεικνύεται ότι τα ξενοδοχειακά καταλύματα συγκεντρώνω την υψηλότερη κατανομή.

Όπως, λοιπόν, προκύπτει από τα δεδομένα, που παρουσιάστηκαν, ο τουρισμός και ειδικότερα ο ξενοδοχειακός τομέας διαθέτουν σημαντική βαρύτητα για την εθνική οικονομία και παρουσιάζουν θετική εξέλιξη, κατά τα τελευταία έτη. Κάτω από το πρίσμα αυτό, ο τουρισμός δύναται να αποτελέσει βασικό πυλώνα για την στήριξη της εθνικής οικονομίας, ιδιαίτερα για περιοχές, όπως η νησιώτικη χώρα, στις οποίες αποτελεί σχεδόν τη μοναδική πηγή εσόδων.

#### 1.4 Η σημασία της εποχικότητας για τον τουριστικό τομέα

Η εποχικότητα σχετίζεται με την αυξημένη προσέλκυση τουριστών σε έναν τόπο για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και επηρεάζεται, τόσο από την γεωγραφική θέση και το κλίμα της περιοχής, όσο και από κοινωνικοπολιτικές συνιστώσες, οι οποίες θεωρούνται απορία των συνθηκών και των συνηθειών των κατοίκων του τόπου προορισμού, αλλά και των τουριστών (Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony, & McMurray, 2008). Στη χώρα μας, ηλιοφάνεια, η οποία παρατηρείται κατά την καλοκαιρινή περίοδο, έχει επηρεάσει τη λειτουργία των τουριστικών καταλυμάτων, με επακόλουθο, ανάλογα με την περίοδο λειτουργίας τους να διαχωρίζονται σε καταλύματα διαρκούς λειτουργίας, τα οποία παρουσιάζουν δραστηριότητα ολόκληρη τη χρονιά, όπως, για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία πόλεων και σε καταλύματα εποχικής λειτουργίας, τα οποία δραστηριοποιούνται για συγκεκριμένες περιόδους, όπως, ενδεικτικά, συμβαίνει με καταλύματα, που εδρεύουν σε παραθεριστικά κέντρα (Βαγιονής & Καφούρος, 2007).

Στην Ελλάδα, λοιπόν, η εποχικότητα αποτελεί σημαντικό γνώρισμα του τουριστικού κλάδου, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστών επισκέπτεται τη χώρα μας κατά τους εαρινούς μήνες, λόγω της επικέντρωσης στον παραθαλάσσιο τουρισμό, σύμφωνα με το δίπολο "ήλιος και θάλασσα". Έτσι, επισήμως, η τουριστική περίοδος άρχεται κατά την 1η Απριλίου και φτάνει στο τέλος της την 31 Οκτωβρίου, αν και η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστών συγκεντρώνεται κατά το τρίμηνο Ιουλίου, Αυγούστου και Σεπτεμβρίου. Όπως, λοιπόν, προκύπτει από τα πορίσματα του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), κατά το 2018, η Ελλάδα δέχτηκε επίσκεψη από περισσότερους από 30 εκατομμύρια τουρίστες, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων εντοπίζεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ τα έσοδα, τα οποία οφείλονται σε δραστηριότητες σχετικές με τον τουριστικό κλάδο, άγγιξαν τα 16 δισεκατομμύρια ευρώ. Τα συγκεκριμένα στοιχεία παρουσιάζονται στον (πίνακα 1.4).

Μήνες	Αφίξεις		Έσοδα (€)	%
Ιανουάριος	603.474	2%	152.047.087	1%
Φεβρουάριος	484.123	2%	151.205.279	1%
Μάρτιος	708.169	2%	246.454.499	2%
Απρίλιος	1.106.808	4%	463.016.875	3%
Μάιος	2.449.690	8%	1.427.889.000	9%
Ιούνιος	4.103.702	14%	2.271.114.311	14%
Ιούλιος	5.539.244	18%	3.309.532.000	21%
Αύγουστος	6.093.067	20%	3.541.725.670	22%
Σεπτέμβριος	4.868.855	16%	2.374.119.000	15%
Οκτώβριος	2.722.457	9%	1.347.860.000	8%
Νοέμβριος	786.222	3%	315.670.000	2%
Δεκέμβριος	656.978	2%	263.704.354	2%
Σύνολο	30.122.789	100%	15.864.338.075	100%

**Πίνακας 1.4:** Εισερχόμενος Τουρισμός, 2018

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Παρά τις προσπάθειες προβολής εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η εποχικότητα παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, όπως αποδεικνύεται και από τα στοιχεία, τα οποία προβάλλονται στον πίνακα 1.5.

	Αφίξεις		Έσοδα (ευρώ)	
	2017	2018	2017	2018
Ιαν	520.436	603.474	156.745.700	152.047.087
Φεβ	444.404	484.123	134.220.234	151.205.279
Μαρ	627.577	708.169	190.160.000	246.454.499
Απρ	1.009.699	1.106.808	455.766.000	463.016.875
Μαι	1.982.124	2.449.690	1.043.583.000	1.427.889.000
Ιουν	3.356.286	4.103.702	1.949.939.000	2.271.114.311
Ιούλ	5.141.621	5.539.244	2.881.923.000	3.309.532.000
Αυγ	5.813.441	6.093.067	3.489.988.000	3.541.725.670
Σεπ	4.639.734	4.868.855	2.364.914.000	2.374.119.000
Οκτ	2.355.849	2.722.457	1.128.518.000	1.347.860.000
Νοε	740.535	786.222	218.929.000	315.670.000
Δεκ	562.475	656.978	187.854.000	263.704.354
Σύνολο	27.194.181	30.122.789	14.202.539.934	15.864.338.075
Μεταβολή		10,8%		11,7%

**Πίνακας 1.5:** Εισερχόμενος Τουρισμός, 2017 - 2018

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Ανάλογα δεδομένα ισχύουν και για τον τουρισμό Κρουαζιέρας, σύμφωνα με τα στοιχεία του (πίνακα 1.6.)

Αφίξεις		Έσοδα (€)		
2017	2018	2017	2018	
A' Τρίμηνο	44.985	44.233	8.356.066	7.564.135
B' Τρίμηνο	588.868	1.035.584	138.411.000	132.157.589
Γ' Τρίμηνο	1.744.421	1.285.100	207.044.000	203.126.000
Δ' Τρίμηνο	588.574	584.459	73.838.000	72.731.396
Σύνολο	2.966.848	2.949.376	427.649.066	415.579.120
Μεταβολή	2017-2018	-0,6%	-2,8%	

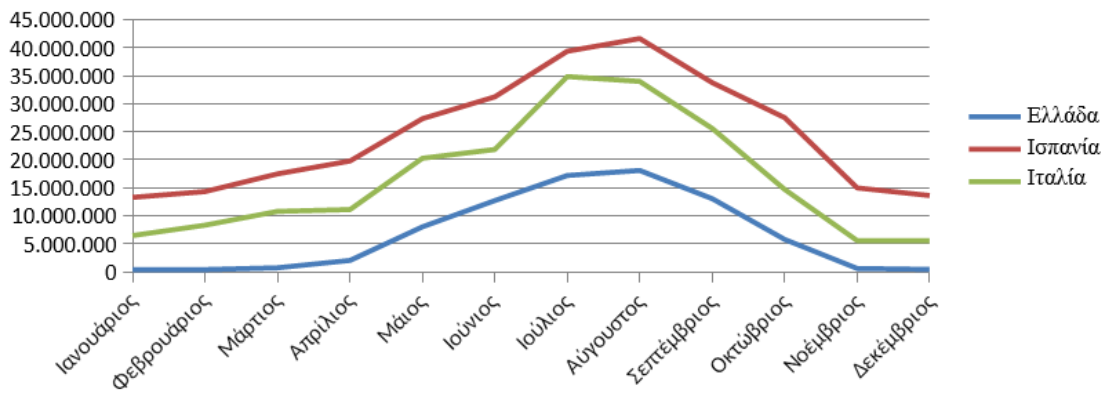
**Πίνακας 1.6:** Τουρισμός Κρουαζιέρας 2017 - 2018

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Η εποχικότητα συνδέεται με τη μορφή του τουρισμού, η οποία προβάλλεται από μία περιοχή, καθώς ο χιονοδρομικός τουρισμός σχετίζεται με την χειμερινή περίοδο, ο θαλάσσιος με την καλοκαιρινή, ενώ ο αγροτουρισμός, συνήθως, επιλέγεται την άνοιξη και το φθινόπωρο. Στη χώρα μας, η τουριστική περίοδος είναι σχετικά περιορισμένη, ιδιαίτερα στις νησιωτικές περιοχές, στις οποίες ξεκινώντας τον Απρίλιο με τις διακοπές του Πάσχα και τις εκδρομές των σχολείων, φτάνει στην κορύφωση της τον Αύγουστο και, από το τέλος Σεπτεμβρίου, περιορίζεται σημαντικά. Το γεγονός αυτό επηρεάζει ιδιαίτερα την κερδοφορία των επιχειρήσεων, που σχετίζονται με τον τουριστικό κλάδο και, ιδιαίτερα τα τουριστικά καταλύματα, τα οποία διακόπτουν τη λειτουργία τους.

Η διαπίστωση αυτή έχει ως συνέπεια μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών καταλυμάτων, τα οποία προσφέρουν δραστηριότητες αναψυχής, να αναστέλλει τη λειτουργία του τον χειμώνα και να επικεντρώνεται στην κάλυψη αναγκών, που αφορούν στην εποχική ζήτηση (Ρούπας & Λαλούμης, 1998). Εξάλλου, πολλά τουριστικά καταλύματα αφορούν σε οικογενειακές επιχειρήσεις, με μικρή δυναμικότητα. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, ανάλογη εικόνα εμφανίζεται σε ολόκληρη τη Μεσόγειο όπως προκύπτει από το (διάγραμμα 1.4





**Διάγραμμα 1.4:** Αριθμός διανυκτερεύσεων ανά μήνα σε Ελλάδα, Ιταλία και Ισπανία (2016)

Πηγή: EUROSTAT

Όπου βλέπουμε ότι καταδεικνύεται το φαινόμενο της εποχικότητας στην Ιταλία και την Ισπανία, οι οποίες αποτελούν κατεξοχήν τουριστικούς προορισμούς για τους θερινούς μήνες, όπως, άλλωστε, συμβαίνει και με τη χώρα μας.

Η εποχικότητα, λοιπόν, αφορά στην αυξημένη τουριστική δραστηριότητα σε μία περιοχή για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα και δύναται να οφείλεται σε φυσικά αίτια, όπως το κλίμα, αλλά και σε θεσμικά αίτια, όπως οι συνήθεις πρακτικές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι άδειες των εργαζομένων, οι διακοπές των σχολείων, αλλά και τα έθιμα και οι θρησκευτικοί εορτασμοί, που πραγματοποιούνται σε κάθε τόπο (Λογοθέτη, 1997). Ωστόσο, η σταδιακή εμφάνιση νέων προορισμών συμβάλλει στην ορθολογική κατανομή της ζήτησης, παρά το γεγονός ότι η χώρα μας εξακολουθεί να προσελκύει τουρίστες, οι οποίοι επικεντρώνονται, κατά κύριο λόγο, στις καλοκαιρινές διακοπές, διαμορφώνοντας μία νέα κατηγορία, η οποία αποκαλείται "αυγουστιάτικος τουρισμός" (Βαρβαρέσος, 2000). Η κατάσταση αυτή καθιστά επιβεβλημένη την συντονισμένη κρατική παρέμβαση, με στόχο την αύξηση των ποσοστών των τουριστών σε περιόδους χαμηλής τουριστικής ζήτησης, μέσα από τις συνέργειες με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον κλάδο των μεταφορών, αλλά και οι τουριστικοί πράκτορες. Ακόμα, είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν δράσεις προβολής και άλλων περιοχών του της χώρας, αλλά και να αναπτυχθούν ήπιες μορφές τουρισμού, σε συνδυασμό με την αναζήτηση νέων κατηγοριών τουριστών, διευρύνοντας την διασπορά.

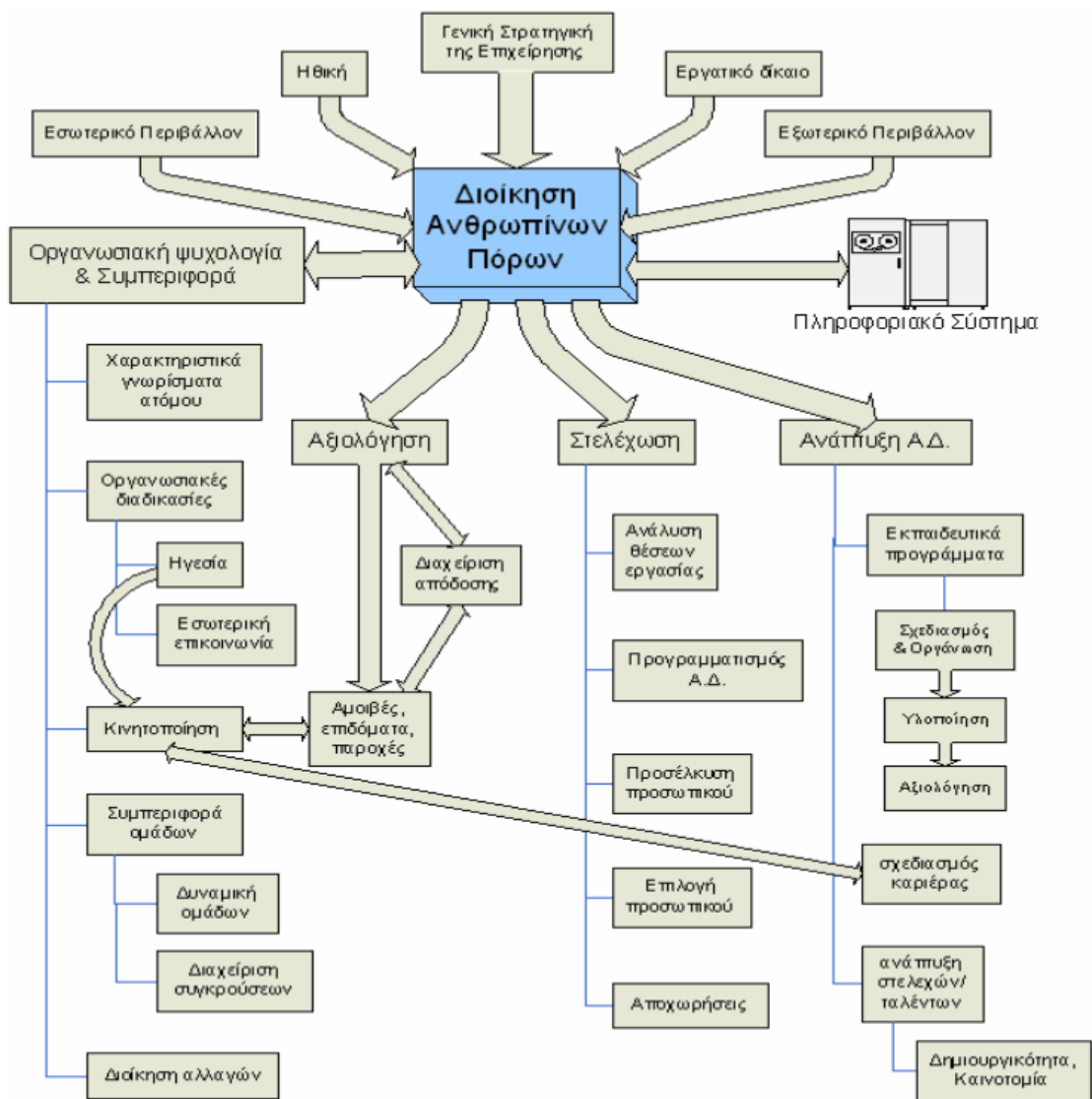
Συμπερασματικά, λοιπόν, το φαινόμενο της εποχικότητας επηρεάζει τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, καθώς η αξιοποίηση των υποδομών για μικρό χρονικό διάστημα δεν επιτρέπει την ταχεία απόσβεση των

επενδύσεων, αφού τα λειτουργικά έξοδα παραμένουν σταθερά. Αντίστοιχες συνέπειες εντοπίζονται και στα έσοδα του εθνικού προϋπολογισμού, αλλά και στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Εξάλλου, η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού τουριστών για περιορισμένο χρόνο ενισχύει το φαινόμενο του κορεσμού, ενώ είναι πιθανό να συμβάλλει στην επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος, αλλά και την αδυναμία ελέγχου και επιβολής της τάξης, σε αντίθεση με την λελογισμένη δραστηριότητα, η οποία περιορίζει την αλλοίωση των χαρακτηριστικών ενός τόπου, αλλά και τις αντιδράσεις των ντόπιων (Butler, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, ο μορφωτικός και ο αθλητικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, αλλά και μορφές, όπως ο τουρισμός περιπέτειας ή ο τουρισμός τρίτης ηλικίας, ο τουρισμός κινήτρων ή ο θρησκευτικός τουρισμός ενδέχεται να αποτελέσουν σημαντικές λύσεις για τη διαχείριση του ζητήματος της εποχικότητας.

## Κεφάλαιο 2: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο

### 2.1 Η έννοια και οι σύγχρονες προοπτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένας εξαιρετικά περίπλοκος τομέας, όπως, άλλωστε, προκύπτει και από τους ορισμούς, οποίοι έχουν διατυπωθεί, κατά καιρούς, προκειμένου να αναφερθούν στην έννοια και τις λειτουργίες της. Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες, τις οποίες καλείται να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.



**Διάγραμμα 2.1:** Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Χυτήρης, 2001

Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από μία σειρά δραστηριοτήτων, πολιτικών και λειτουργιών, με στόχο την απόκτηση, διακράτηση και αξιοποίηση ενός συνόλου από ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα προβούν στην επιτυχή και εκτέλεση του έργου τους (Χυτήρης, 2001). Σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη δομή μιας επιχείρησης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία εγγενή λειτουργία, αλλά και βασικό υποσύστημα, έστω και αν δεν λειτουργεί ως αυτόνομο τμήμα του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 2002). Έτσι, στους μικρούς και πολύ μικρούς οργανισμούς, οι λειτουργίες αναφορικά με την επιλογή, την κατάρτιση, καθώς και τις αμοιβές και παροχές των εργαζομένων, θεωρούνται αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες λειτουργούν ανεξάρτητα τμήματα (Μαντάς, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες ενός οργανισμού, αφού εστιάζει στις ενέργειες για την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων, ενώ, ταυτόχρονα, διασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των συμφερόντων των εργαζομένων (Mondy, 2011).

Σε κάθε περίπτωση, η ανάγκη υλοποίησης διοικητικών μεθόδων, με στόχο τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, εντοπίζεται από την στιγμή που τα άτομα προχώρησαν στη δημιουργία ομάδων (Γεωργόπουλος, 2001). Ως έννοια, ωστόσο, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζεται μετά τα μέσα του 19ου αιώνα, αποβλέποντας στη βελτίωση των δυσμενών συνθηκών εργασίας, κατά την περίοδο εκείνη. Η βιομηχανική επανάσταση, στην Ευρωπαϊκή ήπειρο και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, επέβαλε την ανάγκη ελέγχου, αλλά και συντονισμού των εργαζομένων, οδηγώντας στην πρόσληψη αυτών που αποκαλούνταν "welfare offices" και είχαν ως βασική αρμοδιότητα την παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους, στις περιπτώσεις ασθένειας ή κάποιου εργατικού ατυχήματος (Ιορδάνογλου, 2008). Μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, στην αγορά εργασίας εισήλθαν άτομα με υψηλότερη μόρφωση, ενώ, ταυτόχρονα, αυξήθηκαν οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις, με συνέπεια να καθίσταται επιβεβλημένη η παρουσία ενός εξειδικευμένου ατόμου, το οποίο θα αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, θέτοντας τις βάσεις για την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης, στην οποία συμπεριλήφθηκε, η συστηματοποιημένη γνώση του αντικειμένου αυτού (Φλώρος 1993).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως μία ολοκληρωμένη προσέγγιση, εμφανίζεται μετά το 1980, οπότε αντικαταστάθηκε ο όρος "διοίκηση προσωπικού". Η μεταβολή αυτή αντικατοπτρίζει μία γενικότερη τροποποίηση τις αντιλήψεις, αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο, ενισχύοντας την εμπλοκή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση των

πολιτικών ενός οργανισμού. Στο (σχήμα 2.2) παρουσιάζονται οι σύγχρονοι ρόλοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.



**Σχήμα 2.2:** Οι σύγχρονοι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

*Πηγή:* Ulrich, 1997

Όπως γίνεται εμφανές, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να εστιάσει στο ακόλουθα:

- Στρατηγικός εταίρος / strategic partner: ο ρόλος αυτός σχετίζεται με την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης
- Παράγοντας αλλαγής / change agent: ο ρόλος αυτός σχετίζεται με τον μετασχηματισμό της επιχείρησης, ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις
- Εμπειρογνώμονας διαχείρισης / administrative expert: ο ρόλος αυτός σχετίζεται με την καθιέρωση αποδοτικών διεργασιών

- Συνήγορος του υπαλλήλου / employ champion: ο ρόλος αυτός σχετίζεται με την εξασφάλιση του υψηλού βαθμού αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού (Ulrich, 1997).

Πλέον, η δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες και οι τεχνολογικές εξελίξεις, συμβάλλουν στη διαμόρφωση νέων τάσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας όλες τις φάσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αποκτούν την ιδιότητα του επιχειρηματικού συνεταιίρου και, σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές λειτουργίες, μεταβάλλουν το ρόλο τους, εστιάζοντας, τόσο στις διαδικασίες, όσο και στον ίδιο τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος βρίσκεται στον πυρήνα της επιχείρησης (Λεφοπούλου, 2002). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί, απλά, μία μορφή λειτουργικού κόστους, αλλά επένδυση για την επιχείρηση, με συνέπεια η υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών για την προσέλκυση, την επιλογή και τη διακράτησή του να διαθέτει βαρύνουσα σημασία. Στις μέρες μας, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμπράττει με επιστημονικούς κλάδους, όπως η ψυχολογία και κοινωνιολογία, προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένα σύνολο από άμεσες και έμμεσες προκλήσεις, αλλά και ευκαιρίες, οι οποίες συσχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Επιπλέον, οι προκλήσεις αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον διεθνή ανταγωνισμό και τα νέα δεδομένα, που διαμορφώνονται με βάση οικονομικές, περιβαλλοντικές, αλλά και δημογραφικές συνισταμένες.

Χαρακτηριστικό, άλλωστε, είναι ότι η τεχνολογική πρόοδος έχει συντελέσει στην κατάργηση των συνόρων μεταξύ των οργανισμών, με επακόλουθο το προσωπικό να μπορεί να απασχολείται από κάθε σημείο του πλανήτη, αφού τηλεεργασία δεν αποτελεί μία απλή τάση, αλλά παράμετρο της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας, συντελώντας στη διαμόρφωση μιας νέας μορφής εργασιακού συμβολαίου. Παράλληλα, οι ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η εκ περιτροπής εργασία, οι ομάδες εργασίας και η μερική απασχόληση συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού κόστους, αλλά και την πιο αποδοτική διαχείριση των εργαζομένων (Μάντζαρης 2003). Ακολουθώντας, στον πίνακα 2.1 καταγράφονται οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στο παρόν, καθώς και οι μελλοντικές προκλήσεις.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση & προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζόμενων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελιξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής - προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Συστήματα ενδυνάμωσης	Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Σχέσεις εξουσίας
	Παγκοσμιοποίηση
	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

**Πίνακας 2.1:** Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν και οι μελλοντικές προκλήσεις

*Πηγή:* Ιορδάνογλου, 2008

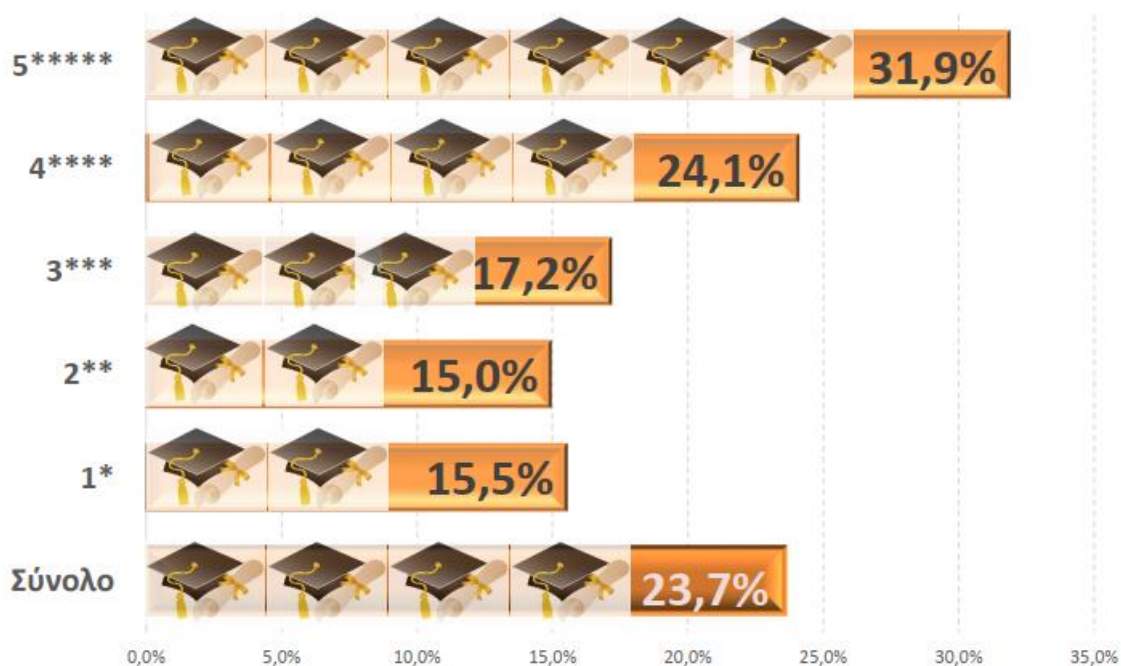
Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον καθιστά σημαντική τη διασφάλιση του στρατηγικού ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης και της ευελιξίας του οργανισμού. Παρά, λοιπόν, το γεγονός ότι το εργασιακό κόστος είναι το υψηλότερο από όλα τα λειτουργικά κόστη μιας επιχείρησης, είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να εστιάζουν στη διαρκή κατάρτιση του προσωπικού, ώστε αποτελέσει ουσιαστικό παραγωγικό συντελεστή, αφού μελέτες, οι οποίες έχουν υλοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, καταδεικνύουν τη σχέση ανάμεσα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την αύξηση των οικονομικών και εμπορικών δεικτών των εταιρειών (Ward, 2002). Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες, χάρη στις οποίες δεν μπορεί να αντιγραφεί, σε αντίθεση με παραδοσιακές παραμέτρους, οι οποίες μπορούν να ευκολία να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτόπουλου, 2001). Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στη διαχείριση μιας επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία αποτυπώνει το πολύπλευρο ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων θεωρείται βασικό στοιχείο διαφοροποίησης, το οποίο συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

## **2.2 Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα**

Όπως έχει, ήδη, αναφερθεί, ο τουρισμός θεωρείται ένας από τους πλέον σημαντικούς πυλώνες για την ενδυνάμωση της εθνικής οικονομίας, καθώς συντελεί σημαντικά στην αύξηση του ΑΕΠ, αλλά και την προσέλκυση επενδύσεων. Η πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας, αλλά και το ιδιαίτερα πλούσιο φυσικό περιβάλλον, θεωρούνται αιτίες για τις οποίες, η χώρα μας, αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, παγκοσμίως. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο τομέας του τουρισμού, σε συνδυασμό με αυτόν της ναυτιλίας, αποτελούν τους πιο εξωστρεφείς για την οικονομία της χώρας μας. Επιπρόσθετα, ο περιορισμός του φαινομένου της εποχικότητας, μέσα από συντονισμένες ενέργειες των τουριστικών πρακτόρων, αλλά και των ιδιοκτητών ξενοδοχειακών καταλυμάτων, με στόχο την ψυχαγωγία των τουριστών, κατά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, παρατείνουν την τουριστική σεζόν, έχει σοβαρό αντίκτυπο, αναφορικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης στον κλάδο αυτό, αφού μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας, επηρεάζεται, άμεσα ή έμμεσα, από την τουριστική κίνηση.

Επομένως, η εξέλιξη του τουρισμού διαθέτει ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς οι νέες θέσεις εργασίας συμβάλλουν στην ευρύτερη ανάπτυξη, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τουρισμός θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές βιομηχανίες της Ελλάδας, παρουσιάζοντας διαρκή εξέλιξη. Όπως προκύπτει από δεδομένα του ΣΕΤΕ, το 2017, στη χώρα μας, πάνω από το 10% του συνολικού εργατικού δυναμικού απασχολήθηκε στον τομέα του τουρισμού, ενώ οι ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επιλέγουν σε μεγάλο ποσοστό προσωπικό, το οποίο έχει πραγματοποιήσει σχετικές σπουδές, γεγονός που είναι ιδιαίτερα έντονο σε καταλύματα ανώτερης ποιότητας, σύμφωνα με το (διάγραμμα 2.3).

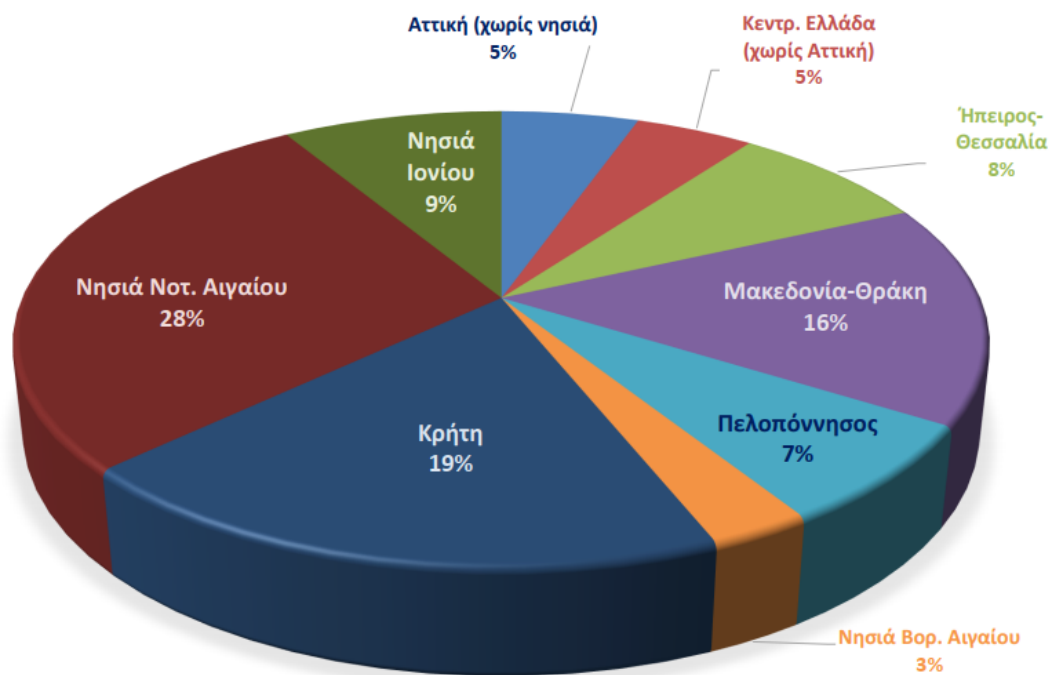




**Διάγραμμα 2.3:** Ποσοστό εργαζομένων στα ξενοδοχεία, που προέρχονται από τουριστικές σχολές, ανά κατηγορία, 2019

*Πηγή:* Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)

Ωστόσο, το φαινόμενο της εποχικότητας συμβάλλει στη διατήρηση ενός ιδιαίτερου εργασιακού καθεστώτος, το οποίο επιβάλλει τον σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων, ώστε να επιτευχθεί η προσέλκυση, επιλογή, αλλά και διατήρηση του προσωπικού (Rutherford, 1995). Σε αυτό το πλαίσιο, ο προγραμματισμός θεωρείται μία από τις βασικότερες λειτουργίες στον τουριστικό τομέα και, ιδιαίτερα στον κλάδο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, η οποία βασίζεται στη συνεργασία της διοίκησης με τα επιμέρους τμήματα, προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες τους (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, & Λαλούμης, 2003). Γενικότερα, η δυσκολία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την επιρροή ποικίλων συνθηκών, οι οποίες προέρχονται από την περιοδικότητα της τουριστικής κίνησης και έχουν ως επακόλουθο την ύπαρξη χρονικών περιόδων με αυξημένο φόρτο εργασίας, ακόμα και κατά τη διάρκεια της ίδιας τουριστικής σεζόν, όπως, ενδεικτικά, τον Αύγουστο, ενώ και απρόβλεπτα συμβάντα, όπως η ματαίωση μιας εκδήλωσης δύνανται να μεταβάλλουν τις εργασιακές συνθήκες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Παράλληλα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας περιοχής επηρεάζουν την εξεύρεση εργαζομένων, οι οποίοι θα διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και την εμπειρία, αλλά και ανώτερο επίπεδο επαγγελματισμού (Χυτήρης, 2001). Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζεται η ανάγκη σε ανθρώπινο δυναμικό σε ξενοδοχειακές μονάδες, για κάθε περιφέρεια της Ελλάδας, για το έτος 2009.



**Διάγραμμα 2.4:** Περιφερειακή κατανομή ζητούμενου προσωπικού από τα ξενοδοχεία για τη σεζόν 2019

*Πηγή:* Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)

Κάθε περίπτωση, λοιπόν, η εποχική απασχόληση δημιουργεί σημαντική εργασιακή ανασφάλεια. Η συνιστώσα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού, μεγάλος αριθμός εργαζομένων οδηγείται στην ανεργία, όταν ολοκληρωθεί η τουριστική σεζόν, με επακόλουθο την αναζήτηση ευκαιριακής εργασίας τον χειμώνα, ώστε να διασφαλίσει μία πηγή εσόδων. Το γεγονός αυτό, όμως, συμβάλλει στον περιορισμό των ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αλλά και την ύπαρξη της αναγκαίας εργασιακής εμπειρίας, με συνέπεια η αναζήτηση κατάλληλου προσωπικού να αποτελεί μία αρκετά δύσκολη παράμετρο, την οποία καλούνται να διαχειριστούν οι υπεύθυνοι στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## 2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης

Ιστορικά, η ανθρωπότητα έχει κληθεί κατά καιρούς να διαχειριστεί πολλές περιπτώσεις κρίσεων, οι οποίες ασκούν σημαντική επίδραση σε διάφορες παραμέτρους της ιδιωτικής και δημόσιας ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μείνουν αμέτοχες μπροστά σε ανάλογες καταστάσεις. Ενδεικτική περίπτωση αποτελεί η χρηματοοικονομική κρίση, η οποία έκανε την εμφάνισή της το 2008, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και, ακολούθως, εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, επηρεάζοντας καταλυτικά τους οργανισμούς όλων των κλάδων. Η οικονομική αυτή κρίση οφείλεται για μία σειρά από επακόλουθα, τα οποία αντικατοπτρίστηκαν στις εργασιακές σχέσεις και αποτέλεσαν βασική αιτία απώλειας εκατομμυρίων εργασιακών θέσεων, σε ολόκληρο τον κόσμο, διαμορφώνοντας ένα κλίμα έντονης ανασφάλειας.

Αλλά και στις μέρες μας, η ανθρωπότητα καλείται να διαχειριστεί μία νέα κρίση, υγειονομικού ενδιαφέροντος αυτή τη φορά, η οποία σχετίζεται με την πανδημία, που παρουσιάστηκε στο τέλος του 2009, στην Κίνα και, γρήγορα, επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον πλανήτη, επηρεάζοντας και την Ελλάδα. Μία από τις πλέον σημαντικές μεταβολές, τις οποίες οφείλει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ήταν η τροποποίηση του τρόπου εργασίας, αφού, λόγω των περιορισμών που επιβλήθηκαν από τις κυβερνήσεις των περισσότερων κρατών, αναφορικά με την κυκλοφορία των πολιτών ως μέτρο περιορισμού της εξάπλωσης της πανδημίας, εφαρμόστηκε, σε μεγάλο ποσοστό, το μοντέλο της τηλεργασίας. Γενικότερα, οι επιπτώσεις της κρίσης αυτής δεν έχουν καταστεί ακόμα μετρήσιμες, ωστόσο, υπολογίζεται ότι εξαιτίας της θα χαθούν πολλές θέσεις εργασίας, ενώ θα πραγματοποιηθούν σημαντικές μεταβολές στον τρόπο εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, στην Ελλάδα, οι συνέπειες της υγειονομικής αυτής κρίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς προστέθηκαν στην δύσκολη κατάσταση, με την οποία ήταν αντιμέτωπες πολλές επιχειρήσεις, λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης, που προαναφέρθηκε.

Άλλωστε, οποιαδήποτε κρίση, πέρα από τις οικονομικές επιπτώσεις, οδηγεί και σε ένα σύνολο κοινωνικών συνιστωσών, για την διαχείριση των οποίων είναι αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να τεθεί στο επίκεντρο, συμβάλλοντας στην αλλαγή, η οποία θα επιφέρει τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατά συνέπεια, την βιωσιμότητα των οργανισμών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να διατηρήσουν την αναγκαία εργασιακή ευελιξία, επενδύοντας στην εκπαίδευση του προσωπικού, ενισχύοντας την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις αλλαγές (Nijssen & Paauwe, 2012). Έτσι, προκειμένου να διαχειριστούν αντίστοιχες

καταστάσεις, αρκετοί οργανισμοί λαμβάνουν την απόφαση να περιορίσουν το μέγεθός τους και, κατ' επέκταση, τα λειτουργικά τους κόστη, τα οποία σχετίζονται με ανθρώπινο δυναμικό.

Η πρακτική αυτή έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επισφαλής, καθώς, μόνο η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων δύναται να προσφέρει τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις. Παράλληλα, η προσφορά κινήτρων, τα οποία συνδέονται με την επίτευξη υψηλών στόχων, δύναται να αποτελέσει σημαντική διέξοδο για κάθε οργανισμό. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η ενίσχυση του βαθμού εμπλοκής του ανθρώπινου κεφαλαίου, με στόχο την αύξηση της δέσμευσης τους, αλλά και την διατήρηση του προσανατολισμού στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Marchington & Kynighou, 2012).

## Κεφάλαιο 3: Ικανοποίηση εργαζομένων

### 3.1: Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί από οργανωσιακούς ψυχολόγους, οι οποίοι επιχείρησαν να διερευνήσουν τη σύνδεσή της με την παραγωγικότητα, αλλά και να διερευνήσουν τις προεκτάσεις της, αναφορικά με την κοινωνική, ψυχολογική και οικογενειακή ζωή του εργαζόμενου (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004). Από την αρχή του προηγούμενου αιώνα, λοιπόν, το ζήτημα αυτό βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, καθώς, όπως επιτάσσει η σύγχρονη πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι επενδύουν, όλο και πιο πολύ χρόνο, στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις (Γρέβιας, 1993). Έτσι, εμφανίστηκαν νέες έννοιες, όπως η αυτοπαρακίνηση και η επαγγελματική εξουθένωση, οι οποίες απασχολούν αρκετούς επιστήμονες, τομέων, όπως η κοινωνιολογία της εργασίας και η διοίκηση επιχειρήσεων (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Οι μελέτες αυτές καταλήγουν στην κοινή παραδοχή ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τη συνισταμένη μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι διαμορφώνουν τη συνολική ικανοποίηση, που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την απασχόλησή του (Cherniss, 1993). Κάποιοι, λοιπόν, εκτιμούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κίνητρο, ενώ άλλοι την συσχετίζουν με την στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003). Η πολυπλοκότητα, ωστόσο, του συγκεκριμένου ζητήματος δεν επιτρέπει την ανάπτυξη ενός σαφούς εννοιολογικού πλαισίου και, κατ' επέκταση, τη διατύπωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού (Perie, Baker, & Whitener, 1997).

Με το πέρασμα του χρόνου, λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό έπαψε να διαθέτει, αποκλειστικά, το ρόλο του μέσου για την διασφάλιση της εργασιακής απόδοσης και απέκτησε τη διάσταση της κοινωνικής οντότητας, ενισχύοντας τον προσανατολισμό σε μία ανθρωπιστική οπτική, η οποία εστιάζει στα κίνητρα, καθώς και την ενδεχόμενη δυσaréσκεια, που απορρέει από τις συνθήκες εργασίας (Bogler & Nir, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, η επαγγελματική εξέλιξη ενός εργαζόμενου δεν αφορά, μόνο, στην διασφάλιση των οικονομικών πόρων, με στόχο την αξιοπρεπή διαβίωση, αλλά στην κοινωνική εξέλιξη και, κατά συνέπεια, την αυτοπραγμάτωσή του (Δημητρόπουλος, 1998). Έτσι, από το τέλος της δεκαετίας του 1960, καθιερώθηκαν οι πρώτες έρευνες ικανοποίησης προσωπικού, οι οποίες αρχικά αφορούσαν στους εργαζόμενους στον βιομηχανικό κλάδο.

Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, αφορά σε μία νοητική κατάσταση και εξαρτάται από τον βαθμό, στον οποίο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πληρούνται οι ανάγκες, που αφορούν στην εργασία του (Evans, 1997). Η συσχέτιση της συναισθηματικής ανταπόκρισης του ατόμου με την εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την εκδήλωση θετικών συναισθημάτων, αλλά και αρνητικών, όπως η οργή και η δυσαρέσκεια (Snipes, Oswald, LaTour & Armenakis, 2005). Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση, που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του, σχετίζεται με τις θετικές και αρνητικές στάσεις, που διαμορφώνει για αυτή (Baron, 1986). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία εξαιρετικά περίπλοκη έννοια, η οποία σχετίζεται με μία ολιστική προσέγγιση, επικεντρωμένη στα συναισθήματα, που διαμορφώνει ένα άτομο, αναφορικά με συγκεκριμένες παραμέτρους της εργασίας του (Kohler, 1998).

Η έντονη ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου έχει ως επακόλουθο τη διαμόρφωση συμπεριφορών, οι οποίες επηρεάζουν, σε μεγάλο βαθμό, την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού (Δράκου 2004). Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή η ικανοποίηση, που λαμβάνει ένα άτομο από το είδος ή τις συνθήκες της εργασίας του, επιδρά στην προσωπική του ευημερία και, ευρύτερα, στην ικανοποίηση από τη ζωή του (Dafy & Lent, 2009). Επομένως, η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών ενός εργαζόμενου και αυτό που πραγματικά λαμβάνει από την εργασία του αντικατοπτρίζεται στην αποτελεσματικότητά του, καθώς ταυτίζεται με ένα σύνολο από ψυχικές και σωματικές αντιδράσεις και λειτουργεί ως κίνητρο, καθορίζοντας τη συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο (Abu-Bader, 2000). Εξάλλου, η επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αποτελεί αιτία, για την οποία έχει διερευνηθεί σε τόσο μεγάλο βάθος (Spector, 1997).

Μάλιστα, από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, οριοθετήθηκαν οι διαστάσεις της εσωτερικής, εξωτερικής και συνακόλουθης ικανοποίησης, σύμφωνα με τις οποίες διαπιστώθηκε ότι δεν είναι εφικτό να υιοθετηθεί ένα ενιαίο μοντέλο από όλες τις επιχειρήσεις, καθώς πρόκειται για μία έννοια με υποκειμενικά χαρακτηριστικά (Ginsberg, Ginsberg, Axerlad & Herma, 1951). Σε κάθε περίπτωση, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα, τις συνθήκες εργασίας, αλλά και τις προσωπικές ανάγκες του ατόμου (Platsidou & Diamantopoulou, 2009). Ενώ, λοιπόν, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με μία σειρά από εξωτερικές συνιστώσες, πρόκειται, στην ουσία, για μία εσωτερική αντίδραση του ατόμου, η οποία καθορίζεται από τις φυσιολογικές, περιβαλλοντικές και ψυχολογικές συνθήκες (Aziri, 2011).

Οι έρευνες, οι οποίες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι, είτε ποσοτικές και σχετίζονται με την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες είτε ποιοτικές, οι οποίες αφορούν στα αίτια, που την προκαλούν (Agho, Mueller, & Price, 1993). Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι παράμετροι, που διερευνώνται σχετίζονται με το είδος της απασχόλησης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, καθώς και τις προδιαγραφές του χώρου (Querstain, McAfee, & Glasimar, 1992). Η πρώτη θεωρία εργασιακής ικανοποίησης διατυπώθηκε από τον Victor Vroom, ο οποίος επεσήμανε ότι οι προσδοκίες ενός εργαζόμενου προσδιορίζουν τα κίνητρα της συμπεριφοράς του και επικεντρώθηκε στις έννοιες της ελαστικότητας, της προσδοκίας και της συντελεστικότητας (Vroom, 1964). Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο βαθμός ταύτισης της προσωπικότητάς του εργαζόμενου με το εργασιακό περιβάλλον, που συμβάλλει στην καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων και, ως επακόλουθο, θετικής στάσης, όσο αφορά στην εργασία (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Επομένως, η ικανοποίηση, η οποία απορρέει από την εργασία, σχετίζεται με τα συναισθήματα, τα οποία δημιουργούνται στους εργαζόμενους, όσο αφορά στην εργασία τους, αλλά και την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, κατά την επιτέλεσή της, το περιβάλλον και την πολιτική αμοιβών (Coolican, 2008). Επιπλέον, η σχέση με την διοίκηση, αλλά και τους συναδέλφους είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού, όταν δεν είναι ικανοποιητική η εργασία, αποτελεί μία ψυχοφθόρα διαδικασία, η οποία επηρεάζει, όχι μόνο την ποιότητα του παραγόμενου έργου, αλλά και τον προσωπικό βίο του εργαζομένου (Weiss, 1967).

Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα, με συνέπεια η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία να ποικίλει ακόμα και στο ίδιο περιβάλλον, καθώς καθορίζεται από τις αρχές και τις αξίες κάθε ατόμου (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Κάτω από το πρίσμα αυτό, ποικίλες μελέτες επιχειρήσαν, κατά καιρούς, να συνδέσουν την εργασιακή ικανοποίηση με γενετικούς παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, η κληρονομικότητα αλλά και χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989). Συμπερασματικά, λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μία εσωτερική κατάσταση, η οποία εκφράζεται μέσω της συναισθηματικής ή γνωστικής αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος και την εκδήλωση θετικής ή αρνητικής στάσης απέναντι σε αυτό (Kreithner & Kinicki, 1998). Ανάλογα, το αρνητικό κλίμα με την διοίκηση της επιχείρησης και η συνεχείς εντάσεις, σε συνδυασμό με την αυξημένη εργασιακή πίεση και τον ανεπαρκή

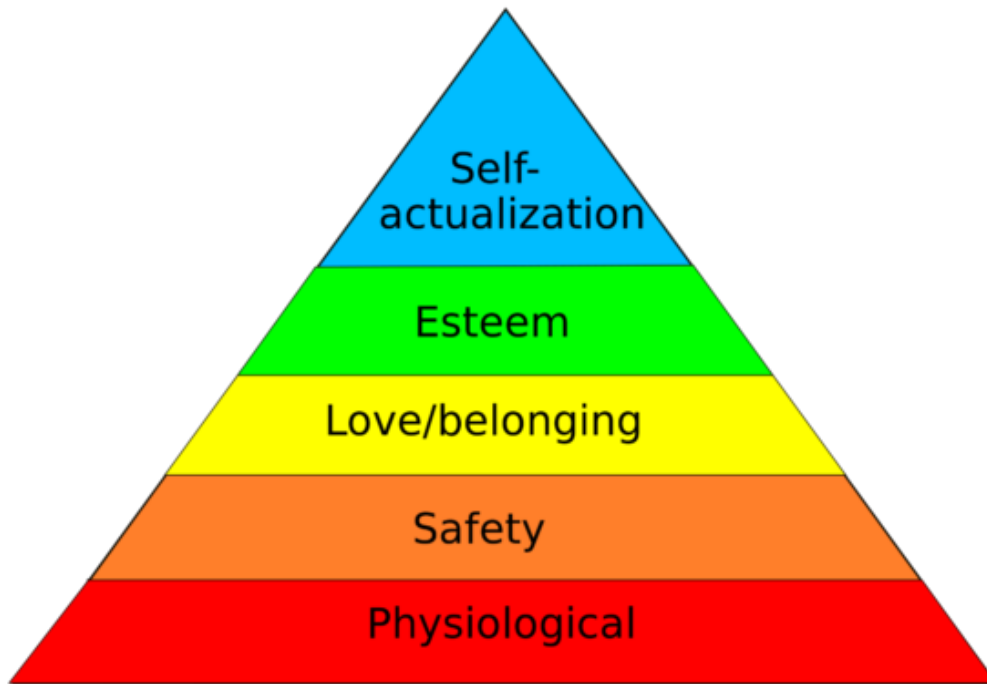
προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων, αποτελούν συνιστώσες, οι οποίες επηρεάζουν δυσμενώς τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Maslach & Goldberg, 1998).

### **3.2 Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση**

Σε θεωρητικό επίπεδο, η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του, σχετίζεται, από τη μία πλευρά, με το βαθμό κινητοποίησης και, από την άλλη, με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του (Μπρούζος, 2004). Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μία μεταβλητή, η οποία αφορά στις θεωρίες κινήτρων, που συσχετίζονται με τη βελτίωση της απόδοσης (Koustelios, 2001). Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις συνδέονται με την ανάλυση και την ερμηνεία του περιεχομένου και του τύπου των κινήτρων, αλλά και με τις συμπεριφορές και τα περιβάλλοντα, τα οποία ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την απόδοση ενός εργαζόμενου (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Κάτω από το πρίσμα αυτό, οι μελέτες, οι οποίες εστιάζουν στην επαγγελματική ικανοποίηση, αφενός, διερευνούν την ποσότητα, δηλαδή την απόκλιση μεταξύ της ικανοποίησης και τις πραγματικές συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας και, αφετέρου, την ποιότητα που αφορά στα αιτία του φαινομένου (Festinger, 1957). Έτσι, αναφορικά με τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, έχουν διαμορφωθεί ποικίλες θεωρίες, από τις οποίες κάποιες επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και κάποιες άλλες στις διαδικασίες, εξετάζοντας την κινητοποίηση των εργαζομένων, σε σχέση με τα ατομικά τους γνωρίσματα και το περιβάλλον εργασίας (Glisson & Durick, 1988).

Η θεωρία των αναγκών του Maslow θεωρείται η βάση για πολλές μεταγενέστερες προσεγγίσεις, αναφορικά με τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Όπως προκύπτει από την θεωρία αυτή, η ιεράρχηση των αναγκών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις αξίες, τις αντιλήψεις, τους σκοπούς και, γενικά, την στάση ζωής του ατόμου, ενώ επηρεάζονται καταλυτικά από τις ανάγκες κατανόησης και αισθητικής, καθώς και τις ανάγκες γνώσεως, οι οποίες προσδιορίζουν τις προτιμήσεις του. Στο σχήμα 3.1 αποτυπώνεται η προτεραιοποίηση των αναγκών, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow.





**Σχήμα 3.1:** Ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow

*Πηγή:* [www.businessmentor.gr](http://www.businessmentor.gr)

Σύμφωνα, λοιπόν, με το παραπάνω σχήμα, στη βάση της πυραμίδας, βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες καλύπτουν το πιο μεγάλο ποσοστό των αναγκών και συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Η κάλυψη των αναγκών αυτών σηματοδοτεί τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο, το οποίο αφορά στις ανάγκες ασφαλείας, που διαμορφώνουν την αίσθηση σταθερότητας και προστασίας. Το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας, περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες δίνουν στο άτομο την αίσθηση του ανήκειν σε μία κοινωνική ομάδα, εντός της οποίας αναπτύσσονται αισθήματα, αγάπης, στοργής και συντροφικότητας. Το επόμενο επίπεδο, περιλαμβάνει τις ανάγκες αναγνώρισης, οι οποίες αφορούν στην ενίσχυση του κύρους και της αυτοπεποίθησης του ατόμου. Η κάλυψη όλων των επιπέδων αυτών οδηγεί στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας, στο οποίο καταγράφονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που αφορούν στο αίσθημα πληρότητας και προτρέπουν το άτομο να κατακτήσει υψηλότερους στόχους (Maslow, 1970).

Τα αίτια, τα οποία αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια, που αισθάνεται ένα άτομο από την εργασία του σχετίζονται, τόσο με ενδογενείς, όσο και με εξωγενείς παράγοντες, που αποτελούν τις πηγές ικανοποίησης, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το περιεχόμενο, αλλά και το γενικότερο πλαίσιο, μέσα στο οποίο ασκείται η εργασία (Evans, & Lindsay, 1999). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του

εργαζόμενου (Κάντας, 1993). Στην παραδοχή αυτή στηρίχθηκε μία από τις πλέον σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις, που εστιάζει στη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, η οποία αναπτύχθηκε από τον Herzberg και αποκαλείται "θεωρία υγιεινής-παρακίνησης".

Όπως προκύπτει από την θεώρηση αυτή, υπάρχουν δύο είδη αιτιών, τα οποία αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και διαχωρίζονται στα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής (Herzberg, 1968). Συγκεκριμένα, τα κίνητρα σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας, δηλαδή με τις συνθήκες, τις αποδοχές, την ασφάλεια, την αλληλεπίδραση μεταξύ των άλλων εργαζομένων και τη διοίκηση, καθώς και το όραμα και την στρατηγική του οργανισμού. Αντίστοιχα, οι παράγοντες υγιεινής αφορούν στην ιατρική πρόληψη. Σύμφωνα, με την θεωρία αυτή η ελαχιστοποίηση των εξωτερικών παραγόντων δεν συνεπάγεται την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς αυτή επηρεάζεται από ενδογενείς παράγοντες, όπως ο βαθμός επίτευξης, η αναγνώριση, που λαμβάνει ο εργαζόμενος, το είδος της εργασίας, οι δυνατότητες εξέλιξης και η υπευθυνότητα. Εξάλλου, βασική συνιστώσα της επαγγελματικής ικανοποίησης θεωρείται το αξιακό σύστημα του ατόμου, ως συνάρτηση της εκπλήρωσης του.

Με βάση, λοιπόν, τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες παρακίνησης αποβλέπουν στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και παρέχουν κίνητρα για υψηλές επιδόσεις. Έτσι, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης με την φύση της εργασίας (Everald & Morris, 1999). Η έλλειψη των παραγόντων υγιεινής οδηγεί το άτομο στην επαγγελματική εξουθένωση και αυξάνει τα επίπεδα άγχους, ενώ τα κίνητρα σχετίζονται με την ικανοποίηση (Devos, Bouckenooghe, Engels, Hotton, & Aelterman, 2006). Συνεπώς, "οι παράγοντες υγιεινής έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη δυσαρέσκεια, ενώ, αντίστοιχα, η απουσία τους δεν προκαλεί υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης" (Tietjen & Mayers, 1998:227). συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση, ωστόσο, αποτέλεσε αντικείμενο έντονης κριτικής, καθώς πλήθος ακαδημαϊκών αντιτάχθηκε στην άποψη ότι τα κίνητρά σχετίζονται, αποκλειστικά, με την επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής με τη δυσαρέσκεια, αφού θεωρήθηκε ότι αρκετοί παράγοντες υγιεινής μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για το προσωπικό (Schultz, 1982).

Η συσχέτιση των κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρθηκε, για πρώτη φορά, στην "θεωρία της προσδοκίας", η οποία παρουσιάστηκε από τον Victor Vroom, το 1964. Βασική επιδίωξη της θεωρίας αυτής ήταν ο προσδιορισμός των παραγόντων, που

καθορίζουν τη διάθεση του ατόμου να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και εστίασε στην πεποίθηση ότι οι προσδοκίες ενός εργαζόμενου καθορίζουν τα κίνητρα της συμπεριφοράς του (Vroom, 1964). Η "θεωρία της προσδοκίας" επικεντρώνεται σε τρεις κυρίαρχες σχέσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

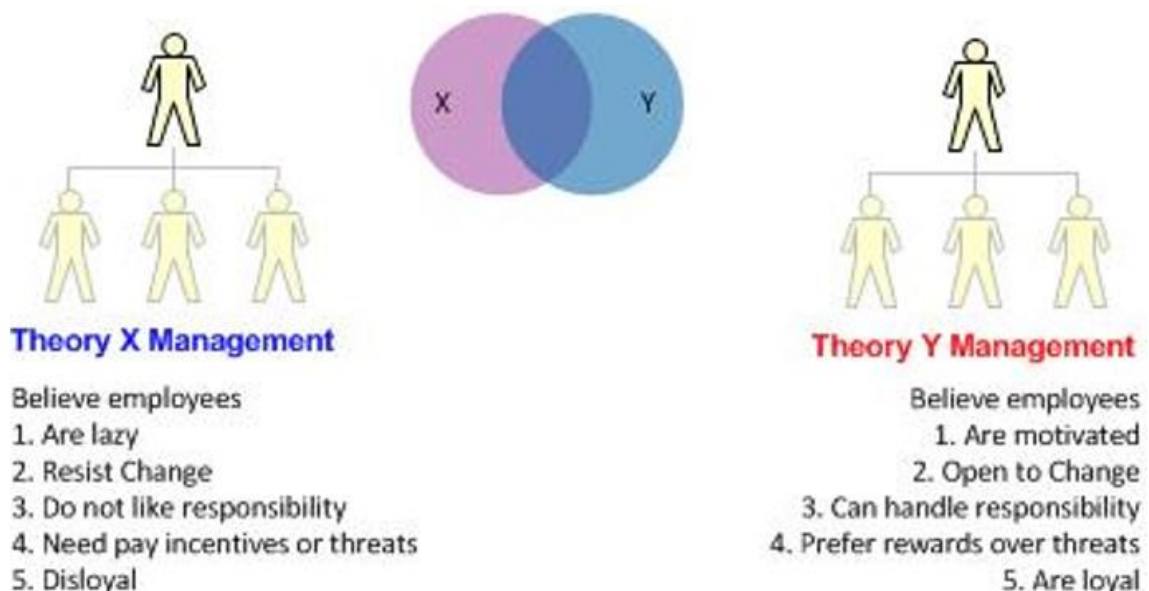
- Σχέση προσπάθειας- επίδοσης: η σχέση αυτή αφορά στην αντίληψή του εργαζόμενου ότι, καταβάλλοντας συγκεκριμένη προσπάθεια, επιτυγχάνεται καθορισμένος βαθμός απόδοσης
- Σχέση επίδοσης-αμοιβής: η σχέση αυτή αφορά στην αντίληψή του εργαζομένου ότι συγκεκριμένες αποδόσεις αποτελούν μοχλό για τις οικονομικές απολαβές
- Ελαστικότητα της αμοιβής: η συνιστώσα αυτή σχετίζεται με τη σπουδαιότητα, που προσδίδει ο εργαζόμενος στο αποτέλεσμα της εργασίας, σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους και τις ανάγκες του.

Επομένως, η συγκεκριμένη θεώρηση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου, σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα, η υλοποίηση των οποίων επιδρά ευμενώς ή δυσμενώς στο άτομο. Έτσι, ένα άτομο αποκτά κίνητρα, σύμφωνα με την προτίμησή του για κάποιο αποτέλεσμα και με την προσδοκία ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές θα οδηγήσουν στο αποτέλεσμα αυτό.

Σχεδόν μία δεκαετία αργότερα, το 1976, ο Edwin Locke, αναφέρθηκε στην "θεωρία της επιρροής", η οποία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, ακόμα και στην εποχή μας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την επιδίωξη, που διαθέτει ένας εργαζόμενος και αυτό που πραγματικά λαμβάνει. Επομένως, ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζόμενου συνδέεται με την ικανοποίηση των προσδοκιών του, οι οποίες μεταβάλλονται, σύμφωνα με την ατομική του ιεράρχηση. Παράλληλα, διατυπώθηκαν και άλλες θεωρήσεις, σύμφωνα με τις οποίες η ικανοποίηση, που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του, αποτελεί απόρροια του αισθήματος δικαιοσύνης και ισότητας, αφού κάθε εργαζόμενος αντιπαραβάλλει την επένδυση, την οποία θεωρεί ότι πράττει για την επιχείρηση, με τα αποτελέσματα, τα οποία λαμβάνει, είτε απόλυτα είτε σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους ή ομάδες. Η αίσθηση της αδικίας, η οποία προκύπτει από την συγκεκριμένη ασυμβατότητα, προκαλεί τη δυσαρέσκεια του ατόμου, το οποίο επιθυμεί την αποκατάσταση της τάξης, είτε μειώνοντας την ποσότητα της εργασίας, που παράγει είτε θέλοντας να αυξήσει τα αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, την μείωση του χρόνου

εργασίας ή την αύξηση του μισθού του. Αντιθέτως, όταν ένα άτομο θεωρεί ότι αναγνωρίζεται η προσφορά του και αντιμετωπίζεται δίκαια, προτίθεται να προσφέρει περισσότερο, εκτιμώντας ότι θα εξακολουθήσει να έχει αντίστοιχη αντιμετώπιση (Luthans, 2005).

Γενικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις υπαρξιακές του ανάγκες μέσω της αμοιβής και των πρόσθετων παροχών, που λαμβάνει, καθώς και του αισθήματος ασφάλειας στον εργασιακό χώρο (Saif, Nawaz, Jan, & Imran, 2012). Κάτω από το πρίσμα αυτό, διατυπώθηκε η "θεωρία κινήτρων X και Y", η οποία πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι της θεωρίας X αποφεύγουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και πρόσθετες αρμοδιότητες, καθώς είναι φυγόπονοι και απλά εστιάζουν στην εργασιακή ασφάλεια, εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους της θεωρίας Y, για τους οποίους η εργασία είναι κάτι φυσιολογικό (Vaske & Grantham, 1990). Σε κάθε περίπτωση βέβαια δεν ανήκουν όλα τα άτομα σε μία κατηγορία, ενώ πολλοί ακαδημαϊκοί θεωρούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με τη δέσμευση του ατόμου απέναντι στον οργανισμό, αλλά και την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης (Mathieu, 1991). Ως επακόλουθο, η δέσμευση αυτή σχετίζεται με την εμπλοκή και την ταύτισή του εργαζόμενου με την επιχείρηση (Ostroff, 1992). Στο σχήμα 3.2 αποτυπώνεται η "θεωρία κινήτρων X και Y".



**Σχήμα 3.2:** Η θεωρία κινήτρων X και Y

*Πηγή:* <https://www.learnmanagement2.com/douglasmcgregorthetheoryYX.htm>

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες κάθε ατόμου. Με τον τρόπο αυτό, αποτελεί συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των θεωριών κινήτρων και της εφαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον, αποτελώντας μία συνισταμένη, η οποία έχει διερευνηθεί σε βάθος από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Επιπλέον, οι θεωρίες κινήτρων αποτελούν ένα βασικό εργαλείο για την κατανόηση της έννοιας της εργασιακής απόδοσης και της διεύρυνσης των παραμέτρων, οι οποίες μπορούν να συντελέσουν, στην κατανόηση των συμπεριφορών, που λειτουργούν θετικά η αποτρεπτικά για την αύξησή της.

### **3.3 Παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μελετηθεί εκτενώς, με στόχο τον προσδιορισμό της έννοιας, των συνιστωσών, αλλά και των συνεπειών της στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο σε διοικητικές θέσεις, όσο και αναφορικά με τεχνικά επαγγέλματα (Ζουρνατζή, 2006). Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, η επαγγελματική ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή ως στάση, η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση άλλων συμπεριφορών, οι οποίες επηρεάζουν την παραγωγικότητα, αλλά και την κινητικότητα των εργαζομένων (Δημητρόπουλος, 1998). Ανάλογα, ως εξαρτημένη μεταβλητή σχετίζεται με τα προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις διεργασίες και πεποιθήσεις, που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Λαμβάνοντας, ωστόσο, υπόψη την έλλειψη διατύπωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού ή μιας ενιαίας μεθόδου μέτρησης, ο προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης θεωρείται ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα (Μπρούζος, 2004).

Γενικά, η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης, για αυξημένα χρονικά διαστήματα, έχει ως επακόλουθο την έκθεση του ατόμου σε ιδιαίτερα στρεσογόνες καταστάσεις, οι οποίες περιορίζουν την δυνατότητα συνεργασίας και την ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στις διοίκηση ή τους συναδέλφους, καταλήγοντας στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο αναλυτικά, λοιπόν, ως "σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης" χαρακτηρίζεται το αίσθημα ψυχικής, αλλά και σωματικής εξάντλησης, στο πλαίσιο του οποίου ο εργαζόμενος διαθέτει περιορισμένο ενδιαφέρον για την εργασία του, ενώ, ταυτόχρονα, αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για τον εαυτό του (Βλαχόπουλος, 1999).

Σύμφωνα με τα πορίσματα ερευνών, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις διαθέσιμες δεξιότητες, τον βαθμό ταύτισης του ατόμου με την εργασία του, την σημασία, που αποδίδει σε αυτή, αλλά και την αυτονομία και την ανατροφοδότηση, που δέχεται από τον οργανισμό (Hackman & Oldman, 1976). Ιδιαίτερη βαρύτητα, επίσης, διαθέτει η ασφάλεια, που απορρέει από την βιωσιμότητα του οργανισμού, αλλά και γενικότερα το αίσθημα ευτυχίας του εργαζόμενου από την ποιότητα της ζωής του. Κάτω από το πρίσμα αυτό, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνισταμένη, τόσο ενδογενών, όσο και εξωγενών παραγόντων, όπως, για παράδειγμα, το ωράριο εργασίας και η πολιτική αμοιβών του οργανισμού. Έτσι, οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, συντελούν στην ενίσχυση της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζόμενου και αποτελούν σημαντική επένδυση (Romzek, 1990).

Σε αυτό το πλαίσιο, σημαντικό προαπαιτούμενο για την επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για το αντικείμενο εργασίας, καθώς και η επιθυμία επίτευξης και τήρησης προτύπων αριστείας. Επιπλέον, η σαφήνεια στη διατύπωση των στόχων και των συστημάτων αξιολόγησης, αλλά και η δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση του προσωπικού σε θέματα επαγγελματικής εξέλιξης και οικονομικών απολαβών θεωρούνται βασικά προαπαιτούμενα, τα οποία διασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, η καθοδήγηση της διοίκησης, όποτε απαιτείται και ύπαρξη ομαδικού κλίματος επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να εφαρμόζουν πολιτικές, με στόχο να επιδεικνύουν έμπρακτα το ενδιαφέρον τους για τις συνθήκες εργασίας, αλλά και τις κοινωνικές σχέσεις που δημιουργούνται εντός του οργανισμού (Rue & Byars, 2003). Η έλλειψη δυνατοτήτων προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης, άλλωστε, επιφέρει την αύξηση της κινητικότητας, ενώ, συχνά, ευθύνεται για παράπονα, αδικαιολόγητες απουσίες και ατυχήματα (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Αντιθέτως, το θετικό εργασιακό κλίμα, το αίσθημα ασφάλειας, οι αξιόπιστες μεθοδολογίες και διοικητικές πρακτικές, οι προκλήσεις, οι ευκαιρίες ανάδειξης ταλέντων και δεξιοτήτων, αλλά και η προαγωγή υγιών κοινωνικών σχέσεων, διασφαλίζουν την ψυχοσωματική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα την ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005).

Σε κάθε περίπτωση, λοιπόν, η εργασία θεωρείται σημαντική συνιστώσα της ζωής του ανθρώπου, με συνέπεια τη διαμόρφωση ενός άρρηκτου δεσμού ανάμεσα στην ικανοποίηση, που λαμβάνει από αυτή και τον ίδιο τον βίο του (Judge & Watanabe, 1993). Το γεγονός αυτό

οδηγεί στη διαπίστωση ότι η δυσαρέσκεια του προσωπικού αντανακλά σε μία σειρά από αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, μεταξύ των οποίων η επιθετικότητα, η εγκατάλειψη της θέσης εργασίας, αλλά και οι συνεχείς και αδικαιολόγητες απουσίες. Επομένως, οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται, αφενός, με το περιβάλλον και, αφετέρου, με τα γνωρίσματα του εργαζομένου (Spector, 2008).

Πιο αναλυτικά, οι βασικότερες παράμετροι, που αφορούν στο περιβάλλον, θεωρούνται η αποξένωση, ο βαθμός εποπτείας, η αίσθηση δικαίου, η αλληλεπίδραση, η σύγκρουση ρολών και η ψυχική ευεξία. Όπως, μάλιστα, προκύπτει από ερευνητικές μελέτες, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, η δυνατότητα υπευθυνότητας και αυτονομίας, η αναγνώριση και η προκλητικότητα της εργασίας συντελούν στην αυτοπραγμάτωση του εργαζομένου (Spector, 1997). Επιπλέον, παράγοντες όπως τα επίπεδα εξωτερικού θορύβου, η καταλληλότητα του φωτισμού και της θερμοκρασίας, αλλά και η καθαριότητα του χώρου εργασίας έχει αποδειχθεί ότι ασκούν επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Johns, 1996). Ακόμη, στις παραμέτρους, που αφορούν στο περιβάλλον, περιλαμβάνεται η αίσθηση μονιμότητας, αλλά και οι παροχές, μεταξύ των οποίων οι πρόσθετες μέρες άδειας, οι διακοπές κινήτρων και η δυνατότητα συνταξιοδότησης (Organ & Rayan, 1995).

Ωστόσο, ακόμα και σε εργαζόμενους, οι οποίοι διαθέτουν το ίδιο αντικείμενο εργασίας ή και στο ίδιο άτομο, κατά το πέρασμα του χρόνου, διαμορφώνονται ποικίλα συναισθήματα για το εργασιακό περιβάλλον, καθώς παράγοντες, μεταξύ των οποίων το φύλο, ηλικία, το μορφωτικό υπόβαθρο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση και η θέση επηρεάζουν τα κριτήρια ικανοποίησης του. Με άλλα λόγια, τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου, σε συνδυασμό με τις προηγούμενες εμπειρίες του, διαμορφώνουν ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία του. Εξάλλου, πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι η αμοιβή διαθέτει πιο μικρή σημασία, σε σύγκριση με το αίσθημα δικαίου και την ίση αντιμετώπιση, τα οποία θεωρείται ότι επιδρούν καταλυτικά στις στάσεις του προσωπικού (March & Simon, 1958).

Συνοψίζοντας, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την θετική μεταχείριση, την οποία λαμβάνει ένα άτομο από το περιβάλλον εργασίας του. Η ανθρωπιστική αυτή προσέγγιση συμπληρώνεται από την ωφελμιστική, σύμφωνα με την οποία ικανοποίηση του προσωπικού οδηγεί στην υιοθέτηση θετικών συμπεριφορών και στάσεων, που επιδρούν ευεργετικά στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, δύναται να αποτελεί μία συνολική αίσθηση ή να εστιάζει σε επιμέρους

παραμέτρους, όπως οι οικονομικές απολαβές, το είδος της εργασίας, η επαγγελματική ασφάλεια, αλλά και οι ευκαιρίες εξέλιξης.

Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να δίνουν έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού, καθώς και τη διαμόρφωση της εργασιακής θέσης, διασφαλίζοντας την ποικιλία, αλλά και την προαγωγή της δημιουργικότητας και των ταλέντων, επιτρέποντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, σύμφωνα με τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου. Έτσι, μέσα από τα προγράμματα κατάρτισης, το προσωπικό εστιάζει στην ποιότητα, κατανοώντας τον τρόπο αποφυγής των λαθών, τα οποία συνεπάγονται αύξηση του κόστους για μία επιχείρηση, ενώ δύναται να αποτελέσουν πλήγμα για την αξιοπιστία της (Prior, 1998). Εξίσου, σημαντική μάλιστα θεωρείται η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα διακρίνεται από ασφάλεια και σταθερότητα, υποστηρίζοντας τους εργαζόμενους.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραδοχή αυτή, ο ρόλος της διοίκησης και, πιο συγκεκριμένα των προϊσταμένων, είναι ιδιαίτερα κομβικός, καθώς μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση του ποσοστού εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από τον εμπλουτισμό της εργασίας, αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης, η οποία θα επιτρέψει την ανάδειξη των ισχυρών σημείων των εργαζομένων. Εξάλλου, η κατανόηση των αναγκών του προσωπικού δίνει την ευκαιρία στην ηγεσία να εστιάσει στις προσδοκίες του και την εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων, αλλά και των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς, η ανανέωση και διαμόρφωση νέων στρατηγικών και σκοπών είναι ιδιαίτερα σημαντική, όσον αφορά στην προσαρμογή μιας επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Moran & Brightman, 2001). Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στις νέες τεχνολογίες, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα για την υιοθέτηση ευέλικτων σχέσεων εργασίας, μέσα από σύγχρονες μορφές, όπως η τηλεργασία, οι οποίες επιτρέπουν την διασφάλιση της ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.



### 3.4 Ικανοποίηση και εργασιακή αποδοτικότητα

Η σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης και της εργασιακής αποδοτικότητας αποτελείται μια κυκλική διαδικασία γιατί υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης καθώς και της εργασιακής αποδοτικότητας. Η σχέση αυτή επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους με αποτέλεσμα η εργασιακή τους αποδοτικότητα να είναι καλύτερη. Σύμφωνα με τα πιο πάνω όταν ένας εργοδότης θέλει το εργατικό του δυναμικό να αποδίδει πιο ψηλά τότε σαφώς θα πρέπει να υπάρχει αύξηση στην εργασιακή του ικανοποίηση. Παραδείγματος χάρη θα πρέπει να ενίσχυση το ηθικό των εργαζομένων έτσι ώστε να ακολουθηθεί και μια αύξηση στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Η θεωρία της εργασιακής αποδοτικότητας και της ικανοποίησης έχει γίνει γνωστή μέσα από την κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων σύμφωνα με το (Vroom) ο οποίος έχει αναφέρει ότι οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγή τους με βάση την ενίσχυση του ηθικού για το κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Vroom, 1964). Ουσιαστικά σε πρακτικό επίπεδο η θεωρία αυτή δεν έχει πάντοτε ισχύει για το λόγο ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν είναι πάντοτε και παραγωγική. Από την άλλη πλευρά μια άλλη θεωρία υποστηρίζει ότι η ανταμοιβή στηρίζεται στην εργασιακή απόδοση με αποτέλεσμα να οδηγείται ως προς την ικανοποίηση και την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων (Siegel & Bower 1971). Στην συγκεκριμένη περίπτωση η ανταμοιβή που συνδέεται μεταξύ της εργασιακής απόδοσης οδηγεί την εργασιακή ικανοποίηση η οποία με την σειρά της οδηγείται σε μια καλύτερη απόδοση.

Συμπερασματικά λοιπόν, η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων αποτελούν ως τα κυριότερα στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Επομένως η συνολική απόδοση δηλαδή το πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα. Άρα αυτό σημαίνει για το ξενοδοχειακό κλάδο ότι αν οι εργαζόμενοι έχουν μια αυξημένη αποδοτικότητα τότε η παραγωγικότητα τους θα είναι σαφώς μεγαλύτερη.

## Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

### 4.1 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καθώς αφορά στα αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν από την εκτέλεση μιας εργασίας ή δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρόνο (Rowland & Hall, 2014). Πρόκειται για μία δομημένη διαδικασία, η οποία αποβλέπει στον προσδιορισμό της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική υλοποίηση των διαδικασιών, συνδέοντας τους στόχους της επιχείρησης με την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα (Bernandin, Kane, Ross, Spina & Johnson, 1995). Οι παραδοσιακές μορφές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης με τον έλεγχο και, για το λόγο αυτό, βασίζονται στον προσδιορισμό εργασιακών προτύπων, σύμφωνα με τα οποία εντοπίζονται αδυναμίες, αλλά και ισχυρά σημεία (Osborne & Gaebler, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, ο διευθυντής κατέχει το ρόλο του αξιολογητή, ενώ, αντίστοιχα, το προσωπικό αποτελεί τους αξιολογούμενους, ενώ η μεθοδολογία στηρίζεται στην παρατήρηση και τη σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στον αντίποδα της προσέγγισης αυτής, οι σύγχρονες διοικητικές πρακτικές σχετίζουν την διαδικασία της αξιολόγησης με την προαγωγή των εργαζομένων, εστιάζοντας στην ανάπτυξή τους, μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών, παροχής κινήτρων, αλλά και διαρκούς ανατροφοδότησης (Campbell, 1990). Έτσι, οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο επίκεντρο, καθώς είναι αναγκαία η ενεργή εμπλοκή τους στη διαδικασία, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, μέσα από την καθιέρωση ενός αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος (Παπαστεφανάκη, 2008). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο διευθυντής απομακρύνεται από τον ελεγκτικό ρόλο και μετατρέπεται σε μέντορα και σύμβουλο, καθώς επικεντρώνεται στην υλοποίηση των στόχων, μέσα από την παροχή καθοδήγησης και την διαμόρφωση ενός αισθήματος δικαιοσύνης, διατηρώντας τον προσανατολισμό στη διαρκή βελτίωση (Rusu, Avasilcai & Hutu, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία, επίσης, έχει ο ρόλος των αξιολογητών, οι οποίοι είναι αναγκαίο να διαθέτουν την απαραίτητη κατάρτιση, όχι μόνο αναφορικά με την μεθοδολογία, αλλά και με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, προκειμένου να μην παρατηρούνται ασάφειες ή παρερμηνείες. Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κριθεί ως επιτυχημένο όταν συσχετίζεται με την σαφή στοχοθεσία και τις ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων (Amygdalos, Bara & Moisiadis, 2014). Στόχος, εξάλλου, της

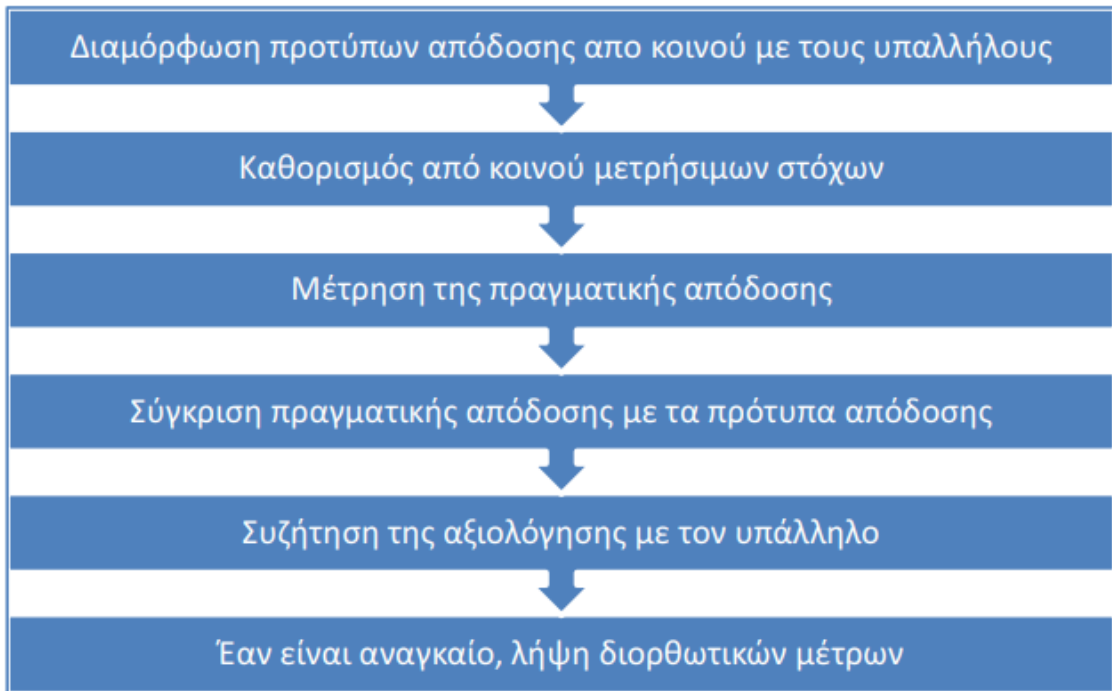
διαδικασίας είναι η καταγραφή της απόδοσης, ώστε να ενθαρρυνθούν και να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι, αλλά και να εντοπιστούν πιθανές ανάγκες, ενώ σημαντική παράμετρο αποτελεί και η συσχέτιση με το σύστημα αμοιβών και επιπλέον παροχών (Ντάνος & Σαμαντά, 2015).

Γενικότερα, λοιπόν, η διαφορά, η οποία προκύπτει, μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, ανάμεσα στην ιδανική και την πραγματική απόδοση τίθεται στο επίκεντρο του διαλόγου της διοίκησης με το προσωπικό, αποβλέποντας στον εντοπισμό πιθανών αδυναμιών (Wurther & Davis, 1996). Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σύμφωνα με τον οργανισμό, καθώς είναι επιβεβλημένο να συσχετίζονται με τους στόχους του, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό είναι η αξιολόγηση να μην περιορίζεται στην ποσότητα του έργου, που παράγεται, αλλά να λαμβάνονται υπόψη τις συνιστώσες, μεταξύ των οποίων η ποιότητα, η επάρκεια, η αρτιότητα, ο χρόνος υλοποίησης, αλλά και η ορθή κατανομή των πόρων (Mathis & Jackson, 1985). Έτσι, η αξιολόγηση αφορά στην "συστηματική καταγραφή των ατομικών και ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία" (Cascio, 1991:73).

Συνεπώς, η αξιολόγηση αφορά σε μία διεργασία, σύμφωνα με την οποία αποτιμάται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, σε σύγκριση με τη στοχοθεσία, η οποία έχει οριστεί από τη διοίκηση για κάθε θέση εργασίας (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Έτσι, διαθέτει διττή σημασία, καθώς, αφενός, συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και, αφετέρου, στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (Πολυχρονίου, 2008). Παρά το γεγονός, λοιπόν, ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, συνδέεται με το σύστημα αμοιβών, ο κυριότερος σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ενημέρωση του προσωπικού, αναφορικά με τα αδύναμα σημεία, καθώς και η δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού πλάνου, με στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξη του (Dessler, 2015). Ιδιαίτερη σημασία, επίσης, έχει η ταύτιση του συστήματος αξιολόγησης με την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και η ευθυγράμμιση με τα υπόλοιπα διοικητικά συστήματα, διαμορφώνοντας μία ολοκληρωμένη διαδικασία, η οποία στηρίζεται σε αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια, αλλά και σε υποκειμενικούς δείκτες, οι οποίοι λαμβάνονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, όπως, για παράδειγμα τα σχόλια των πελατών ή των συνεργατών (Παπαλεξανδρή, 2008). Επιπλέον, η αξιολόγηση δύναται να βασίζεται στην αντιπαραβολή με αντίστοιχες χρονικές περιόδους στο παρελθόν ή το έργο, που παράγεται σε ανάλογες περιπτώσεις από άλλους εργαζόμενους ή ακόμα και με τα εργασιακά πρότυπα για κάθε θέση (Redman, Snape & McElwee, 1993). Επομένως, η αξιολόγηση διαθέτει στρατηγική

σημασία, ενώ συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγικότητας και, τελικά, της βιωσιμότητας της επιχείρησης (Van der Waldt, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, αφορά στον προσδιορισμό της στοχοθεσίας, την πραγματοποίηση μετρήσεων και την ανατροφοδότηση, ενώ, προκειμένου να λειτουργήσει ως συγκριτικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού είναι σημαντικό να διακρίνεται από εγκυρότητα, ευελιξία και αξιοπιστία (Waxin & Bateman, 2009). Παρακάτω αποτυπώνεται σχηματικά η διαδικασία αξιολόγησης.



**Σχήμα 4.1: Ροές της διαδικασίας αξιολόγησης**

Πηγή: Decenzo & Robbins, 2002:272

Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, δύναται να συντελέσει στην αύξηση της κινητοποίησης των εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να διασφαλίσουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης, αλλά και να εντείνουν τις προσπάθειές τους, θέτοντας υψηλότερους στόχους (Locke, Shaw, Saari, Latham & Marsden, 1981). Επιπρόσθετα, η αλληλεπίδραση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου επιτρέπει τη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Βασικό εμπόδιο, ωστόσο, για τη συγκεκριμένη διεργασία θεωρείται η ασάφεια των στόχων, καθώς και η έλλειψη συνοχής, αναφορικά με την ενσωμάτωσή τους, αλλά και οι αντιφατικές προσδοκίες, οι οποίες λειτουργούν υπονομευτικά, αυξάνοντας τη δυσπιστία απέναντι στη διαδικασία.

Επιπλέον, όταν η κουλτούρα του οργανισμού βασίζεται στην συναισθηματική αλληλεπίδραση, είναι πιθανό να επηρεαστεί η αντικειμενικότητα της διαδικασίας και να

παρατηρηθεί η πιθανότητα συγκάλυψης των ευθυνών. Παράλληλα, η αποσπασματική υλοποίηση της διαδικασίας, η ενδεχόμενη εμπάθεια των αξιολογητών, αλλά και η ασάφεια στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων αποτελούν τροχοπέδη στην επιτυχή υλοποίηση της διαδικασίας. Τα πορίσματα της διαδικασίας αξιολόγησης δύνανται να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, όσο αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και να καθορίσουν το ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης για κάθε μέλος του προσωπικού (Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi & Owusu, 2016). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται μία εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία εναρμόνισης των οργανωσιακών στόχων με την ατομική επίδοση των εργαζομένων (Jafari, Barouni, Amiri, 2009).

Συνοπτικά, λοιπόν, η διαδικασία αξιολόγησης είναι σημαντικό να εστιάζει στην κατανόηση των σημείων, στα οποία υπερτερεί η υστερεί το ανθρώπινο δυναμικό, εντοπίζοντας ταλέντα, τα οποία με άλλο τρόπο δεν θα ήταν εφικτό να αναδειχθούν, αλλά και επιβραβεύοντας τις καλές πρακτικές (Fletcher, 1992). Ωστόσο, είναι αναγκαίο να βρίσκεται σε αρμονία με την οργανωσιακή κουλτούρα και να αξιοποιείται ως βοήθημα για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και τη δημιουργία πλάνων διαδοχής (Banner & Grader, 1985). Επομένως, ένα εύχρηστο αποτελεσματικό και αποδεκτό, από όλους, σύστημα αξιολόγησης προσφέρει ουσιαστική πληροφόρηση στην επιχείρηση, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση στηρίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση και, για το λόγο αυτό, είναι αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να έχει γνώση της στοχοθεσίας και των επιμέρους φάσεων της διαδικασίας (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007). Η αποτελεσματικότητά της διαδικασίας εξαρτάται από τη συσχέτιση με βελτιωτικές ενέργειες, προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσεγγίσουν τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης (Decenzo & Robbins, 2002). Γενικά, η αξιολόγηση δύναται να είναι άτυπη, οπότε πραγματοποιείται, σχεδόν, καθημερινά στο χώρο εργασίας ή τυπική, όταν αφορά σε μία επίσημη διαδικασία και μπορεί να συμβάλλει στην ανάδειξη των ταλέντων των εργαζομένων, στην διαμόρφωση ενός κλίματος αξιοκρατίας και δικαίου, καθώς και να λειτουργήσει ως μέσο επιβράβευσης, αλλά και βελτίωσης της επικοινωνίας εντός του οργανισμού (Drucker, 1954). Συνεπώς, δεν πρόκειται για μία διαδικασία άσκησης κριτικής, αλλά για ένα μέσο, προκειμένου να διερευνηθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων και, μέσα από την υλοποίηση διορθωτικών δράσεων, να επιτευχθεί η βελτίωση της αποδοτικότητας (Σεϊτανίδης, 1997).

## 4.2 Σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελείται ως μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά την οποία ο εργαζόμενος θα αξιολογηθεί με βάση την απόδοση του καθώς και την ανταπόκριση του στους στόχους στους οποίους του έχουν ανατεθεί. Συνήθως μέσα από αυτή την διαδικασία υπάρχει μια δυσαρέσκεια καθώς και ένταση η οποία προκαλείται στις σχέσεις μεταξύ υφιστάμενων και προϊσταμένων. Όμως γενικά η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εάν γίνει σωστά έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση του ξενοδοχειακού κλάδου. (Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi & Owusu, 2016). Η αξιολόγηση των εργαζομένων για την απόδοση τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους έτσι ώστε να υπάρξει περισσότερη ενθάρρυνση και ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Επιπλέον η διαδικασία αξιολόγησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην βελτίωση λειτουργίας του ξενοδοχειακού κλάδου, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και στον καθορισμό εναλλακτικών προοπτικών της καριέρας του κάθε εργαζομένου εάν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου. Παρόλ' αυτά οι βασικές χρήσεις αξιολογήσεις εργαζομένων είναι:

- Ο καθορισμός στόχους της απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
- Η σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων
- Βελτίωση συστήματος προσέλκυσης και επιλογής
- Το feedback του κάθε εργαζομένου

Επομένως στο ξενοδοχειακό κλάδο ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχει καθορίσει ο προϊστάμενος του. (Σεϊτανίδης, 1997). Στη συνέχεια θα πρέπει να παρακολουθείται η απόδοση του από τον προϊστάμενο του συνήθως δυο φορές το χρόνο και να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης βοηθάει σημαντικά στην υποστήριξη και ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου. Ουσιαστικά η συνάντηση που γίνεται αργότερα μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου είναι για να συζητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και αυτό δίνει την ευκαιρία να συζητήσουν μακροχρόνιους στόχους της θέσης καθώς και τα σχέδια που έχει η επιχείρηση. Τέλος μαζί μπορούν να καθορίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του κάθε εργαζομένου άρα ο προϊσταμένος θα αναλάβει και ένα ρόλο ως σύμβουλος σε θέματα διαχειρίσεις σταδιοδρομίας του εργαζομένου.

### **4.3 Σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης, Απόδοσης και Ικανοποίηση εργαζομένων**

Στην σύγχρονη εποχή η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια μιας επιχείρησης ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν, είναι μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία γιατί οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό και βασικό παράγοντα επιτυχίας του οργανισμού. Επομένως η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελείται ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για όλες τις επιχειρήσεις γιατί θέλουν ουσιαστικά να συνδέσουν την ικανοποίηση του εργαζομένου του με την απόδοση του. (Σεϊτανίδης, 1997). Η σύνδεση αξιολόγησης των εργαζομένων με την ικανοποίηση έχει ως σημαντική προϋπόθεση να δημιουργηθεί ένα σωστό και αξιόπιστο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελείται μια σημαντική μεταβλητή για το πως νοιώθουν και τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και τον χώρο στον οποίο εργάζονται.. Άρα η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου σε μια εργασία. (Παπαλεξανδρή, 2008).

Τέλος η συμμετοχή των εργαζομένων ενός ξενοδοχειακού καταλύματος συγκεκριμένα στη διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης, την αίσθηση δικαίου και την αποδοχή μιας τέτοιας πρακτικής. (Παπαλεξανδρή, 2008).

## **Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία και ανάλυση της Έρευνας**

## **5.1 Εισαγωγή**

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεθοδολογίες της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας καθώς και των αποτελεσμάτων τους. Πιο αναλυτικά θα γίνει αναφορά στον σκοπό και την μεθοδολογία της έρευνας, σε 3 ξενοδοχεία της Πάφου, καθώς επίσης θα αναλυθούν και τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση του SPSS.

## **5.2 Σκοπός και επί μέρους στόχοι της έρευνας**

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η σύνδεση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων με την αποδοτικότητά τους, κάτι που μπορεί να επηρεάσει και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της έρευνας εδράζεται στο γεγονός ότι η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, μπορεί να επιτελέσει στην αποδοτικότερη λειτουργία, στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς επίσης και στην ανάδειξη πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές μονάδες.

Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου οφείλει να παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο αξιολόγησης, ανταμοιβής και κινήτρων, προκειμένου να προσφέρει ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους του και αυτοί, στη συνέχεια, να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, επιμέρους στόχο της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των παροχών που προσφέρονται, καθώς και του κατάλληλου κλίματος που δημιουργείται από τη διοίκηση ενός ξενοδοχείου και συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Παράλληλα, επιμέρους στόχο της έρευνας αποτελεί η αποτύπωση της σημασίας του συστήματος αξιολόγησης και εκπαίδευσης που παρέχουν τα ξενοδοχεία, ώστε αφενός να προσφέρουν υποστήριξη στους εργαζομένους τους και αφετέρου να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες.

Ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας τίθενται με το σκεπτικό της ολοκληρωμένης διερεύνησης και παρουσίασης στοιχείων σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος και αποδοτικής λειτουργίας ενός ξενοδοχείου.

## **5.3 Ερευνητική στρατηγική**



Η έννοια της ερευνητικής στρατηγικής αφορά την τεχνική της έρευνας σε σχέση με τον γενικότερο σχεδιασμό προκειμένου η έρευνα να διεξαχθεί με τρόπο που να εξυπηρετεί τα ερευνητικά ερωτήματα. Συνεπώς, τα ερωτήματα και οι ενδεχόμενες ερευνητικές υποθέσεις είναι τα στοιχεία τα οποία οδηγούν την ερευνητική στρατηγική (Saunders et al., 2009). Με άλλα λόγια είναι ένας γενικότερος προσανατολισμός, τον οποίο επιλέγει ο ερευνητής ως τον πιο ταιριαστό για την μελέτη που επιθυμεί να κάνει (Saunders et al., 2009, Wedawatta et al., 2011).

Οι βασικότερες στρατηγικές της έρευνας είναι η έρευνα επισκόπησης (Survey Research, η οποία περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που απευθύνονται συνήθως σε ένα δείγμα για την καταγραφή των απαντήσεων/απόψεων/στάσεων), η έρευνα δράσης (Action Research η οποία είναι ένα συνδυασμός δράσης και έρευνας με μελέτη της ανάδρασης από την εφαρμογή της δράσης) η μελέτη Περίπτωσης (Case Study Research η οποία εστιάζει σε μια ή μικρό αριθμό περιπτώσεων για τη μελέτη ενός φαινομένου με λεπτομερή παρατήρηση), η θεμελιωμένη Θεωρία (Grounded Theory η οποία διερευνά νοηματικές κατηγορίες σε δεδομένα αποσκοπώντας να θεμελιώσει μια θεωρία) (Saunders et al., 2009, Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η στρατηγική που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η έρευνα επισκόπησης, ως μορφή περιγραφικής έρευνας. Η επιλογή αυτή έγινε καθώς κρίνεται ότι είναι το είδος της έρευνας που μπορεί να υπηρετήσει τους σκοπούς που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα, μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εργαζομένων σε μια σειρά ερωτήσεων. Τα θετικά στοιχεία της έρευνας επισκόπησης είναι η ευελιξία που παρέχει και η αντικειμενικότητα των δεδομένων. Η εφαρμογή έγινε με επιλογή δείγματος εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες.

## **5.4 Είδος και τύπος έρευνας**

Τα είδη της έρευνας είναι η περιγραφική (descriptive για την περιγραφή των φαινομένων), η αιτιολογική (causal, για προσδιορισμό σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ στοιχείων της έρευνας) ή και την εξερευνητική (exploratory για τη διερεύνηση ενός φαινομένου, όταν δεν υπάρχουν επαρκή γνωστά στοιχεία ή θεωρίες ) (Johnson, 1994).

Το είδος της έρευνας που σχεδιάστηκε είναι περιγραφική έρευνα, καθώς ο στόχος είναι η εξέταση και η περιγραφή της εργασιακή ικανοποίησης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό τομέα, και η παροχή υποστήριξης, εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους από τη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Το είδος αυτό της έρευνας επιτρέπει να αμερόληπτη περιγραφή της πραγματικότητας (Johnson, 1994) και αυτός είναι ο λόγος που επιλέχτηκε.

Αναφορικά με τον τύπο της έρευνας, στη βιβλιογραφία αναφέρονται η ποσοτική, η ποιοτική και η μικτή έρευνα. Η ποσοτική είναι αυτή που αφορά συλλογή ποσοτικών/αριθμητικών δεδομένων και επεξεργασία τους με στατιστικές μεθόδους. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με μετρήσεις με ερωτηματολόγια, με ανάκτηση από βάσεις δευτερογενών δεδομένων. Τα δεδομένα κατηγοριοποιούνται, ομαδοποιούνται και τα αποτελέσματα/συμπεράσματα προκύπτουν από τα συνολικά στοιχεία και τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που περιλαμβάνονται. Σημαντικό στοιχείο σε μια ποσοτική έρευνα είναι η ορθή και αντικειμενική καταγραφή των στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο τα πορίσματα ποσοτικών ερευνών μπορούν να πάρουν τη μορφή γενικών συμπερασμάτων. όταν η έρευνα διέπεται από αξιοπιστία και ορθότητα (Bryman, 2011).

Η ποιοτικές έρευνες συλλέγουν ποιοτικά δεδομένα, που σχετίζονται με φράσεις, εκφράσεις, λεκτικά και άλλα σχήματα η συλλογή των οποίων γίνεται με παρατήρηση, συνεντεύξεις ή από δεδομένα που προκύπτουν από κείμενα, εικόνες, βίντεο και άλλα. Αποσκοπεί στη διερεύνηση του βάθους των φαινομένων, απαντώντας σε ερωτήματα όπως το πώς και το γιατί (Creswell, 2002).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν, προτιμήθηκε η ποσοτική έρευνα και ο σκοπός που έχω επιλέξει αυτή την μέθοδο έρευνας είναι για να συλλέξω όλα τα στοιχεία τα οποία συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων που οδηγούν εν συνέχεια στην απόδοση λειτουργίας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων . Όλα αυτά θα τα εξετάσω πιο κάτω με τη χρήση ερωτηματολογίου και την εξαγωγή αποτελεσμάτων μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS.

## **5.5 Δείγμα Έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 55 ενήλικες εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (32 άνδρες και 23 γυναίκες). Υπάρχουν περίπου 35 ξενοδοχειακές μονάδες στην Πάφο αλλά η έρευνα μου έγινε σε 3 ξενοδοχεία στην Πάφο. Ο αρχικός μου προορισμός της έρευνας μου θα ήταν να στείλω το ερωτηματολόγιο μου σε περισσότερα άτομα αλλά λόγω της πανδημίας που περνάει η χώρα έχω αναγκαστεί να περιορίσω κατά πολύ την αποστολή των ερωτηματολογίων μόνο σε 3 ξενοδοχεία. Αυτό βέβαια έκανε δύσκολη την επικοινωνία με τους συμμετέχοντες στην έρευνα με αποτέλεσμα η επικοινωνία να είναι αποκλειστικά εξ' αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα. Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία και δεν έγινε διάκριση αναφορικά με τη θέση ή τα χρόνια εμπειρίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος (Cohen & Manion, 1997). Αυτό, διότι, το ενδιαφέρον της έρευνας στρέφεται στις υπηρεσίες που προσφέρει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου σε όλους τους εργαζομένους, προκειμένου να επιτύχει την ικανοποίησή τους. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε είναι με την χρήση ερωτηματολογίου καθώς και με την εξαγωγή αποτελεσμάτων μέσα από το σύστημα της στατιστικής ανάλυσης. Η επιλογή των ξενοδοχείων πραγματοποιήθηκε κατόπιν συνεννοήσεως με τις διοικήσεις, ώστε να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες άδειες.

## **5.6 Ερευνητικό Εργαλείο**

Το ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο έτρεξε 2 ολόκληρες εβδομάδες και η αποστολή του έγινε ηλεκτρονικά μέσα από την πλατφόρμα Google forms καθώς η διανομή του έγινε ηλεκτρονικά στην ηλεκτρονική τους διεύθυνση του κάθε συμμετέχοντα. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε με ερωτήσεις κλειστού τύπου και ο λόγος είναι γιατί είναι γρήγορες ερωτήσεις καθώς απαιτούν λίγο χρόνο και τα συλλεγόμενα δεδομένα είναι εύκολα και έτσι δίνεται η δυνατότητα στον ερωτηθέντα να εκφράσει την προσωπική απρόσμενη απάντηση του εύκολα και γρήγορα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη καθώς των σύνολο των ερωτήσεων είναι 27. Το πρώτο μέρος συλλέγει τα απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο). Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την αξιολόγηση των εργαζομένων και την απόδοση στην εργασία.

Για το δεύτερο μέρος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης των Warr, Cook και Wall (Job Satisfaction Scale).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε διαδικτυακή φόρμα, στο ηλεκτρονικό περιβάλλον Google Forms και η ηλεκτρονική διεύθυνση για τη συμπλήρωση της φόρμας έγινε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των συμμετεχόντων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται σημαντικά ο χρόνος αποστολής και συλλογής των απαντήσεων, αλλά και μπορεί να εξασφαλιστεί το απόρρητο των απαντήσεων. Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for the social Sciences), v.25.0.0. Τέλος, τα αποτελέσματα θα περιγραφούν με την αξιοποίηση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και στατιστικών ελέγχων.

## **5.7 Αξιοπιστία των κλιμάκων**

Η αξιοπιστία των κλιμάκων του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τον συντελεστή Cronbach alpha.

Για τις διαφορετικές κλίμακες η τιμή του alpha είναι:

α. Κλίμακα ικανοποίησης από την εργασία  $\alpha=0,961$ , 23 ερωτήσεις

β. Κλίμακα δέσμευσης και συνεργασίας με συναδέλφους από την εργασία  $\alpha=0,740$ , 10 ερωτήσεις

γ. Κλίμακα για ευκαιρίες εκπαίδευσης  $\alpha=0,900$ , 4 ερωτήσεις

δ. Κλίμακα για την αξιολόγηση των εργαζομένων  $\alpha=0,669$ , 4 ερωτήσεις

ε. Κλίμακα για την απόδοση  $\alpha=0,924$ , 5 ερωτήσεις

## **Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης**

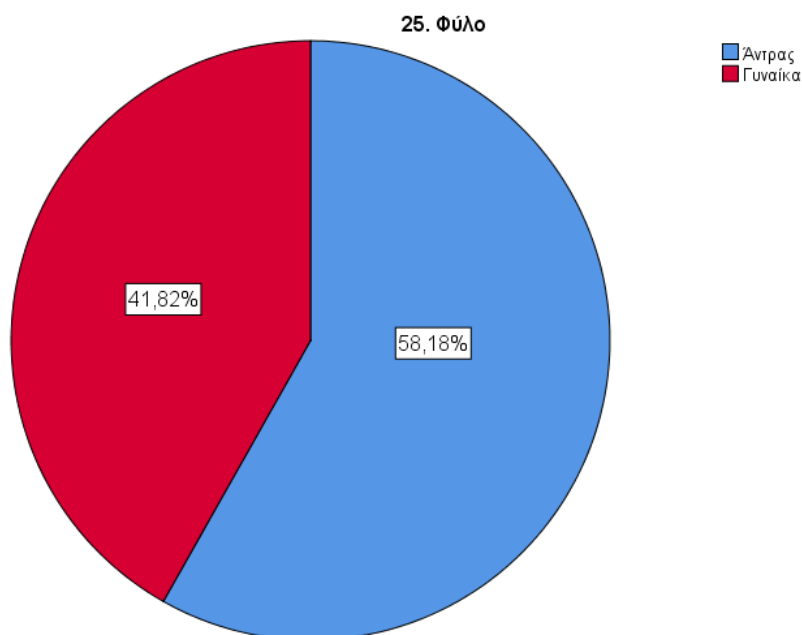
## 1. Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 55 άτομα, εργαζόμενους σε ξενοδοχειακά καταλύματα. 32 άτομα είναι άνδρες (ποσοστό 58,2%) και 23 είναι γυναίκες (ποσοστό 41,8%) (Πίνακας 1 και διάγραμμα 1).

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	32	58,2	58,2	58,2
	Γυναίκα	23	41,8	41,8	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1. Φύλο

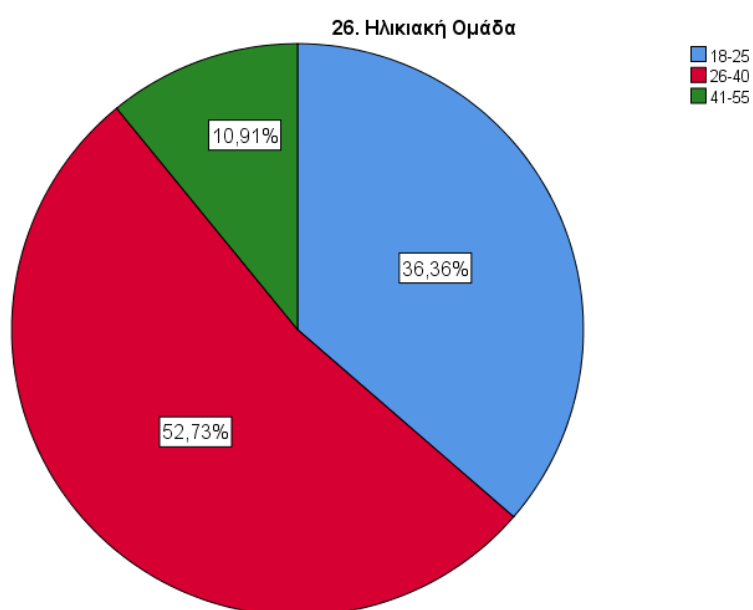


Η ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων δείχνει ότι οι περισσότεροι είναι στην κατηγορία 26-40 ετών (52,7%), ενώ ποσοστό 36,4 είναι 18-25 ετών και 10,9% είναι μεταξύ 41-55 ετών (πίνακας 2 και διάγραμμα 2).

Πίνακας 2. Ηλικιακή Ομάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	20	36,4	36,4	36,4
	26-40	29	52,7	52,7	89,1
	41-55	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2. Ηλικιακή Ομάδα



Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας. (69,1%) (Πίνακας 3 και διάγραμμα 3).

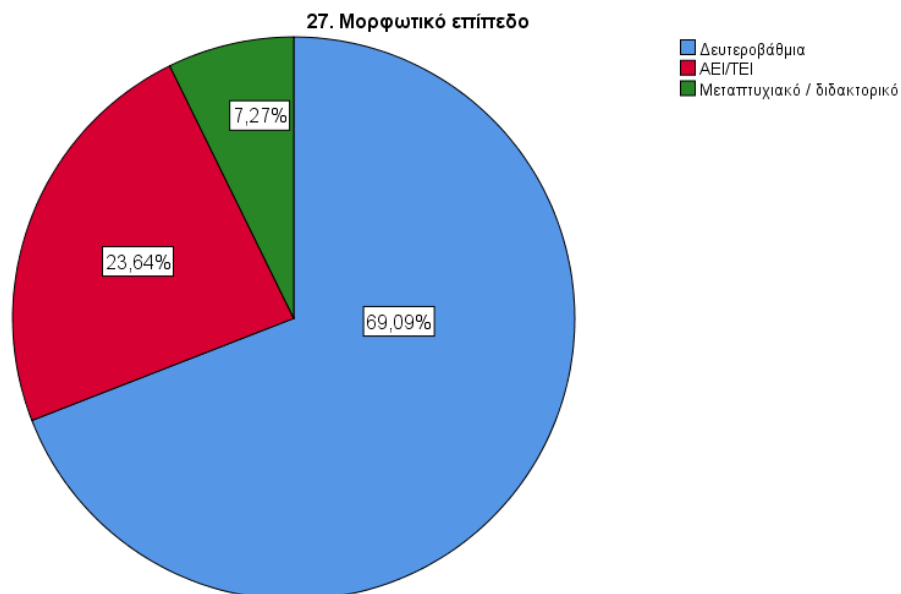
Επίσης υπάρχει ένα μικρό ποσοστό με πτυχίο ΑΕΙ(23,6%) καθώς και στο μεταπτυχιακό - διδακτορικό (7,3%)

Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	38	69,1	69,1	69,1
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	13	23,6	23,6	92,7

Μεταπτυχιακό / διδακτορικό	4	7,3	7,3	100,0
Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο



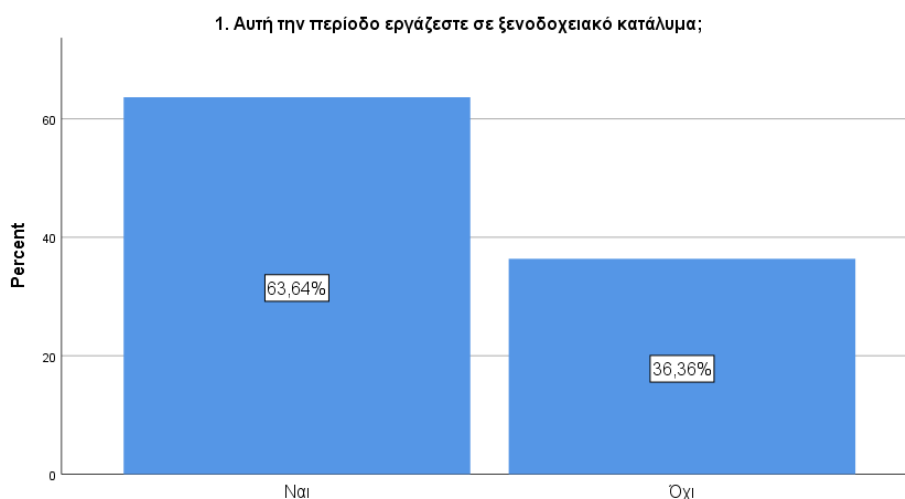
Αναφορικά με το αν εργάζονται σε ξενοδοχειακό κατάλυμα την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, ένα ποσοστό 63,6% απάντησε θετικά (Πίνακας 3 και διάγραμμα 3).

Πίνακας 3. Αυτή την περίοδο εργάζεστε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	35	63,6	63,6	63,6
	Όχι	20	36,4	36,4	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3. Αυτή την περίοδο εργάζεστε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα;





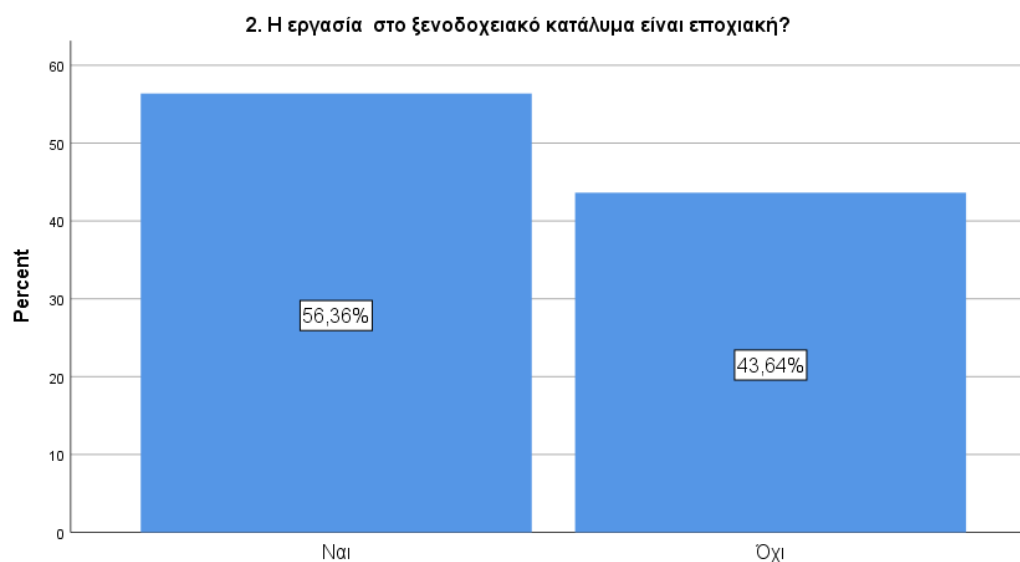
1. Αυτή την περίοδο εργάζεστε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα;

Επίσης, ένα ποσοστό 56,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η εργασία τους στο ξενοδοχειακό κατάλυμα είναι εποχιακή (Πίνακας 4 και διάγραμμα 4).

Πίνακας 4. Η εργασία στο ξενοδοχειακό κατάλυμα είναι εποχιακή?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	31	56,4	56,4	56,4
	Όχι	24	43,6	43,6	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4. Η εργασία στο ξενοδοχειακό κατάλυμα είναι εποχιακή?



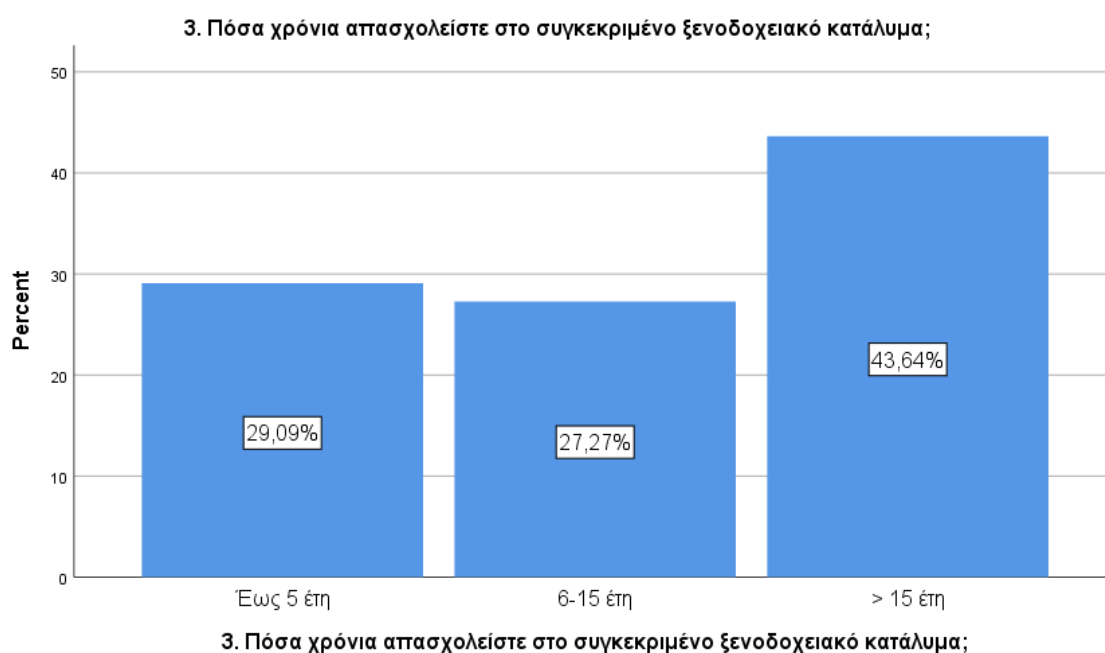
2. Η εργασία στο ξενοδοχειακό κατάλυμα είναι εποχιακή?

Στην ερώτηση που αφορά το χρόνο προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό κατάλυμα, οι απαντήσεις έδειξαν ότι κατά μέσο εργάζονται 29,1% ει λιγότερο από 5 έτη, 27,3% 6-15 έτη και 43,6% περισσότερα από 15 έτη.

Πίνακας 5. Πόσα χρόνια απασχολείστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό κατάλυμα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5 έτη	16	29,1	29,1	29,1
	6-15 έτη	15	27,3	27,3	56,4
	> 15 έτη	24	43,6	43,6	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5. Πόσα χρόνια απασχολείστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό κατάλυμα;

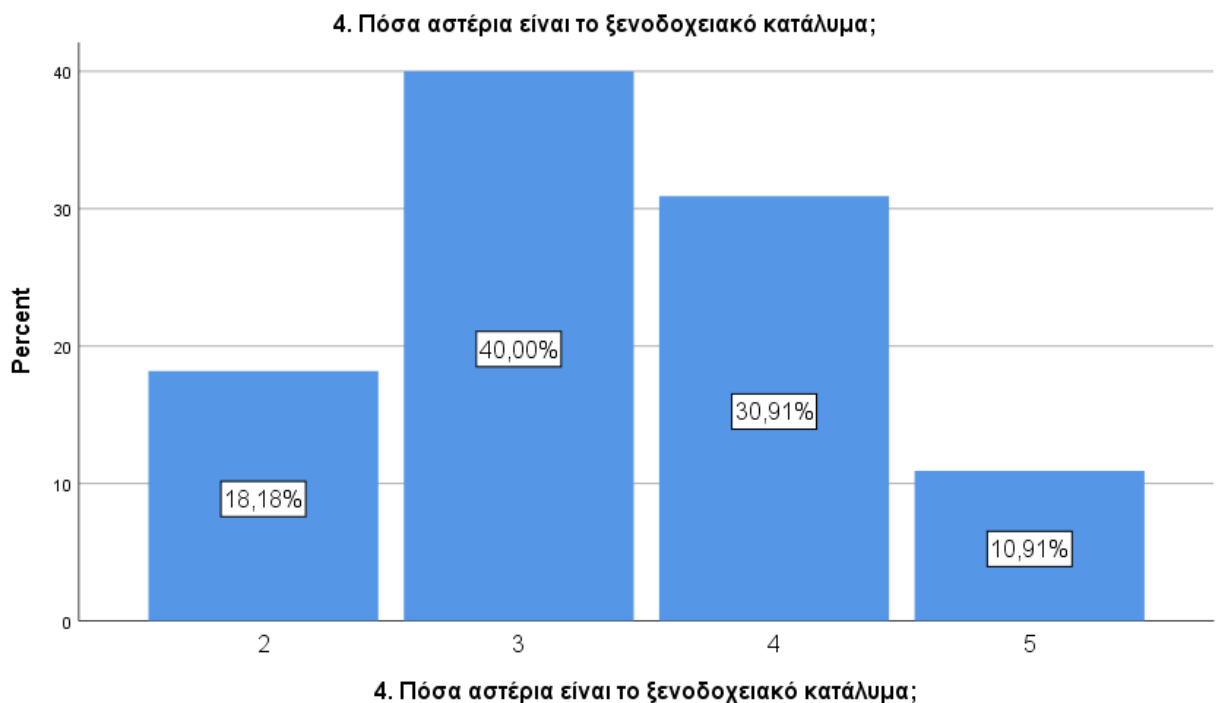


Σχετικά με την κατηγορία του ξενοδοχειακού καταλύματος, οι περισσότεροι εργάζονται σε ξενοδοχειακό κατάλυμα 3 αστέρων (40%), ενώ οι άλλες κατηγορίες έδειξαν μικρότερα ποσοστά (Πίνακας 6 και διάγραμμα 6).

Πίνακας 6. Πόσα αστέρια είναι το ξενοδοχειακό κατάλυμα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	18,2	18,2	18,2
	3	22	40,0	40,0	58,2
	4	17	30,9	30,9	89,1
	5	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6. Πόσα αστέρια είναι το ξενοδοχειακό κατάλυμα;

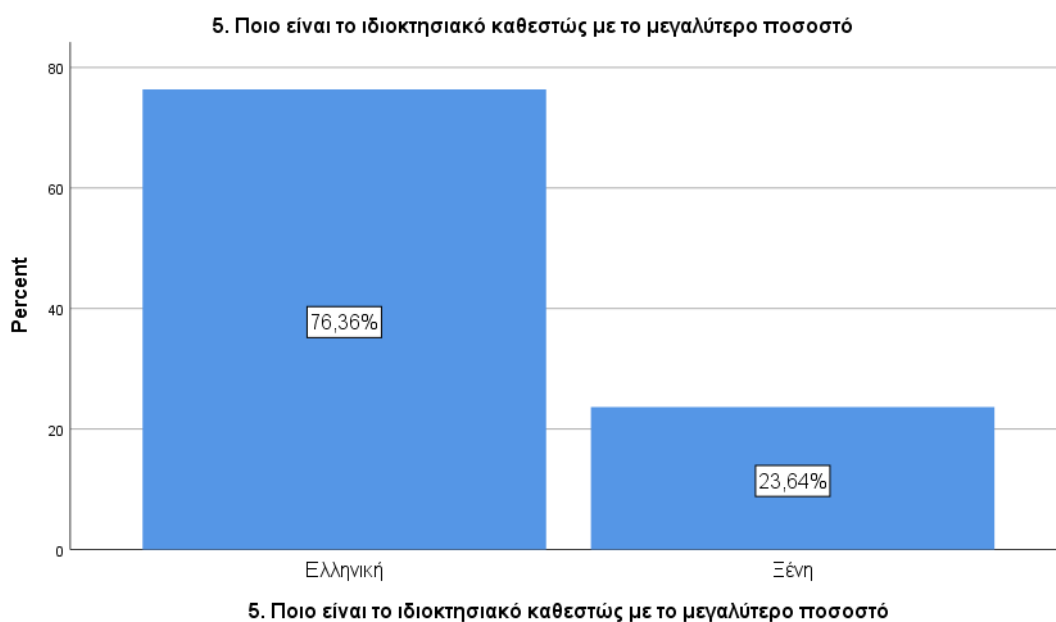


Αναφορικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό, οι περισσότεροι (76,4%) απάντησαν ότι είναι Ελληνικό (Πίνακας 7 και διάγραμμα 7).

Πίνακας 7. Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς με το μεγαλύτερο ποσοστό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελληνική	42	76,4	76,4	76,4
	Ξένη	13	23,6	23,6	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7. Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς με το μεγαλύτερο ποσοστό



Πιο πάνω βλέπουμε την μεγάλη διαφορά ανάμεσα στο ελληνικό και ξένο ιδιοκτησιακό καθεστώς με αποτέλεσμα να έχει με μεγαλύτερο ποσοστό το ελληνικό καθεστώς με 76,36% ενώ το ξένο καθεστώς με 26,64%

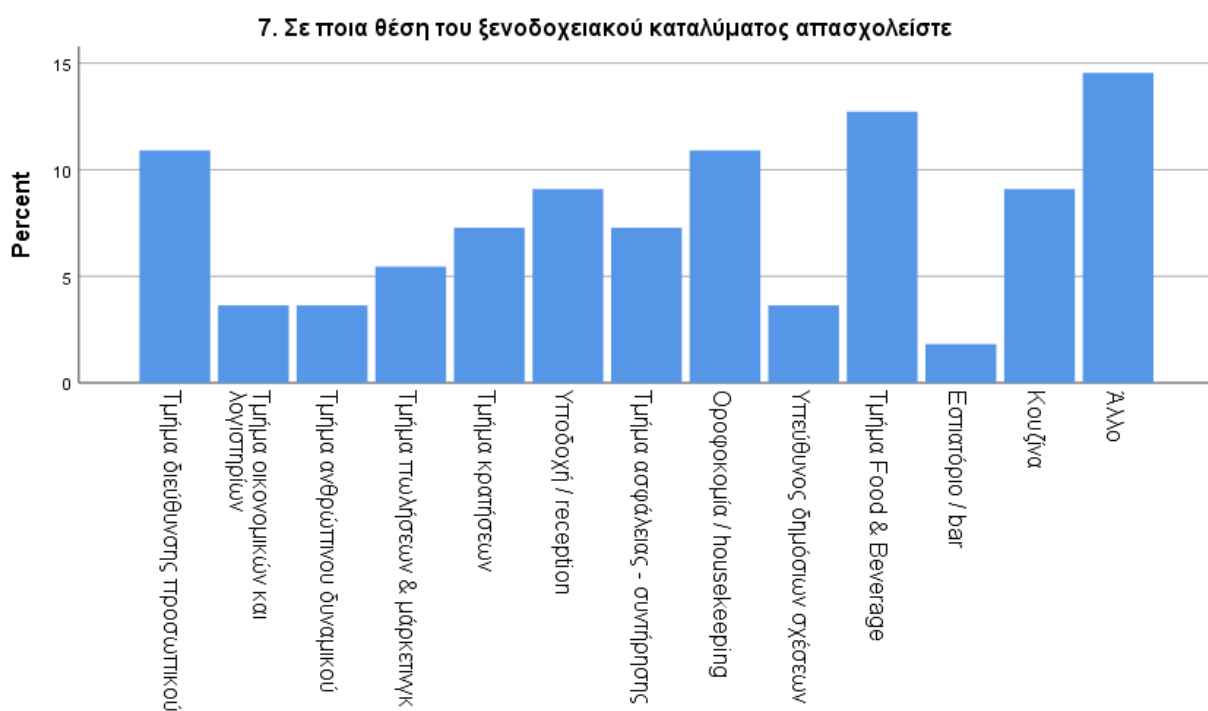
Η κατανομή των συμμετεχόντων αναφορικά με τη θέση στην οποία απασχολούνται παρουσιάζεται στον πίνακα 8 και το διάγραμμα 8.

Πίνακας 8. Σε ποια θέση του ξενοδοχειακού καταλύματος απασχολείστε

### 7. Σε ποια θέση του ξενοδοχειακού καταλύματος απασχολείστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τμήμα διεύθυνσης προσωπικού	6	10,9	10,9	10,9
Τμήμα οικονομικών και λογιστηρίων	2	3,6	3,6	14,5
Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	2	3,6	3,6	18,2
Τμήμα πωλήσεων & μάρκετινγκ	3	5,5	5,5	23,6
Τμήμα κρατήσεων	4	7,3	7,3	30,9
Υποδοχή / reception	5	9,1	9,1	40,0
Τμήμα ασφάλειας - συντήρησης	4	7,3	7,3	47,3
Οροφοκομία / housekeeping	6	10,9	10,9	58,2
Υπεύθυνος δημόσιων σχέσεων	2	3,6	3,6	61,8
Τμήμα Food & Beverage	7	12,7	12,7	74,5
Εστιατόριο / bar	1	1,8	1,8	76,4
Κουζίνα	5	9,1	9,1	85,5
Άλλο	8	14,5	14,5	100,0
Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8. Σε ποια θέση του ξενοδοχειακού καταλύματος απασχολείστε





## 2. Ανάλυση το πιο κάτω αποτελεσμάτων

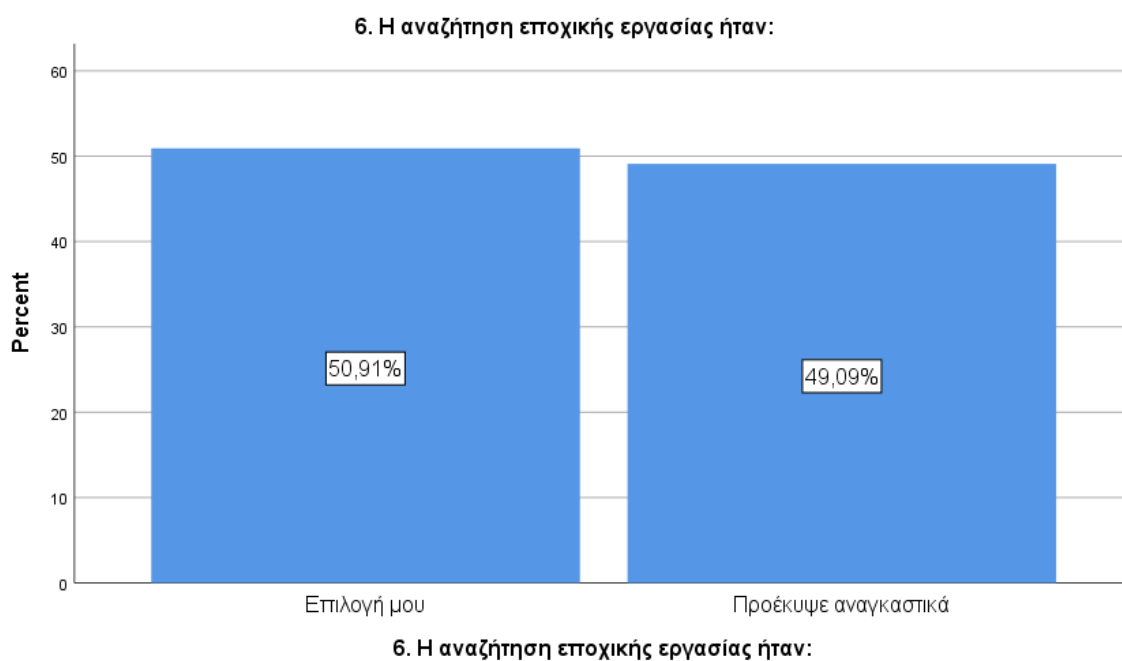
### 2.1. Στοιχεία σχετικά με την εργασία

Σχετικά με το πώς κατέληξαν στην αναζήτηση εποχικής εργασίας, οι μισοί περίπου συμμετέχοντες (50,9%) απάντησαν ότι ήταν επιλογή τους και οι υπόλοιποι (49,1%) ότι κάτι τέτοιο προέκυψε αναγκαστικά (Πίνακας 9 και διάγραμμα 9).

Πίνακας 9. Αναζήτηση εποχικής εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επιλογή μου	28	50,9	50,9	50,9
	Προέκυψε αναγκαστικά	27	49,1	49,1	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 9. Αναζήτηση εποχικής εργασίας



Στην επομένη ομάδα ερωτήσεων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό μια σειρά από παράγοντες επηρέασαν την απόφαση να εργαστούν σε ξενοδοχειακό κατάλυμα. Αρχικά, σχετικά με την εποχικότητα της εργασίας μεγάλο ποσοστό (58,2%) απάντησε ότι ο παράγοντας αυτός τους επηρέασε σε μέτριο βαθμό (Πίνακας 10 και διάγραμμα 10).

Πίνακας 10. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Εποχικότητα εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	13	23,6	23,6	23,6
	Μέτρια	32	58,2	58,2	81,8
	Λίγο	4	7,3	7,3	89,1
	Καθόλου	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 10. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Εποχικότητα εργασίας





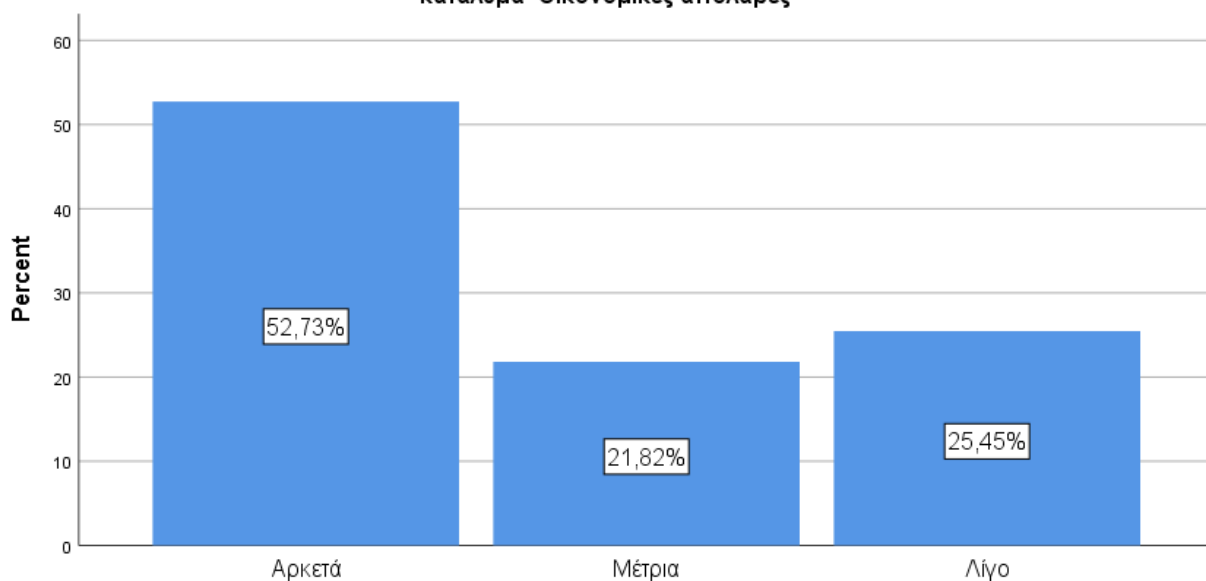
Στη συνέχεια, σχετικά με το παράγοντα οικονομικές απολαβές μεγάλο ποσοστό (52,7%) απάντησε ότι ο παράγοντας αυτός τους επηρέασε αρκετά (Πίνακας 11 και διάγραμμα 11).

Πίνακας 11. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Οικονομικές απολαβές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	29	52,7	52,7	52,7
	Μέτρια	12	21,8	21,8	74,5
	Λίγο	14	25,5	25,5	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 11. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Οικονομικές απολαβές

8.2 Κατά πόσο επηρέασαν οι παρακάτω παράγοντες την απόφασή σας να εργαστείτε στον ξενοδοχειακό κατάλυμα -Οικονομικές απολαβές



8.2 Κατά πόσο επηρέασαν οι παρακάτω παράγοντες την απόφασή σας να εργαστείτε στον ξενοδοχειακό κατάλυμα -Οικονομικές απολαβές

Παρόμοια, σχετικά με αν η ευκολία εύρεσης εργασίας τους επηρέασε στην απόφασή τους να εργαστείτε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα μεγάλο ποσοστό (74,5%) απάντησε ότι ο παράγοντας αυτός τους επηρέασε αρκετά (Πίνακας 12 και διάγραμμα 12).

Πίνακας 12. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Ευκολία εύρεσης εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	41	74,5	74,5	74,5
	Μέτρια	12	21,8	21,8	96,4
	Λίγο	2	3,6	3,6	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 12. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Ευκολία εύρεσης εργασίας



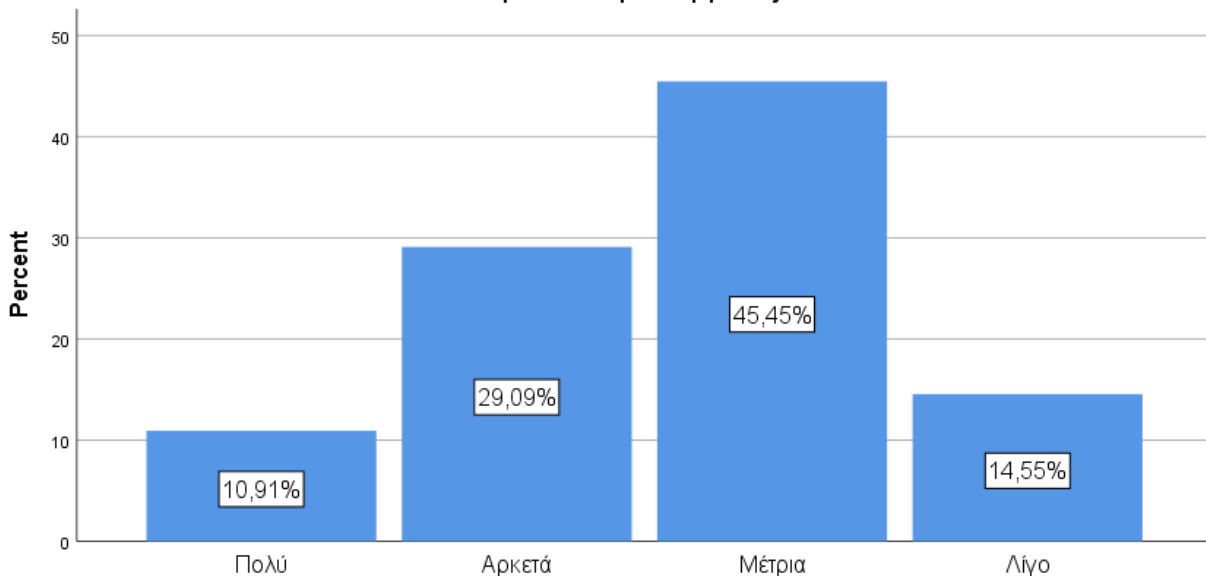
Λιγότερο δείχνει να τους επηρέασε το αντικείμενο της εργασίας, αφού η απάντηση με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι «Μέτρια» (45,5%). (Πίνακας 13 και διάγραμμα 13).

Πίνακας 13. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Αντικείμενο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	6	10,9	10,9	10,9
	Αρκετά	16	29,1	29,1	40,0
	Μέτρια	25	45,5	45,5	85,5
	Λίγο	8	14,5	14,5	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 13. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Αντικείμενο εργασίας

8.4 Κατά πόσο επηρέασαν οι παρακάτω παράγοντες την απόφασή σας να εργαστείτε στον ξενοδοχειακό κατάλυμα -Αντικείμενο εργασίας



8.4 Κατά πόσο επηρέασαν οι παρακάτω παράγοντες την απόφασή σας να εργαστείτε στον ξενοδοχειακό κατάλυμα -Αντικείμενο εργασίας

Από την άλλη πλευρά, ο παράγοντας «Συναναστροφή με κόσμο» είναι αυτός που τους επηρέασε πολύ σε μεγάλο ποσοστό (54,5%) (πίνακας 14 και διάγραμμα 14).

Πίνακας 14. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Αντικείμενο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	30	54,5	54,5	54,5
	Αρκετά	19	34,5	34,5	89,1
	Μέτρια	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 14. Παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση να σε ξενοδοχειακό κατάλυμα - Αντικείμενο εργασίας



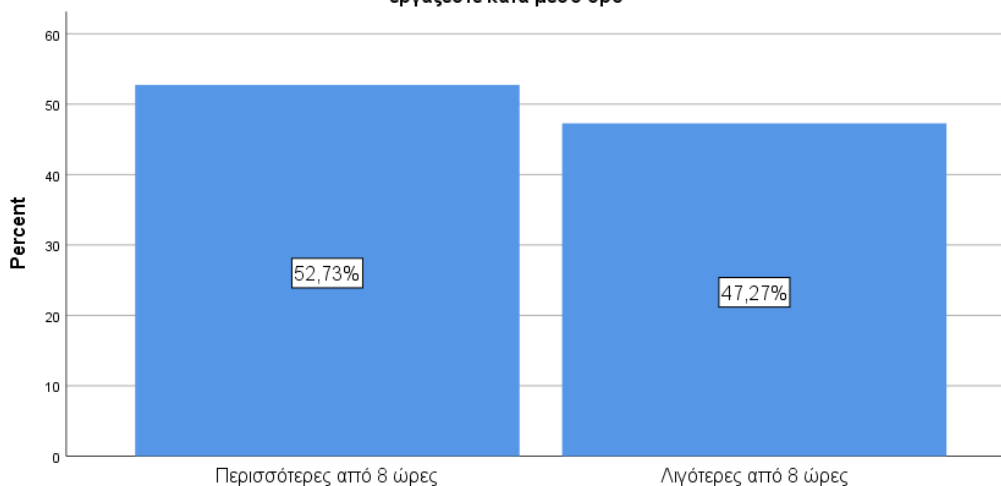
Σχετικά με το ωράριο, στην ερώτηση «Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο», ελαφρώς περισσότεροι από τους μισούς (52,7%) απάντησαν περισσότερες από 8 ώρες δηλαδή υπάρχουν υπερωρίες. (Πίνακας 15 και διάγραμμα 15).

Πίνακας 15. Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περισσότερες από 8 ώρες	29	52,7	52,7	52,7
Λιγότερες από 8 ώρες	26	47,3	47,3	100,0
Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 15. Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο;

9. Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο



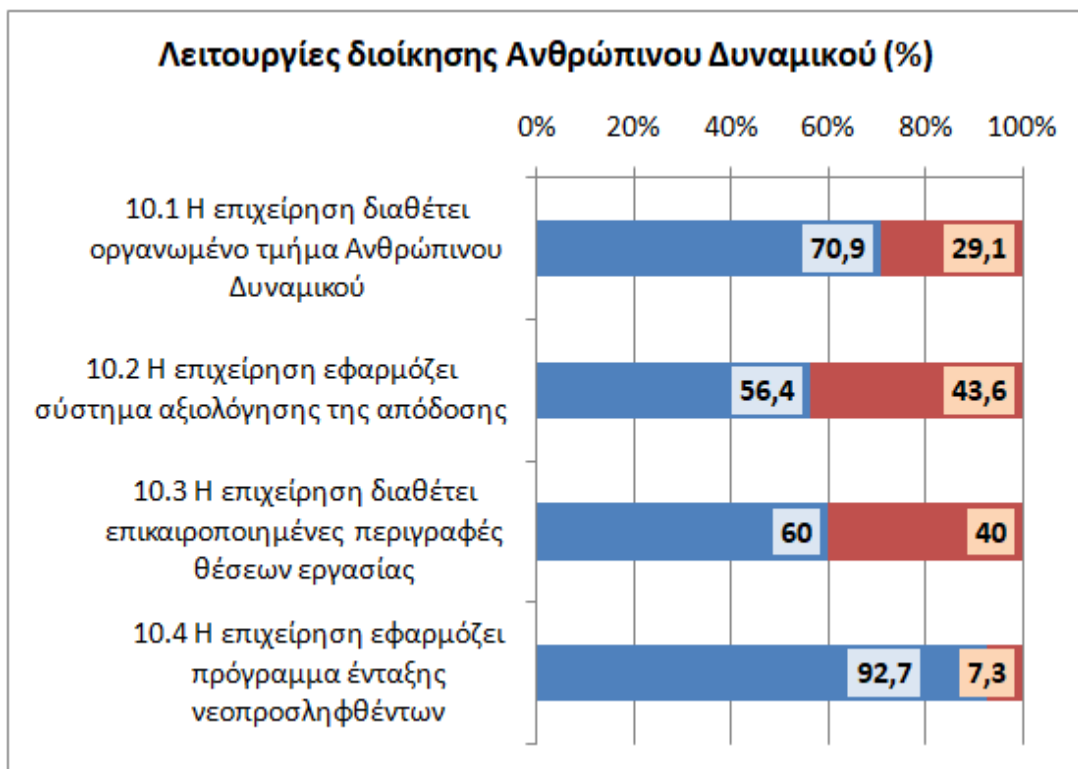
9. Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζονται στον πίνακα 16 και το διάγραμμα 16. Από αυτές διαπιστώνεται ότι οι πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονται διαθέτει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (70,9%), εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (56,4%), διαθέτει επικαιροποιημένες περιγραφές θέσεων εργασίας (60%) και εφαρμόζει πρόγραμμα ένταξης νεοπροσληφθέντων (92,7%).

Πίνακας 16. Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

		Ναι	Όχι	Σύνολο
10.1 Η επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	N	39	16	55
	%	70,9	29,1	100
10.2 Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης	N	31	24	55
	%	56,4	43,6	100
10.3 Η επιχείρηση διαθέτει επικαιροποιημένες περιγραφές θέσεων εργασίας	N	33	22	55
	%	60,0	40,0	100
10.4 Η επιχείρηση εφαρμόζει πρόγραμμα ένταξης νεοπροσληφθέντων	N	51	4	55
	%	92,7	7,3	100

Διάγραμμα 16. Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



## 2.2. Ικανοποίηση από την εργασία

Η κλίμακα ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις. Αυτές ομαδοποιήθηκαν σε πέντε διαστάσεις (Ικανοποίηση από εργασία και αντικείμενο, Ικανοποίηση από αμοιβές και εξέλιξη, Ικανοποίηση από συνθήκες και περιβάλλον εργασίας, Ικανοποίηση από προϊστάμενο και διοίκηση και Ικανοποίηση γενικά), για τις οποίες η συνολική ικανοποίηση υπολογίστηκε ως το άθροισμα από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που απαρτίζουν κάθε διάσταση. Για λόγους σύγκρισης μεταξύ των διαστάσεων, το συνολικό σκορ της κάθε διάστασης διαιρέθηκε με το πλήθος των απαντήσεων, δίνοντας τον μέσο όρο (Μ.Ο.) για την κάθε διάσταση. Στον πίνακα 17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις πέντε διαστάσεις και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (από τις 23 ερωτήσεις).

Αρχικά, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία έχει μέσο  $M=77,56$  ( $T.A.=12,88$ ) σε ένα εύρος δυνατών τιμών από 23 έως 115 (που αντιστοιχεί στις 23 ερωτήσεις σε μια κλίμακα 1-5). Αυτό δείχνει ότι η συνολική ικανοποίηση είναι άνω του μέσου.

Αναφορικά με τις πέντε διαστάσεις, για όλες η μέση τιμή της ικανοποίησης είναι άνω του μετρίου. Από τις διαστάσεις, εκείνη η οποία συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο μέσο είναι η «Ικανοποίηση γενικά», ( $M=3,64$ ,  $T.A.=0,53$ ) που αναφέρεται γενικά στην ικανοποίηση από την εργασία. Στη συνέχεια, είναι η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και το αντικείμενο

(M=3,39, T.A.=0,80), μετά η ικανοποίηση από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας (M=3,36, T.A.=0,67) μετά από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση (M=3,29, T.A.=0,53) και τέλος από τις αμοιβές και την εξέλιξη (M=3,22, T.A.=0,61) (πίνακας 17).

Πίνακας 17. Μέσα σκορ ικανοποίησης ανά διάσταση

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
M.O. Ικανοποίηση από εργασία και αντικείμενο	55	1,33	4,33	3,39	,80
M.O. Ικανοποίηση από αμοιβές και εξέλιξη	55	1,75	4,00	3,22	,61
M.O. Ικανοποίηση από συνθήκες και περιβάλλον εργασίας	55	1,70	4,70	3,36	,67
M.O. Ικανοποίηση από προϊστάμενο και διοίκηση	55	2,33	4,50	3,29	,53
M.O. Ικανοποίηση γενικά	55	2,00	4,50	3,64	,53
Συνολική ικανοποίηση	55	44,00	99,00	77,56	12,88

Στη συνέχεια, η επόμενη σειρά ερωτήσεων του ερωτηματολογίου διερευνά τη δέσμευση του εργαζόμενου και τις σχέσεις και συνεργασία του με τους συναδέλφους. Ο μέσος από το συνολικό σκορ στις 10 ερωτήσεις της κλίμακας είναι 38,58 (T.A. = 2,77, σε ένα δυνατό εύρος κλίμακας 10-50, αφού είχαν αντιστραφεί δυο ερωτήσεις με αρνητική φορά) κάτι που δείχνει ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους, καθώς είναι άνω του μέσου του δυνατού εύρους.

Πίνακας 18. Μέσο σκορ δέσμευσης και συνεργασίας του με τους συναδέλφους

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Δέσμευση και συνεργασία με συναδέλφους	55	34,00	44,00	38,5818	2,77349
Valid N (listwise)	55				

Οι κατανομές των απαντήσεων στις ερωτήσεις της κλίμακας παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 19 και το Διάγραμμα 17. Από τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ένα μεγάλο

βαθμό καλής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ποσοστό 45,5% ότι «αισθάνονται σαν μέλη της οικογένειας» του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Επίσης, στη δήλωση «Στο τμήμα μου υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων» το σύνολο σχεδόν των συμμετεχόντων συμφωνεί, με 85,5% να απαντούν «αρκετά» και 10,9% να απαντούν «πολύ».

Παρόμοια, σε μεγάλο βαθμό θεωρούν ότι η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων είναι εύκολη, καθώς στην σχετική ερώτηση 67,3% απάντησε «αρκετά» και 23,6% να απάντησε «πολύ». Στην ερώτηση/δήλωση «Μπορώ να βασίζομαι στους συναδέλφους μου» κανείς δεν απάντησε πολύ, ενώ 80% απάντησαν «αρκετά» και 20% «μέτρια».

Από την άλλη πλευρά, θεωρούν σε μεγάλο βαθμό τους συναδέλφους τους φιλικούς (69,1% απάντησαν «αρκετά» και 30,9% «πολύ»). Στην ερώτηση «Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί», επίσης μεγάλο ποσοστό 78,2% απάντησαν «αρκετά» και 18,2% απάντησαν «πολύ». Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι σε πολύ μικρό βαθμό υπάρχουν εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων. αφού στην ερώτηση «Με τους συναδέλφους μου έχω διαρκείς εντάσεις» περίπου οι μισοί (43,6%) απάντησαν «καθόλου» και οι υπόλοιποι (56,4%) απάντησαν «λίγο».

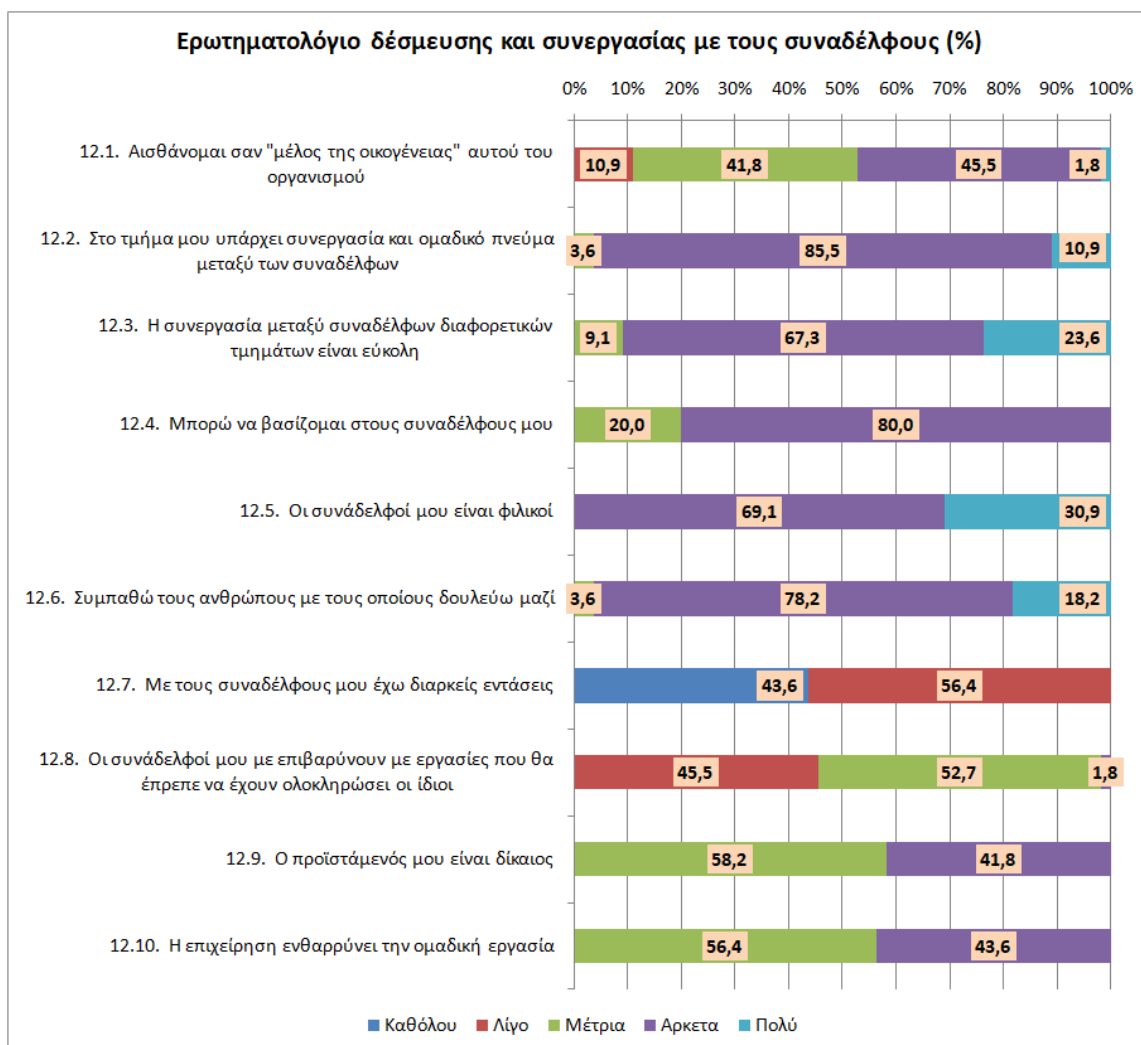
Στην ερώτηση / δήλωση «Οι συνάδελφοί μου με επιβαρύνουν με εργασίες που θα έπρεπε να έχουν ολοκληρώσει οι ίδιοι» οι απαντήσεις είναι περισσότερο μοιρασμένες με την επικρατούσα απάντηση να είναι «μέτρια» (52,7%) και κατόπιν να είναι η απάντηση «λίγο» (45,5%).

Μέτριες προς θετικές είναι οι απαντήσεις που σχετίζονται με τον προϊστάμενο και το αν η επιχείρηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία: Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος» ποσοστό 58,2% απάντησαν «μέτρια» και 41,8% απάντησαν «αρκετά». Στην ερώτηση «Η επιχείρηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία» ποσοστό 56,4% απάντησαν «μέτρια» και 43,6% απάντησαν «αρκετά».



		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
<b>12.1. Αισθάνομαι σαν "μέλος της οικογένειας" αυτού του οργανισμού</b>	N		6	23	25	1	55
	%		10,9	41,8	45,5	1,8	100,0
<b>12.2. Στο τμήμα μου υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων</b>	N			2	47	6	55
	%			3,6	85,5	10,9	100,0
<b>12.3. Η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων είναι εύκολη</b>	N			5	37	13	55
	%			9,1	67,3	23,6	100,0
<b>12.4. Μπορώ να βασίζομαι στους συναδέλφους μου</b>	N			11	44		55
	%			20,0	80,0		100,0
<b>12.5. Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί</b>	N				38	17	55
	%				69,1	30,9	100,0
<b>12.6. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί</b>	N			2	43	10	55
	%			3,6	78,2	18,2	100,0
<b>12.7. Με τους συναδέλφους μου έχω διαρκείς εντάσεις</b>	N	24	31				55
	%	43,6	56,4				100,0
<b>12.8. Οι συνάδελφοί μου με επιβαρύνουν με εργασίες που θα έπρεπε να έχουν ολοκληρώσει οι ίδιοι</b>	N		25	29	1		55
	%		45,5	52,7	1,8		100,0
<b>12.9. Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος</b>	N			32	23		55
	%			58,2	41,8		100,0
<b>12.10. Η επιχείρηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία</b>	N			31	24		55
	%			56,4	43,6		100,0

Διάγραμμα 17. Απαντήσεις στις ερωτήσεις δέσμευσης και συνεργασίας



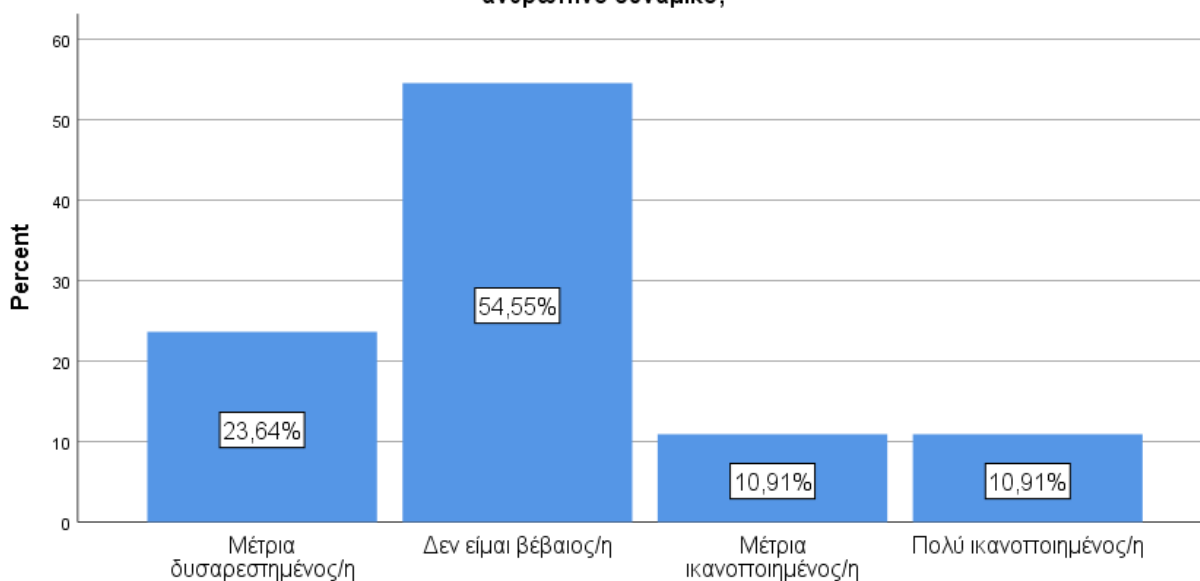
Στην ερώτηση «Συμφωνείτε με την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό;» οι απόψεις εμφανίζονται μέτριες, καθώς οι περισσότεροι (54,5%) κρατούν μια μέτρια στάση, ποσοστό 23,6% απάντησαν ότι είναι μέτρια δυσαρεστημένοι (κανένας δεν είναι πολύ δυσαρεστημένος), 10,9% είναι μέτρια ικανοποιημένοι και επίσης 10,9% είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 20. Βαθμός ικανοποίησης από την εταιρική κουλτούρα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια δυσαρεστημένος/η	13	23,6	23,6	23,6
	Δεν είμαι βέβαιος/η	30	54,5	54,5	78,2
	Μέτρια ικανοποιημένος/η	6	10,9	10,9	89,1
	Πολύ ικανοποιημένος/η	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 18. Βαθμός ικανοποίησης από την εταιρική κουλτούρα

**13. Συμφωνείτε με την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό;**



**13. Συμφωνείτε με την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό;**

Σχετικά με την εκπαίδευση και τις δράσεις της επιχείρησης στην κατεύθυνση της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, οι απαντήσεις στις τέσσερις ακόλουθες ερωτήσεις απεικονίζουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από αυτές.

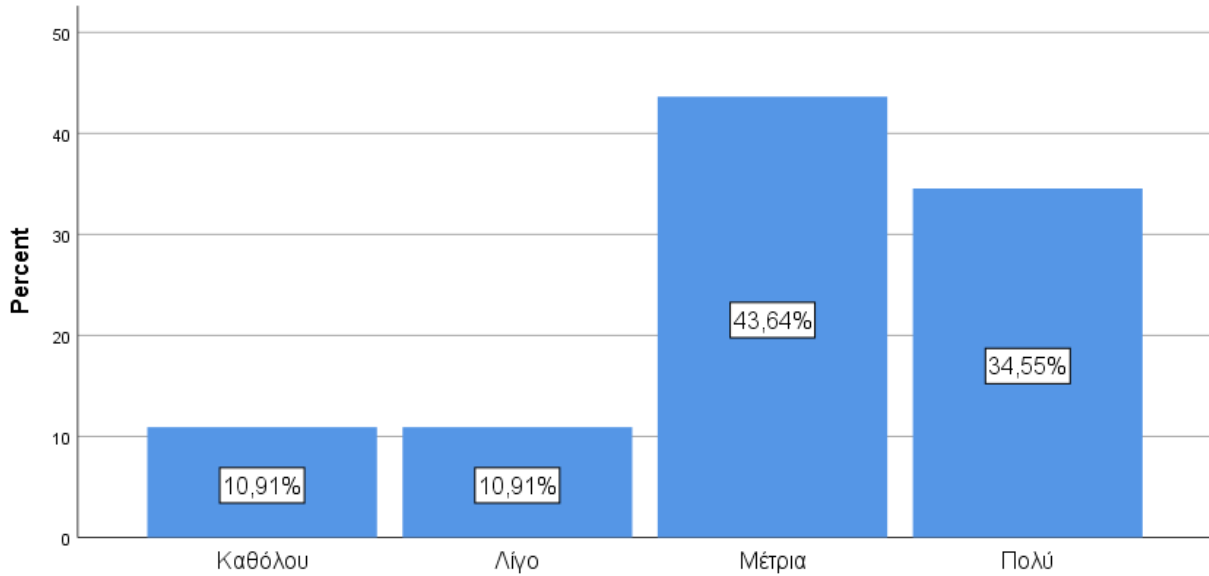
Αρχικά, στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; - Εκπαίδευση στη θέση εργασίας;» το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησε ότι είναι «μέτρια» (43,6%) ή «πολύ» (34,5%) ικανοποιημένοι (πίνακας 21 και διάγραμμα 19).

Πίνακας 21. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση στη θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	10,9	10,9	10,9
	Λίγο	6	10,9	10,9	21,8
	Μέτρια	24	43,6	43,6	65,5
	Πολύ	19	34,5	34,5	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 19. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση στη θέση εργασίας

14.1. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Εκπαίδευση στη θέση εργασίας



14.1. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

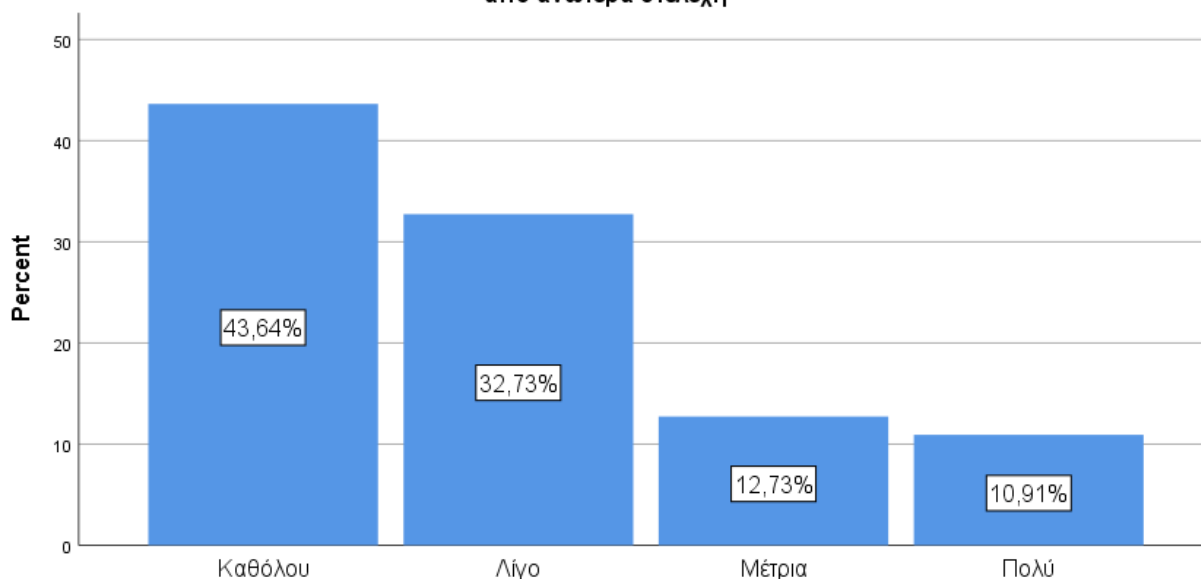
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; - Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη» ο βαθμός ικανοποίησης είναι χαμηλός, καθώς 43,6% απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, 32,7% λίγο, 12,7% μέτρια και 10,9% πολύ (πίνακας 22 και διάγραμμα 20).

Πίνακας 22. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση με Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	43,6	43,6	43,6
	Λίγο	18	32,7	32,7	76,4
	Μέτρια	7	12,7	12,7	89,1
	Πολύ	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 20. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση με Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη

14.2. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη



14.2. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη

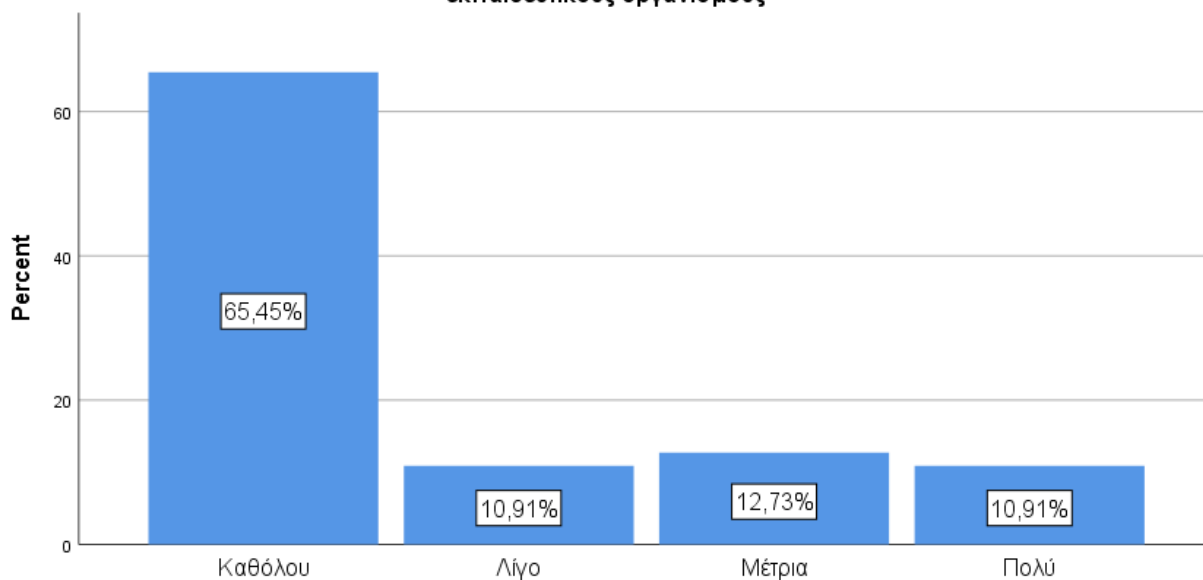
Ακόμα λιγότερο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την συνεργασία της επιχείρησης για θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς ποσοστό 65,5% απάντησε «καθόλου», 10,9% λίγο, 12,7% μέτρια και 10,9% πολύ (πίνακας 23 και διάγραμμα 21).

Πίνακας 23. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση σε Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	36	65,5	65,5	65,5
	Λίγο	6	10,9	10,9	76,4
	Μέτρια	7	12,7	12,7	89,1
	Πολύ	6	10,9	10,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 21. Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση σε Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

14.3. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς



14.3. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

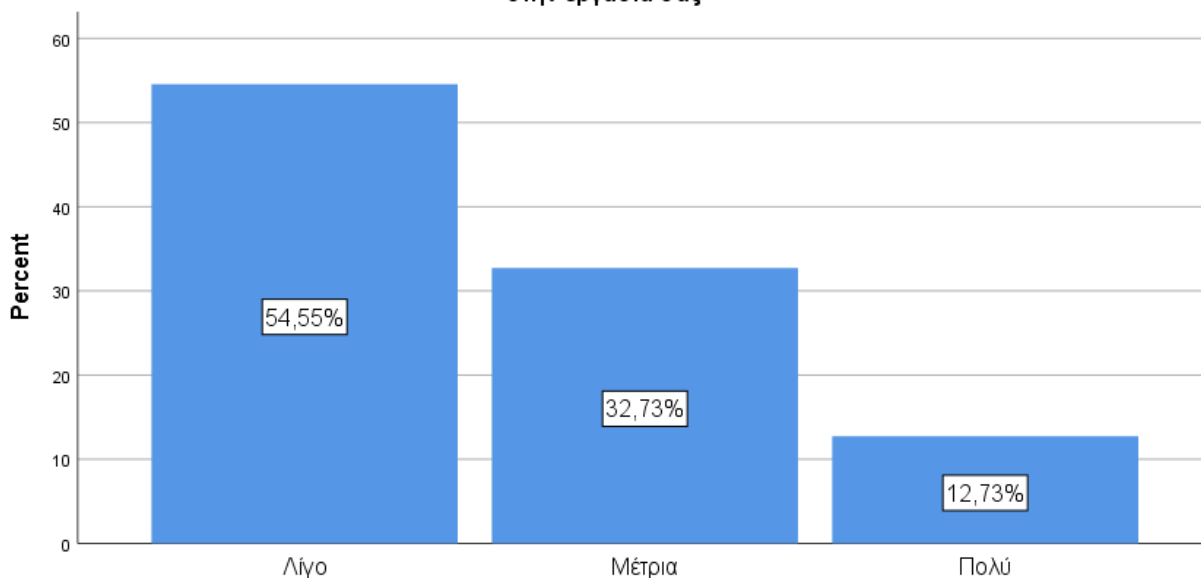
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; - Ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας» αποτυπώθηκε ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής, καθώς κανένας δεν απάντησε «καθόλου», 54,5% απάντησαν «λίγο», 32,7% μέτρια και 12,7% πολύ (πίνακας 24 και διάγραμμα 22).

Διάγραμμα 24. Βαθμός ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	30	54,5	54,5	54,5
	Μέτρια	18	32,7	32,7	87,3
	Πολύ	7	12,7	12,7	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 22. Βαθμός ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία

14.4. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας



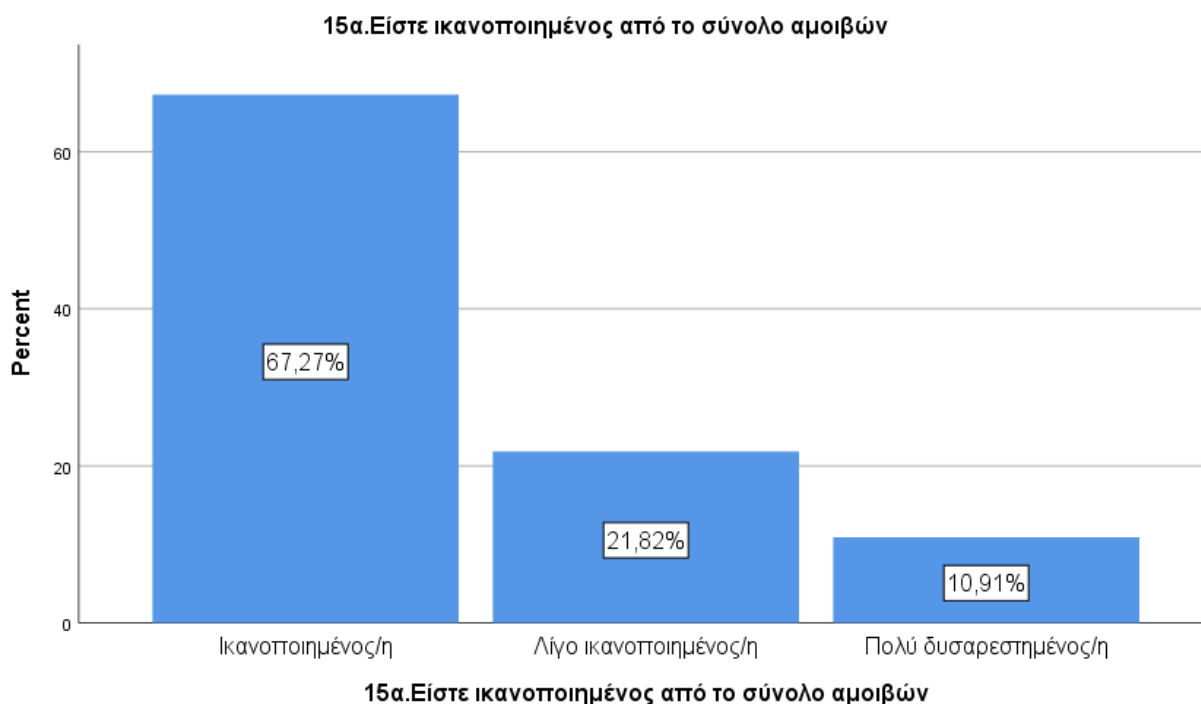
14.4. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης; Ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις για την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις αμοιβές και τις παροχές που λαμβάνουν. Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο αμοιβών» κανένας δεν απάντησε «πολύ ικανοποιημένος», ενώ δυο στους τρεις (67,3%) απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι, 21,8% ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι, και 10,9% ότι είναι πολύ δυσαρεστημένοι (Πίνακας 25 και διάγραμμα 23).

Πίνακας 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο αμοιβών;»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ικανοποιημένος/η	37	67,3	67,3	67,3
Λίγο ικανοποιημένος/η	12	21,8	21,8	89,1
Πολύ δυσαρεστημένος/η	6	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 23. Απαντήσεις στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο αμοιβών;»



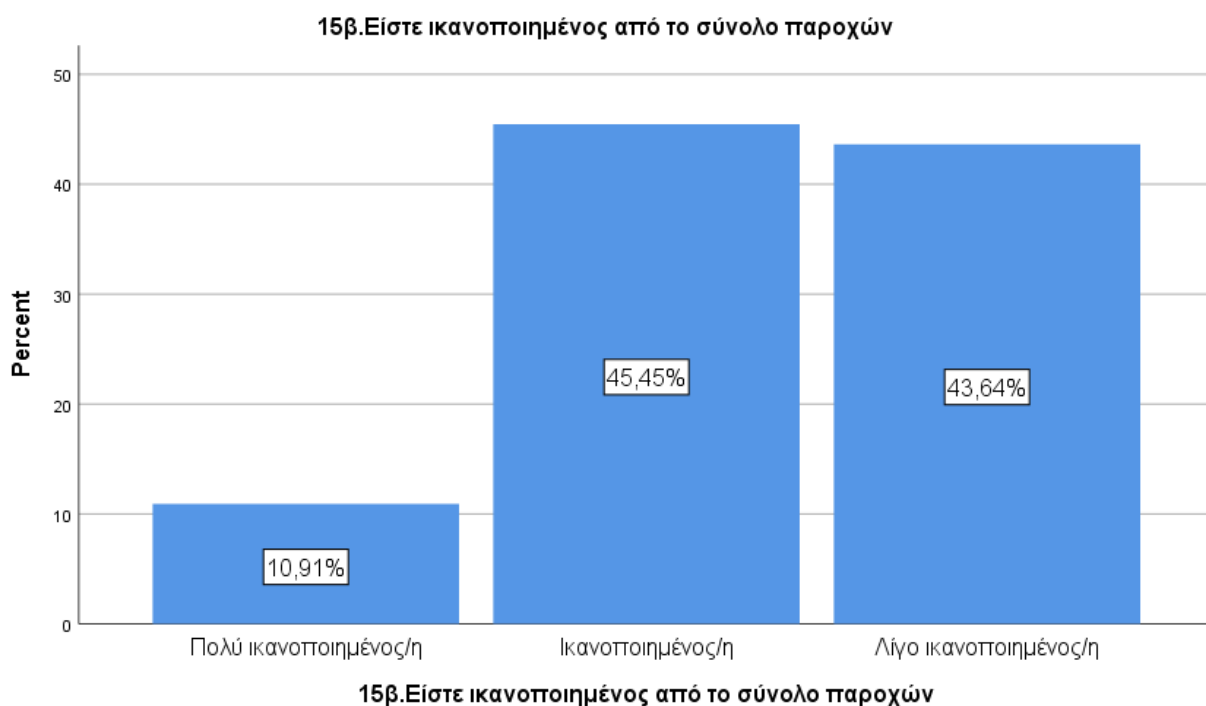
Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο παροχών» ένα ποσοστό 10,9% απάντησαν «πολύ ικανοποιημένος/η», ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι (45,5%) ή λίγο ικανοποιημένοι, (43,6) και κανένας δεν δήλωσε δυσαρεστημένος/η (Πίνακας 26 και διάγραμμα 24).

Πίνακας 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο παροχών;»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ ικανοποιημένος/η	6	10,9	10,9	10,9
	Ικανοποιημένος/η	25	45,5	45,5	56,4
	Λίγο ικανοποιημένος/η	24	43,6	43,6	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	



Διάγραμμα 24. Απαντήσεις στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο παροχών;»



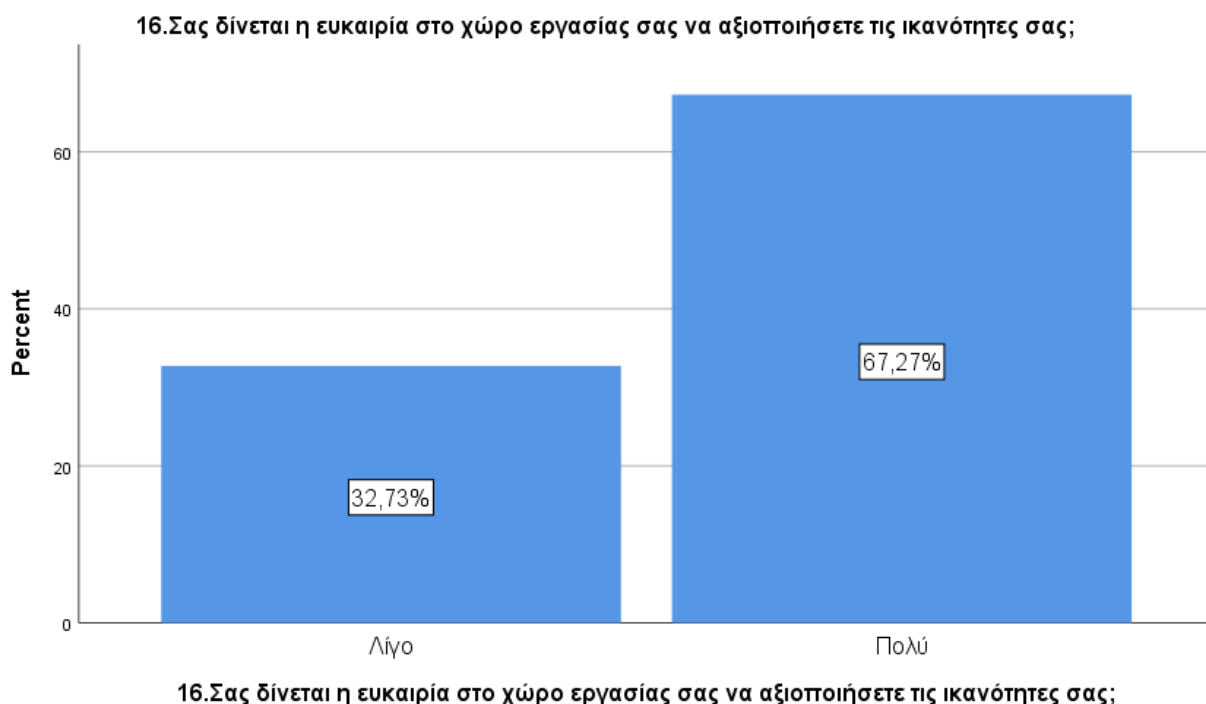
Στην ερώτηση αν τους δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους, οι περισσότεροι (67,3%) απάντησαν «πολύ», ενώ οι υπόλοιποι 32,7% απάντησαν «λίγο» (Πίνακας 27 και διάγραμμα 25).

Πίνακας 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητες σας;»

**16.Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητες σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	18	32,7	32,7	32,7
	Πολύ	37	67,3	67,3	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 25. Απαντήσεις στην ερώτηση «Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας;»



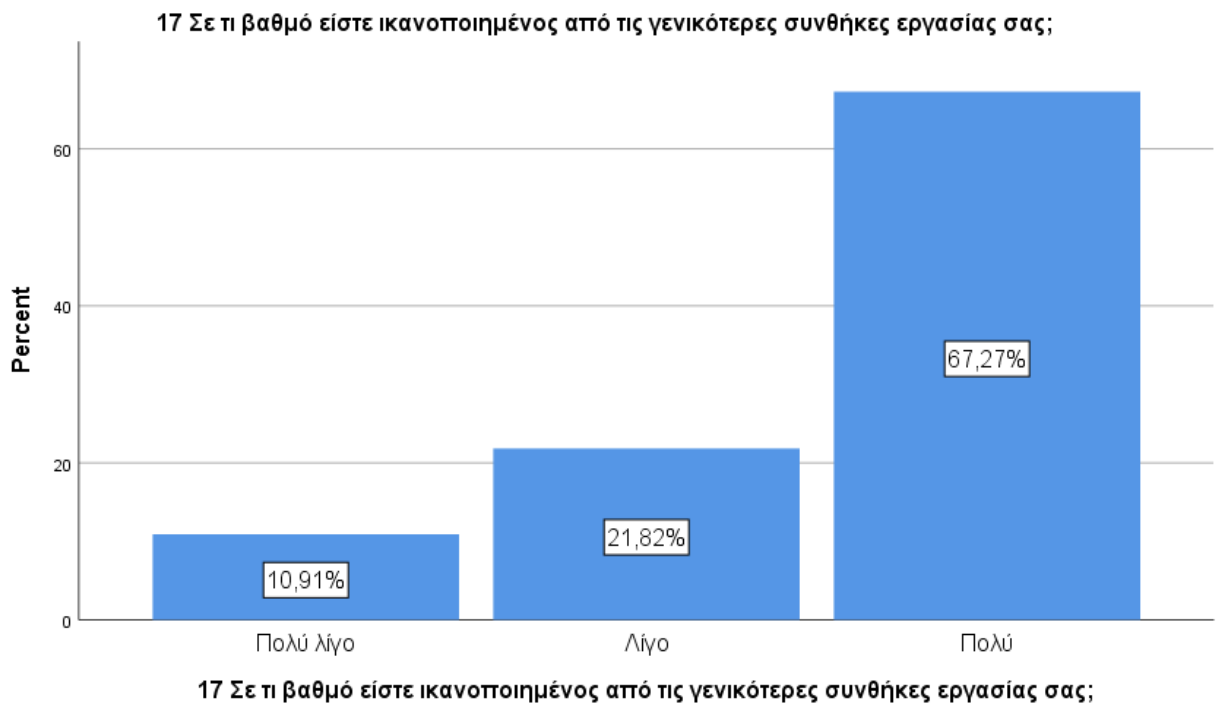
Στην ερώτηση «Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας σας;» οι περισσότεροι (67,3%) απάντησαν «πολύ», ένα ποσοστό 21,8% απάντησαν «λίγο» και ένα ποσοστό 10,9% απάντησαν «πολύ λίγο» (Πίνακας 28 και διάγραμμα 26).

Πίνακας 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας;»

17 Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο	6	10,9	10,9	10,9
	Λίγο	12	21,8	21,8	32,7
	Πολύ	37	67,3	67,3	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 26. Απαντήσεις στην ερώτηση «Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας;»



### **2.3. Απόψεις για την αξιολόγηση των εργαζομένων**

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Η πρώτη από τις ερωτήσεις είναι πολλαπλών απαντήσεων (ώστε οι συμμετέχοντες μπορούν να δώσουν περισσότερες από μια απαντήσεις και ο αριθμός των απαντήσεων να ενδέχεται να είναι μεγαλύτερος από το δείγμα). Στην ερώτηση αυτή που αφορά το θεσμό της αξιολόγησης, η απάντηση ότι «Εντοπίζει τις ανάγκες/ αδυναμίες του προσωπικού» επιλέχθηκε από το σύνολο του δείγματος. Η απάντηση ότι Είναι απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού επιλέχθηκε από το 56,4% του δείγματος, η απάντηση Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους από το 10,9% και η απάντηση ότι Είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός, επίσης από το 10,9% (Πίνακας 29).

Πίνακας 29. Απόψεις για το θεσμό της αξιολόγησης

		Απαντήσεις		
		N	% των απαντήσεων	% επί του δείγματος
Θεσμός Αξιολόγησης	21.1. Ο θεσμός της αξιολόγησης - Είναι απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού	31	31,6%	56,4%
	21.2. Ο θεσμός της αξιολόγησης - Εντοπίζει τις ανάγκες/ αδυναμίες του προσωπικού	55	56,1%	100,0%
	21.3. Ο θεσμός της αξιολόγησης - Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους	6	6,1%	10,9%
	21.4. Ο θεσμός της αξιολόγησης - Είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός	6	6,1%	10,9%
Σύνολο		98	100,0%	178,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

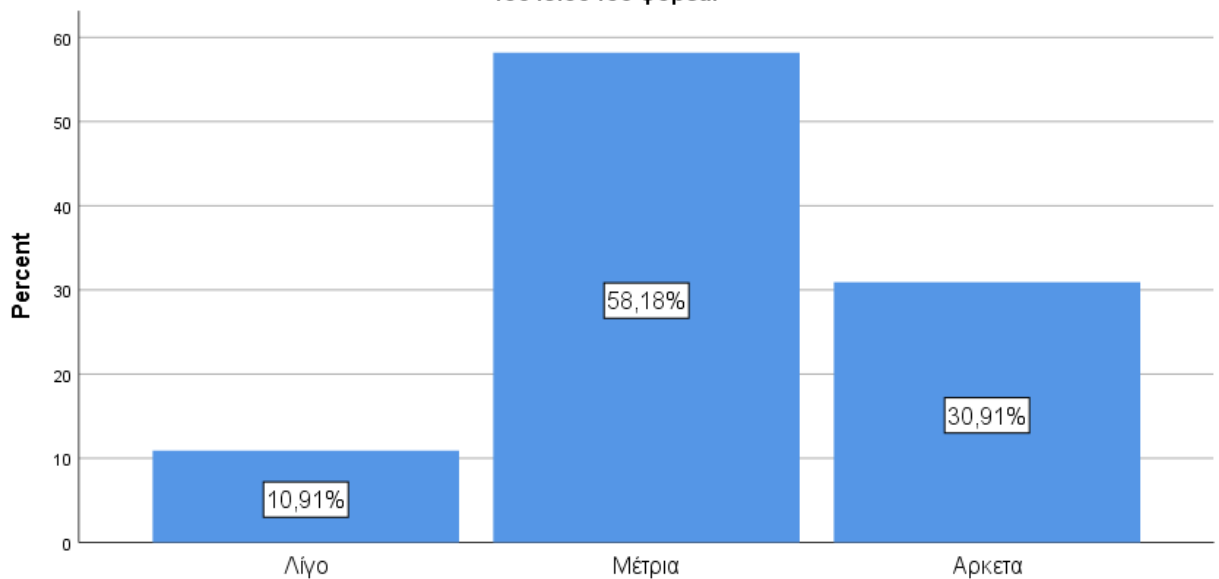
Επίσης σχετικά με τις απαντήσεις για το πόσο συμφωνούν με τη δήλωση ότι « Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα» οι περισσότεροι (58,2%) είχαν μια μέτρια στάση, 10,9% απάντησαν λίγο και 30,9% απάντησαν «αρκετά» (Πίνακας 30 και διάγραμμα 27).

Πίνακας 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα.»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	6	10,9	10,9	10,9
	Μέτρια	32	58,2	58,2	69,1
	Αρκετα	17	30,9	30,9	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 27. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα.»

**20.1. Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα.**



**20.1. Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα.**

Επιπλέον, σχετικά με τις απαντήσεις για το πόσο συμφωνούν με τη δήλωση ότι «Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας», οι περισσότεροι (56,4%) απάντησαν «πολύ», 40% απάντησαν «αρκετά» και 3,6% απάντησαν «μέτρια» (Πίνακας 31 και διάγραμμα 28).

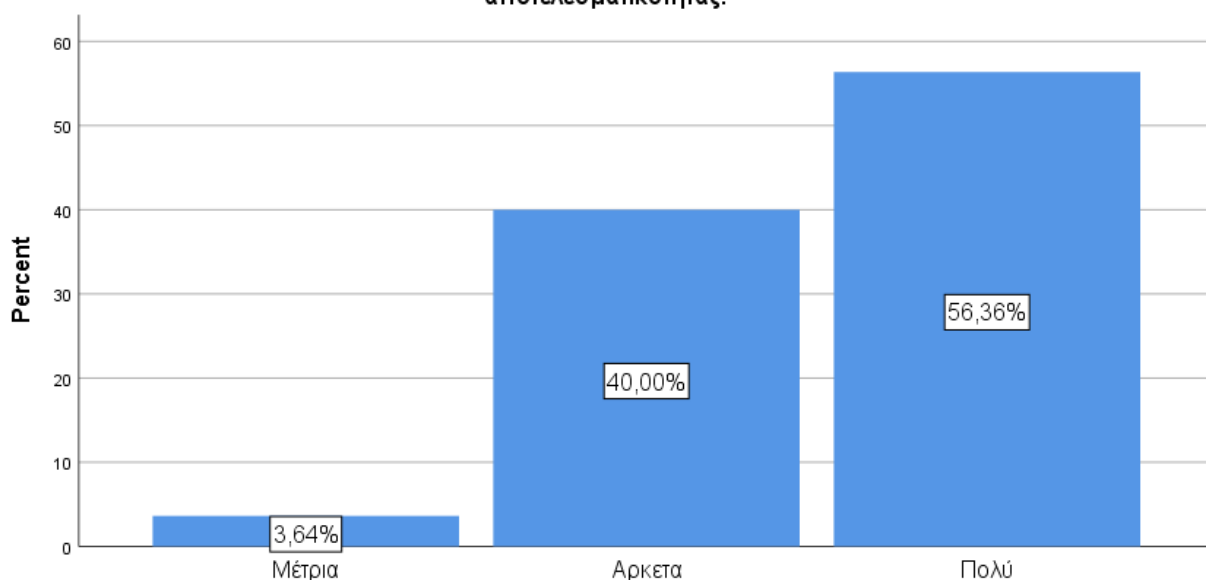
Πίνακας 31. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας».

**20.2. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	3,6	3,6	3,6
	Αρκετα	22	40,0	40,0	43,6
	Πολύ	31	56,4	56,4	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 28. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας».

**20.2. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.**



**20.2. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.**

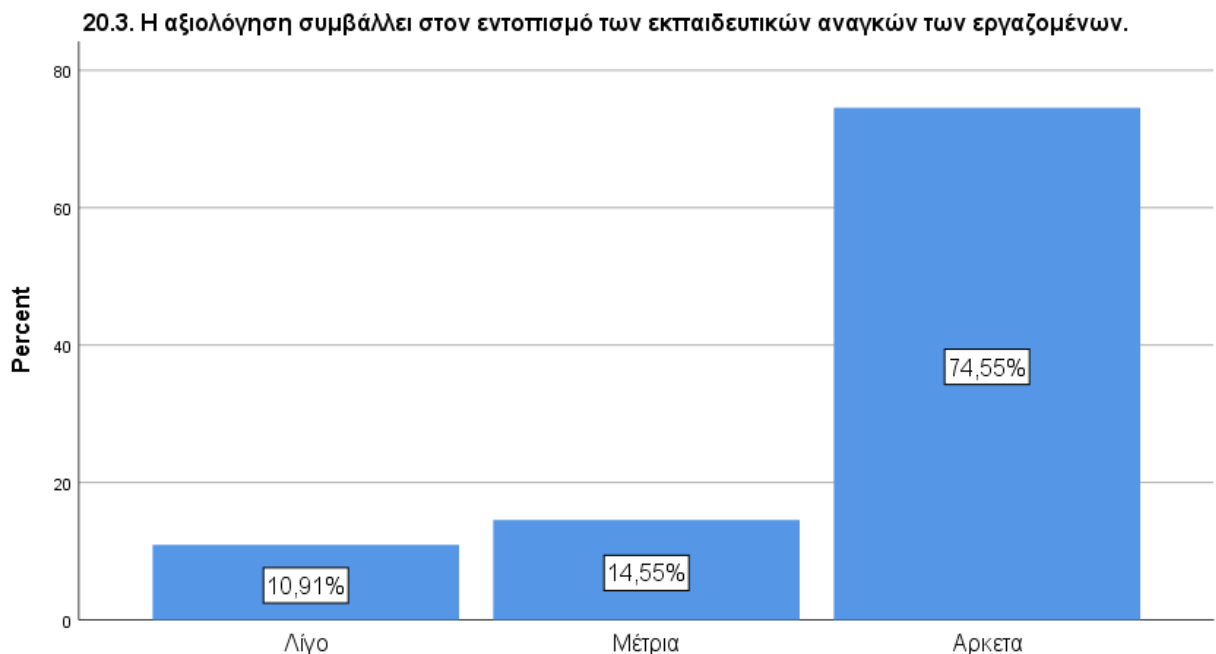
Οι απαντήσεις για το πόσο συμφωνούν με τη δήλωση ότι «Η αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων» δείχνουν ότι: οι περισσότεροι (74,5%) απάντησαν «αρκετά», 14,5% απάντησαν «μέτρια» και 10,9% απάντησαν «λίγο» (Πίνακας 32 και διάγραμμα 29).

Πίνακας 32. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων».

**20.3. Η αξιολόγηση συμβάλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	6	10,9	10,9	10,9
	Μέτρια	8	14,5	14,5	25,5
	Αρκετα	41	74,5	74,5	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 29. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων».



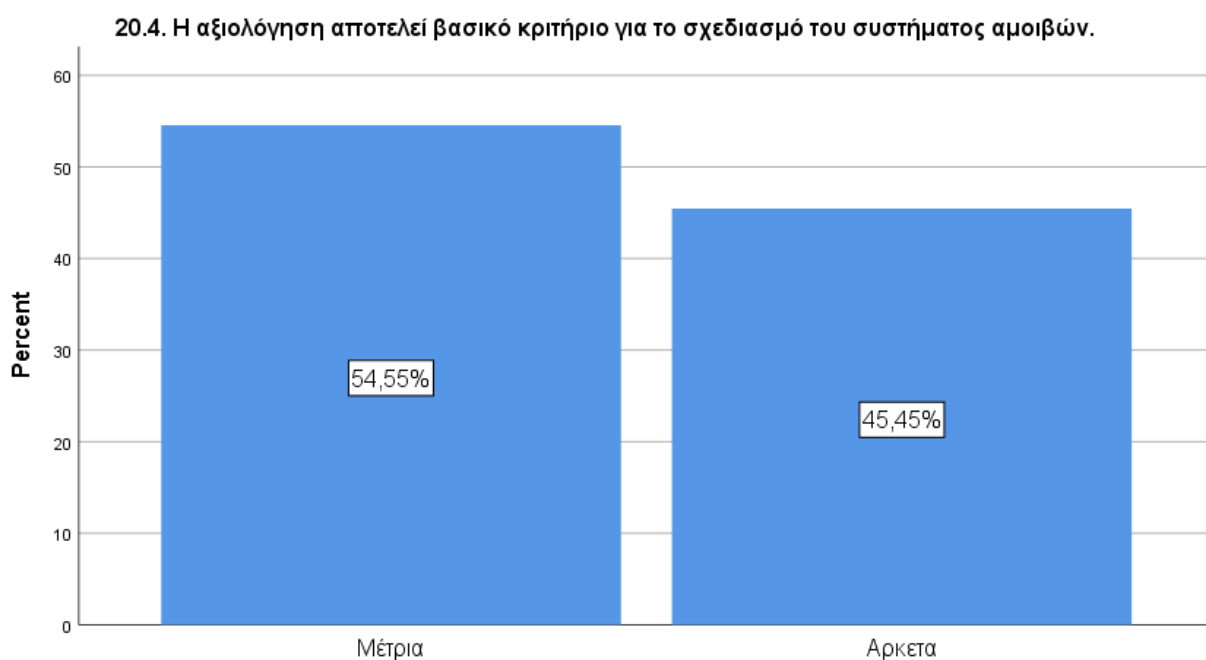
**20.3. Η αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.**

Οι απαντήσεις για το πόσο συμφωνούν με τη δήλωση ότι «Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό κριτήριο για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών» δείχνουν ότι: οι περισσότεροι (54,5%) απάντησαν «μέτρια», και 45,5% απάντησαν «αρκετά» (Πίνακας 33 και διάγραμμα 30).

Πίνακας 33. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό κριτήριο για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών».

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	30	54,5	54,5	54,5
	Αρκετα	25	45,5	45,5	100,0
	Σύνολο	55	100,0	100,0	

Διάγραμμα 30. Απαντήσεις στην ερώτηση «Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό κριτήριο για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών».



**20.4. Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό κριτήριο για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.**

Αναφορικά με το αν έχουν συμμετέχει σε διαδικασία αξιολόγησης ένα ποσοστό 56,4% απάντησαν θετικά και ένα ποσοστό 43,6% απάντησαν αρνητικά.

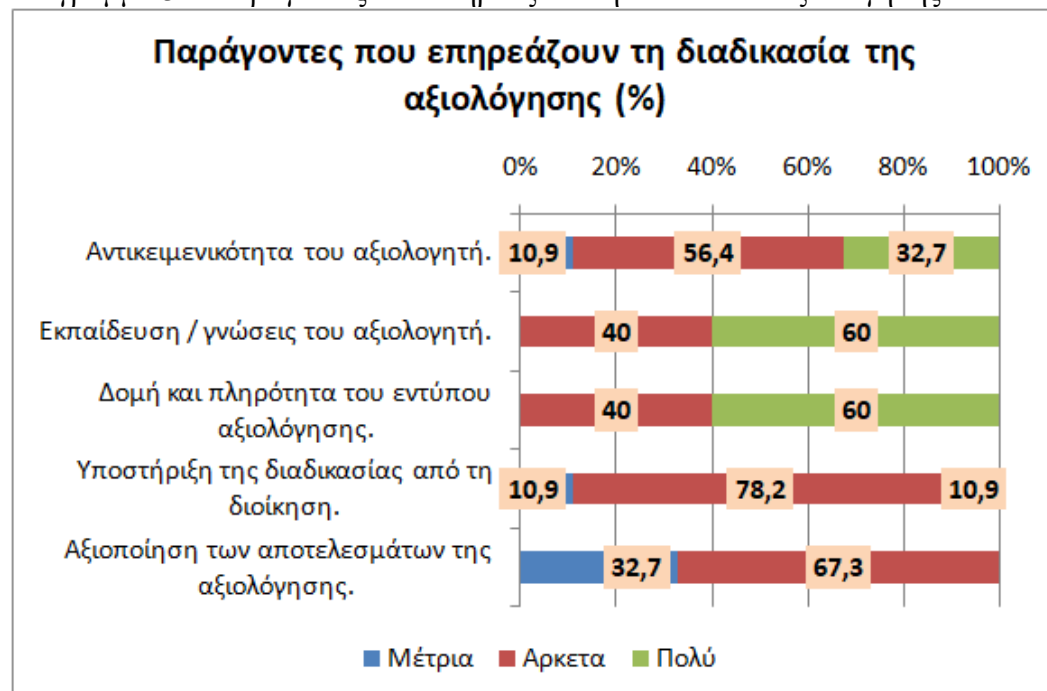
Στις ερωτήσεις για το πόσο εκτιμούν ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από διάφορους παράγοντες, οι επικρατούσες απόψεις είναι: για την αντικειμενικότητα του αξιολογητή «αρκετά» (56,4%), για την Εκπαίδευση / γνώσεις του αξιολογητή «πολύ» (60%), για την Δομή και πληρότητα του εντύπου αξιολόγησης «πολύ» (60%) για την Υποστήριξη της διαδικασίας από τη διοίκηση. «αρκετά» (78,2%) και για την Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης «αρκετά» (67,3%). Οι απαντήσεις αυτές απεικονίζονται στον πίνακα 34 και διάγραμμα 31.



Πίνακας 34. Κατά πόσο επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από διάφορους παράγοντες

23. Κατά πόσο εκτιμάτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από:		Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
Αντικειμενικότητα του αξιολογητή.	N	6	31	18	55
	%	10,9	56,4	32,7	100
Εκπαίδευση / γνώσεις του αξιολογητή.	N		22	33	55
	%		40	60	100
Δομή και πληρότητα του εντύπου αξιολόγησης.	N		22	33	55
	%		40	60	100
Υποστήριξη της διαδικασίας από τη διοίκηση.	N	6	43	6	55
	%	10,9	78,2	10,9	100
Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.	N	18	37		55
	%	32,7	67,3		100

Διάγραμμα 31. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης



## 2.4. Απόδοση εργαζομένων

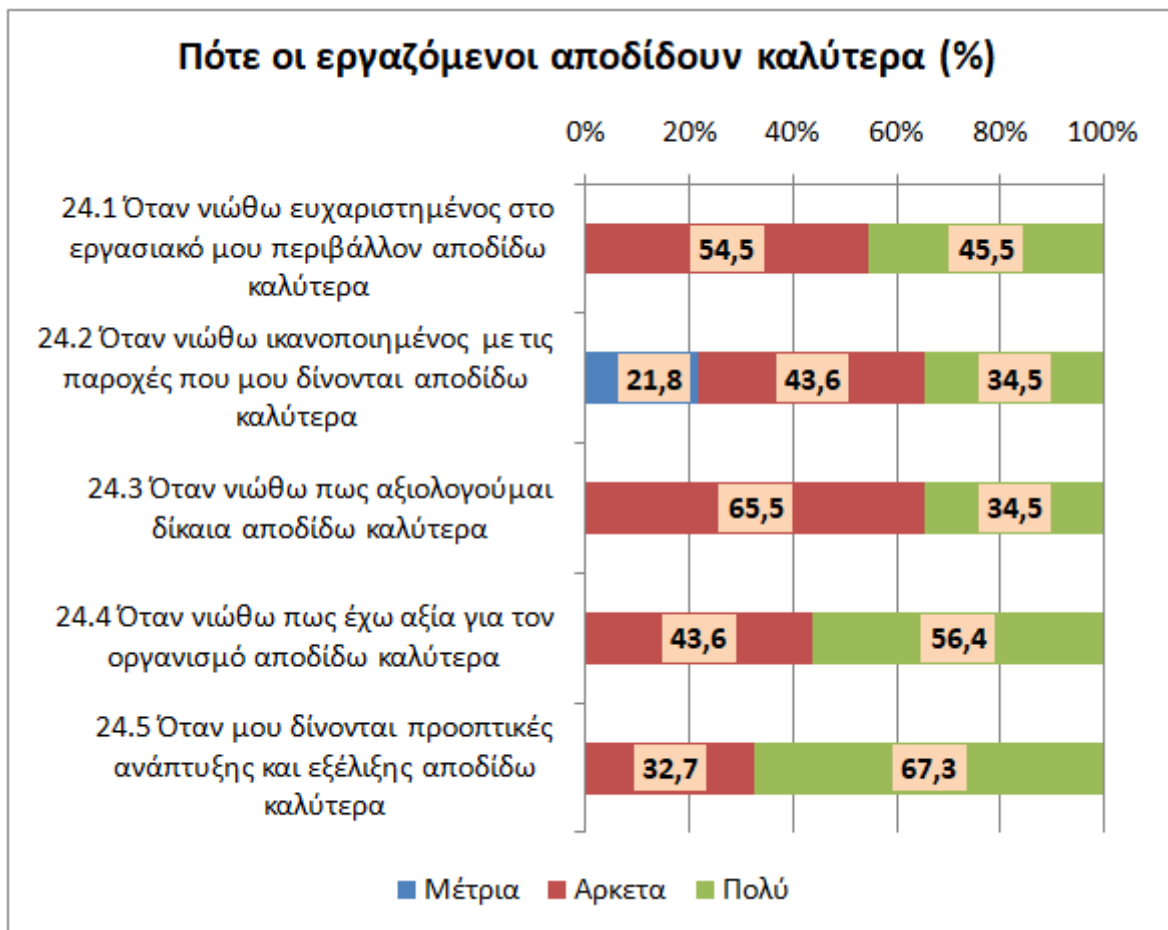
Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου διερευνά σε ποιες συνθήκες οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα, θέτοντας μια σειρά δηλώσεις με απαντήσεις που αντιστοιχούν στον βαθμό που συμφωνούν οι συμμετέχοντες.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές δείχνουν: για την ερώτηση/δήλωση «Όταν νιώθω ευχαριστημένος στο εργασιακό μου περιβάλλον αποδίδω καλύτερα» 54,5% απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά και 45,5% ότι συμφωνούν πολύ. Για την ερώτηση/δήλωση «Όταν νιώθω ικανοποιημένος με τις παροχές που μου δίνονται αποδίδω καλύτερα» 21,8% απάντησαν ότι συμφωνούν μέτρια, 43,6% απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά και 34,5% ότι συμφωνούν πολύ. Για την ερώτηση/δήλωση «Όταν νιώθω πως αξιολογούμαι δίκαια αποδίδω καλύτερα» 65,5% απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά και 34,5% ότι συμφωνούν πολύ. Για την ερώτηση/δήλωση «Όταν νιώθω πως έχω αξία για τον οργανισμό αποδίδω καλύτερα» 43,6% απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά και 56,4% ότι συμφωνούν πολύ. Τέλος, για την ερώτηση/δήλωση «Όταν μου δίνονται προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης αποδίδω καλύτερα» 32,7% απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά και 67,3% ότι συμφωνούν πολύ. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται περισσότερο από τις προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης (Πίνακας 35 και διάγραμμα 32).

Πίνακας 35. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

		Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Σύνολο
24.1 Όταν νιώθω ευχαριστημένος στο εργασιακό μου περιβάλλον αποδίδω καλύτερα	N		30	25	55
	%		54,5	45,5	100
24.2 Όταν νιώθω ικανοποιημένος με τις παροχές που μου δίνονται αποδίδω καλύτερα	N	12	24	19	55
	%	21,8	43,6	34,5	100
24.3 Όταν νιώθω πως αξιολογούμαι δίκαια αποδίδω καλύτερα	N		36	19	55
	%		65,5	34,5	100
24.4 Όταν νιώθω πως έχω αξία για τον οργανισμό αποδίδω καλύτερα	N		24	31	55
	%		43,6	56,4	100
24.5 Όταν μου δίνονται προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης αποδίδω καλύτερα	N		18	37	55
	%		32,7	67,3	100

Διάγραμμα 32. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση



## 2.5. Συσχετίσεις

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

Το επίπεδο σημαντικότητας για τους ελέγχους είναι  $\alpha=0,05$ .

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος συσχέτισης, προκειμένου να διαπιστωθεί αν η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων συσχετίζεται σημαντικά με τις ευκαιρίες που έχουν για εκπαίδευση και ανάπτυξη και με τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους. Ο έλεγχος έγινε με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 36 και δείχνουν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων παρουσιάζει μια σημαντική θετική συσχέτιση με τις ευκαιρίες τους για εκπαίδευση και ανάπτυξη ( $r=0,453$ ,  $p=0,001$ ) κάτι που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι τους παρέχονται ευκαιρίες να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Παρόμοια, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει μια σημαντική θετική συσχέτιση με τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους και τη δέσμευσή τους με την εργασία ( $r=0,642$ ,  $p=0,00$ ) κάτι που σημαίνει ότι εκείνοι που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι νιώθουν μέλη του οργανισμού και έχουν καλή συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 36. Εκτίμηση συσχέτισης μεταξύ ικανοποίησης, συνεργασίας και ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη

		Συνολική ικανοποίηση	Ευκαιρίες Εκπαίδευσης	Δέσμευση και συνεργασία με συναδέλφους
Συνολική ικανοποίηση	Pearson Correlation	1		
	P			
	N	55		
Ευκαιρίες Εκπαίδευσης	Pearson Correlation	,453**	1	
	P	,001		
	N	55	55	
Δέσμευση και συνεργασία με συναδέλφους	Pearson Correlation	,642**	,400**	1
	P	,000	,002	
	N	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Κατόπιν εξετάστηκε αν η συνολική εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από το φύλο των συμμετεχόντων. Ο έλεγχος έγινε με t-test ανεξάρτητων δειγμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αναφορικά με τη συνολική ικανοποίηση, οι γυναίκες εξέφρασαν υψηλότερο επίπεδο από τους άνδρες ( $t=-3,479, p=0,001$ ). Επίσης, αναφορικά με την συνεργασία, οι γυναίκες εξέφρασαν υψηλότερο επίπεδο από τους άνδρες ( $t=-2,431, p=0,026$ ).

Πίνακας 37. t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για έλεγχο μέσω εργασιακής ικανοποίησης και συνεργασίας μεταξύ ανδρών και γυναικών

	25. Φύλο	N	Μέσος	T.A.	t	p
Συνολική ικανοποίηση	Άντρας	32	72,5938	8,77996	- 3,479	0,001
	Γυναίκα	23	84,4783	14,59411		
Δέσμευση και συνεργασία με συναδέλφους	Άντρας	32	37,8438	2,28755	- 2,431	0,026
	Γυναίκα	23	39,6087	3,10043		

Παρόμοια, εξετάστηκε αν το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση και το επίπεδο δέσμευσης και συνεργασίας με τους συναδέλφους. Ο έλεγχος έγινε με ανάλυση διακύμανσης one-way-ANOVA. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο για τη συνολική ικανοποίηση ( $F(2,52)=8,460, p=0,001$ ), όσο για το επίπεδο δέσμευσης και συνεργασίας με τους συναδέλφους ( $F(2,52)=6,974, p=0,002$ ), το επίπεδο εκπαίδευσης έχει σημαντική επίδραση. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης - συνεργασίας με τους συναδέλφους (Πίνακας 38).

Πίνακας 38. Ανάλυση one-way-ANOVA για επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης στη συνολική ικανοποίηση και στη δέσμευση - συνεργασία με τους συναδέλφους.

		N	Μέσος	T.A.	F	p
Συνολική ικανοποίηση	Δευτεροβάθμια	38	73,4211	10,40694	8,460	,001
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	13	85,5385	15,14714		
	Μεταπτυχιακό / διδακτορικό	4	91,0000	1,15470		
	Σύνολο	55	77,5636	12,88520		
Δέσμευση και συνεργασία με συναδέλφους	Δευτεροβάθμια	38	38,0789	2,24670	6,974	,002
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	13	38,6923	3,37601		
	Μεταπτυχιακό / διδακτορικό	4	43,0000	1,15470		
	Σύνολο	55	38,5818	2,77349		

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα- Συζητήσεις

Η έρευνα που έγινε είχε σκοπό να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς και να αποτυπώσει τις απόψεις τους για το πώς συνδέεται η ικανοποίηση αυτή με την αποδοτικότητά τους.

Η έρευνα έγινε με τη συμμετοχή 55 εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες από όλα τα τμήματα (Τμήματα: διεύθυνσης προσωπικού, οικονομικών και λογιστηρίων, ανθρώπινου δυναμικού, Τμήμα πωλήσεων & μάρκετινγκ, κρατήσεων, Υποδοχή / reception, Τμήμα ασφάλειας – συντήρησης, Οροφοκομία / housekeeping, δημόσιων σχέσεων, Τμήμα Food & Beverage, Εστιατόριο / bar, Κουζίνα). Επιπλέον, μερίδα των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται σε εποχιακή βάση και άλλοι σε μόνιμη, η οποία για τους μισούς περίπου ήταν από επιλογή, ενώ για τους υπόλοιπους προέκυψε αναγκαστικά. Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ξενοδοχεία διαφόρων κατηγοριών, με τους περισσότερους να εργάζονται σε μονάδες τριών αστέρων. Ο βασικότερος λόγος που επέλεξαν αυτό το επάγγελμα είναι η επαφή με τον κόσμο, ενώ σημαντικοί επίσης είναι παράγοντες που σχετίζονται με την ευκολία εύρεσης εργασίας και οικονομικές απολαβές.

Ποσοστό μόνο από τις μονάδες στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες έχουν οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. όπως αναφέρει ο Μαντάς (1992), στους μικρούς και πολύ μικρούς οργανισμούς, οι λειτουργίες αναφορικά με την επιλογή, την κατάρτιση, καθώς και τις αμοιβές και παροχές των εργαζομένων, είναι κατά βάση αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει οργανωμένο ειδικό τμήμα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ένα καλό επίπεδο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο δείχνει μικρές διαφοροποιήσεις ανά διάσταση. Από τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, εκείνη η οποία συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο μέσο είναι η «Ικανοποίηση γενικά», η οποία αναφέρεται γενικά, ως μια αποτίμηση του ίδιου του εργαζομένου.. Στη συνέχεια, είναι η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και το αντικείμενό της, κάτι που δείχνει να ικανοποιεί τους εργαζόμενους. Μετά είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, ενώ ακολουθούν, αλλά όχι με μεγάλες διαφορές η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση και τέλος από τις αμοιβές και την εξέλιξη.

Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι αν και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι εργαζόμενοι κατατάσσουν τον παράγοντα απολαβές και εξέλιξη ως τελευταίο, ως αυτόν δηλαδή που τους δίνει λιγότερη ικανοποίηση από τους άλλους. Επίσης, στο τέλος της κλίμακας είναι η ικανοποίηση από τους προϊστάμενους και τη διοίκηση, ενώ αυτό που

ικανοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους είναι το αντικείμενο της εργασίας την οποία έχουν επιλέξει να κάνουν.

Βάσει των παραπάνω, σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη ξενοδοχειακή μονάδα), έρευνα έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άνω του μετρίου.

Η ικανοποίηση αυτή που νιώθουν οι εργαζόμενοι είναι σημαντική, όχι μόνο για τους ίδιους, αλλά και για τις ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς, όπως αναφέρεται (Δράκου 2004), η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου έχει ως επακόλουθο τη διαμόρφωση συμπεριφορών, οι οποίες επηρεάζουν, σε μεγάλο βαθμό, την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα για την κλίμακα του πόσο αισθάνονται ως μέρη μιας ομάδας και της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους είναι επίσης θετικά. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν ένα πολύ καλό επίπεδο συνεργασίας με τους άλλους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές μονάδες με λίγες έως καθόλου συγκρούσεις. Σε μεγάλο βαθμό εξέφρασαν την άποψη ότι στο τμήμα που εργάζονται υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων, και μπορούν να βασίζονται σε αυτούς. Βρίσκουν τους συναδέλφους τους φιλικούς σε μεγάλο βαθμό και θεωρούν ότι μπορούν να βασίζονται σε αυτούς.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου τους υποστηρίζει και τους προσφέρει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις που προάγουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον), τα αποτελέσματα έδειξαν έναν μέτριο βαθμό. Αρχικά, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εταιρική κουλτούρα, όπως επίσης και με την εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Το κλίμα στην εργασία είναι κάτι που μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Maslach & Goldberg, 1998). Από την άλλη πλευρά δείχνουν ότι μόνο σε μικρό βαθμό υπάρχουν επιμορφωτικές δράσεις με σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη, ή σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επιπλέον, χαμηλότερος του μετρίου είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τις ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία. Επίσης, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν σε μεγάλο βαθμό την άποψη ότι τους δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους, και ότι νιώθουν ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης που προσφέρει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται), τα αποτελέσματα δείχνουν μια θετική εικόνα, και ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ομόφωνα ότι η αξιολόγηση είναι αναγκαία, καθώς εντοπίζει τις ανάγκες/ αδυναμίες του

προσωπικού, ώστε να βελτιωθούν. Επίσης, σε μέτριο βαθμό εκτιμούν ότι ο θεσμός της αξιολόγησης είναι απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού, ενώ δεν είναι της άποψης ότι δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους .η ότι είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός θεσμός. Επιπλέον εξέφρασαν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την άποψη ότι η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα, ότι συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, θεωρούν σαφώς ότι δεν θα πρέπει να έχει τιμωρητική φύση, αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης για το βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης επηρεάζεται από μια σειρά παράγοντες, δείχνουν ότι θεωρούν ότι η εκπαίδευση και οι γνώσεις του αξιολογητή, καθώς και η πληρότητα του εντύπου αξιολόγησης παίζουν σημαντικό ρόλο, η αντικειμενικότητα του αξιολογητή, η υποστήριξη της διαδικασίας από τη διοίκηση και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, επίσης σημαντικό ρόλο, αλλά μικρότερο.

Τέλος, η σχέση της ικανοποίησης των εργαζομένων με την απόδοσή τους καταγράφεται σαφώς μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων, οι οποίοι εξέφρασαν την άποψη ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι όταν τους δίνονται προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης αποδίδουν καλύτερα. Επίσης, σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι όταν νιώθουν ικανοποιημένοι με τις παροχές που λαμβάνουν, και όταν νιώθουν ότι αξιολογούνται δίκαια και έχουν αξία για τον οργανισμό, αποδίδουν καλύτερα. Μικρότερο ρόλο παίζουν οι αποδοχές και οι παροχές που λαμβάνουν στην απόδοσή τους. Από τα αποτελέσματα αυτά γίνεται αντιληπτό, ότι οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ηθική αναγνώριση και η αξία που δίνεται στους εργαζόμενους ως κίνητρο, δρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην απόδοσή τους, σε σύγκριση με το πώς δρουν οι αμοιβές και οι παροχές.

Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων, και η απόδοσή τους σχετίζονται με την ανατροφοδότηση, που δέχεται από τον οργανισμό (Hackman & Oldman, 1976) και με τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης (Romzek, 1990).

Στον έλεγχο που έγινε για να εξεταστεί αν η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων συσχετίζεται σημαντικά με τις ευκαιρίες που έχουν για εκπαίδευση και ανάπτυξη και με τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες που δηλώνουν σε



μεγαλύτερο βαθμό ότι τους παρέχονται ευκαιρίες να εκπαιδευσης και ανάπτυξης τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, όπως επίσης και ότι εκείνοι που δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι νιώθουν μέλη του οργανισμού και έχουν καλή συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Γίνεται, ως εκ τούτου αντιληπτό, ότι η ικανοποίηση δεν είναι κάτι ασύνδετο με τις σχέσεις συνεργασίας, αλλά και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά είναι συμβατά με την βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι η ικανοποίηση, η οποία απορρέει από την εργασία, σχετίζεται με τα συναισθήματα, τα οποία δημιουργούνται στους εργαζόμενους, όσο αφορά στην εργασία τους, αλλά και την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, (Coolican, 2008), και ότι η σχέσεις με τους συναδέλφους είναι σημαντική, και επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων (Weiss, 1967). Ο Spector, (1997), έχει αναφέρει ότι στοιχεία όπως η επαγγελματική ανέλιξη, η δυνατότητα υπευθυνότητας και αυτονομίας και η αναγνώριση είναι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον των ανωτέρω συμπερασμάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες του δείγματος εκφράζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης από τους άνδρες, καθώς επίσης και οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο σπουδών εκφράζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με εκείνους με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης. Η τελευταία αυτή διαπίστωση θεωρείται ότι παρατηρείται καθώς οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη μόρφωση έχουν, κατά κανόνα, υψηλότερες θέσεις εργασίας και αποδοχές, οπότε απολαμβάνουν καλύτερες συνθήκες από τους εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.

Έτσι, σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά στη διεργασία κατά την οποία οι μάνατζερς σχεδιάζουν τις λειτουργίες, που σχετίζονται με τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο, ώστε μέσα από την κατάλληλη κατάρτιση και καθοδήγηση να υποστηρίζονται οι σκοποί του οργανισμού (Liu, Combs, Ketchen, D. & Ireland, 2007). Επιπρόσθετα, οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την διοικητική λειτουργία του, αποτελώντας σημαντική συνισταμένη της επιτυχίας του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί το σύνολο των ταλέντων και εκφράζεται μέσα από τη διάθεση για την επίτευξη ανώτερων στόχων, αλλά και την συνεισφορά, με στόχο να υλοποιηθεί το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της (Jackson & Schuler, 2000).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει, πάνω από όλα, την θετική συναισθηματική κατάσταση, στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος από το νόημα, που

αποδίδει στην εργασία του (Cranny, Smith & Stone, 1992). Στον αντίποδα της εργασιακής ικανοποίησης, η έλλειψή της ταυτίζεται με την αρνητική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την περιορισμένη αναγνώριση, που βιώνει ένας εργαζόμενος από το επάγγελμα του (Locke, 1969). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την επιθυμία ενός ατόμου από την εργασία του και με αυτό που αισθάνεται ότι του προσφέρει (Locke, 1976).

Η ελκυστικότητα της εργασίας, επομένως και, κατ' επέκταση, η ικανοποίηση, που λαμβάνει ένα άτομο από αυτή, επιδρά, καταλυτικά, σε μία σειρά από δείκτες, μεταξύ των οποίων η κινητικότητα και οι απουσίες του προσωπικού (Hatton, et al., 1999). Μάλιστα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να διαθέτουν διαφορετική συμπεριφορά για ποικίλες πτυχές, που αφορούν στο είδος της εργασίας, την αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους και τη διοίκηση, αλλά και τις οικονομικές απολαβές τους (DeNobile, 2003). Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από ερευνητικές μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την καταξίωση, που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον (Haldane, Ginzberg, Axelrad, & Herma, 1981). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι ιδιαίτερα ουσιαστικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η εργασία τους αποτελεί μία πρόκληση, η οποία έχει ως επακόλουθο την αναγνώριση και τον σεβασμό από τους άλλους εργαζόμενους, αλλά και τους προϊσταμένους του (Vignali, 1997). Έτσι, αποκτάται ένα αίσθημα ολοκλήρωσης, καθώς ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους (Kaliski, 2007).

## Κεφάλαιο 8 : Επίλογος

Ο τουρισμός επιδρά καταλυτικά, όχι μόνο στον οικονομικό, αλλά και τον κοινωνικό βίο μιας περιοχής, κυρίως στα αναπτυσσόμενα και αναπτυγμένα κράτη και, ήδη, από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, θεωρείται μία από τις πλέον σημαντικές βιομηχανίες, σε ολόκληρο τον κόσμο, στην οποία ανήκει μία σειρά από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, που εμπλέκονται με προϊόντα και υπηρεσίες, που στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών των τουριστών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, στη χώρα μας, η εκτεταμένη ηλιοφάνεια το καλοκαίρι και οι αυξημένες θερμοκρασίες έχουν συντελέσει στην υπέρμετρη προώθηση των παραλιακών προορισμών και, σύμφωνα με το μοντέλο προσφοράς και ζήτησης, έχουν διαμορφωθεί οι αντίστοιχες υποδομές, οι οποίες αναπτύσσονται σε βάρος των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, οι οποίες θα ήταν εφικτό να συμβάλλουν στον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών της εποχικότητας, διασφαλίζοντας ικανοποιητικό αριθμό τουρισμού τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, ο τομέας του τουρισμού δύναται να συντελέσει στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής, παρέχοντας ευκαιρίες απασχόλησης, αλλά και προώθησης επιχειρηματικών δράσεων, κυρίως σε κατοίκους περιοχών, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα. Γενικά, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά στην οργανωμένη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και τις δράσεις, οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των στόχων ενός οργανισμού (Wright, Dunford, & Snell, 1998). Οι νέες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν ότι οι άνθρωποι είναι το βασικότερο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, γεγονός το οποίο υπογραμμίζεται από την υιοθέτηση του όρου "ανθρώπινο δυναμικό", ο οποίος αντικατέστησε τις έννοιες "εργαζόμενος, ή "υπάλληλος".

Έτσι, σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά στη διεργασία κατά την οποία οι μάνατζερς σχεδιάζουν τις λειτουργίες, που σχετίζονται με τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο, ώστε μέσα από την κατάλληλη κατάρτιση και καθοδήγηση να υποστηρίζονται οι σκοποί του οργανισμού (Liu, Combs, Ketchen, D. & Ireland, 2007). Επιπρόσθετα, οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την διοικητική λειτουργία του, αποτελώντας σημαντική συνισταμένη της επιτυχίας του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί το σύνολο των ταλέντων και εκφράζεται

μέσα από τη διάθεση για την επίτευξη ανώτερων στόχων, αλλά και την συνεισφορά, με στόχο να υλοποιηθεί το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της (Jackson & Schuler, 2000).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει, πάνω από όλα, την θετική συναισθηματική κατάσταση, στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος από το νόημα, που αποδίδει στην εργασία του (Cranny, Smith & Stone, 1992). Στον αντίποδα της εργασιακής ικανοποίησης, η έλλειψή της ταυτίζεται με την αρνητική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την περιορισμένη αναγνώριση, που βιώνει ένας εργαζόμενος από το επάγγελμα του (Locke, 1969). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την επιθυμία ενός ατόμου από την εργασία του και με αυτό που αισθάνεται ότι του προσφέρει (Locke, 1976).

Η ελκυστικότητα της εργασίας, επομένως και, κατ' επέκταση, η ικανοποίηση, που λαμβάνει ένα άτομο από αυτή, επιδρά, καταλυτικά, σε μία σειρά από δείκτες, μεταξύ των οποίων η κινητικότητα και οι απουσίες του προσωπικού (Hatton, et al., 1999). Μάλιστα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να διαθέτουν διαφορετική συμπεριφορά για ποικίλες πτυχές, που αφορούν στο είδος της εργασίας, την αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους και τη διοίκηση, αλλά και τις οικονομικές απολαβές τους (DeNobile, 2003). Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από ερευνητικές μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την καταξίωση, που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον (Haldane, Ginzberg, Axelrad, & Herma, 1981). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι ιδιαίτερα ουσιαστικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η εργασία τους αποτελεί μία πρόκληση, η οποία έχει ως επακόλουθο την αναγνώριση και τον σεβασμό από τους άλλους εργαζόμενους, αλλά και τους προϊσταμένους του (Vignali, 1997). Έτσι, αποκτάται ένα αίσθημα ολοκλήρωσης, καθώς ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους (Kaliski, 2007).

## Βιβλιογραφία

- Βαγιονής, Ν. & Καφούρος, Β. (2007). *Τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και τη Μεσόγειο: Μια συγκριτική ανάλυση*. Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.
- Βαρβαρέσος, Σ. (2000). *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βλαχόπουλος, Λ. (1999). *Εργασιακή κόπωση εκπαιδευτικών*. Το σχολείο και το σπίτι (1), σελ. 42-46.
- Γεωργόπουλος, Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Το Οικονομικό.
- Γρέβιας, Δ. (1993). *Κοινωνικές Αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π..
- Δημητρόπουλος Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). *Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 3(2), 18-28.
- Ηγουμενάκης, Ν. (1997). *Τουρισμός και ανάπτυξη*. Αθήνα: Interbooks.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο) – Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία* Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κολτσιδόπουλος, Γ.Δ. (2005). *Τουρισμός: Θεωρητική Προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001) *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*. Ψυχολογία (1), 30-39.
- Λεφοπούλου, Α. (2002). *Οι σύγχρονες τάσεις και προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα*. NETWEEK, 59.

- Λογοθέτη, Χ. (1997). *Τουρισμός και βιώσιμη ανάπτυξη*. Αθήνα: Σάκκουλα
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μαντάς Ν. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Μπρούζος, Α. (2002). *Η επαγγελματική ικανοποίηση Ελλήνων δασκάλων*. Στο: Καψάλης Δ. & Κατσίκης Ν., Σχολική Γνώση και Διδασκαλία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Μπρούζος, Α. (2004). *Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμά τους*. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π. , Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος, Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Ρούπας, Β. & Λαλούμης Δ. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Σιταράς, Θ., Τζένος, Χ. (2007). *Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού*. Αθήνα: Interbooks.
- Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου, Σ., Μαλτέζου, Ε. & Λαλούμης, Δ. (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Τσάρτας, Π.Α. (2010). *Ελληνική τουριστική ανάπτυξη: χαρακτηριστικά, διευρύνσεις, προτάσεις*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

- Τσέκερης, Θ & Σκούλτσος, Σ. (2015). *Εκτίμηση κατανομής του εισοδήματος από εισερχόμενο τουρισμό, ως προς το μέρος που παραμένει στη χώρα και σε αυτό που επανεξάγεται στο εξωτερικό*. Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών κατ' ανάθεση του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.
- Τσουνής, Α., Σαράφης, Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47.
- Φλώρος, Γ. (1993). *Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Abu-Bader, S. H. (2000). *Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel*. International Journal of Social Welfare, 9, 191-200.
- Agho, A. O., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1993). *Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model*. Human Relations, 46(8), 1007-1027.
- Algieri, B., Aquino, A. & Succurro, M. (2018). *International competitive advantages in tourism: An eclectic view*. Journal of Tourism Management Perspectives, 25, 41-52.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). *Job satisfaction: Environmental and genetic components*. Journal of Applied Psychology, 74(2), 187.
- Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. In *Management Research and Practice*. Vol 3, Issue 4, Academia de Studii Economice - Bucuresti, pp. 77-86.
- Baron, R. (1986). *Behavior in organizations*. Allyn and Bacon. Newton, MA.
- Bogler, R. & Nir, E. A. (2012). *The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction*. Journal of Educational Administration, 50 (3), 287–306.
- Butler, R. (2014). *Addressing seasonality in tourism: The development of a prototype*. Conclusions and Recommendations resulting from the Punta Del Este Conference, Report for UNWTO.
- Cherniss, C. (1993). *Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout*. In Schaufeli W., Maslach C. & Marek T., Professional burnout: Recent developments in theory and research, Taylor and Francis: Washington. DC.

- Coolican, H. (2008). *Ψυχολογία της εργασίας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Evans, J. & Lindsay, W. (1999). *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing.
- Everard, K. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson & Company.
- Ginzberg, E., Ginzberg, S., Axelrad, S. & Herma, J. (1951). *Occupational Choice*. N.Y.: Columbia University Press.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization*. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), p.250-279.
- Haldane, B. (1981). *Career satisfaction and success: How to know and manage your strengths*. New York: Anacom.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Mason, L., Swarbrick R., Kiernan C., Reeves, D. & Alborz, A. (1999). *Factors Associated With Staff Stress And Work Satisfaction in services for people with intellectual disabilities*. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45(4), 253-267.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London: Staples Press.
- Jackson S., & Schuler R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th edition, International Thomson Publishing Company.
- Jones, J., & Powers, E. (2004). *Change Management: the three elements of transformation*. Strategy and Business.
- Judge T.A. & Watanabe S. (1993). *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.6, pp. 939-948.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.



- Kohler, L. (1988). *Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management*. Journal of Sport Management, 2, 100-105.
- Koustelios, A. (2001). *Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers*. International Journal of Educational Management, 15(7), 354-358.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). *Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece*. International Journal of Educational Management, 18(2), 87-92.
- Kreithner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*, 4th edition, Irwin-McGraw Hill.
- Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B. & McMurray, A. (2008). *Seasonality in the tourism industry: Impacts and strategies*. CRC for Sustainable Tourism. Ανακτήθηκε από: [http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/80085-Lee\\_TourismIndustSeasonality-WEB.pdf](http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/80085-Lee_TourismIndustSeasonality-WEB.pdf) [Πρόσβαση 20/11/2020].
- Leiper, N. (1979). *The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry*. Annals of Tourism Research, VI(4).
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen, D. Jr., & Ireland, D. (2007). *The value of human resource management for organizational performance*. Business Horizons, vol.50, Issue 6.
- Locke, E. (1969). *What is Job Satisfaction?*, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. 12th ed., McGraw-Hill.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marchington, M., & Kynighou, A. (2012). *The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times*. The International Journal of Human Resource Management, 23(16), 3336-3354.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). *Prevention of burnout: New perspectives*. Applied and preventive psychology, 7(1), 63-74.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual review of psychology, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (3rd ed). New York: Longman.
- Mathieu, J. E. (1991). *A cross-level no recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 76, 607–618.
- Mondy, W. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. (μτφ. Α. Ψυχογιός). Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Moran, J.W., and Brightman, B.K. (2001). *Leading organization change*. Career development, vol.17, no.2, pp.111-118.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). *HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?*. The International Journal of Human Resource Management, 23(16), 3315-3335.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). *A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, Vol.48, pp. 775-800.
- Ostroff, C. (1992). *The relationship between satisfaction attitudes and performance: An organizational level analysis*. Journal of Applied Psychology. 77, 963–974.
- Perie, M., Baker, P. & Whitener, S. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics.
- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). *Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education?* In G.K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, ESREA-ReNADET. Thessaloniki: Grafima Publications, pp. 535-545.
- Prior, J. (2000). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*. μτφ: Ν. Σαρρής. Εκδ: Έλλην.
- Quarstein, V. A., McAfee, B. B. & Glasimar, M. (1992). *The situational occurrences theory of job satisfaction*. Human Relations, 45(8), pp. 859-873.
- Romzek B.S. (1990). *Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind*. Public Administration Review, Vol. 50 No.3, pp. 374-382.

- Rue L.W. & Byars L. (2003). *Management, Skills and Application*, 10ed, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259.
- Rutherford, D. (1995). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*. Επιμέλεια: Παρασκευάς, Α., 2η Έκδοση, Αθήνα: Έλλην
- Saif-du-Din., Nawaz, A., Jan, F.A. & Imran, M. (2012). *Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Scarpello, V. & Gampell, J.P. (1983). *Job satisfaction: Are all the parts there?*. *Personnel Psychology*, 36, pp. 577-600.
- Schultz, T. P. (1982). *Lifetime Migration within Educational Strata in Venezuela: Estimates of a Logistic Model*. *Economic Development and Cultural Change*, University of Chicago Press, vol. 30(3), p. 559-93.
- Sirota D., Mischkind L.A. & Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers what they want*. Business Book Review, LLC.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. & Armenakis, A. A. (2005). *The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis*. *Journal of Business Research*, 58, 1330–1339.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc, pp. 200-203.
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction*. *Management Decision*, Vol. 36 Iss: 4, pp.226–231.
- Ulrich, D. (1997). *Judge Me More by my Future than my Past*, *Human Resource Management*. Harvard Business School Press, 36, 1
- Vaske, J. J. & Grantham, C. E. (1990). *Socializing the Human Computer Environment*. Ablex Publishing Corporation, U.S.A., 138-140.

- Vignali, C. (1997). *Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry*. Industrial and Commercial Training, Vol. 29 Iss: 1, pp.10–15.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wilen.
- Ward, G. (2002). *Πολυεθνικές επιχειρήσεις και πολιτιστικό ρίσκο*. Marketing Report 552.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management, 27(6), pp. 701-721.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). *Σύγχρονες Τάσεις στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Τουριστικά Θέματα, 6, Σεπτέμβριος, σσ. 58-70.
- Πολυχρονίου, Π. (2008). *Transformational leadership and Work motivation in modern organizations: A critical analysis*. Advances in Management, Vol.1,3,9,-12.
- Σεϊτανίδης, Π. (1997). *Αξιολόγηση προσωπικού*. Αθήνα: Γαλαίος. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Amygdalos, C., Bara, N., Moisiadis, G. (2014). *Performance Appraisal in Greek Public Sector*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 148, p.p. 501 – 506.
- Bernardin, H.J., Kane, J.S., Ross, S., Spina J.D., Johnson, D.L. (1995). *Performance appraisal design, development, and implementation Handbook of human resources management*. Blackwell, Cambridge.
- Brefo-Manuh, A.B.,Anlesinya,A., Odoi, A.A.S.,Owusu, D.R. (2016). *Evaluating Organisational Uses of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis and Framework for the Future*. International Journal of Business and Management Review, Vol. 4, No.7, p.p. 8-20.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (2002). *Human Resource Management*. Wiley & Sons.

- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) “*Research Methods for Business Students*” 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited
- Wedawatta Gayan, Ingirige Bingunath, Amaratunga Dilanthi (2011), Case study as a research strategy: Investigating extreme weather resilience of construction SMEs in the UK, University of Salford,UK, usir.salford.ac.uk
- Johnson D., (1994), *Research Methods in Educational Management*, Longman Group, Essex
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2010), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (second edition). Oxford University Press
- Creswell, J. (2002) *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Ερωτηματολόγιο

### Η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχειακού καταλύματος, με βάση την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα, η οποία πραγματοποιείται για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η μελέτη περιλαμβάνει την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου όπου αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στη ξενοδοχειακή μονάδα και κατά το πόσο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την ανάλογη αποδοτικότητα μέσα από το ξενοδοχειακό κατάλυμα στο οποίο εργάζονται.

Σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου δεν θα ζητηθούν προσωπικά στοιχεία, όπως ονοματεπώνυμο ή διεύθυνση. Οι απαντήσεις, που θα δοθούν, θα παραμείνουν εμπιστευτικές και τα δεδομένα, τα οποία θα συγκεντρωθούν, δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό, πέρα από τη συγκεκριμένη έρευνα. Η συνεργασία σας είναι πολύτιμη για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας και, για το λόγο αυτό, ζητείται να απαντήσετε με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις, που ακολουθούν. Σε περίπτωση που χρειαστείτε περισσότερες διευκρινήσεις παρακαλώ όπως μου στείλετε στο email μου: [stavroullasavva@hotmail.com](mailto:stavroullasavva@hotmail.com)

#### Μέρος 1<sup>ο</sup>:

**1. Αυτή την περίοδο εργάζεστε σε ξενοδοχειακό κατάλυμα;**

Ναι		Όχι	
-----	--	-----	--

**2. Η εργασία μου στο ξενοδοχειακό κατάλυμα είναι εποχιακή?**

Ναι		Όχι	
-----	--	-----	--

**3. Πόσα χρόνια απασχολείστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχειακό κατάλυμα;**

Έως 5 έτη		6-15 έτη		>15 έτη	
-----------	--	----------	--	---------	--

**4. Πόσα αστέρια είναι το ξενοδοχειακό κατάλυμα?**

1	
2	
3	
4	
5	

**5. Ποια είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς με το μεγαλύτερο ποσοστό?**

Ελληνική		Ξένη	
----------	--	------	--

**6. Η αναζήτηση εποχικής εργασίας ήταν:**

Επιλογή μου		προέκυψε αναγκαστικά	
-------------	--	----------------------	--

**7. Σε ποια θέση του ξενοδοχειακού καταλύματος απασχολείστε;**

Τμήμα διεύθυνσης προσωπικού	
Τμήμα οικονομικών και λογιστηρίων	
Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	
Τμήμα πωλήσεων & μάρκετινγκ	
Τμήμα κρατήσεων	
Υποδοχή / reception	
Τμήμα ασφάλειας - συντήρησης	
Οροφοκομία / housekeeping	
Υπεύθυνος δημόσιων σχέσεων	
Τμήμα Food & Beverage	
Εστιατόριο / bar	
Κουζίνα	
Άλλο	

**8 Κατά πόσο επηρέασαν οι παρακάτω παράγοντες την απόφασή σας να εργαστείτε στον ξενοδοχειακό κατάλυμα;**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Εποχικότητα εργασίας					
2.	Οικονομικές απολαβές					
3.	Ευκολία εύρεσης εργασίας					
4.	Αντικείμενο εργασίας					
5.	Συναναστροφή με κόσμο					
6.	Άλλο (προσδιορίστε)					

**9 Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα επιλέξτε πόσες ώρες εργάζεστε κατά μέσο όρο**

Περισσότερες από 8 ώρες

Λιγότερες από 8 ώρες

**10. αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα, απαντήστε στα παρακάτω:**

		Ναι	Όχι
1.	Η επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού		
2.	Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης		
3.	Η επιχείρηση διαθέτει επικαιροποιημένες περιγραφές θέσεων εργασίας		
4.	Η επιχείρηση εφαρμόζει πρόγραμμα ένταξης νεοπροσληφθέντων		

**Μέρος 2<sup>ο</sup>:****Ικανοποίηση από την εργασία στο ξενοδοχειακό κατάλυμα****11. Αναλογιζόμενος την τρέχουσα εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα, συμπληρώστε την άποψή σας για τα παρακάτω:**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Λαμβάνω ικανοποιητικές αποδοχές					
2.	Λαμβάνω πρόσθετη αμοιβή για υπερωριακή εργασία ή ως επιβράβευση					
3.	Θεωρώ ότι αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου					
4.	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον					
5.	Είμαι ικανοποιημένος από το βαθμό ελευθερίας, που διαθέτω					
6.	Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας					
7.	Είμαι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας					
8.	Υπάρχουν ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης					
9.	Έχω την ευκαιρία να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις δεξιότητές μου					
10.	Λαμβάνω διαρκή εκπαίδευση					
11.	Το περιβάλλον εργασίας είναι φιλικό					
12.	Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα					
13.	Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τον προϊστάμενό μου					
14.	Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους					
15.	Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος					
16.	Είμαι ικανοποιημένος από την ανατροφοδότηση, που λαμβάνω					
17.	Είμαι ικανοποιημένος από την αναγνώριση, που λαμβάνω					
18.	Είμαι ικανοποιημένος από την υποστήριξη του προϊσταμένου μου					
19.	Θέλω να συνεισφέρω στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου					
20.	Το εργασιακό μου περιβάλλον με κάνει να θέλω να εργαστώ περισσότερο					
21.	Η επιχείρηση διαθέτει καλή φήμη					
22.	Θα πρότεινα σε κάποιο φίλο μου να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση					
23.	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου					



**12.Αναλογιζόμενος την εργασιακή σας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κατάλυμα, συμπληρώστε την άποψή σας για τα παρακάτω:**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Αισθάνομαι σαν "μέλος της οικογένειας" αυτού του οργανισμού					
2.	Στο τμήμα μου υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων					
3.	Η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων είναι εύκολη					
4.	Μπορώ να βασίζομαι στους συναδέλφους μου					
5.	Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί					
6.	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί					
7.	Με τους συναδέλφους μου έχω διαρκείς εντάσεις					
8.	Οι συνάδελφοί μου με επιβαρύνουν με εργασίες που θα έπρεπε να έχουν ολοκληρώσει οι ίδιοι					
9.	Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος					
10.	Η επιχείρηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία					

**13.Συμφωνείτε με την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις απόψεις της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό?**

Πολύ δυσαρεστημένος/η  
 Μέτρια δυσαρεστημένος/η  
 Δεν είμαι βέβαιος/η  
 Μέτρια ικανοποιημένος/η  
 Πολύ ικανοποιημένος/η

**14.Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προσφέρονται; (κλίμακα 0 έως 4, όπου 0=καθόλου 1=λίγο 2=μέτρια 3=πολύ 4=πέρα πολύ)**

Μέθοδοι	0	1	2	3	4
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας					
Σεμινάρια και διαλέξεις από ανώτερα στελέχη της επιχειρήσεις					
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς					
Ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας					

**15.Είστε ικανοποιημένος από το σύνολο αμοιβών – παροχών που λαμβάνετε από το ξενοδοχείο;**

	Αμοιβές	Παροχές
Πολύ ικανοποιημένος/η		
Ικανοποιημένος/η		
Λίγο ικανοποιημένος/η		
Δυσανεστημένος/η		
Πολύ δυσανεστημένος/η		

**16.Σας δίνεται η ευκαιρία στο χώρο εργασίας σας να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας;**

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**17 Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας σας;**

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**Μέρος 3<sup>ο</sup>:**

**Αξιολόγηση απόδοσης**

**18. Υπάρχει αξιολόγηση στην επιχείρηση για την απόδοση σας;**

- Ναι
- Όχι

**19. Πιστεύεται πως η αξιολόγηση του προσωπικού είναι:(δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)**

Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου

Σημαντική για την αποτελεσματικότητα λειτουργία της επιχείρησης

Αποτελείται ένα κακό μέσω ως προς τις σχέσεις ανώτερων συναδέλφων της επιχείρησης

Περιττή

Άλλο(προσδιορίστε) .....

**20. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις:**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Η αξιολόγηση είναι ένα αναγκαίο βοήθημα τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού όσο και του ίδιου του φορέα.					
2.	Η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητική φύση αλλά στοχεύει στην ενθάρρυνση και					

	την αύξηση της αποτελεσματικότητας.					
3.	Η αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.					
4.	Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό κριτήριο για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.					

**21. Ο θεσμός της αξιολόγησης (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων):**

	Είναι απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού
	Εντοπίζει τις ανάγκες/ αδυναμίες του προσωπικού
	Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους
	Είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός
	Άλλο (προσδιορίστε) .....

**22. Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης;**

Ναι		Όχι	
-----	--	-----	--

**23. Κατά πόσο εκτιμάτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από τα παρακάτω:**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Αντικειμενικότητα του αξιολογητή.					
2.	Εκπαίδευση / γνώσεις του αξιολογητή.					
3.	Δομή και πληρότητα του εντύπου αξιολόγησης.					
4.	Υποστήριξη της διαδικασίας από τη διοίκηση.					
5.	Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.					

**24. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με το παρακρατώ πίνακα:**

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Όταν νιώθω ευχαριστημένος στο εργασιακό μου περιβάλλον αποδίδω καλύτερα					
2.	Όταν νιώθω ικανοποιημένος με τις παροχές που μου δίνονται αποδίδω καλύτερα					
3.	Όταν νιώθω πως αξιολογούμαι δίκαια αποδίδω καλύτερα					
4.	Όταν νιώθω πως έχω αξία για τον οργανισμό αποδίδω καλύτερα					
5.	Όταν μου δίνονται προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης αποδίδω καλύτερα					

**Μέρος 4ο:**

**Δημογραφικά στοιχεία**

**25. Το φύλο σας;**

Αντρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

**26.. Η ηλικιακή ομάδα σας;**

18-25		26-40		41-55		>55	
-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

**27. Το μορφωτικό σας επίπεδο;**

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση		Δευτεροβάθμια εκπαίδευση		ΑΕΙ / ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό / διδακτορικό	
------------------------	--	--------------------------	--	-----------	--	----------------------------	--

**Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!**