Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (DMBA)

«Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»

Μελέτη Περίπτωσης: The Hoxton, Poblenou

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΣΤΑΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (DMBA)

«Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ»

Μελέτη Περίπτωσης: The Hoxton, Poblenou

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση του Μεταπτυχιακού στην Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΣΤΑΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Αλεξάνδρα Στάη, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη 8

Abstract 10

Εισαγωγή 11

Ευρετήριο διαγραμμάτων 13

ΜΕΡΟΣ Α’

Κεφάλαιο 1: Ανθρώπινο Δυναμικό 14

1.1 Ορισμός 14

1.2 Ρόλοι και Λειτουργίες 15

1.3 Σημασία 17

Κεφάλαιο 2: Η επαγγελματική ικανοποίηση 19

2.1 Ορισμός 19

2.2 Παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση 20

2.2.1 Συνθήκες εργασίας 20

2.2.2 Αμοιβές και ανταμοιβές 21

2.2.3 Επαγγελματική ανάπτυξη και ευκαιρίες 22

2.3 Σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης 23

Κεφάλαιο 3: Η παροχή κινήτρων 25

3.1 Κίνητρα – Ορισμός 25

3.2 Κατηγορίες κινήτρων 26

3.2.1 Οικονομικά κίνητρα 26

3.2.2 Κοινωνικά κίνητρα 27

3.2.3 Επαγγελματική ανάπτυξη 27

3.2.4 Προσωπική ικανοποίηση 28

Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης: Η εταιρεία The Hoxton 29

4.1: Περιγραφή της εταιρείας και των δραστηριοτήτων της 29

4.2: Πολιτικές ικανοποίησης των εργαζομένων 30

4.3: Κίνητρα και προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού 31

ΜΕΡΟΣ Β’

Κεφάλαιο 5: Πρωτογενής Έρευνα στην εταιρεία The Hoxton 34

5.1: Μεθοδολογία Έρευνας 34

5.2: Μελέτη Περίπτωσης και Έρευνα 35

5.3: Ανάλυση Δεδομένων 37

Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Αποτελεσμάτων 46

6.1: Σύνδεση των αποτελεσμάτων με την θεωρία 46

6.2: Προτάσεις για βελτίωση 49

Συμπεράσματα 52

Βιβλιογραφία 54

Παράρτημα 57

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Αλεξάνδρα Στάη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παροχή κινήτρων στον εργασιακό χώρο» Μελέτη Περίπτωσης: The Hoxton, Poblenou

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις …… [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Σαρριανίδης Ν., Καθηγητής – Καραγιαννοπούλου Σ., Διδάκτορας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αναγνωστόπουλος Α., Teaching Faculty Fellow

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Καραγιάννης Α., Επίκουρος Καθηγητής

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το ταξίδι αυτής της διπλωματικής εργασίας και έρευνας ήταν πολύ επιμορφωτικό και δεν μπορώ να μην αναγνωρίσω εκείνους που συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχία μου και στην θέση που βρίσκομαι σήμερα.

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος για την εκπαίδευση που υπήρξε καθοριστική για την ανάπτυξή μου και την υποστήριξη που έλαβα από τους καθηγητές μου. Είμαι επίσης ευγνώμων στο τμήμα Διασύνδεσης του Πανεπιστημίου και στην κυρία Μηνά Μπακαβέλου και Ηλέκτρα Χιλέτη, που με βοήθησαν και με στήριξαν για την εκπλήρωση της πρακτικής μου άσκησης στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας The Hoxton, Poblenou, όπου και έλαβε χώρα η έρευνα της διπλωματικής. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω και στην μάνατζέρ μου, Judith Grau, αλλά και σε όλους τους συνάδελφους μου για την εργασιακή εμπειρία που μου πρόσφεραν.

Ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένεια μου και τον σύντροφό μου, οι οποίοι αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη πηγή έμπνευσης. Η ενθάρρυνση και η πίστη τους σε μένα με ώθησαν να ξεπεράσω τα εμπόδια και να επιτύχω τους στόχους μου.

Σήμερα, χάρη σε όλους αυτούς τους ανθρώπους, έχοντας εκπληρώσει την διπλωματική μου διατριβή και έρευνα, βρίσκομαι να εργάζομαι στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού και συνεχίζω να μαθαίνω και να εξελίσσομαι επαγγελματικά αλλά και προσωπικά.

Ευχαριστώ κάθε άτομο που υπήρξε μέρος του ταξιδιού μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να διερευνήσει την σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων και να προσδιορίσει, τόσο τους παράγοντες που δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης, όσο και τις πηγές παρακίνησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Η έρευνα επικεντρώνεται στους εργαζομένους του ξενοδοχείου The Hoxton, Poblenou στην Βαρκελώνη, μίας αλυσίδας 4άστερων ξενοδοχείων με κεντρική βάση το Λονδίνο.

Η ερευνητική μεθοδολογία βασίζεται στην εφαρμογή ενός ερωτηματολογίου που έχει σχεδιαστεί ειδικά για την αξιολόγηση της ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο προσωπικό του εν λόγω ξενοδοχείου με βασικές πτυχές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, την αναγνώριση και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, παρέχουν μια λεπτομερή εικόνα του βαθμού ικανοποίησης και των κινήτρων του προσωπικού. Αναλύονται σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την ευημερία και την παραγωγικότητα και επιπλέον, διερευνώνται πιθανοί τομείς για βελτίωση λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα αναδεικνύουν την κρίσιμη σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων για την οργανωτική επιτυχία. Εντοπίζονται συγκεκριμένα στοιχεία που συμβάλλουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα, και προσφέρονται πρακτικές συστάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο The Hoxton, Poblenou. Τα συμπεράσματα αυτά, όχι μόνο ωφελούν τον οργανισμό που μελετήθηκε, αλλά παρέχουν, επίσης, πολύτιμες πληροφορίες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Συνοψίζοντας, η παρούσα διατριβή συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο και παρέχει μία σταθερή βάση για την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών, με το ξενοδοχείο The Hoxton, ως μελέτη περίπτωσης.

Λέξεις κλειδιά: ικανοποίηση, εργασία, κίνητρα, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οργανωσιακή κουλτούρα, απόδοση στην εργασία, δέσμευση εργαζομένων, στρατηγικές παρακίνησης, ξενοδοχειακή βιομηχανία, the Hoxton

ABSTRACT

This thesis aims to explore the significance of employee satisfaction and identify both the factors that create a sense of satisfaction and the sources of motivation in the workplace. The research focuses on the employees of The Hoxton, Poblenou, located in Barcelona. It's a 4-star hotel chain with the central base in London.

The research methodology is based on the implementation of a questionnaire specifically designed to assess the satisfaction and motivation of employees. The questionnaire was distributed among the staff of the mentioned hotel, addressing key aspects related to the work environment, recognition, and other factors influencing employee satisfaction and motivation.

The results obtained from the research provide a detailed picture of the level of satisfaction and motivations of the personnel. Significant factors that directly affect well-being and productivity are analyzed. Furthermore, potential areas for improvement are explored based on the participants' responses.

The conclusions drawn from the research highlight the critical importance of employee satisfaction for organizational success. Specific elements that significantly contribute to job satisfaction and motivation are identified, offering practical recommendations for improving the working environment at The Hoxton, Poblenou. These conclusions not only benefit the organization under study but also provide valuable insights for human resource management.

In summary, this thesis contributes to a deeper understanding of the factors influencing satisfaction and motivation in the workplace, providing a solid foundation for the implementation of effective strategies, using The Hoxton as a case study.

Keywords: satisfaction, work, motivation, human resource management, organizational culture, job performance, employee engagement, motivational strategies, hotel industry, the Hoxton

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή εμβαθύνει στον κόσμο της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Σε ένα πλαίσιο όπου η παραγωγικότητα και η ευημερία των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την οργανωτική επιτυχία, υπάρχει ανάγκη για ενδελεχή κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τον βαθμό τον οποίο χρησιμεύουν ως κινητήρια δύναμη για την παρακίνηση.

Το κεντρικό πρόβλημα που παρακινεί την παρούσα έρευνα έγκειται στη στρατηγική σημασία της ύπαρξης ενός πλήρως ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Στόχος είναι να απαντηθεί το ερώτημα: «Τί κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι και ποιοί είναι οι παράγοντες παρακίνησης που επηρεάζουν την απόδοση και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό;».

Η επιλογή αυτού του θέματος δεν είναι τυχαία- αντίθετα, αποτελεί αναγνώριση της σημασίας και σπουδαιότητας της ύπαρξης ικανοποιημένων εργαζομένων, τόσο από την μεριά του οργανισμού, όσο και από την μεριά του ίδιου του προσωπικού. Σε ένα ολοένα και πιο δυναμικό και ανταγωνιστικό εργατικό κόσμο, η κατανόηση αυτών των θεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών.

Καθ' όλη τη διάρκεια της διατριβής, θα οριοθετηθούν προσεκτικά οι όροι και οι σχετικές πτυχές μέσα στο ευρύ αυτό φάσμα και επιπλέον, θα παρουσιαστεί αναλυτικά η έρευνα προσδιορίζοντας μία νέα συνεισφορά στην οποία και στοχεύει η διπλωματική.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα ακολουθηθεί η πρωτογενής έρευνα και θα εξεταστεί το θεωρητικό πλαίσιο των όρων. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 1 θα εξεταστεί ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό, οι λειτουργίες του τμήματος αλλά και η σημασία του. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η επαγγελματική ικανοποίηση, θα δοθεί ο ορισμός της και θα αναφερθούν οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτήν και η σημασία της. Στο κεφάλαιο 3, θα αναλυθεί ο ορισμός των κινήτρων αλλά και οι κατηγορίες των κινήτρων που μπορεί να υπάρχουν στον εργασιακό περιβάλλον. Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της εργασίας, θα περιγραφτεί η εταιρεία της μελέτης περίπτωσης, The Hoxton, Poblenou, και θα δούμε τόσο τις δραστηριότητες και τις πολιτικές ικανοποίησης όσο και τα κίνητρα που προσφέρει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, θα λάβει χώρα η πρωτογενής έρευνα. Με μελέτη περίπτωσης, όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο The Hoxton, Poblenou, θα αναλυθεί η μεθοδολογία της έρευνας, η μελέτη περίπτωσης, και θα αναλυθούν τα δεδομένα που έχουμε εκλάβει από αυτήν. Στο τελευταίο κεφάλαιο του κυρίως μέρους, θα δούμε πώς συνδέονται τα αποτελέσματα που λάβαμε με την θεωρία και θα προταθούν λύσεις και προτάσεις για βελτίωση, τόσο για το εν λόγω ξενοδοχείο, όσο και για κάθε εταιρεία και οργανισμό.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Το ποσοστό απόκρισης από το ανδρικό και το γυναικείο φύλο 36

Διάγραμμα 2: Οι ηλικιακές ομάδες που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο 36

Διάγραμμα 3: Τα εργασιακά τμήματα που αποκρίθηκαν στην έρευνα 37

Διάγραμμα 4: Ο χρόνος εργασίας στην εταιρεία 38

Διάγραμμα 5: Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. 39

Διάγραμμα 6: Οι πιο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης κατά την εργασία 40

Διάγραμμα 7: Οι πιο σημαντικές πτυχές για την εργασιακή ικανοποίηση..... 41

Διάγραμμα 8: Οι παράγοντες που κινητοποιούν περισσότερο τους εργαζομένους 42

ΜΕΡΟΣ Α’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1.1 Ορισμός

Τα τελευταία χρόνια το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή αλλιώς, όπως ονομάζεται, το τμήμα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) μίας επιχείρησης έχει σημειώσει μεγάλη εξέλιξη και έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι έχει πλέον πολλά διαφορετικά ονόματα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Μπορεί να συναντηθεί πολύ συχνά ως διοίκηση προσωπικού, τμήμα ανθρώπινων σχέσεων, ανθρώπινες λειτουργίες κ.α. Η αντικατάσταση του όρου, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον σημαντικό ρόλο που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας. (Mitchel B, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Όλες οι δράσεις που λαμβάνει, καθορίζουν μία στρατηγική γύρω από τους εργαζομένους, οι οποίοι κινούν τον οργανισμό προς την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των οργανωτικών στόχων. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2016). Ο ανθρώπινος παράγοντας λαμβάνεται ως ένα κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης και το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί και πρέπει να λειτουργεί ως σύμβουλος της ηγεσίας του οργανισμού για να διασφαλίσει ότι οι σωστοί άνθρωποι είναι στη σωστή θέση. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της και να εκπληρώσει την αποστολή της. (Mitchel B, 2017).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2016) ένας ορισμός σχετικά με τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ο ακόλουθος: «Η ΔΑΔ είναι η λειτουργία της διοίκησης μίας επιχείρησης- οργανισμού που ειδικεύεται στην διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα: Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

1.2 Ρόλοι και Λειτουργίες

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού εργάζεται κυρίως με τον ανθρώπινο παράγοντα μίας επιχείρησης. Για την καλύτερη κατανόηση των βασικών λειτουργιών που αναλαμβάνει, θα παρουσιαστούν και θα χωριστούν συνοπτικά, σε 4 κατηγορίες: η διαδικασία πρόσληψης, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και απόδοση, η παρακίνηση των εργαζομένων και η διατήρησή τους στον οργανισμό. Εκτός από αυτές τις λειτουργίες, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει και διοικητικές λειτουργίες. Μέσα σε αυτές τις διοικητικές λειτουργίες περιλαμβάνονται: η διατήρηση, παρακολούθηση και ανανέωση όλων των αρχείων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, η παρακολούθηση και αποδοχή των ημερών αδειών για διακοπές είτε για ανάρρωση, η παρακολούθηση των ωραρίων και των εργασιακών ωρών κάθε υπαλλήλου, καθώς και η μισθολόγια στο τέλος κάθε μήνα. Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως το μέγεθός τους χρειάζονται να ξέρουν και να φέρνουν σε πέρας τις παραπάνω λειτουργίες. (Decenzo D., at al, 2015). Πιο αναλυτικά:

- Διαδικασία πρόσληψης

Πρώτα απ' όλα, η διαδικασία της πρόσληψης ξεκινάει αρκετά πριν από την ίδια την πρόσληψη. Πρέπει να εντοπιστεί η ανάγκη και το κενό της θέσης εργασίας και να δημιουργηθεί η σωστή θέση με τους ξεκάθαρους στόχους και απαιτήσεις. Μετά την ανάλυση της εργασίας έρχεται η διαδικασία της προσέλκυσης και αναζήτησης ταλέντων. Είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαρες, τόσο οι αρμοδιότητες που θα έχει ο νέος εργαζόμενος, όσο και οι προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται να έχει ο υποψήφιος. Για να επιτευχθεί αυτό, δημιουργείται η κατάλληλη αγγελία εργασίας δομημένη σωστά με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και τα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζει ο υποψήφιος και αναρτάται στα μέσα μαζικής ενημερώσεις (LinkedIn) και στις πιο γνωστές ιστοσελίδες αγγελιών εργασίας ή ακόμη και στην επίσημη ιστοσελίδα κάθε εταιρείας. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2016).

Στο επόμενο στάδιο, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να μαζέψει όσο το δυνατόν περισσότερες αιτήσεις ώστε να έχει περισσότερες επιλογές. Μέσω της συνέντευξης ή ακόμα και κάποιων τεστ/ ασκήσεων, θα πρέπει να επιλεχθεί ο υποψήφιος που θα ταιριάζει καλύτερα στα απαιτούμενα. (Decenzo D. at al, 2015). Είναι ένα στάδιο αρκετά κρίσιμο καθώς εάν επιλεχτεί ο κατάλληλος υποψήφιος, εξασφαλίζεται στην επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό που μπορεί να ανταπεξέλθει στα ζητούμενα και να επιτύχει τους στόχους. Στην αντίθετη περίπτωση, με την επιλογή ενός λάθος ατόμου, ο οργανισμός και

το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα έχει χάσει, τόσο πολύτιμο χρόνο όσο και χρήμα. (Χυτήρης Λ., 2018).

- Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Απόδοση

Ύστερα από την επιλογή του υποψηφίου, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει τον νέο εργαζόμενο για την ενσωμάτωσή του στην εταιρεία και για ό, τι άλλο μπορεί να χρειαστεί. Οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται τον χρόνο και την καθοδήγηση για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στο νέο τους περιβάλλον, να γνωρίσουν καλά τις αρμοδιότητές τους, την κουλτούρα της εταιρείας, τους κανονισμούς. αλλά και να κοινωνικοποιηθούν με τους γύρω τους. Έπειτα, από την πρώτη προσαρμογή, εντάσσονται σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Βέβαια, η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων δεν συναντάται μόνο στους νέους. Είναι μία συνεχής διαδικασία που εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό. Μετά την διαδικασία της εκπαίδευσης, και σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την διαχείριση της απόδοσής τους, αναπτύσσονται διαδικασίες για την αξιολόγηση των εργαζομένων, την παροχή ανατροφοδότησης και τον καθορισμό των κύριων στόχων και σκοπών. (Decenzo D. at al, 2015).

- Παρακίνηση Εργαζομένων

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στο κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικός καθώς, έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων που οδηγεί στην ευημερία και αποδοτικότητα του οργανισμού. Η παρακίνηση, δεν έχει να κάνει μόνο με τους εργαζομένους, αλλά αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων που έχουν άμεση σχέση με τον χώρο και το είδος της εργασίας. (Decenzo D. at al, 2015). Οι επαγγελματίες της ΔΑΠ, παρέχουν κατανόηση και ενθάρρυνση στους εργαζόμενους. Τους παρακινούν να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες για να επιτευχθούν οι στόχοι τους και διασφαλίζουν ότι υπάρχει ένα υγιές κλίμα εργασίας για να ενισχύσουν την ικανοποίηση και τη συνεργασία. Επιπλέον, εξασφαλίζουν την καλή επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων με τους μάνατζερς και δημιουργούν συναντήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσω των οποίων αναπτύσσεται συζήτηση, λύνονται όλα τα θέματα και δίνεται το ανάλογο feedback. Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που εξασφαλίζει την παρακίνηση των εργαζομένων είναι αυτό των αμοιβών. Οι εργαζόμενοι του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν να προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών που μπορεί να περιλαμβάνει έναν καλό μισθό, έξτρα μπόνους, επιβραβεύσεις στον υπάλληλο του μήνα, ασφάλιση υγείας κ.α. Γενικότερα, εφαρμόζονται προγράμματα

και στρατηγικές για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, της εταιρικής κουλτούρας και του εργασιακού κλίματος. (Robbins S., Judge T.A., 2018).

- Διατήρηση Εργαζομένων

Η τελευταία βασική κατηγορία των ρόλων που διαδραματίζει το τμήμα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, είναι αυτή που ονομάζεται διατήρηση των εργαζομένων. Ύστερα από την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την παρακίνηση των εργαζομένων, έρχεται το στάδιο που το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι εξακολουθούν να είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Η ΔΑΠ θα πρέπει να εξασφαλίσει και να κρατήσει ισορροπημένο ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, να δημιουργήσει καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και να υπάρχουν δυναμικές ομάδες. Πολλές φορές, αυτό επιτυγχάνεται με συναντήσεις και δραστηριότητες εκτός γραφείου, τα λεγόμενο teambuilding events. Είναι επίσης σημαντικό, να παρέχεται μία γραμμή υποστήριξης για όποιον χρειάζεται βοήθεια για την επίλυση προσωπικών θεμάτων. Επιπλέον, εάν η εταιρεία προσφέρει προνόμια που συμβάλλουν στην ιδανική ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή αλλά και την ευελιξία της εργασίας, είναι αρκετά σημαντικό προσόν που μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραμονή τους στον οργανισμό. Τέλος, για την διατήρηση των εργαζομένων, είναι κλειδί η επαγγελματική ανάπτυξη. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν εσωτερικά συστήματα ανάρτησης θέσεων εργασίας, με τα οποία δίνεται η ευκαιρία στο υπάρχον προσωπικό να προωθηθεί σε μία υψηλότερη ιεραρχικά θέση, πριν από την εξωτερική ανάρτηση της θέσης. (Mitchel B, 2017).

1.3 Σημασία

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού. Είναι ένας θεμελιώδης παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την ανάπτυξη μίας ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας και την επίτευξη του επιχειρηματικού οράματος. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003). Η σημασία της ΔΑΠ βρίσκεται κυρίως στην βελτιστοποίηση των εργασιακών σχέσεων, την επιλογή, την κατάρτιση, τη διατήρηση των ταλέντων και την προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποτελεσματική απόδοση της ΔΑΠ αποτελεί κρίσιμο πυλώνα. Πολλές εταιρείες, στην στρατηγική τους προσέγγιση, δίνουν προτεραιότητα στις οικονομικές πτυχές και το μάρκετινγκ, υποβιβάζοντας το ανθρώπινο

δυναμικό σε δευτερεύοντα ρόλο. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό δεν πρέπει απλώς να συνδέεται με τον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό, αλλά πρέπει να ενσωματώνεται ως ένα σημαντικό τμήμα του. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ., 2004).

Στο βιβλίο «Human Resource Management», ο Gary Dessler αναφέρει την σημασία της ΔΑΠ για την πρόσληψη ικανών εργαζομένων αλλά και για την δημιουργία στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Υπογραμμίζεται ο ρόλος που διαδραματίζει το τμήμα τόσο για την κατάρτιση των εργαζομένων όσο και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, γεγονός που αποφέρει στην ανάπτυξη και της εταιρείας.

Ο Jack Welsh, πρώην διευθύνων σύμβουλος της GE (General Electric), είπε: «Οι σπουδαίοι άνθρωποι, όχι οι σπουδαίες στρατηγικές, είναι αυτό που τα έκανε όλα να λειτουργήσουν. Ξοδέψαμε εξαιρετικό χρόνο για να προσλάβουμε, να εκπαιδεύσουμε, να αναπτύξουμε και να ανταμείψουμε τους καλύτερους. Η εμβέλειά μας και η επιτυχία μας θα ήταν περιορισμένες χωρίς τους καλύτερους ανθρώπους που τεντώνονταν για να γίνουν καλύτεροι». (Mitchel B, 2017).

Η ΔΑΠ αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων των εργαζομένων με τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Έτσι, ωφελεί στην δημιουργία μίας ισορροπίας που ενισχύει την απόδοση και παραγωγικότητα. (Ulrich D. 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Ορισμός

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μία από τις πιο ευρέως μελετημένες και μετρημένες δομές στη βιβλιογραφία της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Πρόκειται για μια ψυχολογική κατάσταση που αντανακλά την στάση του ατόμου στον χώρο εργασίας του. Κατά κύριο λόγο, ορίζεται από το αίσθημα εκπλήρωσης και ευημερίας σε σχέση με τις εργασιακές λειτουργίες, το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις και στον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στα παραπάνω οι ατομικές προσδοκίες. Πρόκειται για μια υποκειμενική έννοια που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές όπως το περιβάλλον, η αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η αναγνώριση, η σχέση με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και η φύση των καθηκόντων που εκτελούνται. (Robbins S., Judge T.A., 2018).

Πρόκειται για ένα σημαντικό μέτρο για την αξιολόγηση της εργασιακής ευημερίας και της ποιότητας ζωής στο εργασιακό περιβάλλον. Ο συγγραφέας Edwin A. Locke (1978), περιγράφει την επαγγελματική ικανοποίηση: «ως μια συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ ατομικών προσδοκιών και της αντίληψης της εργασιακής πραγματικότητας». Γίνεται αντιληπτό, ότι η αξιολόγηση αυτή είναι υποκειμενική και εξαρτάται από ατομικές αντιλήψεις, αξίες και ανάγκες. Μπορεί να επηρεαστεί από αρκετούς παράγοντες, όπως η αναγνώριση, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η αμοιβή- ανταμοιβή κ.α. Επιπλέον, μπορεί να μεταβληθεί και με την πάροδο του χρόνου καθώς οι ανθρώπινες ανάγκες συνεχώς αλλάζουν. (Edwin Locke, et al, 1990).

Σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων και να είναι γνωστοί οι λόγοι από όπου προέρχεται, καθώς συνδέεται υψηλά με την αποδοτικότητα και την σταθερότητα των υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται δεσμευμένοι, παρακινημένοι και παραγωγικοί. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει τη διατήρηση των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασίας, το οργανωτικό κλίμα και, τελικά, την οργανωτική επιτυχία.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο και επηρεάζεται από ατομικούς και συγκυριακούς παράγοντες. Οι εταιρείες συχνά εφαρμόζουν στρατηγικές για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η προσφορά παροχών, ευκαιριών ανάπτυξης, αναγνώρισης και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Wayne M., Martocchui J., 2017).

2.2 Παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την γενικότερη ευημερία στην ζωή των ανθρώπων αλλά και του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο. Τα κριτήρια είναι πάντοτε υποκειμενικά. Συνήθως, έχουν να κάνουν με τον ψυχολογικό τομέα κατά την εργασία και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για την καλύτερη και πιο λεπτομερή κατανόηση, θα διακρίνουμε παρακάτω τους παράγοντες με βάση τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και ανταμοιβές, αλλά και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης σε έναν οργανισμό.

2.2.1 Συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίες έχουν αρκετά μεγάλη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Πρόκειται κυρίως για το περιβάλλον εργασίας, την οργάνωση, την επικοινωνία και την διεξαγωγή όλων των υποχρεώσεων προκειμένου να εκπληρώσουν την εργασία τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, θέλει να εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον άνετο, ευρύχωρο, φωτεινό, καθαρό και μοντέρνο. Επιπλέον, απαραίτητος είναι και ο κατάλληλος εξοπλισμός με τα κατάλληλα εργαλεία για την διεξαγωγή της εργασίας ευχάριστα και χωρίς εμπόδια. (Bridger R. S., Brasher K., 2011).

Στις συνθήκες εργασίας, είναι σημαντικό να εντάξουμε και την σχέση με τους συναδέλφους και γενικότερα το κλίμα που επικρατεί. Γενικότερα, η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και έχει παρατηρηθεί ότι οι υπάλληλοι που έχουν καλύτερη σχέση με τους συναδέλφους τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο. Δουλεύουν ευχάριστα, με όρεξη, νιώθουν πιο άνετοι στο εργασιακό περιβάλλον και μπορούν να συνδέσουν την εργασία με την καλή παρέα και διάθεση. (Yang et al., 2011).

Από την άλλη μεριά, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και ο ηγέτης/ μάνατζερ. Δεν είναι εύκολο να είναι κάποιος καλός ηγέτης. Η δουλειά τους είναι αρκετά περίπλοκη και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους τους. Ουσιαστικά, οδηγούν την ομάδα και μεταδίδουν πρότυπα και αξίες εμπνέοντας τους υφισταμένους τους. Συμβάλλουν στην ικανοποίηση τους καθώς είναι το πρόσωπο που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους και βρίσκονται διαρκώς σε επαφή. Εκτός αυτού, ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο που εμπνέει τους υφισταμένους του και αποτελεί μία εξαιρετική επίδραση. Είναι σημαντικό να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά κάθε εργαζόμενος και να εκλαμβάνει την προσοχή και το προσωπικό ενδιαφέρον από την μεριά του ηγέτη/ μάνατζερ. Έτσι, είναι πιο εύκολο, να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. (Robbins S.P. 2018). Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Warren Bennis, "η εμπιστοσύνη είναι η συναισθηματική κόλλα που ενώνει συνεργάτες και ηγέτες μεταξύ τους". (Ζαΐρης Α. et al, 2021).

Ανεξάρτητα από πόσο μεγάλος ή μικρός είναι ο οργανισμός ή η επιχείρηση, είναι σημαντικό να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για να δουλεύουν όλοι ευχάριστα σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και να παραμείνουν οι υπάλληλοι στην εταιρεία. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι εταιρείες έχουν αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης λόγω του ενδιαφέροντός τους για την βελτίωση της εμπειρίας των συνεργατών τους.

2.2.2 Αμοιβές και ανταμοιβές

Βέβαια, μόνο το περιβάλλον εργασίας δεν αρκεί για να φτάσει κάποιος σε έναν υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Η εργασία, πρέπει να διέπεται και από το αίσθημα της αμοιβής. (Saari L.M., Judge T.A., 2004). Πρέπει να δοθεί αρκετή σημασία στον παράγοντα της αμοιβής και ανταμοιβής καθώς όταν νιώθεις ότι ανταμείβεσαι δίκαια για την δουλειά σου, σε κυριαρχεί και το αίσθημα της ικανοποίησης. Η ανταμοιβή, δεν είναι μόνο η οικονομική πτυχή, αλλά και η προώθηση, η αναγνώριση, η εκτίμηση και το αίσθημα της επιτυχίας. Γι' αυτό και είναι πολύ σημαντική η υποστήριξη από τους συναδέλφους και κυρίως από τους προϊστάμενους. (Javed et al, 2012).

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Daniel Pink, τα κρίσιμα πράγματα που πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί για να κρατήσουν τους σημερινούς υπαλλήλους ικανοποιημένους είναι να αξιοποιήσουν τα κίνητρα που τους ενθαρρύνουν για να παραμείνουν δεσμευμένοι. Αναφέρει συγκεκριμένα, ότι εταιρείες όπως το Netflix και το Facebook αποτελούν παραδείγματα που προσφέρουν στους υπαλλήλους τους μεγάλο βαθμό αυτονομίας και

ευελιξίας για να κάνουν την δουλειά τους, κάτι που προσφέρει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης και παρακίνησης. (Pink D., 2010).

Η παροχή στους εργαζόμενους των πόρων που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους, η αναγνώριση της καλής δουλειάς, η διατύπωση σαφών προσδοκιών και η επίδειξη ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους ως άτομα είναι όλα κίνητρα για τους εργαζόμενους. Η αναγνώριση περιλαμβάνει μικρά χρηματικά βραβεία που δίνονται από τους προϊσταμένους όταν αντιλαμβάνονται ότι ένας υπάλληλος παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες, καθώς και χειρόγραφες καρτ-ποστάλ που δίνονται από και σε υπαλλήλους οποιουδήποτε επιπέδου όταν βλέπουν ή λαμβάνουν υπηρεσίες πρώτης τάξεως. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι τα ισχυρά προγράμματα ανταμοιβών και αναγνώρισης δεν θα έχουν καμία σημασία αν δεν υπάρχει ισχυρή ηγεσία και θετικό εργασιακό περιβάλλον. (Mitchel B, 2017). Η επιβράβευση των εργαζομένων είναι ένας πολύ καλός τρόπος για την τόνωση του ηθικού και την παρακίνηση των εργαζομένων.

2.2.3 Επαγγελματική ανάπτυξη και ευκαιρίες

Η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ευκαιρίες συνδέονται στενά με την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και έχουν σημαντική επίδραση στην αντίληψη των ατόμων για την εργασία τους. Η δυνατότητα ανάπτυξης με προοπτικές εξέλιξης και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων είναι παράγοντες που επηρεάζουν τους υπαλλήλους. Γενικότερα, η συνεχής εκπαίδευση και η προοπτική να αναλάβουν νέες ευθύνες μπορούν να ενισχύσουν την θετική αντίληψη των ατόμων στη δουλειά. (Μεντζελίδης Γ., 2018).

Ένα βασικό κομμάτι που θα πρέπει να εστιάσουν οι οργανισμοί είναι στους «σούπερ σταρ» υπαλλήλους της εταιρείας. Αυτοί είναι οι άνθρωποι χωρίς τους οποίους δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει ο οργανισμός και είναι πολύτιμοι όχι μόνο επειδή εργάζονται σκληρά, αλλά επειδή και ο ανταγωνισμός θα ήθελε πολύ να τους έχει. Εκεί, θα πρέπει να εστιαστεί η προσοχή για να τους προσφερθεί επαγγελματική ανάπτυξη και ευκαιρίες ώστε να παραμείνουν ικανοποιημένοι. Επιπλέον, ένας καλός διευθυντής μπορεί να παρέχει την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και την ηγεσία για να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να αναπτυχθεί και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του. Η δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να μετράται ετησίως, ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή των στρατηγικών ή η εφαρμογή νέων προγραμμάτων. (Mitchel B, 2017).

"Με αφοσιωμένους υπαλλήλους, μπορώ να αυξήσω τα έσοδά μας ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά 20-30% υψηλότερα από ό, τι αν έχω υπαλλήλους που έρχονται και απλώς κάνουν τη δουλειά τους", λέει η Kathleen O. Smith, ανώτερη αντιπρόεδρος ανθρώπινου δυναμικού στην έδρα της εταιρείας στο Chevy Chase του Maryland.3. (Mitchel B, 2017).

Ένα θετικό περιβάλλον εργασίας με στοχευόμενη υποστήριξη, δυνατότητες εξέλιξης, δίκαιη αμοιβή, κατάλληλη επικοινωνία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συχνά συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στη δουλειά. Αντίθετα, ένα αρνητικό περιβάλλον με έλλειψη αναγνώρισης, έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης, υπερβολικό φόρτο εργασίας ή άσχημες σχέσεις στον χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απογοήτευσης και μειωμένης ικανοποίησης. (Μεντζελίδης Γ., 2018).

2.3 Σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης

Τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα μετά την πανδημία του 2020, πολλές μελέτες παγκοσμίως έχουν επικεντρωθεί στη μέτρηση και ανάλυση των επιπέδων ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Όπως είδαμε παραπάνω, η ικανοποίηση από την εργασία έχει υποκειμενική αντίληψη, αλλά οδηγεί ένα άτομο να υιοθετήσει μία στάση κατά την εργασία του, με βάση τις πεποιθήσεις και τις αξίες του. Αυτό σημαίνει, ότι σχετίζεται άμεσα με την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την ποιότητα εργασίας και τα επίπεδα κερδοφορίας και παραγωγικότητας.[1]

Το πιο σημαντικό κομμάτι, βέβαια, είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση βοηθάει τους ανθρώπους να βλέπουν την εργασία όχι μόνο ως υποχρέωση, αλλά ως ένα περιβάλλον που τους βοηθάει να είναι πιο ευτυχισμένοι στην ζωή τους. Και εκεί, γίνεται αντιληπτή η επίδραση που έχει και στην προσωπική ζωή αλλά και στην κοινωνία. Η σχέση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αρκετά ισχυρή. Όλοι οι άνθρωποι πάνε στην εργασία τους με ένα σύνολο συναισθημάτων που προέρχεται από την προσωπική ζωή και με βάση αυτή την πραγματικότητα, είναι φανερό, ότι κάθε άτομο φέρνει μαζί τους τις φιλοδοξίες και τα συναισθήματα του. Από την άλλη πλευρά, ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό συμβάλλει και στην κοινωνία, και επομένως και στη

[1] https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/

χώρα, αφού κάθε οργανισμός παρέχει ένα προϊόν, μία υπηρεσία και έτσι ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.[2]

[2] https://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

3.1 Κίνητρα- Ορισμός

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που αποσκοπεί στην τόνωση, την προώθηση και τη διατήρηση της δέσμευσης, της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η έννοια «κίνητρα» έχει μελετηθεί εκτενώς από πολλούς ερευνητές και έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες προσέγγισης της κατανόησης του όρου. Η δυσκολία εντοπίζεται στο ότι η έννοια είναι αρκετά περίπλοκη και καλύπτει πολλές πτυχές των λειτουργιών που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και την συμπεριφορά του. Βέβαια, η έννοια εμπεριέχει μια εσωτερική κινητήρια δύναμη, μέσα από την οποία το άτομο προσπαθεί να επιτύχει έναν στόχο ώστε να ικανοποιήσει μια ανάγκη. (Mullins, 2015).

Η παρακίνηση, τα κίνητρα έχουν κοινή βάση το ρήμα κινώ, που προέρχεται από την λατινική λέξη “movere”, η οποία κυριολεκτικά σημαίνει κίνηση. Το κίνητρο, λοιπόν, είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει ένα άτομο. Πιο συγκεκριμένα, τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που περνάνε από μία ψυχολογική διαδικασία και συνδέονται στενά με τον ενθουσιασμό, το επίπεδο ενέργειας, τη δέσμευση και τη δημιουργικότητα που ένας εργαζόμενος προσφέρει στον οργανισμό σε καθημερινή βάση. (Ρεμούντη Δ. 2008).

Κάποιοι ερευνητές, έχουν κάνει αναφορά στα κίνητρα εκείνα, που όχι μόνο ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και την διατηρούν. Πιο συγκεκριμένα, η κινητοποίηση μπορεί να εξυπηρετήσει τρεις διαφορετικές λειτουργίες: την ενεργοποίηση των ατόμων να δράσουν, την διατήρηση και πρόκληση για δράση αλλά και την ενδυνάμωση που χρειάζεται για την ολοκλήρωση του στόχου. (Steers, Poters, 1991).

Τελευταία, παρατηρείται αρκετά πιο έντονο ενδιαφέρον από ερευνητές για την παρακίνηση και πιο συγκεκριμένα αυτή στον εργασιακό χώρο. Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει πολύ στενή σύνδεση μεταξύ της παρακίνησης και της απόδοσης. Εννοείται, ότι η παρακίνηση ενεργοποιεί το άτομο να καταβάλλει τον στόχο του και να φτάσει στην καθορισμένη απόδοση. (Oliver, 1980). Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι τα κίνητρα αποτελούν βασικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας μίας επιχείρησης ή οργανισμού. (Γεμέλου, 2010).

Ο Douglas McGregor, αναφέρει στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης», δύο διαφορετικές θεωρίες που προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο την έννοια και λειτουργία της παρακίνησης. Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες και πρέπει να ελέγχονται και να παρακινούνται από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ η δεύτερη θεωρία, αναφέρει ότι τα άτομα έχουν εσωτερικά κίνητρα και επιδιώκουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Αυτές οι δύο θεωρίες, έχουν επηρεάσει αρκετά τους ηγέτες για την κατανόηση του καλύτερου τρόπου παρακίνησης. Ο Daniel Pink, στο βιβλίο του "Drive: The surprising truth about what motivates us", μιλάει κυρίως για την εσωτερική παρακίνηση και τονίζει τη σημασία της αυτονομίας και της κυριαρχίας για την επίτευξη των στόχων και της παραγωγικότητας από την εργασία.

3.2 Κατηγορίες κινήτρων

Η κατηγοριοποίηση των κινήτρων είναι απαραίτητη για την κατανόηση όλων των παραγόντων που καθοδηγούν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Τα κίνητρα, γενικά, μπορούν να είναι είτε εξωτερικά, όπως για παράδειγμα οι ανταμοιβές, η εξωτερική αναγνώριση, ή η κοινωνικοποίηση, είτε εσωτερικά, όπως τα προσωπικά επιτεύγματα και η επαγγελματική ανάπτυξη.

Η ταξινόμηση των κινήτρων είναι ένα σημαντικό εργαλείο τόσο για τους ηγέτες-μάνατζερ, όσο και για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές κατηγορίες που θα αναλυθούν, είναι εκείνες που περιλαμβάνουν τα οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα που εντάσσονται στην γενικότερη κατηγορία των εξωτερικών κινήτρων, και από την άλλη, τα κίνητρα που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη και την προσωπική ικανοποίηση που εντάσσονται στην κατηγορία των εσωτερικών κινήτρων.

3.2.1 Οικονομικά κίνητρα

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την απόδοση και την παραγωγικότητα στο εργασιακό περιβάλλον και η οικονομική προοπτική διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο. Σύμφωνα με την θεωρία του Victor Vroom η οικονομική ανταμοιβή παρακινεί τους εργαζομένους για να προσπαθήσουν και να αποδώσουν στην εργασία τους όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε η προσπάθεια αυτή να ανταμειφθεί με τον μισθό, τα

οικονομικά μπόνους και να τους επιτρέψει ένα καλό βοιωτικό επίπεδο. (Victor H. et al, 2000). Επιπλέον, η σωστή και η δίκαιη εφαρμογή των αμοιβών επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους και δημιουργεί την αίσθηση της επίτευξης και της αναγνώρισης.

3.2.2 Κοινωνικά κίνητρα

Η παρακίνηση των εργαζομένων από τη σκοπιά του κοινωνικού παράγοντα περιλαμβάνει την αναγνώριση της επιρροής των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στον εργασιακό χώρο. Τα άτομα έχουν την ανάγκη της κοινωνικοποίησης και της κατασκευής σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου και του οργανισμού. Το περιβάλλον εργασίας είναι ένας χώρος που οι εργαζόμενοι περνάνε πολλές ώρες από την καθημερινότητά τους και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, η κοινωνική υποστήριξη και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι βασικά στοιχεία που επηρεάζουν το άτομο και τα εργασιακά του κίνητρα. Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί έναν υγιές χώρο εργασίας που ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα και ωθεί τους εργαζομένους να αισθάνονται ενεργό μέρος ενός κοινωνικού συστήματος. (Jose Morales Rodriguez)[3]

3.2.3 Επαγγελματική ανάπτυξη

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα κίνητρα των εργαζομένων είναι αυτός της επαγγελματικής ανάπτυξης και των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη. Ο Victor Vroom ανέλυσε τη θεωρία της προσδοκίας και της παρακίνησης σύμφωνα με την οποία, τα άτομα παρακινούνται όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα και στην απόδοση με ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης περιλαμβάνει τη συνεχή κατάρτιση, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και τη δυνατότητα ανάληψης πιο απαιτητικών ρόλων. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να θέσουν και να επιτύχουν επαγγελματικούς στόχους, βιώνουν μια πρόσθετη ώθηση στα εσωτερικά τους κίνητρα. Είναι πολύ σημαντικό, οι εταιρείες και οι οργανισμοί να υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη έτσι ώστε να διατηρούν πιο αφοσιωμένους και παραγωγικούς τους υπαλλήλους. Σε αυτό το πλαίσιο, η επαγγελματική ανάπτυξη ωφελεί τόσο τους μεμονωμένους εργαζομένους αλλά ενισχύει

[3] https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=665741

και την υγεία του οργανισμού καλλιεργώντας εξελισσόμενα ταλέντα. (Victor H. et al, 2000).

3.2.4 Προσωπική ικανοποίηση

Από την προοπτική της προσωπικής ικανοποίησης, η παρακίνηση των εργαζομένων οφείλεται περισσότερο σε υποκειμενικά κριτήρια. Κάθε άνθρωπος, κάθε εργαζόμενος αναζητάει κάτι διαφορετικό και κάποιες πτυχές είναι σημαντικότερες από άλλες. Γενικότερα, η προσωπική ικανοποίηση επικεντρώνεται στην αναγνώριση και την προσοχή των ατομικών αναγκών που υπερβαίνουν τις οικονομικές ανάγκες. Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, υποδηλώνεται ότι οι άνθρωποι έχουν μία σειρά από ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται. Όταν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες, τα άτομα αναζητούν την αυτο-εκπλήρωση και την προσωπική ικανοποίηση. Η προσωπική ικανοποίηση στην εργασία μπορεί να απορρέει από παράγοντες όπως η αναγνώριση, η αυτονομία και η αίσθηση της συμβολής σε έναν ευρύτερο σκοπό. (Maslow A. H., 1943).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ: THE HOXTON

4.1 Περιγραφή της εταιρείας και των δραστηριοτήτων της

Το ξενοδοχείο The Hoxton, Poblenou είναι μία μάρκα της εταιρείας Ennismore. Η Ennismore είναι μία εταιρεία που περιλαμβάνει πολλές επιχειρηματικές μάρκες, κυρίως ξενοδοχεία και εστιατόρια, σε παγκόσμιο επίπεδο. Μία από τις μάρκες της και τα διάσημα σήματά της αποτελεί το ξενοδοχείο The Hoxton. Ο Sharan Pasricha είχε ως στόχο να δημιουργήσει αυθεντικές μάρκες με κάποιο συγκεκριμένο στυλ και σκοπό. Έτσι, ίδρυσε την Ennismore, στο Λονδίνο το 2011, με την δημιουργία του πρώτου The Hoxton. Από το 2011 μέχρι και σήμερα, η Ennismore αποτελεί την μεγαλύτερη και πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρεία φιλοξενίας που περιλαμβάνει 16 μάρκες, με 130 ξενοδοχεία και θέρετρα, 76 εμβληματικούς χώρους εκδηλώσεων και πάνω από 300 εστιατόρια και μπαρ. Κάποια από αυτά είναι το Mama Shelter, 25hours, Hyde, Mondrian, JO&JOE, Rixos, Tope και άλλα.[4]

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα The Hoxton ξεκίνησε στο Shoreditc το 2006. Από τότε, έχει εξαπλωθεί ιδρύοντας ξενοδοχειακές μονάδες τόσο στο Άμστερνταμ, Παρίσι, Williamsburg, Πόρτλαντ, Σικάγο, Λος Άντζελες, Νέα Υόρκη, πίσω στο Λονδίνο με συνολικά έως και σήμερα 4 ξενοδοχεία, στη Ρώμη, στην Βαρκελώνη το 2022, μέσα στο 2023 στο Βερολίνο και ένα δεύτερο ξενοδοχείο στο Άμστερνταμ, ενώ σχεδιάζουν να ανοίξουν μέσα στο 2024 στο Εδιμβούργο, στην Βιέννη και στην Φλωρεντία, κάτι που δηλώνει και επιβεβαιώνει τους γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης της εταιρείας.[5]

Όπως γίνεται αντιληπτό, η εταιρεία βρίσκεται σε μία συνεχής εξέλιξη. Στόχος της είναι να σχεδιάζει τα ξενοδοχεία Hoxton με διαφορετικό στυλ το κάθε ένα, με μία ποικιλομορφία και με την πρωτοτυπία των δρόμων και των σκηνών της γειτονιάς που τα περιβάλλει. Γενικότερα, υποστηρίζουν την νοοτροπία ενός Open House ξενοδοχείου, ανοιχτό για όλους και όχι μόνο για αυτούς που διανυκτερεύουν.

Η μελέτη περίπτωσης της έρευνας θα γίνει συγκεκριμένα για το The Hoxton, Poblenou στην Βαρκελώνη, που άνοιξε τον Απρίλιο του 2022. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο 4

[4] https://ennismore.com/
[5] https://thehoxton.com/

αστέρων που δίνει πραγματικά μία αίσθηση απλότητας, σπιτιού και γειτονιάς. Είναι γεμάτο από μικρές γωνιές και τοπικά προϊόντα από κατασκευαστές και νέους καλλιτέχνες, όχι μόνο της Βαρκελώνης αλλά και της ίδιας της γειτονιάς Poblenou. Το ξενοδοχείο έχει 240 δωμάτια, μία πισίνα στον τελευταίο όροφο, ένα μεξικάνικο εστιατόριο για τάκος, μία πιτσαρία που περιλαμβάνει και ένα κατάστημα με τοπικά και μεσογειακά προϊόντα, ένα καφέ-μπαρ λόμπι και έναν χώρο για εκδηλώσεις.[6]

Το The Hoxton, Poblenou κατά την καλοκαιρινή περίοδο, από Απρίλιο μέχρι και τέλη Οκτωβρίου, διαθέτει γύρω στους 160 εργαζομένους, ενώ την χειμερινή περίοδο ο αριθμός πέφτει στους 100. Τα τμήματα των εργαζομένων του ξενοδοχείου είναι πολλά. Αρχικά, υπάρχει ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου. Ύστερα, συναντάμε τον διευθυντή των λειτουργιών του ξενοδοχείου που είναι υπεύθυνος για την σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης από την μεριά όλων των τμημάτων. Τα υπόλοιπα διοικητικά τμήματα είναι αυτό του ανθρώπινου δυναμικού, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, των κρατήσεων, και το λογιστήριο. Ύστερα, συναντάμε το τμήμα της ρεσεψιόν και της εξυπηρέτησης πελατών, το τμήμα της διοργάνωσης εκδηλώσεων, και φυσικά το τμήμα της κουζίνας, τα εστιατόρια, το μπαρ, το τμήμα των υπηρεσιών της καθαριότητας, λεγόμενο Housekeeping, και το τμήμα της συντήρησης.

4.2 Πολιτικές ικανοποίησης των εργαζομένων

Μία τέτοια εταιρεία, όπως η Ennismore, και συγκεκριμένα το The Hoxton Poblenou, με τόσο μεγάλο αριθμό εργαζομένων, αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση και η ευημερία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία της εταιρείας, ειδικότερα σε έναν τομέα τόσο δύσκολο και έντονο, όπως ο τομέας της φιλοξενίας. Για αυτό τον λόγο, έχουν εφαρμόσει μία σειρά από πολιτικές που αποσκοπούν στη διασφάλιση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην προώθηση της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Πρώτα απ' όλα, η εταιρεία φροντίζει να παρέχει όσο τον δυνατό πιο ανταγωνιστικούς μισθούς για να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό και πιο έμπειρο προσωπικό. Εκτός από αυτό, παρέχει πολλά οικονομικά προνόμια, μπόνους και εκπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε νέο εργαζόμενο, παρέχεται δωρεάν η εμπειρία μίας διανυκτέρευσης στο ξενοδοχείο με ένα δείπνο για 2 άτομα. Μία δωρεάν διανυκτέρευση προσφέρεται, επίσης, και σε

[6] https://thehoxton.com/poblenou/

όποιον εργαζόμενο κλείνει έναν χρόνο στην εταιρεία. Για αυτούς που κλείνουν 5,10 ή και 15 χρόνια εργασίας στην εταιρεία, έχουν περισσότερες δωρεάν διανυκτερεύσεις, χρηματικό μπόνους, έξτρα ημέρες διακοπών και δωρεάν γεύμα.

Επιπλέον, παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους, η σταθερή τιμή των 45€ το βράδυ για οποιοδήποτε ξενοδοχείο The Hoxton στον κόσμο για ένα δίκλινο δωμάτιο και μία έκπτωση από 10% έως 50% για οποιαδήποτε άλλη μάρκα της ίδιας εταιρείας, Ennismore. Εάν κάποιος εργαζόμενος θέλει να φάει σε κάποιο από τα εστιατόρια της εταιρείας έχει μία σταθερή έκπτωση 30% ενώ κατά τη διάρκεια της εργασίας, προσφέρεται ένα γεύμα δωρεάν στην τραπεζαρία του προσωπικού μαζί με καφέ και φρούτα. Εκτός αυτού, προσφέρεται μία έκπτωση στο απέναντι από το ξενοδοχείο, γυμναστήριο, και 10% έκπτωση σε υπηρεσίες αισθητικής.

Ένα άλλο πρόγραμμα ανταμοιβών της εταιρείας είναι αυτό του «Refer a friend». Στο πρόγραμμα αυτό, οποιοσδήποτε εργαζόμενος μπορεί να συστήσει ένα φίλο ή γνωστό για να ενταχθεί στην ομάδα του The Hoxton ή της Ennismore γενικότερα και όταν το άτομο κλείσει 3 μήνες υπηρεσίας, ο εργαζόμενος που τον σύστησε θα κερδίσει 200€.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που προσφέρει η εταιρεία προκειμένου να δίνει κίνητρο στους εργαζομένους και κυρίως σε αυτούς που εργάζονται σε θέσεις με απευθείας επαφή με τον πελάτη, είναι η χρηματική ανταμοιβή των 50€ το μήνα εάν κάποιος επισκέπτης αναφέρει το όνομα του εργαζομένου σε κάποιο σχόλιο, ή σε ένα ευχαριστήριο email ή σε μία online κριτική. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία παρακινεί τους εργαζομένους να παρέχουν την καλύτερη δυνατόν φιλική υπηρεσία στους επισκέπτες τους.

4.3 Κίνητρα και προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παρακίνηση των εργαζομένων από την μεριά του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα παρακίνησης και προσέγγισης των υπαλλήλων. Σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, η ικανότητα παρακίνησης βασίζεται σε στρατηγικά εργαλεία για τη διασφάλιση της παραγωγικότητας και της διατήρησης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Στο The Hoxton, Poblenou, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από 6 άτομα που κάνουν ό, τι καλύτερο μπορούν για τους εργαζομένους. Αρχικά, όποιος χρειαστεί βοήθεια ή στήριξη για οποιοδήποτε θέμα, μπορεί να απευθυνθεί στο τμήμα του

ανθρώπινου δυναμικού. Δίνεται, επίσης, η ευκαιρία, εάν κάποιος έχει ανησυχίες και δεν θέλει να μιλήσει στον προϊστάμενό του αλλά ούτε στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να επικοινωνήσει με έναν συνεργάτη μέσω μίας εμπιστευτικής και ανεξάρτητης τηλεφωνικής γραμμής. Γενικότερα, το τμήμα υποστηρίζει και ενθαρρύνει μία επικοινωνία ανοιχτή και φιλική για όλους, ώστε να νιώθουν άνετα να μιλήσουν για οποιοδήποτε ζήτημα, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει τους εργαζομένους να νιώσουν άνετα στην εταιρεία και το εργασιακό περιβάλλον από την πρώτη κιόλας μέρα. Κατά την διάρκεια του onboarding, ένας υπεύθυνος του τμήματος HR αφιερώνει χρόνο στον νέο εργαζόμενο να του δείξει το ξενοδοχείο και τις εγκαταστάσεις, να τον συστήσει στους συνεργάτες του αλλά και να του παρουσιάσει την εταιρεία και τις αξίες της. Επίσης, μία φορά τον μήνα, διοργανώνεται ένα event για τους νέους εργαζομένους, όπου διαρκεί μία εργασιακή ημέρα. Εκεί, γίνεται μία αναλυτική παρουσίαση της εταιρείας, των προνομίων και δικαιωμάτων του υπαλλήλου, προσφέρεται ένα γεύμα στο εστιατόριο του ξενοδοχείου για όλους τους συμμετέχοντες της εκδήλωσης, αλλά και διάφορες άλλες δραστηριότητες γνωριμίας.

Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί, ότι, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ελέγχει την πορεία των εργαζομένων, έχει θέσει μία συνάντηση μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου στις πρώτες 30 ημέρες αλλά και στις 60 ή 90 πρώτες ημέρες εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται μία συζήτηση σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας, εάν έχει ό, τι χρειάζεται και εάν τυχόν υπάρχει κάποιο ζήτημα προς επίλυση. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να μιλήσει για το πώς νιώθει και το πώς του φαίνεται η καινούρια του θέση. Μία συζήτηση τέτοιου είδους που συνοδεύεται με ένα είδος συνέντευξης, γίνεται και στο τέλος ενός συμβολαίου προκειμένου να ερευνηθούν οι λόγοι που ο εργαζόμενος αφήνει την εταιρεία, έτσι ώστε να δοθεί ένα feedback στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, και να δοθεί ταυτόχρονα η ευκαιρία για επίλυση τυχόν αδυναμιών και προβλημάτων που μπορεί να υπάρξουν. Με αυτό τον τρόπο, το τμήμα της ΔΑΠ, μπορεί να προσεγγίσει τους εργαζομένους και να μιλήσουν ανοιχτά για ό, τι τους απασχολεί.

Επιπλέον, σε μηνιαία βάση, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, οργανώνει μία συνάντηση για πρωινό, όπου είναι καλεσμένος ένας εκπρόσωπος κάθε τμήματος, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχει, έτσι ώστε να μιλήσει για το πώς πάει η ομάδα του. Εκτός αυτού, διοργανώνονται και άλλα events για τους εργαζομένους. Μία φορά τον

μήνα, υπάρχει ένα event- afterwork, όπου είναι ανοιχτό για όλους τους υπαλλήλους και έχει ως στόχο την δέσμευση και καλοπέραση με τους συναδέλφους. Επιπλέον, δύο φορές τον χρόνο οργανώνονται μεγάλα θεματικά πάρτι για όλο το προσωπικό, ένα κατά την διάρκεια των Χριστουγέννων και το άλλο κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού. Τέλος, οργανώνεται ένα μηνιαίο event που λαμβάνει χώρα σε μία από τις αίθουσες του ξενοδοχείου, και είναι ανοιχτό για όλους. Σε αυτό το event, ανακοινώνεται ο υπάλληλος του μήνα, οι προωθήσεις και τα γενέθλια. Με αυτό τον τρόπο, το τμήμα του HR προσκαλεί όλους τους εργαζομένους μία φορά το μήνα για να γιορτάσουν όλες τις σημαντικές στιγμές.

Ο υπάλληλος του μήνα, που αναφέρθηκε, είναι η μηνιαία πρωτοβουλία αναγνώρισης, όπου όλοι μπορούν να ψηφίσουν τους συναδέλφους που πιστεύουν ότι έχουν ανταπεξέλθει καλύτερα στον ρόλο τους αλλά και στις αξίες της εταιρείας. Ο νικητής λαμβάνει το χρηματικό ποσό των 100€.

Όσον αφορά τις προωθήσεις των υπαλλήλων, η εταιρεία έχει ως κουλτούρα να εκπαιδεύει το προσωπικό, προσφέροντας δωρεάν σεμινάρια και μαθήματα ξένων γλωσσών. Έτσι, τους δίνει την δυνατότητα να μπορούν να καλύψουν μία ανώτερη θέση προσφέροντάς τους επαγγελματική ανάπτυξη και ευημερία.

ΜΕΡΟΣ Β’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ THE HOXTON

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα ορίζεται ως μια συστηματική και μεθοδική διαδικασία που αποσκοπεί στην ανακάλυψη, ερμηνεία ή και στην επίλυση προβλημάτων μέσω της συλλογής, της ανάλυσης και της ερμηνείας των δεδομένων και πληροφοριών. Ο θεμελιώδης στόχος της είναι να συμβάλει στην πρόοδο της γνώσης και να παρέχει μια σταθερή βάση για τη λήψη αποφάσεων. Η ακεραιότητα και η δεοντολογία αποτελούν θεμελιώδεις πτυχές κάθε έρευνας, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. (Λιαργκόβας Π., et al, 2019).

Η έρευνα χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες ερευνητικών δραστηριοτήτων, την πρωτογενής έρευνα και την δευτερογενής. Η πρωτογενής έρευνα αναφέρεται στη συλλογή δεδομένων από τους ερευνητές. Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι για την διεξαγωγή μία έρευνας, όπως η μέθοδος του ερωτηματολογίου, της συνέντευξης αλλά και της παρατήρησης. Η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων που έχουν ήδη συγκεντρωθεί από άλλες πηγές. Οι ερευνητές αντί να διεξάγουν μία καινούρια έρευνα, χρησιμοποιούν ήδη υπάρχοντα δεδομένα για την ανάλυση και διεξαγωγή συμπερασμάτων. Παραδείγματα δευτερογενούς έρευνα περιλαμβάνουν τη χρήση βιβλιογραφικών πηγών, αναλύσεων αρχείων, στατιστικών δεδομένων και άλλων. (Creswell J., 2011).

Η ερευνητική μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων σε ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων. Περιλαμβάνει τη διατύπωση ερωτήσεων που διανέμονται στους συμμετέχοντες, με στόχο τη λήψη συγκεκριμένων πληροφοριών. Η επιτυχία της έρευνας βασίζεται στον προσεκτικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και στο περιεχόμενό του. Μέσω αυτής της μεθόδου, επιτρέπεται η αποτελεσματική συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων. Είναι μία αρκετά οικονομική μέθοδος που προσφέρει επίσης ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Τα μειονεκτήματα που συναντάει η έρευνα μέσω του ερωτηματολογίου, βρίσκονται συνήθως στην έλλειψη βάθους των ερωτήσεων καθώς οι

συμμετέχοντες ίσως δεν μπορούν να εκφραστούν με ακρίβεια, στην δυσκολία ανάπτυξης των ερωτήσεων αλλά και στο χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης λόγω της εθελοντικής συμμετοχής και της έλλειψης κινήτρων. (Creswell J., 2011).

Η ερευνητική μέθοδος της συνέντευξης είναι μια τεχνική που αποσκοπεί περισσότερο στην απόκτηση λεπτομερειών παρά σε βάθος πληροφοριών σχετικά με το θέμα της έρευνας. Επιτρέπουν τη διερεύνηση των εμπειριών και των απόψεων των συμμετεχόντων με την παροχή πλουσιότερης και βαθύτερης κατανόησης του ζητουμένου. Οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και να μιλήσουν ανοιχτά χωρίς περιορισμούς. Βέβαια, η μέθοδος αυτή συναντάει αρκετές προκλήσεις που σχετίζονται κυρίως με τη μεροληψία, το κόστος και την τυποποίηση. Οι προκλήσεις αυτές θα πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων. (Λιαργκόβας Π., et al, 2019).

Τέλος, υπάρχει και η έρευνα μέσω της παρατήρησης. Η παρατήρηση μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο κατανόησης συμπεριφορών σε πραγματικές καταστάσεις καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει συμπεριφορές αλλά και αλληλεπιδράσεις στο φυσικό τους περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να καταγραφούν δεδομένα και να εντοπιστούν πληροφορίες πιο περίπλοκες από αυτές που τυχόν θέλει να δηλώσει το άτομο μέσω μίας συνέντευξης ή ενός ερωτηματολογίου. Η προσοχή πρέπει να επικεντρώνεται στο να μπορούν οι ερευνητές να εξισορροπούν την απόκτηση δεδομένων με σεβασμό στην ιδιωτική ζωή του ατόμου και να ερμηνεύουν τα δεδομένα με όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. (Creswell J., 2011).

Η δευτερογενής έρευνα, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στη χρήση δεδομένων που έχουν ήδη συλλεχθεί από κάποιον ερευνητή μέσω της πρωτογενής έρευνας ή άλλων πηγών. Οι ερευνητές αναλύουν και συλλέγουν όλα τα υπάρχοντα δεδομένα για να αναπτύξουν νέες θεωρητικές προσεγγίσεις. (Creswell J., 2011).

5.2 Μελέτη Περίπτωσης και Έρευνα

Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε ένας συνδυασμός των δύο μεθόδων. Η έρευνα ξεκίνησε με την συλλογή δευτερογενών δεδομένων καθώς κρίθηκε απαραίτητη η ανάλυση του θέματος μέσω πηγών και ερευνών που είχαν διεξαχθεί στο παρελθόν. Κατά κύριο λόγο, ερευνήθηκαν άρθρα, βιβλία, επιστημονικές έρευνες και διπλωματικές εργασίες. Μέσα από μία βαθιά έρευνα, ανακαλύφθηκαν συμπεράσματα και υποθέσεις βασιζόμενα

στους κύριους λόγους ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και τι ακριβώς τους παρακινεί για την παραγωγική εργασία και αποδοτικότητα.

Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η πρωτογενής έρευνα προκειμένου να συλλεχθούν πρωτότυπα δεδομένα. Ως μελέτη περίπτωσης της έρευνας, λήφθηκε το ξενοδοχείο The Hoxton, Poblenou στην Βαρκελώνη και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων του. Σύμφωνα με τον Yin (2003), η μελέτη περίπτωσης ορίζεται ως μία εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, το φαινόμενο που θέλαμε να διερευνήσουμε είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, αλλά και τι ακριβώς τους ικανοποιεί και τους παρακινεί. Τα πρωτογενή στοιχεία και η έρευνα έλαβαν χώρα μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα για την συλλογή δεδομένων που χρησιμοποιούνται για μία συγκεκριμένη έρευνα και έχουν ως στόχο τη λήψη πληροφοριών από τους συμμετέχοντες. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο δομημένο με μία σειρά ερωτήσεων, κλειστών και ανοιχτών. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα έγινε στην ισπανική γλώσσα καθώς προοριζόταν για τους εργαζομένους του ξενοδοχείου στην Βαρκελώνη και δεδομένου ότι πολλοί δεν γνωρίζουν αγγλικά, αποφασίστηκε για την διευκόλυνση της έρευνας να γίνει στα ισπανικά. Με τίτλο «Έρευνα ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων» το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού τύπου, το δεύτερο μέρος ερωτήσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και στο τρίτο μέρος, έγιναν ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι. Περιλαμβάνονται τόσο κλειστού τύπου ερωτήσεις, όσο και ανοιχτού τύπου. Γίνεται φανερό ότι οι ερωτήσεις κλειστού τύπου έχουν ένα μεγαλύτερο βαθμό ευκολίας για τις απαντήσεις από τους ερωτηθέντες ενώ, οι ανοιχτές ερωτήσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και οι απαντήσεις είναι πιο υποκειμενικές κάτι που τις κάνει πιο δύσκολο να συγκριθούν. (Creswell J., 2011).

Για την εγκυρότητα και σαφήνεια του ερωτηματολογίου, αποφασίστηκε να δοθεί πρώτα σε λίγα άτομα ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για να δοκιμάσει και να βελτιώσει το ερωτηματολόγιο πριν από την επίσημη εφαρμογή του. Στόχος ήταν να αξιολογηθεί η κατανόηση των ερωτήσεων σε συνδυασμό με την αντίδραση των συμμετεχόντων. Κατά την πιλοτική έρευνα, εντοπίστηκαν όντως κάποιες μικρές ασάφειες στο περιεχόμενο των ερωτήσεων και διορθώθηκαν αργότερα. Η διαδικασία αυτή όντως βελτίωσε την ποιότητα των δεδομένων

και των απαντήσεων που δόθηκαν. Επιπλέον, έγινε έλεγχος στον χρόνο απάντησης από κάθε ερωτώμενο, κάτι που δήλωσε το ερωτηματολόγιο αξιόπιστο και έγκυρο.

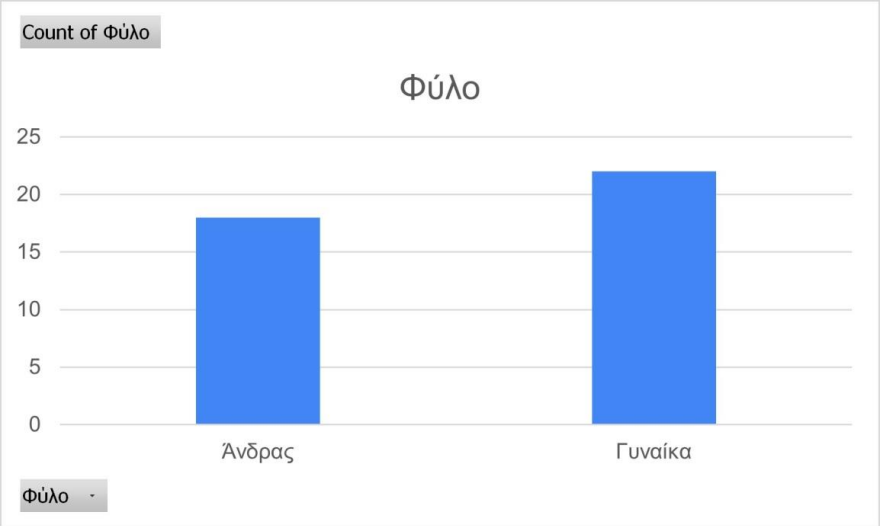
Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μπορεί να κριθεί αρκετά επιτυχής καθώς συλλέχθηκαν τα δεδομένα που επιθυμούσαμε. Με τη χρήση τυποποιημένων, απλών και γρήγορων ερωτήσεων διευκολύνετε η σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων ενώ ταυτόχρονα δόθηκε επιτυχώς η βάση στα τρία ζητούμενα που χρειαζόμασταν, τα δημογραφικά δεδομένα, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τους λόγους παρακίνησης. Η διανομή και η συλλογή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms και ενημερώθηκαν οι ερωτώμενοι ότι η όλη διαδικασία ήταν εμπιστευτική και ανώνυμη προκειμένου να δοθούν όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς απαντήσεις.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα με ερωτηματολόγιο δεν αποδίδει στο βάθος των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου που διατυπώθηκαν, απαιτούσαν σύντομη απάντηση, ενώ στις ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι ερωτώμενοι δεν μπορούν να αποτυπώσουν την πολυπλοκότητα των απόψεών τους. Η έρευνα έγινε δειγματοληπτικά και γενικότερα, δεν αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα κατά την διεξαγωγή της. Ως πρόβλημα της έρευνας, μπορεί να χαρακτηριστεί το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους εργαζομένους του ξενοδοχείου το μήνα Νοέμβριο, μήνας χειμερινής περιόδου, κατά τον οποίο ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο χαμηλός. Με περίπου 100 ενεργούς εργαζομένους στα διαφορετικά τμήματα του ξενοδοχείου, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε και στάλθηκε σε περίπου 70 άτομα, ενώ λάβαμε απαντήσεις από τα 40 άτομα. Αυτό θέλει να πει, ότι ένα ποσοστό 57% έδωσε απάντηση, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό, δεν μπήκε στην διαδικασία να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Η αποχή στη συμπλήρωση, ίσως οφείλεται στον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο ή στην πίεση χρόνου κατά την εργασία, ίσως στην απουσία λόγω διακοπών ή ανάρρωσης, ή ακόμα και σε αδιαφορία.

5.3 Ανάλυση Δεδομένων

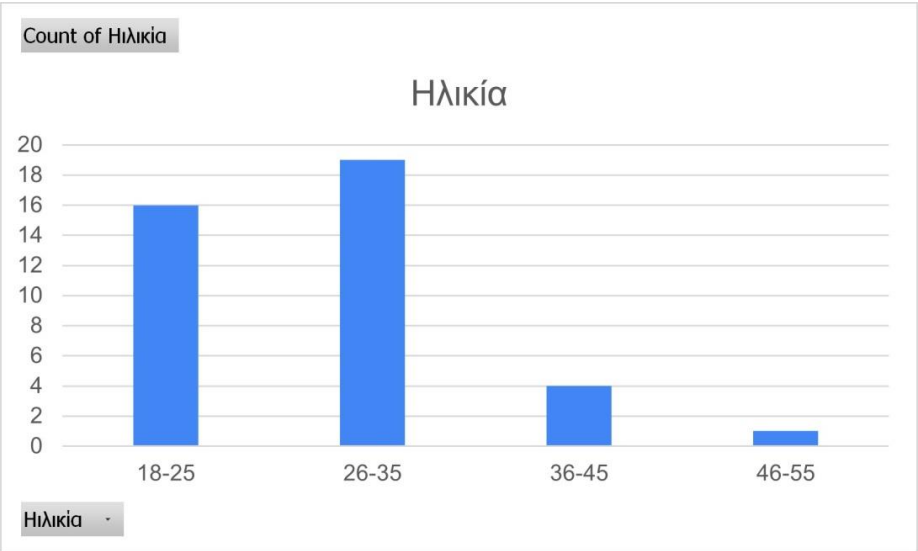
Όπως αναφέρθηκε, το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 μέρη και οι συνολικές απαντήσεις που λάβαμε ήταν 40 με ένα 56% ποσοστό απόκρισης. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα στην σελίδα 57.

Οι πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία. Με πρώτη ερώτηση το φύλο, λαμβάνουμε απαντήσεις από ένα ποσοστό 45% ανδρικού φύλου και ένα ποσοστό 55% γυναικείου.



Διάγραμμα 1: Το ποσοστό απόκρισης από το ανδρικό και το γυναικείο φύλο.

Η δεύτερη ερώτηση αναφέρεται στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Είναι αξιοσημείωτο να δηλωθεί ότι η εταιρεία αποτελείται από πολύ νέο προσωπικό και αυτό φαίνεται και στο γράφημα. Το 40% βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα από 18-25 ετών, το 47,5% κυμαίνεται από 26-35 ετών, ενώ μόλις ένα 10% από 36-45 ετών και ένα πολύ μικρό ποσοστό μόλις 2,5% από 46-55 ετών. Η ηλικιακή ομάδα των 56+ απουσιάζει.



Διάγραμμα 2: Οι ηλικιακές ομάδες που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

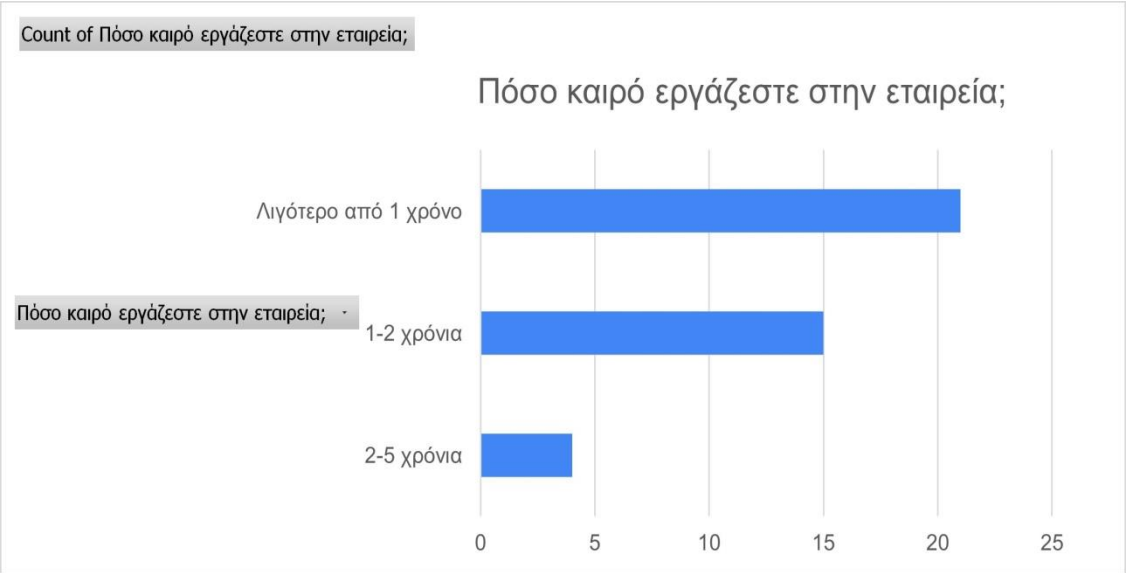
Η τρίτη ερώτηση είχε ως ζητούμενο να εντάξει τους ερωτηθέντες στο εργασιακό τμήμα που εργάζονται. Σε θέσεις διοίκησης και μάνατζμεντ συναντάμε το 10%, από το τμήμα της κουζίνας έχουμε λάβει ένα 7,5%, από το τμήμα της διοργάνωσης των εκδηλώσεων ένα 5%, από το λογιστικό τμήμα ένα 5%, από το τμήμα της ρεσεψιόν και κρατήσεων απάντησε το 12,5%, από το τμήμα καθαριότητας μόλις ένα 5%, το τμήμα της συντήρησης έχει ένα 10%, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού ένα 15%, το τμήμα του εστιατορίου και μπαρ κατέχει το 17,5% των απαντήσεων, το τμήμα των πωλήσεων έχει ένα 7,5% ενώ μόλις ένα 5% δήλωσε ότι ανήκει σε άλλο τμήμα που μπορεί να περιλαμβάνει το τμήμα Μάρκετινγκ ή Revenue, ή μπορεί να μην ήθελε να δηλώσει το τμήμα στο οποίο εργάζεται. Όπως μπορούμε να δούμε, έχουμε ένα μικρό ποσοστό από κάθε τμήμα, κάτι που μας προσφέρει μία σφαιρική ιδέα για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι από κάθε διαφορετικό ρόλο.



Διάγραμμα 3: Τα εργασιακά τμήματα που αποκρίθηκαν στην έρευνα.

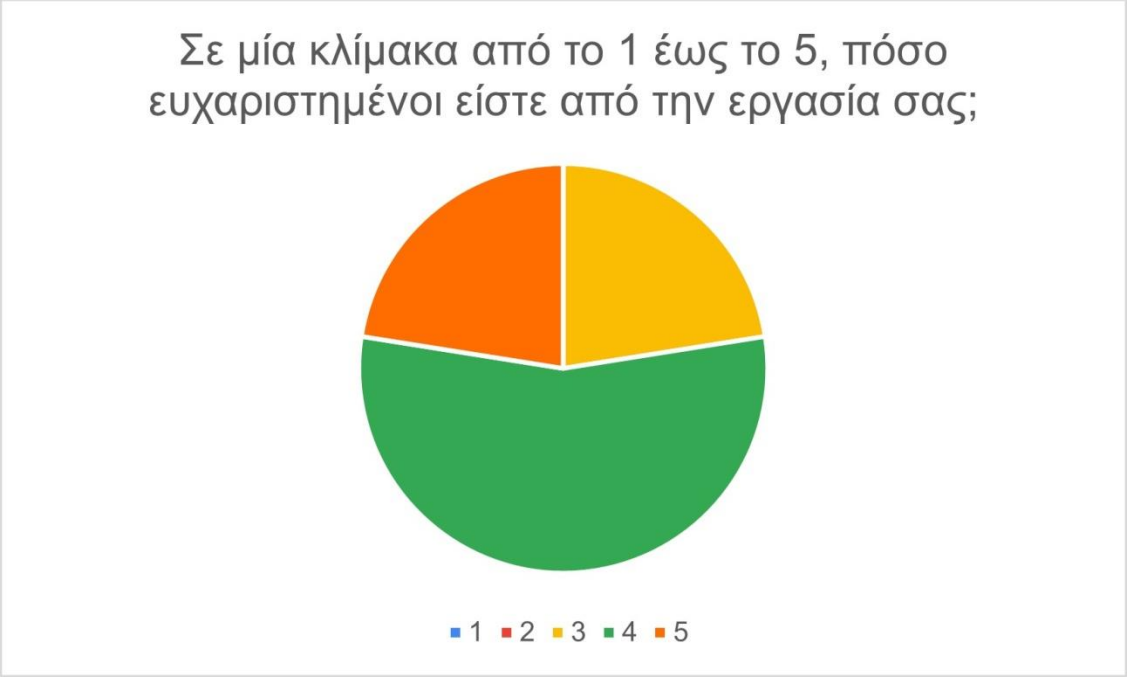
Στην επόμενη ερώτηση, κλίθηκαν να απαντήσουν τον χρόνο που εργάζονται στην εταιρεία. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο άνοιξε τον Απρίλιο του 2022, οπότε, περιμένουμε να συναντήσουμε το μεγαλύτερο ποσοστό να εργάζεται λιγότερο από 2 χρόνια. Και έτσι, το 52,5% εργάζεται στην εταιρεία λιγότερο από έναν χρόνο, το 37,5% βρίσκεται στην εταιρεία 1-2 χρόνια, ενώ μόλις ένα 10% δήλωσε ότι δουλεύει 2-5 χρόνια. Το 10% των εργαζομένων που δήλωσε ότι εργάζεται πάνω από 2 χρόνια, βρισκόταν πριν σε άλλη

ξενοδοχειακή μονάδα της εταιρείας και όταν άνοιξε το ξενοδοχείο στην Βαρκελώνη, μεταφέρθηκε.



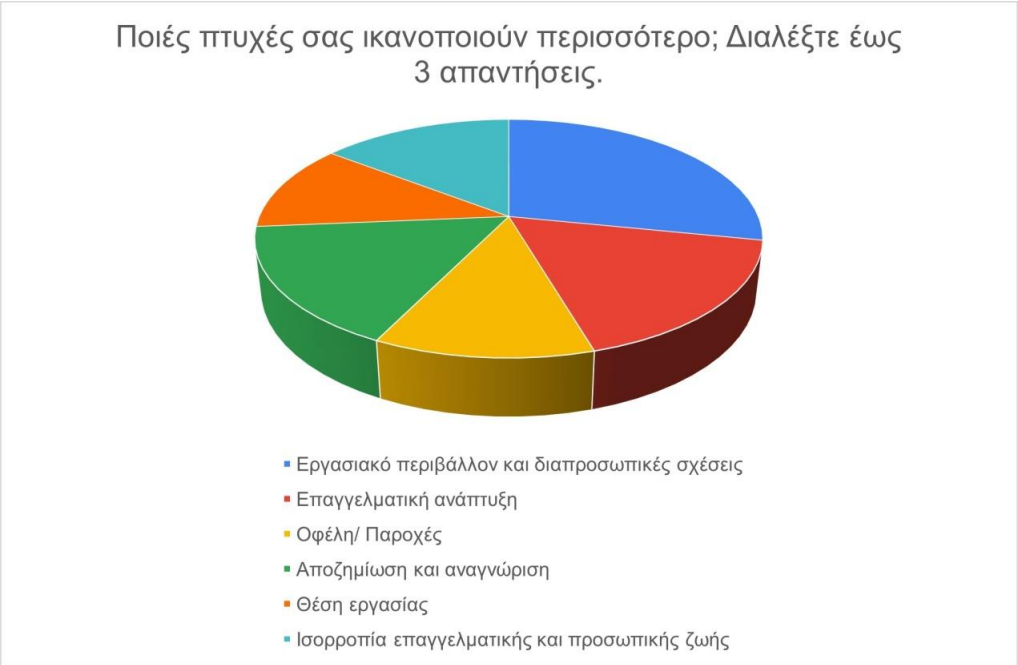
Διάγραμμα 4: Ο χρόνος εργασίας στην εταιρεία.

Η πέμπτη ερώτηση, εισάγει σιγά-σιγά των ερωτώμενο στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και στο στόχο του. Με μία γενική ερώτηση «Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, πόσο ευχαριστημένοι είστε από την εργασία σας;», μπορούμε να αντιληφθούμε τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στο γενικό του πλαίσιο. Όπως γίνεται αντιληπτό από τις απαντήσεις και το διάγραμμα, δεν λάβαμε καμία απάντηση ως 1 ή 2 βαθμό ικανοποίησης που αντικατοπτρίζουν την μη ικανοποίηση ή την ελάχιστη ικανοποίηση. Όλες οι απαντήσεις που λάβαμε κυμαίνονται στον βαθμό ικανοποίησης από το 3 έως το 5. Εννέα άτομα δήλωσαν ως βαθμό ικανοποίησης τον αριθμό 3, που δηλώνει ότι σε γενικές γραμμές είναι καλά στην θέση και το περιβάλλον που βρίσκονται. 22 άτομα δήλωσαν ως βαθμό ικανοποίησης τον αριθμό 4. Με μεγάλη διαφορά, η απάντηση αυτή ήταν η πιο κοινή. Φαίνεται ότι ο βαθμός ικανοποίησης είναι αρκετά μεγάλος, οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι, αλλά είναι δύσκολο σε ευρύτερο βαθμό να δηλώσει κάποιος τον ύψιστο βαθμό ικανοποίησης. Εάν και είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, οι απαντήσεις που λάβαμε στον βαθμό ικανοποίησης 5 ήταν εννέα συνολικά, κάτι που αποδεικνύει ότι το ποσοστό ικανοποίησης της συγκεκριμένης εταιρείας είναι πολύ υψηλό.



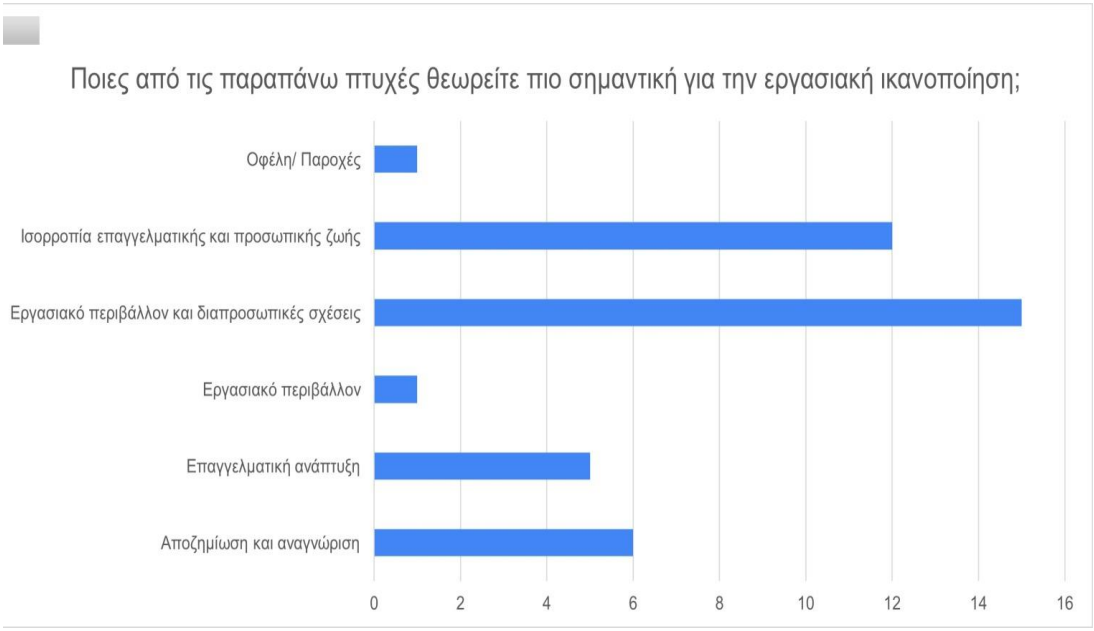
Διάγραμμα 5: Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η επόμενη ερώτηση, σχετίζεται με τις πτυχές και το κομμάτι της εργασίας που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Δόθηκαν 7 επιλογές, από τις οποίες ο κάθε συμμετέχοντας μπορούσε να επιλέξει έως 3 απαντήσεις. Οι επιλογές που δόθηκαν ήταν το εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις, η θέση εργασίας, η αποζημίωση και η αναγνώριση, τα οφέλη-παροχές που προσφέρονται, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η επιλογή «Άλλο». Το 77,5% δήλωσε το εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις, το 32,5% την θέση εργασίας, το 45% την αποζημίωση και την αναγνώριση, το 32,5% τα οφέλη-παροχές, το 47,5% την επαγγελματική ανάπτυξη, το 40% την ισορροπία ανάμεσα σε επαγγελματική και προσωπική ζωή ενώ κανένας δεν δήλωσε κάποια άλλη πτυχή «Άλλο». Φαίνεται, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν το εργασιακό περιβάλλον πολύ σημαντικό παράγοντα. Αμέσως μετά, φαίνεται να ξεχωρίζει η επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και η αποζημίωση.



Διάγραμμα 6: Οι πιο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης κατά την εργασία.

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση, κλίθηκαν να δηλώσουν με βάση τις παραπάνω πτυχές, ποια απ' όλες είναι αυτή που παίζει τον μεγαλύτερο ρόλο, κατά την γνώμη τους, στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Όπως δηλώθηκε και νωρίτερα, το 40% δήλωσε ως την πιο σημαντική πτυχή το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αμέσως μετά, κατέχοντας το 30% των απαντήσεων έρχεται η εξισορρόπηση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Με 15% δηλώνεται η αποζημίωση και η αναγνώριση, ενώ πολύ κοντά βρίσκεται και η επαγγελματική ανάπτυξη με ένα 12,5%. Τα οφέλη/ παροχές με μία μόνο ψήφο κατέχουν το 2,5% ενώ οι υπόλοιπες πτυχές δεν επιλέχτηκαν καθόλου. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η οικονομική απολαβή βρισκόταν στην προηγούμενη ερώτηση με ένα υψηλό ποσοστό δηλώνοντας την σημασία της για την επαγγελματική ικανοποίηση, όμως εδώ κατέχει ένα μικρότερο ποσοστό, κάτι που φανερώνει ότι είναι πολύ σημαντική αλλά όχι η πιο σημαντική πτυχή.



Διάγραμμα 7: Οι πιο σημαντικές πτυχές για την εργασιακή ικανοποίηση.

Η επόμενη ερώτηση έχει ως στόχο να δηλώσει τον κύριο λόγο εγκατάλειψης της εργασίας τους, δηλαδή τον λόγο που θα άφηναν την δουλειά τους και επομένως τον κύριο λόγο που θα μπορούσε να δηλώσει την μη ικανοποίησή τους στην εργασία τους. Καθώς πρόκειται για μία ανοικτού τύπου ερώτηση με σύντομη απάντηση λάβαμε διάφορες απαντήσεις που προσπαθήσαμε να τις ομαδοποιήσουμε προκειμένου να βγάλουμε ένα συμπέρασμα. Οι περισσότερες απαντήσεις που λάβαμε, συνολικά 13 στον αριθμό, αναφέρουν ως λόγο παραίτησης, την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη, για μία διαφορετική καινούρια εμπειρία, για μία καλύτερη θέση εργασίας ή για μία καλύτερη προσφορά εργασίας. Μόλις 9 άτομα δήλωσαν τον οικονομικό λόγο καθώς θα έφευγαν λόγω του χαμηλού μισθού που κατέχουν για να βρουν κάτι καλύτερο. 6 απαντήσεις σχετιζόντουσαν με τον χώρο εργασίας και τις εγκαταστάσεις. 5 μόλις άτομα δήλωσαν ότι θα έφευγαν λόγω της δυσκολίας να εξισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική ζωή, 3 άτομα λόγω του άγχους, του φόρτου εργασίας και της κακής οργάνωσης, 2 άτομα δεν θέλησαν να απαντήσουν γράφοντας την λέξη «όχι» ως απάντηση, 1 άτομο δήλωσε λόγω του μάνατζμεντ ενώ κάποιος άλλος δήλωσε λόγω της έλλειψης απαραίτητων πόρων.

Στο επόμενο στάδιο, προκειμένου να δηλωθεί τί παρακινεί τους εργαζομένους, ζητήθηκε να σημειώσουν την σημασία των ακόλουθων παραγόντων σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 δηλώνει ότι δεν είναι σημαντικό, ενώ το 5 δηλώνει ότι ο παράγοντας είναι πολύ σημαντικός. Οι παράγοντες ήταν οι εξής: κουλτούρα εταιρείας, αναγνώριση,

ανάπτυξη και κατάρτιση, ομαδική συνεργασία, ευελιξία, εσωτερική επικοινωνία, ανταμοιβή, δραστηριότητες και εκδηλώσεις ευεξίας και teambuilding. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, η ανάπτυξη και κατάρτιση, η ευελιξία στην εργασία, η εσωτερική επικοινωνία αλλά και η αποζημίωση, δηλώθηκαν με τον πιο υψηλό βαθμό παρακίνησης.



Διάγραμμα 8: Οι παράγοντες που κινητοποιούν περισσότερο τους εργαζομένους.

Η επόμενη ερώτηση, ανοικτού τύπου, ρωτάει για το ποίοι παράγοντες ή πτυχές της εργασίας τους κινητοποιούν περισσότερο. Με μία μικρή ομαδοποίηση των απαντήσεων που δόθηκαν, έγινε αναφορά 15 φορές στην επαγγελματική ανάπτυξη και την εκμάθηση, 9 φορές αναφέρθηκε ότι κίνητρο αποτελεί η καλή ομάδα και οι συνεργάτες, 6 άτομα ανέφεραν το καλό εργασιακό περιβάλλον, 4 άτομα την ευελιξία και την ισορροπία σε επαγγελματική και προσωπική ζωή, 4 άτομα την επαγγελματική αναγνώριση, 4 άτομα η καλή θέση εργασίας, 2 άτομα τα οφέλη και προνόμια, 2 άτομα ανέφεραν τον καλό μισθό και άλλες 2 φορές αναφέρθηκε η οργάνωση και η κουλτούρα της εταιρείας. Φαίνεται ότι η επαγγελματική ανάπτυξη και το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες και ότι χωρίς αυτούς θα κινηθεί ο εργαζόμενος στην αναζήτηση νέας εργασίας. Εδώ, μπορεί να σημειωθεί και να συσχετιστεί με τον αρκετά μεγάλο αριθμό νεανικού προσωπικού. Οι νέοι συνήθως αναζητούν μία συνεχής εκμάθηση με ανοδική πορεία και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον με μία δυνατή ομάδα που θα τους βοηθήσει να εξελιχθούν και να δουλέψουν με όρεξη.

Ύστερα, γίνεται μία ερώτηση προκειμένου να κινητοποιηθούν και να προτείνουν ή να σχολιάσουν για το πώς η εταιρεία θα μπορούσε να βελτιώσει την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Σημειώθηκαν 11 απαντήσεις που αναφέρουν ότι η εταιρεία θα έπρεπε να καλυτερέψει την εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα τόσο στα διαφορετικά τμήματα του ξενοδοχείου όσο και ανάμεσα σε υπαλλήλους και μάνατζερ. 6 απαντήσεις προτείνουν την πιο συχνή αναγνώριση της καλής δουλειάς, 4 φορές αναφέρεται το οικονομικό κομμάτι με καλύτερους μισθούς, γίνονται δύο αναφορές για εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων προτείνοντας περισσότερα σεμινάρια, δύο απαντήσεις αναφέρουν πως χρειάζονται περισσότερα προνόμια, άλλα δύο άτομα αναφέρονται σε διοργάνωση περισσότερων εκδηλώσεων που σχετίζονται με το ευ ζην, καθώς επίσης γίνονται αναφορές για καλύτερη οργάνωση της εταιρείας, για περισσότερη ευελιξία ωραρίων, για περισσότερα feedback και για λιγότερο μικρομάνατζμεντ. Καθώς επίσης, 4 άτομα δεν είχαν να προτείνουν κάτι.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση, μη υποχρεωτική, του ερωτηματολογίου, ευχαριστεί τους συμμετέχοντες και τους παροτρύνει να γράψουν και να αφήσουν τα σχόλια τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Σύνδεση των αποτελεσμάτων με την θεωρία

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα που μας πρόσφερε η έρευνα του ερωτηματολογίου, γίνεται αντιληπτό, ότι επιβεβαιώνονται πολλά από τα στοιχεία της θεωρίας της ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων.

Αρχικά, όταν μία εταιρεία έχει υπαλλήλους που έχουν παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρείται γενικά ότι έχει ένα υψηλό ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να έχει διάφορες ερμηνείες. Η μακροχρόνια θητεία μπορεί να υποδηλώσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αποφασίσει να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω οργανωτικής σταθερότητας ή και για συσσώρευση εμπειρίας, είτε μπορεί και να οφείλεται σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση τα αποτελέσματα που λάβαμε και έχοντας υπόψη ότι το The Hoxton, Poblenou, άνοιξε τον Απρίλιο του 2022, μπορούμε να δούμε ότι το 37,5% είναι παρόντες από τα εγκαίνια του ξενοδοχείου, πριν από περίπου ενάμιση χρόνο. Υποδηλώνει μία πιο σταθερή σχέση και η έναρξη την ίδια χρονική περίοδο μπορεί να συμβάλλει στην συνοχή της ομάδας και στη βαθιά γνώση διαδικασιών. Το 10% που προσχώρησε από άλλη εγκατάσταση της ίδια εταιρείας, υπογραμμίζει τη σημασία και την ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης και επέκτασης για τη διατήρηση των ταλέντων. Αυτή η ομάδα, μπορεί να φέρει πολύτιμες εμπειρίες και μία νέα προοπτική ενισχύοντας την ποικιλομορφία και προωθώντας ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον.

Γενικότερα, η υψηλή εναλλαγή προσωπικού, που αντιπροσωπεύεται από τους περισσότερους υπαλλήλους με το 52,5%, θα μπορούσε να δημιουργήσει προκλήσεις στη διατήρηση των ταλέντων. Εάν και η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού είναι συνηθισμένη στον κλάδο της φιλοξενίας, αυτό το υψηλό ποσοστό θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη σταθερότητα και τη συνοχή της ομάδας.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική διαχείριση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, η προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και η προσφορά ευκαιριών ανάπτυξης είναι απαραίτητες για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων στον κλάδο της φιλοξενίας. Η μακροπρόθεσμη διατήρηση ταλέντων μπορεί να μεταφραστεί σε ισχυρότερες ομάδες, βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών και τελικά βιώσιμη επιχειρηματική επιτυχία.

Μετά την αξιολόγηση των απαντήσεων των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησής τους στην εταιρεία, λάβαμε ένα πολύ θετικό εύρημα. Κανένας εργαζόμενος δεν εξέφρασε χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει μία ευοίωνη αφετηρία όσον αφορά την ευημερία στην εργασία. Το 22,5% των εργαζομένων εξέφρασε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Γενικότερα, τα ενδιάμεσα επίπεδα μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες για τον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Η πλειοψηφία των 22 απαντήσεων εξέφρασε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης αντανακλώντας ότι η εταιρεία έχει εφαρμόσει αποτελεσματικά τις πρακτικές και τις πολιτικές που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση. Ένα 22,5% ακόμα, έδωσε την υψηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης, ένα αποτέλεσμα ιδιαίτερα αξιοσημείωτο, καθώς καταδεικνύει την δέσμευσή τους στην εταιρεία. Αυτοί οι εργαζόμενοι, μπορούν να θεωρηθούν στοιχεία για την επιτυχία και θετική κουλτούρα της εταιρείας λόγω της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας που μπορεί να προσφέρουν.

Η λεπτομερής αξιολόγηση των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση ρίχνει φως στα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν την αντίληψη και τη δέσμευση του προσωπικού στο ξενοδοχειακό περιβάλλον. Ο συνδυασμός θεωρίας και πραγματικών δεδομένων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση από την εργασία και τους πιθανούς τομείς για βελτίωση.

Πρώτον, είναι προφανές ότι το 77,5% των εργαζομένων προσδιορίζει το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις ως τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την ικανοποίησή τους. Το εύρημα αυτό υποστηρίζει τις θεωρίες που υπογραμμίζουν τη σημασία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος για την προώθηση της δέσμευσης και της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, η αποκάλυψη ότι 6 άτομα θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να εγκαταλείψουν την εργασία τους εάν η πτυχή αυτή επιδεινωθεί, υπογραμμίζει την ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στη διαχείριση των σχέσεων και στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας.

Δεύτερον, το 32,5% των εργαζομένων εκτιμούν την καλή θέση εργασίας ως καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αυτό υποστηρίζει τη θεωρία, ότι η προσφορά ουσιαστικών και προκλητικών ρόλων συμβάλλει στην αίσθηση του σκοπού και της ολοκλήρωσης στην εργασία. Η προσοχή στην κατανομή των ευθυνών και στην επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να είναι το κλειδί για να παραμείνει ικανοποιημένο αυτό το τμήμα του εργατικού δυναμικού.

Η αμοιβή αναδεικνύεται ως κρίσιμο στοιχείο για το 45% των εργαζομένων, με το 15% των εργαζομένων να τη θεωρεί ως τον πιο σημαντικό παράγοντα. Μόλις 9 άτομα θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εάν η αποζημίωση δεν ήταν ικανοποιητική, και από εκεί υπογραμμίζεται η σημασία της μισθολογικής πολιτικής για τη διατήρηση του προσωπικού και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Η επαγγελματική ανάπτυξη ψηφίστηκε από το 47,5% των εργαζομένων, ως ένας σημαντικός παράγοντας και τον κατέταξαν ως τον τέταρτο πιο σημαντικό, ενώ 13 άτομα θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να αλλάξουν εργασία για να βρουν καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης. Υπογραμμίζεται, έτσι, η ανάγκη για προγράμματα ανάπτυξης και η δημιουργία μίας πορείας εξέλιξης εντός του οργανισμού.

Τέλος, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη για το 40% των εργαζομένων, ενώ το 30% θεωρεί ότι είναι ο δεύτερος σημαντικότερος λόγος. Η αποκάλυψη ότι 5 άτομα θα μπορούσαν να αλλάξουν δουλειά για να βελτιώσουν αυτή την ισορροπία αναδεικνύει τη σημασία των πολιτικών και πρακτικών στον χώρο εργασίας που υποστηρίζουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτά παρέχουν πολύτιμη καθοδήγηση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, αναδεικνύοντας βασικούς τομείς που απαιτούν προσοχή και συγκεκριμένες στρατηγικές για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και, κατά συνέπεια, της απόδοσης και της διατήρησης του προσωπικού.

Η ανάλυση των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το τί τους κινητοποιεί περισσότερο στην εργασία τους αποκαλύπτει ένα ποικίλο μωσαϊκό παραγόντων που οδηγούν τόσο στη δέσμευση όσο και στην ικανοποίηση από την εργασία. Ο συνδυασμός των θεωριών των κινήτρων και των συγκεκριμένων απαντήσεων των εργαζομένων παρέχει μια σαφή εικόνα των προτεραιοτήτων και των αναγκών του εργατικού δυναμικού, καθοδηγώντας αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η επαγγελματική ανάπτυξη και η κατάρτιση αναδείχθηκαν ως τα κύρια κίνητρα, τα οποία υποστηρίχθηκαν από 11 άτομα. Το αποτέλεσμα αυτό υπογραμμίζει τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην προσωπική ανάπτυξη και στις ευκαιρίες συνεχούς μάθησης, ιδιαίτερα σε ένα ξενοδοχείο που όπως είδαμε το 47,5% των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 26 με 35 χρονών. Η επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης και ο σχεδιασμός σαφών διαδρομών σταδιοδρομίας μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού.

Δεύτερον, η συνεργασία και η διαμόρφωση καλής ομάδας αναφέρθηκαν από 9 ερωτηθέντες ως βασικοί παράγοντες παρακίνησης. Έτσι, ενισχύεται η θεωρία ότι το θετικό εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι απαραίτητα για την τόνωση του ηθικού και της παραγωγικότητας. Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η προώθηση της ισχυρής ομαδικής δομής μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των κινήτρων.

Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι 6 άτομα προσδιόρισαν το καλό εργασιακό περιβάλλον ως το κύριο κίνητρό τους, γεγονός που υποδεικνύει τη σημασία του οργανωτικού κλίματος στην ικανοποίηση του προσωπικού, όπως είδαμε και παραπάνω. Το ευέλικτο ωράριο εργασίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, που αναφέρθηκαν από 4 άτομα, αναδεικνύουν επίσης τη σημασία καλών εργασιακών πολιτικών που βοηθούν σε ένα καλό βιωτικό επίπεδο.

Παρόλο που παράγοντες όπως οι παροχές, ο μισθός και η αποζημίωση, καθώς και η οργάνωση και η κουλτούρα της εταιρείας, έλαβαν λιγότερες αναφορές, η παρουσία τους δείχνει ότι οι πτυχές αυτές δεν πρέπει να παραβλέπονται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Συνοψίζοντας, ο συνδυασμός της θεωρίας των κινήτρων και των συγκεκριμένων απαντήσεων των εργαζομένων επιτρέπει στη διοίκηση των ξενοδοχείων να σχεδιάζει εξατομικευμένες στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες και φιλοδοξίες. Η αντιμετώπιση αυτών των κινήτρων μπορεί, όχι μόνο να βελτιώσει την ικανοποίηση και τη δέσμευση του προσωπικού, αλλά και να συμβάλει στη συνολική επιτυχία του ξενοδοχείου μέσω μιας παρακινημένης και αφοσιωμένης ομάδας.

6.2 Προτάσεις για βελτίωση

Συνολικά, ο συνδυασμός των απαντήσεων των εργαζομένων αποκαλύπτει ένα ως επί το πλείστον θετικό εργασιακό περιβάλλον στο ξενοδοχείο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να μην παραμελούνται τομείς που μπορούν να επωφεληθούν από συνεχή βελτίωση. Η ανάλυση αυτή παρέχει μια βάση για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που εδραιώνουν και ενισχύουν τις θετικές πτυχές, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν τυχόν ανησυχίες ή τομείς προς ανάπτυξη που εντοπίζουν οι εργαζόμενοι. Η προληπτική προσοχή στην ικανοποίηση από την εργασία, όχι μόνο θα ενισχύσει τη δέσμευση του σημερινού προσωπικού, αλλά θα βοηθήσει επίσης, στην προσέλκυση και διατήρηση πολύτιμων

ταλέντων στο μέλλον. Γι αυτό τον λόγο, θα παρουσιαστούν κάποιες προτάσεις για την βελτίωση της εταιρείας:

- Προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης:

Εφαρμογή δομημένων προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης και συνεχιζόμενης κατάρτισης για την κάλυψη της ανάγκης για ανάπτυξη που εντοπίστηκε από το 52,5% των εργαζομένων. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει εσωτερικά μαθήματα, εργαστήρια, σεμινάρια και καθοδήγηση.

- Ενθάρρυνση της συνεργασίας και της καλής ομαδικής εργασίας:

Σχεδιασμός δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που προωθούν τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ομαδικές δραστηριότητες ή και τακτικές συναντήσεις για την ανταλλαγή επιτυχιών, προκλήσεων και γεγονότων.

- Θετικό οργανωτικό κλίμα:

Θα ήταν καλό να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί το οργανωτικό κλίμα, δίνοντας έμφαση στη σημασία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι έρευνες ικανοποίησης, τα προγράμματα αναγνώρισης και η προώθηση θετικών αξιών και κουλτούρας μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.

- Εργασιακή ευελιξία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

Θα μπορούσαν να αναθεωρηθούν οι πολιτικές ευελιξίας στην εργασία για να καλυφθούν οι ανάγκες του 40% των εργαζομένων που εκτιμούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εάν και είναι γνωστό ότι στον χώρο της φιλοξενίας η εργασία απαιτεί 24/7. Για τα τμήματα που είναι εφικτό, η προσφορά επιλογών όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, περιστασιακή τηλεργασία και πρόσθετα ρεπό μπορεί να είναι επωφελής.

- Αναγνώριση και ανταμοιβές:

Θα μπορούσε να λάβει χώρα η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αναγνώρισης που γιορτάζει τα ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα. Επιπλέον, είναι σημαντική η συχνή αξιολόγηση και προσαρμογή των πολιτικών αποζημίωσης για να διασφαλίσετε ότι ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες του προσωπικού, όπως αναφέρει το 45%.

- Διαφανής επικοινωνία:

Είναι σημαντική η ενθάρρυνση και η προώθηση της ανοικτής και διαφανής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τακτικές συνεδρίες ανατροφοδότησης, ενημερώσεις και αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας.

- Συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις:

Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που επηρεάζουν τους ρόλους τους και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να αυξήσει το αίσθημα ιδιοκτησίας και δέσμευσης.

Με την εφαρμογή αυτών των προτάσεων, το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, προωθώντας ένα θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γίνεται αντιληπτό, ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν ωφελεί μόνο τους μεμονωμένους εργαζομένους αλλά, έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην συνολική απόδοση και επιτυχία του οργανισμού. Αποτελεί ένα βασικό συστατικό στοιχείο για την διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Με βάση την έρευνα που έλαβε χώρα στο ξενοδοχείο The Hoxton, Poblenou, στην Βαρκελώνη και το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους εργαζομένους της εν λόγω εταιρείας μπορούμε να αντιληφθούμε τους βασικούς λόγους που οδηγούν στην ικανοποίηση αλλά και τα κίνητρα που μπορούν να προσφερθούν. Όπως αναφέρθηκε, 40 εργαζόμενοι του ξενοδοχείου, συμμετείχαν και μοιράστηκαν την γνώμη τους σχετικά με το τί τους κάνει ικανοποιημένους στο εργασιακό τους περιβάλλον και τί τους παρακινεί να εργάζονται παραγωγικά και με όρεξη.

Σε σύγκριση με άλλες έρευνες που έχουν διεξάγει το ίδιο θέμα, εντοπίζονται τόσο ομοιότητες όσο και αποκλίσεις. Η ανάλυση που έγινε πλαισιώνει την συνεισφορά στην ευρύτερη εικόνα του θέματος, επιτρέποντάς μας να αξιολογήσουμε την πρωτοτυπία του έργου. Όπως τονίστηκε, γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή η σημασία του καλού εργασιακού περιβάλλοντος της εργασίας, το αίσθημα της αναγνώρισης της καλής δουλειάς, η ανταμοιβή αλλά και οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προώθησης.

Η διεξαγωγή της έρευνας με ερωτηματολόγιο υπόκειται σε ορισμένα σφάλματα και πιθανά κενά που μπορούν να επηρεάσουν την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ένα από αυτά μπορεί να είναι η επιλογή του δείγματος που ίσως δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού-στόχου, αλλά και η υποβολή απαντήσεων με τρόπο που να αντανακλά αυτό που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτό αντί να εκφράσουν την πραγματική τους γνώμη. Γι' αυτό και αναγνωρίζονται τα πιθανά κενά, οι ελλείψεις και οι αδυναμίες της παρούσας εργασίας, αλλά επισημαίνεται η προσπάθεια που καταβλήθηκε για την αντιμετώπιση πιθανών συστηματικών σφαλμάτων, και η επικύρωση του ερωτηματολογίου μέσω πιλοτικών δοκιμών και ανάλυσης αξιοπιστίας, αποδεικνύοντας έτσι και την διαφάνεια της μεθοδολογικής προσέγγισης.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη επιβεβαίωσε τα υπάρχοντα ευρήματα της βιβλιογραφίας, και κατά κύριο λόγο, την σημασία της δημιουργίας ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με ικανοποιημένους εργαζομένους, που προσφέρουν

αποδοτική και παραγωγική δουλεία ανταμείβοντας έτσι, τόσο τους ίδιους όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Παράλληλα, η έρευνα έφερε νέες προοπτικές και αποχρώσεις στην κατανόηση της ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ασπρίδης, Γ. Μ., Τσέλιος, Δ., & Ρωσσίδης, Γ. Φ. (2018). Επιχειρησιακές Επικοινωνίες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ζαΐρης, Α.Γ., Λεμονάκης, Χ., Παναγιωτάκης, Κ., & Σταμάτης, Γ. (2021). Διοίκηση επιχειρησιακής επικοινωνίας και μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες Οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις ICON ΕΠΕ.
- Λιαργκόβας, Π., Δερμάτης, Ζ., & Κομνηνός, Δ. (2019). Μεθοδολογία της Έρευνας και Συγγραφή Επιστημονικών Εργασιών. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Τζιόλα.
- Μεντζελίδης Γ., «Ανθρώπινο Δυναμικό» (2018), Εκδόσεις OwnBook
- Μουζά Λαζαρίδη, Α. (2013). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Ζυγός.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ρεμούντη, Δ. (2005). Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη Χρηματικά Κίνητρα.
- Τερζίδης, Π. Κ., & Τζωρτζάκης, Μ. Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χυτηρής, Λ. (2018). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bridger, R. S., & Brasher, K. (2011). Cognitive task demands, self-control demands and the mental well-being of office workers.
- Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (Επιμέλεια Χ. Τζορμπατζούδης). Αθήνα: Ίων.
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- DeCenzo, D., Robbins, S. Verhulst, S., (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα. Εκδ. Utopia.
- Field, A. (2016). Η Διερεύνηση της Στατιστικής με τη Χρήση του SPSS της IBM. Εκδ. Προπομπός, Αθήνα.
- Hussey, J., & Hussey, R. (Latest edition). Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students. London: Macmillan.
- Locke, E. A., Latham, G. P., Smith, K. J., & Wood, R. E. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. Pearson College Div.
- Maslow A. H., (1943). A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis. London: Sage Publications.
- Pink, D. H. (2010). Drive. Penguin Publishing Group
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2η έκδοση). Εκδόσεις Κριτική.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and Work Behavior. McGraw-Hill College.
- Ulrich, D. (1996). Human Resources Champions. Harveard Business Review Press.
- Vroom, V. H. (2000). Management and Motivation. Penguin Publishing Group.
- Wayne M.R. & Martocchio J.J., «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» (2017), Εκδόσεις Τζιόλα
- Yang, S., Brown, G. C., & Moon, B. (2011). Factors leading to corrections officers' job satisfaction. Public Personnel Management.

- Yi, Y. (1991). A Critical Review of Consumer Satisfaction. In V. A. Zeithaml (Ed.), Review of Marketing 1990, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2012). Business Research Methods (9th ed.). Cengage Learning.

Άρθρα

- Β. Καϊκάς Α.Ε.: Όταν Επιδοτούνται οι Ιδέες (2016). Το Βήμα, Finance Section
- Domingo Bonillo Muñoz, Francisco Jest Nieto González, (2001). Universidad de Almería
- Hernández G, (2023). La satisfacción labroal es clave para el desarollo de las organizaciones. Univesidad de Piura.
- La importancia de la satisfacción laboral para el éxito empresarial, (2021). EAE Business School Madrid.
- La Teoría del Intercambio Social Desde la Perspectiva de Blau. Dialnet.
- Revenio Jalagat, (2026). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. International Journal of Management and Economics.

Ιστοσελίδες

- https://thehoxton.com/poblenou/
- https://thehoxton.com/
- https://ennismore.com/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Έρευνα ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων. Τα σχόλιά σας είναι ζωτικής σημασίας για να μας βοηθήσουν να καταλάβουμε τι σας κάνει να αισθάνεστε ικανοποιημένοι και να έχετε κίνητρα στη δουλειά σας. Παρακαλούμε αφιερώστε λίγα λεπτά για να απαντήσετε με ειλικρίνεια στις παρακάτω ερωτήσεις. Η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διατριβής μου και είναι 100% εμπιστευτική.

Ερώτηση 1: Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ερώτηση 2: Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

Ερώτηση 3: Τμήμα

- Διοίκηση/ Μάνατζμεντ
- Κουζίνα
- Εκδηλώσεις
- Λογιστήριο
- Ρεσεψιόν
- Housekeeping (Καθαριότητα)
- Συντήρηση

- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Εστιατόριο/ Μπαρ
- Πωλήσεις
- Άλλο

Ερώτηση 4: Πόσο καιρό εργάζεστε στην εταιρεία;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-2 χρόνια
- 2-5 χρόνια
- Πάνω από 5 χρόνια

Ερώτηση 5: Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, πόσο ευχαριστημένοι είστε από την εργασία σας;

- 1 (καθόλου ευχαριστημένοι)
- 2
- 3
- 4
- 5 (πολύ ευχαριστημένοι)

Ερώτηση 6: Ποιες πτυχές της εργασίας σας, σας ικανοποιούν περισσότερο; Διαλέξτε έως 3 απαντήσεις.

- Εργασιακό περιβάλλον και διαπροσωπικές σχέσεις
- Επαγγελματική ανάπτυξη
- Οφέλη/ Παροχές
- Αποζημίωση και αναγνώριση
- Θέση εργασίας
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Άλλο

Ερώτηση 7: Ποια από τις παραπάνω πτυχές θεωρείτε πιο σημαντική;

- Εργασιακό περιβάλλον και διαπροσωπικές σχέσεις
- Επαγγελματική ανάπτυξη
- Οφέλη/ Παροχές
- Αποζημίωση και αναγνώριση
- Θέση εργασίας
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Άλλο

Ερώτηση 8: Εάν σκεφτόσασταν να εγκαταλείψετε την τρέχουσα εργασίας σας, ποιος θα ήταν ο κύριος λόγος για την απόφαση αυτή;

[Κείμενο σύντομης απάντησης]

Ερώτηση 9: Παρακαλώ, δηλώστε τη σημασία των ακόλουθων παραγόντων σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 είναι «καθόλου σημαντικό» και το 5 είναι «πολύ σημαντικό».

	1	2	3	4	5
Κουλτούρα εταιρείας					
Αναγνώριση					
Ανάπτυξη και κατάρτιση					
Ομαδική συνεργασία					
Ευελιξία					
Εσωτερική επικοινωνία					
Αποζημίωση					
Εκδηλώσεις ευεξίας/teambuilding					

Ερώτηση 10: Ποιες πτυχές της εργασίας σας, σας κινητοποιούν περισσότερο;

[Κείμενο σύντομης απάντησης]

Ερώτηση 11: Έχετε προτάσεις ή σχόλια σχετικά με το πώς ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων;

[Κείμενο σύντομης απάντησης]

Ερώτηση 12: Σας ευχαριστώ για τη συμβολή σας στη μεταπτυχιακή μου διατριβή. Εάν θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο, μπορείτε να το γράψετε παρακάτω:

[Κείμενο σύντομης απάντησης]

Σύνδεσμος ερωτηματολογίου:

https://forms.gle/JQUpo5P7dnWAMES3A