

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ



Πτυχιακή

Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και η
ικανοποίηση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες
στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού

ΕΛΙΝΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΜΑΙΟΣ 2013

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Πτυχιακή διατριβή

Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και η
ικανοποίηση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες
στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού

ΜΑΙΟΣ 2013

ΛΕΜΕΣΟΣ



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Λεμεσός, 7 του Μαΐ, 2013

Εγώ η Ελίνα Γεωργίου, βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική μελέτη και το έργο που παρουσιάζεται είναι δικό μου επίτευγμα.

1. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω συμβουλευτεί δημοσιευόμενο έργο άλλων δημιουργών αυτό δηλώνεται πάντα με σαφή τρόπο.
2. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω χρησιμοποιήσει ακριβή αποσπάσματα από το έργο των άλλων δημιουργών η πηγή αναφέρεται. Μην την εξαίρεση των εν λόγω αποσπασμάτων η παρούσα διπλωματική μελέτη είναι αποκλειστικά δικό μου έργο.
3. Έχει αναφέρει όλες τις βασικές υποστηρικτικές πηγές.
4. Εάν η έρευνα μου απορρέει από προηγούμενες εργασίες ή και μέρος ενός μεγαλύτερου έργου ερευνητικής συνεργασίας, έχω καταστήσει σαφές τι ακριβώς υλοποιήθηκε από άλλους και σε τι ακριβώς έχω συμβάλει εγώ ο ίδιος.
5. Έχω μελετήσει και κατανοήσει τις κυρώσεις που απορρέουν από την λογοκλοπή.

Όνομα : Ελίνα Γεωργίου

Υπογραφή

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ελίνα Γεωργίου, 2013-05-7

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητων και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου Δρ. Κωνσταντίνο Κοντογιώργη για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου μελέτης. Επίσης ευχαριστώ θερμά τους υπεύθυνους τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς επίσης και τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων της Λεμεσού για τον πολύτιμο χρόνο που μου παραχώρησαν για την ολοκλήρωση της ερευνητικής μου μελέτης.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την στήριξη τους κατά την διάρκεια των προπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον ειδικά στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αναμφίβολα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση στοχεύει στο να πραγματοποιήσει τα μέγιστα-αποτελέσματα με βάση τους παραγωγικούς πόρους που διαθέτει. Παρόμοιες μελέτες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, αναφέρουν το πόσο σημαντική είναι η εργασιακή ικανοποίηση για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Άλλωστε στις μέρες μας, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων. Από αυτή μπορεί να εξαρτηθεί η ικανοποίηση του πελάτη και με αυτό τον τρόπο θα αποφασίσει να επαναλάβει τη διαμονή του στο ξενοδοχείο αλλά επίσης θα βοηθήσει και στην διαφήμιση του. Το σωστά καταρτισμένο και ικανοποιημένο προσωπικό αποδίδει καλύτερα με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια στρατηγική κερδοφορίας.

Έχει αποδειχτεί λοιπόν πως η παρακίνηση και υποκίνηση των εργαζομένων, τόσο των μόνιμων όσο και των εποχιακών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην ικανοποίηση τους στο χώρο εργασίας, όσο και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και αναλύει τα ξενοδοχεία ως μονάδες που έχουν οικονομικό όφελος και οι οποίες βοηθούν ουσιαστικά στην προώθηση, και πώληση της φιλοξενίας. Στόχος αυτής της έρευνας λοιπόν είναι να εξετάσει και να αναλύσει τους παράγοντες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού.

Η συγκεκριμένη διπλωματική μελέτη περιλαμβάνει το θεωρητικό κομμάτι τις έρευνας, γίνεται η ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης οι οποίοι επηρεάζουν τους υπαλλήλους των 4* και 5* ξενοδοχειακών μονάδων και ακολουθεί μια σειρά από διαδικασίες, οι προτάσεις και συμπεράσματα για την υλοποίηση της έρευνας. Τα πρωτογενή στοιχεία εντοπίστηκαν μέσα από την δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε στους υπαλλήλους των ξενοδοχείων της Λεμεσού και στην συνέχεια έγινε μια ανάλυση των συμπερασμάτων.

Λέξεις κλειδιά : *παρακίνηση, ικανοποίηση, υποκίνηση, παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του υπαλλήλου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ- ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
1.1 Εισαγωγή	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2.1 Ο ορισμός της επιχείρησης και της ξενοδοχειακής μονάδας.....	15
2.2.2 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.2.3 Ο ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης	17
2.2.4 Η έννοια της παρακίνησης στην επιχείρηση	19
2.2.5 Η έννοια της παραγωγικότητας σε σχέση με την επιχείρηση	20
2.2.6 Η έννοια της υποκίνησης στην επιχείρηση	21
2.3 Το άτομο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και η διαφορετικότητα του	22
2.4 Μοντέλα και Μελέτες Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης	23
2.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση και Κλίμακες των Brayfield και Rothe (1951).....	24
2.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967).....	24
2.4.3 Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Warr και συνεργάτες (1979).....	25
2.5 Διαχείριση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
2.6 Μοντέλα και Θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση	26
2.6.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1954)	26
2.6.2 Θεωρία Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959)	27
2.6.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)	28

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	29
2.7.1 Θετικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου	31
2.7.2 Αρνητικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
3.1 Εισαγωγή	35
3.2 Αιτιολόγηση της επιλεγείσας μεθοδολογίας.....	35
3.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα	36
3.3 Διαδικασίες Ερευνάς.....	36
3.3.1 Δειγματοληψία.....	36
3.3.2 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου	37
3.3.3 Ερωτηματολόγιο	37
3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων	42
3.4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	46
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	46
4.1 Εισαγωγή	46
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	46
4.3 Στατιστική Ανάλυση Ερωτήσεων Εργασιακής Ικανοποίησης/ Παρακίνησης	52
4.3.1 Στατιστική Ανάλυση Ενότητας 1 (Αντικείμενο Εργασίας και Γενικές Συνθήκες Εργασίας)	52
4.3.2 Στατιστική Ανάλυση Ενότητας 2 (Παρακίνηση/ Κίνητρα)	53
4.4 Στατιστική Ανάλυση Δείγματος με χρήση του Μοντέλου συσχετίσεων R.....	59
4.5 Στατιστική Ανάλυση Δείγματος με χρήση Γραμμικής Παλινδρόμηση	60
4.7. Ποιοτική Ανάλυση της Ανοιχτού Τύπου Ερώτησης	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	64
5.1 Εισαγωγή	64
5.2 Συμπεράσματα	64
5.3 Προτάσεις για βελτίωση ικανοποίησης των εργαζομένων	66
5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	68
Βιβλιογραφία	70
Ελληνική βιβλιογραφία.....	70
Αγγλική βιβλιογραφία	71
Διαδικτυακές πηγές.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : Ιεραρχία Αναγκών του Maslow εικόνα από: *Maslow, A. (1943), A theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review 50, 370-396.*

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Κατανομή δείγματος ανά Φύλο

ΓΡΑΦΗΜΑ 1 : Κατανομή δείγματος ανά Φύλο

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : Κατανομή δείγματος ανά Μορφωτικό Επίπεδο

ΓΡΑΦΗΜΑ 2 : Κατανομή δείγματος ανά Μορφωτικό Επίπεδο

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Κατανομή δείγματος ανά Ιδιώτη

ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : Κατανομή δείγματος ανά Ιδιώτη

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Κατανομή δείγματος ανά Εμπειρία στο Ξενοδοχείο

ΓΡΑΦΗΜΑ 4 : Κατανομή δείγματος ανά Μορφωτικό Επίπεδο

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : Κατανομή δείγματος ανά Ηλικία

ΓΡΑΦΗΜΑ 5 : Κατανομή δείγματος ανά Ηλικία

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

ΓΡΑΦΗΜΑ 6 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις - Αμοιβής

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις – Συνάδελφοι

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις – Προϊστάμενοι

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις - Αξιοποίηση Ικανοτήτων και δεξιοτήτων

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις – Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : Ηγεσία και Επιχείρηση

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : Δείκτες Συνάφειας

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : R

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Α.Π : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

M.S.Q: Minnesota Satisfaction Questionnaire

E : Ερώτηση

M.O : Μέσος Όρος

T.A : T.A

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002) αναφέρουν ότι θα πρέπει οι διάφοροι οργανισμοί να κατανοήσουν ότι εκείνο που μπορεί να τους διαφοροποιήσει και να τους δώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι διαδικασίες με τις οποίες διαμορφώνεται το ανθρώπινο δυναμικό της και όχι με το κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και την τεχνολογία της. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει η επιλογή του κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα για τον τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχει μεγάλη σημασία το ανθρώπινο δυναμικό που βρίσκεται σε άμεση και συνεχή επαφή με τους φιλοξενούμενους. Οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι, ώστε να επιφέρουν οφέλη στην ξενοδοχειακή μονάδα και ικανοποίηση στους φιλοξενούμενους.

Στην Κυπριακή πραγματικότητα οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό τομέα βρίσκονται συχνά στο επίκεντρο των συζητήσεων. Η επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού στα 4* και 5* ξενοδοχεία αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για το αποτέλεσμα της φιλοξενίας. Αξίζει λοιπόν να σημειωθεί ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο αναγνωρίζουν πλέον την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση στην ικανοποίηση του. Γι αυτό το λόγο πρέπει οι διευθυντές με την σειρά τους να αντιλαμβάνονται τους παράγοντες και κυρίως τους αρνητικούς ο οποίοι προκαλούν δυσαρέσκεια και επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι: α) να επικεντρωθεί στην αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων με την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης, β) να διαπιστωθούν και να περιγραφούν οι μέθοδοι παρακίνησης που αξιοποιούν οι εργοδότες, και γ) να διατυπωθεί η σημασία των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Η συγκεκριμένη διπλωματική μελέτη αποτελείται από δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος παρουσιάζει συνοπτικά την εισαγωγή και ανάλυση των κυριοτέρων όρων περιλαμβάνει δηλαδή το θεωρητικό κομμάτι τις έρευνας όπως ορισμούς και έννοιες οι οποίες αφορούν το ίδιο το άτομο μέσα σε μια επιχείρηση, την διοίκηση τους ανθρώπινου δυναμικού, την εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση και υποκίνηση καθώς επίσης και παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο σκοπός οι στόχοι της

έρευνας και η μεθοδολογική προσέγγιση, οι τρόποι επιλογής του δείγματος των εργαζομένων, το ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας, καθώς και η μεθοδολογία που επιλέχθηκε. Το τελευταίο μέρος παρουσιάζει η στατιστική επεξεργασία και μαζί με την ανάλυση των δεδομένων κάποιες εισηγήσεις για βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Η κατανόηση της σύγχρονης ανθρώπινης συμπεριφοράς με προεκτάσεις στην παρακίνηση και ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, καθώς και των κινήτρων που τη διαμορφώνουν αλλά και τη μεταβάλλουν, είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό πρέπει να αποτελεί ένα από τα πλέον ουσιώδη θέματα διερεύνησης καθώς συνδέεται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού αυτού. Ακόμη σημαντικό ρόλο για μια επιχείρηση η οποία θέλει να ξεχωρίσει για τις αξίες, την συνέπεια, την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα και γενικότερα το εργασιακό της περιβάλλον είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της, που αφορά την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, την αναγνώριση και την καινοτομία της.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύει τους βασικούς όρους και εξηγεί τις έννοιες με τις οποίες καταπιάνεται αυτή η ερευνά. Γίνεται αναφορά στην επιχείρηση, στον ορισμό και στον σκοπό της, στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς επίσης και στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη αναλύονται μοντέλα και μελέτες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης καθώς επίσης και η σημαντικότητα του ατόμου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και στην διαφορετικότητα του.

2.2 Ορισμοί και έννοιες

2.2.1 Ο ορισμός της επιχείρησης και της ξενοδοχειακής μονάδας

Σύμφωνα με τον Κολοβού (2012) « *επιχείρηση είναι μια ομάδα ανθρώπων, η οποία αξιοποιεί μια επιχειρηματική ευκαιρία, διαχειρίζεται μέσα πόρους και χρόνο, χρησιμοποιεί το management για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες, για να ικανοποιήσει κάποια ή κάποιες ανάγκες και να επιτύχει ένα οικονομικό αποτέλεσμα*».

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά την οικονομία μιας ολόκληρης χώρας (Κολοβός, 2012). Οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν το 1/3 από το χρόνο τους για τις εταιρείες καθώς επίσης είναι το εισόδημα και η απασχόληση τους (Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999). Κάθε επιχείρηση συμπεριλαμβανομένου και της ξενοδοχειακής, αποτελείται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και απόδοσης του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1991).

α) Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

1. το οικονομικό περιβάλλον δηλαδή ότι σχετίζεται με την οικονομία, τα εισοδήματα, τον ρυθμό ανάπτυξης το φορολογικό σύστημα και τις οικονομικές σχέσεις
2. το νομικό περιβάλλον, που ασχολείται με τους νόμους με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση
3. το τεχνολογικό περιβάλλον ασχολείται με τις νέες τεχνολογίες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του εξοπλισμού και των εργαζομένων της
4. το κοινωνικό περιβάλλον, αφορά τα χαρακτηριστικά μιας χώρας και πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με την κοινωνική οργάνωση της, όπου είναι ενσωματωμένες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επηρεάζουν την εξέλιξη και λειτουργία της
5. το πολιτισμικό και πολιτικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας δηλαδή τα ήθη και έθιμα, παραδόσεις και θρησκεία καθώς επίσης και το πλαίσιο για το πώς λειτουργεί το κράτος

β) Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με:

1. τους προμηθευτές υπηρεσιών ή υλικών

2. τους πελάτες ή καταναλωτές,
3. το προσωπικό
4. τους μετόχους

Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, δηλαδή αναλύει τα ξενοδοχεία ως μονάδες που έχουν οικονομικό όφελος και οι οποίες βοηθούν ουσιαστικά στην προώθηση, και πώληση της φιλοξενίας. Σύμφωνα με το Λαλούμη (2000, σελ.25) *«ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων»*

Σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η δημιουργία κερδοφορίας ούτως ώστε να αναπτυχθεί περισσότερο αλλά παράλληλα να ικανοποιήσει και να κρατήσει τους πελάτες της. Ένα πολύ σημαντικός παράγοντας κερδοφορίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Η ποιότητα υπηρεσιών ορίζεται ως ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη, της υπηρεσίας και τις αντιλήψεις του πελάτη (Parasuraman *et al.*, 1985). Ο Grönroos (1984) ορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, όπου ο καταναλωτής συγκρίνει τις προσδοκίες του με την υπηρεσία που θεωρείται ότι έχει λάβει. Για να καταφέρει λοιπόν να προσελκύσει και να διατηρήσει την πελατεία της σημαντικό ρόλο έχει το ανθρώπινο δυναμικό της που αποτελεί μια πολύ σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία αφού τα άτομα αποτελούν την βάση για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα της (Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1991).

2.2.2 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους στους οποίους αναθέτουν ρόλους όπου για να τους επιτύχουν σίγουρα χρειάζονται την μεταξύ τους συνεργασία έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν και οι στόχοι του οργανισμού. Ο άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για ένα οργανισμό, γιατί από αυτόν εξαρτάται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης καθώς επίσης και η κερδοφορία. Σημαντικό ρόλο για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων γιατί καταβάλουν προσπάθειες για την οργάνωση και τις γενικές συνθήκες εργασίας. Για να μπορεί το άτομο, να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό

στην δουλειά του θα πρέπει να έχει και τα απαραίτητα κίνητρα και αμοιβές. Για το λόγο αυτό οι διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο προσωπικό τους και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Ο Dessler (2008, σελ 30), ορίζει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως *«την διαδικασία για την απόκτηση, κατάρτιση, την αξιολόγηση, και την αποζημίωση των εργαζομένων, καθώς και την παρακολούθηση των σχέσεων εργασίας τους, την υγεία και την ασφάλεια, δικαιοσύνη και ανησυχίες»*.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) προτάθηκε ως ερευνητικό πεδίο στις αρχές του εικοστού αιώνα και ασχολήθηκε κυρίως με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Τις τελευταίες δεκαετίες σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζομένου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη ειδικού τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σήμερα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ερευνά όλα τα θέματα που αφορούν την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και σκοπός της είναι η εξασφάλιση της ποιότητας, ποσότητας σε θέματα εργαζομένων έχει ανάγκη η επιχείρηση (Κουτσαντώνης, 2009).

Η ΔΑΠ αποτελεί λοιπόν μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (Κουτσαντώνης, 2009). Το τμήμα αυτό αποτελείται από έναν αριθμό λειτουργιών όπως την οργάνωση, την παρακολούθηση της απόδοσης, τον καθορισμό των αμοιβών κλπ. και ο ρόλος του είναι να σχεδιάζει, να εφαρμόζει αλλά και να βελτιώνει αυτό το σύστημα λειτουργιών (Κανελλόπουλος, 2002). Γι' αυτό το λόγο ακολουθεί ορισμένες μεθόδους και διαδικασίες ώστε να διασφαλίσει τη συνεχή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης δηλαδή φροντίζει ώστε να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση, προβλέπει τις μελλοντικές της ανάγκες σε προσωπικό και να οργανώνει σχέδια για την κάλυψή τους (Κανελλόπουλος, 2002).

2.2.3 Ο ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η μέτρηση της ικανοποίησης τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Ουσιαστικά η έννοια «εργασιακή ικανοποίηση» στηρίζεται στην ικανοποίηση που έχει ένα άτομο από την εργασία του. Σύμφωνα με τον Fisher (2002) ο οποίος στηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συμπεριφορά. Η ικανοποίηση λοιπόν επιβάλλεται να είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην επιχείρηση για λόγους είτε ανθρωπιστικούς είτε και οργανωτικούς καθώς επίσης η

επαγγελματική εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται τόσο με την ψυχολογική όσο και με την σωματική τους υγεία ((Ρozoukidou et al., 2007). Η διάκριση όμως μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίηση είναι σημαντική, επειδή οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν αν ο στόχος τους είναι να παρέχουν το μέγιστο επίπεδο της αντιληπτής ποιότητας εξυπηρέτησης ή να έχουν ικανοποιημένους πελάτες.

Η εργασία αυτή καταπιάνεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχουν αρκετοί ορισμοί, συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Wright και Davis (2003) εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη ή θετική κατάσταση, που έρχεται ως αποτέλεσμα από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εμπειρίας της». Παλαιότερα ο Spector (1977 σελ75) υποστήριξε ότι η ικανοποίηση «αντανάκλα μια διεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του περιβάλλοντος της εργασίας, η οποία καταλήγει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα, ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους». Επιπλέον ο Spector (1977) κατηγοριοποίησε την ικανοποίηση σε δύο βασικές κατηγορίες, την εξωτερική και εσωτερική. Όσον αφορά την εξωτερική ικανοποίηση έχει να κάνει με τους μισθούς, τα συστήματα προαγωγών, προσθετές παροχές το εργασιακό κλίμα. Ενώ η εσωτερική ικανοποίηση ασχολείται με την ευκαιρία ανάδειξης των ικανοτήτων τους, την αναγνώριση της δουλειάς τους, τα συναισθήματα τους καθώς επίσης και τον τρόπο αντιμετώπισης τους ως ανθρώπους και όχι ως μηχανές (Spector, 1977).

Σύμφωνα με την Δημόπουλου και συνεργάτες (2012) η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα επίκαιρα και σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τα ίδια τα άτομα και ειδικότερα στην εποχή που βρισκόμαστε τώρα, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην χώρα μας. Η ικανοποίηση λοιπόν σχετίζεται περισσότερο με την φυσική συναισθηματική αντίδραση του ατόμου η οποία συνδυάζεται με διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Ακόμη αποτελεί μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις επιτυχίας μιας επιχείρησης καθώς επίσης η ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση των υπαλλήλων της η οποία έχει σαν κύριο αποτέλεσμα την θετική οικονομική ενίσχυση της επιχείρησης.

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι συνδεδεμένη με την ποιότητα των υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς επίσης και η επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης είναι καθοριστικοί λόγο του ότι η γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα κίνητρα ή αντικίνητρα που υπάρχουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να τους σχηματίσουν και

να τους μετατρέψουν. Επομένως η ΔΑΠ πρέπει να συνεισφέρει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, πιο συγκεκριμένα αν υπάρχουν ψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τότε ενδεχομένως αποφεύγονται οι απουσίες από τον χώρο εργασίας. Ακόμη η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την δουλειά τους ενώ ταυτόχρονα συνδέεται και με τους στόχους της επιχείρησης (Δημοπούλου και συνεργάτες, 2007).

Γενικότερα η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους παρακινεί να συμμετάσχουν πιο ενεργά στην επιχείρηση και ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν δράσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την κερδοφορία. Για παράδειγμα, οι Spinelli και Canavos (2000) αναφέρουν ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μεμονωμένων επισκεπτών, γεγονός που αυξάνει το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των φιλοξενουμένων. Έτσι οι πελάτες θα αναγνωρίζουν τις εξαιρετικές υπηρεσίες που τους παρέχονται λόγω του ότι οι εργαζόμενοι μένουν ικανοποιημένοι, και αυτό βγαίνει προς τα έξω (Dogan & Chi 2009).

2.2.4 Η έννοια της παρακίνησης στην επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Σαλεσιώτη(1999), και Τζωρζακης και Τζωρζακη (2002) η παρακίνηση είναι μια σειρά από διαδικασίες και σχέσεις που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους.

Το σημαντικότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και ταυτόχρονα είναι ίσως η λιγότερη αξιοποιήσιμη πηγή. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων καθώς επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική εάν και εφόσον το προσωπικό της είναι καλά καθοδηγημένο και με αρκετά υψηλή παρακίνηση και ικανοποίηση του. Θεωρείται τέχνη η παρακίνηση του ανθρώπου μέσα στο χώρο εργασίας καθώς επίσης και το κλειδί της επιτυχίας για την απόδοση τους (Ευστάθιος και συνεργάτες, 2012).

Για την διαδικασία αυτή πρώτα δημιουργείται μια ανάγκη, αυτή μπορεί να είναι υποσυνείδητη ή συνειδητή. Από την στιγμή που δημιουργείται η ανάγκη, τότε παράγεται το κίνητρο, το οποίο μπορεί να καθορίσει τον στόχο. Από την στιγμή που υπάρχει ο στόχος, τότε αυτόματα θέλουμε να τον πραγματοποιήσουμε, και όταν το καταφέρουμε, με αυτό το τρόπο ικανοποιούμε την ανάγκη μας με αποτέλεσμα στη συνέχεια να δημιουργείτε μια μεγαλύτερη. Γενικότερα η

διαδικασία της παρακίνησης είναι ένας φαύλος κύκλος, λόγω του ότι οι άνθρωποι γενικότερα τους δημιουργούνται αρκετές ανάγκες (Σαλεσιώτης, 1999).

Η έννοια της παρακίνησης σχετίζεται άμεσα με τις ανάγκες, την συμπεριφορά και τους σκοπούς των εργαζομένων. Χρησιμοποιείται περισσότερο για να εκφράσει συναισθήματα των υπαλλήλων τα οποία δημιουργούνται μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Στην πραγματικότητα αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία η οποία μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η παρακίνηση μπορεί να προέλθει από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης, είτε φυσικής (για παράδειγμα νερό, ύπνος, τροφή) είτε ψυχικής (όπως είναι η αναγνώριση, ο σεβασμός κ.α.). Συνδέεται λοιπόν με την συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων καθώς επίσης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν την διοίκηση. Επίσης για την παρακίνηση των υπαλλήλων σημαντικό ρόλο έχουν και τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο όπως για παράδειγμα οι αμοιβές (Σαλεσιώτης, 1999).

2.2.5 Η έννοια της παραγωγικότητας σε σχέση με την επιχείρηση

Με τον όρο παραγωγικότητα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον αναφερόμαστε στον διαδεδομένο δείκτη παραγωγικότητας ο οποίος εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμός ατόμων, ή ώρες εργασίας) που παράγει το αποτέλεσμα (Κυπριακή Δημοκρατία, 2011). Αυτό βέβαια μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν περίπλοκες αλληλεπιδράσεις. Συγκεκριμένα χωρίζονται σε μακρό-παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και μικρό-παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στις αποφάσεις της διεύθυνσης και στη στάση των εργαζομένων (Κυπριακή Δημοκρατία, 2012).

Σήμερα, η παραγωγικότητα για πολλές επιχειρήσεις αποτελεί καθημερινό πρόβλημα γιατί αποδεικνύει την όλη ανεπάρκεια της. Είναι πολύ σημαντικό, μια επιχείρηση μέσα από αμοιβές και επιβραβεύσεις για την απόδοση του εργατικού δυναμικού της να καταφέρει να έχει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Έτσι οι ηγεσίες των ξενοδοχείων θεωρούν την παραγωγικότητα ως ένα από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990).

Άρα για μια επιχείρηση είναι η καλύτερευση της παραγωγικότητας, γιατί με αυτό το τρόπο μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της καθώς επίσης να αυξήσει τα κέρδη της. Σύμφωνα με τον Κολοβό (2012) για να μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας,

μέσα σε μια επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει καλύτερη οργάνωση καθώς επίσης και βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων της. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζονται τα κατάλληλα κίνητρα όπως για παράδειγμα οι καλές συνθήκες εργασίας, καλύτερες αμοιβές, το κλίμα σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και προϊστάμενων να είναι θετικό κλπ. αλλά και ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον όπου θα επικρατεί ο κοινωνικός διάλογος καθώς επίσης θα προφυλάσσονται τα δικαιώματα των υπαλλήλων. Αν τελικά αυξηθεί η κερδοφορία της, θα υπάρχει βελτίωση τόσο στην κατάρτιση των εργαζομένων της όσο και στις συνθήκες εργασίας όπου αυτό οδηγεί σε περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας (Κυπριακή Δημοκρατία, 2012). Επομένως, μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, έχει το ανθρώπινο δυναμικό της.

2.2.6 Η έννοια της υποκίνησης στην επιχείρηση

Η υποκίνηση μπορεί να οριστεί ως *«η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν»* (Λαλούμης & Ρούπας 2002, σελ 162).

Τα κίνητρα λοιπόν μπορούν να επιδράσουν στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων καθώς επίσης έχουν καθοριστικό ρόλο για την κάθε συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη η υποκίνηση των υπαλλήλων έχει ως στόχο την κατανόηση των αναγκών καθώς επίσης και με τον τρόπο που σκέφτονται και δρουν. Μια επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα συστήματα αμοιβών των υπαλλήλων της γιατί οι αμοιβές μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκινητικοί παράγοντες. Σε αντίθεση με την τιμωρία η οποία είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια και να φέρει αρνητικά αποτελέσματα (Λαλούμης & Ρούπας 2002).

Επιπρόσθετα πολύ σημαντικό είναι οι διοικητικές μονάδες της κάθε επιχείρησης να δίνουν αξία στον υπαλλήλους τους αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες των υπαλλήλων τους. Συγκεκριμένα η ηγεσία δεν αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υπάλληλοι τους με αποτέλεσμα να μην τους αμοιβούν δίκαια. Έτσι, με αυτό το τρόπο οι ίδιες οι επιχειρήσεις υποκινούν αρνητικά το προσωπικό τους με αποτέλεσμα να μειώνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης τους (Λαλούμης & Ρούπας 2002). Για αυτό το λόγο η ΔΑΠ πρέπει να υποκινεί του εργαζομένους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

2.3 Το άτομο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και η διαφορετικότητα του

«Η συνεχής επιμόρφωση των ατόμων που απασχολούνται στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία βοηθά όχι μόνο στην απόκτηση νέων γνώσεων αλλά και στην ευαισθητοποίηση για το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο κάθε εργαζόμενος στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.» (Λοϊζίδου, 2010).

Το άτομο μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και γενικά σε οποιαδήποτε οργανισμό, μπορεί να χαρακτηρίσει το προσωπικό του οργανισμού αυτού καθώς επίσης μπορεί να ανεβάσει την οικονομική του αξία. Ουσιαστικά δίνει μια ταυτότητα μέσα στον οργανισμό καθώς θεωρείτε η πηγή συντήρησης και βοήθειας για την επιβίωση της. Ακόμη πολλές γνώσεις και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της (Νικολάου, 2008). Όταν το άτομο έχει ενεργή συμμετοχή σε ότι αφορά τους στόχους του ξενοδοχείου, τότε αυτόματα του δημιουργείται το αίσθημα ότι είναι μέλος μέσα στην ηγετική ομάδα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να υιοθετεί πιο εύκολα την κουλτούρα και την φιλοσοφία του οργανισμού. Επιπρόσθετα βοηθά στο να αυξάνεται σημαντικά η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση (Hewitt & Parfit, 1953 ; Spector 1997 ; Souza –Poza 2000).

Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν πρέπει να αξιολογηθεί κατάλληλα επειδή είναι μια πολύ ισχυρή πηγή δύναμης με αρκετές ικανότητες και χάρις σε αυτόν μπορεί να επέλθει η επιτυχία της επιχείρησης (Σαλεσιώτης, 1999). Ο κάθε οργανισμός, στην προκειμένη περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων στα 4* και 5* της Λεμεσού, αποτελείται από προσωπικό το οποίο έχει διαφορετική κουλτούρα, θρησκεία, νοοτροπία, ήθη και έθιμα και θα πρέπει να κατανοηθεί ότι σήμερα οι οργανισμοί και γενικότερα οι βιομηχανίες δεν διαφοροποιούνται λόγω του εξοπλισμού που διαθέτουν ή των υλικών τους, αλλά διαφέρουν με βάση των ανθρώπων που χρησιμοποιούν (Σαλεσιώτης, 1991). Οι μοντέρνες μονάδες αποδέχονται τους υπαλλήλους τους και προσπαθούν να επενδύσουν στην διαφορετικότητα τους ώστε να αποκομίσουν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η διαφορετικότητα τους.

Όπως αναφέρει ο Χριστάκος (2012) από της αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει γνωστοποιηθεί η διαφορετικότητα, όταν άρχισε να αναγνωρίζεται η πολυπολιτισμικότητα της κοινωνίας και ο αντίκτυπος της στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα ο Roosevelt (1999) ήταν ο πρώτος που αναφέρει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα του οργανισμού τους και όχι την κουλτούρα του προσωπικού τους. Μια άλλη παλαιότερη θεωρία από τον Alder (1956) αναφέρει

ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να γνωρίσουμε την συμπεριφορά τους, τα κίνητρα που χρειάζονται και γενικότερα να μελετήσουμε τον άνθρωπο. Ακόμη ο ίδιος (Alder, 1956) αναφέρει ότι λόγω της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου θα πρέπει να του δείχνουμε σεβασμό, εμπιστοσύνη, ενθάρρυνση και συνεργασία ούτως ώστε να αποδώσει καλύτερα και να μπορεί να εξελίσσεται. Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα η εφαρμογή της διαφορετικότητας του ατόμου πραγματοποιείται μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή Δυναμικού και από την πλευρά της επιχείρησης απαιτείται πλήρης αφοσίωση (Χριστάκος, 2012).

2.4 Μοντέλα και Μελέτες Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία η επιλογή για το ιδανικό όργανο μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι εξουθενωτική παρ' όλο που μια σειρά από εργαλεία μέτρησης είναι διαθέσιμα, όλα έχουν περιορισμούς στην έκταση, στις ιδιότητες, και στη χρήση. Άρα δεν υπάρχει απλή απάντηση στις ερωτήσεις των ερευνητών που ψάχνουν το καλύτερο εργαλείο για τη μέτρηση της ικανοποίησης, προφανώς αυτό εξαρτάται από τον κάθε ερευνητή και το πώς θέλει να καθορίσει τη μέτρηση, και ανάλογα με το σκοπό της έρευνας.

Οι Roznowski και Hulin (1992) αναφέρουν ότι η εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να είναι προβλέψιμη από την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται σχεδόν πάντα μέσω της έρευνας που γίνεται όσον αφορά τα συναισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους με την χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να δηλώσουν το κατά πόσο έμειναν ικανοποιημένοι ή όχι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Με αρκετές κλίμακες στο ερωτηματολόγιο υπολογίστηκε και ο βαθμός ικανοποίησης και έγινε η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού ηθικού. Προφανώς όμως ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις όπου η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να υπολογιστεί μέσα από ερωτήσεις για να αξιολογηθεί η ικανοποίηση ενός ατόμου (Spector, 1997; Gupta, 2009).

Ορισμένα χαρακτηριστικά των μετρήσεων αυτών σύμφωνα με τους Jayaratne (1993) και Spector (1997) είναι ότι είναι ευαίσθητες στο περιεχόμενο και στα πλαίσια εργασίας καθώς επίσης διακρίνονται ανάμεσα σε ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα άτομα τα οποία διαφέρουν από την κοινωνία λόγω γλώσσας, θρησκείας κ.α. όπως επίσης και στο τρόπο

ζωής των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα εφαρμόζονται διαφορετικά σε διαφορετικές κουλτούρες και κοινωνικές τάξεις.

2.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση και Κλίμακες των Brayfield και

Rothe (1951) Από τις παλαιότερες επίσης κλίμακες είναι αυτή των Brayfield και Rothe από το 1951, η οποία αναπτύχθηκε προκειμένου να μετρήσει την συνολική εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνοντας υπ όψιν όλες τις πλευρές της εργασίας. Η κλίμακα αποτελείται από 18 στοιχεία που περιγράφουν συγκεκριμένα συναισθήματα απέναντι στην εργασία, ενώ οι απαντήσεις διαφημίζονται από 1 « Συμφωνώ πολύ » έως 5 « Διαφωνώ πολύ » (Castillo & Cano, 2004). Σύμφωνα με τους δημιουργούς της, η κλίμακα παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα ακόμα και συγκρινόμενη με την Job Satisfaction Measure του Hoprock (Brayfield & Rothe, 1951).

2.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967)

Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist, το 1967. Το ερωτηματολόγιο αυτό παρέχει πιο εξειδικευμένες πληροφορίες σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνοντας είκοσι διαστάσεις, ενώ κυκλοφορεί σε δύο εκδοχές, μία μεγάλη και μία μικρή. Το σύνολο των ερωτήσεων ανά διάσταση διαφοροποιείται ανάλογα με την εκδοχή του ερωτηματολογίου (Weiss *et al.* 1968). Πρόκειται για μια κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους.

Αυτή η κλίμακα έχει δύο μορφές, μια αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μία αρκετά πιο σύντομη εκδοχή που περιέχει 20 ερωτήσεις. Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είτε της εσωγενής και εξωγενής ικανοποίησης. Οι 20 διαστάσεις είναι: Δραστηριότητα, Ανεξαρτησία, Ποικιλία, Κοινωνική θέση, Επίβλεψη ανθρώπινης σχέσεις και τεχνικής, Ηθικές αξίες, Ασφάλεια, Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, Εξουσία, Αξιοποίηση ικανοτήτων, Εταιρικές πολιτικές και πρακτικές, Αμοιβές, Προαγωγές, Υπευθυνότητα, Δημιουργικότητα, Συνθήκες εργασίας, Συναδελφικότητα, Αναγνώριση, Επίτευγμα. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε πενταβάθμια κλίμακα : Πολύ ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Δεν μπορώ να αποφασίσω, Δυσανεστημένος και Πολύ δυσανεστημένος (Spector, 1997).

2.4.3 Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Warr και συνεργάτες (1979)

Συμφώνα με τους Warr και συνεργάτες (1979) η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή, μονοδιάστατη έννοια, αλλά ως ένα πολύπλοκο σύνολο που προκύπτει από τις προσδοκίες ενός ατόμου για την εργασία του. Ερευνητικά καταγράφουν πέντε σημαντικές διαστάσεις σε κάθε στάση απέναντι στην εργασία: α) η ίδια η εργασία, β) η αμοιβή, γ) η προαγωγή, δ) η επίβλεψη και ε) οι συνάδελφοι. Το συγκεκριμένο μοντέλο μιλά για δύο βασικές μελέτες τις οποίες έχουν πραγματοποιήσει εργαζόμενοι, και αναφέρονται σε κλίμακες που σχετίζονται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής και έχουν αξιολογηθεί. Οι συγκριμένες κλίμακες έχουν κατασκευαστεί για να διορθώσουν ορισμένες έννοιες. Καλύπτουν την ανάμιξη του έργου, εσωτερικά κίνητρα εργασίας, υψηλή προτεραιότητα ανάγκης, ικανοποίηση από την εργασία και καταπολέμηση του άγχους (Warr et al., 1979).

Βασισμένοι σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο οι άξονες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ικανοποίησης στο Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης είναι: (1) άμεσος προϊστάμενος, (2) συνθήκες εργασίας-μισθός (3) συνεργάτες και (4) ευκαιρίες για προαγωγή (Warr et al. 1979). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 15 ερωτήματα που μετρούν αυτές τις χαρακτηριστικές πηγές της επαγγελματικής ικανοποίησης σε επταβάθμια κλίμακα.

2.5 Διαχείριση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αφού είναι αυτό το οποίο βοηθά τόσο στην κερδοφορία όσο και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Ακόμη ασχολείται με τα άτομα τα οποία εργάζονται στην επιχείρηση καθώς και τον κύκλο ζωής μέσα στον οργανισμό.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρνουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι οι ικανότητες, η πείρα, οι δεξιότητες, η εκμάθηση και η αφοσίωση. Σύμφωνα με τον Donald and Kirkpatrick (2009) ανθρώπινοι πόροι ορίζεται η διαδικασία μέσω της οργάνωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσής και την ανάπτυξη του ανθρώπου. Σκοπός λοιπόν της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εστίαση στην πηγή δηλαδή στους ανθρώπους οι οποίοι φέρνουν τη επιτυχία στη επιχείρηση. Επίσης, ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και με την εφαρμογή κανόνων που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Δηλαδή η Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει

διαχειριστικό, εκτελεστικό και υποστηρικτικό ρόλο. Επίσης συντελεί στο να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό, να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, να αποφεύγονται οι διακρίσεις, να ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας και να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αποτελείται από τέσσερις βασικές μεταβλητές: την αντίληψη, τα κίνητρα, την ικανότητα και τις συνθήκες. Δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους, διότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του προσωπικότητα και ικανότητα να αξιολογούν τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζονται (Τερζίδης & Τζωρζάκης, 2004). Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί με τον πιο σωστό τρόπο τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ αντίθετα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να λάβουν το ανάλογο όφελος για τις υπηρεσίες τους (Κουτρούκης, 2011).

2.6 Μοντέλα και Θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση

2.6.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1954)

Μια από της ίσως σημαντικότερες και πιο γνωστές θεωρίες είναι αυτή του Abraham Maslow (1943) σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών. Ο Maslow ήταν ο πρώτος επιστήμονας που προσπάθησε να ιεραρχήσει της ανθρώπινες ανάγκες καθώς επίσης χαρακτηριζόταν ως «ο πατέρας» της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας. Ο Αθανασίου (2012) σημειώνει ότι η πρόταση του Maslow ήταν ότι τα ανθρώπινα κίνητρα μπορούν να περιγραφούν με όρους την ιεράρχηση των βασικών αναγκών. Αυτές οι ανάγκες αρχικά αποτελούνται από 4 κατηγορίες αλλά μετά ήρθε και πρόσθεσε ακόμα μια για την οποία κάποιος μπορούσε να φθάσει πολύ σπάνια. Πιο συγκεκριμένα το 1954 ο Maslow προσπάθησε να δημιουργήσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο θα προσπαθεί να ικανοποιεί θεμελιώδεις ανάγκες με μια σειρά προτεραιότητας σε μορφή πυραμίδας όπου στην βάση θα βρίσκονται (Maslow, 1954) :

1. *φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες* δηλαδή οι κύριες ανάγκες με τις οποίες μόνο με αυτές μπορεί κανείς να επιβιώσει και να κρατηθεί στη ζωή για παράδειγμα το νερό, ο ύπνος, το σπίτι, φαγητό.
2. *ασφαλείας και προστασίας*

3. ακολούθως είναι η ανάγκη όπου *ανήκουμε κάπου*, η αίσθηση ότι μας αγαπούν.
4. *την υπόληψη* δηλαδή την ανάγκη από κύρος το οποίο θα μας δώσει τον πολυπόθητο σεβασμό των υπολοίπων.
5. η τελευταία κατηγορία αποτελείτε από την ανάγκη του *αυτοπροσδιορισμού και αυτοπραγμάτωσης* δηλαδή να είμαστε άνθρωποι πιο δημιουργικοί, να μπορούμε να καταλαβαίνουμε τους άλλους και να λύνουμε προβλήματα (Αθανασίου, 2012).

Η θεωρία του Maslow, δεν σκόπευε να εφαρμοστεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αφού οι ανάγκες οι οποίες είχε προσδιορίσει δεν αφορούσαν αποκλειστικά μόνο τους εργαζομένους, ή παράγοντες οι οποίοι επηρέαζαν την παρακίνηση τους. Ωστόσο, από ότι φαίνεται έχει επηρεάσει κατά πολύ τους μάνατζερ για την εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης (Χυτήρης, 2001).



2.6.2 Θεωρία Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959)

Την δική του θεωρία παρακίνησης ανέπτυξε ο Frederick Herzberg το 1959, η οποία βασιζόταν σε συμπεράσματα που προήρθαν από μια έρευνα η οποία αναφέρεται στις τάσεις απέναντι στην εργασία. Συγκεκριμένα κατέληξε ότι οι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν δυσαρέσκεια είναι εντελώς διαφορετικοί από αυτούς που τους προκαλούν ικανοποίηση (Herzberg, 1959).

Οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αυτοί που σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες και έτσι παρακινούνται για να καλυτερεύσουν την απόδοσή τους. Τέτοιου είδους παράγοντες παρακίνησης είναι οι εξής :

- Φύση της Εργασίας

- Επίτευξη
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Αναγνώριση
- Ανάπτυξη - εξέλιξη

Κάποιο άλλοι παράγοντες οι οποίοι έχουν αποδειχτεί με βάση την έρευνα, προκαλούν δυσαρέσκεια και εμπλέκονται έντονα με το εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, αν οι παράγοντες αυτοί τείνουν να είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο τότε δημιουργούν την δυσαρέσκεια των υπαλλήλων, αν ισχύει το αντίθετο τότε δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί ως «Παράγοντες Υγιεινής»:

1. Πολιτική και Διοίκηση επιχείρησης
2. Προϊστάμενος
3. Σχέσεις με προϊστάμενο
4. Συνθήκες εργασίας
5. Μισθός
6. Σχέσεις με συναδέλφους
7. Προσωπική ζωή
8. Σχέσεις με υφιστάμενους
9. Ασφάλεια

Ο Herzberg, χρησιμοποίησε την έννοια «*Εμπλουτισμός της εργασίας*», δηλαδή για να μπορέσουν οι υπάλληλοι να παρακινηθούν περισσότερο έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους, θα πρέπει να νοιώθουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους (Χυτήρης, 2001). Η θεωρία της Παρακίνησης και της Υγιεινής, επηρέασε σημαντικά τους διοικούντες, για το πώς να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους και έστρεψε όλη την προσοχή των μάνατζερ στους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται ως εναλλακτικές λύσεις και αφορούσαν μόνο το περιεχόμενο της εργασίας.

2.6.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)

Το 1964 έχει αναπτυχθεί από τον Victor Vroom η θεωρία των προσδοκιών. Η συγκεκριμένη θεωρία αναλύει την διαδικασία του πώς παρακινείται ένας εργαζόμενος. Σύμφωνα με τον

Αριστείδη (2011) «η θεωρία αυτή πρεσβεύει ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα/στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές».

Η θεωρία του Vroom, βοηθά τους επαγγελματίες να κατανοήσουν τις πολυπλοκότητες για παρακίνηση της εργασίας καθώς επίσης βοηθά τους μάνατζερ να εφαρμόσουν συστήματα παρακίνησης, τα οποία θα στηρίζονται στην προτίμηση, προσδοκία και υποκειμενική εκτίμηση (Χυτήρης, 2001). Ακόμη, η συγκεκριμένη θεωρία προσπαθεί να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαλέγουν μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων, έτσι ώστε να έχουν τα μέγιστα ανταποδοτικά οφέλη. Ο Αριστείδης (2011) υποστηρίζει ότι η δύναμη για δράση αποτελείται από 3 παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι το σθένος δηλαδή η ένταση για επιθυμία ανταμοιβών ενώ ο δεύτερος είναι η προσδοκία δηλαδή η επαυξημένη προσπάθεια του ατόμου στην εργασία του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης του. Η οργανικότητα είναι ο τρίτος παράγοντας, όπου η πίστη των υπαλλήλων ότι με την περισσότερη προσπάθεια που κατέλαβε, η διοίκηση θα το αναγνώριση και θα τον ανταμείψει ανάλογα (Αριστείδης, 2011). Αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι « μηδέν» τότε θα έχει ως αποτέλεσμα και η υποκίνηση για την εκτέλεση μιας πράξης να είναι «μηδέν» (Ευστράτιος, 2012).

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

Η παρακίνηση, η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα του εργαζομένου συνδέονται. Συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την θέση την οποία κατέχει. Επιστημονικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναγκαία για την ευημερία του οργανισμού της επιχείρησης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν δείξει ότι οι άγριες φωνές, οι προσβολές, η συστηματική άσκηση κριτικής και η μη αναγνώριση της εργασίας προς τους υπαλλήλους έχουν πιο σοβαρότερες επιπτώσεις από ότι η σεξουαλική παρενόχληση ενός υπαλλήλου μέσα στο χώρο εργασίας του (Μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων που είναι θύματα, 2012). Οι βίαιες μορφές επιθετικότητας μέσα στο χώρο εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην είναι προσηλωμένοι στα καθήκοντα τους με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση της εργασίας τους και να αυξάνονται τα επίπεδα τους άγχους και οργής (Μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων που είναι θύματα, 2012).

Συνολικά, η παραγωγικότητα δεν είναι ανεξάρτητη από την επαγγελματική ικανοποίηση και για τον λόγο αυτό αφού η ικανοποίηση του εργαζομένου δεν επιφέρει κάποιο κόστος για την επιχείρηση πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005) μια επιχείρηση όταν αποφασίσει να προβεί σε κάποιες ενέργειες ή αλλαγές ούτως ώστε να πετύχει το καλύτερο δυνατό θετικό αποτέλεσμα, χρειάζεται ο κατάλληλος τρόπος φροντίδας και χειρισμού των εργαζομένων της. Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα καθώς επίσης και η βιωσιμότητα της είναι η εκπαίδευση και ποιότητα των υπαλλήλων της, η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία καθώς επίσης και τα κίνητρα που θα τους δίνονται.

Η αύξηση του ανταγωνισμού μέσα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ώθησε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές έτσι ώστε να κερδίσουν το πλεονέκτημα αυτό (Arnett *et al.*, 2001). Σήμερα οι αλλαγές οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι πολλές και απρόβλεπτες, μπορεί να είναι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Pozoukidou *et al.*, 2007).

Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα (Δημόπουλος, 1998):

Σε μακροοικονομικό επίπεδο:

- Η δομή της οικονομίας
- Η οικονομική σταθερότητα
- Η ανεργία
- Οι υποδομές

Σε μικροοικονομικό επίπεδο:

- Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται
- Η οργάνωση της εργασίας
- Οι διευθυντικές πρακτικές
- Η καινοτομία
- Ο ανταγωνισμός

2.7.1 Θετικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου

Τις περισσότερες φορές το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης για να μπορεί να αποδώσει καλύτερα χρειάζεται κάποιους παράγοντες οι οποίοι θα το παροτρύνουν και θα το βοηθήσουν να γίνει πιο παραγωγικό. Τα συστήματα λοιπόν που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και με ανάλογη πρόσθετη αμοιβή των εργαζομένων είναι κυρίως οικονομικά αλλά όχι μόνο, πιο κάτω καταλογοποιούνται τα κυριότερα:

Οικονομικά κίνητρα

1. Έκτακτα δώρα (bonus)
2. Επίδομα παραγωγής
3. Πρόσθετες κοινωνικές παροχές

Μη Οικονομικά κίνητρα

1. Αναγνώριση και αξιοκρατία
2. Προοπτικές γρήγορης εξέλιξης
3. Κατάλληλες συνθήκες εργασίας
4. Εκπαίδευση / επιμόρφωση

Οι συγκριμένοι παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν ως κίνητρα τα οποία θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να μένουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον καθώς επίσης τους παρακινούν να εργαστούν με περισσότερη όρεξη και ζήλο για την δουλειά τους. Αυτή η έρευνα αναλύει τους οικονομικούς παράγοντες οι οποίοι θα βοηθήσουν στην παρακίνηση τους, συγκεκριμένα είναι οι αμοιβές για την απόδοση όπως για παράδειγμα η μακροπρόθεσμη επιβράβευση δηλαδή η αμοιβή των ατόμων στηρίζεται ανάλογα με την απόδοση της εργασίας του (Cushway & Lodge, 2009). Οι βασικές μορφές αμοιβών σε σχέση με την παραγωγικότητα είναι :

- Αμοιβή με βάση το παραγόμενο έργο
- Αμοιβή με βάση τον διατεθέντα χρόνο
- Αμοιβή με βάση την απόδοση

Τα προγράμματα μπόνους, τα οποία ίσως να είναι από τα πιο δημοφιλέστερα κίνητρα όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα βασίζονται σε μια αντικειμενική επίτευξη ενός στόχου και συνήθως συνδέεται με την επίτευξη ατομικού στόχου ενός υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση. Τα μπόνους δεν βοηθάνε μόνο στην ικανοποίηση της εργασίας αλλά και στην παρακίνηση των υπαλλήλων ενώ τα συγκεκριμένα προγράμματα είναι εύκολο να οργανωθούν λόγω του ότι είναι αρκετά ευέλικτα. Επιπρόσθετα, ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα το οποίο διαθέτουν είναι το μεγαλύτερο μέρος τους βασίζεται στην απόδοση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2003) ένα άλλο πολύ σημαντικό κίνητρο είναι η αμοιβή βάση επαγγελματικών δεξιοτήτων δηλαδή είναι συστήματα αμοιβών τα οποία βάσει της ικανότητας και όχι την απόδοση, που έχουν η εργαζόμενοι πληρώνονται ανάλογα. Αρχικά ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται και γίνεται μια εκπαίδευση ενώ στην συνέχεια ενσωματώνεται στην ομάδα εργασία, μαθαίνει διάφορες δουλειές και έτσι έχει την ευκαιρία να αποκτήσει εμπειρίες μέσα από την εκπαίδευση που λαμβάνει. Έτσι το μεγάλο πλεονέκτημα που αποκτά είναι ότι κάθε φορά που κάνει μια δουλειά η πληρωμή του αυξάνεται καθώς επίσης αποκτά ευελιξία, λόγω του ότι γνωρίζουν περισσότερες από μια δουλειά. Ταυτόχρονα ο συνδυασμός της απόκτησης δεξιοτήτων και αυξήσεις του μισθού δημιουργεί κίνητρο για καλύτερη απόδοση, μάθηση και την αυτοβελτίωση.

Επίσης το επίδομα αξίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την υποκίνηση των εργαζομένων, συγκεκριμένα συνδυάζει την αύξηση των πληρωμών με την ατομική απόδοση των υπαλλήλων. Ουσιαστικά ανάλογα με το πόσο παραγωγικό είναι ένα άτομο μέσα στον οργανισμό και την απόδοση που έχει κάθε χρόνο, αμείβεται ανάλογα πάντοτε με την αξία του.

2.7.2 Αρνητικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου

Ορισμένοι αρνητικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους υπαλλήλους είναι όταν δεν μένουν ευχαριστημένοι από τον χώρο εργασίας τους και έτσι το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας αυξάνει το στρες. Για παράδειγμα λόγω έλλειψης προσωπικού να πρέπει να εργάζονται περισσότερες ώρες με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν σωστά. Ταυτόχρονα, σημαντική ευθύνη για αυτό έχουν τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, για παράδειγμα αν τα διευθυντικά στελέχη ή ηγέτες του οργανισμού πιέσουν τους υπαλλήλους τους με περισσότερο

φόρτο εργασίας, αυτό μπορεί αν τους επηρεάσει με αποτέλεσμα να μην μπορούν να λειτουργήσουν σωστά (Πατσαλλής, 2011). Ακόμα λόγω έλλειψης κινήτρων από τους ανωτέρους, δηλαδή να μην παρακινήσει το προσωπικό του να εργαστεί, τότε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να μην έχουν την απαραίτητη διάθεση να εργαστούν με ζήλο και αφοσίωση με αποτέλεσμα να πέφτει η απόδοση τους (Θεοφάνους, 2009).

Σχετικά με τα πρότυπα εργασίας, συγκεκριμένα ένας εργαζόμενος ενώ είχε κάνει συμφωνία για τα καθήκοντα που θα εκτελεί, καταλήγει να κάνει περισσότερα από αυτά που του ανέθεσαν με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδώσει σωστά (Πατσαλλής, 2011). Επιπλέον λόγω έλλειψης κινήτρων από τους ανωτέρους δηλαδή να μην παρακινήσει το προσωπικό του να εργαστεί, τότε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να μην έχουν την απαραίτητη διάθεση να εργαστούν με ζήλο και αφοσίωση με αποτέλεσμα να πέφτει η απόδοση τους (Θεοφάνους, 2009).

2.9 Επίλογος

Το κεφάλαιο αυτό όπως και το προηγούμενο έχει επικεντρωθεί στις ξενοδοχειακές μονάδες και στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Η μελέτη των παραμέτρων της ικανοποίησης που διέπει τους εργαζομένους στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Κύπρου, και η καταγραφή του βαθμού παρακίνησης και ικανοποίησης στο προσωπικό που εργάζεται σε αυτά, είναι κάτι που ελάχιστα έχει ερευνηθεί. Στόχος της ξενοδοχειακής βιομηχανίας λοιπόν είναι να καταφέρει να προσφέρει την απαραίτητη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της καθώς επίσης στην κατάρτιση και εκπαίδευση του (Χαραλάμπους, 2012). Είναι γεγονός λοιπόν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό είναι μεγίστης σημασίας γι' αυτό σκοπός αυτής της εργασίας είναι η κατανόηση της ανθρώπινης ικανοποίησης και συμπεριφοράς των εργαζομένων σε 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού με προεκτάσεις στην παρακίνηση και ικανοποίηση στο χώρο εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Η αναγκαιότητα για μελέτη των παραμέτρων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στις 4* και 5* ξενοδοχειακές μονάδες της Λεμεσού καθώς και η καταγραφή του βαθμού παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού που εργάζεται σε αυτές, μπορεί να δώσει μία επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τα επιμέρους προβλήματα. Είναι προφανές λοιπόν ότι ο τομέας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την χώρα μας. Παρόλα αυτά δεν έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού.

Αυτό το κεφάλαιο αναλύει την μεθοδολογική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για αυτή τη μελέτη, και εξηγεί πως επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις για το ερευνητικό εργαλείο. Ακόμη γίνεται ανάλυση της διαδικασίας διεξαγωγής της έρευνας και περιγράφεται η στρατηγική που ακολουθήθηκε.

3.2 Αιτιολόγηση της επιλογείσας μεθοδολογίας

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού. Ειδικότερα, η παρούσα έρευνα εξετάζει τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν την παρακίνηση και ικανοποίησή των εργαζομένων στις 4* και 5* ξενοδοχειακές μονάδες ενώ επικεντρώνεται στις παραμέτρους που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι στόχοι αυτής της έρευνας είναι:

- 1) να εξετάσει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις 4* και 5* ξενοδοχειακές μονάδες της Λεμεσού
- 2) να εντοπίσει τους βασικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων
- 3) να καταγράψει τους παράγοντες/παραμέτρους που κατά την εκτίμηση των εργαζομένων επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης και ικανοποίησης τους
- 4) να αναλύσει τη σχέση της καλής ηγεσίας και της καλής επαγγελματικής ικανοποίησης

3.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν είναι τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού; Ποιοι είναι οι παράμετροι που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού;
- Ποιος είναι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού;
- Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού;
- Ποια η συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης;

3.3 Διαδικασίες Έρευνάς

Η μελέτη είναι διερευνητικού τύπου για τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά το μόνιμο προσωπικό που εργάζεται στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού.

3.3.1 Δειγματοληψία

Αρχικά ενημερώθηκε η διοίκηση των 4* και 5* ξενοδοχείων της Λεμεσού (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 σελ 76) και οι υπεύθυνοι των τμημάτων σχετικά με το σκοπό της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από τη συντονίστρια της έρευνας στους υπαλλήλους μέσα σε φάκελο για την διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης τους ήταν τοποθετημένα σε ελεγχόμενο χώρο για τη διασφάλιση της ακεραιότητάς τους. Τα ερωτηματολόγια κατά την επιστροφή τους παραλαμβάνονταν σε φάκελο.

Μοιράστηκαν 140 ερωτηματολόγια από οποία τα 45 ήταν στην Αγγλική γλώσσα και επιστράφηκαν 137 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα οποία τα 35 ήταν στα Αγγλικά και αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας. Συγκεκριμένα δόθηκαν συνολικά σε τρία 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού 25 ερωτηματολόγια, σε ένα 5* δόθηκαν 15, σε δύο 4* ξενοδοχεία από 20 και σε ένα 4* ξενοδοχείο δόθηκαν 10. Επίσης δόθηκαν στους υπεύθυνους των τμημάτων για να τα μοιράσουν στους εργαζομένους στο διάλειμμα τους για να μην διαταράσσεται η ομαλή

λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των ξενοδοχειακών υπαλλήλων, που εργάζονται στα τμήματα υποδοχής, housekeeping, καθαριότητας, μπαρ, κουζίνας, λογιστηρίου και τεχνικούς κατά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας (Φεβρουάριος - Μάρτιος 2013). Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε Κύπριους και ξένους υπαλλήλους εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως Ρώσους και Άγγλους.

3.3.2 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Αυτή η εργασία στηρίχθηκε σε ποσοτική και ποιοτική έρευνα, δηλαδή στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων. Τα περισσότερα αποτελέσματά της είναι αριθμοί, δείκτες, ποσοστά και μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν. Η στατιστική έρευνα θεωρείται πιο αντικειμενική γιατί τα δεδομένα που συλλέγονται αναλύονται στατιστικά. Η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, κλειστού τύπου. (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος 2001)

Επιπλέον η μελέτη αυτή στηρίχθηκε και στη διεθνή βιβλιογραφία (άρθρα, βιβλία) για την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση, όπου και εντόπισε ότι παρόμοιες έρευνες στηρίχθηκαν σε μορφές ποσοτικής έρευνας, όπως τα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

3.3.3 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 & 3 σελ 78 & 88) που καταρτίστηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας αφορά την μέτρηση και καταγραφή της παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μεταβλητές που προέρχονται από αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή περιοδικά. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονταν από τα ερωτηματολόγια *Job Satisfaction* (Warr et al., 1979), και *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weiss et al. 1966). Για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «*Job Satisfaction Scale*» των Brayfield & Rothe (1951) με την χρησιμοποίηση των πρώτων 18 ερωτήσεων από τις δεκαοχτώ συνολικά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Η κλίμακα είναι τύπου Likert και επικεντρώνεται στη « *στάση του ατόμου ως προς την δουλειά* »

(Brayfield & Roche 1951). Οι απαντήσεις δίνονται με εξάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ Πλήρως) έως το 6 (Συμφωνώ Πλήρως).

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 4 ενότητες που κάλυπταν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, παρακίνησης δημογραφικά χαρακτηριστικά και ανοιχτού τύπου E των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού. Η εισαγωγή περιείχε μια συνοπτική αναφορά για το σκοπό της έρευνας, οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των προσώπων και της απόλυτης εμπιστευτικότητας ενώ ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 10 λεπτά της ώρας.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε συνολικά 37 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 36 ήταν κλειστού τύπου και μία ανοικτού τύπου καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις με κλίμακες μέτρησης τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις οι οποίες συνδέονται με την παρακίνηση/ κίνητρα των εργαζομένων. Η τρίτη ενότητα με την χρήση ενός πίνακα ερωτήσεων που , ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει το βαθμό ικανοποίησης του ως προς τις πλευρές της σημερινής του εργασίας μέσω κλίμακας Likert με την εξής διαβάθμιση 1= Διαφωνώ Πλήρως, 2= Διαφωνώ Αρκετά, 3 = Διαφωνώ λίγο, 4= Συμφωνώ λίγο, 5 = Συμφωνώ αρκετά, 6 = Συμφωνώ Πλήρως. Τέλος υπάρχει μια E ανοιχτού τύπου η οποία είναι πιο γενική. Η τελευταία ενότητα αποτελείται από 5 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα πληθυσμού. (Παράρτημα 3)

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Διερεύνηση της ικανοποίησης των ερωτώμενων ως προς τις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου .

Οι προτάσεις στο ερωτηματολόγιο που αφορούσαν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού είναι 8. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες : **Αντικείμενο εργασίας και Γενικές συνθήκες εργασίας**. Οι ερωτήσεις αυτές στηρίζονται σε θεωρίες οι οποίες σχετίζονται τόσο με την παρακίνηση όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

- **Αντικείμενο εργασίας :** περιλάμβανε έξι ερωτήσεις που έχουν βασιστεί στην θεωρία των Wagt και συνεργάτες (1979) για την η εργασιακή ικανοποίηση: E1 «*Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος* », E3 «*Από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου είμαι ικανοποιημένος*, E4 « *Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές* και E6 «*Είναι ικανοποιημένος ο*

βαθμός ελευθερίας που μας δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου. Ενώ η E2 «*Αισθάνομαι ασφάλεια στην δουλειά μου*» βασίζεται στις θεωρίες των Warr και συνεργάτες (1979) για την εργασιακή ικανοποίηση και τη Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τον καθημερινό όγκο εργασίας του εργαζόμενου, την ποικιλία των εργασιών που του ανατίθενται, το βαθμό ελευθερίας που του δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών του. Ο παράγοντας αντικείμενο εργασίας αναμένεται σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Zhang, 2003). Αυτό σημαίνει ότι οι διαστάσεις του παράγοντα αντικείμενο εργασίας αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Ενώ οι ερωτήσεις E7 «*Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου*» και E8 «*Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)*» αναφέρονται στις **Γενικές συνθήκες εργασίας** και έχουν βασιστεί στην θεωρία Warr και συνεργάτες (1979) για την εργασιακή ικανοποίηση. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την ευελιξία στο ωράριο εργασίας, τον τόπο εργασίας, τον αριθμό ημερών άδειας, τον αριθμό ωρών εργασίας καθημερινά. Ο παράγοντας γενικές συνθήκες εργασίας αναμένεται να έχει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και αναμένεται να επιδράει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Spathis, 1999)

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Αξιολόγηση βαθμού παρακίνησης/ κίνητρα εργαζομένων

Οι ερωτώμενοι επίσης με κλίμακα Likert, δηλώσαν το βαθμό της συνολικής του ικανοποίησης τους από την παρούσα εργασία τους ενώ τους ζητήθηκε να εκτιμήσουν αν βλέπουν περισσότερα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα στο άμεσο μέλλον από την παρούσα εργασία του. Οι προτάσεις που αφορούσαν τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού χωρίζονται σε 6 κατηγορίες : **Αμοιβή, Συνάδελφοι, Προϊστάμενοι, Αξιοποίηση ικανοτήτων δεξιοτήτων, Δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης και Ηγεσία και επιχείρηση.**

Αμοιβή : όπου η E9 «*Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου* », στηρίζεται στους Warr και συνεργάτες (1979) για την εργασιακή ικανοποίηση, η E10 «*Η επιχείρηση μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (πχ ιατρική περίθαλψη), Ιδιωτική ασφάλιση*» βασίζεται στην τη Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943). Ενώ η E11 «*Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου* » και E12 «*Η αμοιβή που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητική*» βασίζεται στις θεωρίες των Warr και συνεργάτες (1979) για την εργασιακή ικανοποίηση και τη Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την αμοιβή του εργαζόμενου, οφέλη που προσφέρει η εταιρεία (π.χ ιατρική περίθαλψη), δίκαιη αμοιβή

εργαζόμενοι σε σχέση με αυτή των συναδέλφων, αμοιβή για τις υπερωρίες στην εργασία. Ο παράγοντας αμοιβή των συναδέλφων, αμοιβή για τις υπερωρίες στην εργασία. Ο παράγοντας αμοιβή αναμένεται ότι δεν είναι σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Zhang, 2003), δηλαδή δεν επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών (Ραημ,1982).

Συνάδελφοι : όπου η E13 *«Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου »* και E15 *«Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα»* βασίζονται στην Θεωρία των Warr και συνεργάτες (1979). Ενώ η E14 *«Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοι μου»* και E16 *«Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα»* βασίζονται στην Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις σχέσεις του εργαζόμενου με τους συναδέλφους, την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου ως προς τους συναδέλφους, την ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να ζητήσει βοήθεια από έναν συνάδελφο, την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα. Ο παράγοντας συνάδελφοι αναμένεται σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και επιδράει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Zhang,2003).

Προϊστάμενοι, συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 17 *«Είμαι ικανοποιημένος απ την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου»* και E18 *«Ο προϊστάμενος μου, μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη»* βασίζονται στις θεωρίες των Warr και συνεργάτες (1979) και Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959). Ενώ η E19 *«Είναι ικανοποιητικός ο τρόπος που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου»* στηρίζεται στις θεωρίες του Θεωρία των Warr και συνεργάτες (1979) και Προσδοκιών του Vroom (1964). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τη σχέση του εργαζομένου με τον άμεσο προϊστάμενο του, τον τρόπο που διοικείται ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο του. Ο παράγοντας εμπιστοσύνης που του εμπνέει του εργαζομένου προϊστάμενος του (Banton, 2002). Όσο αυξάνεται η θετική εκτίμηση του εργαζομένου για τις διαστάσεις που αφορούν τον παράγοντα προϊστάμενο τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση

Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων : βασίζεται στις ερωτήσεις 200 *«Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες»*, E21 *«Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου»*, E22 *«Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες»* και E23 *«Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης»* στηρίζονται στην θεωρία του Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959) . Περιλαμβάνει την δυνατότητα που έχει ο

εργαζόμενος να αξιοποιήσει τις ικανότητες και τα ταλέντα του, την δυνατότητα που του δίνεται να ανάπτυξη νέες δεξιότητες, την υποστήριξη που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εταιρεία να αναπτύξει τις ικανότητες του μέσα από την εκπαίδευση, σεμινάρια κ.α. Ο παράγοντας αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων αναμένεται σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Zhang, 2003). Αναμένεται υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις διαστάσεις του παράγοντα αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων και εργασιακής ικανοποίησης. Η επίδραση της μεταβλητής αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων αναμένεται να επιδράει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης : όπου η E24 « Έχω τις δυνατότητες για προαγωγή» βασίζεται στις θεωρίες των Προσδοκιών του Vroom (1964) και Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959). Η E25¹ « Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου » βασίζεται στην Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943). Ενώ οι ερωτήσεις 26 «Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω», E27 « Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου αντικειμενικά κριτήρια» και E28 «Μου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης», στηρίζονται στην θεωρία της Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις δυνατότητες του εργαζόμενου για την προαγωγή, την ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να συμβάλει με τις δικές του προτάσεις στην βελτίωση της εργασίας του, αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει, αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία του. Ο παράγοντας δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης αναμένεται να έχει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και να επιδράει θετικά στην ικανοποίηση από την παρούσα εργασία (Spathis).

Ηγεσία και επιχείρηση : όπου οι ερωτήσεις 29 «Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους» και E30 «Η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους» βασίζονται στις θεωρίες Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959), Προσδοκιών του Vroom (1964) και Warr και συνεργάτες (1979). Ενώ η E31 « Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους (π.χ. μεταφορά, φαγητό)», βασίζεται στην Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους της, την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της, ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία, τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζομένους της. Ο παράγοντας ηγεσία και επιχείρηση

αναμένεται να έχει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και να επιδράει θετικά στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Al-Hussami, 2008).

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Μια ανοικτού τύπου Ε.

Η Ε32 είναι ανοικτού τύπου: «Υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση και ικανοποίησή σας στην συγκεκριμένη εργασία». Η συγκεκριμένη Ε βασίστηκε σε ένα σημαντικό σημείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αυτής της έρευνας που στηριζόταν στους «Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις».

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 : Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 5 ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως Φύλο, Μορφωτικό επίπεδο, Ειδικότητα στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, Εμπειρία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και Ηλικία.

3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS έκδοση 16.0 αφού έγινε κωδικοποίηση των δεδομένων της έρευνας. Η συγκεκριμένη ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σε περιγραφικό επίπεδο περιλαμβάνει πίνακες κατανομής συχνοτήτων των δημογραφικών. Η συχνότητα κατανομής αναφέρεται σε ποσοστό επί τις εκατό και σε αριθμό συμμετεχόντων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα απαντήθηκαν με την χρήση περιγραφικής στατιστικής (frequencies), συσχετίσεων (correlations), της γραμμικής παλινδρόμησης (regression analysis). Τυχόν διαφορές μελετήθηκαν με παραμετρικά τεστ προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη σχέσεων μεταξύ των διαφόρων απαντήσεων των υποκειμένων με βάση τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και τα δημογραφικά στοιχεία. Εφαρμόστηκε για διχοτομικές μεταβλητές το τεστ Κριτήριο t κατά ζεύγη (Jaccard & Wan 1996).

Επίσης χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο συσχετίσεων R που μελετά τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Οι συντελεστές που χρησιμοποιούνται στο Κεφάλαιο 4 είναι γραμμικής φύσεως, σχέση που μπορεί να συνδέει τις δύο μεταβλητές. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη

θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Τιμές κοντά στο μηδέν υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

3.4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου

Σημαντικός παράγοντας για κάθε ερευνητικό εργαλείο και την εξασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων είναι να μπορεί να αποδεικνύει τη στατιστική του αξιοπιστία και εγκυρότητα. Σε όλες τις περιπτώσεις των στατιστικών ελέγχων χρησιμοποιήθηκε ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το Grobach κλίμακα $\alpha=0.05$. Σύμφωνα με τους Polit και Beck (2008) ένα όργανο μέτρησης λοιπόν δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ερευνητική μελέτη, αν δεν έχει παρουσιάσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας (reliability) και εγκυρότητας (validity).

Η αξιοπιστία υπολογίζει την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν την τάση να μετρούν το ίδιο πράγμα. Χαρακτηριστικά οι Raftoroylos και Theodosorouloy (2002) αναφέρουν ότι μια μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμη και μηδενική μεταβλητότητα, αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

Ο δείκτης αυτός μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και για αυτό προτιμάται, αφού δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1.

Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7. Ο δείκτης α του Cronbach μπορεί να γραφτεί σαν μία συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων και της μέσης συσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις.

Η εργασιακή ικανοποίηση θα αποτελέσει και την εξαρτημένη μεταβλητή του ερευνητικού μοντέλου (το εννοιολογικό πλαίσιο που εξέτασε η παρούσα έρευνα, παρουσιάζεται στο Παράρτημα 4 σελ 93). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου που θα εξεταστούν δηλαδή παράγοντες που αναμένεται ότι επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής :

Στην παρούσα έρευνα με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha υπολογίστηκε η συνέπεια των δεδομένων για τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και τα κίνητρα/παρακίνηση που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση (Πίνακας Α). Ενώ με τον ίδιο συντελεστή αξιοπιστίας

υπολογίστηκε η συνέπεια των δεδομένων για τις προτάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και έδειξε ότι ο α είναι 0,922, για τις προτάσεις της αμοιβής 0,798, για την μεταβλητή συναδέλφοι 0,912, η μεταβλητή προϊστάμενοι έδειξε α 0,945, στην μεταβλητή αξιοποίηση ικανοτήτων ο α είναι 0,864, για τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης ο α είναι 0,922 και για την ηγεσία 0,903.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συντελεστών εσωτερικής συνοχής α του Cronbach.

Πίνακας Α: Διαστάσεις και Δηλώσεις Εργασιακής Ικανοποίησης και Κινήτρων-Cronbach α

Διαστάσεις	Δηλώσεις
Εργασιακή Ικανοποίηση	Από την τωρινή δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος
	Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου
	Από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου είμαι ικανοποιημένος
	Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές
	Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου
	Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου
	Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου
	Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)
Από την τωρινή δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	
Cronbach α: 0,922	
Αμοιβή	Αμφίβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου
	Η επιχείρησή μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ ιατρική περίθαλψη, ιδιωτική ασφάλιση)
	Αμφίβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου
	Οι αμοιβές που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητικές
Cronbach α: 0,798	
Συναδέλφοι	Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου
	Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συναδέλφοι μου
	Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω
	Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα

	<p>Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα</p>
Cronbach a :0,912	
Προϊστάμενοι	<p>Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω</p> <p>Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα</p>
Cronbach a: 0,945	
Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	<p>Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες</p> <p>Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης</p>
Cronbach a : 0,864	
Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	<p>Από τις δυνατότητες για προαγωγή</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια</p> <p>Μου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης</p>
Cronbach a: 0,922	
Ηγεσία και	<p>Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους</p>
<hr/>	
Επιχείρηση	<p>Η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους</p> <p>Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών</p>
Cronbach a: 0,903	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεμένων της έρευνας. Η συγκεκριμένη ανάλυση απέφερε σημαντικά αποτελέσματα με την εργασιακή ικανοποίηση/παρακίνηση κίνητρα των εργαζομένων σε 4*και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού. Μέσω των αποτελεσμάτων μετρείται ο βαθμός ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με διάφορα κριτήρια, όπως επίσης στοιχεία που μας βοηθάνε στην ανάλυση της ολικής ικανοποίησης καθώς και των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης. Με αυτό το τρόπο συγκεντρώνοντας δηλαδή και μελετώντας όλα τα παραπάνω η έρευνα αυτή καταλήγει μέσω της ανάλυσης σε κάποια χρήσιμα συγκεράσματα (βλ. Κεφάλαιο 5).

4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Από τα 140 ερωτηματολόγια που δόθηκαν συνολικά απαντήθηκαν τα 137 τα οποία και αποτέλεσαν το τελικό συνολικό δείγμα της έρευνας με ποσοστό ανταπόκρισης 98%. Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως αναλύθηκαν από την ερευνήτρια.

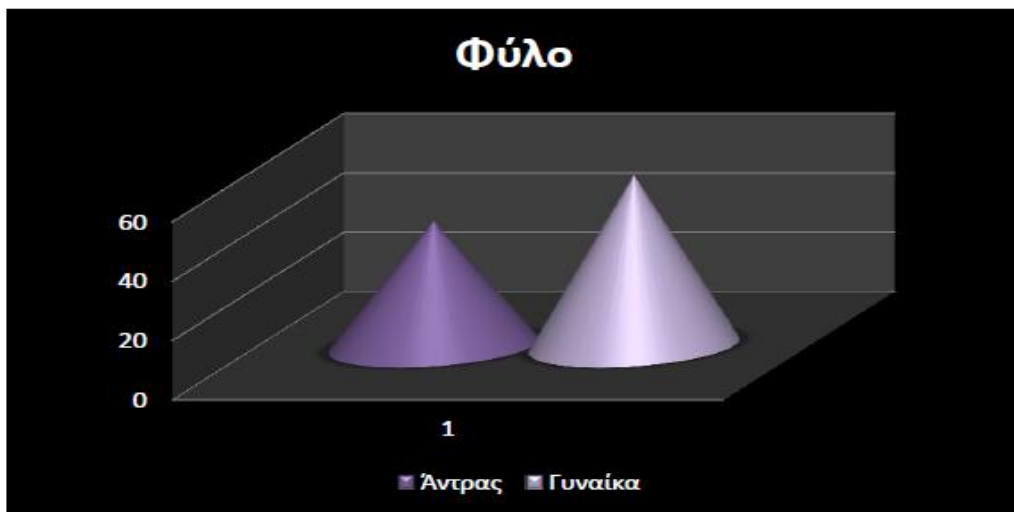
- **Φύλο**

Το σύνολο του δείγματος (Πίνακας 1 και Γράφημα 1) αποτέλεσαν 137 άτομα, εκ των οποίων οι 57 (42,2%) ήταν άνδρες και οι 78 γυναίκες (57,7%) σύνολο 135 άτομα αφού 2 άτομα δεν προσδιόρισαν το φύλο τους.

Πίνακας 1: Κατανομή δείγματος ανά Φύλο

Φύλο	Έγκυρο Ποσοστό
Αντρας	42,2
Γυναίκα	57,7
Σύνολο	100,0

Γράφημα 1 : Κατανομή δείγματος ανά Φύλο



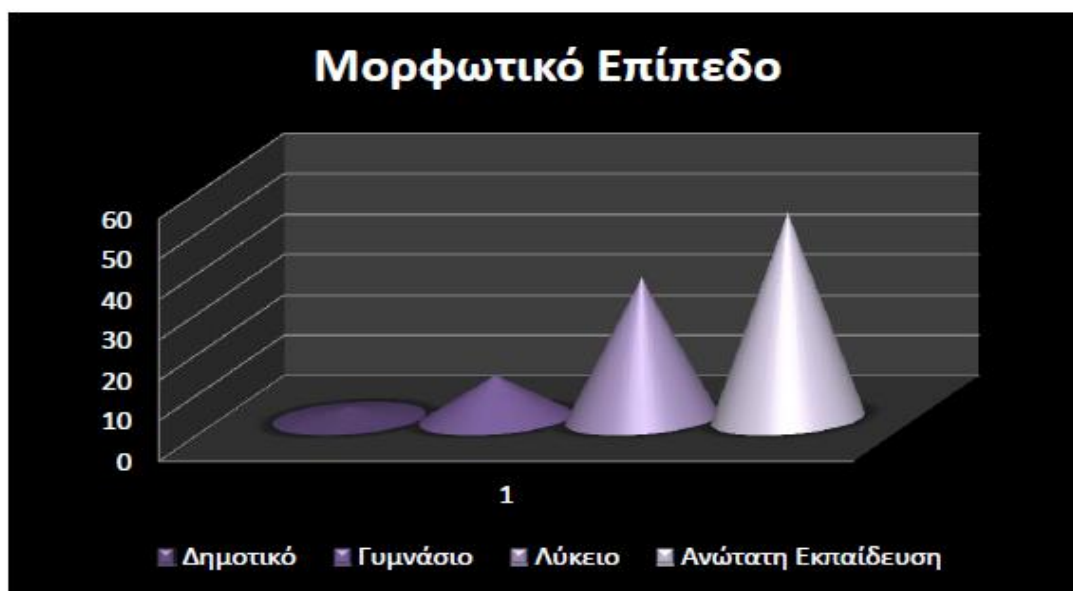
- **Μορφωτικό Επίπεδο**

Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 2 και Γράφημα 2) ο κύριος όγκος των εργαζομένων ανήκει στην Ανώτατη Εκπαίδευση με ποσοστό 51,1% Ακολουθούν οι απόφοιτοι Λυκείου με 35% και με 10,9% οι απόφοιτοι Γυμνασίου. Το 2,9% του δείγματος ανήκει στους απόφοιτους Δημοτικού.

Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος ανά Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο	Έγκυρο Ποσοστό
Δημοτικό	2,9
Γυμνάσιο	10,9
Λύκειο	35,0
Ανώτατη Εκπαίδευση	51,1
Σύνολο	100,0

Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος ανά Μορφωτικό Επίπεδο



- **Ιδιότητα**

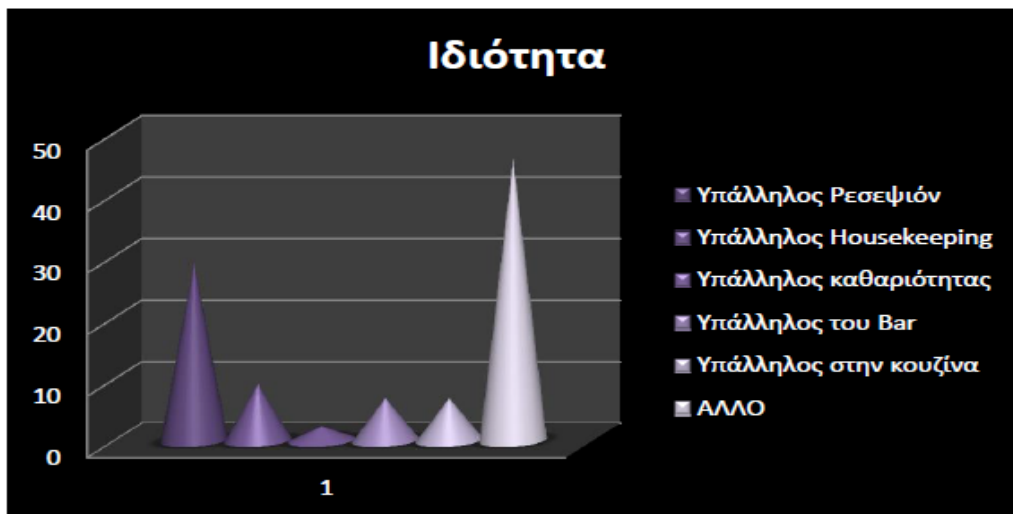
Όσον αφορά στην Ιδιότητα του συνολικού δείγματος, οι εργαζόμενοι ομαδοποιήθηκαν σε έξι επαγγελματικές ομάδες ως εξής: Α) Υπάλληλος reception, Β) Υπάλληλος Housekeeping, Γ) Υπάλληλος καθαριότητας, Δ) Υπάλληλος του bar, Ε) Υπάλληλος στην κουζίνα και ΣΤ) κατηγορία Άλλο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτή την Ε άνηκε στην κατηγορία Άλλο με 45,8%, ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι Reception με 29%, 9,2% είναι Υπάλληλοι Housekeeping και ενώ το 16,1% συμπεριλαμβάνει τους Υπαλλήλους καθαριότητας, bar και κουζίνας με ποσοστά 2,3%, 6,9% και 6,9% αντίστοιχα (Πίνακας 3 και Γράφημα 3).

Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος ανά Ιδιότητα

Ιδιότητα		Έγκυρο Ποσοστό
A	Υπάλληλος Ρεσεψιόν	29,0
B	Υπάλληλος Housekeeping	9,2
Γ	Υπάλληλος καθαριότητας	2,3
Δ	Υπάλληλος του Bar	6,9
E	Υπάλληλος στην κουζίνα	6,9
ΣΤ	ΑΛΛΟ	45,8
	Σύνολο	100,0

Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος ανά Ιδιότητα



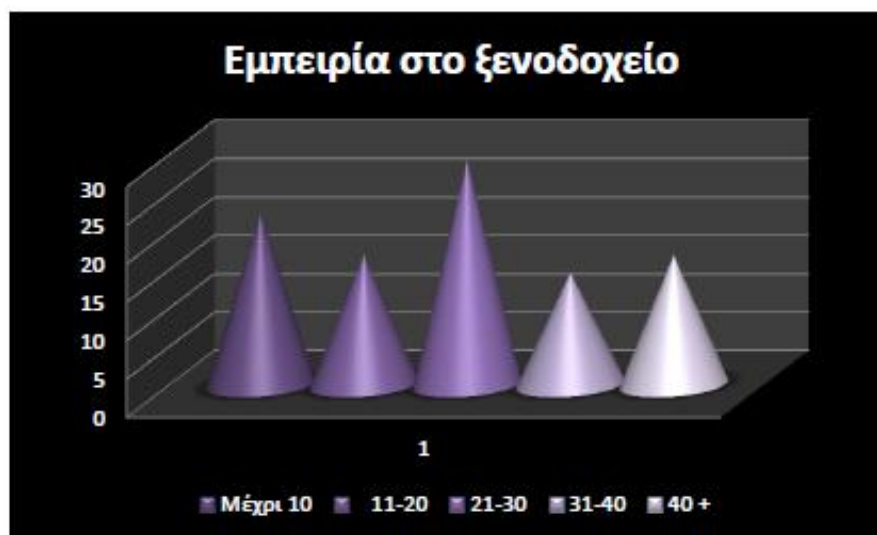
- **Εμπειρία στο ξενοδοχείο**

Σύμφωνα με τον πιο κάτω (Πίνακα 4 και Γράφημα 4) η πλειοψηφία του δείγματος εργάζεται 21-30 έτη με ποσοστό 29,2%. Ακολουθεί η κατηγορία μέχρι 10 έτη με ποσοστό 22,3%. Το 16,9 % του δείγματος εργάζεται 11-20 έτη, ενώ το 14,6% των ερωτηθέντων εργάζονται 31-40 έτη. Τα άτομα που εργάζονται άνω των 40 ετών ανήκουν στο 16,9 %.

Πίνακας 4: Κατανομή δείγματος ανά Εμπειρία στο ξενοδοχείο

Εμπειρία στο ξενοδοχείο	Έγκυρο ποσοστό
Μέχρι 10	22,3
11-20	16,9
21-30	29,2
31-40	14,6
40 +	16,9
Σύνολο	100,0

Γράφημα 4: Κατανομή δείγματος ανά Εμπειρία στο ξενοδοχείο



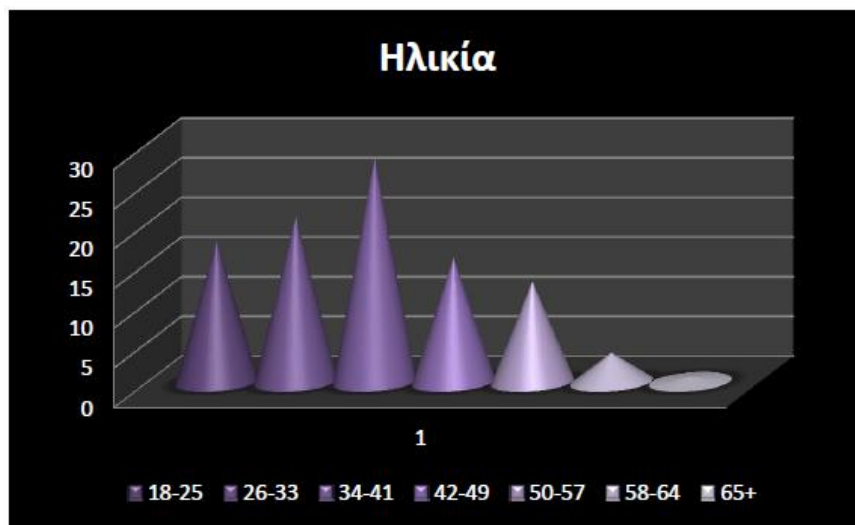
- **Ηλικία**

Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 5 και Γράφημα 5) ο κύριος όγκος των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών με ποσοστό 28,9% , ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών με ποσοστό 25,2% . Στην κατηγορία 21-30 ανήκει το ποσοστό του 8,8% (14 άτομα) ενώ στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών το 18,2%. Τέλος το 18,9% ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 61 ετών και άνω.

Πίνακας 5: Κατανομή δείγματος ανα Ηλικία

Ηλικία		Έγκυρο Ποσοστό
	18-25	17,9
	26-33	20,9
	34-41	28,4
	42-49	15,7
	50-57	12,7
	58-64	3,7
	65 συν	,7
	Total	100,0

Γράφημα 5: Κατανομή δείγματος ανα Ηλικία



4.3 Στατιστική Ανάλυση Ερωτήσεων Εργασιακής Ικανοποίησης/ Παρακίνησης

Στους πιο κάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής δηλαδή μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

4.3.1 Στατιστική Ανάλυση Ενότητας 1 (Αντικείμενο Εργασίας και Γενικές Συνθήκες Εργασίας)

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείγματος από 4* και 5* ξενοδοχεία στη Λεμεσό σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης του πληθυσμού μελέτης , έδειξαν ότι συνολικά οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με Μέσο Όρο 4,70 και Τ.Α. 1,14. Στην εξαβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντικατοπτρίζει το *διαφωνώ πολύ* και το 6 το *συμφωνώ πολύ* φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με Μ.Ο 4,70 συμφωνούν αρκετά με τις δηλώσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα ο χαμηλότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην Ε 5 « *Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου* » Μ.Ο. 4,56, Τ.Α. 1,201. Στις επόμενες ερωτήσεις το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων παρουσιάζεται ακόμη πιο ικανοποιητικό. Συγκεκριμένα στην Ε 3 « *Από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου είμαι ικανοποιημένος* » έχουμε την υψηλότερη μέση βαθμολογία με Μ.Ο 4,91 και Τ.Α 1,052 ενώ ακολουθεί η Ε 1 « *Από την τωρινή δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος* » με Μ.Ο 4,84 και Τ.Α 1,052.

Στην Ε 6 «*Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου*» ο Μ.Ο.4,73 και Τ.Α. 1,147, στην Ε 7 « *Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου*» με Μ.Ο. 4,69 και Τ.Α. 1,204, στην Ε 2 « *Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου* » με Μ.Ο. 4,66 και Τ.Α. 1,101, Ε 4 « *Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές*» με Μ.Ο. 4,66 και Τ.Α. 1,048 και τέλος η Ε 8 « *Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)* » με Μ.Ο 4,58 και Τ.Α 1,406.

Πίνακας 6: Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach α
Από την τωρινή δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος	4,84	1,052	
Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	4,66	1,101	
Από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου είμαι ικανοποιημένος	4,91	1,022	
Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές	4,66	1,048	
Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	4,56	1,201	0,922
Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου	4,73	1,147	
Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου	4,69	1,204	
Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών)	4,58	1,406	
Σύνολο	4,70	1,14	

4.3.2 Στατιστική Ανάλυση Ενότητας 2 (Παρακίνηση/ Κίνητρα)

- Αμοιβή

Ο πιο κάτω πίνακας (Πίνακας 7) παρουσιάζει την μεταβλητή Αμοιβή η οποία περιλαμβάνει δηλώσεις όπως : « *Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου*», « *Η επιχείρησή μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)*», «*Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου*», «*Οι αμοιβές που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητικές*». Η γενικότερη μέση βαθμολογία είναι

4,1 με Τ.Α 1,43 και δείχνει ότι γενικότερα το δείγμα συμφωνεί λίγο όσον αφορά στις δηλώσεις που σχετίζονται την παράμετρο αμοιβή.

Συγκεκριμένα η υψηλότερη μέση βαθμολογία βρίσκεται στην δήλωση «*Η επιχείρησή μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)*», «*Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου*» με Μ.Ο 4,27 και Τ.Α 1,383 και 1,284 αντίστοιχα. Ακολουθεί η Ε «*Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου*» με μέση βαθμολογία 4,17. Ο μικρότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην δήλωση «*Οι αμοιβές που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητικές*» με Μ.Ο 3,7 και Τ.Α 1,8.

Πίνακας 7: Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις - Αμοιβή

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου	4,17	1,291	
Η επιχείρησή μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση)	4,27	1,383	0,798
Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου	4,27	1,284	
Οι αμοιβές που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητικές	3,70	1,801	
Σύνολο	4,10	1,43	

- **Συνάδελφοι**

Οι πιο κάτω ερωτήσεις (Πίνακας 8) αφορούν την μεταβλητή Συνάδελφοι. Η γενικότερη μέση βαθμολογία δηλώνει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα συμφωνούν αρκετά με τις πιο πάνω δηλώσεις με Μ.Ο 4,89 και Τ.Α. 1,1. Ο υψηλότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην Ε «*Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου*» με Μ.Ο 4,96 και Τ.Α 1,018. Ίδια μέση βαθμολογία υπάρχει και στην Ε «*Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα*» με Τ.Α 1,164. Οι ερωτήσεις «*Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου*» και «*Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω*» παρουσιάζουν Μ.Ο 4,83 και Τ.Α.1,109 και 4,82 Τ.Α.1,111 αντίστοιχα.

Πίνακας : 8 Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις- Συναδέλφοι

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου	4,96	1,018	0,912
Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συναδέλφοι μου	4,83	1,109	
Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω	4,82	1,111	
Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα	4,96	1,164	
Σύνολο	4,89	1,100	

- Προϊστάμενοι

Στον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 9) παρουσιάζονται οι δηλώσεις που αφορούν στην μεταβλητή Προϊστάμενοι . Στην εξαβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντικατοπτρίζει το *διαφωνώ πολύ* και το 6 το *συμφωνώ πολύ* φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με Μ.Ο 4,90 συμφωνούν αρκετά με τις δηλώσεις που αφορούν στην μεταβλητή προϊστάμενοι. Συγκεκριμένα ο υψηλότερος μέσος όρος 4,96 παρουσιάζεται στην Ε « *Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου τον άμεσα προϊστάμενο μου*» και Τ.Α. 1,164 που δείχνει ότι γενικότερα οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους. Ακολουθεί η δήλωση « *Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη*» Μ.Ο 4,91 και Τ.Α 1,177 και τέλος η Ε « *Είναι ικανοποιητικός ο τρόπος που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου* » Μ.Ο 4,84 και Τ.Α1,192.

Πίνακας 9 : Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις- Προϊστάμενοι

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου τον άμεσα προϊστάμενο μου	4,96	1,164	0,945
Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη	4,91	1,177	
Είναι ικανοποιητικός ο τρόπος που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου	4,84	1,192	
Σύνολο	4,90	1,177	

- **Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων**

Ο παράγοντας Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Πίνακας 10) περιλαμβάνει 4 δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται γενικότερα στις δυνατότητες που δίνονται στους εργαζομένους για εξέλιξη. Στο σύνολο της η μεταβλητή αυτή, παρουσιάζει μέσο όρο 4,63 και Τ.Α 1,190 γεγονός που υποδηλώνει ότι το δείγμα που λαμβάνει μέρος στην έρευνα γενικότερα συμφωνεί αρκετά ότι παρέχονται ευκαιρίες για αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Συγκεκριμένα η υψηλότερη μέση βαθμολογία Μ.Ο. 4,79, και Τ.Α. 1,081 βρίσκεται στη δήλωση « *Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου* » και η χαμηλότερη στη δήλωση « *Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης* » με Μ.Ο 4,38 και Τ.Α 1,456. Η δήλωση « *Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου* » έχει Μ.Ο 4,73 και Τ.Α 1,081 και η Ε « *Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες* » Μ.Ο 4,62 και Τ.Α 1,199.

Πίνακας 10 : Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις- Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες	4,73	1,081	0,864
Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου	4,79	1,026	
Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες	4,62	1,199	
Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	4,38	1,456	
Σύνολο	4,63	1,190	

- **Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης**

Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 11) η συνολική εκτίμηση που αφορά στην μεταβλητή Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης παρουσιάζει μέση βαθμολογία 4,37 και Τ.Α 1,28 γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα δεν συμφωνούν ιδιαίτερα ότι τους παρέχονται ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη . Ο υψηλότερος Μ.Ο 4,49 βρίσκεται στην δήλωση « *Μου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης*» ενώ ακολουθεί η δήλωση « *Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω*» με Μ.Ο. 4,47, και Τ.Α. 1,182 και η δήλωση « *Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια*» με Μ.Ο.4,46 και Τ.Α 1,208. Ο χαμηλότερος Μ.Ο είναι στην δήλωση «*Είμαι ικανοποιημένος από τις δυνατότητες για προαγωγή* » με Μ.Ο. 4 και Τ.Α. 1,569.

Πίνακας 11 Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις - Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Από τις δυνατότητες για προαγωγή	4,00	1,569	
Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	4,44	1,252	
Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω	4,47	1,182	0,922
Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια	4,46	1,208	
Μου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	4,49	1,211	
Σύνολο	4,37	1,28	

- **Ηγεσία και επιχείρηση**

Τέλος αναλύεται η μεταβλητή Ηγεσία (Πίνακας 12). Γενικότερα οι συμμετέχοντες στο δείγμα συμφωνούν λίγο όσον αφορά στις δηλώσεις της μεταβλητής με Μ.Ο. 4,22, και Τ.Α. 1,3. Ο υψηλότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην Ε31 « *Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών*» με Μ.Ο. 4,24 και Τ.Α. 1,3 και ο χαμηλότερος στην Ε 30 « *Η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους*» με Μ.Ο.4,21 και Τ.Α. 1,278. Η Ε 29 « *Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους*» έχει μέση βαθμολογία 4,22 και Τ.Α 1,31.

Πίνακας 12 Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις - Ηγεσία και επιχείρηση

	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a
Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους	4,22	1,310	
Η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους	4,21	1,278	0,903
Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών	4,24	1,313	
Σύνολο	4,22	1,300	

4.4 Στατιστική Ανάλυση Δείγματος με χρήση του Μοντέλου συσχετίσεων R

Ένας από τους στόχους της έρευνας ήταν να ερευνηθεί η συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με τα κίνητρα (μεταβλητές), οι οποίες αξιολογήθηκαν με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson r), έτσι ώστε να εξεταστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων. Τα αποτελέσματα των δεικτών συνάφειας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 13, όπου διαπιστώνεται σημαντική γραμμική συσχέτιση ανάμεσα σε όλες τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου (** συσχέτιση στατιστικά σημαντική για $p < 0,01$).

Η χαμηλότερη θετική συσχέτιση παρουσιάζεται στη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής *Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης* με την εργασιακή ικανοποίηση με $r = 0,526$. Ακολουθεί η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της *μεταβλητής Ηγεσία και επιχείρηση* με $r = 0,539$. Αντίθετα, τα υψηλότερα ζεύγη συσχέτισης παρατηρούνται μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και κάποιων επιμέρους διαστάσεων, όπως της μεταβλητής *Προϊστάμενοι* η οποία σημειώνει τον υψηλότερο βαθμό συνάφειας ($r = 0,692$). Ακολουθεί η μεταβλητή *Συνάδελφοι* ($r = 0,677$), μεταβλητή *Η αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων* ($r = 0,613$) και τέλος η μεταβλητή *Αμοιβή* με $r = 0,572$.

Όπως συμπεραίνουμε από τα πιο κάτω αποτελέσματα η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των μεταβλητών είναι πολύ δυνατή αφού σχεδόν υπολογίζεται ως μονάδα. Αυτό το γεγονός υποδηλώνει ότι οι προαναφερθέντες μεταβλητές επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 13 :Δείκτες συνάφειας

Εργασιακή Ικανοποίηση Αμοιβή	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Αμοιβή	0,572(**)
	Συσχέτιση		,572(**)		1
Εργασιακή Ικανοποίηση Συναδέλφους	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Συναδέλφους	0,677(**)
	Συσχέτιση		,677(**)		1
Εργασιακή Ικανοποίηση Προϊστάμενοι	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Προϊστάμενοι	0,692(**)
	Συσχέτιση		,692(**)		1
Εργασιακή Ικανοποίηση Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	0,613(**)
	Συσχέτιση		,613(**)		1
Εργασιακή Ικανοποίηση Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	0,526(**)
	Συσχέτιση		,526(**)		1
Εργασιακή Ικανοποίηση Ηγεσία και επιχείρηση	Συσχέτιση	Εργασιακή Ικανοποίηση	1	Ηγεσία και επιχείρηση	0,539(**)
	Συσχέτιση		,539(**)		1

** συσχέτιση στατιστικά σημαντική για $p < 0,01$

4.5 Στατιστική Ανάλυση Δείγματος με χρήση Γραμμικής Παλινδρόμηση

Αφού έγινε η ανάλυση των συσχετίσεων εφαρμόστηκε μέσω της γραμμικής παλινδρόμησης ένα μοντέλο πρόβλεψης την ικανοποίησης των εργαζομένων με την αμοιβή, τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης και την ηγεσία και επιχείρηση.

Πίνακας 14

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734(a)	,539	,534	5,26944
2	,794(b)	,631	,623	4,73806
3	,810(c)	,657	,647	4,58833
4	,830(d)	,688	,676	4,39251
5	,846(e)	,716	,702	4,21729
6	,857(f)	,734	,718	4,09827
7	,867(g)	,752	,735	3,97541

- α) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα
- β) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου.
- γ) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη.
- δ) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη, Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια.
- ε) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη, Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια, Αμοίβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου.
- ς) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη, Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια, Αμοίβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου, Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους (π.χ μεταφορά, φαγητό).
- η) Ανεξάρτητη μεταβλητή : Είμαι ικανοποιημένος απο το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη, Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια, Αμοίβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου, Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους (π.χ μεταφορά, φαγητό), Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου.
- εξαρτημένη μεταβλητή : Εργασιακή Ικανοποίηση

Συγκεκριμένα η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση (Y) και οι ανεξάρτητες (X) αμοιβή, συνάδελφοι, προϊστάμενος, αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, η ηγεσία και επιχείρηση. Στον παραπάνω Πίνακα 14 αναγράφεται η τιμή R, R² και Adjusted R². Αυτοί είναι οι τρεις δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness-of-fit). Η τιμή R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών (Εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές).

Το R Square είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόστηκε πιο πάνω. Σύμφωνα με τον πίνακα οι μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν και επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθες: *Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα, Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου, Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη, Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια, Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου, Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους (π.χ. μεταφορά, φαγητό), Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου.*

Η μεγαλύτερη επίδραση παρουσιάζεται στην δήλωση «*Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα*» η οποία επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση με το ποσοστό του 53,9%. Η πιο πάνω δήλωση ανήκει στην κατηγορία Συνάδελφοι γεγονός που υποδηλώνει πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το εργασιακό κλίμα και οι σχέσεις με τους συναδέλφους στην εργασιακή ικανοποίηση. Ακολουθεί η Ε « *Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες μου*» με επίδραση 9,2% η οποία ανήκει στην κατηγορία αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Οι υπόλοιπες μεταβλητές φαίνεται να επηρεάζουν πολύ λιγότερο την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι έχουμε τα ακόλουθα: «*Ο προϊστάμενος μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη* (κατηγορία προϊστάμενοι) », με επίδραση 2,6%, « *Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια* (Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης) », με ποσοστό 3,1%, « *Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου* (Αμοιβή) » με ποσοστό 2,8% , « *Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους* (π.χ. μεταφορά, φαγητό) (κατηγορία

Ηγεσία και Επιχείρηση) » με επίδραση 1,8% και τέλος η Ε « *Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν συνάδελφοι μου* (κατηγορία Συνάδελφοι) » με επίδραση 1,8%. Συνολικά όλες οι δηλώσεις επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση με ποσοστό 75,2%. Δηλαδή η προβλεπτική τους δύναμη είναι της τάξης του 75,2%.

4.7. Ποιοτική Ανάλυση της Ανοιχτού Τύπου Ερώτησης

Η Ε 32 του ερωτηματολογίου «*Υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση και ικανοποίησή σας στην συγκεκριμένη εργασία* » σχεδόν δεν απαντήθηκε από κανένα ερωτώμενο. Πιο συγκεκριμένα από τα 137 απαντημένα ερωτηματολόγια μόνο 10 άτομα απάντησαν αυτή την Ε. Οι 4 από τις 10 απαντήσεις ήταν στην Αγγλική γλώσσα.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν οι εξής :

1. «*Όχι είμαι γενικά αρκετά ικανοποιημένη με την εργασία μου* »
2. «*Όχι* »
3. « *Οι φιλικές σχέσεις και απαγόρευση στα ίσα δικαιώματα* »
4. « *Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την δουλειά μου . Με τους ανθρώπους που εργάζομαι είμαι πολύ ευχαριστημένος είναι πολύ ευγενικοί και βοηθητικοί μαζί μου. Σίγουρα ο μισθός θα μπορούσε να είναι καλύτερος, αλλά σε αυτές τις μέρες που ζούμε όταν δεν υπάρχουν δουλειές και υπάρχει και κρίση θα πρέπει να είμαστε ευχαριστημένοι που έχουμε την δουλειά μας. Εύχομαι να είχα την ευκαιρία να πάω πιο ψηλά».*
5. « *Στην δουλειά μου, ο υπεύθυνος μου έχει πολύ καλή στάση - συμπεριφορά απέναντι μου. Γύρο μου έχω άτομα από τα οποία μπορώ να μάθω και να παραδειγματιστώ»*
6. « *Αισθάνομαι ότι δεν καταλαβαίνω τον ρόλο του κάθε τμήματος. Χρειάζεται περισσότερη ομαδική εργασία και κατανόηση»*
7. τέσσερα άτομα δήλωσαν ότι: « *Η μισθοδοσία είναι χαμηλή* » .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η διερεύνηση μιας σειράς παραγόντων (ανεξάρτητες μεταβλητές) που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά ή μπορεί να μην επηρεάζουν καθόλου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στην εργασιακή ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή).

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα προσπαθήσω να εκφράσω την δική μου άποψη όσον αφορά το θέμα της έρευνας μου. Συγκεκριμένα θα αναλύσω ορισμένα από τα συμπεράσματα μου πάντοτε σε σύγκριση με τα ερευνητικά μου ερωτήματα καθώς επίσης θα εκφράσω και κάποια γενικά συμπεράσματα όσον αφορά τους παράγοντες και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

5.2 Συμπεράσματα

Με βάση τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε πως η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (εξαρτημένη) και των άλλων ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν την **εργασιακή ικανοποίηση** σε μεγάλο βαθμό αφού το r όλων των μεταβλητών βρισκόταν κοντά στην μονάδα. Σε σχέση με την **εργασιακή ικανοποίηση** στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με τον καθημερινό όγκο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας γι' αυτή την μεταβλητή επιβεβαιώνουν την θεωρία ότι οι γενικές συνθήκες εργασίας, ωράριο εργασίας, τοποθεσία εργασίας και τα επιδόματα που προσφέρει μια δουλειά επηρεάζουν την ικανοποίηση. Σε αυτά περιλαμβάνονται και οι διακοπές, άδεια καθώς επίσης και άλλες προσθετές παροχές (Johns, 1996).

Όσον αφορά την επίδραση που έχει η μεταβλητή **αμοιβή στην εργασιακή ικανοποίηση** παρατηρήθηκε ότι επηρεάζει γενικότερα το πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης με συντελεστή συσχέτισης R (0,572). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την θεωρία του Spector (1997, σελ. 42) και των Lam & Zhang (2003), οι οποίοι δηλώνουν ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επίσης ο παράγοντας αμοιβή αναμένεται ότι δεν είναι σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Στην έρευνα αυτή

το δείγμα συμφωνεί λίγο όσον αφορά στις δηλώσεις που σχετίζονται με την παράμετρο αμοιβή. Το σημαντικότερο κίνητρο, φαίνεται να είναι ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια πρότυπα καθώς επίσης και στο ελκυστικό πακέτο ωφελημάτων.

Συνάδελφοι, παρατηρήθηκε σύμφωνα με τα αποτελέσματα του προηγούμενου κεφαλαίου (Βλ. Κεφάλαιο 4) ότι επηρεάζει αρκετά θετικά την συνολική εργασιακή ικανοποίηση με συντελεστή συσχέτισης $R = 0,677$. Αυτό επαληθεύει την αρχική υπόθεση που έγινε προηγουμένως βιβλιογραφική ανασκόπηση δηλαδή ο παράγοντας συνάδελφοι είναι σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίησης. Επιδρά σύμφωνα με τους Lam και Zhang (2003) θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση .

Ακόμη το αποτέλεσμα της έρευνας για την μεταβλητή **Προϊστάμενος** επαληθεύει την θεωρία του Banton (2002), ο οποίος αναφέρει ότι ο παράγοντας αυτός επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς επίσης όσο αυξάνεται η θετική εκτίμηση του εργαζομένου για τις διαστάσεις (εμπιστοσύνη, διοίκησης και διαπροσωπικές σχέσεις) που αφορούν τον παράγοντα προϊστάμενο τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση. Η συσχέτιση της αυτής της μεταβλητής είναι $R (0,692)$.

Η μεταβλητή **Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση**, με βάση τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε θετική επίδραση με συσχέτιση $R = 0,613$ επαληθεύοντας την θεωρία των Lam και Zhang (2003), δηλαδή ο παράγοντας αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων αναμένεται να είναι σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Για ανεξάρτητη μεταβλητή όπως είναι η **Δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης** η οποία διαπιστώθηκε ότι έχει την χαμηλότερη θετική συσχέτιση με $R = 0,526$. Έτσι δεν επαληθεύεται η αρχική θεωρία στην βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου με βάση τον Spathis (1999), ο παράγοντας δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης αναμένεται να έχει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και να επιδράει θετικά στην ικανοποίηση από την παρούσα εργασία .

Επιπρόσθετα διερευνήθηκε και η ανεξάρτητη μεταβλητή **Ηγεσία και επιχείρηση** σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση όπου η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (εξαρτημένη) έχει χαμηλή θετική επίδραση με $R (0,539)$. Με αυτό το

αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται η γενικότερα υπόθεση ότι ο παράγοντας ηγεσία και επιχείρηση αναμένεται να έχει συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και να επιδράει θετικά στην συνολική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Hussami (2008).

Με τη χρήση γραμμικής παλινδρόμησης, διερευνήθηκε η επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας, τις γενικές συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης και την ηγεσία και επιχείρηση. Με βάση τα αποτελέσματα της Γραμμικής παλινδρόμησης η μεγαλύτερη θετική επίδραση παρουσιάστηκε στην κατηγορία των *Συναδέλφων* η οποία επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση με 53,9% και συγκεκριμένα στη δήλωση *«Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα»*. Συμπεραίνουμε λοιπόν πόσο σημαντικό ρόλο έχει το εργασιακό κλίμα και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στην εργασιακή ικανοποίηση. Συνολικά για τις υπόλοιπες μεταβλητές τα συμπεράσματα είναι ότι επηρεάζουν λιγότερο την εργασιακή ικανοποίηση (Βλ. Κεφάλαιο 4).

Όσον αφορά την ποιοτική έρευνα που έγινε με την χρήση ανοιχτού τύπου Ε τα αποτελέσματα ήταν τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Τα θετικά σχετίζονταν περισσότερο με το πόσο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι από τις σχέσεις τους τόσο με τους προϊστάμενους καθώς επίσης και με τους συναδέλφους τους. Ο κύριος λόγος δυσαρέσκειας ήταν ο χαμηλός μισθός ενώ κάποιιοι διαμαρτυρήθηκαν ότι τα καθήκοντα της εργασίας δεν σχετίζονται με αυτά που έπρεπε να κάνουν.

5.3 Προτάσεις για βελτίωση ικανοποίησης των εργαζομένων

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων σε 4* και 5* ξενοδοχειακές μονάδες της Λεμεσού καθώς επίσης και παράγοντες- κίνητρα που τους επηρεάζουν, θα μπορούσαν να προταθούν ορισμένες ιδέες και προτάσεις βασισμένες στα αποτελέσματα έτσι ώστε οι ξενοδοχειακές μονάδες της Λεμεσού να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους με τους πιο κάτω τρόπους:

α) Οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος να αναθέτουν ένα συγκεκριμένο αριθμό καθηκόντων για τους υπαλλήλους τους ανάλογα βέβαια και με την θέση που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Έτσι με αυτό το τρόπο δεν μένουν δυσαρεστημένοι ούτε νιώθουν πιεσμένοι και έτσι μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους με περισσότερη ευχαρίστηση και όρεξη.

β) Η ηγεσία του ξενοδοχείου θα ήταν καλό να δίνει περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους τους, για την παροχή πρωτοβουλιών και καινούργιων ιδεών έτσι ώστε η απόδοση τους ξενοδοχείου θα βελτιώνεται και θα πηγαίνει καλύτερα. Παράλληλα με αυτό το τρόπο αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησης του υφιστάμενου προσωπικού καθώς επίσης δημιουργείται ένα καλό κλίμα μεταξύ προσωπικού και εργαζόμενων.

γ) Οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει ο σεβασμός και εκτίμηση, με αυτό το τρόπο μπορούν να αποδώσουν και να συμπεριφέρονται καλύτερα καθώς επίσης μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

δ) Ελευθερία στους εργαζομένους τους, δηλαδή να εκφράζουν πιο ελεύθερα την γνώμη τους όσον αφορά την βελτίωση της δουλειά τους , με τον να εκφράζουν δικές τους προτάσεις.

ε) Ο προϊστάμενος να δίνει την απαραίτητη σημασία καθώς επίσης θα ήταν καλό να αποφεύγει την ειρωνεία και επιθετικότητα.

στ) Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, οι ξενοδοχειακές μονάδες θα ήταν καλό να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό και να προσπαθήσουν να επικεντρωθούν με το να δημιουργήσουν διάφορες ενέργειες. Για παράδειγμα τα ωράρια εργασίας να είναι πιο ευέλικτα, να επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους εκτός από το ρεπό που θα έχουν μέσα στην εβδομάδα να δικαιούνται μια μέρα να φεύγουν πιο νωρίς από την δουλειά τους. Έτσι με αυτό το τρόπο δημιουργείτε πιο ήπιο κλίμα και δίνεται η αίσθηση ότι οι διευθυντές νοιάζονται για τους υπαλλήλους τους.

η) Επιπρόσθετα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος από ότι είδαμε και από τα αποτελέσματα. Γι ' αυτό το λόγο τα ξενοδοχεία της Λεμεσού θα πρέπει να επενδύουν στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων δημιουργώντας ορισμένα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα έξω από το χώρο εργασίας σε περιόδους αιχμής. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να ανάπτυξη και να δημιουργήσει καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους. Υπάρχουν αρκετά προγράμματα τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε μέσα ή έξω από την ξενοδοχειακή μονάδα.

θ) Όσον αφορά στις δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής που δίνει μια ξενοδοχειακή μονάδα στους υπαλλήλους της, συγκεκριμένα θα μπορούσε να καλυτερεύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την αντικειμενικότητα αξιολογήσεων, συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης. Ενώ οι ξενοδοχειακές

μονάδες θα πρέπει να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους μέσα από την δυνατότητα προαγωγής. Για παράδειγμα θα μπορούσαν να δίνουν περισσότερα κίνητρα όπως άδειες και αμοιβές είτε με χρηματικό ποσό είτε με την προσφορά ορισμένων υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο (π.χ. σπα, διαμονή κτλ.). Ακόμη να αναγνωρίζουν την προσπάθεια των υπαλλήλων τους και τους καλύτερους να τους αναδεικνύουν ως υπαλλήλους του μήνα ενώ παράλληλα θα μπορούσαν να τους βάζουν την φωτογραφία τους μέσα στο δωμάτιο του προσωπικού. Με αυτό το τρόπο ο εργαζόμενος θα νιώσει περισσότερη αυτοπεποίθηση και αξία για τον εαυτό του, ενώ σίγουρα θα γίνει περισσότερο αντιληπτός τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους του.

Με βάση τα πιο πάνω και σε σχέση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και με την ανάλυση των αποτελεσμάτων θεωρώ ότι το κλειδί της επιτυχίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι το προσωπικό της . Πιστεύω, ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες της Λεμεσού θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην σωστή μεταχείριση, κατάρτιση και ικανοποίηση του προσωπικού τους, αφού μέσω αυτού μπορεί να καταφέρει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η κερδοφορία. Σε γενικότερο επίπεδο η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου, πρέπει να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει την διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, όχι μόνο στην θεωρία αλλά και στην πράξη. Θα πρέπει να την υποστηρίξουν εφαρμόζοντας μια νέα στρατηγική όπου αυτό θα είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την ξενοδοχειακή βιομηχανία της χώρας μας. Συγκεκριμένα με βάση των αναγκών των υπαλλήλων να δημιουργήσουν επίπεδα κουλτούρας που να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες τους.

5.4 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα . Όμως κάποια από τα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν αρνητικά στην πρόταση για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής και κατά την πορεία υλοποίησης της δεν ήταν συνεργάσιμα. Προφανώς θεώρησαν χρονοβόρα την διαδικασία της διανομής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και δεν έλαβαν συμμετοχή. Γι αυτό και ένας από τους μεγαλύτερους περιορισμούς αυτής της έρευνας είναι η μικρή συμμετοχή ξενοδοχείων. Τα περισσότερα ξενοδοχεία της Λεμεσού και κυρίως 5* ήταν κλειστά την συγκεκριμένη περίοδο με αποτέλεσμα

αυτό να περιορίζει το δείγμα και ίσως και το αποτέλεσμα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Ακόμη ένας περιορισμός ήταν το γεγονός ότι σε μερικά ξενοδοχεία, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στην διεύθυνση προσωπικού (μέσω του ατόμου επικοινωνίας) και στην συνέχεια δόθηκε στους ερωτώμενους όπου ακολουθούσαν τις οδηγίες συμπλήρωσης που υπήρχαν στην αρχή του ερωτηματολογίου. Λόγο του τρόπου διανομής του ερωτηματολογίου δεν έγινε γνωστό εάν οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν κάποιες δυσκολίες κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αφού δεν υπήρχε καμιά επαφή μαζί μου. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο υπήρχε ένα και μοναδικό ερώτημα που έδινε την δυνατότητα στον ερωτώμενο να γράψει τα δικά του σχόλια. Λόγο όμως της έκτασης της εργασίας αυτής που διεξάγεται σε πτυχιακό επίπεδο δεν ήταν δυνατή η πρόσθεση περισσότερων τέτοιων ερωτήσεων που να μετρά την ποιοτική ανάλυση.

Επιπρόσθετα οι λέξεις που δόθηκαν από το ΤΕΠΑΚ για την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής είναι περιορισμένος, με αποτέλεσμα να μην μπορεί ο ερευνητής να αναπτύξει περισσότερο το θέμα. Ο χρόνος που δίνεται από το πανεπιστήμιο για την ολοκλήρωση της μελέτης είναι περιορισμένος άρα και το δείγμα της παρούσας έρευνας έπρεπε να περιοριστεί σε ξενοδοχεία 4* και 5* της Λεμεσού. Μια μεταγενέστερη επαναλαμβανόμενη έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα από εργαζομένων μπορεί και να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Βαθής, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκελείτης, Π., (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτών Βιβλίων Αθήνα
2. Δημόπουλος Γ. (1998) *Μακροοικονομική Θεωρία*, τόμος ΙΙ, Αθήνα
3. Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις*. Νέες Τάσεις και Πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική.
4. Κανελλόπουλος, Χ., (1983), *Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. Εκδόσεις: Ευρωτυπ Α.Ε, Αθήνα
5. Κανελλόπουλος, Χ., (1990), *Μανατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα : Ευρωτυπ Α.Ε , Γ Έκδοση Βελτιωμένη
6. Κανελλόπουλος Χ. Κ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*.
7. Κουτσαντώνης, Π., (2009). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Εκδοτικός Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών
8. Κουτρούκης, Θ., (2011), "*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις*" ,Αθήνα
9. Λαλούμης, Δ., & Ρούπας, Β., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
10. Μπουράντας, Α, Βαθής, Α, Χ Π Παπακωνσταντίνου & Π Ρεκελείτης,(1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα : Interbooks
11. Νικολάου, Ι., (2008), *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο* Αθήνα : Δεκέμβριος
12. Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις : Γ.Μπενου Αθήνα
13. Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκελείτης, Π., (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα
14. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
Σαλεσιώτης, Π.Μ., (1999), *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks

15. Σαρμανιώτης, Χ.,(2005), *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας (σελ.10&28)
16. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*", Rosili, Αθήνα.
17. Τζωρζακη και Τζωρζακη (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδοσεις Rosili, Αθήνα 2002
18. Χυτήρης, Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*.Αθήνα: Εκδόσεις : Interbooks
(σελ159-76)
19. Ψαρρού Κ., Ζαφειρόπουλος (2001) Κ., «Επιστημονική έρευνα: Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες», Εκδόσεις Δαρδανός

Αγγλική βιβλιογραφία

20. Adler, A., (1956), *The Individual Psychology of Alfred Adler. H. L. Ansbacher and R. R. Ansbacher (Eds.)*. New York: Harper Torchbooks
21. Arnett, D B, Laverie, A D, & McLane, C, (2002, *Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 87-89
22. AL-Hussami, Mahmoud RN, (2008)." A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education". European Journal of Scientific Research, Vol.22 No.2 , pp.286-295
23. Brayfield, & Rothe (1951). *An index of job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 35, 307-311.
24. Castillo, J. X. and Cano, J. (2004) *Factors explaining job satisfaction among faculty*. Journal of Agricultural Education 45(3), 65-74.
25. Cushway, B., & Lodge, D., (2009), *Οργανωτική Συμπεριφορά & Οργάνωση*. Αθήνα: Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε (σελ.2-3)
26. Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick (2009)," *Evaluating Training Programs*", Berrett – Koehler Publishers 2009, p.3-4
27. Dogan. G., & Chi, C.G., (2009), *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination*, p 245-253
28. Dessler, Gary, (2008), *Human Resource Management (International Edition)*, p 26-30

29. Fisher, C.D (2000). « Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction ; ». *Journal of organizational behavior*.21, 185-202
30. Grönroos, C., (1984), A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
31. Herzberg, F., (1959), *The motivation to work*. Εκδόσεις : J.Wiley, New York, U.S.A
32. Hewitt, D., & Parfit, J., (1953), *A note in Working Morale and Size of Group*. *Occupation Psychology* 27 (σελίδα)
33. Jayarantne, S., (1993), *The antecedents, consequences and correlates of job satisfaction*. In R.T Golembiewski (ed) *Handbook organizational behavior*, 111-140
34. Jaccard, J. and Wan (1996). *LISREL analyses of interaction effects in multiple regression* Newbury Park: Sage.
35. Lam, Terry & Zhang, Hanqin Qiu(2003) . "*Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry*". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15 Iss: 4, pp.214 -220
36. Maslow, A.H., (1943), *A theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review* 50,370-396
37. Maslow, A.H., (1954), *Motivation and Personality*. Harper and Row Publishers, Inc, Third Edition
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* (41-55).
39. Pozoukidou, A., Theodorou, M.M., & Kaitelidou, D., (2007) *Job satisfuxtion of nursing and paramedical personnel of a public general hospital*. Original Paper 46(4) : 537-544
40. Raftopoylos and Theodosopouloy (2002). "*Scale validation methodology*". TEI Larissa, Department ofNursing, University of Athens, Athens, Greece, *Archives of Hellenic Medicine* 2002, 19(5):577-58
41. Rajat, G., (2009), *A case study on job satisfaction of employees*. Punjab Collage of Technical Education Baddowal, Ludhianna
42. Roosevelt, T., (1990), *From affirmative Action to Affirming Diversity*. Harvard Business Review

43. Roznowski, M., & Hulin, C., (1992), *The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to Job satisfaction and Job withdrawal*. In C.J. Granny, P.C.Smith, & E.F. Stone (Eds). *Job satisfaction* (p.p 123-163). New York : Lexington Book
44. Sharpley, R., & Forster, G., (2003), The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. *Tourism Management* 24, 687–697
45. Spector, P.E., 1997 *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* , Sage, London.
46. Spathis, P. 1999. *The Financing of Greek Agriculture by 2010*. In: *Greek Agriculture towards 2010*. Editor: N. Maravegias. pp: 223-238. Papazisi publications Athens.
47. Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A.A., , 2000, ‘Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction’, *Journal of Socio-Economics* , Vol. 29, No. 6pp. 517-538
48. Spector, P., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London Sage Publications.
49. Spineili, M.A., & Canavos, G. C., (2000), *Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarter4* Vol. 41, No. 6, pp. 29-33.
50. Warr, P., Cook, J., Wall, T., 1979. Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing. *Journal of Occupational Psychology* 52, 129-148.
51. Weiss David J., Dawis Rene V. Lofquist Lloyd H., 1968. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*
52. Wight, B., & Davis, B., (2003), *Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment*. *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 1, pp. 70-90.

Διαδικτυακές πηγές

53. Αθανασίου, Τ., (2012), *Maslow και η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών*. (Πρόσβαση μέσω [διαδικτύου.5/11/2012](http://dialogoi.enet.gr/post/%CE%BC%CE%AC%CF%83%CE%BB%CE%BF%CE%BF))
<http://dialogoi.enet.gr/post/%CE%BC%CE%AC%CF%83%CE%BB%CE%BF%CE%BF>

- [%CF%85-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8E%CE%BD](#)
54. Αριστείδης, Ν., (2011), *Θεωρία Προσδοκιών- Expectary Theory*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου.7/11/2012)<http://www.arisnotis.gr/2010-06-06-17-02-40/82-%CE%98%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%99%CE%91-%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%94%CE%9F%CE%9A%CE%99%CE%A9%CE%9D-expectancy-theory.html>
 55. Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., και Αργυράκη Α., (2012), *Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις* σελ 142-155.(Πρόσβαση μέσω διαδικτύου 25/11/2012) <http://esdo.teilar.gr>
 56. Ευστάθιος, Δ., Πρόδρομος, Χ., Νικόλαος, Θ., & Δημήτριος, Δ., *Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου. 22/11/2012) <http://abd.teikav.edu.gr>
 57. Θεοδοσοπούλου, Κ.,(2009), *Η αξία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου 8/11/2012) <http://news.disabled.gr/?p=25638>
 58. Θεοφάνους, Λ., (2009) *Εργασιακή απόδοση: Ο ανθρώπινος παράγοντας και ο ρόλος του εργοδότη*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου 8/11/2012)<http://www.sigmalive.com/inbusiness/opinions/louiza+ioakim/120033>
 59. Κολοβός, Ν.,(2012), *Επιχειρηματίας και επιχειρηματικότητα*, <http://www.expertsacademy.gr/index.php?module=content&task=display&id=139> (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου.13/11/2012)
 60. Κυπριακή Δημοκρατία, (2012), *Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου.15/11/2012) http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument
 61. Λοιζίδου, Τ., (2010), *Σχέδιο Χορηγιών στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου 27/11/2012) <http://www.peo.org.cy/gr/images/stories/pdf/syxka/A4%20enimerotiko%20entipo.PDF>

62. Παπανής, Ε.,(2012), *Η σχέση αμοιβής και Απόδοσης στην Ψυχολογία των εργαζομένων*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου. 7/103/2013) <http://www.emprosnet.gr/emprosnet-archive/65c8730d-6dfc-4b13-9f38-b02a40878d71>
63. Φιλιοπλέστη, (2007), *Marketing Lexicon*. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου. (Πρόσβαση 4/04/2013) <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/thewria-toy-maslow.html>
64. Χαραλάμπους,Σ., (2012), *Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο Κύπρου*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου. 18/03/2013)
<http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/mlsi.nsf/All/2C329FEECDE054C0C2257A32002A439F?OpenDocument>
65. Χριστάκος. Νίκος (2012) *Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου 18/03/2013)
66. Medlook.,(2005), *Προβλήματα συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου. 15/02/2013) http://www.medlook.net.cy/article.asp?item_id=875
67. 24h.gr.,(2012),*Μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων που είναι θύματα κακομεταχείρισης*. (Πρόσβαση μέσω διαδικτύου. 12/02/2013)
<http://www.24h.gr/section/ugeia/meiomeni-i-apodotikotita-ton-ergazomenon-pou-einai-thumata-kakometaxeirisis>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της Διπλωματικής Εργασίας της Γεωργίου Ελίνας, τεταρτοετής φοιτήτριας του Προγράμματος «Διοίκησης Ξενοδοχειακών και Τουριστικών» του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕΠΑΚ).

Στόχος της εργασίας αυτής είναι η κατανόηση της ανθρώπινης ικανοποίησης και συμπεριφοράς των εργαζομένων σε 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού με προεκτάσεις στην παρακίνηση και ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα, με την παρούσα έρευνα θα μελετηθούν παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν την παρακίνηση και η ικανοποίησή των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού. Όλα τα στοιχεία που θα δώσετε θα παραμείνουν απόρρητα και δεν θα χρησιμοποιηθούν για τίποτε άλλο, παρά μόνο για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτής της Πτυχιακής Εργασίας. Λόγω του αυστηρού χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί, θα σας παρακαλούσα, να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο **εντός της επόμενης εβδομάδας**.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας

Στοιχεία Επικοινωνίας Πτυχιακής Φοιτήτριας:

Όνοματεπώνυμο:

Τμήμα: Διοίκηση Ξενοδοχειακών και Τουριστικών

Πανεπιστήμιο: Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

e- mail:

Τηλ:

Παράρτημα 2

Η πιο πάνω μελέτη διεξάγεται στο πλαίσιο του πτυχιακού προγράμματος Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου «Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων Και Τουρισμού». Η μελέτη περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο αφορά: α) την καταγραφή των απόψεων για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις και β) την αποτύπωση των παραγόντων υποκίνησης που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, εκφράζοντας κάθε φορά την πιο αυθόρμητή σας αντίδραση και επιλέγοντας ότι είναι πιο κοντά σε αυτό που σας αντιπροσωπεύει. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητώ από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη. Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό σύμφωνα με το βαθμό (1 – 6) σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
Πλήρως	Αρκετά	Λίγο	λίγο	Αρκετά	Πλήρως
1	2	3	4	5	6

Αντικείμενο εργασίας

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Από την παρούσα δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου είμαι ικανοποιημένος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Γενικές συνθήκες εργασίας

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 7. Είμαι ικανοποιημένος από το ευέλικτο ωράριο εργασίας μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Λαμβάνω ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
Πλήρως	Αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	Πλήρως
1	2	3	4	5	6

Αμοιβή

9. Αμοίβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου 1 2 3 4 5 6
10. Η επιχείρηση μου προσφέρει ικανοποιητικά οφέλη (π.χ. ιατρική περίθαλψη, Ιδιωτική ασφάλιση) 1 2 3 4 5 6
11. Αμοίβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου 1 2 3 4 5 6
12. Η αμοιβή που λαμβάνω για τις υπερωρίες μου είναι ικανοποιητική 1 2 3 4 5 6

Συνάδελφοι

13. Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου 1 2 3 4 5 6
14. Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοι μου 1 2 3 4 5 6
15. Είμαι ικανοποιημένος από την βοήθεια που λαμβάνω 1 2 3 4 5 6
16. Είμαι ικανοποιημένος από το εργασιακό κλίμα 1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
Πλήρως	Αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	Πλήρως
1	2	3	4	5	6

Προϊστάμενοι

17. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με 1 2 3 4 5 6
18. Ο προϊστάμενος μου μου εμπνέει ικανοποιητική εμπιστοσύνη τον άμεσα προϊστάμενο μου 1 2 3 4 5 6
19. Είναι ικανοποιητικός ο τρόπος που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου 1 2 3 4 5 6

Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις ικανότητες 1 2 3 4 5 6
21. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις μου 1 2 3 4 5 6
22. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω νέες δεξιότητες 1 2 3 4 5 6
23. Μου δίνεται η ικανότητα να αναπτύξω τις δυνατότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης 1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
Πλήρως	Αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	Πλήρως

Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. Μου δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλω με δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. Μου δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. Μου δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης της απόδοσης μου με αντικειμενικά κριτήρια | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. Μου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Ηγεσία και επιχείρηση

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 29. Η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. Η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζομένους (π.χ. μεταφορά, φαγητό) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε τα τετραγωνάκια με ένα Χ:

1. ΦΥΛΟ: Άνδρας Γυναίκα

2. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό

3. Ειδικότητα στην συγκεκριμένη Ξενοδοχειακή επιχείρηση

- Υπάλληλος Ρεσεψιόν
- Υπάλληλος Housekeeping
- Υπάλληλος καθαριότητας
- Υπάλληλος του Bar
- Υπάλληλος στην κουζίνα
- ΑΛΛΟ.....

4. Εμπειρία στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις :

5. ΗΛΙΚΙΑ:

18-25

26-33

34-41

42-49

50-57

58-64

64+

Παράρτημα 3

This research is conducted within the BA program Department of Hotel and Tourism of the Technological University of Cyprus. This questionnaire is concentrated on:

a) Recording the views of hotel employees' satisfaction and b) recording the motivation factors that characterize the personnel of each hotel.

Please fill out the following questionnaire, in a spontaneous manner. It is extremely important to answer ALL questions. There are no right or wrong answers here. What I ask from you is your honest personal opinion. Do not think much about each question. Respond spontaneously.

The questionnaire is anonymous and your responses will be completely confidential.

Thank you in advance for your valuable assistance.

Please circle one number according to the degree (1 - 6) in each row that best represents you.

Disagree	Disagree	Disagree	Agree	Agree	Agree
Fully	enough	little	little	enough	Fully
1	2	3	4	5	6

Work piece

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. I am satisfied with my current job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. I feel secured in my job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. I am satisfied from the social contact that I have through my work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. The working conditions are satisfactory | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. I am happy with my daily workload | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. I have enough freedom in the execution of my work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

General working conditions

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 7. I am satisfied with my work flexi time | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. I receive a sufficient number of days-leave (vacation and sick) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Wages

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 9. My salary is satisfactory compared to my effort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. My hotel offers good employee benefits (eg health care, private insurance) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. My salary is fair compared with my colleagues | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Disagree	Disagree	Disagree	Agree	Agree	Agree
Fully	enough	little	little	enough	Fully
1	2	3	4	5	6

Opportunities for promotion and advancement

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 24. I have possibilities for promotion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. I am given the opportunity to contribute with my own suggestions to improve my work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. My effort is fairly recognized | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. My work performance is evaluated with objective criteria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. I am given the opportunity for personal development | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Leadership and business

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 29. The hotel management shows concern for the employees | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. Management encourages the hotel employees | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. The quality of services offered to employees (eg, transportation, food) is satisfactory | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

32. Is there any other factor that affects the motivation and satisfaction you receive in your job?.....

SECTION C: DEMOGRAPHICS

Fill the boxes with an X:

1. SEX: Male Female

2. EDUCATION:

- Primary School
- Gymnasium
- High- School
- Higher Education (BA)
- Master (MA)

3. Specialists in this hotel business

- Reception
- Employee Housekeeping
- Employee cleanliness
- Employee of the Bar
- Employee in kitchen
- Other.....

4. Experience in the hotel business (years):

5. AGE:

18-25

26-33

34-41

42-49

50-57

58-64

64+

Παράρτημα 4

Σχηματική Αναπαράσταση

