



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΩΣ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΙΩΑΝΝΟΥ ΣΟΦΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής
ΜΑΡΙΑ ΗΡΑΚΛΕΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Δομή της έρευνας	7
1.2 Αντικείμενο της έρευνας και υπόθεση	7
1.3 Αιτιολόγηση της έρευνας.....	8
1.4 Μεθοδολογία.....	8
1.5 Περιορισμοί Διατριβής	9
1.6 Σκιαγράφηση της έρευνας	9
1.7 Ορισμοί	10

Κεφάλαιο 2 - Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Παρακίνηση	12
2.2.1. Ορισμός Παρακίνηση.....	12
2.2.2 Θεωρίες Παρακίνησης.....	13
2.3 Κίνητρα.....	24
2.3.1 Ορισμός Κινήτρων	24
2.3.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Συστήματος Κινήτρων	24
2.4 Ανταμοιβές	25
2.4.1 Ορισμός Ανταμοιβής	25
2.4.2 Ανταμοιβή Εργαζομένων.....	25

2.4.3 Συνολική Ανταμοιβή.....	26
2.4.4 Οικονομική Ανταμοιβή	26
2.4.5 Μη οικονομική Ανταμοιβή και Προγράμματα βασισμένα στην Αναγνώριση.....	29
2.4.6 Πρόσθετες Παροχές.....	30
2.5 Συμπέρασμα.....	32
2.5.1 Γενεαλογικές Διαφορές	32
2.5.2 Η σημασία του σωστού εργασιακού περιβάλλοντος	33

Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή.....	34
3.2 Αιτιολόγηση της μεθοδολογίας.....	34
3.3 Αιτιολόγηση της μεθόδου.....	35
3.4 Καθορισμός Δείγματος	35
3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων	36
3.6 Ερευνητικό Πλάνο.....	36
3.7 Δομή Ερωτηματολογίου.....	37
3.8 Επεξήγηση του Ερωτηματολογίου – Χρήση Δεδομένων	38
3.9 Ηθικά ζητήματα που λήφθηκαν υπόψη	40

Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση Δεδομένων

4.1 Εισαγωγή	41
4.2 Ανάλυση Δεδομένων	41
4.3 Αποτελέσματα Ερευνητικών Ερωτημάτων	81
4.4 Συμπέρασμα Ερευνητικών Ερωτημάτων	90
4.5 Συμπέρασμα.....	92

Κεφάλαιο 5 - Συμπέρασμα και Εισηγήσεις

5.1 Εισαγωγή	95
5.2 Συμπεράσματα σχετικά με το θέμα της έρευνας	95
5.3 Εισηγήσεις	96
5.4 Περιορισμοί	97
5.5 Επιπλέον Έρευνα.....	97

Βιβλιογραφία

Παραρτήματα

Παράρτημα I Ευρετήριο Πινάκων

Παράρτημα II Ευρετήριο και Σχημάτων

Παράρτημα III Ερωτηματολόγιο

Περίληψη

«Πως η παρακίνηση επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου»

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τον πνεύμονα της οικονομίας της Κύπρου και στην περίοδο κρίσης που διανύουμε αναμένεται από αυτή να την οδηγήσει και πάλι σε τροχιά ανάκαμψης. Ως εκ τούτου η συνάρτηση παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων του τομέα αυτού βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και των διευθυντών των ξενοδοχειακών μονάδων γενικότερα.

Όπως σε όλους τους τομείς της οικονομίας, έτσι και στο ξενοδοχειακό τομέα η απόδοση επηρεάζεται από τις εργασιακές ρυθμίσεις (όπως είναι η τεχνολογία και η οργάνωση), την ικανότητα, δηλαδή τις γνώσεις και τη δεξιοτεχνία και τέλος την παρακίνηση που αναγνωρίζεται ως η πλέον πιο σημαντική παράμετρος της απόδοσης. Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε εργαζομένου, πέρα από το θετικό κλίμα που δημιουργεί στο χώρο εργασίας, συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευαισθητοποιημένου, πιστού και αποδοτικού υπαλλήλου.

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε πως η παρακίνηση επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου. Για καλύτερη κατανόηση της σημασίας της παρακίνησης, η εργασία χρησιμοποιεί ως θεωρητικό υπόβαθρο την ανάλυση των πιο σημαντικών θεωριών παρακίνησης, τα συστήματα κινήτρων καθώς και ανάλυση των διαφόρων συστημάτων ανταμοιβών.

Για να επιτευχθεί ο στόχος της εργασίας, που δεν είναι άλλος από το να αποδείξει τον καθοριστικό ρόλο της παρακίνησης, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν τόσο σε διευθυντές όσο και σε υπαλλήλους ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του λογισμικού προγράμματος SPSS.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι πως υπάρχουν πολλά διαθέσιμα κίνητρα παρακίνησης που δεν εφαρμόζονται επί του παρόντος και ως επί το πλείστον είναι μη οικονομικά. Εν κατακλείδι, μέσα από την εργασία γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις Κλειδιά : Παρακίνηση, Κίνητρα, Ανταμοιβή, Ηθικό

Abstract

“How motivation has effect on morale amongst employees in the hospitality industry in Cyprus”

The economy of the island is mostly based on its hospitality industry and it is expected from that field of the economy to offer it outmost performance and contribute as much as possible to the economic sunrise of the island during the economic crisis we are facing at the moment. Therefore the strong bond between motivation and performance of hospitality employees is now more than ever one of the prime issues of interest for human resource managers and all managers in general.

As in all sectors of the economy, so in hospitality industry too, the performance is being affected by working regulations (e.g. technology), qualifications (knowledge and ability) and motivation, with motivation being highly appreciated as the most important parameter of performance.

In the present research we will identify and analyze how motivation has effect on morale among employees in the Hospitality Industry in Cyprus. The literature review is based on the major theories of motivation, on incentive systems and on the main systems of rewarding employees.

To achieve the objective of the thesis, an appropriate quantitative research was carried out to see the employees' and the managers' point of view regarding motivation. The analysis of the data was made using the SPSS software.

The main conclusion of the research is that there are a lot of unimplemented incentives that can be performed to motivate employees and what is more, most of them are non financial incentives.

Furthermore, through the study of this area will propose concrete recommendations for further research and improvement.

Keywords: Motivation, Incentives, Rewards, Morale

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή

1.1 Ερευνητικό Υπόβαθρο

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αναγνωρίσει και να αναλύσει πως η παρακίνηση επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου.

Επίσης, η παρούσα εργασία επιχειρεί να εστιάσει το ενδιαφέρον της σε πιθανές προκλήσεις και προβλήματα που μπορούν να προκύψουν σε περίοδο γρήγορων και συνεχών αλλαγών που μπορούν να επηρεάσουν το ηθικό των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, μετά την ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους, η εργασία θα προτείνει συγκεκριμένους τρόπους παρακίνησης που σκοπό έχουν να αυξήσουν το ηθικό ανάμεσα στους εργαζομένους.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της εργασίας, έχει επιλεγεί η ποσοτική έρευνα ως μέθοδος προσέγγισης και σύγκρισης των απόψεων των διευθυντών με τους υπαλλήλους τους, σε πολλαπλές ξενοδοχειακές μονάδες.

1.2 Θέμα και Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει την σχέση της παρακίνησης με το ηθικό των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου και πόσο μπορεί να το επηρεάσει.

Τα κύρια ερωτήματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

1. *Υπάρχουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου διαδικασίες παρακίνησης;*
2. *Ποια είναι τα συνηθέστερα κίνητρα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου;*
3. *Ποια είναι τα πιο σημαντικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου;*
4. *Ποιοι είναι οι λόγοι που παρακινούν τους εργαζομένους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου και τι είναι αυτό που τους κάνει να παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους;*

Με βάση την βιβλιογραφία και τα ερωτήματα της έρευνας, προκύπτει από το αποτέλεσμα της έρευνας, ότι η παρακίνηση αποτελεί παράγοντα κλειδί που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο αύξησης του ηθικού των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

1.3 Σημασία της Έρευνας

Αφού περιγράψαμε την καίρια σημασία της παρακίνησης ανάμεσα στους ξενοδοχοϋπαλλήλους της Κύπρου, παρατηρήθηκε η έλλειψη έρευνας όσον αφορά την περίπτωση της Κύπρου. Είναι σημαντικό να συλλέξουμε και να αναλύσουμε δεδομένα για την χώρα μας, μίας και τα ήθη και έθιμα της κάθε χώρας μπορούν να διαφοροποιήσουν το αποτέλεσμα και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η παρακίνηση στους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα και το σημαντικότερο συμπέρασμα αυτής της μικρής έρευνας, δεν είναι άλλο από το ότι υπάρχουν πολλά αδρανή κίνητρα και ανταμοιβές, τα οποία έχουν ως σκοπό και στόχο να βοηθήσουν τους διευθυντές να αναγνωρίσουν τη σημασία της παρακίνησης και την επίδραση της στο ηθικό των υπαλλήλων τους.

1.4 Μεθοδολογία

Το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, έγινε με τη χρήση ποσοτικών δεδομένων. Με την χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου τα αποτελέσματα που θα έχουμε θα είναι αξιόπιστα και οι πληροφορίες μας έγκυρες ώστε να εξετάσουμε την παρακίνηση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου και πως αυτή επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων. Η έρευνα βασίστηκε στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους, στο εργασιακό περιβάλλον, στις οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές, στις εργασιακές σχέσεις και τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

1.5 Περιορισμοί Διατριβής

Ένας βασικός περιορισμός που επηρέασε το θεωρητικό μέρος της διατριβής, ήταν η έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας και έρευνας που να αφορά αποκλειστικά το τομέα της φιλοξενίας της Κύπρου. Όσον αφορά την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρέασε την ποιότητα της έρευνας, ήταν η έλλειψη χρόνου για την διεξαγωγή και προσωπικής συνέντευξης που θα μας οδηγούσε σε πιο ξεκάθαρα συμπεράσματα. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε το μικρό αριθμό ερωτηματολογίων που πληρούσαν τις προϋποθέσεις και στον οποίο βασίστηκαν τα αποτελέσματα.

1.6 Σκιαγράφηση της Έρευνας

Πέρα από το εισαγωγικό κεφάλαιο η εργασία περιλαμβάνει και ακόμα τέσσερα κεφάλαια που περιγράφονται αναλυτικότερα ως ακολούθως:

Το Κεφάλαιο 2, περιλαμβάνει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή της εργασίας και χωρίζεται σε τρία υποκεφάλαια. Επιδιώκει να εξηγήσει την γενική ιδέα της παρακίνησης και της ανταμοιβής. Περιλαμβάνει μια λεπτομερή παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών παρακίνησης και γίνεται και αναφορά στα κίνητρα που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου καθώς και αναφορά στις ανταμοιβές που ικανοποιούν τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα γίνεται ανάλυση των οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών.

Το Κεφάλαιο 3, καλύπτει την μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, τους λόγους που επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο για την επίτευξη της έρευνας, το καθορισμό του δείγματος και μέρος της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της.

Το Κεφάλαιο 4, αναλύει τα αποτελέσματα από την συλλογή των δεδομένων που λήφθηκαν από τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα. Η έρευνα στηρίχθηκε στα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον, τις ανταμοιβές (οικονομικές και μη), τις εργασιακές σχέσεις και την συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Το Κεφάλαιο 5, παρουσιάζει τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας, τις εισηγήσεις που δίδονται για περαιτέρω έρευνα, αλλά και τους περιορισμούς της έρευνας.

1.7 Ορισμοί

Η εργασία θα βασιστεί στους ακόλουθους ορισμούς:

1. Η λέξη κλειδί στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην βιομηχανία της φιλοξενίας είναι η παρακίνηση. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες στο παρελθόν για τη σημασία της. *«Παρακίνηση είναι η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλει κόπο, προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της»* (Χατζήπαντελη Π.Σ 1992)
2. Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων, μπορεί να οδηγήσει το διευθυντή μιας ξενοδοχειακής μονάδας, που επιδιώκει να παρακινήσει το προσωπικό του, στην πραγματικότητα να αυξήσει την κερδοφορία της μονάδας. Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να δημιουργήσει αξιόλογα κίνητρα για ένα εργαζόμενο.
Κίνητρο είναι ότι μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει ένα εργαζόμενο, διακρίνονται σε εξωτερικά και εσωτερικά. (J. Miller, K.E. Drammond, J.R. Walker, 2007)
1. Ανταμοιβές, προσφέρονται στο προσωπικό μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα της εργασίας τους. J. Miller, K.E. Drammond, J.R. Walker, 2007)
3. Ηθικό είναι η κατάσταση του μυαλού που περιλαμβάνει, την εμπιστοσύνη και την στάση ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Το ηθικό επηρεάζει το ύψος και την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης, αλλά και την ικανότητα να επιτευχθούν τα καθήκοντα που ανατίθενται (www.business.yourdictionary.com)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας της Κύπρου μέσα από την συνεχή παγκοσμιοποίηση και το διεθνή ανταγωνισμό, είναι και η περισυλλογή, η διατήρηση και σωστή διαχείριση των πόρων που μπορούν να αυξήσουν το ανταγωνισμό ανάμεσα στους εμπλεκόμενους οργανισμούς.

Ανάμεσα σε αυτές τις πηγές συμπεριλαμβάνεται και το ανθρώπινο δυναμικό. Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του τουριστικού προϊόντος και ως εκ τούτου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία των τουριστικών μονάδων και χρίζει ιδιαίτερης προσοχής.

Ο κύριος λόγος που απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή είναι γιατί οι υπηρεσίες είναι αναπόσπαστο κομμάτι από τον παροχέα. Συμπερασματικά, αυξάνοντας την ικανοποίηση που παρέχει η εργασία στους εργαζομένους μέσω της δέσμευσης τους με την επιχείρηση και με την παρακίνηση, δεν αυξάνεται μόνο το ηθικό των μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας αλλά θα αυξηθεί και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης με μελλοντική αύξηση της αποδοτικότητας της.

Σχετικές έρευνες που διεξήχθησαν στο χώρο των υπηρεσιών απέδειξαν τον ισχυρό δεσμό που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης που προσφέρει η εργασία και της απόδοσης. Οι ερευνητές εντόπισαν μια αξιοσημείωτη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και την αντίληψη που έχουν οι πελάτες σε σχέση με την επίδοση της ποιότητας των υπηρεσιών (Nadri H. Tonova C 2010)

Επιπλέον, στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζομένους και τους πελάτες, καθοριστικό παράγοντα στο πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες την εξυπηρέτηση, ασκεί η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων (Bitner, 1990). Η έρευνα των Barsky και Dimtman το 1990 έδειξε πως οι καλά εκπαιδευμένοι και δίκαια αμειβόμενοι εργαζόμενοι συνεισφέρουν λιγότερο

στο δείκτη κίνησης προσωπικού (employee turnover rate). Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανόν να εμπλακούν σε δραστηριότητες που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία του οργανισμού. (Chowa I.H. Lob T.W, Shac Z., et al, 2006)

2.2 Παρακίνηση

2.2.1 Ορισμός

2. Ο ορισμός για την παρακίνηση περιλαμβάνει τα αισθήματα που κάνει τους ανθρώπους να καθορίσουν τις επιθυμίες, τις ανάγκες, τους φόβους και την προσδοκία στην ανθρώπινη συμπεριφορά που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται, καθώς και την ώθηση που τους αναγκάζει να λάβουν δράση. (J. Miller, K.E. Drammond, J.R. Walker,2007)
3. Παρακίνηση είναι η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για να επιτύχει τους στόχους του. (Χατζήπαντελη Π.Σ.,1999)

Ως κίνητρα αναφέρονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες που εξωθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους που οι ίδιοι έχουν καθορίσει. Έχουν γίνει αρκετές έρευνες για την παρακίνηση που επιχειρήσαν να απαντήσουν στο «γιατί» η ανθρώπινη συμπεριφορά οδηγεί στην ανάγκη ενός συγκεκριμένου στόχου. Ο Hersey και ο Blanchard το 1977 επισήμαναν πως το κίνητρα μπορούν να οριστούν ως ανάγκες, επιθυμίες, οδηγοί ή ορμές του ατόμου που οδηγούνται στην επίτευξη στόχων που μπορεί να είναι είτε συνειδητοί είτε ασυνειδητοί. Ο Freud πριν πολλά χρόνια ανακάλυψε τη σημασία της υποσυνειδητής παρακίνησης, με άλλα λόγια ο άνθρωπος δεν γνωρίζει πάντα όλες του τις ανάγκες (Hersey & Blanchard, 1977).

Επίσης, ο Dickson (1973) δήλωσε πως οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται μόνο από τα χρήματα που λαμβάνουν ως ανταμοιβή της εργασίας τους, αλλά και από άλλους παράγοντες που συνδέονται με την συμπεριφορά και την στάση τους.

Τέλος, ο Todes (1977) κατηγοριοποίησε τα «θέλω» ή τις ανάγκες των ατόμων σε πέντε θεωρίες των ανθρώπινων κινήτρων. Αυτές οι θεωρίες κινήτρων είναι η κοινωνιολογική, η βιολογική, η ψυχαναλυτική, η θεωρία της συμπεριφοράς και η ανθρωπιστική, που πιστώνει τα βιολογικά

κίνητρα και επισημάνει τις κοινωνιολογικές αιτίες. Η ανθρωπιστική θεωρία αναγνωρίζει την ύπαρξη ερεθισμάτων της συμπεριφοράς και ψυχαναλυτικών ερεθισμάτων που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την παρακίνηση που βασίζονται στην παραδοχή πως η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να ενεργοποιηθεί θετικά και πως μπορούν να καθοδηγηθούν μέσα από αυτή καλύτερα ώστε να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους. (Iguisi.O.,2009)

2.2.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1954)

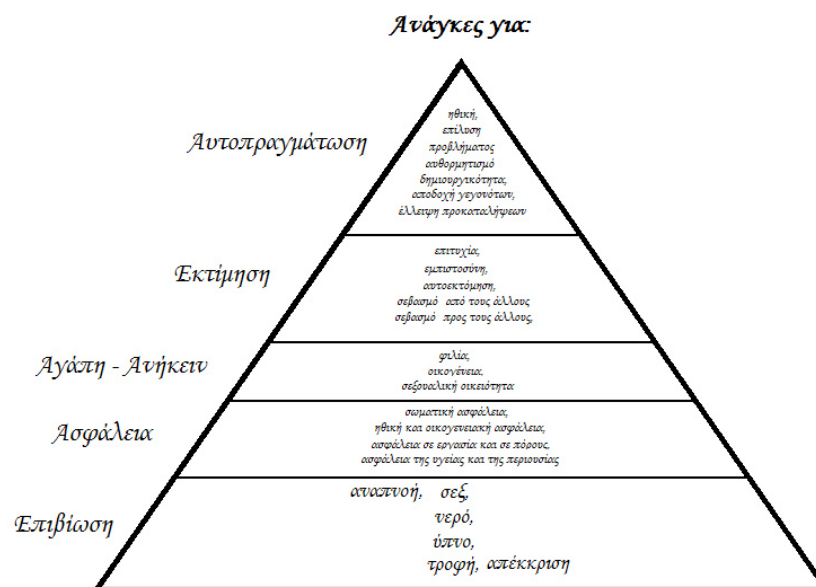
Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Ανάλογα με το βαθμό που πληρούνται οι ανάγκες τους, είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερο και ποιοτικά καλύτερο έργο για να καλύψουν την επόμενη κατηγορία αναγκών, πάντα όμως με βάση το σύστημα ιεραρχίας του Maslow. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι απαραίτητη προκειμένου να συνδεθούν οι προσωπικοί τους στόχοι με αυτούς της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να ικανοποιήσουν πέντε διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, που συμφωνά με το Maslow κατατάσσονται ως εξής:

1. Φυσιολογικές Ανάγκες : Παραδείγματα αυτών των αναγκών αποτελούν το νερό, η τροφή και ο αέρας. Θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές μιας και η απουσία τους απειλεί την ανθρώπινη επιβίωση.
2. Ανάγκη Ασφάλειας : Αφού ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες , τότε ο άνθρωπος αρχίζει να ανησυχεί και να ενδιαφέρεται για την ασφάλεια του που περιλαμβάνει την προστασία, την στέγαση την σταθερότητα και την έλλειψη αισθημάτων φόβου, στρες και αγωνίας. Όσο αφορά την ξενοδοχειακή βιομηχανία οι εργαζόμενοι σε αυτό το σκαλί ικανοποίησης αναγκών επιδιώκουν την ασφάλεια μέσα από τα συνταξιοδοτικά προγράμματα αλλά και τα προνόμια που τους προσφέρονται.

Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας ανήκουν όλες μαζί σε μία ευρύτερη κατηγορία αναγκών που ονομάζονται πρωταρχικές ανάγκες, λόγω της καθοριστικής σημασίας τους για τον άνθρωπο .

3. Κοινωνικές Ανάγκες : Έπονται των αναγκών ασφάλειας και περιλαμβάνουν την ανάγκη αναγνώρισης, αποδοχής και την ανάγκη να ανήκει το άτομο σε μια ομάδα. Στην ομάδα των κοινωνικών αναγκών ανήκει και η ανάγκη δημιουργίας σχέσεων είτε αυτή είναι σχέση φιλίας είτε σχέση αγάπης.
4. Ανάγκες Εκτίμησης : Σε αυτό το στάδιο ο άνθρωπος δουλεύει με στόχο να ικανοποιήσει ανάγκες όπως η προσωπική επιτυχία, η αναγνώριση, η αλληλεξάρτηση, η δόξα, η εκτίμηση και το κύρος. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία μια τέτοια ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από το τίτλο της θέσης εργασίας και τα προνόμια.
5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης : Στο τέλος της κορυφής της ιεραρχίας των αναγκών βρίσκονται ανάγκες όπως η ηθική, η αλήθεια, η δημιουργικότητα και η έλλειψη προκαταλήψεων. Σε αυτό το στάδιο ο άνθρωπος ενδιαφέρεται για υψηλότερου επιπέδου ανάγκες με τις οποίες μπορεί να αναπτύξει πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό.

Συνοπτικά η ιεράρχηση των αναγκών παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα α - Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια που γίνεται για κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχειρήσε να φωτίσει την πολλαπλότητα κα πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών. Επίσης είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε πως δεν υπάρχουν μόνο οικονομικά κίνητρα.

Θεωρία Παρακίνησης – Υγιεινής του Herzberg

Η θεωρία του Frederick Herzberg (1957) εξηγεί τους λόγους, πέρα από τις ανθρώπινες σχέσεις, για τους οποίους δεν επιταχύνεται η παρακίνηση της απόδοσης των εργαζομένων και επισημαίνει ορισμένους από τους παράγοντες που παρακινούν πραγματικά τους εργαζομένους.

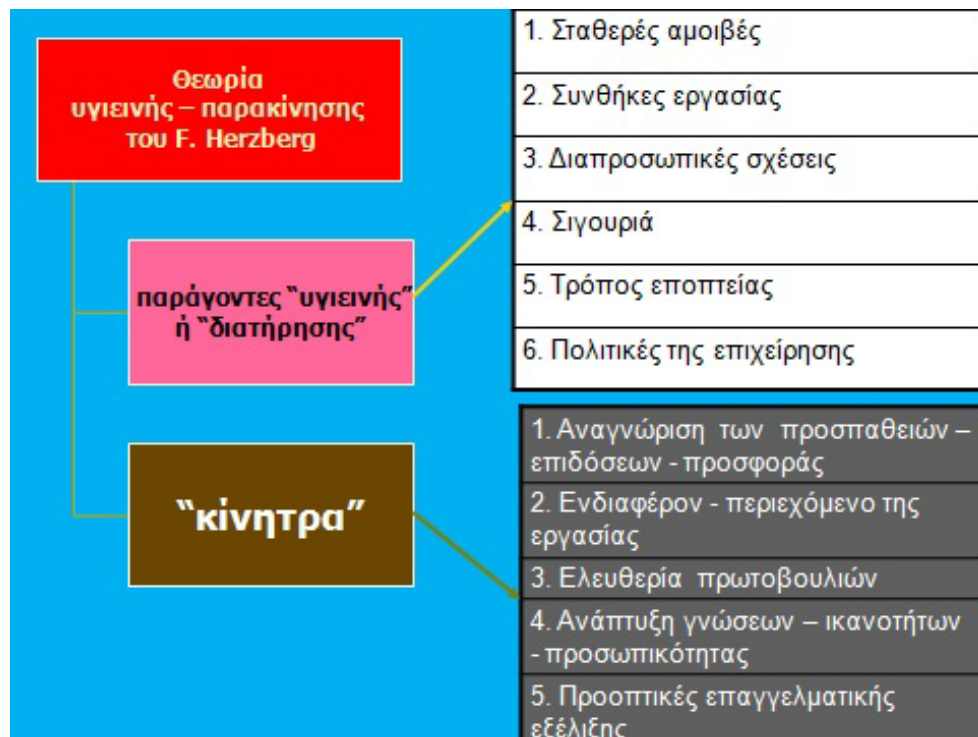
Η θεωρία του Herzberg βασιζόμενη στα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στον χώρο εργασίας κατάληξε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν δυο κύριες ομάδες παραγόντων. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή, οι αποδοχές, η ασφάλεια, οι κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, ο τρόπος ελέγχου και εποπτείας, οι συνθήκες εργασίας, η βαθμίδα και το κύρος της θέσης αλλά και η πολιτική της επιχείρησης προκαλούν απαρέσκεια και δυστυχία όταν είναι ανεπαρκείς και οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Ακόμη και αν τα αίτια της δυσαρέσκειας απαλειφθούν η ικανοποίηση δεν θα έρθει άμεσα και ως εκ τούτου δεν οδηγούν στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεση της. Με βάση την θεωρία του Herzberg οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Για παράδειγμα, αν η κουζίνα ενός εστιατορίου δεν διαθέτει σύστημα κλιματισμού, η παρακίνηση μπορεί να μειωθεί και οι εργαζόμενοι να απουσιάζουν τακτικά από την εργασία τους αλλά και να μειωθεί η απόδοση τους και η ποιότητα της δουλειάς τους.

Στον αντίποδα, η δεύτερη ομάδα παραγόντων που παρακινεί αλλά και δίδει ικανοποίηση στην εργασία, σύμφωνα πάντα με το ν Herzberg, αποτελείται από πολλαπλά στοιχεία όπως η αναγνώριση που παρέχει η εργασία, το περιεχόμενο της, οι ευθύνες που συνεπάγονται αλλά και οι δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Ο Herzberg ονόμασε τους

παράγοντες αυτούς κίνητρα γιατί συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση και οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια.

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε την θεωρία του Herzberg στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα β – Θεωρία Herzberg

Το κλειδί για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι εναπόκειται στην ίδια την εργασία. Αν υποθέσουμε πως η εργασία εμπλουτίζεται για να παρέχει ευκαιρίες επιτυχίας και ανάπτυξης δεν θα παρακινήσει μόνο το προσωπικό για να αποδώσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα αλλά θα αξιοποιήσει και το αδρανές προσωπικό.

Θεωρία της κάλυψης των αναγκών του McClelland

Η θεωρία αυτή βασίζεται στο κίνητρο επίτευξης που αναπτύσσεται στον άνθρωπο από το στενό του περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει σημαντικά την προσπάθεια του ανθρώπου να επιτύχει.

Σύμφωνα με τον McClelland, υπάρχουν τρεις ομάδες αναγκών που προσπαθεί ο κάθε εργαζόμενος να ικανοποιήσει και που αποτελούν μοχλό παρακίνησης. Οι ανάγκες αυτές είναι :

- Η ανάγκη για επίτευξη στόχων. Το άτομο παρακινείται μέσα από την επίτευξη και επιθυμία ολοκλήρωσης, σχετικά δύσκολων και προκλητικών στόχων. Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι η επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει μια άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη.
- Η ανάγκη για εξουσία. Το άτομο παρακινείται μέσα από την εξουσία και έχει την ανάγκη να ασκεί επιρροή, να είναι αποτελεσματικό και το έργο του να έχει αντίκτυπο. Υπάρχει μια δυνατή επιθυμία για έλεγχο και επικράτηση μέσα από τις ιδέες του καθώς επίσης υπάρχει κίνητρο και ανάγκη για εξέλιξη της προσωπικότητας του και αύξηση του κύρους του.
- Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών. Το άτομο παρακινείται μέσω της δέσμευσης και έχει την ανάγκη μιας φιλικής σχέσης και παρακινείται μέσα από την συνεργασία με άλλους. Το κίνητρο αυτό δημιουργεί την ανάγκη της απόδοσης, της αποδοχής του σεβασμού και της αφοσίωσης των μελών του οργανισμού.

Θεωρία X και Ψ του McGregor

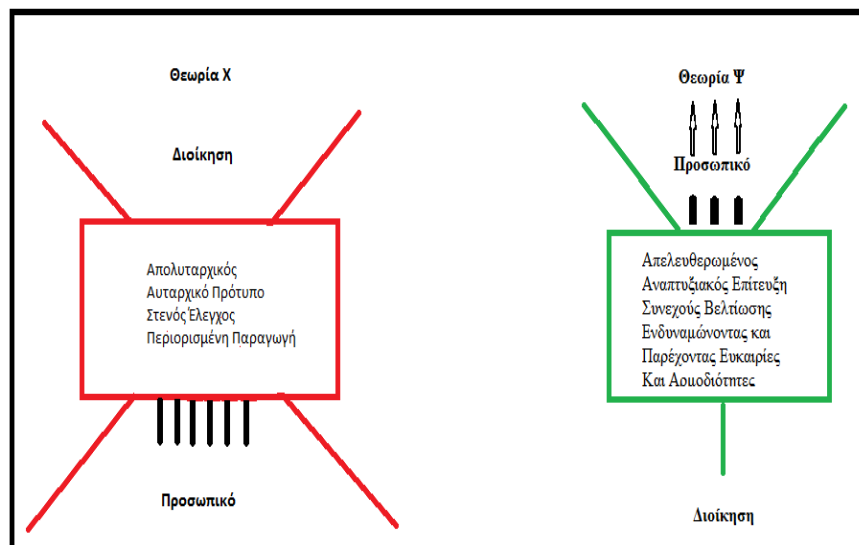
Ο αμερικάνος κοινωνιολόγος /ψυχολόγος Douglas McGregor, πρότεινε την περίφημη θεωρία του X και Ψ στο βιβλίο του « Η ανθρώπινη πλευρά των επιχειρήσεων » το 1960. Η θεωρία του παραμένει μέχρι και σήμερα μια βασική και έγκυρη αρχή για την ανθρώπινη προσωπικότητα και τη παρακίνηση.

Ο McGregor εισηγείται πως υπάρχουν δυο θεμελιώδεις προσεγγίσεις για την διαχείριση των ανθρώπων. Πολλοί διευθυντές τείνουν προς την θεωρία X και γενικά έχουν «φτωχά» αποτελέσματα. Οι σύγχρονοι διαφωτιστές διευθυντές χρησιμοποιούν – εφαρμόζουν την θεωρία Ψ που προσφέρει καλύτερη απόδοση και αποτελέσματα αλλά κυρίως επιτρέπει στα άτομα να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν.

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή. Η κάθε θεωρία θεμελιώνεται σε ξεχωριστές υποθέσεις και πιο συγκεκριμένα στις ακόλουθες :

- Θεωρία X (αυταρχικό πρότυπο διοίκησης), βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις :
 - Ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί έμφυτα την εργασία του και την αποφεύγει όσο μπορεί .

- Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να απειληθούν με τιμωρία και ποινή προκειμένου να καταβάλλουν τη προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να καθοδηγείται προκειμένου να αποφύγει ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και πάνω από όλα επιθυμεί ασφάλεια.
- Θεωρία Ψ (συμμετοχικό πρότυπο διοίκησης), βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις :
 - Η προσπάθεια στην εργασία είτε είναι σωματική είτε είναι διανοητική είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι κι ανάπαυση.
 - Ο αυτοέλεγχος και η ανακατεύθυνση, είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χωρίς εξωτερικό έλεγχο ή και την απειλή για τιμωρία.
 - Η αφοσίωση στο σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής) και συνδέεται με την επίτευξη του .
 - Οι άνθρωποι συχνά δέχονται και αναζητούν την ευθύνη.
 - Η ικανότητα να χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό την φαντασία, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητα τους για να επιλύσουν προβλήματα, είναι ευρέως διαδεδομένη.
 - Στην βιομηχανία οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται εν μέρει και όχι εξολοκλήρου.



Σχήμα γ – Θεωρία Χ και

Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

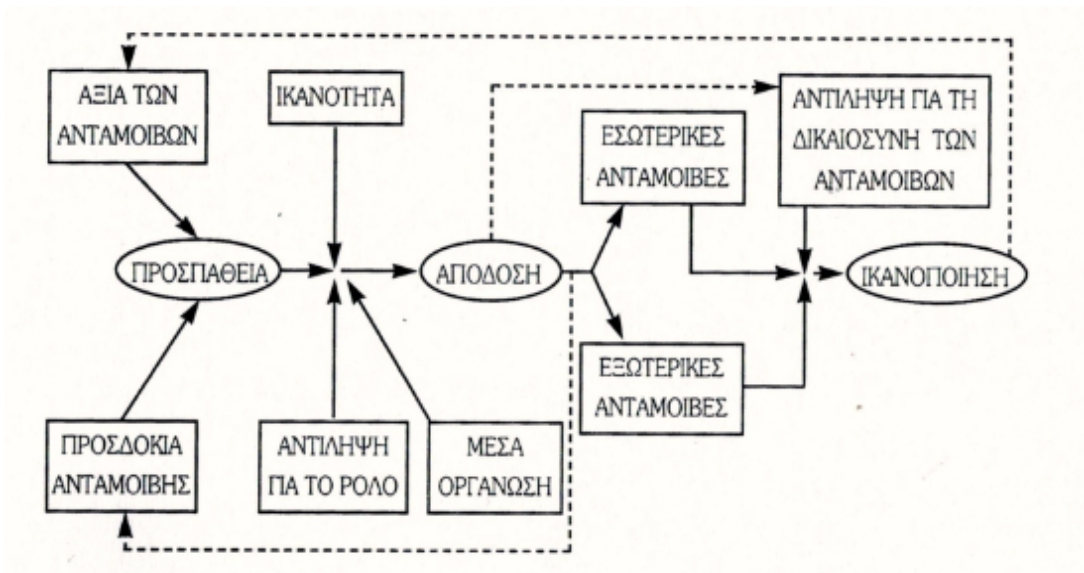
Ο Victor Vroom του 1964 προέβαλε πρώτος μια πολύ γνωστή αρχή της θεωρίας των προσδοκιών. Η θεωρία αυτή ανέπτυξε την άποψη πως το άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών π.χ. αναμένει την πιθανή απόδοση ορισμένων δράσεων βάζοντας μια σταθερή αξία σε κάθε πιθανή απόδοση εκτιμώντας την πιθανότητα πως κάθε απόδοση θα είναι το αποτέλεσμα της κάθε εναλλακτικής δράσης και τέλος, η πορεία δράσης που μεγιστοποιεί την ανταμοιβή που αναμένει το άτομο να αποκτήσει, θα επιλεγεί από το ίδιο το άτομο.

Με βάση την πιο πάνω θεωρία, στο χώρο της εργασίας για να αισθάνεται παρακίνηση ο εργαζόμενος θα πρέπει καταρχήν να πιστέψει πως αν καταβάλει προσπάθεια θα αποδώσει (προσδοκία απόδοσης), οπότε αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και τέλος επιθυμεί και θέλει την ανταμοιβή που θα του προσφερθεί.

Θεωρία των Lyman W. Porter και Edward E Lawler

Το 1968 οι Porter και Lawler επεξεργάστηκαν περαιτέρω την θεωρία του Vroom και κατέληξαν σε ένα πολύπλοκο μοντέλο που φιλοδοξεί να ερμηνεύσει την παρακίνηση.

Συνοπτικά η θεωρία τους παρουσιάζεται στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα δ – Θεωρία Porter & Lawler

Σύμφωνα με τους Porter και Lawler η δύναμη της παρακίνησης εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το άτομο για την πιθανότητα ότι η παρακινούμενη συμπεριφορά θα οδηγήσει στην επιθυμητή ανταμοιβή και ότι η προσπάθεια που καταβάλλει και ορίζεται από την αξία που έχουν για αυτόν οι προσφερόμενες ανταμοιβές. Ακόμη η απόδοση πέρα από την παρακίνηση καθορίζεται και από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το τι αναμένεται από αυτόν, από τα μέσα που του προσφέρονται για να δράσει αλλά και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Επίσης, η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, που μπορεί να είναι θετικά αισθήματα που διακατέχουν το άτομο με το πέρας του έργου, π.χ. η αυτοπραγμάτωση και τα οποία ονομάζονται εσωτερικές ανταμοιβές ή εξωτερικές ανταμοιβές που προέρχονται έξωθεν του ατόμου π.χ. προαγωγές και χρήμα. Τέλος, όταν οι ανταμοιβές θεωρούνται δίκαιες προκαλούν ικανοποίηση.

Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία που ανέπτυξε το 1963 J.S. Adams, είναι μια θεωρία κοινωνικής σύγκρισης, που στηρίζεται στο γεγονός ότι το άτομο παρακινείται για να εξασφαλίσει αυτό που ο ίδιος θεωρεί ως δίκαιη ανταμοιβή των προσπαθειών του. Σύμφωνα με τον Adams, ο εργαζόμενος συγκρίνει την προσφορά του ανάλογα με τις απολαβές του σε σχέση με ένα άλλο συνάδελφο του που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Αν κατά την αντίληψη του υπάρχει αδικία τότε προσπαθεί να την αναιρέσει με ποικίλους τρόπους, π.χ. μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του.

Η θεωρία του Adams βασίζεται μόνο στην αξία της δικαιοσύνης παραβλέποντας τις υπόλοιπες που και αυτές επηρεάζουν με την σειρά τους την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» είναι μια ραγδαία αυξανόμενη άποψη για το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την ανθρώπινη συμπεριφορά γενικότερα.

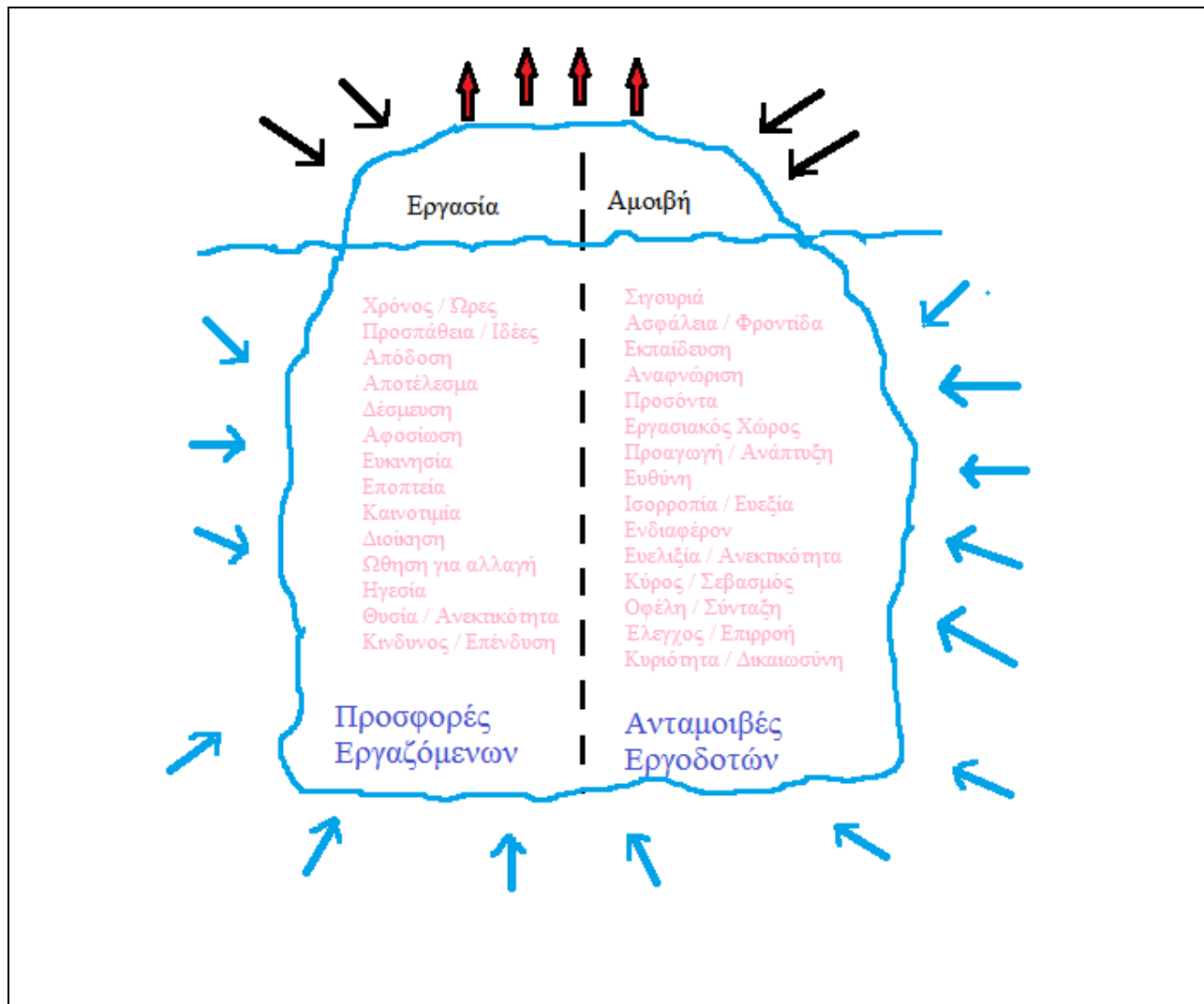
Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρθηκε αρχικά από το 1960 από τον Chris Argyris ως το άτυπο συμβόλαιο που καθορίζει τις ευθύνες, τα τυπικά καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου.

Το 1965 ο Edgar Schein τό νσε πως αν και αυτές ο ι προσδοκίες είναι άτυπες και δεν αναγράφονται σε μια νόμιμη και επίσημη σύμβαση, λειτουργούν ως καθοριστικοί παράγοντες συμπεριφοράς και των δυο πλευρών.

Στο εργασιακό πλαίσιο, το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί το κομμάτι της δίκαιης κατανομής και της ισορροπίας μεταξύ των δυο πλευρών, δηλαδή, πως ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται από τον εργοδότη του και τι προσφέρει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 αρκετοί συγγραφείς όπως ο Kissler (1987) ο Lee (1987) και ο Kiechel 1987 αναφέρθηκαν στην μετάβαση από το παλαιό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο. Η διαφορά μεταξύ των δύο, έγκειται στο γεγονός ότι το παλαιό στηρίζεται στην πίστη μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, ενώ το νέο στηρίζεται στα προσόντα που κατέχει ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση δεσμεύει λιγότερο τις δυο πλευρές.

Για να γίνει κατανοητή η σημασία και η σπουδαιότητα του ψυχολογικού συμβολαίου, ακολουθεί μια ανάλυση ενός τέτοιου μοντέλου που αναφέρεται ως μοντέλο του « Παγόβουνου ». Το μοντέλο του « Παγόβουνου » απεικονίζει ορισμένες από της κυριότερες παραμέτρους και επιρροές του ψυχολογικού συμβολαίου και αποτελεί ένα δυναμικά χρήσιμο εργαλείο για τους εκπαιδευτές και τους ηγέτες, γιατί εξηγεί και διερευνά την ιδέα και την προσωπική σημασία του για τον άνθρωπο.



Σχήμα ε – Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, μοντέλο « παγόβουνο».

Αριστερή πλευρά του παγόβουνου = προσφορές εργαζομένων (ανάγκες εργοδότη).

Δεξιά πλευρά του παγόβουνου = ανταμοιβές από τον εργοδότη (ανάγκες εργαζομένου).

Πάνω από την επιφάνεια του νερού = παράγοντες κυρίως αναγνωρίσιμοι και συμφωνημένοι και από τις δυο πλευρές.

Εργασία / Πληρωμή = ορατή γραπτή σύμβαση εργασίας.

Μαύρα Βέλη = οι πιο ορατές και σαφείς επιρροές της αγοράς στην εργασία και στις αποδοχές.

Κόκκινα Βέλη = ανάδυση παγόβουνου που φέρνει κρυφούς αντιληπτούς παράγοντες στο ορατό και συμφωνηθέν συμβόλαιο.

Κάτω από την επιφάνεια του νερού = παράγοντες που είναι διαφορετικά αντιληπτοί από κάθε πλευρά ή κρυφοί ή παράγοντες που δεν συμφωνήθηκαν.

Αριστερή πλευρά του παγόβουνου = παραδείγματα εισροών από τους εργαζομένους τα οποία αντιστοιχούν στις προσδοκίες του εργοδότη (ανεπίσημα και άγραφα).

Δεξιά πλευρά του παγόβουνου = παραδείγματα ανταμοιβών και προσδοκίες εργαζομένων.

Μπλε Βέλη = επιρροές που ασκούνται στους εργαζομένους και τους εργοδότες που επηρεάζουν τις αόρατες κυρίως ή παρεξηγημένες αντιλήψεις των δυο πλευρών .

Όπως ένα παγόβουνο κρύβει το 90% της μάζας του κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας, έτσι και στο ψυχολογικό συμβόλαιο οι περισσότεροι παράμετροι της σύμβασης είναι άγραφοι και κρυφοί, δηλαδή στο σχήμα του παγόβουνου που βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους νέους εργαζομένους, σε παλαιομοδίτικους αυταρχικούς οργανισμούς της « θεωρίας X », όπου η αμοιβαία εμπιστοσύνη δεν είναι ξεκάθαρη και φανερή. Εδώ θα μπορούσαμε να πούμε πως το παγόβουνο είναι κατά 95% με 99% βυθισμένο στο νερό.

Αντίθετα, το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ ενός σύγχρονου, πρωτοπόρου εργοδότη και των εργαζομένων του ιδιαίτερα αν είναι ώριμοι, έμπειροι και επιτυχημένοι, είναι πιθανόν να είναι κατά πολύ πιο κατανοητό και ορατό με βαθύτερες εισροές και ανταμοιβές, που συμφωνούνται τυπικά και αμοιβαία. Εδώ θα λέγαμε πως το παγόβουνο θα μπορούσε να είναι βυθισμένο κατά το 60% με 70% της συνολικής του μάζας .

Η μεταφορική χρήση του παγόβουνου για την κατανόηση της θεωρίας του « Ψυχολογικού Συμβολαίου » επεκτείνεται πολύ εύκολα ώστε ο υποτιθέμενος ουρανός και θάλασσα να αντιπροσωπεύουν τις εξωγενείς πιέσεις και τις πιέσεις της αγοράς αντίστοιχα, που δρουν και στον εργοδότη και στον εργαζόμενο. Οι πιέσεις αυτές επηρεάζουν την ισορροπία και την ανάδυση ή κατάδυση του παγόβουνου . Όπως το «ορατό παγόβουνο» αυξάνεται με την επιτυχία και την πείρα των εργαζομένων, το ίδιο συμβαίνει και με την αξία της σύμβασης αλλά και τις γραπτές συμβατικές προσδοκίες των δύο πλευρών. Ολοένα και περισσότερες από τις επιρροές

και τις ανταμοιβές που βρίσκονται στο βυθισμένο κομμάτι, αναδύονται και γίνονται ορατές. Αυτή η διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα, αν και σε μια υγιή κατάσταση η έμφυτη επιθυμία και των δυο πλευρών είναι η ανάδυση του υπαγόμενου.
(www.bussinesball.com)

2.3 Κίνητρα

2.3.1 Ορισμός Κινήτρων

Ως κίνητρο θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε οποιοδήποτε μηχανισμό μπορεί να ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει την καλή απόδοση. (Bloisi W., 2007)

Το κίνητρο της ανταμοιβής, τα βραβεία και τα διάφορα είδη μη χρηματικών ανταμοιβών μπορούν να αποτελέσουν πολύ αποτελεσματικό μοχλό παρακίνησης αν ενεργοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, ή αν έχουν άμεση σχέση με το λόγο για τον οποίο δουλεύουν. Όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται ή θέλουν την ανταμοιβή, θα εργαστούν με περισσότερο ζήλο μόνο και μόνο γιατί προσδοκούν ότι θα την αποκτήσουν. (J. Miller, K.E. Drammond, J.R. Walker, 2007)

2.3.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ενός Συστήματος Κινήτρων

Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι :

1. Δημιουργούν μια κουλτούρα που προσανατολίζεται προς την δράση και τα αποτελέσματα.
2. Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
3. Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά εργοδότη – εργαζομένου.
4. Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν.
5. Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλο συστήματος αμοιβών.

Στον αντίποδα, μπορεί να προκύψουν και σοβαρά μειονεκτήματα αν δεν προσεχθούν ορισμένα βασικά σημεία, εκ των οποίων τα ακόλουθα:

1. Αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
2. Αποπροσανατολισμός εργοδότη και εργαζομένου προς βραχυχρόνια αποτελέσματα παρά μακροχρόνιους στόχους.
3. Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες.
4. Πιθανότητα μείωσης του πνεύματος συνεργασίας αλλά και δημιουργία συγκρούσεων. (Λ.Χυτήρης,2001)

2.4 Ανταμοιβές

2.4.1 Ορισμός

Οι ανταμοιβές είναι οτιδήποτε προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για την συνεισφορά τους στο συνολικό αποτέλεσμα και μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. (Χ' Παντελή, 1999)

Σύμφωνα με τους Bartol & Srivastova (2002) το κλίμα ανταμοιβών είναι μια από τις πιο κύριες πτυχές του ψυχολογικού κλίματος και βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών ερευνών που ασχολούνται με το πώς η αντιληπτή αμειβόμενη εργασία μπορεί να προϋδεάσει το αποτέλεσμα.

Οι αμοιβές στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι ο μισθός και τα ωφελήματα από την πλευρά των προβλέψιμων ανταμοιβών και η προαγωγή, τα βραβεία και τα αποτελέσματα αξιολόγησης από την πλευρά των μη προβλέψιμων ανταμοιβών. (Z. Izadikhahi & C.J. Jackson, 2010) (Nadiri H, Tanova C.,2010)

2.4.2 Ανταμοιβή Εργαζομένων

Όταν οι εργαζόμενοι βραβεύονται για τα επιτεύγματα τους ή για την επίτευξη στόχων, τείνουν να συμμετάσχουν ή να συνεισφέρουν και σε άλλα προγράμματα της επιχείρησης. Τα κριτήρια

των βραβείων περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και εθελοντισμό, συνεργασία, ομαδικότητα αξιοπιστία και προσφορά πέρα από την αναμενόμενη. Το βραβείο μπορεί να είναι είτε ένα έπαθλο είτε ένα ανάλογο δώρο που θα δοθεί μπροστά στους συναδέλφους. (Weiss W.H., 2011)

2.4.3 Συνολικές Ανταμοιβές

Οι συνολικές ανταμοιβές είναι το σύνολο των αμοιβών, των παροχών αλλά και των κινήτρων που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σε ανταλλαγή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η στρατηγική των συνολικών αμοιβών αναγνωρίζει πως πέραν από το μισθό, που είναι το κύριο κίνητρο, υπάρχουν και άλλα χειροπιαστά και μη κίνητρα που μπορούν να ενθαρρύνουν την αφοσιωμένη εργασία. (Bloisi W. 2007) Τέλος, σύμφωνα με έρευνες, οι συνολικές ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό ρόλο στην δέσμευση των εργαζομένων, γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις οργανώνουν στρατηγικά πλάνα που απώτερο σκοπό έχουν να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους. Τα πλάνα αυτά περιλαμβάνουν πέντε στοιχεία (1) αποζημίωση, (2) ωφελήματα, (3) εργασιακή ζωή (4) απόδοση – αναγνώριση και (5) ευκαιρίες ανέλιξης και σταδιοδρομίας. (Total Rewards Model www.worldatwork.org).

2.4.4 Οικονομικές Ανταμοιβές

Με τον όρο οικονομικές ανταμοιβές αναφερόμαστε στη βασική αμοιβή, την μεταβλητή αμοιβή, στην αμοιβή με μετοχές και στα ωφελήματα των υπαλλήλων.

Συστήματα Αμοιβών με Κίνητρα - Ατομική Απόδοση

Αμοιβή με το κομμάτι : Είναι το πιο παλαιό αλλά και συνάμα πιο κοινό σύστημα αμοιβής που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. (Λ. Χυτήρης, 2001) Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον εργαζόμενο να ρυθμίζει το χρόνο του και το ρυθμό εργασίας του, όπως αυτός επιθυμεί. (Π. Χ'Παντελή, 1999) Ακόμη, προσφέρει το αίσθημα δικαίου, αποτελεί μοχλό παρακίνησης και είναι εύκολα κατανοητή. Όμως υπάρχει και η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να μην καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια για να αυξηθεί η παραγωγή γιατί ο παράγοντας της συνεργασίας παύει να υφίσταται. (Λ.Χυτήρης, 2001) . (G. Dessler, 2011)

Αύξηση με βάση την απόδοση : Με βάση αυτή την μέθοδο ο εργαζόμενος λαμβάνει αύξηση στην αμοιβή του ανάλογα με την ικανότητα που επέδειξε ή το χρόνο που χρειάστηκε για την διεκπεραίωση της εργασίας του ή ακόμη ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κάλυψε τους στόχους που του τέθηκαν. Υπάρχουν δυο δημοφιλείς εφαρμογές αυτής της μεθόδου. Η πρώτη εφαρμόζεται ως μια μικρή προσθήκη στις αποδοχές του εργαζομένου μια φορά το χρόνο και δεν φαίνεται ως αύξηση. Η δεύτερη, εφαρμόζεται ως επιβράβευση της απόδοσης του εργαζομένου αλλά και της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου εξαρτάται από την διαφορετικότητα που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων. (G. Dessler, 2011)

Ομαδικά και Επιχειρησιακά Συστήματα Κινήτρων

Πέρα από τις αμοιβές που βασίζονται στην ατομική απόδοση των εργαζομένων, υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με την επίδοση μίας ομάδας όπως για παράδειγμα ενός τμήματος ή ακόμη και της επιχείρησης στο σύνολο της. Η εφαρμογή αυτού του συστήματος δεν γίνεται μόνο για πρακτικούς λόγους αλλά και για ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας εντός της επιχείρησης. (Π. Χ' Παντελή, 1999)

Μερικά από τα ομαδικά σχέδια είναι και τα ακόλουθα :

Συμμετοχή στα κέρδη: Αυτό το σχέδιο κινήτρων έχει μπει στο στόχαστρο του ενδιαφέροντος από όλα τα υπόλοιπα σχέδια. Μέσα από αυτό το σχέδιο ο εργοδότης δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους του να λαμβάνουν σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, χρήματα που αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Με την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, ενισχύεται η ταύτιση τους με την επιχείρηση γιατί τους δίνει ερεθίσματα να σκέφτονται και να αισθάνονται ως σαν να είναι συνεργάτες στην επιχείρηση. Ο στόχος του σχεδίου είναι η ολοκληρωτική δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση μέσω της παρακίνησης. (G. Dessler, 2011)

Σχέδιο Scalton: Είναι ένα σχέδιο παροχής κινήτρων που δημιουργήθηκε το 1937 από τον Joseph Scarlon. Τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδίου είναι η φιλοσοφία της συνεργασίας, η ταυτοποίηση, η ικανότητα, το σύστημα συμμετοχής και τέλος η φόρμουλα της κατανομής των παροχών. (G. Dessler, 2011). (Π. Χ' Παντελή, 1999)

Συστήματα Συμμετοχής στα Κέρδη – Gainsharing Plan: Τα σχέδια αυτά εμπλέκουν πολλούς ή και όλους τους εργαζόμενους σε μια κοινή προσπάθεια να επιτευχθούν οι παραγωγικοί στόχοι της επιχείρησης. (G. Dessler, 2011). (Π. Χ'Παντελή, 1999)

Σχέδια Επιμερισμού του Κινδύνου: Θέτουν ένα μερίδιο της αμοιβής του εργαζομένου σε κίνδυνο, όπου αν οι εργαζόμενοι ανταποκριθούν ή και υπερβούν τους στόχους τους δεν κερδίζουν μόνο το μέρος της αμοιβής τους που ήταν σε κίνδυνο αλλά και ένα κίνητρο. (G. Dessler, 2011)

Σχέδιο Ιδιοκτησίας Μετοχών από τους Εργαζομένους (ESOP): Είναι το σχέδιο αμοιβής που δίνει το δικαίωμα στους εργαζομένους για αγορά μετοχών. Ακόμη μπορούν να είναι και επιχειρησιακά προγράμματα όπου η επιχείρηση δίδει μετοχές της ή και μετρητά προς ένα συνεταιρισμό ο οποίος συστάθηκε για να αγοράζει μετοχές εκ μέρους των υπαλλήλων. Τέλος, οι εργαζόμενοι μπορούν να αγοράζουν μετοχές άμεσα ή να τους δοθούν ως μπόνους ή ακόμη να λάβουν δικαίωμα προαίρεσης αγοράς μετοχών ή μέσω ενός σχεδίου συμμετοχής στα κέρδη. (G. Dessler, 2011)

Ατομικά Βραβεία – Μπόνους ή Πριμ

Είναι κίνητρα με την μορφή πληρωμής επιπρόσθετα της βασικής αμοιβής. Τα ατομικά βραβεία μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στο «κούρδισμα» της παρακίνησης των εργαζομένων, στην αύξηση του ηθικού τους και στην ανάδειξη του κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης. (Π. Χ'Παντελή, 1999)

- Τα μπόνους που συνδέονται με ξεκάθαρους στόχους για το κάθε εργαζόμενο μπορούν να ενθαρρύνουν την ατομική προσπάθεια αλλά και την ομαδικότητα. Το κάθε άτομο θα πρέπει να θέσει εξ αρχής ένα με δυο άμεσους στόχους . (G. Dessler, 2011)
- Τα μπόνους που συνδέονται με τα κέρδη της επιχείρησης, μπορούν να προάγουν την ομαδική δουλειά εφόσον οι εργαζόμενοι αντιληφθούν πως μπορούν να επηρεάσουν τα στοιχεία, π.χ. τα κέρδη. Οι ομαδικοί στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν τις πωλήσεις, το κόστος και τη συνέπεια των εργαζομένων. (G. Dessler, 2011)
- Τα μπόνους στόχοι θα πρέπει να καθορίζονται σε μηνιαία βάση για να παρακολουθούνται άμεσα τα αποτελέσματα. (G. Dessler, 2011)
- Τα μπόνους που είναι βασισμένα σε μακροπρόθεσμους στόχους, μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τα μακροπρόθεσμα κέρδη. Για παράδειγμα ένα πωλητής μπορεί να αμελήσει την

εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sale service) και να επηρεάσει αρνητικά την φήμη της εταιρίας. (G. Dessler, 2011)

- Τα μπόνους θα πρέπει να προέχουν της βασικής αμοιβής γιατί αν μειωθεί ο μισθός για να καλυφθούν οι ανάγκες πληρωμής των μπόνους το αντίκτυπο στους εργαζομένους θα είναι αρνητικό. (G. Dessler, 2011)
- Για να είναι αποτελεσματικά τα μπόνους θα πρέπει να είναι μεγάλα. (G. Dessler, 2011)

2.4.5 Μη Οικονομικές Ανταμοιβές

Ως μη οικονομικές ανταμοιβές, ορίζονται ως όλες οι ανταμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της, πέρα από τις οικονομικές ανταμοιβές. Η αναγνώριση, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι συνθήκες εργασίας και η συνεχής εκπαίδευση είναι μορφές μη οικονομικών ανταμοιβών. (E-research, 2002) Παρόλο που δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων αποτελούν μοχλό παρακίνησης και αύξησης του ηθικού των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Παρακάτω παρουσιάζονται δυο μορφές μη οικονομικών ανταμοιβών, τα προγράμματα αναγνώρισης και η κοινωνική αναγνώριση.

Προγράμματα Αναγνώρισης

Είναι μια από τις πολλές μορφές μη οικονομικών ανταμοιβών, που εφαρμόζουν αυτό που απέδειξαν πολλές έρευνες, ότι δηλαδή η αναγνώριση της προσφοράς ή γενικά της προσπάθειας έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση. Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου σε εύθετο χρόνο είναι ένα ισχυρό εργαλείο παρακίνησης. (G. Dessler, 2011)

Κοινωνική Αναγνώριση

Οι διευθυντές της επιχείρησης για να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων μπορούν να τους προσφέρουν :

- Την επιλογή να διαλέξουν οι ίδιοι την δραστηριότητα, το καθήκον ή το πόστο τους.
- Εκ περιτροπής απασχόληση.
- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Σημειώματα Ευχαριστίας.

- Επαίνους.
- Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
- Κοινωνικά και Λειτουργικά Βραβεία.
- Πρακτική.
- Ασφαλές, Άνετο και Υγιεινό Περιβάλλον.

(G. Dessler, 2011). (Π. Χ'Παντελή, 1999) . (Κ. Κανελλόπουλος, 2002)

Οι στατιστικές δείχνουν πως οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν ένα καθοριστικό παράγοντα στην διατήρηση των εργαζομένων. Οι έρευνες¹ αποδεικνύουν ότι οι πέντε πιο κοινοί λόγοι παραίτησης των εργαζομένων συνδέονται με τις μη χρηματικές ανταμοιβές και είναι οι ακόλουθοι:

- Έλλειψη ευκαιριών ανέλιξης.
- Φτωχό εργασιακό κλίμα.
- Απουσία εργασιακών προκλήσεων.
- Έλλειψη αναγνώρισης.
- Κατευθυνόμενη οργάνωση. (G. Dessler, 2011)

Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν από μόνοι τους παράγοντες διατήρησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση αύξησης του ηθικού των εργαζομένων αν αποφευχθούν.

2.4.6 Πρόσθετες Παροχές

Οι πρόσθετες παροχές ως επί το πλείστον προσφέρονται από τις επιχειρήσεις ως πακέτα παροχών και αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής με την μορφή είτε είδους είτε χρημάτων. Πέρα από τις επιβαλλόμενες από την νομοθεσία παροχές οι εργοδότες προσφέρουν αυτές τις παροχές για να προσελκύσουν νέους ικανούς υπαλλήλους αλλά και για να διατηρήσουν και να αυξήσουν την αφοσίωση των υφιστάμενων υπαλλήλων μέσω της αύξησης του ηθικού τους. Τέλος οι πρόσθετες παροχές προβάλλουν και το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης. (Λ. Χυτήρης, 2001)

¹ Έρευνα που έγινε στο προσωπικό της αμερικάνικης παγκόσμιας εταιρίας συμβουλευτική Hay Groups και αντανάκλα την άποψη περίπου 4 εκατομμυρίων εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από τις επικρατέστερες πρόσθετες παροχές που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους :

- **Συνταξιοδοτικά Προγράμματα :** Με βάση την νομοθεσία κάθε εργαζόμενος μετά το πέρας του 63^{ου} έτους της ηλικίας του, δικαιούται να απολαμβάνει ένα μηνιαίο εισόδημα που καθορίζεται βάση των ετών υπηρεσίας και τις εισφορές που κατέβαλλε στις κοινωνικές ασφάλισεις ενόσω ήταν ενεργός εργαζόμενος. Πέρα όμως από αυτή την νομοθετημένη παροχή υπάρχουν επιχειρήσεις που προσφέρουν προγράμματα πρόωρης αφυπηρέτησης με την καταβολή προνομίων. Επίσης, υπάρχουν ιδιωτικά προγράμματα συνταξιοδότησης που αποτελούν περισσότερο επιβράβευση της προσφοράς και όχι ως κίνητρο απόδοσης.
- **Προγράμματα Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης :** Προσφέρουν είτε μερική είτε ολική κάλυψη για τους εργαζόμενους και την οικογένεια τους. Υπάρχουν πολλά τέτοια προγράμματα και βασίζονται σε μηνιαίες και προκαθορισμένες προφορές εργαζομένων και εργοδοτών.
- **Προγράμματα Δικαιολογημένης Απουσίας :** Συμπεριλαμβάνει μεταξύ άλλων άδεια ασθενείας, άδεια διακοπών και αργίες και άδειες οικογενειακού χαρακτήρα. Η έλλειψη τους μειώνει το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων.
- **Άλλες εξυπηρετήσεις :** Πέρα από τις προαναφερθείσες παροχές, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν και τα ακόλουθα :
 - Οικονομικές εξυπηρετήσεις π.χ. χαμηλότοκα δάνεια.
 - Έξοδα κίνησης και παραστάσεων, π.χ. παροχή αυτοκινήτου, κάλυψη του κόστους καυσίμων και επαγγελματικά γεύματα.
 - Οικογενειακές εξυπηρετήσεις, π.χ. παιδικός σταθμός και γιορτές.
 - Ψυχαγωγία και αθλητισμός, π.χ. σύσταση αθλητικής ομάδας.
 - Κοινωνικές Εκδηλώσεις, π.χ. εκδρομές .

(Λ. Χυτήρης, 2001) . (Π. Χ'Παντελή, 1999) . (Κ. Κανελλόπουλος, 2002)

2.5 Συμπεράσματα

2.5.1 Γενεαλογικές Διαφορές

Πολλοί εργοδότες αναζητούν μέσα από το πρίσμα των γενεαλογικών διαφορών τις προτιμήσεις των ανταμοιβών που έχουν οι υπάλληλοι τους παρόλο που υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις προτιμήσεις ακόμα και μεταξύ υπαλλήλων της ίδιας ηλικίας. Αν όμως εστιάσουμε την προσοχή στις διαφορές των προτιμήσεων που έχουν οι υπάλληλοι για τις ανταμοιβές τους ανάλογα με την γενεά στην οποία ανήκουν, θα μπορούσαμε να τους ομαδοποιήσουμε ως εξής :

Γενεά Ψ : έχουν υψηλές οικονομικές προσδοκίες, αναζητούν εργασία που να έχει νόημα γι' αυτούς και δεν τους ενοχλεί να αλλάζουν εργασία ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Γενεά X : έχουν ανάγκη ισορροπίας στον εργασιακό χώρο και στη ζωή τους, αναζητούν την αναγνώριση της ατομικής τους συνεισφοράς και ευέλικτο πρόγραμμα.

Γενεά του Baby Boom : θέλουν να αναγνωρίζεται η σκληρή δουλειά και να έχουν πρόσθετες παροχές υγείας και συνταξιοδότησης.

Παραδοσιακοί : θέλουν ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, αναγνώριση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας τους και ωφελήματα.

Όλο και περισσότεροι εργοδότες προτιμούν παρά να ικανοποιήσουν τους πάντες να κατανοήσουν καλύτερα τις συνολικές προτιμήσεις των υπαλλήλων με τις υψηλότερες αποδόσεις που κατέχουν τις πιο καίριες θέσεις στην επιχείρηση (π.χ. τα άτομα που αναπτύσσουν το προϊόν σε μία εταιρία υψηλής τεχνολογίας), αλλά και των ατόμων που κατέχουν οργανωτικά κρίσιμες θέσεις, πέρα από τα εκτελεστικά στελέχη.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι εργοδότες προσαρμόζουν τις ανταμοιβές στα μέτρα των εργαζομένων που συνεχίζουν να παράγουν έργο, που είναι παραγωγικοί για την επιχείρηση. (Zingheim P.K Schuster J.R,2008)

2.5.2 Η Σημασία του Σωστού Εργασιακού Περιβάλλοντος

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του εργασιακού χώρου είναι το κλίμα, και μιας και «το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι στο χώρο όπου εργάζονται έχει ισχυρή επίδραση στο πώς λειτουργούν αλλά και στο πόσο σκληρά δουλεύουν» (Stringer,2002 Σελ. 67). Ως κλίμα έχει οριστεί ταυτόχρονα μια σειρά από οργανωτικά χαρακτηριστικά μαζί με την αντίληψη των εργαζομένων επί των χαρακτηριστικών αυτών (Stringer,2002). Έχει υποστηριχθεί πως για να προβλέψουμε με ακρίβεια τις επιδόσεις στο χώρο εργασίας, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε αλλά να λάβουμε υπόψη και την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το κλίμα που υπάρχει στο χώρο όπου εργάζονται. (Stringer,2002). Η πλειονότητα των θεωρητικών που ασχολήθηκαν με το εργασιακό κλίμα, όπως ο Griffin έχουν επισημάνει πως τα οργανωτικά αποτελέσματα όπως είναι η παραγωγικότητα, η απόδοση, η ικανοποίηση αλλά και η προσωπική ανέλιξη του εργαζομένου, επηρεάζονται σημαντικά από το εργασιακό κλίμα. Σε ατομικό επίπεδο και πάλι το εργασιακό κλίμα σχετίζεται με την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία αλλά και την απόδοση.

Η κλίμακα ανταμοιβών αποτελεί μια βασική πτυχή του ψυχολογικού κλίματος και ήταν στο επίκεντρο προηγούμενων ερευνών όπως των Bartol & Srivastava το 2002 και Roch & McNail το 2007, που ασχολήθηκαν με το πώς η αντιλαμβανόμενη αμειβόμενη εργασία μπορεί να προβλέψει το οργανωτικά αποτελέσματα.

Η ανταμοιβή στο χώρο εργασίας γίνεται κατανοητή όταν είναι προβλέψιμη, όπως δηλαδή ο μισθός και τα ωφελήματα, ή όταν είναι λιγότερο προβλέψιμη όπως οι προαγωγές, τα μπόνους και τα άριστα αποτελέσματα αξιολόγησης. (Nadiri H.,Tanova.C, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτή η έρευνα είναι για να εξετάσει την παρακίνηση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία των εργαζομένων της Κύπρου και την επιρροή που ασκεί στο ηθικό τους. Κατά την μελέτη στο τομέα αυτό και πιο συγκεκριμένα στα προβλήματα που το περιβάλλουν, θα προταθούν κάποιες εισηγήσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα για να αναπτυχτεί η παρακίνηση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου.

Αυτό το κεφάλαιο επιδιώκει να αιτιολογήσει την μεθοδολογία και την διαδικασία που ακολουθήθηκε για να στοιχειοθετηθεί η έρευνα αλλά και πως σχεδιάστηκε και γιατί διεξάχθηκε με αυτό τον τρόπο.

Σε αυτό το κεφάλαιο, αρχικά, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός και η αιτιολόγηση της έρευνας και δίδεται μια λεπτομερής αναφορά για την διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων που λήφθηκαν. Επίσης, γίνεται αιτιολόγηση της επιλογής του δείγματος και αναφέρονται τα ηθικά και πρακτικά ζητήματα που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, γίνεται συζήτηση αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας αλλά και των περιορισμών που υπήρξαν.

3.2 Αιτιολόγηση της μεθοδολογίας

Οι Anderson και Burns (1989) προσδιόρισαν με απλά λόγια την μεθοδολογία ως τη φύση της γνώσης. Είναι ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώνονται και ερμηνεύονται στοιχεία. Η επιλογή της μεθοδολογίας είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας. (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005) Για αυτό το λόγο και θεωρείται ως μια από τις πιο δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να πάρει το άτομο που κάνει έρευνα. Επίσης, σύμφωνα με τους Ben και Kahn (1998) η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από την φύση των υπό εξέταση θεμάτων και τους στόχους των ερευνητών. Το ίδιο επισημαίνει και ο Robson (2002), πως οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν, για να επιλεγούν τα όσο το δυνατόν καλύτερα δεδομένα αλλά και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα αυτά, θα πρέπει να επηρεάζονται από τα ερωτήματα που στοχεύει ο ερευνητής να απαντήσει.

Με βάση τα πιο πάνω, μια μικρής κλίμακας έρευνα θεωρείται ως η καταλληλότερη μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί βασισμένη στο λόγο της έρευνας και τα ζητήματα προς διερεύνηση.

« Η έρευνα είναι η μέθοδος συλλογής δεδομένων από τους ανθρώπους γι' αυτό που είναι (εκπαίδευση, οικονομικό στάτους), για το πώς σκέφτονται (κίνητρα, πεποιθήσεις) και πώς συμπεριφέρονται » (Belnaves M. & Caputi P, 2001 σελ.76)

3.3 Αιτιολογία της μεθόδου

Αφού επιλέχθηκε ο τρόπος προσέγγισης της έρευνας, θα πρέπει να αποφασιστεί και η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για να γίνει η συλλογή των δεδομένων. Για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας η ποσοτική έρευνα είναι η καταλληλότερη. Η συλλογή δεδομένων με πρωτογενείς μεθόδους έρευνας δίνει αριθμητικά περισσότερα ποσοτικά δεδομένα. Αυτή η μέθοδος θα μας δώσει άκρως αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση, προκειμένου να εξεταστούν τα κίνητρα που δίδονται στους εργαζομένους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου, και την αύξηση του ηθικού τους, που επιτυγχάνεται μέσα από την παρακίνηση.

3.4 Καθορισμός του Δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 16 ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Συνεπώς, το πληθυσμιακό εύρος θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο γυναίκες όσο και άντρες που συνολικά θα είναι 160 άτομα που καταλαμβάνουν διοικητικές και μη διοικητικές θέσεις εντός των μονάδων.

3.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ερωτηματολογίου

Πλεονεκτήματα:

-Τα ερωτηματολόγια τείνουν να είναι πιο αξιόπιστα από τις υπόλοιπες μεθόδους συλλογής στοιχείων και επιπλέον ενθαρρύνουν τα άτομα να απαντήσουν με περισσότερη ειλικρίνεια γιατί είναι ανώνυμα.

-Είναι ένας οικονομικός τρόπος προσέγγισης μιας και μέσω ταχυδρομικής αποστολής δίδεται η ευκαιρία προσέγγισης μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων και ιδιαίτερα αυτών που είναι σε απόσταση.

-Ανάλογα με την δομή τους, μπορούν να συμπληρωθούν γρήγορα.

Μειονεκτήματα:

-Τα ερωτηματολόγια είναι τυποποιημένα οπότε δεν μπορούν να δοθούν εξηγήσεις για κανένα σημείο ή ερώτημα που μπορεί να παρερμηνευθεί από τους συμμετέχοντες.

-Ανοικτού τύπου ερωτήσεις μπορεί να δώσουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων που απαιτούν πάρα πολύ χρόνο για να επεξεργασθούν και να αναλυθούν.

-Οι συμμετέχοντες μπορεί να απαντήσουν επιφανειακά ιδιαίτερα αν ο χρόνος που απαιτείται για να απαντηθεί όλο το ερωτηματολόγιο είναι αυξημένος.

3.6 Ερευνητικό Πλάνο

Αναπτύχθηκε και ταχυδρομήθηκε ένα ποσοτικό ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 30 ερωτήματα, συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων διερεύνησης των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου.

Αξιοποιώντας το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες, το επονομαζόμενο SPSS, αναλύθηκαν οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν, με την χρήση περιγραφικής στατιστικής.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την εργασία είναι αυτοσυμπληρούμενο, δηλαδή απαιτείται από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν οι ίδιοι τις ερωτήσεις. (Robson 2002). Ο Coben αναφέρει πως έχει την τάση να είναι πιο αξιόπιστο από άλλες μεθόδους και ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με ειλικρίνεια αφού είναι ανώνυμο.

Ο λόγος που επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο είναι γιατί είναι ένας οικονομικός τρόπος προσέγγισης συμμετεχόντων και ιδιαίτερα αυτών που βρίσκονται σε απόσταση. Με βάση την δομή του μπορεί να γίνει ανάλυση των δεδομένων αμέσως μετά την λήψη των απαντημένων ερωτηματολογίων.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο αποφεύγει την προκατάληψη των ερωτηθέντων αλλά και δεν τους καθοδηγεί, αποφεύγει δηλαδή τις συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων. Έχουν χρησιμοποιηθεί κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου, διχοτομικές, ερωτήσεις υπό μορφή λίστας και κλιμακωτές ερωτήσεις επειδή περιλαμβάνουν εναλλακτική επιλογή και προσδίδουν ευελιξία. Η μεγαλύτερη ευελιξία μπορεί να σημαίνει καλύτερες και πιο έγκυρες απαντήσεις. Επιπρόσθετα, δίνουν την ευκαιρία να προστεθούν επιπλέον πληροφορίες που δεν θα συλλέγονταν διαφορετικά από το ερωτηματολόγιο.

3.7 Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αρχίζει με μια εισαγωγή που σκοπό έχει να δηλώσει το σκοπό που γίνεται η έρευνα και το λόγο που ζητείτε από τους ερωτηθείς να το απαντήσουν.

Ακολουθούν έξι μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις δημογραφικής φύσεως. Το δεύτερο τμήμα έχει 4 ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία στον κάθε ερωτηθέντα. Ακολουθεί το τρίτο μέρος με 5 ερωτήσεις που αφορούν την σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του, ενώ το τέταρτο τμήμα με 3 ερωτήσεις σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον. Τα δυο τελευταία μέρη περιλαμβάνουν ερωτήσεις που αφορούν την μισθοδοσία και τα ωφέληματα του εργαζομένου καθώς και ερωτήματα που αφορούν την αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους διευθυντές τους.

3.8 Επεξήγηση Ερωτηματολογίου – Χρήση Δεδομένων

Μέρος Α' Ερωτήσεις 1-13:

Οι πρώτες 13 ερωτήσεις μας δίνουν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων σε σχέση με επτά διαφορετικές μεταβλητές, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, μόρφωση, θέση εργασίας, τα χρόνια εργασίας στο χώρο γενικά και τέλος τα χρόνια εργασίας στο τρέχον πόστο.

1 Φύλο

2 Οικογενειακή Κατάσταση

3 Ηλικία

4 Μόρφωση

5 Θέση Εργασίας

6 Πόσο καιρό δουλεύεται σε αυτό το πόστο;

7 Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας ;

8 Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε δουλέψει καθόλα την επαγγελματική σας καριέρα ;

9 Πόσα αστέρια κατέχει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;

10 Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ; (α) αλυσίδα (β) ανεξάρτητη

11 Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ανοικτή (α) ολόχρονα (β) εποχιακά

12 Δουλεύεται σαν; (α) μόνιμος (β) εποχιακός

13 Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού ;

Μέρος Β' Ερωτήσεις 14 – 17:

Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου δείχνει την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την τωρινή τους εργασία.

14 Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;

15 Σας ευχαριστεί να πηγαίνετε κάθε μέρα στην εργασία σας και να δίνετε τα μέγιστα των ικανοτήτων σας;

16 Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας.

17 Πως θα χαρακτηρίζατε το φόρτο εργασίας σας ;

Μέρος Γ' Ερωτήσεις 18 – 22:

Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους σχετίζονται με την σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τον προϊστάμενο / διευθυντή τους.

18 Αναγνωρίζετε και ενθαρρύνετε από τον προϊστάμενο σας όταν ολοκληρώνετε μια «καλή» δουλειά ;

19 Διαθέτει χρόνο για να σας ακούσει ο προϊστάμενος σας όταν έχετε μία εισήγηση ή ανησυχία;

20 Σας βοηθά ο προϊστάμενος σας, με το σχεδιασμό της απαραίτητης εκπαίδευσης για να σας βοηθήσει να εκτελέσετε τα καθήκοντα σας αποτελεσματικά;

21 Σύμφωνα με την επαγγελματική σας κρίση και με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης σας θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος σας ήταν αντικειμενικός και δίκαιος στην βαθμολογία του;

22 Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση με την διοίκηση (οι σχέσεις σας με το αφεντικό, επικοινωνία με τον διευθυντή, αναγνώριση από το διευθυντή).

Μέρος Δ' Ερωτήσεις 23 – 25:

Οι τρεις ερωτήσεις αυτού του μέρους σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων.

23 Εργάζεστε σε ένα ασφαλές, υγιές και άνετο περιβάλλον;

24 Έχετε τα αναγκαία εργαλεία, επαρκή εργασιακό χώρο και το κατάλληλο εξοπλισμό για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντά σας ;

25 Έχετε συζητήσει με το προϊστάμενο του τμήματος σας / με τον ανώτερο σας, τρόπους βελτίωσης του εργασιακού σας περιβάλλοντος;

Μέρος Ε' Ερωτήσεις 26 – 27:

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό και τα ωφελήματα τους.

26 Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησης σας σε σχέση με τον τρέχοντα μισθό σας.

27 Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση σε σχέση με τα οφέλη που σας προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε τώρα.

Μέρος Στ' Ερωτήσεις 28 -30 :

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους.

28 Ήσασταν ποτέ υποψήφιος ή σας απονεμήθηκε ποτέ το βραβείο του Καλύτερου Υπαλλήλου του Τριμήνου ή της Χρονιάς;

29 Τι είδους βραβεία / κίνητρα θα θέλατε να λαμβάνετε από τα Προγράμματα Αναγνώρισης των Εργαζομένων;

30 . Πώς θα θέλατε να σας δείξει την εκτίμηση του ο διευθυντής σας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας σας;

3.9 Ηθικά Ζητήματα

Τα ηθικά ζητήματα της πολιτικής της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας που συμμετείχε λήφθηκαν υπόψη. Το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων είναι πολύ σημαντικό για την εργασία. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν έχουν το απόλυτο δικαίωμα να αναμένουν πως όλες οι πληροφορίες που δόθηκαν θα παραμείνουν εμπιστευτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Ανάλυση Δεδομένων

4.1 Εισαγωγή

Αφού παρουσιάστηκε η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός της έρευνας, σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα της έρευνας. Επίσης, γίνεται κριτική των αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, γίνεται ερμηνεία ορισμένων σημαντικών αποτελεσμάτων. Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 16.0 και του προγράμματος Microsoft Excel.

4.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

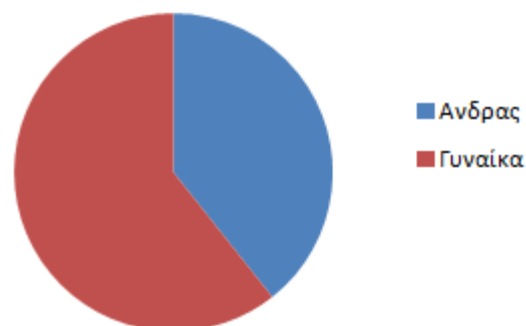
Το ερωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε σε 16 ξενοδοχειακές μονάδες σε όλη την Κύπρο και περιλάμβαναν ξενοδοχεία κατηγορίας 5, 4 και 3 αστέρων. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν σε 160 εργαζομένους που κατείχαν διευθυντικές και μη διευθυντικές θέσεις. Δυστυχώς, από τα 160 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν μόνο τα 99 και τα 38 δεν ήταν επαρκώς συμπληρωμένα, με αποτέλεσμα μόνο τα 61 από αυτά να μπορούν χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της εργασίας.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονται 13 ερωτήσεις που μας δίνουν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων σε σχέση με επτά διαφορετικές μεταβλητές, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, μόρφωση, θέση εργασίας, τα χρόνια εργασίας στο χώρο γενικά και τέλος τα χρόνια εργασίας στο τρέχων πόστο.

1. Ερώτημα Νο1 – Φύλο:

Πίνακας 1, Σχήμα 1
- Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	24	39,30	39,3	39,3
Γυναίκα	37	60,7	60,7	100
Σύνολο	61	100	100	



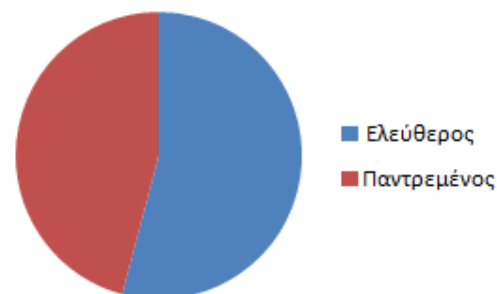
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα στην έρευνα έλαβαν μέρος περισσότερες γυναίκες από ότι άνδρες

2.

Ερώτημα Νο2 - Οικογενειακή Κατάσταση :

Πίνακας 2, Σχήμα 2 -Οικογενειακή Κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ελεύθερος	33	54,10	54,1	54,1
Παντρεμένος	28	45,9	45,9	100
Σύνολο	61	100	100	

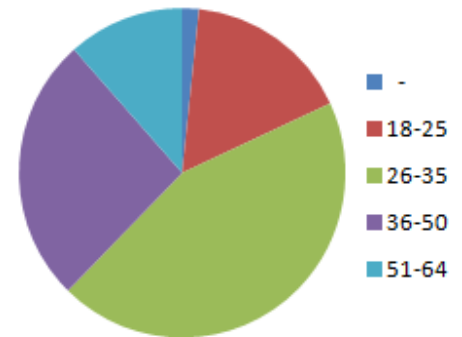


Οι εργαζόμενοι του κλάδου αυτού κλάδου ως επί το πλείστον είναι ελεύθεροι.

3. Ερώτημα Νο3 – Ηλικία:

Πίνακας 3, Σχήμα 3 - Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,60	1,6	1,6
18-25	10	16,4	16,4	18
26-35	27	44,3	44,3	63,3
36-50	16	26,2	26,2	88,5
51-64	7	11,5	11,5	100
Σύνολο	61	100,00	100	



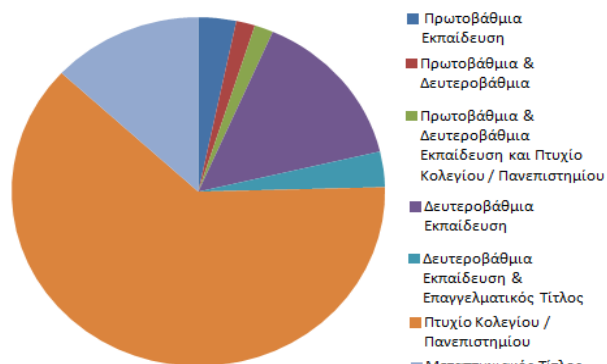
Το εύρος της ηλικίας των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα και εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι 26 με 35 ετών. Είναι νέο εργατικό δυναμικό που σύμφωνα και με τον πίνακα 4 και το ερώτημα 4 οι περισσότεροι κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο ή πτυχίο κολεγίου.

4. Ερώτημα Νο4 – Μόρφωση:

Πίνακας 4, Σχήμα 4 – Μόρφωση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	2	3,3	3,3	3,3
Πρωτοβάθμια & Δευτεροβάθμια	1	1,6	1,6	4,9
Πρωτοβάθμια & Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και Πτυχίο Κολεγίου / Πανεπιστημίου	1	1,6	1,6	6,6
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	9	14,8	14,8	21,3
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση & Επαγγελματικός Τίτλος	2	3,3	3,3	24,6
Πτυχίο Κολεγίου / Πανεπιστημίου	38	62,3	62,3	86,9
Μεταπτυχιακός Τίτλος	8	13,1	13,1	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 4 - Μόρφωση



5. Ερώτημα Νο5 – Θέση Εργασίας :

Πίνακας 5, - Θέση Εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	3	4,9	4,9	4,9
Λογιστήριο	1	1,6	1,6	6,6
Λογιστής	2	3,3	3,3	9,8
Βοηθός Λογιστής	1	1,6	1,6	11,5
Προϊστάμενος Λογιστηρίου	1	1,6	1,6	13,1
Βοηθός Γενικός Διευθυντής	1	1,6	1,6	14,8
Μπάρμαν	1	1,6	1,6	16,4
Αρχιλογιστής	1	1,6	1,6	18
Σεφ	1	1,6	1,6	19,7
Θυρωρός	3	4,9	4,9	21,3
Οδηγός	1	1,6	1,6	23
Συντονιστής Εκδηλώσεων	1	1,6	1,6	24,6
Τμήμα Τροφίμων & Ποτών	1	1,6	1,6	26,2
Διευθυντής Τμήμα Τρ&Ποτ	2	3,3	3,3	44,3
Γραμματέας Τμήμα. Τρ&Ποτ	1	1,6	1,6	47,5
Διευθυντής Υποδοχής	2	3,3	3,3	49,2
Γενικός Διευθυντής	1	1,6	1,6	50,8
Υπεύθυνος Υποδοχής	2	3,3	3,3	52,5
Ρεσεψιονίστ	8	13,6	13,6	83,8
Ταμίας	1	1,6	1,6	54,1
Καθαρίστρια	1	1,6	1,6	55,7
Προϊσταμένη Καθαρίστρια	1	1,6	1,6	57,4
Διευθυντής Ανθ. Πόρων	1	1,6	1,6	59

Διαχειριστής Ανθ. Πόρων	1	1,6	1,6	60,7
Υπάλληλος Τμήματος Α.Π	1	1,6	1,6	62,3
Τμήμα Πληροφορικής	1	1,6	1,6	63,9
Κουζίνα	1	1,6	1,6	65,6
Μάγειρας	1	1,6	1,6	67,2
Αχθοφόρος	1	1,6	1,6	68,9
Operation Manager	3	4,9	4,9	70,5
Ζαχαροπλάστης	1	1,6	1,6	83,6
Διευθυντής Αγορών	1	1,6	1,6	85,2
Γραμματέας Γενικού Διευθυντή	1	1,6	1,6	86,9
Διευθυντής Εστιατορίου	1	1,6	1,6	90,2
Διευθυντής Εκπαιδ. Προσωπικού	2	3,3	3,3	93,4
Σερβιτόρος	8	13,6	13,6	100
Σύνολο	61	100	100	

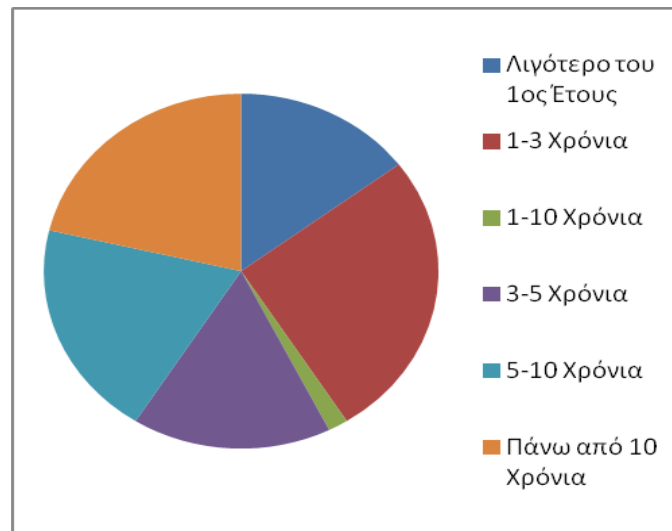
Το δείγμα μας εργάζεται κυρίως για μικρό χρονικό διάστημα στο πόστο που κατέχει κατά την διαδικασία της έρευνας για περίπου 1 με 3 έτη και σύμφωνα με το επόμενο ερώτημα που αφορά την πείρα που κατέχει στο τομέα της φιλοξενίας μπορούμε να πούμε πως είναι σχετικά άπειρο το προσωπικό, αφού το μεγαλύτερο, ποσοστό που είναι 13%, έχει εργασιακή πείρα σε αυτό τον τομέα μόνο ένα χρόνο.

6. Ερώτημα Νο6 : Πόσο καιρό δουλεύετε σε αυτό το πόστο;

Πίνακας - Πόσο καιρό δουλεύετε σε αυτό το πόστο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λιγότερο του 1ος Έτους	9	14,8	14,8	14,8
1-3 Χρόνια	16	26,2	26,2	41
1-10 Χρόνια	1	1,6	1,6	42,6
3-5 Χρόνια	10	16,4	16,4	59
5-10 Χρόνια	12	19,7	19,7	78,7
Πάνω από 10 Χρόνια	13	21,3	21,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 6 - Πόσο καιρό δουλεύετε σε αυτό το πόστο;



7. Ερώτημα Νο7 - Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας;

Πίνακας 7- Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας ;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
1 χρόνο	8	13,1	13,1	14,8
1/2 χρόνο	1	1,6	1,6	16,4
10 χρόνια	2	3,3	3,3	19,7
11 χρόνια	2	3,3	3,3	23
12 χρόνια	1	1,6	1,6	24,6
15 χρόνια	3	4,9	4,9	29,5
17 χρόνια	2	3,3	3,3	32,8
2 χρόνια	3	4,9	4,9	37,7
20 χρόνια	2	3,3	3,3	41
22 χρόνια	1	1,6	1,6	42,6
24 χρόνια	2	3,3	3,3	45,9
25 χρόνια	2	3,3	3,3	49,2
26 χρόνια	1	1,6	1,6	50,8
27 χρόνια	1	1,6	1,6	52,5
3 χρόνια	4	6,7	6,7	59

30 χρόνια	4	6,7	6,7	65,6
4 χρόνια	2	3,3	3,3	68,9
5 χρόνια	5	8,2	8,2	77
6 χρόνια	2	3,3	3,3	80,3
7 χρόνια	3	4,9	4,9	85,2
8 χρόνια	6	9,8	9,8	95,1
9 χρόνια	1	1,6	1,6	96,7
ένα μήνα	1	1,6	1,6	98,4
λιγότερο από ένα χρόνο	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	

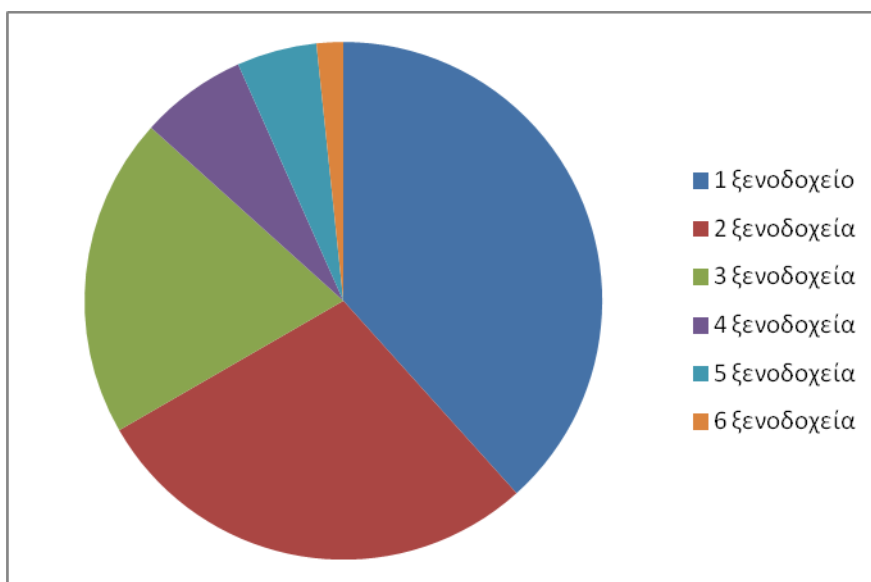
Επίσης, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζεται μόνο για ένα χρόνο επιβεβαιώνεται και από το όγδοο ερώτημα που αναφέρεται στα πόσα ξενοδοχεία έχουν εργαστεί μέχρι τώρα και που μας δίνει με ποσοστό 37,7% , μόνο μια ξενοδοχειακή μονάδα.

8. *Ερώτημα Νο8* - Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε δουλέψει καθόλη την επαγγελματική σας καριέρα;

Πίνακας 8 - Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε δουλέψει καθόλη την επαγγελματική σας καριέρα;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
1 ξενοδοχείο	23	37,7	37,7	42,6
2 ξενοδοχεία	17	27,9	27,9	67,2
3 ξενοδοχεία	12	19,7	19,7	86,9
4 ξενοδοχεία	4	6,6	6,6	93,4
5 ξενοδοχεία	3	4,9	4,9	98,4
6 ξενοδοχεία	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 8- Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε δουλέψει καθόλη την επαγγελματική σας καριέρα;

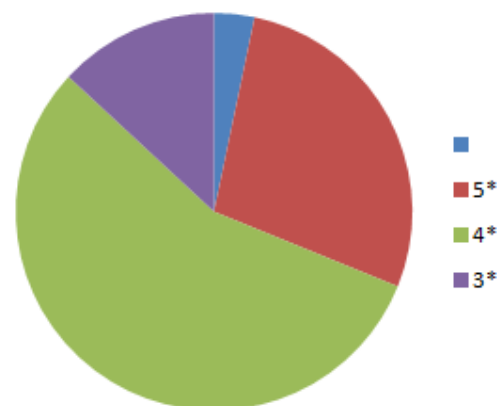


Τέλος, οι περισσότεροι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δήλωσαν πως εργάζονται σε ανεξάρτητα ξενοδοχεία, που ανήκουν κυρίως την κατηγορία 4 αστέρων που δραστηριοποιούνται ολόχρονα και είναι μόνιμοι υπάλληλοι.

9. Ερώτημα Νο9 - Πόσα αστέρια κατέχει το ξενοδοχείο που εργάζεστε ;

Πίνακας 9- Σχήμα 9 - Πόσα αστέρια κατέχει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;

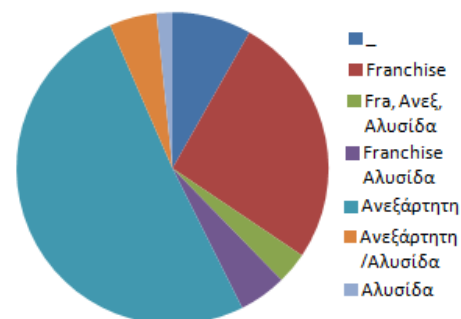
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,30	3,3	3,3
5*	17	27,9	27,9	31,1
4*	34	55,7	55,7	86,9
3*	8	13,1	13,1	100
Σύνολο	61	100,00	100	



10. Ερώτημα Νο10- Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι...;

Πίνακας 10, Σχήμα 10 - Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι...;

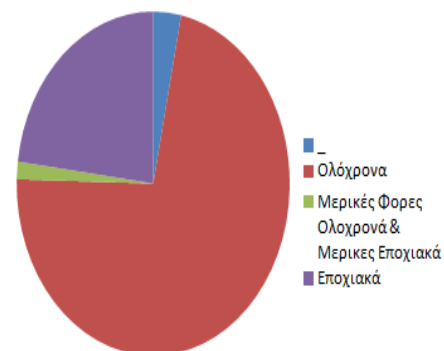
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	5	8,3	8,3	8,2
Franchise	16	26,2	26,2	34,4
Fran, Ανεξ, Αλυσίδα	2	3,3	3,3	37,7
Franchise Αλυσίδα	3	4,9	4,9	42,6
Ανεξάρτητη	31	50,8	50,8	93,4
Ανεξάρτητη /Αλυσίδα	3	4,9	4,9	98,4
Αλυσίδα	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100,00	100	



11. Ερώτημα Νο11 - Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ανοικτή....

Πίνακας 11, Σχήμα 11 - Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ανοικτή....;

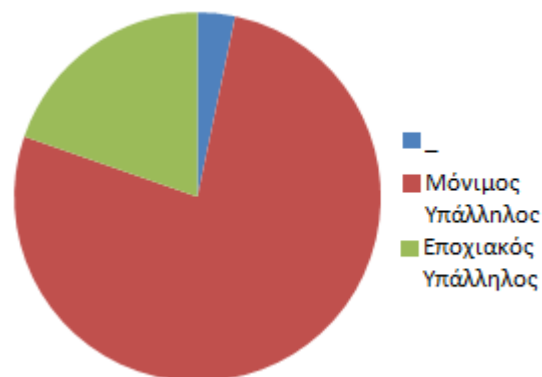
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Ολόχρονα	44	72,1	72,1	75,4
Μερικές Φόρες Ολόχρονα & Μερικές Εποχιακά	1	1,6	1,6	77
Εποχιακά	14	23	23	100
Σύνολο	61	100	100	



12. Ερώτημα Νο12- Δουλεύετε σαν....

Πίνακας 12, Σχήμα12-Δουλεύετε σαν;

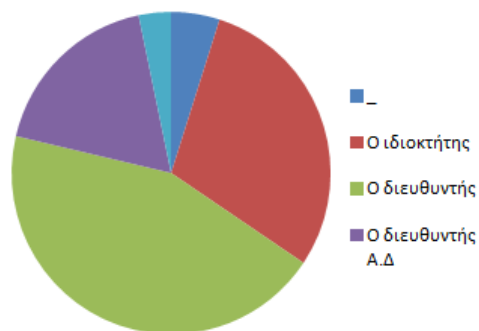
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα - Μόνιμος Υπάλληλος	2	3,3	3,3	3,3
Εποχιακός Υπάλληλος	47	77	77	80,3
Σύνολο	61	100	100	100



13. Ερώτημα Νο13 - Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού;

Πίνακας 13, Σχήμα 13 – Ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα - Ο ιδιοκτήτης	3	4,9	4,9	4,9
Ο διευθυντής	18	29,5	29,5	34,4
Ο διευθυντής Α.Δ	27	44,3	44,3	78,7
Άλλος	11	18	18	96,7
Σύνολο	61	100	100	100



Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου , οι ερωτήσεις αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την τωρινή τους εργασία.

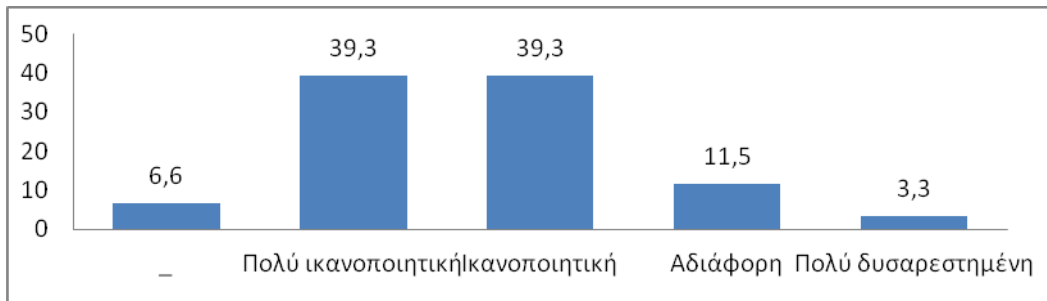
Από το πρώτο ερώτημα βλέπουμε πως οι περισσότεροι είναι πολύ ικανοποιημένοι από το ξενοδοχείο που εργάζονται τώρα σε σύγκριση με αυτό που δούλεψαν στο παρελθόν.

14. Ερώτημα Νο14- Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν.

Πίνακας 14- Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	4	6,6	6,6	6,6
Πολύ ικανοποιητική	24	39,3	39,3	45,9
Ικανοποιητική	24	39,3	39,3	85,2
Αδιάφορη	7	11,5	11,5	96,7
Πολύ δυσαρεστημένη	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 14- Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;



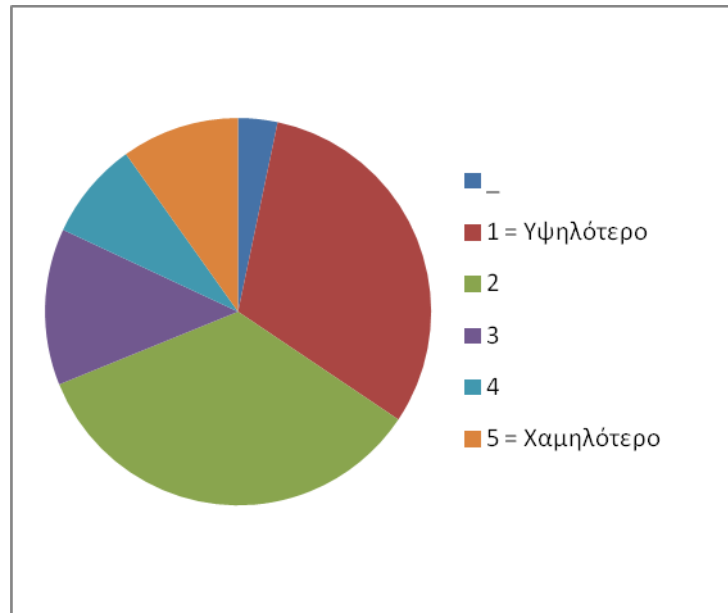
Στο επόμενο ερώτημα, βλέπουμε πως τους ευχαριστεί αρκετά να πηγαίνουν στην εργασία τους

15. Ερώτημα Νο15 - Σας ευχαριστεί να πηγαίνετε κάθε μέρα στην εργασία σας και να δίνετε τα μέγιστα των ικανοτήτων σας;

Πίνακας 15 - Σας ευχαριστεί να πηγαίνετε κάθε μέρα στην εργασία σας και να δίνετε τα μέγιστα των ικανοτήτων σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
1 = Υψηλότερο	19	31,15	31,15	34,4
2	21	34,4	34,4	68,9
3	8	13,15	13,15	82
4	5	8,2	8,2	90,2
5 = Χαμηλότερο	6	9,8	9,8	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 15 - Σας ευχαριστεί να πηγαίνετε κάθε μέρα στην εργασία σας και να δίνετε τα μέγιστα των ικανοτήτων σας;



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του επόμενου ερωτήματος, θα λέγαμε πως οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους, είναι κυρίως το καλό εργασιακό περιβάλλον και η καλή εργασιακή σχέση με τον προϊστάμενο, ενώ χαμηλά ποσοστά λαμβάνουν ο μισθός και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο.

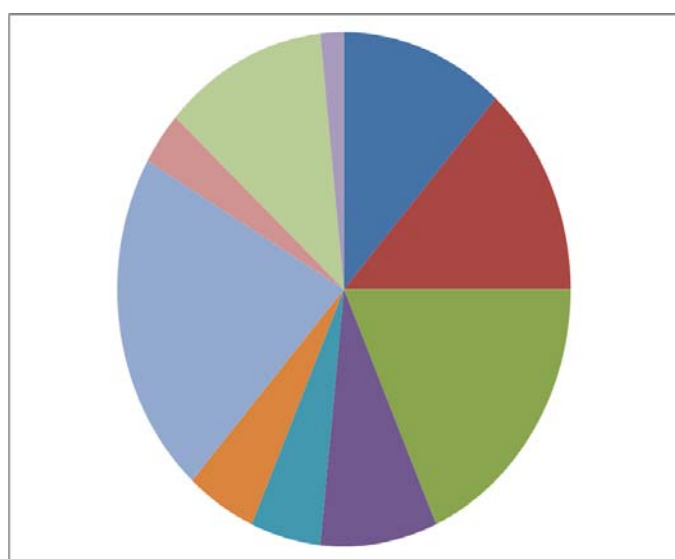
16. Ερώτημα Νο16 - Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας.

Πίνακας 16 – Οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	7	11,5	11,5	11,5
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο	8	13,1	13,1	24,6
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο & Καλό εργασιακό περιβάλλον	11	18	18	42,6

Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Καλό εργασιακό περιβάλλον, Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα Αναγνώριση από τον διευθυντή	5	6,2	6,2	50,8
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα	3	4,9	4,9	55,7
Καλό εργασιακές σχέσεις & Αναγνώριση από τον διευθυντή	3	4,9	4,9	60,7
Καλό εργασιακό περιβάλλον	13	21,3	21,3	82
Καλό εργασιακό περιβάλλον & Αναγνώριση από τον διευθυντή	2	3,3	3,3	85,2
Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα	7	11,5	11,5	96,7
Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα & Καλό εργασιακό περιβάλλον	1	1,6	1,6	98,4
Αναγνώριση από τον διευθυντή	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	97,9	97,9	

Σχήμα 16 - Οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους



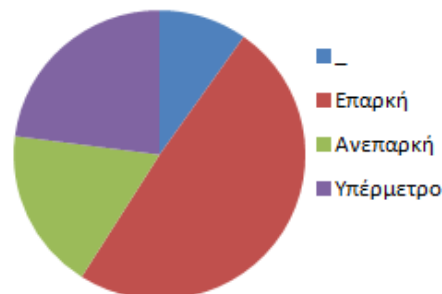
- Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο
- Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο & Καλό εργασιακό περιβάλλον
- Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Καλό εργασιακό περιβάλλον, ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα Αναγνώριση από τον διευθυντή
- Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα
- Καλό εργασιακές σχέσεις & Αναγνώριση από τον διευθυντή
- Καλό εργασιακό περιβάλλον
- Καλό εργασιακό περιβάλλον & Αναγνώριση από τον διευθυντή
- Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα
- Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα & Καλό εργασιακό περιβάλλον

17. Ερώτημα Νο17 - Πως θα χαρακτηρίζατε το φόρτο εργασίας σας;

Πίνακας 17 - Πως θα χαρακτηρίζατε το φόρτο εργασίας σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	6	9,8	9,8	9,8
Επαρκή	30	49,2	49,2	59
Ανεπαρκή	11	18	18	77
Υπέρμετρο	14	23	23	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 17 - Πως θα χαρακτηρίζατε το φόρτο εργασίας σας;



Σχεδόν το 50% των ερωτηθέντων βρίσκουν το φόρτο εργασίας του επαρκή. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 14% βρίσκει το φόρτο εργασίας του υπέρμετρο

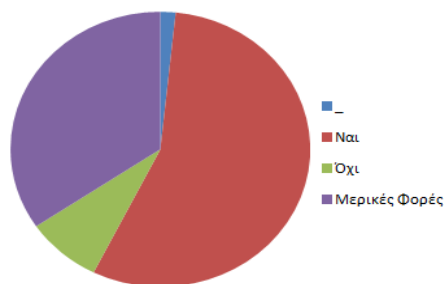
Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις έχουν άμεση σχέση με σχέση με το προϊστάμενο τους.. Οι 55 από τους 61 απάντησαν πως ενθαρρύνονται από το προϊστάμενο τους και μόνο 5 άτομα απάντησαν αρνητικά.

18. Ερώτημα Νο18 - Αναγνωρίζετε και ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο σας όταν ολοκληρώνετε μια «καλή» δουλειά;

Πίνακας 18 - Αναγνωρίζετε και ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο σας όταν ολοκληρώνετε μια «καλή» δουλειά;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Ναι	34	55,7	55,7	57,4
Όχι	5	8,2	8,2	65,6
Μερικές Φορές	21	34,4	34,4	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 18 - Αναγνωρίζετε και ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο σας όταν ολοκληρώνετε μια «καλή» δουλειά;

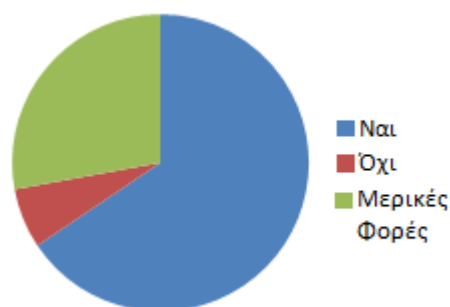


Στο δεύτερο ερώτημα αυτού του μέρους, που αφορά το κατά πόσο ο προϊστάμενος όταν έχουν μια εισήγηση ή μια ανησυχία αφιερώνει χρόνο για να τους ακούσει 40 άτομα απάντησαν πως τους αφιερώνει χρόνο και με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνετε η καλή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο τους .

19, Ερώτημα Νο19 - Διαθέτει χρόνο για να σας ακούσει ο προϊστάμενος σας όταν έχετε μία εισήγηση ή ανησυχία;

Πίνακας 19, Σχήμα 19 – Διαθέτει χρόνο για να σας ακούσει ο προϊστάμενος σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	40	65,6	65,6	65,6
Όχι	4	6,6	6,6	72,1
Μερικές Φορές	17	27,8	27,8	100
Σύνολο	61	100	100	

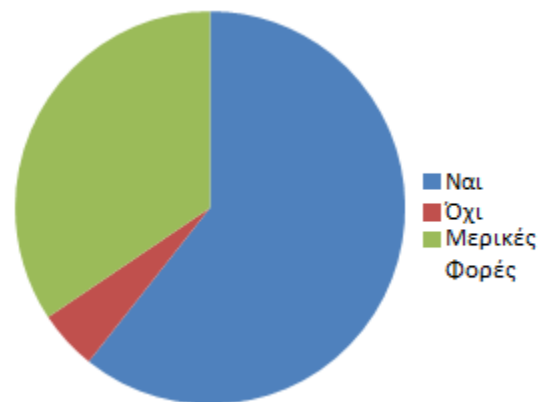


Επίσης το ερώτημα 20 επιβεβαιώνει την καλή σχέση μεταξύ των δυο αφού οι περισσότεροι απάντησαν πως ο προϊστάμενος τους βοηθά ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους καλύτερα

20. Ερώτημα Νο20- Σας βοηθά ο προϊστάμενος σας, με το σχεδιασμό της απαραίτητης εξάσκησης για να σας βοηθήσει να εκτελέσετε τα καθήκοντα σας αποτελεσματικά;

Πίνακας 20, Σχήμα 20 - Σας βοηθά ο προϊστάμενος σας, με το σχεδιασμό της απαραίτητης εξάσκησης για να σας βοηθήσει να εκτελέσετε τα καθήκοντα σας αποτελεσματικά;

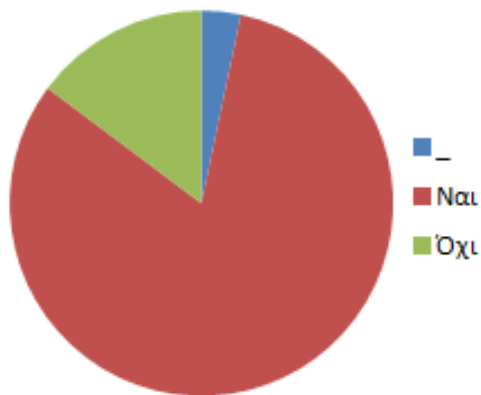
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	37	60,7	60,7	60,7
Όχι	3	4,9	4,9	65,6
Μερικές Φορές	21	34,4	34,4	100
Σύνολο	61	100	100	



21. Ερώτημα Νο21 - Σύμφωνα με την επαγγελματική σας κρίση και με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης σας θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος σας ήταν αντικειμενικός και δίκαιος στην βαθμολογία του;

Πίνακας 21, Σχήμα 21 - Σύμφωνα με την επαγγελματική σας κρίση και με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης σας θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος σας ήταν αντικειμενικός και δίκαιος στην βαθμολογία του;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Ναι	50	82	82	85,2
Όχι	9	14,8	14,8	65,6
Σύνολο	61	100	100	



22. Ερώτημα Νο22- Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση με την διοίκηση.

Πίνακας 22α ,Σχήμα 22α -Συνολική ικανοποίηση με την διοίκηση με βάση την σχέση με το αφεντικό.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Πολύ ικανοποιητική	24	39,3	39,3	42,6
Ικανοποιητική	25	41	41	83,6
Αδιάφορη	8	13,2	13,2	96,7
Δυσανεστημένη	1	1,6	1,6	98,4
Πολύ Δυσανεστημένη	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	



Πίνακας 22β, Σχήμα 22β-Συνολική ικανοποίηση με την διοίκηση με βάση την επικοινωνία με το διευθυντή.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Πολύ ικανοποιητική	17	27,9	27,9	31,1
Ικανοποιητική	26	42,6	42,6	43,8
Αδιάφορη	13	21,3	21,3	95,1
Δυσανεστημένη	2	3,3	3,3	98,4
Πολύ Δυσανεστημένη	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	



Πίνακας 22γ, Σχήμα 22γ- Συνολική ικανοποίηση με την διοίκηση με βάση την αναγνώριση από το διευθυντή.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Πολύ ικανοποιητική	16	26,2	26,2	29,5
Ικανοποιητική	23	37,7	37,7	67,2
Αδιάφορη	15	24,6	24,6	91,8
Δυσανεστημένη	4	6,6	6,6	98,4
Πολύ Δυσανεστημένη	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	



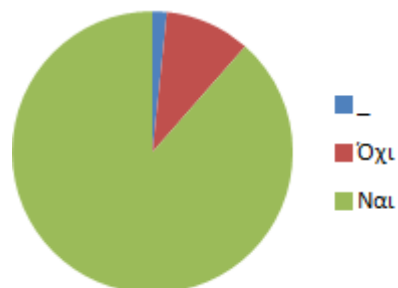
Τέλος, οι εργαζόμενοι είναι απλά ικανοποιημένοι από την διοίκηση με βάση την σχέση με το αφεντικό, την επικοινωνία με το διευθυντή και με βάση την αναγνώριση από το διευθυντή.

Οι ερωτήσεις του τέταρτου μέρους επικεντρώνονται στο εργασιακό περιβάλλον. Όπως βλέπουμε και από τους πίνακες και τα σχήματα που ακολουθούν, οι εργαζόμενοι απάντησαν σχεδόν ομόφωνα ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές, άνετο και υγιές περιβάλλον.

23. Ερώτημα Νο23 - Εργάζεστε σε ένα ασφαλές, υγιές και άνετο περιβάλλον;

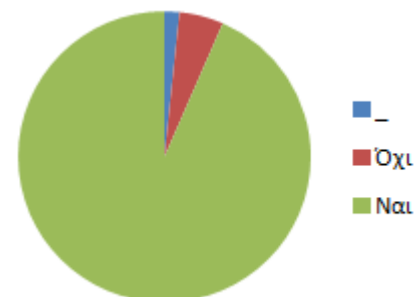
Πίνακας 23α, Σχήμα 23α - Εργάζεστε σε ένα ασφαλές περιβάλλον;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Όχι	3	4,9	4,9	6,6
Ναι	57	93,4	93,4	100
Σύνολο	61	100	100	



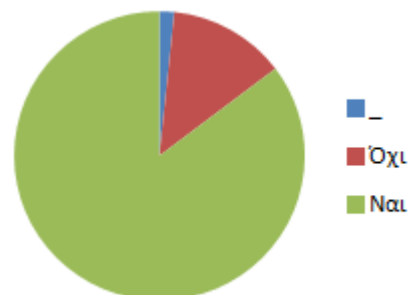
Πίνακας 23β, Σχήμα 23β - Εργάζεστε σε ένα υγιές περιβάλλον;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Όχι	6	9,8	9,8	11,5
Ναι	54	88,5	88,5	100
Σύνολο	61	100	100	



Πίνακας 23γ, Σχήμα 23γ - Εργάζεστε σε ένα άνετο περιβάλλον;

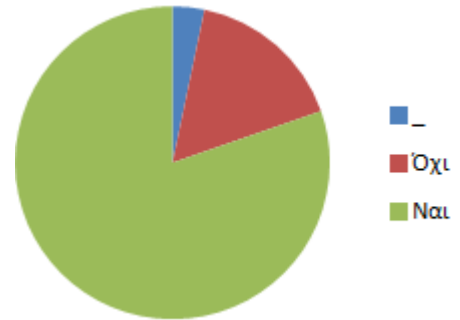
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Όχι	8	13,1	13,1	14,8
Ναι	52	85,2	85,2	100
Σύνολο	61	100	100	



24. Ερώτηση Νο24 - Έχετε τα αναγκαία εργαλεία, επαρκή εργασιακό χώρο και το κατάλληλο εξοπλισμό για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντα σας;

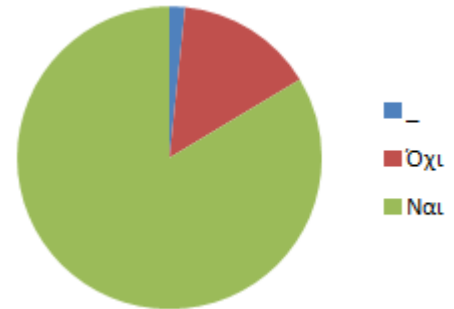
Πίνακας 24α, Σχήμα 24α- Έχετε τα αναγκαία εργαλεία για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντα σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Όχι	10	16,4	16,4	19,7
Ναι	49	80,3	80,3	100
Σύνολο	61	100	100	



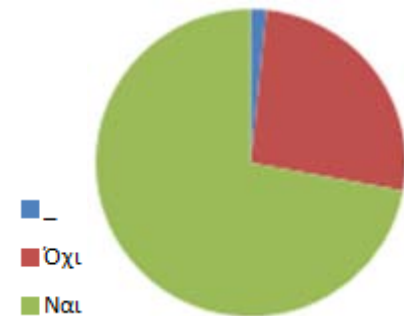
Πίνακας 24β, Σχήμα 24β - Έχετε επαρκή εργασιακό χώρο για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντα σας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Όχι	9	14,8	14,8	16,4
Ναι	51	83,6	83,6	100
Σύνολο	61	100	100	



Πίνακας 24γ, Σχήμα 24γ - Έχετε το κατάλληλο εξοπλισμό για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντα σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	1	1,6	1,6	1,6
Όχι	16	26,3	26,3	27,9
Ναι	44	72,1	72,1	100
Σύνολο	61	100	100	



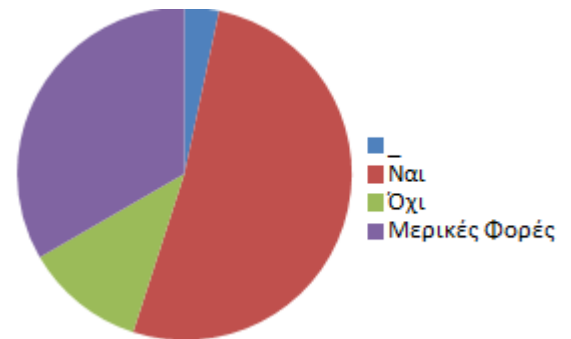
Με βάση τα αποτελέσματα που λήφθηκαν για το ερώτημα 24, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως στα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα, υπάρχουν τα αναγκαία εργαλεία,

εργασιακός χώρος αλλά κι εξοπλισμός, ώστε να μπορέσουν να αποκλείσουμε το εργασιακό περιβάλλον από τις αιτίες που δεν παρακινούν τους εργαζόμενους.

25. Ερώτημα 25 - Έχετε συζητήσει με το προϊστάμενο του τμήματος σας / με τον ανώτερο σας, τρόπους βελτίωσης του εργασιακού σας περιβάλλοντος;

Πίνακας 25, Σχήμα 25 - Έχετε συζητήσει με το προϊστάμενο του τμήματος σας / με τον ανώτερο σας, τρόπους βελτίωσης του εργασιακού σας περιβάλλοντος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Ναι	31	52,5	52,5	55,7
Όχι	7	11,5	11,5	67,2
Μερικές Φορές	20	32,8	32,8	100
Σύνολο	60	100	100	



Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν συζητήσει έστω και μερικές φορές με τον ανώτερο τους, τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενδιαφέρονται για την εργασία τους αλλά και την καθοριστική σημασία που κατέχει το περιβάλλον στην απόδοσή τους. Τέλος, επιβεβαιώνεται μέσα από το ερώτημα αυτό η καλή σχέση που έχουν με το προϊστάμενο τους.

Το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου περιστρέφεται γύρω από την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες σε σχέση με το μισθό τους αλλά και τα ωφελήματα που ίσως να προφέρονται από την ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονται.

Από το πρώτο ερώτημα του πέμπτου μέρους βλέπουμε πως περίπου το 52% από τους συμμετέχοντες βρίσκει το μισθό του ικανοποιητικό. Ο μισθός αποτελεί κίνητρο παρακίνησης και στο δείγμα μας είναι αφού προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους δεν μπορεί παρά να αποτελεί ένα κίνητρο παρακίνησης αλλά και ένας λόγος παραμονής στην τρέχουσα εργασία.

26 Ερώτημα 26 - Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησης σας σε σχέση με τον τρέχοντα μισθό σας

Πίνακας 26, Σχήμα26 - Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησης σας σε σχέση με τον τρέχοντα μισθό σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	2	3,3	3,3	3,3
Πολύ ικανοποιητική	3	4,9	4,9	8,2
Ικανοποιητική	32	52,5	52,5	60,7
Αδιάφορη	14	22,9	22,9	83,6
Πολύ Δυσανεστημένη	7	11,5	11,5	95,1
Δυσανεστημένη	3	4,9	4,9	100
Σύνολο	61	100	100	



Σύμφωνα με το ερώτημα 27^α το ένα τρίτο των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τα ωφελήματα που του προφέρει ο εργοδότης του, ενώ ένα ποσοστό τις τάξεως του 19.7% δηλώνει πως τα ωφελήματα τον αφήνουν αδιάφορο. Το ποσοστό αυτό επιβεβαιώνει και τα χαμηλά ποσοστά που λαμβάνει ο μισθός και τα ωφελήματα στους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους.

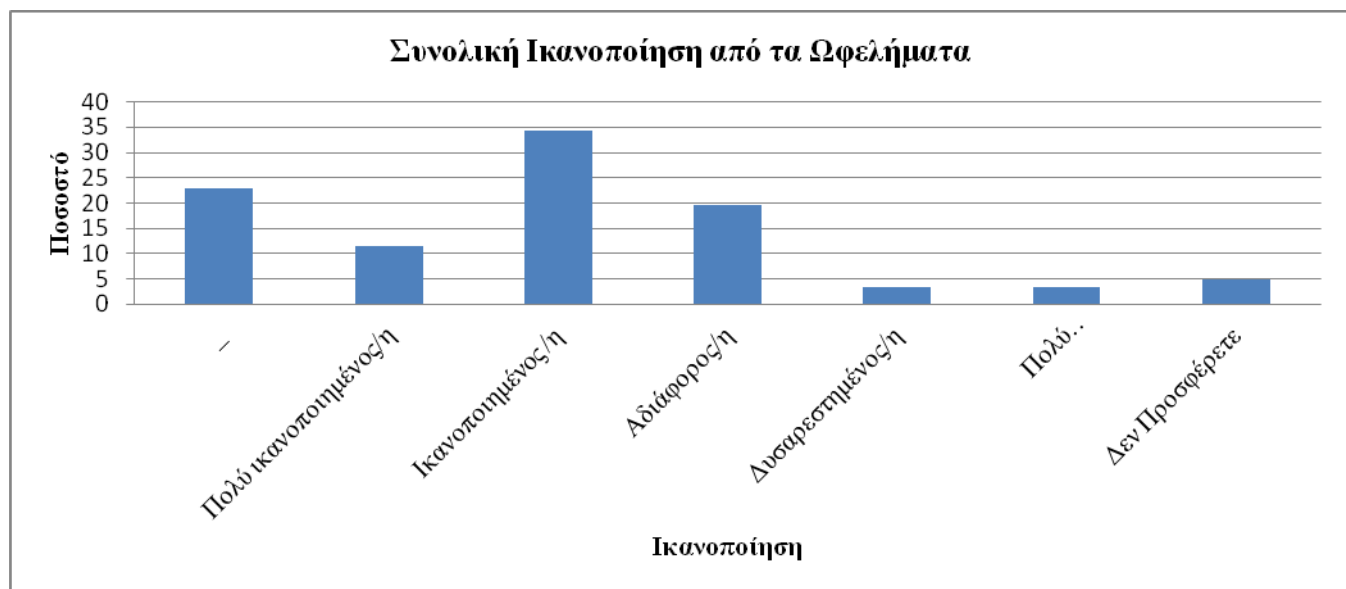
27.Ερώτημα Νο27 - Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση σε σχέση με τα οφέλη που σας προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε τώρα.

Πίνακας 27α Συνολική Ικανοποίηση – Ωφελήματα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	14	23	23	23
Πολύ ικανοποιημένος/η	7	11,5	11,5	34,4
Ικανοποιημένος/η	21	34,4	34,4	68,9
Αδιάφορος/η	12	19,7	19,7	88,5
Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	91,8

Πολύ Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	95,1
Δεν Προσφέρετε	3	4,8	4,9	100
Σύνολο	61	100	100,1	

Σχήμα 27 α Συνολική Ικανοποίηση - Ωφελήματα



Πίνακας 27β- Συνολική Ικανοποίηση – Ευέλικτο Σχέδιο Δαπανών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	16	26,2	26,2	26,2
Πολύ ικανοποιημένος/η	7	11,5	11,5	37,7
Ικανοποιημένος /η	23	37,7	37,7	75,4
Αδιάφορος/η	9	14,6	14,6	90,2
Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	91,8
Πολύ Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	95,1
Δεν Προσφέρετε	3	4,9	4,9	100
Σύνολο	61	99,8	99,8	

Το 37,7% είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο σχέδιο δαπανών, ενώ τα υπόλοιπα λαμβάνουν χαμηλά ποσοστά.

Σχήμα 27β- Συνολική Ικανοποίηση – Ευέλικτο Σχέδιο Δαπανών

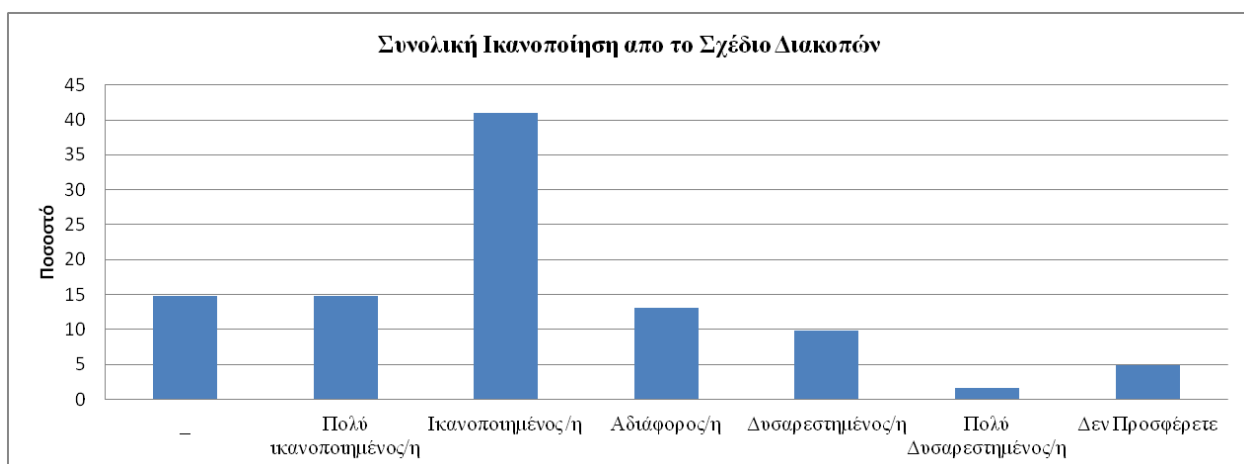


Πίνακας 27γ - Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Διακοπών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	9	14,8	14,8	14,8
Πολύ ικανοποιημένος/η	9	14,8	14,8	29,5
Ικανοποιημένος/η	25	41	41	70,5
Αδιάφορος/η	8	13,1	13,1	83,6
Δυσανεστημένος/η	6	9,8	9,8	93,4
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	95,1
Δεν Προσφέρετε	3	4,9	4,9	100
Σύνολο	61	100	100	

Το 41% είναι ικανοποιημένοι από το σχέδιο διακοπών, ενώ τα υπόλοιπα λαμβάνουν χαμηλά ποσοστά.

Σχήμα 27γ - Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Διακοπών



Πίνακας 27δ - Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Άδειας Ασθενείας .

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	9	14,8	14,8	14,8
Πολύ ικανοποιημένος/η	11	18	18	32,8
Ικανοποιημένος/η	28	45,9	45,9	78,7
Αδιάφορος/η	8	13,1	13,1	91,8
Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	95,1
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	96,7
Δεν Προσφέρετε	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Συνολικά το 39% είναι ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι από το σχέδιο ασθενείας. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί πως η άδεια ασθενείας συμπεριλαμβάνετε στη νομοθεσία αφορά τα εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις του εργοδότη έναντι των υπαλλήλων του.

Σχήμα 27δ - Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Διακοπών Ασθενείας.

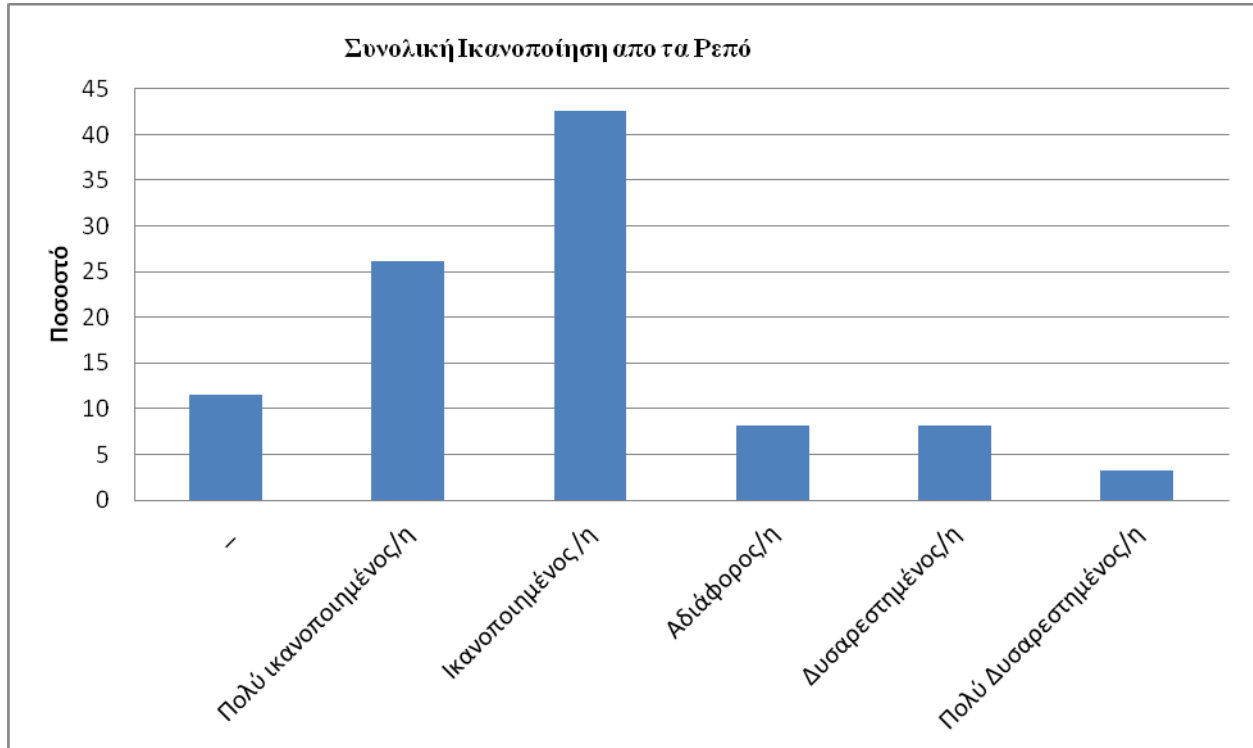


Πίνακας 27ε - Συνολική Ικανοποίηση – Ρεπό.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	7	11,5	11,5	11,5
Πολύ ικανοποιημένος/η	16	26,2	26,2	37,7
Ικανοποιημένος /η	26	42,6	42,6	90,3
Αδιάφορος/η	5	8,2	8,2	88,5
Δυσανεστημένος/η	5	8,2	8,2	96,7
Πολύ Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Συνολικά το 42% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι από το ρεπό. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί πως και το ρεπό συμπεριλαμβάνετε στη νομοθεσία που αφορά τα εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις του εργοδότη έναντι των υπαλλήλων του.

Σχήμα 27ε - Συνολική Ικανοποίηση – Ρεπό.

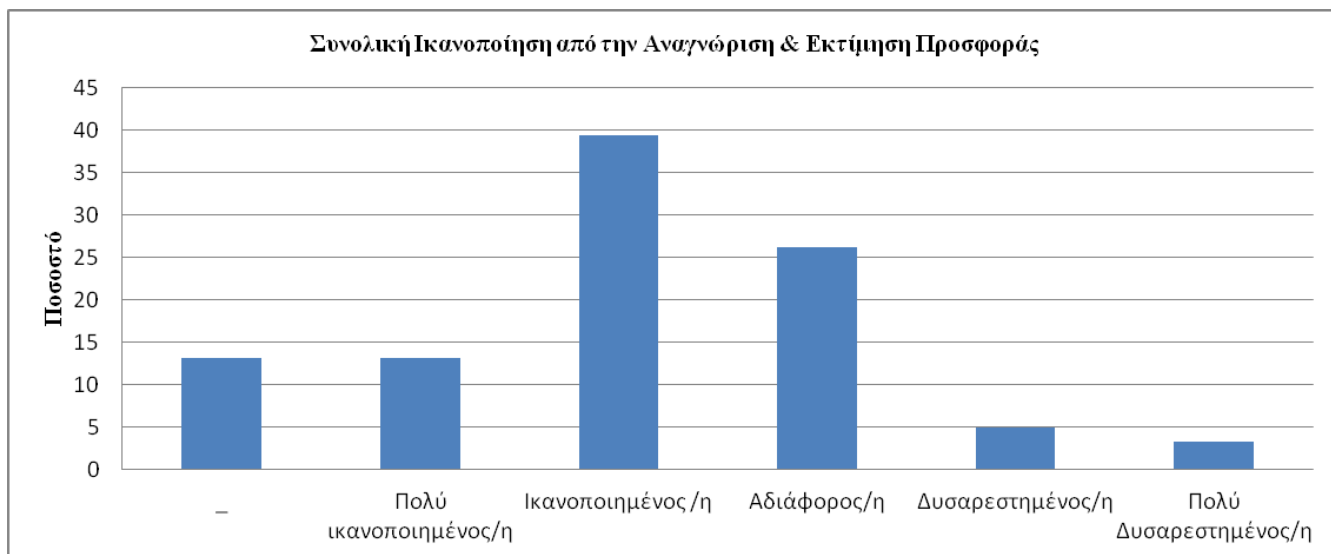


Πίνακας 27ζ - Συνολική Ικανοποίηση – Αναγνώριση & Εκτίμηση Προσφοράς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	8	13,1	13,1	13,1
Πολύ ικανοποιημένος/η	8	13,1	13,1	26,2
Ικανοποιημένος /η	24	39,4	39,4	65,6
Αδιάφορος/η	16	26,2	26,2	92,8
Δυσανεστημένος/η	3	4,9	4,9	96,7
Πολύ Δυσανεστημένος/η	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Από το πιο πάνω πίνακα που αφορά την ικανοποίηση από την αναγνώριση και εκτίμηση της προφοράς τους, μόνο ένα ποσοστό τις τάξης του 32% φαίνεται να είναι ικανοποιημένο έως πολύ ικανοποιημένο. Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό περί του 26% φαίνεται να αδιαφορεί ίσως γιατί δεν λαμβάνει τέτοιου είδους αναγνώριση.

Σχήμα 27ς - Συνολική Ικανοποίηση – Αναγνώριση & Εκτίμηση Προφοράς.

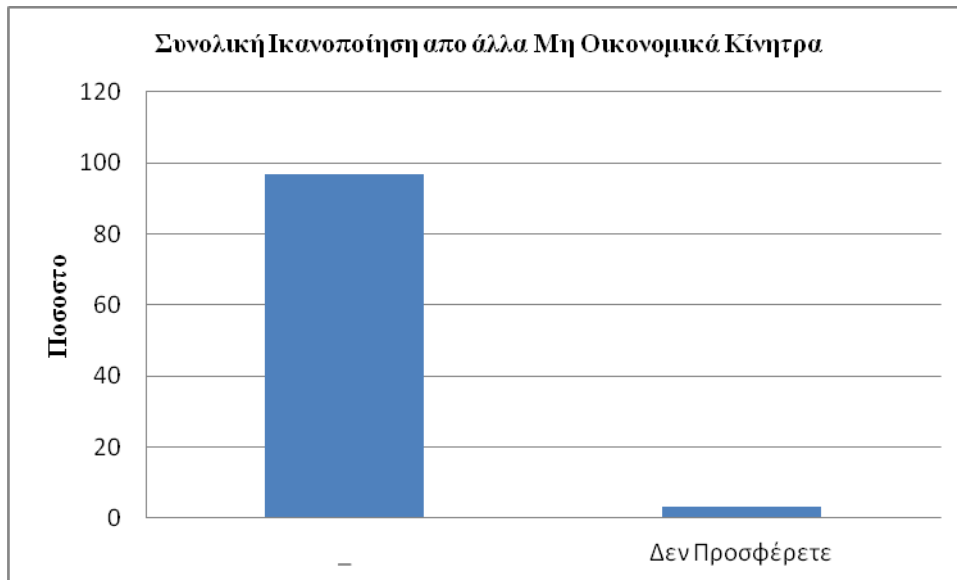


Πίνακας 27η - Συνολική Ικανοποίηση – Άλλα Μη Οικονομικά Κίνητρα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	59	96,7	96,7	96,7
Δεν Προσφέρετε	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

Τέλος, όσον αφορά άλλα μη οικονομικά κίνητρα, είναι ξεκάθαρο ότι δεν προφέρουν οι ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου άλλα μη οικονομικά ωφέληματα στους υπαλλήλους τους πέρα από αυτά που προβλέπει η νομοθεσία και το εργατικό δίκαιο.

Σχήμα 27η Συνολική Ικανοποίηση – Άλλα Μη Οικονομικά Κίνητρα



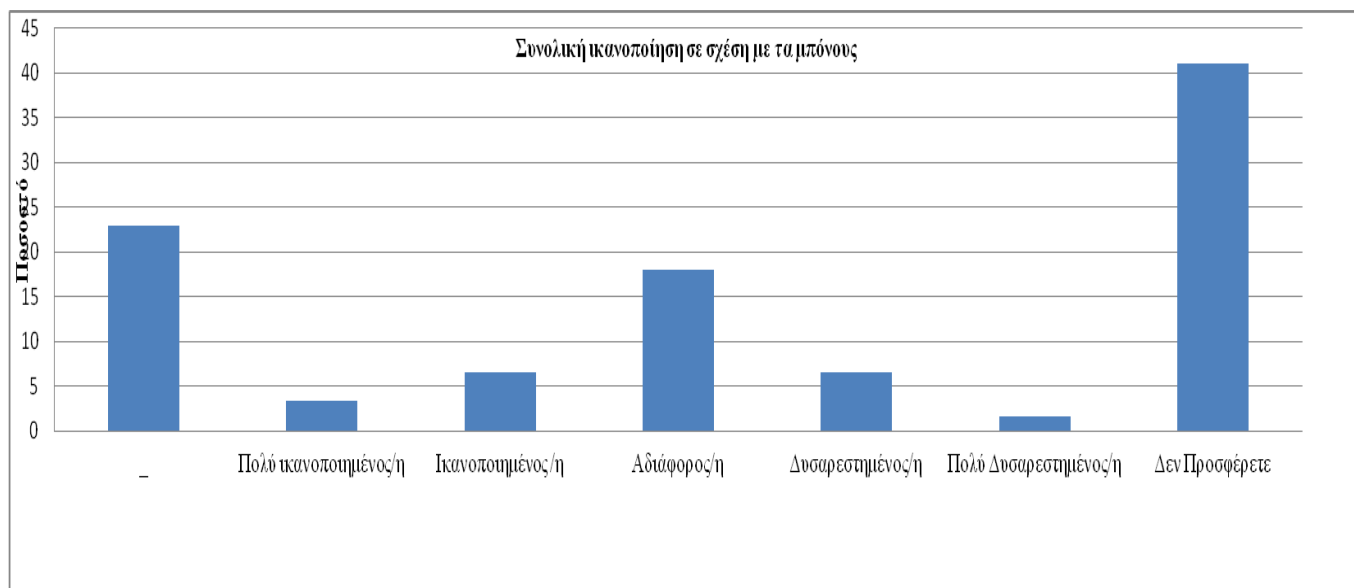
Ακολουθούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τα οικονομικά κίνητρα από την εργασία τους. Αξίζει να σημειωθεί πως από τα περισσότερα οικονομικά κίνητρα που παραθέσαμε προς αξιολόγηση, τα περισσότερα δεν προσφέρονται από τους εργοδότες.

Πίνακας 270- Συνολική Ικανοποίηση – Μπόνους.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	14	23	23	23
Πολύ ικανοποιημένος/η	2	3,3	3,3	26,2
Ικανοποιημένος /η	4	6,6	6,6	32,8
Αδιάφορος/η	11	18	18	50,8
Δυσανεστημένος/η	4	6,6	6,6	57,4
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	59
Δεν Προσφέρετε	25	41	41	100
Σύνολο	61	100	100	

Το 41% των ερωτηθέντων απάντησαν πως τα μπόνους δεν προσφέρονται από τον εργοδότη τους και από αυτούς που έχουν αυτό το ωφέλημα μόνο το 10% είναι ικανοποιημένο έως πολύ ικανοποιημένο.

Σχήμα 270 - Συνολική Ικανοποίηση – Μπόνους

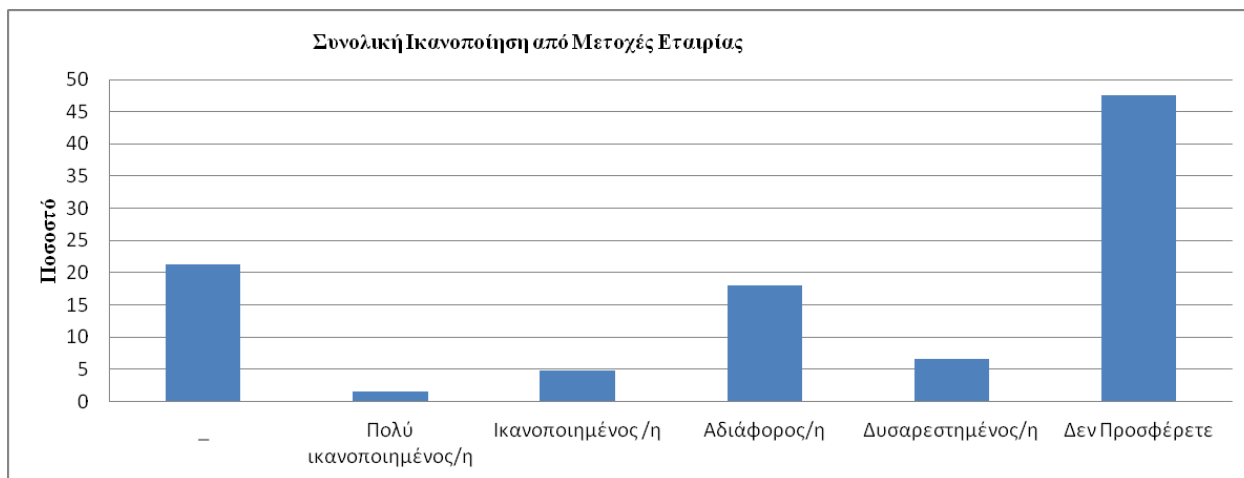


Πίνακας 27ι - Συνολική Ικανοποίηση – Μετοχές Εταιρίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	13	21,3	21,3	21,3
Πολύ ικανοποιημένος/η	1	1,6	1,6	23
Ικανοποιημένος /η	3	4,9	4,9	27,9
Αδιάφορος/η	11	18	18	45,9
Δυσανεστημένος/η	4	6,6	6,6	52,5
Δεν Προσφέρετε	29	47,5	47,5	100
Σύνολο	61	100	100	

Το 47.5% των ερωτηθέντων απάντησαν πως οι μετοχές της εταιρίας δεν προσφέρονται από τον εργοδότη τους και από αυτούς που έχουν αυτό το ωφέλημα μόνο το 6,5% είναι ικανοποιημένο έως πολύ ικανοποιημένο.

Σχήμα 27ι – Συνολική Ικανοποίηση – Μετοχές Εταιρίας.

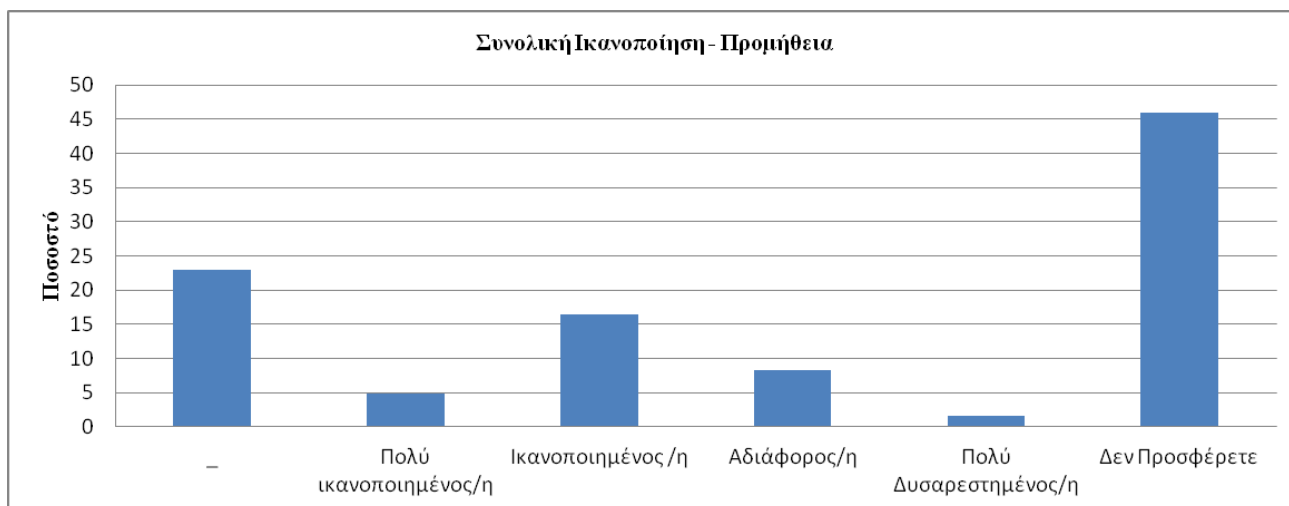


Πίνακας 27κ - Συνολική Ικανοποίηση – Προμήθεια.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	14	23	23	23
Πολύ ικανοποιημένος/η	3	4,9	4,9	27,9
Ικανοποιημένος /η	10	16,4	16,4	44,3
Αδιάφορος/η	5	8,2	8,2	52,5
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	54,1
Δεν Προσφέρετε	28	45,9	45,9	100
Σύνολο	61	100	100	

Το 45,9% των ερωτηθέντων απάντησαν πως η προμήθεια δεν προσφέρεται από τον εργοδότη τους. Επίσης, από αυτούς που έχουν αυτό το ωφέλημα το 21,3% είναι ικανοποιημένο έως πολύ ικανοποιημένο.

Σχήμα 27κ – Συνολική Ικανοποίηση - Προμήθεια.



Πίνακας 27λ - Συνολική Ικανοποίηση – Εκπτώσεις & Δωροκουπόνια.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	12	19,7	19,7	19,7
Πολύ ικανοποιημένος/η	6	9,8	9,8	29,5
Ικανοποιημένος /η	12	19,7	19,7	49,2
Αδιάφορος/η	10	16,4	16,4	65,6
Δυσανεστημένος/η	5	8,2	8,2	73,8
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	75,4
Δεν Προσφέρετε	15	24,6	24,6	100
Σύνολο	61	100	100	

Το 29,5% των ερωτηθέντων απάντησαν πως οι εκπτώσεις και τα δωροκουπόνια τους αφήνουν από ικανοποιημένους έως πολύ ικανοποιημένους, ενώ το 24,6% δηλώνει πως δεν προσφέρονται από τον εργοδότη τους.

Σχήμα 27λ - Συνολική Ικανοποίηση – Εκπτώσεις & Δωροκουπόνια.

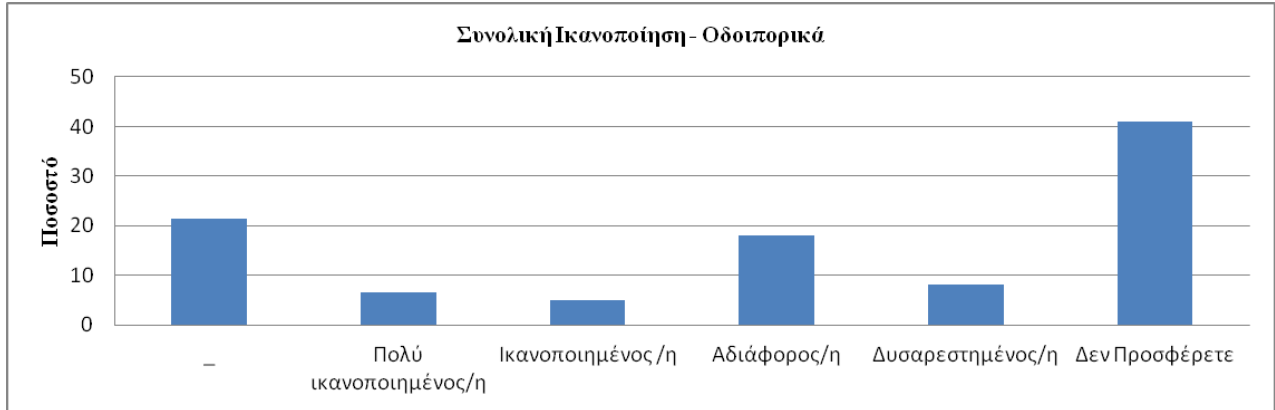


Πίνακας 27μ - Συνολική Ικανοποίηση – Οδοιπορικά.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	13	21,3	21,3	21,3
Πολύ ικανοποιημένος/η	4	6,6	6,6	27,9
Ικανοποιημένος /η	3	4,9	4,9	32,6
Αδιάφορος/η	11	18	18	50,8
Δυσανεστημένος/η	6	8,2	8,2	59
Δεν Προσφέρετε	25	41	41	100
Σύνολο	62	100	100	

Το 41% των ερωτηθέντων απάντησαν πως τα οδοιπορικά δεν προσφέρονται από τον εργοδότη τους και από αυτούς που τα έχουν αυτό το ωφέλημα μόνο το 11,5% είναι ικανοποιημένο έως πολύ ικανοποιημένο.

Σχήμα 27μ – Συνολική Ικανοποίηση – Οδοιπορικά.

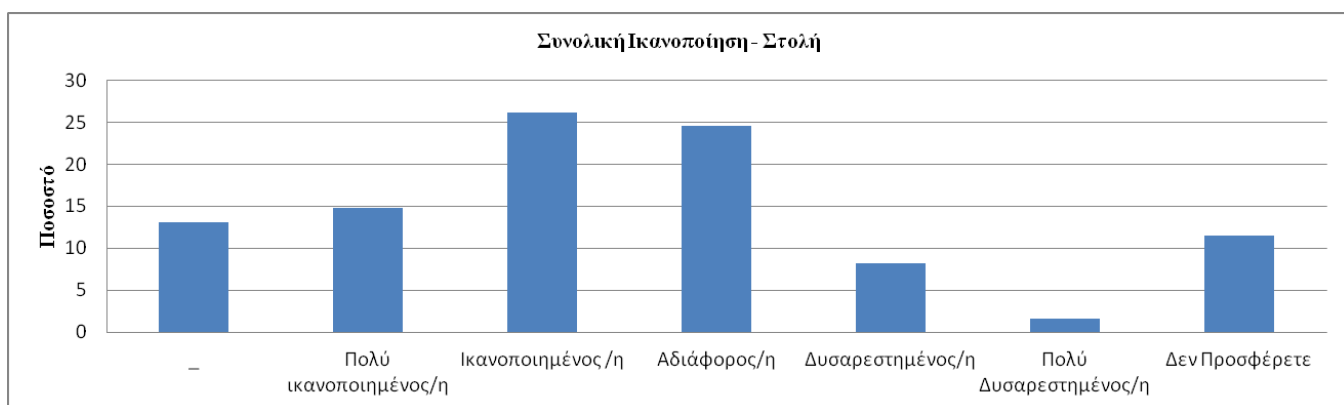


Πίνακας 27ν- Συνολική Ικανοποίηση – Στολή.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	8	13,1	13,1	13,1
Πολύ ικανοποιημένος/η	9	14,8	14,8	27,9
Ικανοποιημένος/η	16	26,2	26,2	54,1
Αδιάφορος/η	15	24,6	24,6	78,7
Δυσανεστημένος/η	5	8,2	8,2	86,9
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	88,5
Δεν Προσφέρετε	7	11,5	11,5	100
Σύνολο	61	100	100	

Όσο αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την στολή, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένος ή ότι δεν προσφέρετε από τον εργοδότη αυτό το ωφέλημα.

Σχήμα 27ν – Συνολική Ικανοποίηση – Στολή.

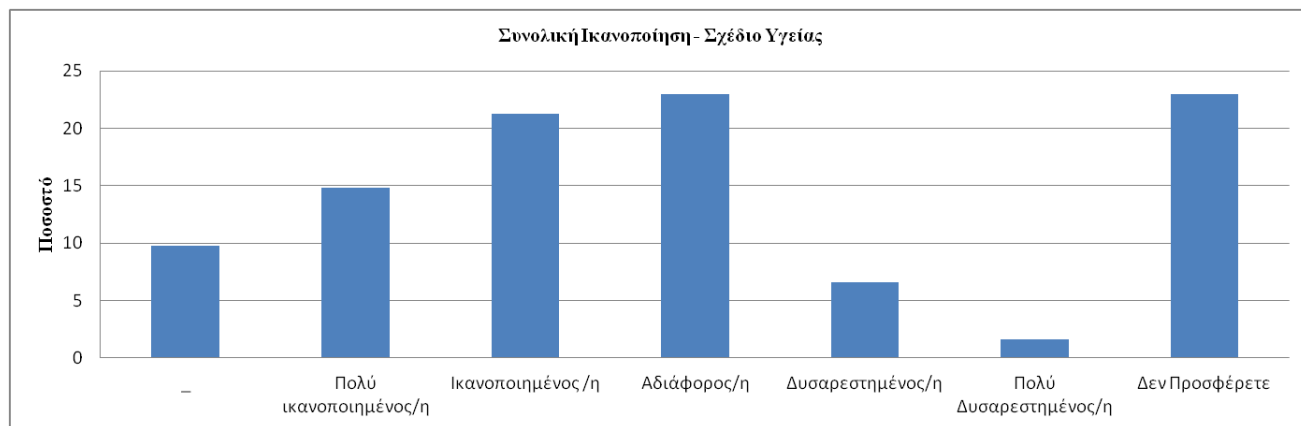


Πίνακας 27ξ - Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Υγείας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	6	9,8	9,8	9,8
Πολύ ικανοποιημένος/η	9	14,8	14,8	24,6
Ικανοποιημένος/η	13	21,3	21,3	45,9
Αδιάφορος/η	14	23	23	68,9
Δυσανεστημένος/η	4	6,6	6,6	75,4
Πολύ Δυσανεστημένος/η	1	1,6	1,6	77
Δεν Προσφέρετε	14	23	23	100
Σύνολο	61	100	100	

Όσο αφορά το σχέδιο υγείας σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένη από το σχέδιο υγεία που τους προσφέρει ο εργοδότης τους, ενώ ένα άλλο υψηλό ποσοστό αναφέρει πως αυτό το ωφέλημα δεν προσφέρεται.

Σχήμα 27ξ- Συνολική Ικανοποίηση – Σχέδιο Υγείας.

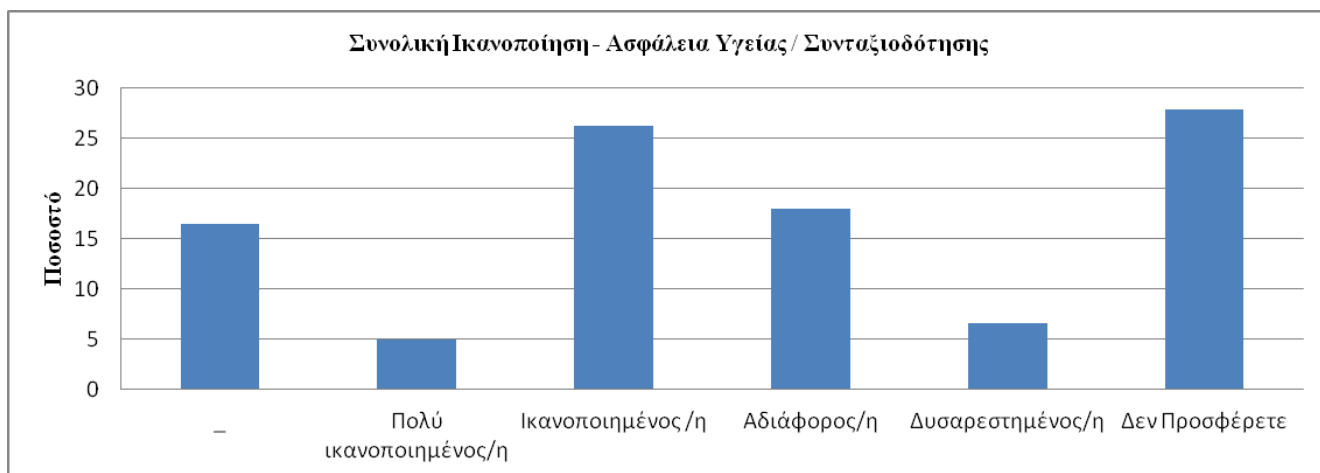


Πίνακας 27ο - Συνολική Ικανοποίηση – Ασφάλεια Υγείας / Συνταξιοδότησης.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	10	16,4	16,4	16,4
Πολύ ικανοποιημένος/η	3	4,9	4,9	21,3
Ικανοποιημένος /η	16	26,2	26,2	47,5
Αδιάφορος/η	11	18	18	65,6
Δυσανεστημένος/η	4	6,6	6,6	72,1
Δεν Προσφέρετε	17	27,9	27,9	100
Σύνολο	61	100	100	

Από τον πιο πάνω πίνακα βλέπουμε πως όσον αφορά την ικανοποίηση από την ασφάλεια υγείας/συνταξιοδότησης τα υψηλότερα ποσοστά λαμβάνουν οι ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, χωρίς όμως να παραλείψουμε το σημαντικό ποσοστό του 27.9% που δηλώνει πως δεν προφέρειτε ασφάλεια υγείας/ συνταξιοδότησης.

Σχήμα 27ο – Συνολική Ικανοποίηση – Ασφάλεια Υγείας / Συνταξιοδότησης.

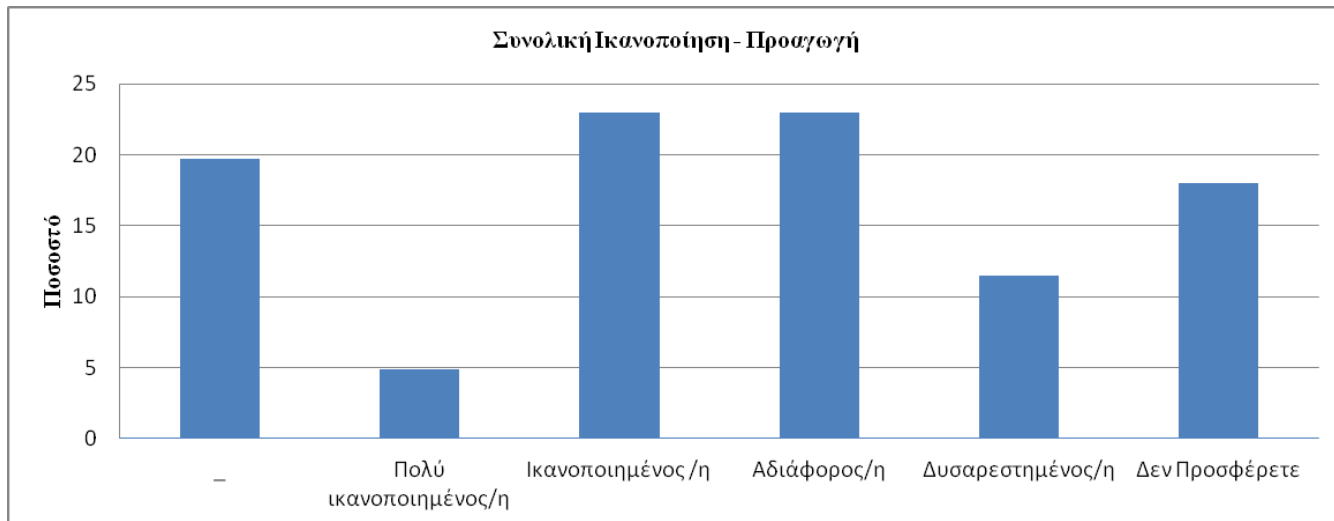


Πίνακας 27π - Συνολική Ικανοποίηση – Προαγωγή.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	12	19,7	19,7	19,7
Πολύ ικανοποιημένος/η	3	4,9	4,9	24,6
Ικανοποιημένος /η	14	23	23	47,5
Αδιάφορος/η	14	23	23	70,5
Δυσανεστημένος/η	7	11,5	11,5	82
Δεν Προσφέρετε	11	18	18	100
Σύνολο	61	100	100	

Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 27π είναι κυρίως ικανοποιητική αλλά και πάλι ένα σχετικά υψηλό ποσοστό λαμβάνει και ως το ωφέλημα που δεν προσφέρεται.

Σχήμα 27π - Συνολική Ικανοποίηση – Προαγωγή.

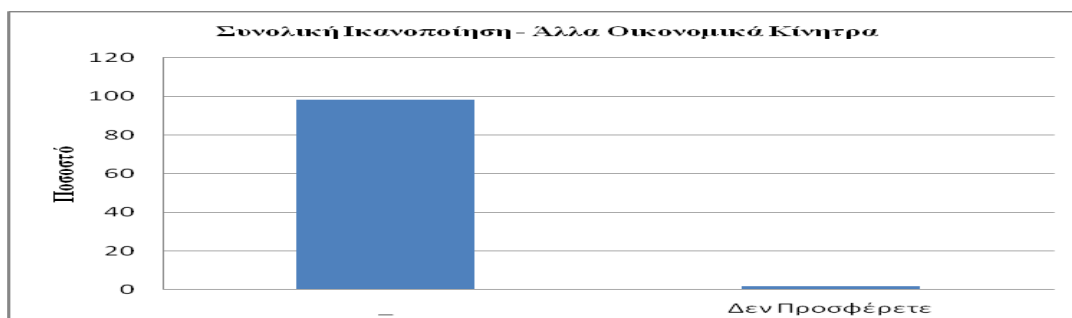


Πίνακας 27ρ - Συνολική Ικανοποίηση – Άλλα Οικονομικά Κίνητρα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	60	98,4	98,4	98,4
Δεν Προσφέρετε	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	100	100	

Τέλος, οι επιχειρήσεις σύμφωνα και με τα αποτελέσματα του ερωτήματος 27ρ δεν προσφέρουν άλλα μη οικονομικά ωφελήματα πέραν από αυτό που δώσαμε προς αξιολόγηση.

Σχήμα 27ρ – Συνολική Ικανοποίηση – Άλλα Οικονομικά Κίνητρα.



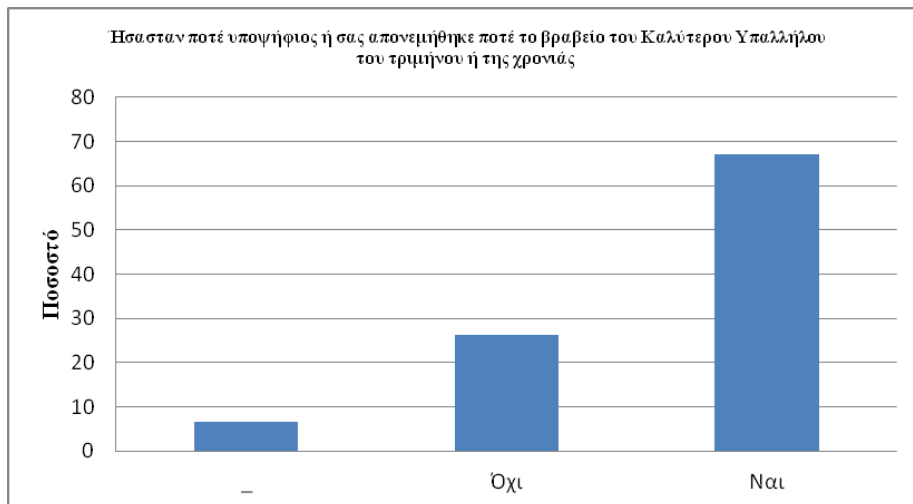
Στο έκτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις έχουν άμεση σχέση την αναγνώριση και την εκτίμηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους ανωτέρους τους.

28. Ερώτημα Νο28 - Ήσασταν ποτέ υποψήφιος ή σας απονεμήθηκε ποτέ το βραβείο του Καλύτερου Υπαλλήλου του Τριμήνου ή της Χρονιάς;

Πίνακας 28 - Ήσασταν ποτέ υποψήφιος ή σας απονεμήθηκε ποτέ το βραβείο του Καλύτερου Υπαλλήλου του Τριμήνου ή της Χρονιάς ;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	4	6,6	6,6	6,6
Όχι	16	26,2	26,2	32,8
Ναι	41	67,2	67,2	100
Σύνολο	61	100	100	

Σχήμα 28 - Ήσασταν ποτέ υποψήφιος ή σας απονεμήθηκε ποτέ το βραβείο του Καλύτερου Υπαλλήλου του Τριμήνου ή της Χρονιάς ;



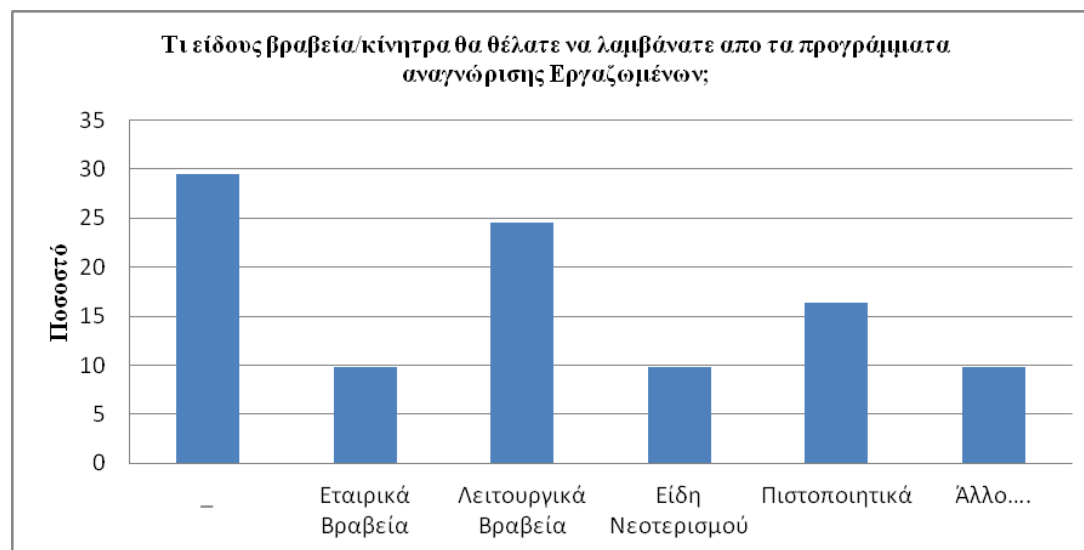
29. Ερώτημα Νο29 - Τι είδους βραβεία / κίνητρα θα θέλατε να λαμβάνετε από τα Προγράμματα Αναγνώρισης των Εργαζομένων;

Πίνακας 29 -Τι είδους βραβεία / κίνητρα θα θέλατε να λαμβάνετε από τα Προγράμματα Αναγνώρισης των Εργαζομένων ;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	18	29,5	29,5	29,5
Εταιρικά Βραβεία	6	9,8	9,8	39,3
Λειτουργικά Βραβεία	15	24,6	24,6	63,9
Είδη Νεωτερισμού	6	9,8	9,8	73,8
Πιστοποιητικά	10	16,4	16,4	90,2
Άλλο....	6	9,8	9,8	100
Σύνολο	61	100	100	

Στο ερώτημα που αναφέρετε στο είδος του βραβείου / κίνητρου που θα ήθελαν να λαμβάνουν ως ένδειξη αναγνώρισης και εκτίμησης, βλέπουμε από τον πίνακα 29 πώς οι εργαζόμενοι προτιμούν μη οικονομικές ανταμοιβές όπως είναι τα λειτουργικά βραβεία και τα πιστοποιητικά.

Σχήμα 29 -Τι είδους βραβεία / κίνητρα θα θέλατε να λαμβάνετε από τα Προγράμματα Αναγνώρισης των Εργαζομένων;



30. Ερώτημα Νο30 - Πως θα θέλατε να σας δείξει την εκτίμηση του ο διευθυντής σας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας σας;

Πίνακας 30 – Τρόποι με τους οποίους θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την εκτίμηση του διευθυντή τους μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	8	13,1	13,1	13,1
Δωροκουπόνια & Μπόνους	1	1,6	1,6	14,8
Δωροκουπόνια, Μπόνους & Ρεπό	1	1,6	1,6	16,4
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Συγχαρητήρια Επιστολή	1	1,6	1,6	18
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Συγχαρητήρια Επιστολή & Επαίνους	1	1,6	1,6	19,7
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Συγχαρητήρια Επιστολή, Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	21,3
Δωροκουπόνια, Μπόνους & Έπαινοι	1	1,6	1,6	23
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους, Καλύτερο Γραφείο & Προαγωγή	1	1,6	1,6	24,6
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους & Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας	1	1,6	1,6	26,2
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	27,9
Δωροκουπόνια, Συγχαρητήρια Επιστολή, & Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας	1	1,6	1,6	29,5
Μπόνους	12	19,7	19,7	49,2
Μπόνους ,Ρεπό & Συγχαρητήρια Επιστολή	1	1,6	1,6	50,8
Μπόνους ,Ρεπό & Προαγωγή	1	1,6	1,6	52,5
Μπόνους & Συγχαρητήρια Επιστολή	4	6,6	6,6	59
Μπόνους, Συγχαρητήρια Επιστολή & Επαίνους	2	3,3	3,3	62,3
Μπόνους , Συγχαρητήρια Επιστολή Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	63,9
Μπόνους & Επαίνους	1	1,6	1,6	65,6
Ρεπό	1	1,6	1,6	67,2

4.3 Αποτελέσματα ερευνητικών ερωτημάτων

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

1. Υπάρχουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου διαδικασίες παρακίνησης;
2. Ποια είναι τα συνηθέστερα κίνητρα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου;
3. Ποια είναι τα πιο σημαντικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου;
4. Ποιοι είναι οι λόγοι που παρακινούν τους εργαζομένους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου και τι είναι αυτό που τους κάνει να παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους;

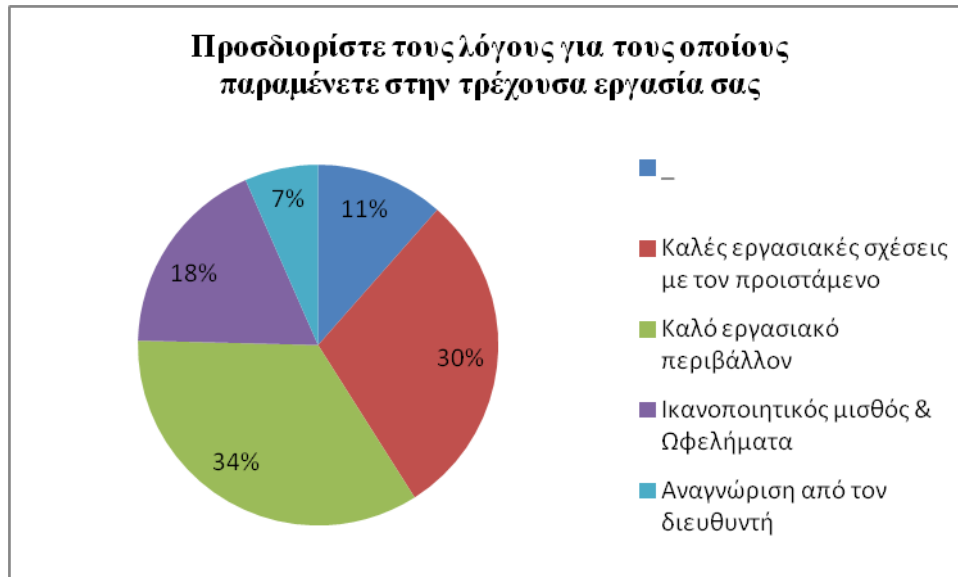
Οι ακόλουθοι πίνακες δείχνουν τα αποτελέσματα για το κάθε ένα από τα ερωτήματα της εργασίας:

1. Ο πίνακας 31 και το σχήμα 31 δείχνουν τις υφιστάμενες διαδικασίες παρακίνησης που υπάρχουν τώρα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου και ανταποκρίνονται στο πρώτο ερώτημα της εργασίας.
2. Τα σχήματα 32 έως και 46 δείχνουν ποια κίνητρα είναι πιο συνηθισμένα αλλά και ποια δεν παρέχονται στους υπαλλήλους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου.
3. Ο πίνακας 32 και το σχήμα 32 μας δείχνουν τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου.
4. Οι πίνακες 33α και 33β και τα σχήματα 48 και 49 δείχνουν την συνολική ικανοποίηση και τους λόγους – κίνητρα για τους οποίους οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου, παραμένουν στην εργασία τους.

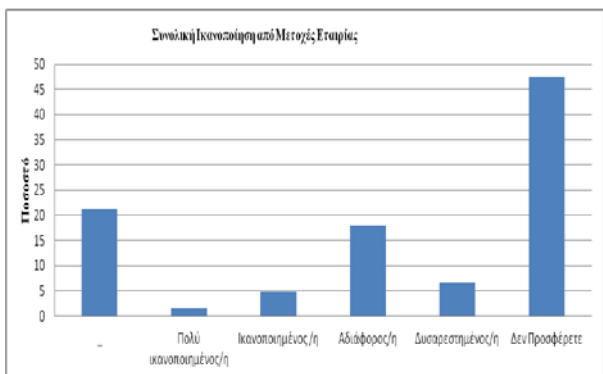
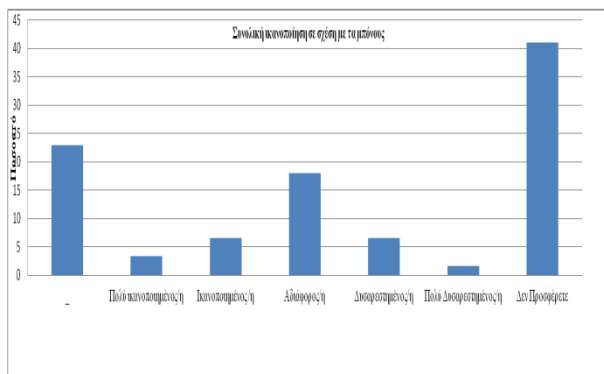
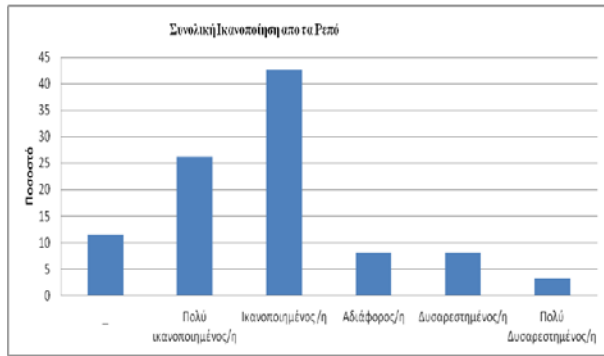
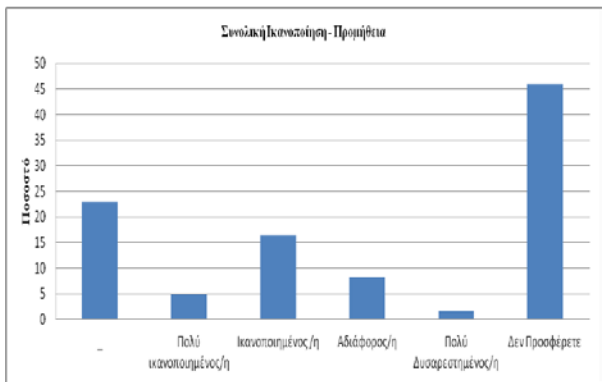
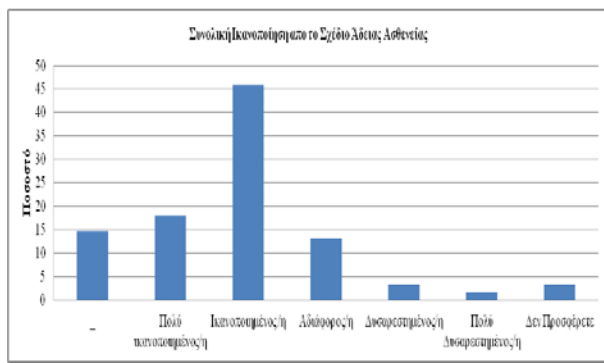
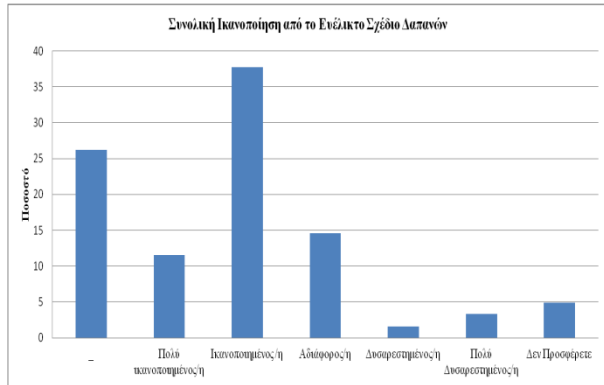
Πίνακας 31- Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	7	11,5	11,5	11,5
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο	18	29,5	29,5	41
Καλό εργασιακό περιβάλλον	21	34,4	34,4	75,4
Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα	11	18	18	93,4
Αναγνώριση από τον διευθυντή	4	6,6	6,6	100
Σύνολο	61	100	100	

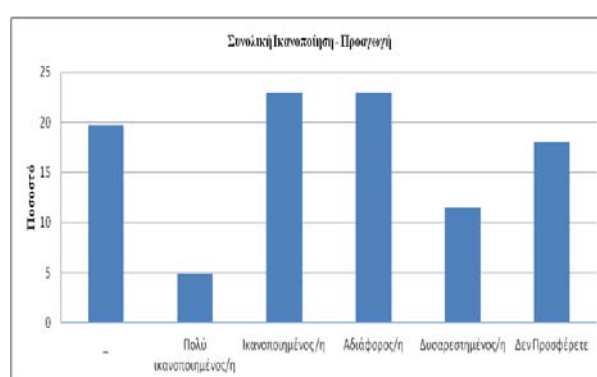
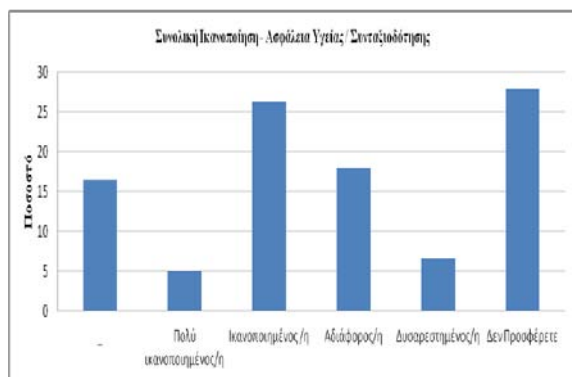
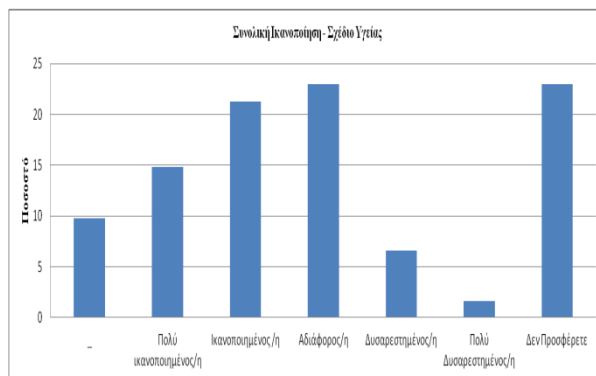
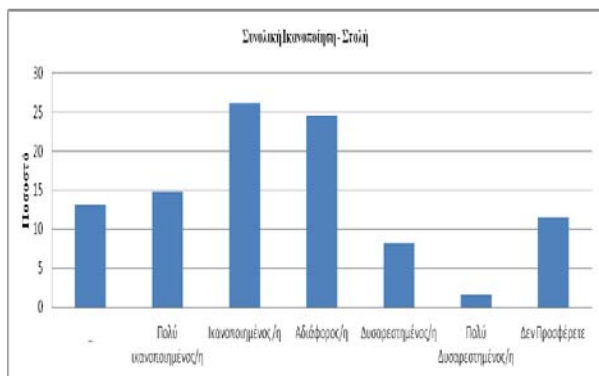
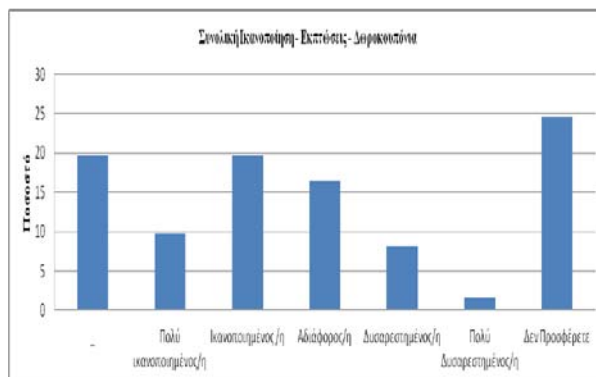
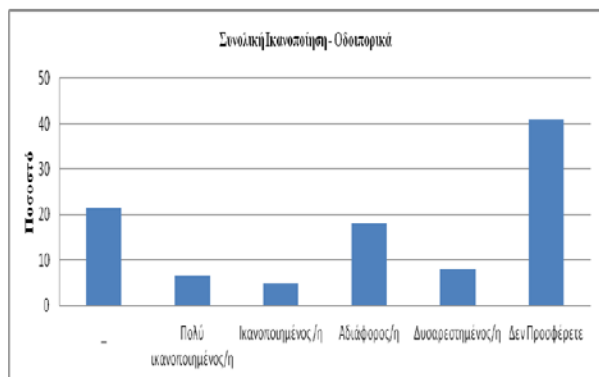
Σχήμα 31



Σχήματα 32 -45



Σχήματα 32 -45 (Συνέχεια)



Πίνακας 32

Τρόποι με τους οποίους θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να τους έδειχνε ο διευθυντής τους την εκτίμηση του, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Column1
Έγκυρα -	8	13,1	13,1	13,1
Δωροκουπόνια & Μπόνους	1	1,6	1,6	14,8
Δωροκουπόνια, Μπόνους & Ρεπό	1	1,6	1,6	16,4
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Ευχαριστήρια Επιστολή	1	1,6	1,6	18
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Ευχαριστήρια Επιστολή & Επαίνους	1	1,6	1,6	19,7
Δωροκουπόνια, Μπόνους ,Ρεπό, Ευχαριστήρια Επιστολή, Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	21,3
Δωροκουπόνια, Μπόνους & Έπαινοι	1	1,6	1,6	23
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους, Καλύτερο Γραφείο & Προαγωγή	1	1,6	1,6	24,6
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους & Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας	1	1,6	1,6	26,2
Δωροκουπόνια, Μπόνους , Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	27,9
Δωροκουπόνια, Ευχαριστήρια Επιστολή, & Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας	1	1,6	1,6	29,5
Μπόνους	12	19,7	19,7	49,2
Μπόνους ,Ρεπό & Ευχαριστήρια Επιστολή	1	1,6	1,6	50,8
Μπόνους ,Ρεπό & Προαγωγή	1	1,6	1,6	52,5
Μπόνους & Ευχαριστήρια Επιστολή	4	6,6	6,6	59
Μπόνους, Ευχαριστήρια Επιστολή & Επαίνους	2	3,3	3,3	62,3
Μπόνους , Ευχαριστήρια Επιστολή Επαίνους & Προαγωγή	1	1,6	1,6	63,9
Μπόνους & Επαίνους	1	1,6	1,6	65,6
Ρεπό	1	1,6	1,6	67,2
Ρεπό, Ευχαριστήρια Επιστολή & Προαγωγή	1	1,6	1,6	68,9

Ρεπό, Επαινους, Καλύτερο Γραφείο & Προαγωγή	1	1,6	1,6	70,5
Ρεπό & Άλλο.....	1	1,6	1,6	72,1
Ευχαριστήρια Επιστολή	4	6,6	6,6	78,7
Ευχαριστήρια Επιστολή & Επαινους	1	1,6	1,6	80,3
Επαινους	2	3,3	3,3	83,6
Προαγωγή	5	8,2	8,2	91,8
Άλλο.....	5	8,2	8,2	100
Σύνολο	61	100	100	

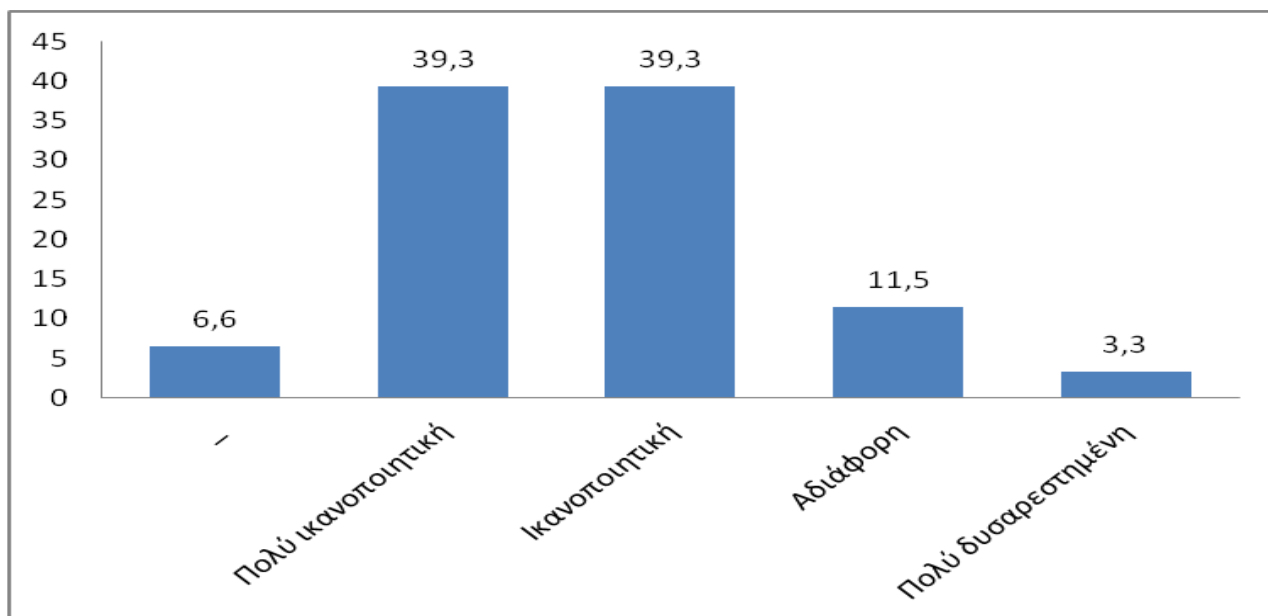
Σχήμα 46



Πίνακας 33α Πόση είναι η ικανοποίηση σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	4	6,6	6,6	6,6
Πολύ ικανοποιητική	24	39,3	39,3	45,9
Ικανοποιητική	24	39,3	39,3	85,2
Αδιάφορη	7	11,5	11,5	96,7
Πολύ δυσαρεστημένη	2	3,3	3,3	100
Σύνολο	61	100	100	

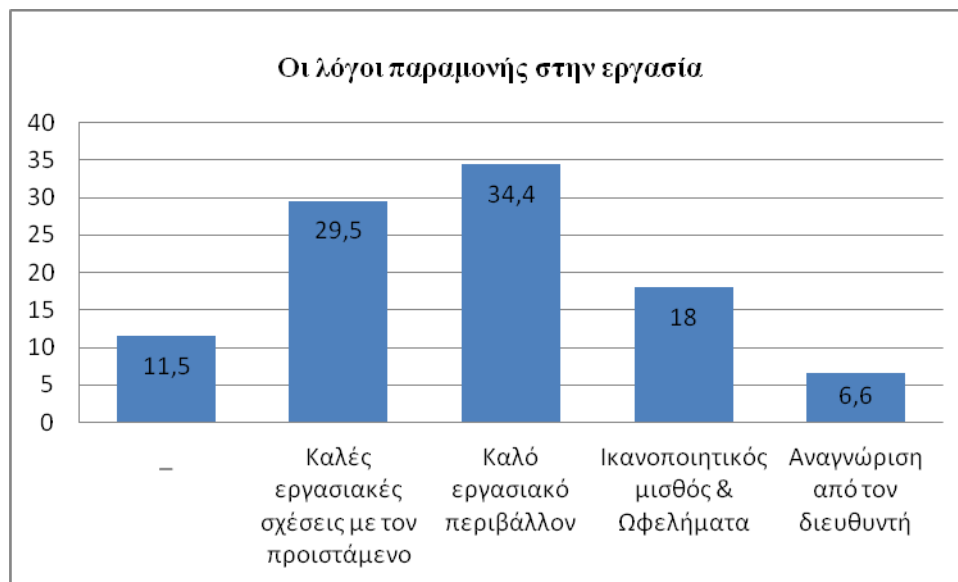
Σχήμα 47- Πόση είναι η ικανοποίηση σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;



Πίνακας 33β- Οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην δουλειά τους.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα -	7	11,5	11,5	11,5
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο	8	13,1	13,1	24,6
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο & Καλό εργασιακό περιβάλλον	11	18	18	42,6
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Καλό εργασιακό περιβάλλον, Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα Αναγνώριση από τον διευθυντή	5	6,2	6,2	50,8
Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα	3	4,9	4,9	55,7
Καλό εργασιακές σχέσεις & Αναγνώριση από τον διευθυντή	3	4,9	4,9	60,7
Καλό εργασιακό περιβάλλον	13	21,3	21,3	82
Καλό εργασιακό περιβάλλον & Αναγνώριση από τον διευθυντή	2	3,3	3,3	85,2
Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα	7	11,5	11,5	96,7
Ικανοποιητικός μισθός & Ωφελήματα & Καλό εργασιακό περιβάλλον	1	1,6	1,6	98,4
Αναγνώριση από τον διευθυντή	1	1,6	1,6	100
Σύνολο	61	97,9	97,9	

Σχήμα 48 - Οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην δουλειά τους.



4.4 Συμπεράσματα ερευνητικών ερωτημάτων

Τα κυριότερα πορίσματα θα συζητηθούν και θα συνοψιστούν μέσα από τα συμπεράσματά του κάθε ερευνητικού ερωτήματος.

- Συμπέρασμα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του ερωτήματος υπό αριθμό 16 «Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας», του ερωτηματολογίου καταλήγουμε στο συμπέρασμα:

Ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον αφού κατέχει το 34.4% . Ακολουθεί η καλή εργασιακή σχέση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο τους με ποσοστό 29.5%, ενώ με 11% ακολουθεί ο ικανοποιητικός μισθός και τα ωφελήματα. Τέλος, με 6.6% βρίσκεται η αναγνώριση από τον διευθυντή.

- Συμπέρασμα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του ερωτήματος υπό αριθμό 27 του ερωτηματολογίου «Βαθμολογήστε με βάση την συνολική σας ικανοποίηση σε σχέση με τα οφέληματα που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε τώρα» καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Το υψηλότερο ποσοστό κάθε κατηγορίας φτάνει στο 37.7% των εργαζομένων να είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο πακέτο δαπανών, στο 41% των εργαζομένων να είναι ικανοποιημένοι από το σχέδιο διακοπών, το 45.9% να είναι επίσης ικανοποιημένοι από το σχέδιο άδειας ασθενείας, ενώ το 42.6% να είναι επίσης ικανοποιημένοι από τα ρεπό. Η αναγνώριση και εκτίμηση προσφοράς αγγίζει το ποσοστό του 39.3% των απλά ικανοποιημένων εργαζομένων. Όσο αφορά τα μπόνους, το υψηλότερο ποσοστό ήταν το 41% που ανταποκρίνεται ως το ωφέλημα που δεν παρέχεται. Οι μετοχές της εταιρίας λαμβάνουν και αυτές υψηλό ποσοστό ως το ωφέλημα που δεν παρέχεται με 47,5%. Η προμήθεια επί τις πωλήσεις που και πάλι δεν παρέχεται απολαμβάνει το ποσοστό του 45.9%. Το 19.7% των υπαλλήλων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις εκπτώσεις ή τα Δωροκουπόνια που τους προσφέρονται ενώ το 24.65% λένε πως δεν τους προσφέρεται αυτό το ωφέλημα. Το οδοιπορικά δεν προσφέρονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες κατά 41% ενώ 26.2% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι με την στολή που τους δίδεται με ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 24,6% να τους αφήνει αδιάφορους. Το σχέδιο υγείας δεν παρέχεται στους εργαζομένους των ξενοδοχειακών μονάδων κατά 23% και ταυτόχρονα το ίδιο ποσοστό ανταποκρίνεται και στους εργαζόμενους που τους αφήνει αδιάφορους. Όσον αφορά, την ασφάλεια υγείας και το συνταξιοδοτικό, το 26,2% των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο ενώ με ποσοστό 27.9% δεν προσφέρεται από το ξενοδοχείο.

- Συμπέρασμα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος.

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του ερωτήματος υπό αριθμό 30 του ερωτηματολογίου «Πως θα θέλατε να σας δείξει την εκτίμηση του ο διευθυντής σας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας σας ;» καταλήγουμε στο συμπέρασμα:

Το υψηλότερο ποσοστό των εργαζομένων που είναι το 19,7% πιστεύει πως το πιο σημαντικό κίνητρο που μπορεί να τους παρακινήσει είναι τα μόνους, έπεται με 8.2% από αυτούς η πεποίθηση πως το καλύτερο κίνητρο είναι η προαγωγή, ενώ 6.6% από τους ερωτηθέντες θα ήθελε μόνους και προσωπικά σημειώματα ευχαριστίας.

- Συμπέρασμα τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος.

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα των ερωτημάτων υπό αριθμό 14 «Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν;» και 16 «Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας», του ερωτηματολογίου καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Αρχικά, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο ξενοδοχείο που εργάζονται τώρα σε σύγκριση με άλλα στα οποία δούλεψαν στο παρελθόν κατέχουν το ποσοστό της τάξεως του 39.3% που είναι το ίδιο με τους εργαζομένους που δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι.

Έπειτα, οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην παρούσα εργασία τους λαμβάνει τα ακόλουθα αποτελέσματα: 34.4% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον, 29.5% δηλώνει ικανοποιημένοι από την σχέση τους με τον προϊστάμενο. Το 11% δηλώνει ικανοποιημένο από το μισθό του και τα ωφελήματα και τέλος, 6.6% για την αναγνώριση που λαμβάνουν από το διευθυντή.

4.5 Συμπεράσματα

Όπως διαφαίνεται από την παρούσα εργασία υπάρχουν και άλλες ανταμοιβές με τις οποίες οι εργοδότες μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, παρόλο που δεν τις χρησιμοποιούν.

Όπως βλέπουμε από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το υψηλότερο ποσοστό που είναι 34.4% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι από το καλό εργασιακό περιβάλλον, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό 6.6% είναι ικανοποιημένοι από

την αναγνώριση που λαμβάνουν από το διευθυντή τους. Αυτό καταδεικνύει πως η αναγνώριση από την διεύθυνση δεν είναι επαρκής στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα δείχνουν πως τα μπόνους, η προμήθεια επί των πωλήσεων, οι μετοχές της εταιρίας, τα οδοιπορικά, το σχέδιο υγείας και η ασφάλεια υγείας και η συνταξιοδότηση αλλά και οι εκπώσεις με τα δωροκουπόνια κερδίζουν υψηλά ποσοστά ως τα κίνητρα που δεν προσφέρονται. Σε αντιπαράθεση με το ευέλικτο σχέδιο δαπανών, την άδεια ασθενείας και τα ρεπό που λαμβάνουν υψηλά ποσοστά πολύ ικανοποιημένων εργαζομένων.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αποδεικνύει πως τα μπόνους είναι το πιο ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για τους εργαζομένους. Επίσης, 8.2% των εργαζομένων υποστηρίζουν πως το καλύτερο κίνητρο για αυτούς είναι η προαγωγή και μόλις το 6.6% πιστεύει πως τα μπόνους σε συνδυασμό με τις προσωπικές σημειώσεις ευχαριστίας αποτελούν το καλύτερο κίνητρο.

Τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους στην τωρινή ξενοδοχειακή μονάδα σε σύγκριση με άλλες θέσεις που κατείχαν στο παρελθόν σε άλλες ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης, οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν στην τρέχουσα εργασία τους λαμβάνει υψηλά ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις τους με την διεύθυνση. Στον αντίποδα, βρίσκονται οι μισθοί και τα ωφελήματα αλλά και η αναγνώριση από τον διευθυντή που λαμβάνουν τα πιο χαμηλά ποσοστά.

Η σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι εμφανής. Ο κάθε διευθυντής ή ο ηγέτης μιας ομάδας θα δυσκολευτεί αρκετά για να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει στην ομάδα ή το τμήμα του, χωρίς την χρήση της παρακίνησης. Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει λογική και δίκαιη απόδοση χωρίς παρακίνηση, για να υπερβεί όμως τα αναμενόμενα από αυτόν αποτελέσματα θα πρέπει απαραίτητα να παρακινηθεί. Με την απουσία στόχων που να αποτελούν ταυτόχρονα και την ανταμοιβή τους, η διαδικασία διεκπεραίωσης ποιοτικών αποτελεσμάτων καθίσταται δύσκολη μιας και ο λόγος που εκτελείται αλλά και ο λόγος που θέλουν οι εργαζόμενοι να εκτελέσουν την εργασία τους στερείται ενθουσιασμού (www.corporatetrainingmaterials.com).

Δημιουργώντας ένα κινητήριο οργανισμό

Ένας οργανισμός βασίζεται κυρίως στους υπαλλήλους του. Για να έχει επαναλαμβανόμενα τα ίδια άριστα αποτελέσματα είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζει υψηλά επίπεδα παρακίνησης σε όλο τον οργανισμό. Κατ' επέκταση μια εταιρία θα πρέπει να διαθέτει πολιτική παρακίνησης για να επιτύχει υψηλά ποσοστά απόδοσης. Η σωστή παρακίνηση από τα υψηλά επίπεδα στα χαμηλά δεν μπορεί να επιτευχθεί με το πάτημα απλά ενός διακόπτη αλλά ούτε και με την προσταγή του αφεντικού. Η σωστή παρακίνηση μπορεί να επιτευχθεί όταν τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν πως το έργο που προσφέρουν αναγνωρίζεται και θα ανταμειφθεί αλλά και πως αποτελούν σημαντικό κομμάτι των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού που ανήκουν. Αφού εξασφαλιστούν αυτά τα δεδομένα, ακολουθεί μια διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις. Ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι εξαιρετικός από πλευράς γνώσεων και των εργαλείων που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της εργασίας, αν όμως επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό της ομάδας θα πρέπει να αναθεωρηθεί η θέση τους. Επίσης, αν δεν διεκπεραιώνει την εργασία που του ανατίθεται τότε δημιουργείται μια εχθρική ατμόσφαιρα που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εταιρία. Για να εξασφαλιστεί ένας κινητήριο οργανισμός είναι απαραίτητο να δοθεί προτεραιότητα στο διορισμό προσωπικού που μπορεί να λειτουργεί σε ομάδα, να ενθαρρύνει ή να δίνει συμβουλές και να συμβάλλει θετικά στην δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Ένας κινητήριο οργανισμός είναι ο οργανισμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλοσυμπληρώνονται σαν προσωπικότητες αλλά και σαν εργαζόμενοι. (www.corporatetrainingmaterials.com)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Συμπέρασμα και Εισηγήσεις

5.1 Εισαγωγή

Ως απο έλεσμα της συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων προκύπτουν ουσιαστικά συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν τα προαναφερθέντα θέματα που περιγράφηκαν στη βιβλιογραφία. Πιο κάτω επικεντρωθήκαμε στα πιο σημαντικά ευρήματα μας. Για παράδειγμα θα γίνουν εισηγήσεις για περαιτέρω προβληματισμό, οι οποίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν σημαντικές στην όποια προσπάθεια για τη βελτίωση του συστήματος κινήτρων, στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

5.2 Συμπεράσματα σχετικά με το θέμα της έρευνας

Στην παρούσα εργασία έχουν εξεταστεί διάφοροι παράγοντες παρακίνησης αλλά και θεωρίες παρακίνησης όπως προτάθηκαν από κορυφαία μυαλά του επιχειρηματικού κόσμου. Οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης ποικίλουν και μπορούν να εμφανιστούν από παντού. Ένα άτομο μπορεί να παρακινηθεί περισσότερο στην προοπτική της τιμωρίας ή της αποτυχίας, παρά από την επιβράβευση της επιτυχίας. Ακόμη και αν ένα άτομο παρακινηθεί από την παγίδα της επιτυχίας, υπάρχει πληθώρα άλλων στοιχείων που μπορούν να καλυφθούν από αυτή, όπως για παράδειγμα ψηλότερος μισθός και προαγωγή. Η ανθρώπινη παρακίνηση είναι προσωπικό ζήτημα και δεν μπορεί να αναθεωρηθεί.

Οι εγγενείς παράγοντες των εργαλείων παρακίνησης πληρούν από μόνοι τους μια προτεραιότητα του ατόμου και για αυτό το λόγο μπορούμε να τα επικαλεστούμε. Όμως, για να παρακινηθεί μια ομάδα ατόμων είναι ουσιώδες να γίνει αντιληπτό πως δεν θα παρακινηθούν όλα τα άτομα από τα ίδια κίνητρα. Ένας οργανισμός μπορεί να διαθέσει ένα σημαντικό κονδύλι για την αγορά υπερσύγχρονων εργαλείων διεκπεραίωσης του σκοπού της αλλά αν δεν παρακινηθούν οι εργαζόμενοι σε προσωπικό επίπεδο δεν θα επιτευχθεί ο στόχος του οργανισμού. Μόνο με το να δώσει στους εργαζομένους κίνητρο για να έρχονται με

ευχαρίστηση στην εργασία τους και να αποδίδουν τα μέγιστα των ικανοτήτων τους μπορεί ο οργανισμός έγκυρα να αποκτήσει το βέλτιστο επίπεδο απόδοσης.

Πολλοί από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους είναι αυτοί που κατονομάζουν οι Herzberg, Maslow, Porter και Lawler και άλλοι θεωρητικοί. Οι εργαζόμενοι έχουν ως πρώτη και κύρια ανάγκη να νιώσουν ασφάλεια τόσο στην εργασία τους όσο και στην προσωπική τους ζωή. Έχουν ανάγκη να αμείβονται αρκετά για να μπορέσουν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες. Θέλουν να νιώσουν ότι είναι πολύτιμοι στην εργασία τους και ότι είναι σεβαστοί. Πέρα από το τι αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντικό να γνωρίσουμε και τι εποφθαλμιούν, τις πλείστες των περιπτώσεων αυτό είναι περισσότερα χρήματα, καλύτερα ωφελήματα και την ευκαιρία να δεχθούν δημόσια επαίνους για την εργασία τους. Ως εκ τούτου, όλα τα παραπάνω αυξάνουν το ηθικό των εργαζομένων.

5.3 Εισηγήσεις

- Μια εισήγηση προς το κλάδο της φιλοξενίας θα είναι να χρησιμοποιήσει ο εργοδότης μια στρατηγική ενός συστήματος κινήτρων για να ανταμείβει το προσωπικό του. Αν και η χρηματική συνιστώσα της ανταμοιβής δεν θα είναι απαρχαιωμένη για ένα υπάλληλο μιας επιχείρησης προσανατολισμένης στο κέρδος, οι μη χρηματικές ανταμοιβές γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς, κάτι που απέδειξαν και τα αποτελέσματα της έρευνας σε αυτή την εργασία, παρόλο που δεν προσφέρονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου.
- Όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας στο τομέα της φιλοξενίας υπάρχει έλλειψη ωφελημάτων, όπως είναι τα μπόνους, η προμήθεια επί των πωλήσεων, οι μετοχές, τα οδοιπορικά, το σχέδιο υγείας, η ασφάλεια υγείας και το συνταξιοδοτικό, τα δωροκουπόνια και η αναγνώριση από το διευθυντή. Οι εργοδότες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τι ανταμοιβές προτιμούν και με ποιους τρόπους μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι σήμερα αν θέλουν η εταιρία τους να λειτουργεί με χαμηλό κόστος και πιο δεσμευμένο και παρακινούμενο προσωπικό.
- Οι εργοδότες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία θα πρέπει να λάβουν υπόψη πως η μεγαλύτερη αναγνώριση και η εκτίμηση της εργασίας, όσο πιο συχνά εκδηλώνεται στους υπαλλήλους τους δεν μπορεί παρά να έχει θετικά και μόνο αποτελέσματα. Τα

αποτελέσματα της τρέχουσας έρευνας δείχνουν ότι η παρακίνηση όντως μπορεί να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων και καθώς και την απόδοση τους στην εργασία.

5.4 Περιορισμοί

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρέασε την ποιότητα της εργασίας ήταν η έλλειψη χρόνου για να διεξαχθεί και προσωπική συνέντευξη πέρα από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν. Επίσης ένας σημαντικός περιορισμός ήταν ο μικρός αριθμός των έγκυρων ερωτηματολογίων που επιστράφηκαν. Παρόλο που στάλθηκαν 160 ερωτηματολόγια, μόνο τα 61 ήταν σωστά απαντημένα και συμπεριελήφθησαν στην εργασία.

5.5 Επιπλέον Έρευνα

Είναι προφανές πως επιπλέον έρευνα πρέπει να γίνει στο συγκεκριμένο θέμα. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να γίνει έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα που θα συμπεριλαμβάνει και ξενοδοχεία κατηγορίας από 1 μέχρι και 3 αστέρων καθώς επίσης και τουριστικά θέρετρα αλλά και καταλύματα αγροτουρισμού. Θα μπορούσε επίσης να γίνει έρευνα χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις απευθείας με τους διευθυντές και το προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούμε να ανιχνεύσουμε τυχόν ανησυχίες ή δυσαρέσκεια για το ξενοδοχειακό σύστημα που πιθανά να τους αποθαρρύνει ή και το αντίθετο, κάτι που τους παρακινεί και τους ικανοποιεί πολύ. Τέλος, έρευνα μπορεί να γίνει πέρα από τα πλαίσια της Κύπρου, σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη, Αθήνα : Λαλιώτης, Σελ 486 -492

Παπαναστασίου Κ.,(1990) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Λευκωσία: Kalias and Lithographers Ltd

Χατζηπαντελή Π.Σ., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα :Μεταίχμιο

Χυτήρης Α. Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα : Interbooks, Σελ 163-218

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson, L.W., & R.B. Burns, (1989), Research in Classrooms, Oxford: Pergamon

Barsky, J.D., S. Dittmann, (1990), Theory S: Total Customer Service. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 31(2), pp.88-95

Belnaves, M., & P. Caputi, (2001), Introduction to quantitative research methods: An investigative approach. London: Sage.

Bernard Weiner, (1992), Human Motivation Metaphors, Theories and Research. New York: Sage Puplications

Best, J.W., & J.V Kahn, (1998), Research in education. 8th ed. Boston: Allyn and Bacon

Bitner, M.J., (1990), “Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses”, Journal of Marketing 54, pp. 69-82

Bloisi W., (2007), An introduction to human resource management. UK: McGraw – Hill Education, pp 178-204

Business Balls, (2010) Available : <http://www.businessballs.com/psychological-contracts-theory.htm>

Chowa I.H., Lob T.W, Shac Z., et al., (2006). The impact of developmental experience, Hospitality Management, 25 (1) pp. 478-495 Available at: www.sciencedirect.com

Corporate Training Materials, (2011) Training Materials, Available at <http://www.corporatetrainingmaterilas.com>

Dessler G., (2011). Human Resource Management, 12th ed. England: Pearson Education Limited. Pp410-490

- Drucker P.**, (1989). The practice of management. New York Butterworth - Heinemann
- Fort E. Martin**, (1992), Motivating Humans Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs. New York: Sage Publications
- Furnham Andrian**, (2006), The psychology of behavior at work.2nd ed. New York: Psychology Press
- Hersey P., Kenneth Blanchard**, (1977), Management of Organizational Behavior 21(5), Englewood Cliffs: Prentice Hall. pp 547 -562
- Houghton Mifflin Harcourt**, (2012) Moral Definition. Available : <http://business.yourdictionary.com/morale>
- McKenna Eugene**, (2006), Business Psychology and Organizational Behavior. New York: Psychology Press
- Miller Jack E., Haren Eich Drammond, John R. Walker**, (2007), Supervision in the hospitality industry. Canada: John Wiley & Sons pp 24,103,107,109-112
- Nadiri H., C. Tanova**, (2010), “An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction” International Journal of Hospitality Management, 29 (1) pp33-41
- Nelson Bob**, (2005), 1001 ways to reward employees. New York: Workman Publishing
- Nelson Bob**, (1997), 1001 ways to energize employees. New York: Workman Publishing
- Osarumwense Iguisi**, (2009), “Motivation related values across cultures” African Journal of Business Management, 3(4) (1) pp141-150
- Robson C.**, (2002), Real word research, 2nd ed., Oxford Blackwell Publishing.
- Sadirij.**, (2012) Managing employee performance and reward. UK Cambridge Books Online pp.387 -398
- Todes JL., John McKinney, W. Jr Furguson.**, (1977), Management and Motivation. New York: Harper and Row
- Tom Paters & Clayton W. Barrou**, (2006), Introduction to management in the hospitality industry. Canada : John Willey & Sons pp 557 -582, 629- 650
- Weiss W.H.**, (2011), “Building morale, motivating and empowering Supervision”72,9 (1) pp23-26
- Zingheim P.K., J.R. Schuster** (2008)”Managing total compensation to achieve” , MWord 7(1) pp37-40

Παράρτημα Ι - Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Γράφημα Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 1	42
Πίνακας 2 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 2	42
Πίνακας 3 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 3	43
Πίνακας 4 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 4	43
Πίνακας 5 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 5	44
Πίνακας 6 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 6	45
Πίνακας 7 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 7	46
Πίνακας 8 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 8	47
Πίνακας 9 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 9	48
Πίνακας 10 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 10	49
Πίνακας 11 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 11	49
Πίνακας 12 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 12	50
Πίνακας 13 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 13	50
Πίνακας 14 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 14	51
Πίνακας 15 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 15	51
Πίνακας 16 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 16.....	52
Πίνακας 17 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 17	54
Πίνακας 18 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 18	54
Πίνακας 19 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 19.....	55
Πίνακας 20 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 20	55
Πίνακας 21 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 21.....	56
Πίνακας 22α Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 22 α.....	56
Πίνακας 22β Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 22 β.....	57
Πίνακας 22γ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 22 γ.....	57
Πίνακας 23α Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 23 α.....	58

Πίνακας 23β Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 23 β.....	58
Πίνακας 23γ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 23 γ.....	58
Πίνακας 24α Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 24 α.....	59
Πίνακας 24β Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 24 β.....	59
Πίνακας 24γ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 24 γ.....	59
Πίνακας 25 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 25	60
Πίνακας 26 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 26	61
Πίνακας 27α Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	61
Πίνακας 27β Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	62
Πίνακας 27γ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	63
Πίνακας 27δ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	64
Πίνακας 27ε Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	65
Πίνακας 27ζ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	66
Πίνακας 27η Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	67
Πίνακας 27θ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	68
Πίνακας 27ι Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27.....	69
Πίνακας 27κ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27.....	70
Πίνακας 27λ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	71
Πίνακας 27μ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	72
Πίνακας 27ν Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27.....	73
Πίνακας 27ξ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	74
Πίνακας 27ο Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	75
Πίνακας 27π Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27	76
Πίνακας 27ρ Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 27.....	77
Πίνακας 28 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 28.....	78
Πίνακας 29 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 29.....	79
Πίνακας 30 Ποσοστιαία Αποτελέσματα Ερωτήματος 30.....	80

Πίνακας 31 Υφιστάμενες Διαδικασίες Παρακίνησης	83
Πίνακας 32 Τα Πιο Σημαντικά Κίνητρα	86
Πίνακας 33α Συνολική Ικανοποίηση – Κίνητρα	88
Πίνακας 33β Συνολική Ικανοποίηση – Κίνητρα	89

Παράρτημα II - Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα α - Θεωρία Maslow.....	14
Σχήμα β - Θεωρία Herzberg	16
Σχήμα γ - Θεωρία X και Ψ	18
Σχήμα δ - Θεωρία Porter& Lawler	19
Σχήμα ε – Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο – Μοντέλο «Παγόβουνο»	22
Σχήμα 1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 1 σε Γράφημα	42
Σχήμα 2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 2 σε Γράφημα.....	42
Σχήμα 3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 3 σε Γράφημα	43
Σχήμα 4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 4 σε Γράφημα	44
Σχήμα 6 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 6 σε Γράφημα	46
Σχήμα 8 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 8 σε Γράφημα	48
Σχήμα 9 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 9 σε Γράφημα	48
Σχήμα 10 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 10 σε Γράφημα	49
Σχήμα 11 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 11 σε Γράφημα	49
Σχήμα 12 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 12 σε Γράφημα	50
Σχήμα 13 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 13 σε Γράφημα	50
Σχήμα 14 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 14 σε Γράφημα	51
Σχήμα 15 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 15 σε Γράφημα	52
Σχήμα 16 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 16 σε Γράφημα	53
Σχήμα 17 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 17 σε Γράφημα	54
Σχήμα 18 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 18 σε Γράφημα	54
Σχήμα 19 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 19 σε Γράφημα	55
Σχήμα 20 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 20 σε Γράφημα	55
Σχήμα 21 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 21 σε Γράφημα	56
Σχήμα 22α Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 22 σε Γράφημα	56

Σχήμα 28 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 28 σε Γράφημα	78
Σχήμα 29 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 29 σε Γράφημα	79
Σχήμα 30 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτήματος 30 σε Γράφημα	81
Σχήμα 31 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Παρακίνησης σε Γράφημα	83
Σχήμα 32 -45Τα Πιο Σημαντικά Κίνητρα σε Γράφημα.....	84-85
Σχήμα 46 Συνολική Ικανοποίηση – Κίνητρα σε Γράφημα	87
Σχήμα 47 Συνολική Ικανοποίηση – Κίνητρα σε Γράφημα	88
Σχήμα 48 Λόγοι Παραμονής στην Εργασία	90

Παράρτημα ΙΙΙ – Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας, έχει συνταχθεί στα πλαίσια της διατριβής με θέμα «Πως η παρακίνηση επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου»

Η έρευνα είναι ανώνυμη. Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Μέρος Α΄ – Γενικά Στοιχεία

1. Φύλο

α) Άνδρας β) Γυναίκα

2. Οικογενειακή Κα ση

α) Ελεύθερος/η β) Παντρεμένος/η

3. Ηλικία

18-25	26-35	36-50	51-64	65+
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Μόρφωση

α) Πρωτοβάθμια

β) Δευτεροβάθμια

γ) Πτυχίο Κολεγίου/ Πτυχίο Πανεπιστημίου

δ) Μεταπτυχιακός Τίτλος

ε) Διδακτορικό

5. Θέση Εργασίας

6. Πόσο καιρό δουλεύετε σε αυτό το πόστο ;

α) Λιγότερο από 1 χρόνο

β) 1 – 3 Χρόνια

γ) 3 – 5 Χρόνια

δ) 5 – 10 Χρόνια

ε) Πάνω από 10 χρόνια

7. Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας Χρόνια

8. Σε πόσες ξενοδοχειακές μονάδες έχετε δουλέψει καθόλα
την επαγγελματικής σας καριέρα..... Ξενοδοχείο / α

9. Πόσα αστέρια κατέχει το ξενοδοχείο που εργάζεστε ;

α) 5 * β) 4* γ)

10. Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ;

α) Αλυσίδα β) Ανεξάρτητη

11. Η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε είναι ανοικτή

α) Ολόχρονα β) Εποχιακά

12. Δουλεύετε σαν....

α) Μόνιμος Υπάλληλος β) Εποχιακός Υπάλληλος

13. Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού ;

(Μπορούν να δοθούν πέρα από μία απαντήσεις)

α) Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου

β) Ο διευθυντής του ξενοδοχείου

γ) Ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού

δ) Άλλος (παρακαλώ διευκρινίστε)

Μέρος Β' - Ικανοποίηση Από Την Εργασία

14. Πόση είναι η ικανοποίησή σας, συνολικά, από το ξενοδοχείο στο οποίο δουλεύετε τώρα σε σύγκριση με ξενοδοχεία που έχετε δουλέψει στο παρελθόν ;

α) Πολύ ικανοποιημένος / η

β) Ικανοποιημένος / η

γ) Αδιάφορος / η

δ) Πολύ δυσαρεστημένος / η

ε) Δυσάρεστημένος / η

15. Σας ευχαριστεί να πηγαίνετε κάθε μέρα στην εργασία σας και να δίνετε τα μέγιστα των ικανοτήτων σας ; (1= το υψηλότερο 5 = το χαμηλότερο)

α) 1

β) 2

γ) 3

δ) 4

ε) 5

16. Προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους παραμένετε στην τρέχουσα εργασία σας

(Μπορούν να δοθούν πέρα από μία απαντήσεις)

- α) Καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο β) Καλό εργασιακό περιβάλλον
γ) Ικανοποιητικός μισθός και ωφελήματα δ) Αναγνώριση από το διευθυντή

17. Πως θα χαρακτηρίζατε το φόρτο εργασίας σας ;

- α) Επαρκή
β) Ανεπαρκή
γ) Υπέρμετρο

Μέρος Γ΄ - Σχέσεις Με τον Προϊστάμενο

18. Αναγνωρίζετε και ενθαρρύνετε από τον προϊστάμενο σας όταν ολοκληρώνετε μια «καλή» δουλειά ;

- α) Ναι
β) Όχι
γ) Μερικές φορές

19. Διαθέτει χρόνο για να σας ακούσει ο προϊστάμενος σας όταν έχετε μία εισήγηση ή ανησυχία ;

- α) Ναι
β) Όχι
γ) Μερικές φορές

20. Σας βοήθα ο προϊστάμενος σας, με το σχεδιασμό της απαραίτητης εξάσκησης για να σας βοηθήσει να εκτελέσετε τα καθήκοντα σας αποτελεσματικά ;

α) Ναι

β) Όχι

γ) Μερικές φορές

21. Σύμφωνα με την επαγγελματική σας κρίση και με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης σας θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος σας ήταν αντικειμενικός και δίκαιος στην βαθμολογία του ;

α) Ναι

β) Όχι

22. Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση με την διοίκηση

	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Αδιάφορος /η	Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος /η
Οι σχέσεις σας με το αφεντικό					
Επικοινωνία με τον διευθυντή					
Αναγνώριση από τον διευθυντή					

Μέρος Δ' – Εργασιακό Περιβάλλον

23. Εργάζεστε σε ένα ασφαλές, υγιές και άνετο περιβάλλον ;

(Σημειώστε «Ν» για Ναι και «Ο» για Όχι)

Ασφαλές

Υγιές

Άνετο

24. Έχετε τα αναγκαία εργαλεία, επαρκή εργασιακό χώρο και το κατάλληλο εξοπλισμό για να εκτελέσετε ικανοποιητικά τα καθήκοντα σας ;

(Σημειώστε «Ν» για Ναι και «Ο» για Όχι)

Εργαλεία

Εργασιακός Χώρος

Εξοπλισμός

25. Έχετε συζητήσει με το προϊστάμενο του τμήματος σας / με τον ανώτερο σας, τρόπους βελτίωσης του εργασιακού σας περιβάλλοντος ;

α) Ναι

β) Όχι

γ) Μερικές φορές

Μέρος Ε΄ - Μισθοδοσία και Ωφελήματα

26. Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησης σας σε σχέση με τον τρέχοντα μισθό σας

α) Πολύ ικανοποιημένος / η

β) Ικανοποιημένος / η

γ) Αδιάφορος / η

δ) Πολύ δυσαρεστημένος / η

ε) Δυσαρεστημένος / η

27 . Παρακαλώ βαθμολογήστε τα ακόλουθα με βάση την συνολική σας ικανοποίηση σε σχέση με τα ωφελήματα που σας προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε τώρα

	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Αδιάφορος/η	Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος /η	Δεν προσφέρετε από το ξενοδοχείο
Συνολική Ικανοποίηση από τα ωφελήματα						
A.Μη Οικονομικά Κίνητρα						
Ευέλικτο Σχέδιο Δαπανών						
Σχέδιο Διακοπών						
Σχέδιο Άδειας Ασθενείας						
Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς						
Άλλο Προσδιορίστε...						
B. Οικονομικά Κίνητρα						
Μπόνους						
Μετοχές Εταιρίας						
Προμήθεια στις Πωλήσεις						
Έκπτωση / Δωροκουπόνια						
Οδοιπορικά						
Στολή						
Σχέδιο Υγείας						
Ασφάλιση Υγείας Συνταξιοδοτικό						
Προαγωγή						
Άλλο Προσδιορίστε..						

Μέρος ΣΤ' – Αναγνώριση

28. Ήσασταν ποτέ υποψήφιος ή σας απονεμήθηκε ποτέ το βραβείο του Καλύτερου Υπαλλήλου του Τριμήνου ή της Χρονιάς ;

α) Ναι β) Όχι

29. Τι είδους βραβεία / κίνητρα θα θέλατε να λαμβάνετε από τα Προγράμματα Αναγνώρισης των Εργαζομένων ;

- α) Εταιρικά Βραβεία
- β) Λειτουργικά Βραβεία
- γ) Είδη Νεωτερισμού
- δ) Πιστοποιητικά
- ε) Άλλο. Προσδιορίστε

30. Πως θα θέλατε να σας δείξει την εκτίμηση του ο διευθυντής σας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας σας ;

- α) Δωροκουπόνια
- β) Μπόνους
- γ) Ρεπό
- δ) Προσωπική συγχαρητήρια επιστολή/αναγνώριση σκληρής εργασίας
- ε) Συγχαρητήρια Αναγνώριση (επαίνους) από το διευθυντή
- στ) Προσφορά μεγαλύτερου / προσωπικού γραφείου
- η) Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας
- θ) Προαγωγή
- ι) Άλλο Προσδιορίστε

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο !!!

