



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα των
Υπηρεσιών, Ο Ρόλος της Πολιτικής Ανταμοιβών
στον Ξενοδοχειακό Κλάδο**

Δέσποινα Ανανιάδου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» από τη Σχολή «Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Περίληψη

Η ιδιαίτερη φύση των υπηρεσιών (π.χ. ετερογένεια, συμμετοχή του πελάτη στη διαδικασία εξυπηρέτησης) καθιστά το ρόλο του εργαζόμενου στη διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών/χρηστών ως σημαντικό παράγοντα που διαμορφώνει τις αντιλήψεις τους για το επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και τις στάσεις τους απέναντι στην επιχείρηση (καθρέφτης της ικανοποίησης). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται ως πολύτιμος πόρος για την επιχείρηση. Γι' αυτό η διαμόρφωση θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών του βάσει της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης αποτελούν πρόκληση για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ).

Ειδικότερα, η πολιτική των ανταμοιβών (οικονομικών και μη) και το σύστημα κινήτρων των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών τους και αποτελεί τη βάση για την παρακίνηση τους και την ανάπτυξη επιθυμητών συμπεριφορών τους στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό (ιδιαίτερα για τα στελέχη της ΔΑΔ) να αναδειχθούν οι εξελίξεις και το περιεχόμενο της πολιτικής αμοιβών στον τομέα των υπηρεσιών και να διερευνηθεί η σύνδεση μεταξύ των παρεχόμενων κινήτρων, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει κατ' επέκταση και την αποτελεσματικότητα/απόδοση της επιχείρησης.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διερευνηθεί το περιεχόμενο της πολιτικής ανταμοιβών και η σύνδεση της με την ικανοποίηση του προσωπικού (σημαντική εργασιακή στάση) και την εργασιακή συμπεριφορά/απόδοσή του στον τομέα των υπηρεσιών, και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς ο τομέας του τουρισμού είναι πρωτίστης σημασίας για την ελληνική οικονομία.

Αναλυτικότερα, στόχοι της εργασίας αποτελούν, Πρώτον, η ενδελεχής επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι εξελίξεις σε σχέση με την πολιτική ανταμοιβών και η επίδρασή τους στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Δεύτερον, η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου (υποθέσεις) για τη σύνδεση μεταξύ των πιο πάνω μεταβλητών. Τρίτο, η πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας σε 5* ξενοδοχείο με τη χρήση ερωτηματολογίων, για την επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για τα στελέχη

της ΔΑΔ στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και για το επιστημονικό πεδίο της ΔΑΔ γενικότερα.

Τέλος, με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις για τη σχέση μεταξύ εσωτερικών/εξωτερικών ανταμοιβών, εσωτερική/εξωτερικής ικανοποίησης και απόδοσης/εξαιρετικής προσπάθειας των εργαζομένων.

Λέξεις Κλειδιά, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική ανταμοιβών, ικανοποίηση προσωπικού, τουριστικές επιχειρήσεις, ξενοδοχεία

SUMMARY

The specific nature of the services (eg heterogeneity, customer participation in the service process) makes the role of the employee in the customer service process as an important factor that shapes their perceptions of the quality level of service and attitudes across the business(mirror of satisfaction). In this context, the human factor is emerging as a valuable resource for business. That is why the formation of positive work attitudes and behaviors of the basis of the firm's effectiveness pose a challenge for human resources management (HRM).

In particular, the policy of rewards (financial or otherwise) and the employee incentive scheme is directly linked to the satisfaction of their needs and is the basis for their motivation and develop the desired behaviors in the workplace. For this reason, it is important (especially for executives of Human Resources Management) to highlight the developments and the content of the remuneration policy in the services sector and to investigate the connection between the provided incentives of job satisfaction and employee performance which affects expansion and efficiency / performance of the business.

The purpose of this study is to investigate the content of the rewards policy and connecting with staff satisfaction (significant work attitude) and work behavior / performance in the services sector, especially in the hotel industry, and the tourism sector is utmost importance for the Greek economy.

To be more specific, the goals of this study are, Firstly, a thorough review of the international and Greek literature so as to understand the developments in relation to the policy of rewards and their effect on the attitudes and behaviors of employees in the hotel industry. Secondly, the development of the theoretical framework (cases) for the connection of the above variables. Thirdly, the empirical research which was carried out in 5 * hotel with the use of questionnaires, in order to confirm the research hypotheses and come to conclusions for executives of HRM in the hotel industry but also for the scientific field of HRM in general.

Finally, based on the research conducted, the assumptions about the relationship between the internal / external satisfaction, internal / external rewards and the excellent effort of employees are confirmed.

Keywords, human resource management, rewards policy, staff satisfaction,
tourist companies, hotels

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να αποδώσω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Νίκη Γλαβέλη, για τη διαμόρφωση του θέματος, τη συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνας μου αλλά και την υπομονή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου, Ευστάθιο Ανανιάδη και Ευστρατία Σιδηροπούλου που με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν με κάθε τρόπο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους, φίλες και ξαδέρφια μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα τις πολύ καλές μου φίλες, Λία Κωσταρέλλου, Ελένη Γεωργιάδου, Θεοδώρα Κυζιρίδου, Νατάσα και Ευαγγελία Καλογήρου, Λίζα Γκιουλέρη, Ιωάννα Μιχαηλίδου και Ροδοφίλλη Ζελίδου, που μου έδιναν κουράγιο σε κάθε δυσκολία.

Τέλος, τους συναδέλφους μου που αφιέρωσαν πολύτιμο μέρος του χρόνου τους για τη συμπλήρωση των ερηματολογίων για τις ανάγκες της έρευνας.

Περιεχόμενα

1. Θεωρητική Προσέγγιση Της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Και Ο Ιδιαίτερος Ρόλος Των Υπηρεσιών	12
1.1. Εισαγωγή	12
1.2. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.2.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
1.2.2. Η «Σκληρή» Και Η «Μαλακή» Προσέγγιση Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	18
1.3. Σκοπός, Στόχοι, Περιεχόμενο Και Ρόλοι Της Σύγχρονης Στρατηγικής Προσέγγισης Στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	24
1.4. Ο Ιδιαίτερος Ρόλος Της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων Στις Υπηρεσίες – Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain)	28
2. Η Πολιτική Των Ανταμοιβών Και Η Σύνδεση Της Με Την Παρακίνηση, Τις Εργασιακές Στάσεις (Ικανοποίηση) Και Την Απόδοση Των Εργαζομένων	31
2.1. Εισαγωγή	31
2.1.1. Πολιτική Ανταμοιβών – Περιεχόμενο, Στόχοι, Ρόλοι.....	32
2.1.2. Εξέλιξη Και Σύγχρονες Τάσεις Της Πολιτικής Ανταμοιβών	32
2.1.3. Τα Είδη Των Ανταμοιβών	35
2.2. Παρακίνηση, Θεωρίες Παρακίνησης Και Η Σύνδεση Της Με Τις Ανταμοιβές	35
2.2.1. Παρακίνηση	37
2.2.2. Θεωρίες Παρακίνησης	37
2.3. Ανταμοιβές, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία	42
3. Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου Της Έρευνας Για Τη Διερεύνηση Της Σχέσης Μεταξύ Ανταμοιβών, Ικανοποίησης Από Την Εργασία Και Απόδοσης Την Οποία Μπορούμε Να Προσεγγίσουμε Ως Εξαιρετη Συμπεριφορά, Έμφαση Στον Κλάδο Των Ξενοδοχείων.....	46
3.1. Γιατί Ο Κλάδος Των Ξενοδοχείων;.....	47
3.2. Σχετικές έρευνες σε ξενοδοχεία που συνδέουν τις ανταμοιβές με την εργασιακή ικανοποίηση, τις ανταμοιβές και την εξαιρετη προσπάθεια	47

3.3. Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου - Διατύπωση Υποθέσεων.....	50
3.3.1.Υποθέσεις Που Αφορούν Τη (Θετική) Σχέση Μεταξύ Ανταμοιβών Και Ικανοποίησης Από Την Εργασία.....	50
3.3.2.Υποθέσεις Που Αφορούν Τη (Θετική) Σχέση Μεταξύ Ανταμοιβών Και Ικανοποίησης Από Την Εργασία.....	54
3.3.3.Απόδοση Των Εργαζομένων Και Υποθέσεις Που Αφορούν Τη (Θετική) Σχέση Μεταξύ Ανταμοιβών Και Απόδοσης/Εξαίρετης Προσπάθειας	55
3.3.3.1. Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων	55
3.3.3.2. Υποθέσεις που αφορούν τη (θετική) σχέση μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης/εξαίρετης προσπάθειας	59
3.3.4.Υποθέσεις Που Αφορούν Τη (Θετική) Σχέση Μεταξύ Της Ικανοποίησης Από Την Εργασία Και Απόδοσης/Εξαίρετης Προσπάθειας.....	60
4. Έρευνα	62
4.1. Επιλογή Πλαισίου Διεξαγωγής Της Έρευνας.....	62
4.2. Ερευνητικός στόχος.....	63
4.3. Ερευνητική στρατηγική.....	63
4.4. Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου	63
4.5. Εργαλεία Μέτρησης Των Υπό-Μελέτη Μεταβλητών	64
4.6. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	65
4.7. Στατιστική Ανάλυση.....	65
5. Αποτελέσματα Έρευνας	67
5.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Του Δείγματος.....	67
5.2. Περιγραφική Στατιστική	70
5.2.1.Μέσοι Όροι Και Τυπικές Αποκλίσεις Ικανοποίησης Από Εσωτερικές-Εξωτερικές Ανταμοιβές.....	70
5.2.2.Μέσοι Όροι Και Τυπικές Αποκλίσεις Από Τη Μέτρηση Της Ικανοποίησης Των Εργαζομένων	72
5.2.3.Μέσοι Όροι Και Τυπικές Αποκλίσεις Από Τη Μέτρηση Της Εξαίρετης Προσπάθειας Των Εργαζομένων.....	73
5.3. Έλεγχος Εγκυρότητας Κλιμάκων/Εργαλείων Μέτρησης Των Υπό Μελέτη Μεταβλητών – Αποτελέσματα Ανάλυσης Παραγόντων	74
5.3.1.Έλεγχος Εγκυρότητας Εσωτερικών- Εξωτερικών Ανταμοιβών.....	75

5.3.2. Έλεγχος Εγκυρότητας Ικανοποίησης Από Εσωτερικές- Εξωτερικές Ανταμοιβές	76
5.3.3. Έλεγχος Εγκυρότητας Της Εξαίρετης Προσπάθειας.....	78
5.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας (Α-Cronbach)	80
5.5. Έλεγχος αξιοπιστίας-συσχετίσεις παραγόντων	81
6. Συμπεράσματα Έρευνας	84
7. Βιβλιογραφία	86
Παράρτημα Ι.....	99

Κεφάλαιο 1

Θεωρητική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ο Ιδιαίτερος Ρόλος της στον Τομέα των Υπηρεσιών

1.1 Εισαγωγή

Με το πέρασμα του χρόνου, με τις συνεχείς περιβαλλοντικές αλλαγές και έχοντας επηρεαστεί από αυτές η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει πολύ μεγάλες αλλαγές δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση που την εφαρμόζει κατάλληλα (Ferris, 1999).

Παλαιότερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις έδιναν περισσότερη έμφαση σε άλλες λειτουργίες τους όπως την παραγωγή και τις πωλήσεις τους παρά στο ανθρώπινο δυναμικό. Αργότερα όμως, αποδείχθηκε αναγκαία η στελέχωση από όσο το δυνατόν καταλληλότερο προσωπικό καθώς ο κλάδος των επιχειρήσεων έγινε πιο απαιτητικός και ανταγωνιστικός.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστούν η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η εξέλιξή της και σύνδεσή της με τη στρατηγική της επιχείρησης εστιάζοντας στον ιδιαίτερο ρόλο και τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των υπηρεσιών.

Παρακάτω θα αναλυθεί η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ο ιδιαίτερος ρόλος της στον τομέα των υπηρεσιών.

1.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Από τα μέσα του 20^{ου} Αιώνα ξεκίνησε η ραγδαία ανάπτυξη της θεωρίας, της έρευνας και της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί για τη

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Προκειμένου να γίνει κατανοητή μπορούμε να την ορίσουμε ως τη λειτουργία μιας επιχείρησης που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας παράλληλα προσοχή στις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια του προσωπικού, εξασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη στα πλαίσια του οργανισμού και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το βασικότερο παράγοντα που διαθέτει και μπορεί να τον οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του. Οι Ferriset. al (1999) θεωρούν πως «η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής σημασίας, έτσι οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης».

Αντικείμενο της είναι η μελέτη και η έρευνα όλων των ζητημάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εξασφάλιση ανά πάσα στιγμή των κατάλληλων, σχετικά με τις ανάγκες της, ανθρώπων η αποτελεσματική αξιοποίησή τους.

Επίσης, για να κατανοήσουμε τη λειτουργία και τη συμβολή της σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως «ένα σύνολο ενεργειών στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργιών (επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης Λ.,2001).

Τέλος, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της επιχείρησης που μελετά, εφαρμόζει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες της που σχετίζονται με την εξέλιξη του προσωπικού της, ενώ σύμφωνα με άλλες θεωρίες είναι ο διοικητικός παράγοντας που έχει σκοπό την ενίσχυση της εργατικότητας για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης Μπουραντάς etal. (2002) καθώς και στο ότι «η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στην βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας» (Mullins, 2015).

1.2.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Μέχρι και τη δεκαετία του 1980, τόσο η κλασική προσέγγιση στο μάνατζμεντ όσο και η οικονομική θεωρία γενικότερα θεωρούσαν ως τρεις συντελεστές παραγωγής την εργασία, το έδαφος και το κεφάλαιο. Με τα δεδομένα αυτής της λογικής οι εργαζόμενοι (συντελεστής εργασία) αποτελούν ένα στοιχείο κόστους και ως εκ τούτου η συμμετοχή της στην προστιθέμενη αξία συνίσταται στην ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας (Odiorne, 1985). Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα ανωτέρω προκύπτει ότι ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση είναι καθαρά βοηθητικός.

Από τη δεκαετία του 1930, με την εμφάνιση του ρεύματος των ανθρωπίνων σχέσεων, δημιουργήθηκε αμφισβήτηση για την κλασική προσέγγιση του μάνατζμεντ, η οποία υιοθετούσε και εφαρμόζε απόψεις του Taylor. Αναπτύχθηκαν θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία, την υποκίνηση και την καλή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο με κύριο στόχο οι εργαζόμενοι να μπορούν να απελευθερώσουν όλες τις ικανότητες τους, και να κάνουν πιο δυναμική την παρουσία τους μέσα στις επιχειρήσεις.

Παρά τις σημαντικές αυτές απόψεις μόνο στη δεκαετία του 1980 στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, έγινε δεκτό και υποστηρίζεται με σαφήνεια η άποψη ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει, να το αξιοποιήσει και να παρακολουθήσει την απόδοσή του. Έγινε πλέον αποδεκτό ότι οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο και όχι ως στοιχείο κόστους, και ότι αποτελούν αξία για την επιχείρηση. Στη σχετική βιβλιογραφία συχνά υποστηρίζεται ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ουσιαστικά αναβίωση παλαιών απόψεων και ιδίως της θεωρίας Χ και Ψ του McGregor. Χαρακτηριστικός είναι ο σχολιασμός του Armstrong (1987) ότι πρόκειται για «παλιό κρασί σε νέο μπουκάλι».

Κατά τη δεκαετία του '80 η έρευνα εστίασε στην αποσαφήνιση του περιεχομένου της ΔΑΠ, των βασικών λειτουργιών της και στην ανάπτυξη υποδειγμάτων για το ρόλο της στην επιχείρηση. Οι πιο βασικές είναι, Ο προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, η προσέλκυση και επιλογή

του, η επιμόρφωση και ανάπτυξη του, οι ανταμοιβές, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι εργασιακές σχέσεις και η υγιεινή και η ασφάλεια (Harris,2000).

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένας σαφής ορισμός για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποδεκτός απ' όλους και συχνά χρησιμοποιείται από κάποιους συγγραφείς ως συνώνυμο της Διοίκησης Προσωπικού.

Υπάρχει μια εκτεταμένη βιβλιογραφία, ιδίως στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η οποία ασχολήθηκε κυρίως με τη διάγνωση των διαφορών μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Εκτός από τη θεμελιώδη διαφορά που αφορά στον τρόπο θεώρησης του ανθρώπινου παράγοντα ως κόστος στη Διοίκηση Προσωπικού και ως πόρο στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εντοπίστηκαν κι άλλες διαφορές μεταξύ των δύο όρων.

Η Legge (1989) παρά τον αρχικό ενδοιασμό για το αν πράγματι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο όρων, μετά από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας κατέληξε ότι υπάρχουν οι εξής διαφορές,

- Ενώ η Διοίκηση προσωπικού δίνει προτεραιότητα στη διοίκηση και στον έλεγχο των υφισταμένων, Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνεται στη διοίκηση των ομάδων.
- Τα ηγετικά στελέχη παίζουν μεγάλο ρόλο στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, για το συνδυασμό των Πόρων της επιχείρησης, με κύριο στόχο την επίτευξη κέρδους, ενώ δε συμβαίνει κάτι ανάλογο με τη Διοίκηση Προσωπικού.
- Η διοίκηση της οργανωσιακής κουλτούρας (η προσπάθεια για κοινή στάση, κοινές συμπεριφορές, κοινούς στόχους και αξίες) αποτελεί μια κρίσιμης σημασίας διάσταση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενώ στη διοίκηση προσωπικού δεν υπάρχει τέτοιο ζήτημα αντιμετώπισης των θεμάτων.

Το συμπέρασμα για τη Legge (1989) είναι ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε σχέση με τη Διοίκηση Προσωπικού είναι περισσότερο στρατηγικά προσανατολισμένη (βλ. Πίνακα 1.1). Άλλοι συγγραφείς έχουν την άποψη ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προσέγγιση, τονίζει περισσότερο την ατομική ανάπτυξη και αφοσίωση και με βάση αυτή την έννοια πρόκειται για ατομικιστική (unitarist) προσέγγιση σε αντίθεση με τη συλλογική (collectivist) προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού (Guest, 1989, Storey , 1989).

Στο θέμα όμως που συμφωνούν οι περισσότεροι συγγραφείς είναι ότι η υιοθέτηση της ΔΑΠ σηματοδοτεί, μια λιγότερο λειτουργική και πιο πολύ προσανατολισμένη προς την επιχείρηση προσέγγιση στη διοίκηση των ανθρώπων μέσα στους χώρους εργασίας. (Torrington, 1984, Beer, 1984, Fombrun, 1985, Storey, 1987).

Διαφορετικές απόψεις διατυπώνονται σχετικά με τη θεωρητική υποδομή της ΔΑΠ (Storey, 1995, Legge, 1995) καθώς μερικοί πιστεύουν ότι αυτή βασίζεται κυρίως σε απόψεις ακαδημαϊκών(θεωρητικά μοντέλα) οι οποίες δεν έχουν επιβεβαιωθεί εμπειρικά. Υπάρχουν επίσης συγγραφείς οι οποίοι θέτουν το ερώτημα αν τελικά η ΔΑΠ είναι ένας χάρτης, ένα μοντέλο ή μια θεωρία (Legge, 1985) ενώ κάποιιοι άλλοι προχώρησαν στην πρόταση τυπολογιών που τοποθέτησαν σε ομάδες τις αναπτυχθείσες προσεγγίσεις στη ΔΑΠ (Storey, 1985, Hendry, 1995). Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τυπολογίες που προτείνονται αναπτύσσεται εμπειρική έρευνα η οποία στοχεύει στη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη (Truss, 1997, 1999, Gooderham, 1999, Kane, 1999). Πρέπει να τονιστεί ότι αν και από πολλούς οι τυπολογίες έχουν χαρακτηριστεί ως συστήματα κατηγοριοποίησης και όχι ως θεωρητικές προσεγγίσεις, υπάρχει και η αντίθετη άποψη στη βιβλιογραφία. Γνωστές τυπολογίες είναι των Miles και Snow (1978) και του Porter (1980), οι οποίες αποτέλεσαν το σημείο εκκίνησης για εκτεταμένη συνεχή εμπειρική έρευνα. Σε σχέση με τη ΔΑΠ η πιο γνωστή και πιο χρησιμοποιημένη τυπολογία για τη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη είναι η διάκριση της σε μαλακή (soft) και σκληρή (hard).

Οι πιο πάνω όροι εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην εργασία του Guest (1987) η οποία είναι βασισμένη σε πολύ μεγάλη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ως βασικό αντικείμενο τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ΔΑΠ. Στη συνέχεια οι όροι μαλακή και σκληρή διάσταση της ΔΑΠ εμφανίστηκαν στην εμπειρική έρευνα του Storey (1992). Πρέπει να τονιστεί ότι η διάκριση που γίνεται στους δύο όρους δε χρησιμοποιείται στην αμερικανική βιβλιογραφία, και ότι τόσο η θεωρητική συζήτηση όσο και η έρευνα βρίσκονται στη βρετανική βιβλιογραφία (Truss, 1999).

Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Επιλογή	Ξεχωριστό καθήκον	Ενταγμένη, βασική λειτουργία
Αμοιβές	Αξιολόγηση θέσεως εργασίας	Ανάλογες με την απόδοση
Εργατικό σώμα και Διοίκηση	Συλλογικά συμβόλαια	Κίνηση προς ατομικά συμβόλαια
Σχέσεις με τους συνδικαλιστές	Οριοθετούνται μέσω εκπαίδευσης	Προσπάθεια αποφυγής
Κατηγορίες και βαθμοί θέσεων εργασίας	Πολλοί	Λίγοι
Επικοινωνία πληροφοριών	Περιορισμένη ροή	Αυξημένη ροή
Σχεδιασμός εργασίας	Διαχωρισμός	Ομαδική εργασία
Αντιμετώπιση διαμαχών	Προσωρινές ανακωχές	Διαχείριση κλίματος και κουλτούρας
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	Ποικίλων μορφών
Επίβλεψη	Διαδικασίες προσωπικού	Πολιτιστικές, δομικές στρατηγικές και στρατηγικές προσωπικού
Κριτήρια αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Μέγιστη χρησιμοποίηση ικανοτήτων

Πηγή : Storey, 1992

Πίνακας 1.1 Διαφορές της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται οι βασικές διαφορές της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Guest, 1987, Pettigrew and Whipp, , 1991, Storey, 1992).

1.2.2. Η «Σκληρή» Και Η «Μαλακή» Προσέγγιση Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η σκληρή προσέγγιση στη ΔΑΠ

Το πιο βασικό χαρακτηριστικό στη «σκληρή» προσέγγιση στη ΔΑΠ, είναι ότι ο ανθρώπινος παράγων χαρακτηρίζεται με τον όρο «πόρος». Ο όρος αυτός σημαίνει ότι «οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση όπως κάθε συντελεστής παραγωγής που πρέπει να χρησιμοποιηθεί με ορθολογισμό και έχοντας ως βασικό στόχο το οικονομικό κέρδος της επιχείρησης» (Storey, 1992, σελ. 29). Η σκληρή προσέγγιση στη ΔΑΠ συνδέεται με την θεωρία X του McGregor (1960) για την ανθρώπινη φύση (π.χ οι άνθρωποι δε θέλουν να δουλεύουν), δίνοντας έτσι ιδιαίτερη σημασία στον στενό έλεγχο, στην καθοδήγηση και στη χρήση τεχνικών διοίκησης για την απόδοση των εργαζομένων, με τελικό στόχο την επίτευξη των βασικών σκοπών της επιχείρησης (Miles and Snow, 1984; Tichy et al. 1982; Tyson and Fell, 1986; Guest, 1995; Truss, 1999).

Ο Guest (1989), ο Storey (1992) και ο Hendry (1995) ποσταρίσουν ότι η «σκληρή» εκδοχή της ΔΑΠ έχει τις πηγές της στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η «σκληρή» προσέγγιση της ΔΑΠ,

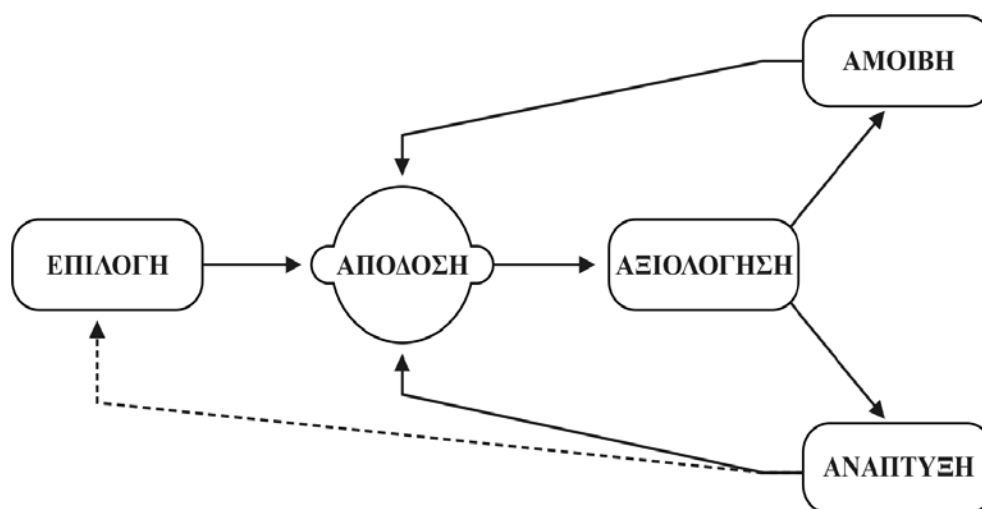
- δίνει ιδιαίτερη σημασία της στρατηγικής εναρμόνισης / ολοκλήρωσης, σύμφωνα με την οποία οι πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ συνδέονται με την στρατηγική της επιχείρησης
- ο προσανατολισμός της είναι στην ποσοτικοποίηση, στον υπολογισμό/ μέτρηση και στη στρατηγική (Hendy and Pettigrew, 1988,; Storey, 1992; Delery and Dotty, 1996; Quest, 1987).

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη σκληρή προσέγγιση στη ΔΑΠ, ελέγχουν τόσο την επένδυση στην επιμόρφωση όσο και την ανάπτυξη των εργαζομένων, ούτως ώστε αυτή να είναι μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι συνεργασίες μεταξύ των εργαζομένων δεν βρίσκουν πρόσφορο έδαφος, ενώ τόσο οι συλλογικές διαπραγματεύσεις όσο και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν έχουν αρκετή ισχύ και μένουν στο περιθώριο (Morris, 2002).

Η σκληρή προσέγγιση της ΔΑΠ δέχτηκε πολλές κριτικές. Από μερικούς συγγραφείς θεωρείται ως μη ανθρωπιστική, διότι στοχεύει μόνο στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της σύγχρονης επιχείρησης και δεν ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Άλλοι συγγραφείς πιστεύουν ότι η «σκληρή προσέγγιση» εφαρμόζεται για να ενισχύει τη δύναμη της διοίκησης και να έχει τις εργασιακές σχέσεις σε πολύ υποβαθμισμένη θέση, στοιχεία που φαίνεται να εσωτερικοποιούνται στην κουλτούρα της επιχείρησης (Legge, 1995).

Το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα σκληρού μοντέλου της ΔΑΠ θεωρείται το μοντέλο του Michigan (Tichy et al., 1982; Fombrun et al., 1984; Devanna et al., 1984). Το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι η ΔΑΠ έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί πολύ καλά τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης βασιζόμενη στον στρατηγικό έλεγχο, στην οργανωτική δομή και στα συστήματα διοίκησης των ανθρώπων. Παρά το γεγονός ότι μοντέλο αυτό αναγνωρίζει τη σημασία της υποκίνησης και της ανταμοιβής των εργαζομένων, εστιάζει κυρίως στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Pinnington and Edwards, 2000).

Προσανατολισμένο προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, το μοντέλο προτείνει για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων ως βασικά εργαλεία τα εξής συστήματα, επιλογής, αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης, αμοιβής (με βάση την απόδοση) και ανάπτυξης (βλ. Σχήμα 1.1). Έχει την άποψη ότι εφόσον μεταξύ των τεσσάρων πιο πάνω συστημάτων υπάρχει οριζόντια ολοκλήρωση, τότε και η απόδοση της επιχείρησης ως εξαρτημένων μεταβλητών, θα επηρεαστεί θετικά.



Σχήμα 1.1 Το μοντέλο του Michigan (Fombrun, 1984)

Το μοντέλο Michigan δέχτηκε κριτικές γιατί όπως αναφέρεται το μοντέλο αντανακλά την καθαρά τεχνοκρατική άποψη του Taylor για τη διοίκηση, η οποία δεν εφαρμόζεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Storey, 1992, σελ. 25, Sisson, 1994).

Η μαλακή προσέγγιση στη ΔΑΠ

Η «μαλακή» προσέγγιση στη ΔΑΠ συνδέεται με την ανάγκη που εμφανίζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις για την αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων των εργαζομένων στο μεγαλύτερο βαθμό και στηρίζεται κυρίως στη θεωρία Υ του McGregor (1960) για την ανθρώπινη φύση. Η θεωρία Υ δέχεται ότι οι άνθρωποι μπορούν να πετύχουν την αυτό-ολοκλήρωση τους μέσω της εργασίας τους. Επιδίωξη επομένως της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι η συνεχής προσπάθεια για ενίσχυση της ατομικής ανάπτυξης των εργαζομένων της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να απελευθερώσουν όλες τις δυνάμεις που διαθέτουν. Εάν ο εργαζόμενος, απαλλαγμένος από άλλα θέματα είναι αφοσιωμένος στη δουλειά του, θα κάνει ο ίδιος έλεγχο και καθοδήγηση για τη σωστή ολοκλήρωση του έργου του. Η πιο βασική προϋπόθεση μίας τέτοιας συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η εναρμόνιση των αναγκών της επιχείρησης και των εργαζομένων (MacGregor, 1969). Η «μαλακή» θεώρηση της ΔΑΠ θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να εργαστούν και να αποδώσουν περισσότερο και με αυτόν τον τρόπο θα συμμετέχουν στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης (Beaumont, 1992; Dunham et al., 1979; Quest, 1987; Legge, 1995; Walton, 1985).

Ο όρος αφοσίωση στον οργανισμό έχει να κάνει με το βαθμό ταύτισης και εμπλοκής των εργαζομένων με την συγκεκριμένη επιχείρηση και συνεπώς το πόσο πρόθυμοι και αφοσιωμένοι αισθάνονται προς την επιδίωξη της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Porter et al., 1974; Caruana and Caley, 1998). Ο παραπάνω ορισμός σχετίζεται με τη «συναισθηματική διάσταση» της αφοσίωσης των εργαζομένων (Kohli, 1993; Allen and Meyer, 1990, 1991; Sigaw, 1994). Στη δεκαετία του '80, οι Allen and Meyer (1984), ύστερα από μια εμπειρική έρευνα, προσέθεσαν στη «συναισθηματική διάσταση» της αφοσίωσης και αυτή της «συνέχειας». Αυτή ασχολείται περισσότερο με το υπολογιστικό στοιχείο της αφοσίωσης και λιγότερο συναισθηματικό. Το υπολογιστικό

σχετίζεται με το κόστος "απομάκρυνσης" από την επιχείρηση, π.χ. προοπτική καριέρας και ασφάλειας. Λίγο αργότερα οι Allen and Meyer (1990; 1991) πρόσθεσαν μία τρίτη διάσταση, την «κανονιστική», η οποία κάνει αναφορά στα αισθήματα υποχρέωσης παραμονής στον οργανισμό που δημιουργούνται και αναπτύσσονται στον εσωτερικό κόσμο των εργαζομένων που είναι αποτέλεσμα από τη «βήμα-βήμα» ταύτιση και εμπλοκή τους στον οργανισμό.

Για να έχει αποτέλεσμα η αφοσίωση στον οργανισμό και στις αξίες του, θα πρέπει ο οργανισμός να δείξει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, να τους δίνει τη δυνατότητα για επιμόρφωση και ανάπτυξη και να τους δίνεται η ευκαιρία να εργάζονται αυτόνομα και να αποφασίζουν για τη δουλειά τους χωρίς ενοχές, ελέγχους και παρεμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν αυτοπεποίθηση και ότι παίρνουν αξία από τον οργανισμό την οποία μέσω της αποδοτικής εργασίας τους επιστρέφουν στον οργανισμό (Guest, 1987; Hendry and Pettigrew, 1990; Tyson, 1995). Η στρατηγική διάσταση της «μαλακής» προσέγγισης της ΔΑΠ για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, καταλήγει στο ότι ο έλεγχος στο ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται και πηγάζει από την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Συνεπώς, τόσο η επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο και η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό είναι δυο ισάξιοι σημαντικοί παράγοντες και στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Καταλήγοντας, σύμφωνα με τη «μαλακή» προσέγγιση στη ΔΑΠ,

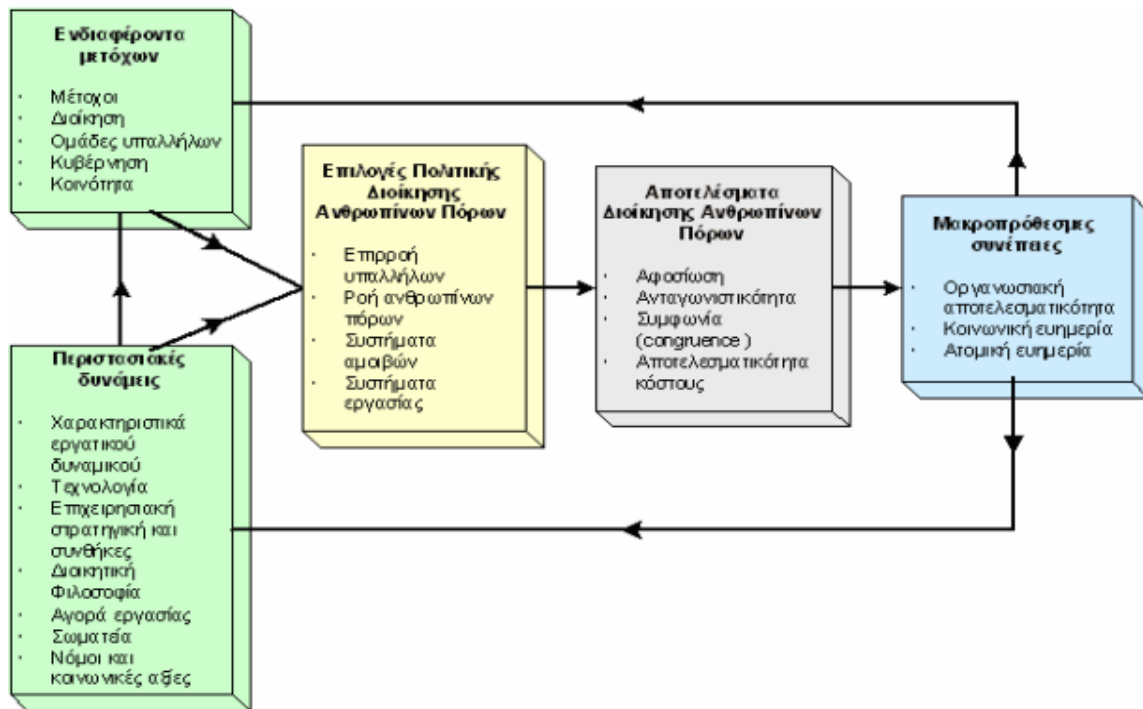
ι) η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων πρέπει να είναι σκοπός και όχι μέσο υ) η εκ μέρους των εργαζομένων δημιουργία θετικών στάσεων απέναντι στην επιχείρηση προέρχονται από την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική συμπεριφορά των εργαζομένων προς της κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης αλλά και της ατομικής και κοινωνικής ευημερίας (Quest, 1987, Storey, 1992).

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μοντέλου της «μαλακής» θεώρησης στη ΔΑΠ θεωρείται το μοντέλο του Harvard (Bee, 1984, 1985, βλ. Σχήμα 1.2) και χαρακτηρίζεται ως μοντέλο αφοσίωσης (Truss, 1999, Keenoy, 1990, Edgar and Geare, 2005). Το συγκεκριμένο μοντέλο τονίζει την ανθρώπινη πλευρά της ΔΑΠ και περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν σχέση με τις

αποφάσεις και τις δραστηριότητες της ΔΑΠ οι οποίες επηρεάζουν με τη σειρά τους, ι) τη φύση της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, ιι) τα αποτελέσματα σε ανθρώπινους πόρους και ιιι) την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, την ατομική και κοινωνική ευημερία. Σύμφωνα με το μοντέλο του Harvard (βλ. Σχήμα 1.2) η επιχείρηση θεωρείται ένα ανοιχτό και πλουραλιστικό σύστημα και οι πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ,

1. Αντανακλούν, Τη σύνθεση των «ομάδων συμφερόντων» - με αντικρουόμενα συχνά συμφέροντα - και των «παραγόντων /συνθηκών» της συγκεκριμένης κάθε φορά επιχείρησης.
2. Περιλαμβάνουν, Την επιρροή των εργαζόμενων, τις ροές ανθρωπίνων πόρων, τα συστήματα αμοιβών και εργασίας.
3. Αποσκοπούν, Στην ανάπτυξη της αφοσίωσης, συνέπειας, ικανοτήτων και οικονομικής αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Συνοπτικά, η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση εδραιώνεται φιλοσοφικά στην αναγνώριση πολλαπλών ομάδων συμφερόντων (stakeholdersapproach) και στην πίστη ότι η πρακτική και τα οφέλη από τη ΔΑΠ μπορεί να πραγματοποιηθούν μέσω πλουραλιστικών μηχανισμών και την έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, ως άνθρωπο και όχι απλά ως πόρο (Keenoy, 1990, σελ. 368).

Το υπόδειγμα του Harvard είχε σημαντική επιρροή στη θεωρία και στην πρακτική της ΔΑΠ (π.χ. Keenoy, 1990b, Tyson, 1995, Armstrong, 1996). Προσφέρει ένα θεωρητικό πλαίσιο το οποίο συμπεριλαμβάνει το περιεχόμενο της ΔΑΠ κι ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων της. Είναι χρήσιμο διότι υιοθετεί την προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων και αναδεικνύει στοιχεία που συνδέονται με τα συμφέροντα αυτών των ομάδων.



Σχήμα 1.2 μοντέλο του Harvard (μοντέλο της μαλακής προσέγγισης)

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση έχει εδραιωθεί φιλοσοφικά αναγνωρίζοντας πολλαπλές ομάδες συμφερόντων, πιστεύοντας ότι η πρακτική και τα οφέλη από τη ΔΑΠ είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν μέσω πλουραλιστικών μηχανισμών και την έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, ως άνθρωπο και όχι απλά ως πόρο (Keenoy 1990, 368).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω προκύπτει ότι η «σκληρή» και «μαλακή» προσέγγιση στη ΔΑΠ αποτελούν δύο αντιφατικές θεωρήσεις της διοίκησης των εργαζομένων.

Είδη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

ΜΑΛΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΣΚΛΗΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<ul style="list-style-type: none">• Υπάλληλοι ως πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Υπάλληλοι ως έξοδο
<ul style="list-style-type: none">• Θέματα ανθρώπων	<ul style="list-style-type: none">• Θέματα αγοράς
<ul style="list-style-type: none">• Αμοιβαία αφοσίωση	<ul style="list-style-type: none">• Συμμόρφωση
<ul style="list-style-type: none">• Ένταξη, συνεργασία	<ul style="list-style-type: none">• Έλεγχος
<ul style="list-style-type: none">• Ποιοτική/διαπραγματευτική	<ul style="list-style-type: none">• Ποιοτική/ορθολογιστική

Πηγή: *University of Leicester, 1997*

Πίνακας 1.2, Είδη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στον πίνακα 1.2 μπορούμε να διακρίνουμε εύκολα τις διαφορές ανάμεσα στη μαλακή και σκληρή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με αυτόν, η διαφορά των δύο αυτών μοντέλων, σκληρής και μαλακής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων. Στη σκληρή προσέγγιση οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως έξοδο για την επιχείρηση που πρέπει να λειτουργούν σωστά προκειμένου να ελαχιστοποιείται, ενώ στη μαλακή προσέγγιση οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως πόροι που πρέπει να επενδύσει η επιχείρηση εστιάζοντας στην ευημερία, τη συνεργασία και την αφοσίωση των ανθρώπων της.

Συνοψίζοντας, η μαλακή (soft) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (η οποία υιοθετείται στην παρούσα εργασία) δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνία, την ηγεσία και την κινητοποίηση, ενώ η σκληρή (hard) στο διοικητικό χαρακτήρα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

1.3 Σκοπός, Στόχοι, Περιεχόμενο και Ρόλοι της Σύγχρονης Στρατηγικής Προσέγγισης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο άνθρωπος αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα κάθε επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες της συντονίζονται από ανθρώπους, γι' αυτό και η Διοίκηση

Ανθρώπινων Πόρων είναι μια επιχειρησιακή λειτουργία υψίστης σημασίας και για το λόγο αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις και κυρίως οι μεγαλύτερες, πολυεθνικές και χρηματιστηριακές, διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα της, όπως έκρινε χρήσιμο και ο Harris (2000) που απαρτίζεται από εξειδικευμένα στον κλάδο αυτό στελέχη.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης ή οργανισμού είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι όσο δυνατόν πιο παραγωγικοί τους όφελος της επιχείρησης.

Η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης τονίζεται σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο Πανεπιστημίου Harvard (2005). Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις λειτουργίες από την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων και την τοποθέτηση τους στις κατάλληλες γι' αυτούς θέσεις, έως την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση τους για την επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερων κερδών της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στο να γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις, να απονέμεται καλύτερα η δικαιοσύνη και να επιτελείται πιο ορθά η αξιολόγηση των υποψηφίων. Τέλος, έχει τον κρίσιμο ρόλο να εποπτεύει ώστε να αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειες αυτών και ακόμη να ελέγχονται καλύτερα θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Harvard το σχήμα 1.2 όπου παρουσιάζονται ο ρόλος και η αναγκαιότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί πρότυπο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ο ρόλος της ΔΑΔ συνοψίζεται στη μαλακή προσέγγιση και υιοθετείται στην παρούσα μελέτη. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απεικονίζεται κάτω από τη μαλακή προσέγγιση και ο ρόλος της γίνεται πιο στρατηγικός μέσα στην επιχείρηση.

Η Στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί την πρακτική της προσέλκυσης, ανάπτυξης, ανταμοιβής, και διατήρησης των εργαζομένων προς όφελος τόσο των εργαζομένων, όσο και των ατόμων της οργάνωσης ως σύνολο. Τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζουν τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν με άλλες υπηρεσίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού, προκειμένου

να κατανοήσουν τους στόχους τους και στη συνέχεια να δημιουργήσουν στρατηγικές που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους αυτούς, καθώς και εκείνες της οργάνωσης. Ως αποτέλεσμα, οι στόχοι ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζουν και υποστηρίζουν τους στόχους της στην υπόλοιπη οργάνωση. Η Στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία, καθώς αξιοποιεί τις ευκαιρίες μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για να κάνει άλλα τμήματα ισχυρότερα και πιο αποτελεσματικά.

Εκτός από το σκοπό της ύπαρξης της, που αναλύσαμε η διοίκηση ανθρώπινου έχει και ορισμένους στόχους τους οποίους είναι υποχρεωμένη από τη φύση τους να επιτελέσει, ώστε να συμβάλει και αυτή στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επομένως, σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999) οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω,

- Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Η ενίσχυση του κλίματος και της κουλτούρας της επιχείρησης
- Η ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- Η αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας
- Η ενίσχυση της επικοινωνίας και του ομαδικού πνεύματος μέσα στην επιχείρηση
- Η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της όφελος της επιχείρησης
- Η βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος και γενικότερα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης
- Η επίβλεψη και τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση
- Η δημιουργία κλίματος αφοσίωσης των εργαζομένων και η δημιουργία της αίσθησης πως δεν δουλεύουν μόνο για τον εργοδότη τους αλλά και για δικό τους όφελος

Τη σημερινή εποχή οι περισσότεροι managers καταλήγουν στο ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή την ποιότητα, τεχνολογία, έρευνα και ανάπτυξη ίσως περισσότερο από

ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες της. Επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες αλλά μπορεί να επηρεάσει μέχρι και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Μέχρι στιγμής δεν υπάρχει σαφής ορισμός για τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά μπορεί να γίνει κατανοητή μέσω διαφόρων ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς.

Το 1990 ορίστηκε από τους Schuler και Walker (1990) ως το σύνολο όλων εκείνων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης με τη βοήθεια των στελεχών πρώτης γραμμής για να επιλυθούν τα προβλήματα της.

Σύμφωνα με τους Wright και McMaHan (1992) ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, πρακτικών και στρατηγικών ανθρώπινων πόρων που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επίσης, μπορεί να οριστεί ως το σύνολο προγραμμάτων που έχουν στόχο να επιλύσουν διάφορα στρατηγικά ζητήματα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους σε μια επιχείρηση ή οργανισμό (Schuler, 1992) και την «ευθυγράμμιση των οργανωσιακών πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων με τα εταιρικά και στρατηγικά επιχειρησιακά σχέδια» (Greer, 1995).

Παρατηρούμε ότι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέει τη στρατηγική με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης.

Επομένως, ο συνδυασμός τους, μπορεί να βελτιώσει την επίδοση της επιχείρησης ή οργανισμού, έχοντας συμβάλει στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και τελικά να την οδηγήσει στην επιτυχία της (Holbeche, 2009).

Όμως για να καταφέρει να πετύχει κάτι τέτοιο, τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να διαμορφώνουν και να χρησιμοποιούν τις κατάλληλες στρατηγικές λαμβάνοντας υπ' όψιν προβλέποντας και συμμορφώνοντας με τις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος.

Χρησιμοποιώντας στρατηγική προσαρμοσμένη στο μέλλον, το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να εντοπίσει τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτύσσονται συστηματικά στο ανθρώπινο δυναμικό της και κατ' επέκταση να διαμορφώσει τη στρατηγική της (Holbeche, 2009).

Τη σημερινή εποχή οι περισσότεροι managers καταλήγουν στο ότι η στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή την ποιότητα, τεχνολογία, έρευνα και ανάπτυξη ίσως περισσότερο από ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες της. Επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες αλλά μπορεί να επηρεάσει μέχρι και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Επομένως, μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι είναι όλες εκείνες οι προγραμματισμένες δραστηριότητες μια επιχείρησης που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της.

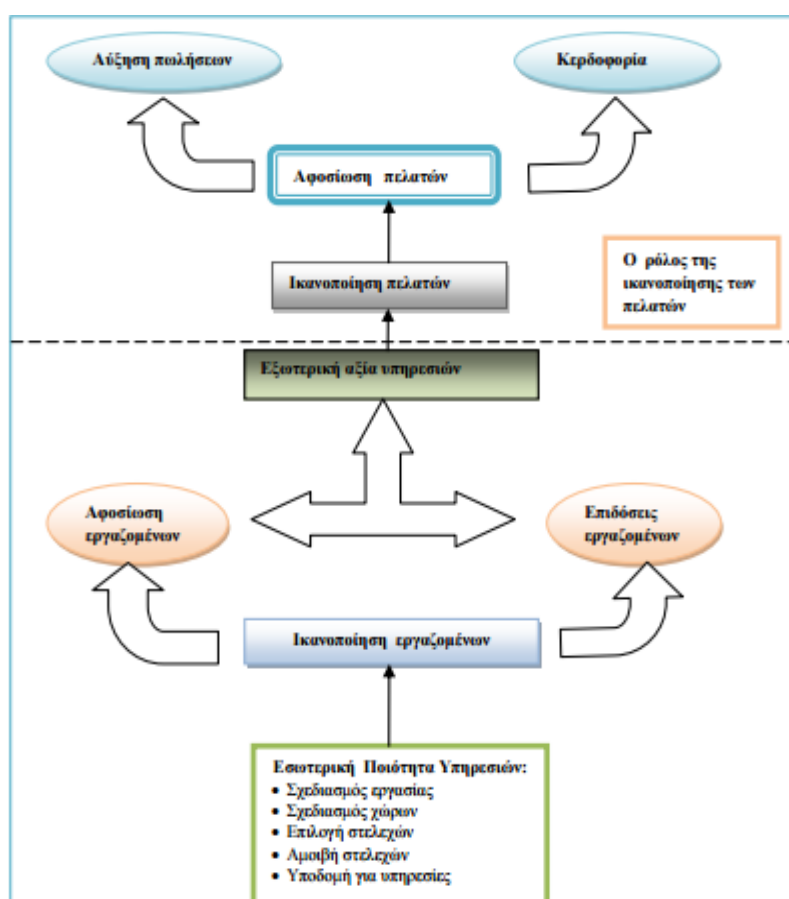
1.4. Ο Ιδιαίτερος Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις Υπηρεσίες, Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain)

Οι υπηρεσίες έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, είναι άυλες, συμμετέχει ο πελάτης στη διαδικασία εξυπηρέτησης, παρουσιάζουν ετερογένεια και δεν αποθηκεύονται Kotler (2010). Επίσης, χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία γιατί η ποιότητα τους εξαρτάται από το ποιός τις προσφέρει, πότε και με ποιό τρόπο. Εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων αυτών και του γεγονότος ότι η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων - πελατών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις των πελατών για το επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας (Bitner 1990; Hartline, 1996; Kelley, 1997; Zeithaml, 1985), ο ρόλος της ΔΑΠ είναι καθοριστικός και μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών (Service Profit Chain, βλ. σχ.1) η οποία αποτελεί ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης και παράλληλα στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπων παρουσιάζει πως συνδέονται μεταξύ τους τα βασικά σημεία απόδοσης μιας επιχείρησης στον κλάδο των υπηρεσιών (Heskett,1994;1997), έρχεται να αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της ΔΑΠ.

Στο γράφημα του Service profit chain (Σχήμα 1.3) περιλαμβάνονται 9 χαρακτηριστικά που συνθέτουν μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας μέσω της οποίας συνδέονται οι υποδομές για την ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών με την

κερδοφορία και την αύξηση των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών θεωρεί ως βάση της απόδοσης την εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών η οποία διαμορφώνεται από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των πολιτικών ΔΑΠ και την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Στόχος των πολιτικών ΔΑΔ είναι η βελτίωση της απόδοσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων (μαλακή προσέγγιση στη ΔΑΔ), καθώς μόνοι οι παραγωγικοί, ικανοποιημένοι και πιστοί υπάλληλοι μπορούν να προσδώσουν αξία στον πελάτη. Ο πελάτης δεν αγοράζει κάποιο προϊόν, αλλά κάποιο αποτέλεσμα. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε την άμεση εξυπηρέτηση του στη reception του ξενοδοχείου.



Πηγή : Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser W. Earl Jr., & Schlesinger, Leonard A. 1994. Putting the service profit chain to work, *Harvard Business Review*, March-April 1994 (p. 166)

Σχήμα 1.3 Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain)

Η παρεχόμενη αξία που μεταφέρεται στους πελάτες με την ικανότητα, την αποτελεσματικότητα, την εντιμότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων είναι αυτή που οδηγεί την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών και τελικά δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και μεταφράζεται σε αύξηση των πωλήσεων και κερδοφορία (Heskett, 1994).

Το μοντέλο αυτό έχει φυσικά εφαρμογή και στον κλάδο των ξενοδοχείων, ο οποίος θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας (Baum, 1997). Πράγματι, η ποιότητα υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική για την ξενοδοχειακή επιχείρηση καθώς οι πελάτες της αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχονται κυρίως σε σχέση με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και τη φροντίδα που δέχονται (Winsted, 2000). Βασικό ρόλο για την επίτευξη παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes and Fryer, 2000), η οποία μέσω της υποκίνησης, έχει ως στόχο να πετύχει τη μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Φυσικά, οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων του ξενοδοχείου για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων της, καθώς συχνά η απασχόληση σε αυτά χαρακτηρίζεται από ιδιομορφίες όπως η εποχική απασχόληση και τα διακεκομμένα ωράρια (Σταυρινούδης και συν., 2003, 7). Πολλά ξενοδοχεία δε λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό οδηγεί τους υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων να ενεργούν συστηματικά για την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Farnsworth, 2003).

Κεφάλαιο 2

Η Πολιτική των Ανταμοιβών και η Σύνδεση της με την Παρακίνηση, τις Εργασιακές Στάσεις (Ικανοποίηση) και την Απόδοση των Εργαζομένων

2.1 Εισαγωγή

Οι ανθρώπινοι πόροι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης και οι περισσότερες επιχειρήσεις ψάχνουν και επενδύουν στους κατάλληλους για την κάθε μία τρόπους διαχείρισης τους. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης ασχολείται με την προσέλκυση κατάλληλων στελεχών, την αύξηση της απόδοσης τους, την επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν στα πλαίσια της εργασίας τους και ότι άλλο χρειαστεί για να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους και κατά συνέπεια αποδοτικούς.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση τους παίζει η αμοιβή/ανταμοιβή του προσωπικού. Για παράδειγμα, με το μισθό ο εργαζόμενος καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες του, αλλά τις ψυχολογικές, όπως θα μπορούσαν να είναι η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση του για την επιχείρηση που εργάζεται.

Στόχος του κεφαλαίου είναι να αναπτυχθεί η έννοια της πολιτικής ανταμοιβών και η σύνδεση της με την παρακίνηση, την ικανοποίηση και τελικά την απόδοση των εργαζομένων.

2.1.1 Πολιτική Ανταμοιβών - Περιεχόμενο, Στόχοι, Ρόλοι

Οι βασικοί στόχοι μιας πολιτικής ανταμοιβών είναι:

- Η δημιουργία μιας άμεσης και σαφούς σχέσης μεταξύ απόδοσης και αμοιβής.

- Η δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
- Να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά.
- Να αποτελεί πόλο έλξης ικανών ατόμων και με διάθεση να πετύχουν και να διακριθούν.
- Να αποτρέπει άτομα, άξια και ικανά να ερευνούν στην αγορά για καλύτερες αμοιβές.

Όλοι οι επί μέρους ανωτέρω στόχοι συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του όλου συστήματος.

Η πολιτική ανταμοιβών η οποία λαμβάνει υπ' όψιν την οργανωσιακή και ατομική απόδοση των εργαζομένων, αποτελεί μια βασική πρακτική παρακίνησης ανεξάρτητα από το είδος της ανταμοιβής (οικονομική, μη οικονομική). Πράγματι, η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις ανταμοιβές, δίνει έμφαση στην αναγνώριση και την επιβράβευση τους, για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

2.1.2 Εξέλιξη και Σύγχρονες Τάσεις της Πολιτικής Ανταμοιβών

Τα περασμένα χρόνια η πολιτική αμοιβών αποτελούσε απλή διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αισθάνονταν μεγαλύτερη ασφάλεια στην εργασία τους και η αμοιβή τους αυξανόταν με την πάροδο των χρόνων, όσο η προϋπηρεσία τους αυξανόταν. Οι επιχειρήσεις τη θεωρούσαν ως σταθερό κόστος χωρίς να έχουν κατανοήσει τη σημασία της και την ανάγκη της επιχείρησης για επένδυση σε αυτή.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη αλλάξει τον τρόπο υπολογισμού των ανταμοιβών, κυρίως τον υπολογισμό του μισθού την αναλογία των μεταβλητών (συνδεδεμένων με την απόδοση) προς τις σταθερές ανταμοιβές. Ο Casey (1992) παρατήρησε ότι το 81% των οργανισμών χρησιμοποιεί κάποιου είδους μεταβλητές αμοιβές για τους εργαζομένους τους και κυρίως για τα ανώτερα στελέχη. Επιπλέον, στον υπολογισμό των ανταμοιβών σημαντικό ρόλο παίζουν οι ικανότητες του εργαζομένου, καθώς και οι αρμοδιότητες του και όχι η παλαιότητα (Heery, 1996).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών υπάρχουν διάφοροι λόγοι και εξελίξεις που έχουν μεταβάλλει στις αλλαγές στον τρόπο υπολογισμού των ανταμοιβών από τις επιχειρήσεις (Ledford, 2014). Πολλές επιχειρήσεις έχουν οδηγηθεί στη μείωση του κόστους εργασίας εξαιτίας του υψηλού ανταγωνισμού που επικρατεί διεθνώς. Άλλες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν, εξαιτίας της διεθνοποίησης τους να επιδιώκουν ευελιξία των στελεχών τους για να μπορούν να προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Ακόμη, επικρατεί η τάση για συγχωνεύσεις εταιριών, με αποτέλεσμα να προκύπτει η ανάγκη για νέα κοινά συστήματα ανταμοιβών. Ένας παράγοντας είναι ότι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει το είδος των θέσεων εργασίας, τη δομή των επιχειρήσεων και τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Τέλος, η διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού, όπως με την είσοδο όλο και περισσότερων γυναικών στο χώρο εργασίας και οι όλο και περισσότερες απαιτήσεις των εργαζομένων προσπαθώντας να διεκδικήσουν περισσότερα κίνητρα και παροχές αντί για μια απλή αμοιβή παίζουν επίσης σπουδαίο ρόλο στη διαμόρφωση των ανταμοιβών.

2.1.3 Τα Είδη των Ανταμοιβών

Ως ανταμοιβές μπορούμε να ορίσουμε ό,τι δέχονται οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για την εργασία που κάνουν επηρεάζουν την ικανοποίηση του και αποτελούν σημαντικό κίνητρο για να καταβάλουν προσπάθειες για την αύξηση της απόδοσης τους.

Στη βιβλιογραφία, η κύρια διάκριση των ανταμοιβών είναι σε, Εσωτερικές και Εξωτερικές .

Όσον αφορά τις *εσωτερικές ανταμοιβές*, είναι δύσκολο να διερευνηθούν καθώς είναι μη οικονομικές και αφορούν τις ψυχικές ανάγκες του ατόμου, τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση. Σε αυτήν την κατηγορία ανταμοιβών μπορούμε να συμπεριλάβουμε,

Τη δυνατότητα του εργαζομένου να συναναστρέφεται με άλλα άτομα και να δέχεται από αυτά βοήθεια όποτε χρειαστεί. Με τη δυνατότητα αυτή που μπορεί να έχει, ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Κάποιες φορές μπορεί να υπάρξουν σε επιχειρήσεις ομάδες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι ζητούν

συμπαράσταση, επιβεβαίωση, βοήθεια. Κάποιοι άλλοι όμως τις αποφεύγουν γιατί θεωρούν ότι μπορούν να τα καταφέρουν μόνοι τους είτε γιατί τις θεωρούν ύποπτες. Τις περισσότερες φορές οι ομάδες αυτές απαρτίζονται από δυσαρεστημένα άτομα από την επιχείρηση και έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της. Μπορεί όμως και να είναι χρήσιμες σε περίπτωση που έχουν κοινούς στόχους.

Την αναγνώριση της δύναμης, του κύρους και της προσφοράς του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Κάποια άτομα έχουν ανάγκη για αυτοεκτίμηση και επιζητούν τη δύναμη, το κύρος και γενικά τη συνεχή αναγνώριση. Άλλοι προσπαθούν να το αποκτήσουν επιζητώντας υλικά μέσα και άλλα μέσω των ηθικών ανταμοιβών. Συνήθως τα άτομα που επιζητούν το γόητρο, γοητεύονται από υψηλούς μισθούς, άμεση εξέλιξη και μεγάλους τίτλους.

Το επίτευγμα ικανοποιεί την ανάγκη ορισμένων ανθρώπων για αυτοεκπλήρωση. Αναφέρεται στη δυνατότητα του ατόμου να αποδίδει, να επιλύει προβλήματα, να εξελίσσεται και να σημειώνει προσωπικές επιτυχίες. Η προτίμηση για το συγκεκριμένο είδος ανταμοιβής συχνότερα συναντάται σε άτομα που κατέχουν υψηλές ιεραρχικές θέσεις και έχουν αρκετά υψηλό επίπεδο μόρφωσης.

Οι *εξωτερικές ανταμοιβές* αφορούν τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης και τις προαγωγές και συνήθως παρέχονται από τη Διοίκηση προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η εργασία γίνεται με σωστό τρόπο τηρώντας τους αντίστοιχους κανόνες.

Μία άλλη διάκριση των ανταμοιβών είναι σε *οικονομικές*, οι οποίες χωρίζονται σε,

- Άμεσες, με τη μορφή μισθών, ημερομισθίων και συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης και
- έμμεσες που περιλαμβάνουν την υγειονομική ασφάλιση, χρονική διάρκεια εργασίας, συνταξιοδοτικά προγράμματα κ.ά.

και *μη –οικονομικές*,

Οποιαδήποτε μορφής αμοιβής ανταμοιβή παρέχεται από τον εργοδότη και δε δίνεται με τη μορφή χρήματος. Τέτοια παραδείγματα μπορούν να αποτελούν η άδεια μητρότητας, γονική άδεια, φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας, φοιτητικές άδειες κ.ά

Μια επιχείρηση μπορεί να ασκήσει επιρροή στην αποδοτική συμπεριφορά των υπαλλήλων της προκειμένου να μπορέσει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά όλες τις ικανότητες τους. Για να το πετύχει όμως, θα πρέπει να συνδέσει τις επιδόσεις των εργαζομένων με τις ανταμοιβές του και να τους το γνωστοποιήσει.

Η εξασφάλιση της απασχόλησης, που λειτουργεί σαν ανταμοιβή για την επιθυμητή επίδοση του εργαζομένου, και μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά από τον καθένα.

Ο βαθμός που μπορεί να επιδράσει ως ένα ισχυρό κίνητρο εξαρτάται από,

- τις εμπειρίες του εργαζομένου σε προηγούμενες εργασίες
- το εάν θεωρεί ο εργαζόμενος ότι όσο είναι αποδοτικός στην εργασία του δεν διατρέχει κανένα κίνδυνο να χάσει τη θέση του.
- την οικογενειακή ατμόσφαιρα μέσα στην οποία έχουν μεγαλώσει τα άτομα. Για παράδειγμα τα παιδιά υπομονετικών γονέων συνήθως δεν αντιδρούν σε διάφορες καταστάσεις.

Οι Συνθήκες Εργασίας αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, το φυσικό αλλά και ψυχολογικό. Για πολλά άτομα το εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο επιδρώντας στην ψυχολογία τους και κατ' επέκταση στην επίδοσή τους. Πολλές φορές τέτοιου είδους άτομα συμβιβάζονται με χαμηλότερους μισθούς επιθυμώντας να εξασφαλίσουν μία εργασία με ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα.

2.2 Παρακίνηση, Θεωρίες Παρακίνησης και η Σύνδεση της με τις Ανταμοιβές

2.2.1 Παρακίνηση

Οι ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικές για την παρακίνηση των εργαζομένων κάτι το οποίο φαίνεται μέσα απ' τα μοντέλα που διερευνούν την παρακίνηση. Μια παλιά θεωρία της επιστήμης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει πως «επιτυχημένος» μάνατζερ είναι αυτός που όχι μόνο κάνει τους εργαζομένους να

πετυχαίνουν καλά αποτελέσματα, αλλά αυτός που παρακινεί έτσι τους υφισταμένους του να εργάζονται και να νιώθουν πως εκτός από τον εαυτό τους εργάζονται και προς όφελος της επιχείρησης. Υποστηρίζει, δηλαδή, πως ένας επιτυχημένος μάνατζερ οφείλει να παρακινεί τους εργαζόμενους για να θεωρούν αυτοί πως τα ατομικά τους οφέλη περνούν μέσα από το συνολικό όφελος, την ευημερία και τη κερδοφορία της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι παρακίνησης ενός εργαζομένου να εργαστεί πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, μερικές από αυτές είναι οι εξής:

- Η ηθική ανταμοιβή, δηλαδή ο προϊστάμενος να λείει στον υφιστάμενο τους πόσο ικανοποιημένος είναι από το έργο που αυτός παράγει.
- Η παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή προμηθειών (bonus). Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος παρακινεί τον εργαζόμενο δίνοντας του οικονομικό κίνητρο, αν δουλέψει αποτελεσματικότερα και παράγει περισσότερα αποτελέσματα θα έχει μερίδιο στην επιτυχία.
- Η παροχή προαγωγών. Σκοπός των περισσότερων εργαζομένων είναι ή θα πρέπει να είναι η εξέλιξη μέσα στον επαγγελματικό τους βίο, να έχουν θετικές προοπτικές και συνεχώς να ανεβαίνουν στην ιεραρχία της επιχείρησης. Έτσι, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει κίνητρα εξουσίας στον υφιστάμενο για να πετύχει τη μεγαλύτερη απόδοση του. Ένα συνηθισμένο stresstest στο οποίο υποβάλλουν συνήθως οι πολυεθνικές εταιρίες τους εργαζομένους τους οι οποίοι επιθυμούν να ανέβουν ιεραρχικά είναι να ορίζουν μια προαγωγή για δύο ή τρεις εργαζομένους. Οι κανόνες είναι απλοί όποιος από τους εργαζομένους πετύχει τα περισσότερα και ποιοτικότερα αποτελέσματα στο λιγότερο χρόνο κερδίζει τη θέση και τη προαγωγή.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα της Διοίκησης καθώς συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων σε μια οργάνωση (Μπουραντάς 2001, 241).

Ορίζεται ως η διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, με την επίτευξη των οποίων, ικανοποιεί τις ανάγκες του. Οι ανάγκες και τα κίνητρα αποτελούν τη βάση της παρακίνησης, καθώς εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Μπουραντάς 2001, 250). Για να επηρεαστεί, λοιπόν,

η συμπεριφορά ενός εργαζομένου πρέπει πρώτα να βρεθούν τα κίνητρα που μπορούν να την επηρεάσουν.

2.2.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Κατά καιρούς αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση. Τα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται βάσει του περιεχομένου τους σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα υποδείγματα που σχετίζονται με τις ανάγκες και τα κίνητρα για τα οποία οι άνθρωποι εργάζονται. Τα κυριότερα είναι η ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής- παρακίνησης) του F. Herzberg και η ERG, θεωρία του Alderfer που αποτελεί προέκταση της θεωρίας του Maslow και η θεωρία των επιτευγμάτων.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Βασικό τους περιεχόμενο είναι οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Τις πιο βασικές από αυτή την κατηγορία θεωρίες αποτελούν η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, το υπόδειγμα των Porter και Lawler, η θεωρία της δικαιοσύνης (equity), των χαρακτηριστικών της εργασίας του Hackman και Oldham και τη θεωρία στοχοθέτησης του Locke.

- **Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών (A. Maslow)**

Η πιο αποδεκτή θεωρία για την παρακίνηση των ανθρώπων είναι η θεωρία του Abraham Maslow του Πανεπιστημίου Brandeis της Πολιτείας της Μασαχουσέτης των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (Η.Π.Α.), ο οποίος βλέπει την παρακίνηση μέσω της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών. Παρατηρεί δηλαδή, πως κάποιες ανάγκες μας λειτουργούν ως παρακινητικοί παράγοντες μόνο αφού ικανοποιηθούν, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, άλλες ανάγκες. (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με το Maslow 5 είναι οι κατηγορίες αναγκών που οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν:

1. Φυσιολογικές ανάγκες, που αφορούν τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, εκείνες που πρέπει να ικανοποιήσει προκειμένου να επιβιώσει π.χ νερό, τροφή, υγεία.

2. Ανάγκες ασφάλειας, που αφορούν τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να αισθάνεται ασφάλεια, σταθερότητα και απελευθέρωση από φόβο όπως είναι η εξασφάλιση εργασίας και στέγης.

3. Κοινωνικές ανάγκες που αναφέρονται στις ανάγκες τους για φιλία, στοργή, αποδοχή και κοινωνικές σχέσεις.

4. Ανάγκες εκτίμησης, που σχετίζονται με την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, αλλά και την ανάγκη για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους.

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που αφορούν τα αισθήματα του ατόμου για αυτοϊκανοποίηση, υλοποίηση των δυνατοτήτων του και αξιοποίηση των στόχων του. (Μπουραντάς 2001, 258)

Σύμφωνα με το Maslow «οι ανάγκες σχηματίζουν μια σειρά αυξανόμενης σημασίας από κάτω προς τα πάνω» (Σκουλάς etal. 1998, 171-172), (Μπουραντάς 2002, 254-255). Για να ικανοποιηθεί μια ανώτερη ανάγκη θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιηθεί η κατώτερη από αυτήν. Ισχυρίζεται, λοιπόν, πως όταν ικανοποιείται μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου, το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μια ανώτερη.

Επομένως, , οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν συνθήκες που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων της, καθώς οι εργασιακές σχέσεις διαμορφώνουν και το περιβάλλον εργασίας. (Καντάς 1998, 50-52, Μπουραντάς 2001, 258-259)

- **Η Θεωρία Υγιεινής - Παρακίνησης (F. Herzberg)**

Η θεωρία παρακίνησης του Frederick Herzberg (1959), αποτελώντας μία επέκταση της θεωρίας του Maslow βασίζεται σε συμπεράσματα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τις στάσεις απέναντι στην εργασία,. Η έρευνά του πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους σχετικά με το τί τους ικανοποιούσε και τι όχι, στην εργασία τους καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές ανεξάρτητες κατηγορίες αναγκών.

Κατέληξε, λοιπόν, στο ότι οι παράγοντες που τους έκαναν δυσαρεστημένους από τη δουλειά τους ήταν σχετικοί με το περιβάλλον της. Αντίθετα, αυτοί που τους έκαναν ικανοποιημένους είχαν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους (Δημητρίου 1991, 25-27)

Η πρώτη κατηγορία αναγκών, περιγράφοντας το περιβάλλον του εργαζομένου ονομάστηκε ως «Παράγοντες Υγιεινής» και είναι, η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) και η ασφάλεια/σιγουριά

Τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων την ονόμασε «παράγοντες κινήτρων» καθώς αναφέρεται στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών στην επιχείρηση για την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων και αναφέρονται, στα επιτεύγματα, στην επαγγελματική ανάπτυξη, στην αναγνώριση που μπορεί να νιώσει αν υπάρχουν προοπτικές στην εργασία του.

Συγκρίνοντας τις δύο θεωρίες παρατηρούμε ότι η θεωρία του Maslow αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ του Herzberg στα κίνητρα ικανοποίησης τους μέσα στην επιχείρηση.

- **Η Θεωρία ERG (C. Alderfer)**

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που αποτελεί προέκταση της θεωρίας του Maslow, με τη διαφορά ότι έχει μόνο τρία επίπεδα αναγκών. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε «Θεωρία των αναγκών, Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» ή E.R.G στα αγγλικά από τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth. Τα τρία επίπεδα αναγκών είναι οι,

- Ανάγκες Ύπαρξης που αναφέρονται στις βιολογικές ανάγκες και ασφαλείας όπως του Maslow.
- Ανάγκες Σχέσεων, οι κοινωνικές ανάγκες όπως τις ανάγκες του «ανήκειν» του Maslow.
- Ανάγκες Ανάπτυξης, που αναφέρονται στην ανάγκη ολοκλήρωσης του Maslow, όπως η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία του Alderferώνοντας μεταγενέστερη της θεωρίας του Maslow θεωρείται πιο ρεαλιστική. (Μπουραντάς 2001, 270).

- **Η Θεωρία των Επιτευγμάτων (D. McClelland)**

Ο McClelland ανέπτυξε μία θεωρία παρακίνησης, σύμφωνα με την οποία, τα άτομα ενεργοποιούνται όταν θέλουν πολύ να πετύχουν. Δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά από ότι έκανε πριν είναι αυτή που το παρακινεί. Τα άτομα με υψηλό αίσθημα επιτυχίας σύμφωνα με τον McClelland προτιμούν να αναλαμβάνουν καθήκοντα με ενδιάμεση δυσκολία, όχι πολύ δύσκολα για να αυξάνουν την πιθανότητα να αντλήσουν ικανοποίηση από την επίτευξή τους.

Επίσης, συμπέρανε ότι η ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να δημιουργηθεί στα πλαίσια της επιχείρησης με ειδική εκπαίδευση, ότι η ικανοποίηση και το συναίσθημα για αυτοεκπλήρωση είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες ικανοποίησης και όχι το χρήμα.

Τέλος, κατέληξε ότι τα ισχυρότερα κίνητρα των εργαζομένων είναι,

- Κίνητρα επίτευξης στόχων
- κοινωνικά κίνητρα, για να αναπτύξουν και διατηρήσουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και
- κίνητρα ισχύος, την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους υπολοίπους. (Ζαβλανός 1998, 275-276).

- **Η Θεωρία της Δικαιοσύνης**

Σύμφωνα με τη θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity theory) που υποστηρίχθηκε από τον John Stacey Adams, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης συγκρίνουν τις συνεισφορές τους, όπως τα αποτελέσματα του κι ο χρόνος που διαθέτει σε αυτές, με τις απολαβές τους, όπως τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας.

Από τη σύγκριση αυτή, μπορούν να προκύψουν αισθήματα δικαιοσύνης ή αδικίας που ως αποτέλεσμα θα έχουν και τη συμπεριφορά του. Σε περίπτωση που προκύψουν αισθήματα δικαιοσύνης συνήθως τα άτομα καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια για να αποδείξουν ότι αξίζουν την αμοιβή τους. Στην αντίθετη περίπτωση μπορεί να ζητήσει αύξηση, να παραιτηθεί ή να αποδεχθεί την αδικία.

Μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε σύστημα ανταμοιβών αποτελούν η εξωτερική, εσωτερική και διαδικαστική δικαιοσύνη (Παπαλεξανδρή et al. 2003, 387-388, Ευροτύρη-Κουφίδου 2001, 225-226)

- **Το υπόδειγμα της προσδοκίας του Porter και Lawler**

Οι Porter και Lawler(1968) ήταν της άποψης ότι τα κίνητρα για εργασία μπορούν να οδηγήσουν σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται με τα αποτελέσματα των εργαζομένων από μια καλή απόδοση τους που αφορούν συναισθήματα χαράς και ικανοποίησης. Ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές συνήθως έχουν τη μορφή αμοιβών και προαγωγών και παρέχονται από τον οργανισμό (Γούλα 2007, 82).

Η ιδιαιτερότητα και σπουδαιότητα του συγκεκριμένου μοντέλου έγκειται στο ότι συνδέει την παρακίνηση, με την απόδοση και την ικανοποίηση, υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης (Μπουραντάς 2001, 276-278).

- **Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας του Hackman και Oldham**

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας του Hackman και Oldham (1980) αναφέρεται στις συμπεριφορές στα πλαίσια της εργασίας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά που τις επηρεάζουν και προέρχονται από τη φύση της. Τα χαρακτηριστικά που μπορούν να επιδράσουν στη συμπεριφορά του είναι η σπουδαιότητα του έργου, η ανατροφοδότηση, οι δεξιότητες που απαιτεί η εργασία που όσο εντονότερα είναι, τόσο θετικότερα είναι και τα συναισθήματα του εργαζομένου για την εργασία του. Το μοντέλο αυτό είναι πολύ σημαντικό για τη βελτίωση της απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων (Μπουραντάς 2001, 297).

- **Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke**

Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε το 1968 από τον Edwin Locke που στηρίζεται στο ότι για κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να υπάρχει κάποιος στόχος του οποίου η επίτευξη αποτελεί κίνητρο της απόδοσης τους (Νιάκας 2004, 18).

Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας είναι η σαφήνεια των στόχων, η δυσκολία, η αποδοχή τους και η ανατροφοδότηση για την επίτευξή τους (Williams 2007, 439).

Άρα, από την πιο πάνω σύντομη παρουσίαση των θεωριών υποκίνησης, αντιλαμβανόμαστε ότι οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να τους παρακινήσουν για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

2.3 Ανταμοιβές, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται η θετική διάθεση που έχει ο εργαζόμενος σε σχέση με την εργασία του καθώς και η ικανοποίηση που νιώθει τελειώνοντας την και αποχωρώντας στο τέλος της ημέρας από αυτή.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλευρη έννοια καθώς οι παράγοντες που την προκαλούν είναι εντελώς υποκειμενικοί και διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο (η ικανοποίηση, ως στάση, θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο). Για παράδειγμα, στην ίδια επιχείρηση ένας εργαζόμενος μπορεί να αδιαφορεί για το ωράριο εργασίας και να είναι ικανοποιημένος από τον υψηλό μισθό του, ενώ κάποιος άλλος να μην είναι ικανοποιημένος από το μισθό του αλλά με το ότι μπορεί να έχει συγκεκριμένο ελεύθερο χρόνο εκτός δουλειάς καθημερινά.

Επομένως, η έννοια της ικανοποίησης ή της επαγγελματικής ευτυχίας είναι υποκειμενική. Είναι γεγονός όμως πως οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους και επενδύουν σε αυτό.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014 στο πανεπιστήμιο Turfloop στη Νότια Αφρική, από τους Terera και Ngirande στη Νότια Αφρική διαπιστώθηκε ότι οι ανταμοιβές προσελκύουν το προσωπικό και καθιστά την απόφαση του να αφήσει την εργασία του πιο δύσκολη, χωρίς βέβαια να αποτελούν το μοναδικό παράγοντα ικανοποίησης. Είναι επίσης ξεκάθαρο ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι εργαζόμενοι θεωρούν ως ικανοποίηση την παραμονή τους στην ίδια επιχείρηση.

Επίσης, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι οικονομικές αμοιβές δεν είναι μόνο αυτές που καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, καθώς οι Allen, Shore και Griffeth (2003) εντοπίζουν κι άλλους σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης, όπως, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το περιεχόμενο της εργασίας, ο βαθμός αυτονομίας κ.α..

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2012 από τους Khawaja et al. στη Σαουδική Αραβία φαίνεται ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης, κινήτρων και ανταμοιβών των εργαζομένων. Συμπερασματικά, οι αμοιβές αποτελούν εργαλείο και θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την παρακίνηση των εργαζομένων για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους και την αύξηση της ικανοποίησης τους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει παραμείνει μια αξιόλογη περιοχή της συζήτησης στον τομέα της διαχείρισης, της ψυχολογίας, της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για την ευημερία των εργαζομένων τους, κι ένας τρόπος για να το πετύχουν είναι οι ανταμοιβές τους. Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Ali και Ahmed (2009) στις εταιρίες UNILEVER, οι ανταμοιβές έχουν θετική σχέση με την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πολλές επιχειρήσεις, δηλαδή, χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές για την παρακίνηση των εργαζομένων συμβάλλοντας στην ικανοποίησή τους. Οι Danish και Usman (2010) υποστηρίζουν ότι το σύστημα ανταμοιβών αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση της αυτοεκτίμησης, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Οι πρόσθετες παροχές από την επιχείρηση, όπως ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον, τα επιδόματα και η υγειονομική περίθαλψη που χρησιμοποιούνται σαν ανταμοιβές από τις επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση τους να εργαστούν σκληρότερα και να συμβάλλουν στους στόχους της.

Οι Bowen και Ostroff (2004) δήλωσαν ότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να εξετάζει σοβαρά τη συμβολή της στις ανταμοιβές για να ελέγχει και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων που συμβάλλει στη διατήρηση της απόδοσης.

Η εφαρμογή των παραπάνω κινήτρων χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για την ικανοποίηση των εργαζομένων της. Είναι εξίσου σημαντικά με τις προαγωγές των εργαζομένων σε υψηλότερες θέσεις. Οι μισθοί, όπως αναφέραμε παραπάνω, δίνονται ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρουν, ένα εύρος αμοιβών ανάλογο με τη θέση και τα καθήκοντα των εργαζομένων παρά με την ατομική προσφορά τους (Milcovich and Newman, 2002). Οι ανταμοιβές με τη μορφή μισθών επηρεάζουν απόλυτα το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Οι Iqbal, Imran και Zahid (2011) σε μια μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο Πακιστάν διαπίστωσαν ότι τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν σημαντική επίπτωση στην προώθηση. Ο Rao (2005) αναφέρει ότι η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας μπορεί να επιτευχθεί όταν ένα άτομο έχει κίνητρα. Έτσι, χρησιμοποιώντας κίνητρα για τους εργαζόμενους έχει ως αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι και να παραμείνουν πιστοί στην οργάνωση. Με την εργασιακή απόδοση εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του και τα αποτελέσματα του σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε για την εκτέλεση της. Επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η επιθυμία του ατόμου να ολοκληρώσει την εργασία που έχει αναλάβει και την ικανότητα του να την πραγματοποιήσει (Shore and Martin, 1989).

Έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες μελέτες για την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Miller και Broamiley (1990) η εργασιακή απόδοση δείχνει τις ικανότητες μιας επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της.

Η εργασιακή απόδοση είναι πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει την ατομική απόδοση, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η οργανωτική απόδοση και η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν όσο το δυνατόν καλύτερα μπορούν.

Για να εργαστούν σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια. Έτσι, οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τους καθοριστικούς παράγοντες για την απόδοση τους.

Η έννοια της απόδοσης, η οποία προσεγγίζεται ως εξαιρετική προσπάθεια, στην παρούσα εργασία θα αναπτυχθεί στο 3ο κεφάλαιο.

Επομένως, μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζομένους επηρεάζοντας άμεσα την ικανοποίησή τους, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην απόδοσή τους που οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3

Διαμόρφωση του Θεωρητικού Πλαισίου της Έρευνας για τη Διερεύνηση της Σχέσης μεταξύ Ανταμοιβών, Ικανοποίησης από την Εργασία και Απόδοσης (Εξαίρετη Προσπάθεια): Έμφαση στον Κλάδο των Ξενοδοχείων

3.1. Επιλογή του κλάδου των Ξενοδοχείων

Ο τουρισμός αποτελεί μία πολύ σημαντική δραστηριότητα με οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά που λαμβάνει χώρα μαζικά σε όλα τα μέρη του κόσμου. Στον τουριστικό κλάδο ανήκουν και τα ξενοδοχεία που έρχονται για να καλύψουν την ικανοποίηση αναγκών των ανθρώπων, όπως η αναψυχή, η φυγή από την καθημερινότητα και η ξεκούραση.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα πολλών μελετητών, και από τη θεωρητική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, καταλήξαμε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες επηρεάζει την αντίληψη τους για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών των ξενοδοχείων. Η ποιότητα όμως των υπηρεσιών αναφέραμε ότι επηρεάζεται άμεσα από το προσωπικό τους μέσω της συμπεριφοράς του.

Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τον ξενοδοχειακό κλάδο που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, προχωρήσαμε στη μελέτη περισσότερων ερευνών σχετικά με τη σχέση ανταμοιβών, ικανοποίησης και εξαιρετικής προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες. Σκοπός

είναι να διαμορφωθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο όπου θα βασιστούν τα σχετικά συμπεράσματα μας και θα αποτελεί τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

3.2 Έρευνες στον κλάδο των ξενοδοχείων που συνδέουν τις ανταμοιβές με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (εξαιρετική προσπάθεια) των εργαζομένων

Συνολικά, παρουσιάζονται εδώ πέντε έρευνες που μελέτησαν τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών, εργασιακής ικανοποίησης και εξαιρετικής προσπάθειας των εργαζομένων.

Οι Pizam et al. (1983) σε μελέτη περίπτωσης που πραγματοποίησαν σε 191 εργαζόμενους ξενοδοχείων συνέδεσαν την ικανοποίηση από την εργασία με την αυτονομία, ασφάλεια, ευκαιρίες, δυνατότητα ανέλιξης, χρήση ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, την ικανότητα λήψης αποφάσεων αλλά και οικονομικές ανταμοιβές, καταλήγοντας ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση τους προσέφεραν οι εξωτερικές ανταμοιβές.

Σύμφωνα με την έρευνα τους το προσωπικό έδειξε περισσότερο ικανοποιημένο με τη δυνατότητα που του δίνεται στην εργασία του να αναπτύξει τις δεξιότητές του και από την αμοιβή του.

Οι ανταμοιβές έχουν αποδειχθεί ότι χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις για την ενίσχυση της απόδοσης του προσωπικού και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων τους (Ajila, 1997).

Οι Payam et al. σε έρευνα που πραγματοποίησαν το 2013 με τη συγκέντρωση 77 ερωτηματολογίων ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης των εργαζομένων σε δύο τουριστικές εταιρίες. Σύμφωνα με την έρευνα, αποδείχθηκε η θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης για τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και εργασιακής απόδοσης έδειξαν ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ

των αμοιβών, επιδομάτων, πρόσθετων παροχών, την προώθηση, την εκτίμηση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων με την απόδοση τους. Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές ανταμοιβές αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την απόδοση τους. Στην πραγματικότητα, το προσωπικό θα πρέπει να υποκινείται από τις εσωτερικές ανταμοιβές όπως από την ικανοποίηση που παίρνει από μια αποτελεσματική δουλειά και το συναίσθημα να κάνει κάτι πολύτιμο. Επομένως, τόσο οι εξωτερικές όσο και οι εσωτερικές ανταμοιβές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Reio and Callahan, 2004). Καταλήγουν όμως, ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές επιδρούν περισσότερο στην απόδοση τους από ότι οι εξωτερικές.

Οι Huseyin et al., (2013) εξέτασαν τη σχέση της ικανοποίησης από την εργασία με την απόδοση - εξαιρετική συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behaviour). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε 314 εργαζομένους ξενοδοχείων στο Tehran.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας του Ιράν, όπως αντίστοιχα απέδειξαν με τις έρευνες τους οι AllenandRush (1998), Bateman and Organ, (1983), Bishopet al. (2000) και Murphy et al. (2002).

Οι Burcullgaz et. Al., (2014) πραγματοποίησαν έρευνα για το ρόλο που παίζουν χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Αλανίας, στην ικανοποίηση από την εργασία. Εστίασαν κυρίως στο πως η εσωτερική ικανοποίηση επηρεάζει την ευσυνειδησία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση 129 ερωτηματολογίων που περιλάμβαναν ερωτήσεις που μετράνε την ικανοποίηση της κλίμακας Minnesota (σύντομης μορφής) και την FFPS (Five-Factor Personality Scale) για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς. Με βάσει τις απαντήσεις των εργαζομένων, διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας και της ειλικρίνειας των εργαζομένων με την εσωτερική τους ικανοποίηση. Επίσης, η υπευθυνότητα και ελευθερία τους συνδέθηκε με τη συνολική τους ικανοποίηση.

Οι Flora and Chiangetal (2007) μελέτησαν την αποτελεσματικότητα διάφορων συστημάτων ανταμοιβών, οικονομικών και μη οικονομικών στην απόδοση των

εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για τη μέτρηση τους λήφθηκαν υπ' όψιν οι 10 διαστάσεις ανταμοιβών και οι 12 διαστάσεις της απόδοσης (Bateman et al., 2002; Milkovich and Newman, 2005; Viswesvaran, 2001). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων σε 284 εργαζομένους.

Πίνακας 3.1: Σύντομη παρουσίαση ερευνών

A/A	Ερευνητές	Χώρα/ Έτος/ Μέγεθος δείγματος	Μεταβλητές έρευνας (Ικανοποίηση ή ανταμοιβές)	Μέθοδος (Case study ή συνέντευξη)	Συμπέρασμα
1	Flora F.T. Chiang et al	Χονγκ Κονγκ/ 2007/ 284	Ανταμοιβές- συμπεριφορά	Συνέντευξη	Θετική σχέση ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων
2	Pizam et al	ΗΠΑ/1983/100	Ικανοποίηση- Ανταμοιβές	Μελέτη περίπτωσης	Οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές επηρεάζουν την ικανοποίηση
3	Payam Gohari et. al	Μαλαισία/2003/77	Σχέση ανταμοιβών- απόδοση	Ερωτηματολόγια	Θετική σχέση εσωτερικών/εξωτερικών ανταμοιβών με την απόδοση
4	Huseyin Arasli et al.	Τεράν, Ιράν/ 2013/314	Ικανοποίηση - εξαίρετη προσπάθεια	Ερωτηματολόγια με κλίμακες μέτρησης που αναπτύχθηκαν από τους ίδιους	θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων
5	Burcu Ilgaz Yildirim et. al	Αλάνια, Τουρκία/2014/129	Ικανοποίηση από την εργασιακή συμπεριφορά	Ερωτηματολόγια (Minnesota and FFPS)	Θετική σχέση μεταξύ υπευθυνότητας, ειλικρίνειας με την ικανοποίηση

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση. Παρατηρήθηκε ότι οι οικονομικές

ανταμοιβές, οι μισθοί, bonus κ.ά αποτελούν σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους.

Επίσης, και οι μη οικονομικές ανταμοιβές παρατηρήθηκε ότι είναι εξίσου σημαντικές. Για παράδειγμα, οι προαγωγές και η αναγνώριση επιδρούν σημαντικά σε συμπεριφορές όπως την ανεξαρτησία, την ειλικρίνεια και την καινοτομία.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι έρευνες που μελετήθηκαν.

3.3 Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου - Διατύπωση Υποθέσεων

Σύμφωνα με τις έρευνες που μελετήθηκαν στο κεφάλαιο 3.3 και βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο 2, θα διαμορφώσουμε υποθέσεις που αφορούν τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών, ικανοποίησης από την εργασία και εξαιρετικής προσπάθειας των εργαζομένων.

3.3.1 Υποθέσεις που Αφορούν τη (Θετική) σχέση μεταξύ Ανταμοιβών και Ικανοποίησης από την Εργασία

Η εργασία παίζει καταλυτικό ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου, καθώς ένα πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου του αφιερώνεται σε αυτή. Επίσης, χαρακτηρίζει το άτομο και σύμφωνα με αυτή κατατάσσεται σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με το άτομο, με τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία (Crites, 1969).

Η μελέτη του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια πολύ δημοφιλής περιοχή έρευνας καθώς έχει συνδεθεί με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Διάφορες επιστήμες, όπως διοίκηση επιχειρήσεων και κοινωνιολογία δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το θέμα θεωρώντας πως η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει την αύξηση ή τη μείωση της

αποδοτικότητα και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Δημητρόπουλος, 1998).

Επίσης, ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου που λαμβάνει από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγων της κοινωνικής, οικογενειακής κατάστασης του και της ψυχικής υγείας του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του (Γρέβιας, 1993, Κάντας, 1998, Δημητρόπουλος, 1998).

Υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και συνεχίζονται να πραγματοποιούνται συνεχώς διεθνώς καθώς αποτελεί θέμα υψηλού ενδιαφέροντος.

Σύμφωνα με το Locke (1976) οι βασικότεροι λόγοι για την πληθώρα των ερευνών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ότι,

- Η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως απώτερος στόχος ενός εργαζομένου, εφόσον η ευτυχία αποτελεί αντικειμενικό στόχο στη ζωή του.
- Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά πολλές λειτουργίες της καθημερινής μας ζωής.

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τι είναι αυτό που τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Ο Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από οποίες σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality) δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι τείνουν να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και κάποιες άλλες καταλήγουν στο ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Παράγοντες του περιβάλλοντος

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που φαίνεται να ασκούν επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997).

Επομένως μπορούμε να πούμε ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η απογοήτευση και η αποξένωση, η τεχνολογία, η σημαντικότητα της εργασίας, η εποπτεία, η ψυχολογική ευεξία, η

σύγκρουση ρόλων και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων καθώς και η στάση του προϊσταμένου (Johns, G.,1996)

Υπάρχουν πολλές έρευνες (JohnsG. ,1996) όπου έχει διαπιστωθεί πως όσο ευρύτερο περιεχόμενο διαθέτει η εργασία τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Έτσι, στο περιεχόμενο μιας εργασίας γίνεται αναφορά πολλών επιμέρους διαστάσεων που επηρεάζουν καθοριστικά την επαγγελματική ικανοποίηση.

Προσωπικοί παράγοντες

Οι προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται στην προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου αλλά και στις προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει (Spector, 1997). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να προκύπτει όχι μόνο από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα τους στο χώρο εργασίας τους, αλλά και την προσωπική τους ζωή. Πολλές καλές εμπειρίες και συναισθήματα μπορούν να προκαλέσουν θετικά συναισθήματα και στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται οι βασικές για τον εργαζόμενο προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική ικανοποίηση (Spector, 1997).

Ο Horrock (1935) διαπίστωσε ότι υπάρχει δυνατή σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική προσαρμογή των εργαζομένων και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης τους. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε πως η ικανοποίηση από την εργασία δε μπορεί να είναι αντικειμενική, αλλά υποκειμενική και επηρεάζεται απόλυτα από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες του εργαζομένου (π.χ. το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική ικανοποίηση).

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Ο Roznowksi και ο Hulin (1992) αναφέρουν πως η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να προβλέψει την επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων που εκφράζεται μέσω των απουσιών, της ικανοποίησης και των αποχωρήσεων, καθώς και μέσω του αισθήματος τους ότι ανήκουν σε ομάδα.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να ενδιαφέρεται και να ενημερώνεται για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της, τις εργασιακές τάσεις και την υγεία τους τα οποία μετρώνται μέσω συνεντεύξεων ή με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους όπου δηλώνουν το βαθμό που είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και τους ρόλους τους (Cathy A. Kidd, 2006) εισάγοντας διάφορες κλίμακες μέτρησης.

Έτσι λοιπόν, ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος με την εργασία του προκύπτει από τις απαντήσεις που έχει δώσει στα αντίστοιχα σχετικά με την ικανοποίηση ερωτήματα. Τις περισσότερες φορές οι ερευνητές χρησιμοποιούν αν υπάρχουν παλιότερα εργαλεία μέτρησης που τους ικανοποιούν, ειδάλλως κατασκευάζουν νέα που ικανοποιούν τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό καθιστά δυσκολότερη τη σύγκριση διαφορετικών ερευνών και έχει ως συνέπεια μικρή πληροφόρηση για προβλήματα σχετικά με τη διαβάθμιση, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα (Cathy A. Kidd, 2006).

Μια γνωστή κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Το MSQ αποτελεί μια κλίμακα που περιλαμβάνει πολλές ερωτήσεις με σκοπό να μετρήσει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Υπάρχουν τρεις μορφές του, μία σύντομη και δύο μεγαλύτερες και απαιτούν από πέντε έως 20 λεπτά για τη συμπλήρωσή τους, αντίστοιχα. Περιλαμβάνουν ερωτήματα που εξετάζουν περίπου 20 τομείς σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Με τη σύντομη μπορούμε να υπολογίσουμε τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

Το MSQ ερευνά τα αισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους, και τη φύση των καθηκόντων τους, τα οφέλη και το μισθό που λαμβάνουν από αυτή.

Παρακάτω αναφέρονται οι είκοσι τομείς της ικανοποίησης που ερευνώνται μέσω της κλίμακας MSQ,

1. Αξιοποίηση ικανοτήτων
2. Αναγνώριση
3. Δημιουργικότητα
4. Προαγωγές
5. Εξουσία
6. Πολιτική της εταιρίας
7. Αμοιβή
8. Συνεργάτες
9. Δραστηριότητα
10. Ασφάλεια
11. Συνθήκες εργασίας
12. Ανεξαρτησία
13. Υπευθυνότητα
14. Επίτευξη
15. Κοινωνική υπηρεσία
16. Κοινωνικό γόητρο
17. Εποπτεία και

Ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων 18. Τεχνική Εποπτείας 19. Ποικιλία και 20. Ηθικές αξίες.

Το κάθε ερώτημα της περιγράφει ένα τομέα κι ο κάθε εργαζόμενος καλείται να δηλώσει πόσο ικανοποιημένος είναι από τον καθένα.

Με τη συμπλήρωση του οι εργαζόμενοι καλούνται μέσω των είκοσι τομέων της κλίμακας να αξιολογήσουν την ικανότητα του επιβλέποντα, τις εργασιακές συνθήκες, την αμοιβή, την ποικιλία των αρμοδιοτήτων, το επίπεδο της εργασιακής ευθύνης και τις προοπτικές εξέλιξης. Οι απαντήσεις που συμπληρώνονται στο MSQ συνήθως, κυμαίνονται σε πέντε κλίμακες από «πολύ δυσαρεστημένος», έως «πολύ ικανοποιημένος».

Μια άλλη μέθοδος για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης που δημιούργησαν η Smith και οι συνεργάτες της (Smith, 1997), είναι το Job Descriptive Index (JDI), που αποτελεί ένα αξιολογικό εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, λόγω της ιδιαίτερα προσεκτικής κατασκευής του.

Η κλίμακα JDI μέσω των 72 ερωτημάτων της μελετάει την ικανοποίηση από πέντε συνολικά τομείς, την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους (Spector, 2000) και χρησιμοποιείται κυρίως σε έρευνες που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της οργανωσιακής ψυχολογίας.

Μια άλλη, εξαβάθμια κλίμακα για τη μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι η Job in General Scale (JIG) που στηρίχθηκε στην JDI και περιλαμβάνει 18 στοιχεία που μπορούν να έχουν είτε μορφή επιθέτων ή σύντομων φράσεων.

3.3.2 Υποθέσεις που Αφορούν τη (Θετική) Σχέση μεταξύ Ανταμοιβών και Ικανοποίησης από την Εργασία

Έχοντας αναλύσει στο κεφάλαιο 3.4 την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και τις ανταμοιβές στο κεφάλαιο 2, σε συνδυασμό με την έρευνα του Pizametal (1983) που μελετήσαμε και παρατηρήσαμε τη θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της ικανοποίησης από την εργασία μπορούμε να διαμορφώσουμε τις παρακάτω υποθέσεις:

H1a, Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

H1b, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της εξωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

H2a, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

H2b, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της εξωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

3.3.3. Απόδοση των Εργαζομένων και Υποθέσεις που Αφορούν τη (Θετική) σχέση μεταξύ Ανταμοιβών και Απόδοσης/Εξαίρετης Προσπάθειας

3.3.3.1 Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Δίχως αμφιβολία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν πολλοί και διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της εργασίας. Αρχικά θα ήταν σκόπιμο να ορίσουμε τις έννοιες απόδοση των εργαζομένων και παραγωγικότητα της εργασίας. Ως παραγωγικότητα της εργασίας ορίζεται η σχέση ανάμεσα στις εκροές οι οποίες δημιουργούνται από ένα σύστημα παραγωγής ή μια παραγωγική διαδικασία και στις εισροές που είναι απαραίτητες να έχει το σύστημα αυτό προκειμένου να παράξει τις εκροές. Γενικότερα, η έννοια της παραγωγικότητας αναφέρεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής (γη, ανθρώπινο κεφάλαιο, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Έτσι, εξειδικεύοντας θα μπορούσαμε να ορίσουμε την παραγωγικότητα της εργασίας ως την ανθρώπινη προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί προκειμένου να παραχθεί η ποσότητα προϊόντος που απαιτείται.

Από την άλλη, η απόδοση των εργαζομένων ή αλλιώς η αποδοτικότητα της εργασίας αναφέρεται στο κατά πόσο ήταν οικονομικά ορθολογικός ο τρόπος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθούν οι δεδομένες εισροές και κατά πόσο η αξιοποίηση αυτών οδήγησε σε επιθυμητά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια η

αποδοτικότητα το βαθμό στον οποίο το κόστος παραγωγής ανταποκρίνεται στη αξία των παραγόμενων προϊόντων.

Επιγραμματικά μπορούμε να πούμε πως οι σημαντικότεροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι οι εξής,

1. Η εργασιακή ικανοποίηση
2. Η δικαιοσύνη
3. Το εργασιακό άγχος
4. Η εργασιακή εμπλοκή και η ασάφεια των ρόλων
5. Η εργασιακή αστάθεια / ανασφάλεια
6. Η εσωτερική παρακίνηση

1. Η εργασιακή ικανοποίηση

Εργασιακή ή επαγγελματική ικανοποίηση όπως ορίσαμε στο κεφάλαιο 2.3 είναι η θετική διάθεση που έχει ο εργαζόμενος να πάει στη δουλειά του και τα συναισθήματα του για αυτή. Αποτελεί υποκειμενική έννοια και διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Είναι γεγονός όμως πως οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους και επενδύουν σε αυτό.

2. Η δικαιοσύνη

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που διαδραματίζει πολύ σημαντικό ίσως και καταλυτικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων είναι η δικαιοσύνη που επικρατεί στον επαγγελματικό χώρο. Ας ξεκινήσουμε από το προφανές ότι όπως και στην κοινωνία έτσι και μέσα στο μικρόκοσμο μιας επιχείρησης κανένας εργαζόμενος δε θέλει να αισθάνεται ότι αδικείται από τους συναδέλφους του και τους ανωτέρους του. Στις σημερινές επιχειρήσεις μπορεί η αδικία και η κακή συμπεριφορά να είναι σπανιότερα φαινόμενα, όμως πολλές φορές συναντάμε εργαζομένους που επωφελούνται και προωθούνται από τον ανώτερο τους ενώ κάποιοι άλλοι αντίστοιχα ζημιώνονται. Κανείς μάνατζερ δεν θέλει να έχει εργαζομένους που αισθάνονται αδικημένοι. Αυτό θα τους έκανε να χάσουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά και να μην αποδίδουν στο μέγιστο μειώνοντας έτσι την αποδοτικότητα της εργασίας τους.

3. Το εργασιακό άγχος

Αναμφισβήτητα ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι το εργασιακό άγχος. Την σημερινή εποχή, πολλοί εργαζόμενοι και ειδικότερα οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και όσοι απασχολούνται σε πολυεθνικές και χρηματιστηριακές επιχειρήσεις καταβάλλονται από επαγγελματικό άγχος στην προσπάθεια τους να πετύχουν ολοένα και αυξανόμενους επαγγελματικούς στόχους. Το εργασιακό άγχος πανικοβάλλει και φθείρει τον εργαζόμενο στερώντας του ενέργεια και χρόνο τα οποία είναι κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας αυτού.

4. Η εργασιακή εμπλοκή και η ασάφεια των ρόλων

Κρίσιμο μέγεθος το οποίο απογειώνει ή καταβαθρώνει τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και παραγωγή είναι οι ξεκάθαροι ρόλοι οι οποίοι πρέπει να διέπουν κάθε επαγγελματικό χώρο. Για να αποσαφηνιστεί περισσότερο, κάθε εργαζόμενος οφείλει να γνωρίζει ποια θα είναι η εργασιακή εξειδίκευση του, δηλαδή να έχει ενημερωθεί εκ των προτέρων για το τι αρμοδιότητες και ευθύνες θα έχει, πριν αναλάβει εργασία. Δυστυχώς όμως, πολλές φορές κυρίως στον υπερφορτωμένο δημόσιο τομέα συμβαίνει οι αρμοδιότητες και ευθύνες να επικαλύπτονται μεταξύ των εργαζομένων. Υπάρχει επομένως μεγάλη ασάφεια των ρόλων και εργασιακή εμπλοκή. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλοί εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, εμπλέκονται στις αρμοδιότητες συναδέλφων, παραμελούν τα καθήκοντα τους και τελικά γίνονται αντιπαραγωγικοί σημειώνοντας πολύ χαμηλή εργασιακή απόδοση το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα.

5. Η εργασιακή αστάθεια και ανασφάλεια

Τη σημερινή εποχή, περισσότερο από κάθε άλλη, εξαιτίας της κρίσης που επηρεάζει το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα, μπορούμε να παρατηρήσουμε την εργασιακή αστάθεια καθώς και τη δεδομένη ανασφάλεια για το μέλλον την οποία αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Ένας, εάν όχι ο κυριότερος, ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι η ασφάλεια που αισθάνονται για το επαγγελματικό τους μέλλον. Να γνωρίζουν

δηλαδή σε μακροπρόθεσμη βάση πως θα συνεχίσουν να εργάζονται και με καλές απολαβές και προοπτικές. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος συγκεντρώνεται πνευματικά και σωματικά στην εργασία του, δεν ασχολείται με πράγματα και καταστάσεις τα οποία του αποσπούν την προσοχή του και πετυχαίνει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η ασφάλεια μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας του εργαζομένου.

6. Η εσωτερική παρακίνηση

Μια παλιά θεωρία της επιστήμης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει πως «επιτυχημένος μάνατζερ είναι αυτός που όχι μόνο κάνει τους εργαζομένους να πετυχαίνουν καλά αποτελέσματα, αλλά αυτός που παρακινεί έτσι τους υφισταμένους του να εργάζονται και να νιώθουν πως εκτός από τον εαυτό τους εργάζονται και προς όφελος της επιχείρησης. Υποστηρίζει, δηλαδή, πως ένας επιτυχημένος μάνατζερ οφείλει να παρακινεί τους εργαζόμενους για να θεωρούν αυτοί πως τα ατομικά τους οφέλη περνούν μέσα από το συνολικό όφελος, την ευημερία και τη κερδοφορία της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι παρακίνησης ενός εργαζομένου ώστε να αυτός να νοιώθει περισσότερο ευτυχισμένος και να παράγει μεγαλύτερα αποτελέσματα, μερικές από αυτές είναι οι εξής,

1. Η ηθική ανταμοιβή, δηλαδή ο προϊστάμενος να λείει στον υφιστάμενο τους πόσο ικανοποιημένος είναι από το έργο που αυτός παράγει
2. Η παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή προμηθειών (bonus). Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος παρακινεί τον εργαζόμενο δίνοντας του οικονομικό κίνητρο, αν δουλέψει αποτελεσματικότερα και παράγει περισσότερα αποτελέσματα θα έχει μερίδιο στην επιτυχία
3. Η παροχή προαγωγών. Σκοπός των περισσότερων εργαζομένων είναι ή θα πρέπει να είναι η εξέλιξη μέσα στον επαγγελματικό τους βίο, να έχουν θετικές προοπτικές και συνεχώς να ανεβαίνουν στην ιεραρχία της επιχείρησης. Έτσι, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει κίνητρα εξουσίας στον υφιστάμενο για να πετύχει τη μεγαλύτερη απόδοση του. Ένα συνηθισμένο stresstest στο οποίο υποβάλλουν συνήθως οι πολυεθνικές εταιρίες τους εργαζομένους τους οι οποίοι επιθυμούν να ανέβουν ιεραρχικά είναι να ορίζουν μια προαγωγή για δύο ή τρεις

εργαζομένους. Οι κανόνες είναι απλοί όποιος από τους εργαζομένους πετύχει τα περισσότερα και ποιοτικότερα αποτελέσματα στο λιγότερο χρόνο κερδίζει τη θέση και τη προαγωγή.

Η υψηλή απόδοση (εξαιρετική προσπάθεια) μπορεί να προσεγγιστεί μέσα από την έννοια της οργανωτικής αλτρουιστικής συμπεριφορά /OCB (organizational citizenship behavior). Η OCB έχει οριστεί ως η συμμετοχή σε δραστηριότητες ή ενέργειες που δεν αποτελούν μέρος της επίσημης περιγραφής της θέσης εργασίας, αλλά αυτό ευνοεί την επιχείρηση στο σύνολο (Borman, 2004).

Η οργανωτική αλτρουιστική συμπεριφορά έχει τρεις διαστάσεις, τον αλτρουισμό την αρετή και την ευσυνειδησία και αποδείχθηκε ότι σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Yen and Niehoff, 2004) και την οργανωτική επιτυχία (Podsakoff and MacKenzie, 1994). Η OCB μπορεί να επιδράσει σημαντικά ατομικά αλλά και συλλογικά στην επιχείρηση, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις που τη μελετάνε ενδιαφέρονται για την πρόβλεψη, την τόνωση και την επιβράβευση της.

3.3.3.2 Υποθέσεις που αφορούν τη (θετική) σχέση μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης/εξαιρετικής προσπάθειας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και έρευνες που μελετήσαμε στο κεφάλαιο 3, των Chiang et al. (2007) και Payam et al. (2003), καταλήξαμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ανταμοιβών και εξαιρετικής προσπάθειας των εργαζομένων. Παρακάτω διαμορφώνονται οι εξής υποθέσεις για τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και εξαιρετικής προσπάθειας,

H3.1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού.

H3.2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της ευσυνειδησίας.

H3.3, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της αρετής.

H4.1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού.

H4.2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της ευσυνειδησίας.

H4.3, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της αρετής.

3.3.4 Υποθέσεις που Αφορούν τη (Θετική) σχέση μεταξύ της Ικανοποίησης από την Εργασία και της Απόδοσης/Εξαίρετης Προσπάθειας

Σύμφωνα με την έρευνα των Huseyin et al. (2013) και τη μελέτη της σχέσης της ικανοποίησης από την εργασία και της εξαίρετης προσπάθειας το θεωρητικό μοντέλο που διαμορφώνουμε θα περιλαμβάνει τις εξής υποθέσεις,

H5a1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης και του αλτρουισμού.

H5a2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης και της ευσυνειδησίας.

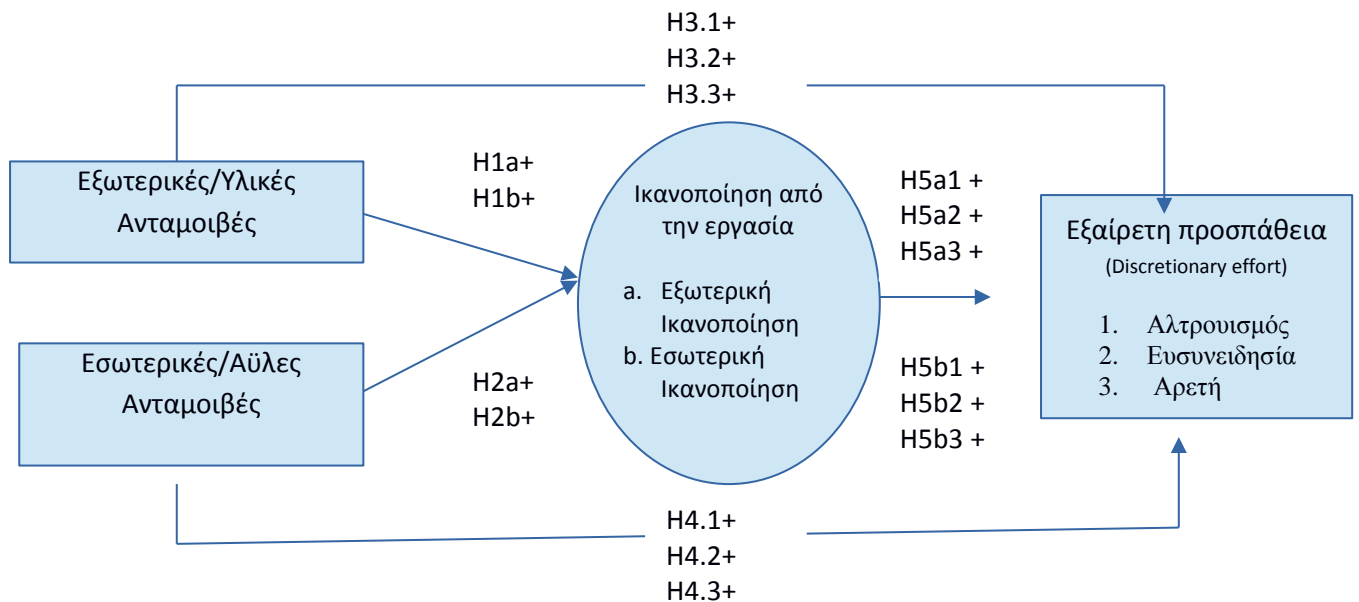
H5a3, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης και της αρετής.

H5b1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής ικανοποίησης και του αλτρουισμού.

H5b2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής ικανοποίησης και της ευσυνειδησίας.

H5b3, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής ικανοποίησης και της αρετής.

Διάγραμμα 3.1 Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας: Η επίδραση των ανταμοιβών στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση/εξαίρετη προσπάθεια



Στο διάγραμμα 3.1 αποτυπώνεται το σύνολο των υποθέσεων της έρευνάς μας. Συγκεκριμένα, τόσο οι εξωτερικές/υλικές ανταμοιβές όπως είναι: οι μισθοί, τα bonus, τα δώρα κτλ όσο και οι εσωτερικές/άυλες ανταμοιβές όπως οι έπαινοι, τα θετικά σχόλια από το προϊστάμενο κτλ συμβάλλουν αφενός στην ικανοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) του υπαλλήλου από την εργασία του και αφετέρου στο να εργαστεί πέρα από το καθήκον με αλtruισμό, ευσυνειδησία αλλά και αρετή. Παράλληλα στην εξαίρετη προσπάθεια (απόδοση) του εργαζόμενου συμβάλλει και η ικανοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) από την εργασία.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο ερωτηματολογίων, είναι να διερευνηθεί το περιεχόμενο της πολιτικής ανταμοιβών και η σύνδεση της με την ικανοποίηση του προσωπικού (σημαντική εργασιακή στάση) και την εργασιακή συμπεριφορά/απόδοσή του στον τομέα των υπηρεσιών, και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

4.1 Επιλογή Πλαισίου Διεξαγωγής της Έρευνας

Οι έρευνες που μελετήθηκαν στο συγκεκριμένο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της σύνδεσης της με τις ανταμοιβές και την εξαιρετική συμπεριφορά εστίαζαν στον κλάδο των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα των ξενοδοχείων.

Η επιλογή του συγκεκριμένου 5* ξενοδοχείου της Χαλκιδικής έγινε για να συμπληρώσει τη βιβλιογραφία και την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης, των ανταμοιβών και της εξαιρετικής συμπεριφοράς.

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο απασχόλησε 300 εργαζομένους κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου. Κρίθηκε κατάλληλο καθώς το πλήθος των εργαζομένων ήταν επαρκές για μια αντιπροσωπευτική έρευνα και η έρευνα του αποτέλεσε “πρόκληση” καθώς δεν είχε προηγηθεί άλλη. Το ξενοδοχείο καλύπτει έκταση 5.500 στρεμμάτων και απασχολεί προσωπικό σε τμήματα «Καθαριότητας, Ασφαλείας, Συντήρησης, F and B, Υποδοχής, Κρατήσεων, Λογιστηρίου, Φροντίδας παιδιών και Spa».

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν οι 136 εργαζόμενοι του πολυτελούς ξενοδοχείου της Χαλκιδικής (απογραφική έρευνα), που εργάζονταν κατά το διάστημα της πραγματοποίησης της έρευνας 25.10.2016 έως 30.10.2016, από σχεδόν όλες τις διαφορετικές θέσεις ευθύνης οι οποίες μπορεί να υπάρχουν σε ένα ξενοδοχείο. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 91 άτομα.

4.2 Ερευνητικός Στόχος

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί το περιεχόμενο της πολιτικής ανταμοιβών και η σύνδεση της με την ικανοποίηση του προσωπικού και την εργασιακή συμπεριφορά του στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Πρόκειται να διερευνηθεί διεξοδικά κατά πόσο οι ανταμοιβές επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού και την εξαιρετή προσπάθεια. Στόχος είναι η επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για τα στελέχη της ΔΑΔ στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και για το επιστημονικό πεδίο της ΔΑΔ γενικότερα.

4.3 Ερευνητική Στρατηγική

Ως ερευνητική στρατηγική της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης σε μια προσπάθεια επίτευξης καλύτερης κατανόησης και ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε μια ξενοδοχειακή μονάδα 5*. Συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε προσωπικά στο σύνολο των εργαζομένων του ξενοδοχείου.

4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη και 60 ερωτήσεις στο σύνολο. Στο Α' μέρος της συνέντευξης ρωτήθηκαν μέσω 5 ερωτήσεων κάποια ατομικά χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία, εργασιακή εμπειρία του ερωτώμενου, επίπεδο εκπαίδευσης και θέση στην οποία εργάζεται. Στο Β' μέρος, οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ερωτήσεις κρίσεως σχετικά με τη θέση την οποία εργάζονται, την ικανοποίηση από την εργασία τους μέσω 17 ερωτήσεων, τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) μέσω 22 ερωτήσεων και τις διαστάσεις συμπεριφοράς τους στην εργασία (αλτρουισμό, ευσυνειδησία, αρετή) με τη συμπλήρωση 16 ερωτήσεων.

Τέλος, οι δυσκολίες που αντιμετώπισα κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας ήταν ελάχιστες σχεδόν μηδαμινές καθώς το σύνολο των εργαζομένων ήταν πρόθυμο να απαντήσει στις ερωτήσεις μου.

4.5 Εργαλεία Μέτρησης των υπο-μελέτη Μεταβλητών

Οι εσωτερικές/εξωτερικές ανταμοιβές μετρήθηκαν με ερωτήσεις μέτρησης των ανταμοιβών από τα άρθρα «Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business» και «The impact of rewards» του Bustamam et al. μέσω 17 ερωτήσεων αντί για 18 που είναι στο σύνολό τους, καθώς αφαιρέθηκε η μία που αφορούσε την αύξηση του μισθού που δε θα μπορούσε να απαντηθεί γιατί ήταν ο πρώτος χρόνος λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ερευνήθηκαν τα δύο είδη ανταμοιβών των εργαζομένων, οι εσωτερικές (ερωτήσεις ενότητας 1 ερωτηματολογίου: 1,2,4,5,6,7,9,12,13,14,15) και εξωτερικές ανταμοιβές (ερωτήσεις ενότητας 1 ερωτηματολογίου: 3,7,8,10,11,16,17). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απόλυτα. Άρα όσο μεγαλύτερη η τιμή τόσο πιο υψηλό θεωρείται το επίπεδο των ανταμοιβών.

Η ικανοποίηση μετρήθηκε με ερωτήσεις από την κλίμακα Minnesota, τη σύντομη έκδοση της που αποτελείται από 20 ερωτήσεις, μέσω 21 ερωτήσεων καθώς προστέθηκε μία ερώτηση για τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με το άρθρο «Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers» (Martins and Proenca, 2012). Ερευνήθηκαν δύο διαστάσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων, η ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές (ερωτήσεις ενότητας 2 ερωτηματολογίου: 1,5,11,12,13,16,17,20,21, Βλ. Παράρτημα) και ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές (ερωτήσεις ενότητας 2 ερωτηματολογίου: 2,3,4,6,7,8,9,10,14,15,18,19, Βλ. Παράρτημα). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1=Πολύ δυσαρεστημένος, 2=Δυσαρεστημένος, 3= Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ευχαριστημένος, 4=ικανοποιημένος και 5=Πολύ ικανοποιημένος. Άρα όσο μεγαλύτερη η τιμή τόσο πιο ικανοποιημένος ο εργαζόμενος.

Τέλος, οι τρεις διαστάσεις εξαιρετης συμπεριφοράς (οργανωτική αλτρουιστική συμπεριφορά/μετρήθηκαν με την κλίμακα OCB μέσω 16 ερωτήσεων (Argentino et. al. 2008). Η OCB περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: αλτρουισμός (ερωτήσεις ενότητας 3 ερωτηματολογίου: 1-6), ευσυνειδησία (ερωτήσεις ενότητας 3 ερωτηματολογίου: 7-10 και 16) και αρετή (ερωτήσεις ενότητας 3 ερωτηματολογίου: 11-15).

Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1=Δε με χαρακτηρίζουν καθόλου, 2= Δε με χαρακτηρίζουν, 3= Με χαρακτηρίζουν και δε με χαρακτηρίζουν, 4=Με χαρακτηρίζουν σε κάποιο βαθμό και 5= Με χαρακτηρίζουν απόλυτα. Άρα όσο υψηλότερη η τιμή τόσο πιο έντονα χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο οι συμπεριφορές που περιγράφουν την υψηλή απόδοση/εξαιρετη προσπάθεια.

4.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η πιλοτική έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο 25 Οκτωβρίου-30 Οκτωβρίου 2016 έπειτα από την άδεια που παραχωρήθηκε από το Διευθυντή του ξενοδοχείου και της υπεύθυνης του τμήματος «Ανθρώπινου Δυναμικού». Διεξήχθη με διανομή 136 ερωτηματολογίων στα τμήματα του ξενοδοχείου. Πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε 5 εργαζόμενους από διαφορετικά τμήματα. Συλλέχθηκαν συνολικά 91 ερωτηματολόγια. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την ανωνυμία, την εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα των στοιχείων που επρόκειτο να συγκεντρωθούν και έλαβαν σχετικές οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

4.7. Στατιστική Ανάλυση

Για την τεκμηρίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων εφαρμόσαμε περιγραφική στατιστική υπολογίζοντας ποσοστά και μέσους όρους μέσω του S.P.S.S (Statistical Package for Social Sciences) και ειδικότερα της έκδοσης S.P.S.S 23.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε σε κάθε περίπτωση, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας των κλιμάκων των μεταβλητών και των αποτελεσμάτων.

Στη συνέχεια, με τη χρήση του λογισμικού έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους.

Πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας με τη χρήση της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων (μέθοδο περιστροφής Varimax) και αξιοπιστίας τους με τον υπολογισμό του δείκτη alpha Cronbach.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις για τον έλεγχο και την επιβεβαίωση των υποθέσεων με το συντελεστή Pearson (r), τα όρια των τιμών του οποίου μπορεί να είναι,

- Υψηλή συσχέτιση, 0,5 – 1,0 ή -0,5 έως 1,0
- Μέτρια συσχέτιση, 0,3 – 0,5 ή -0,3 έως 0,5
- Χαμηλή συσχέτιση, 0,1 – 0,3 ή -0,1 έως -0,3

Ο συντελεστής συσχέτισης δείχνει το βαθμό που δυο μεταβλητές σχετίζονται ως προς τη γραμμική τους σχέση και σε τι βαθμό μια μεταβολή της μιας θα επηρεάσει την άλλη. Το μειονέκτημα είναι ότι δεν μπορούν να εμφανιστούν οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα Έρευνας

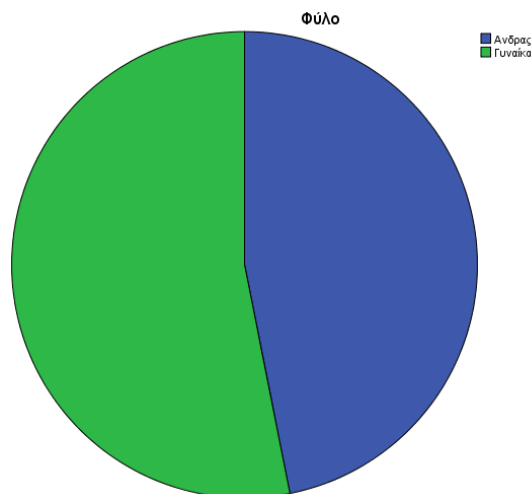
5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 96 ερωτηματολόγια συμπεριλαμβανομένων και αυτών που χρησιμοποιήθηκαν για την πιλοτική έρευνα. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 4 ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία ανοικτού. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Ερώτηση 1^η, Φύλο

Από τους 96 ερωτώμενους οι 51(53,1%) είναι γυναίκες και οι 45(46,9%) άντρες, άρα παρατηρείται σχετική ισορροπία.

Διάγραμμα 5.1, Φύλο

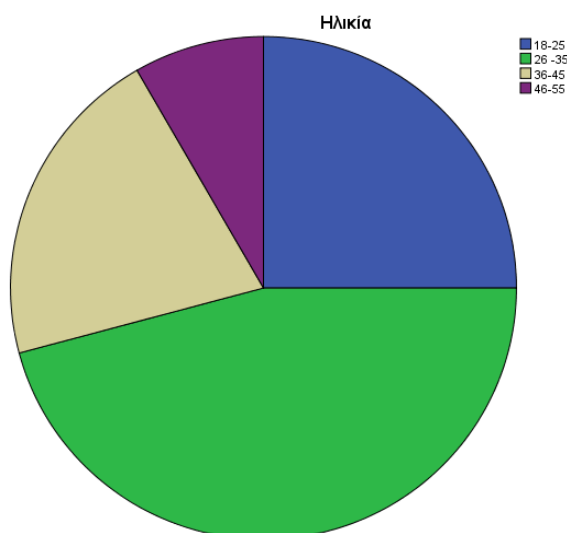


Ερώτηση 2^η, Ηλικία

Από το σύνολο του δείγματος, 24 εργαζόμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα «18-26» ετών, 44 εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα «26-36» ετών, 20 εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα «36-46 ετών» και τέλος 8 εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα «46-56

ετών» με ποσοστά 25%, 45,8%, 20,8% και 8,3%, αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι (με σημαντική διαφορά από τους υπόλοιπους) είναι μεταξύ 26 και 36 ετών και στη δεύτερη θέση ανήκουν οι εργαζόμενοι 18-26, που θα μπορούσε να οφείλεται στην άμεση απορρόφηση προσωπικού για εργασία και πρακτική άσκηση από τουριστικές σχολές.

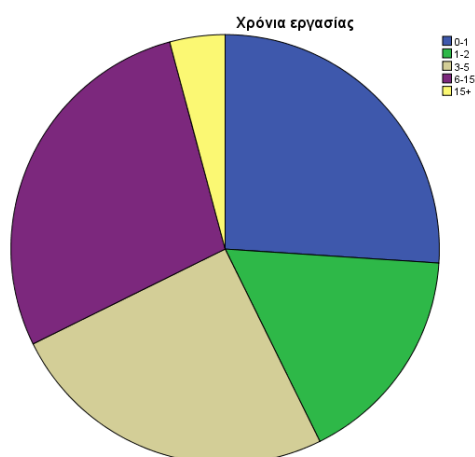
Διάγραμμα 5.2, Ηλικία



Ερώτηση 3η, Εμπειρία

Στο ερώτημα της εργασιακής εμπειρίας 25(26%) εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι έχουν εμπειρία μικρότερη του ενός έτους. Ακόμη, 16(16,7%) εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι είχαν εμπειρία από 1 έως 3 χρόνια, επίσης 24(25%) εργαζόμενοι μας δήλωσαν πως έχουν εμπειρία από 3 έως και 6 χρόνια, 27(28,1%) εργαζόμενοι έχουν εμπειρία από 6 έως και 15 χρόνια, ενώ τέλος 4(4,2%) εργαζόμενοι μας δήλωσαν πως έχουν εμπειρία μεγαλύτερη από 15 έτη. Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι έχουν εμπειρία από 6 έως 15 χρόνια και μικρότερη του ενός έτους που είναι ανάλογο με την ηλικία των εργαζομένων που αναλύθηκε στην ερώτηση 2.

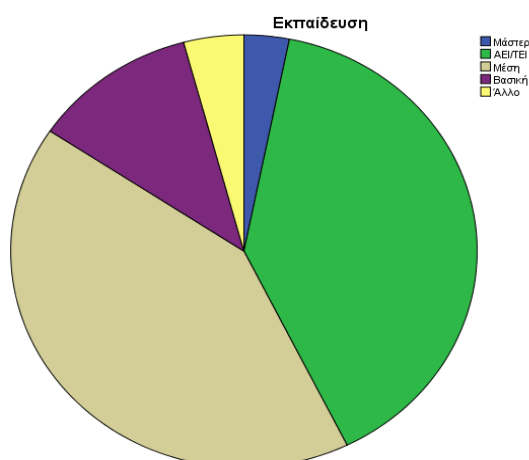
Διάγραμμα 5.3, Εργασιακή εμπειρία



Ερώτηση 4^η, Επίπεδο εκπαίδευσης

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης 3(3,1%) εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 38(39,6%) εργαζόμενοι μας δήλωσαν ότι έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ΑΕΙ – ΤΕΙ, 40(41,7%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι έχουν απολυτήριο λυκείου, 11(11,5%) εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είναι τελειόφοιτοι γυμνασίου και τέλος 4(4,2%) εργαζόμενοι δήλωσαν «άλλο». Τα μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων παρατηρείται να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ και να έχουν απολυτήριο λυκείου, καθώς κατά το πλείστον τα ξενοδοχεία απασχολούν τελειόφοιτους τουριστικών σπουδών και φοιτητές που δεν έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους.

Διάγραμμα 5.4, Επίπεδο εκπαίδευσης



Ερώτηση 5^η. Θέση εργασίας

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι 21 εργαζόμενοι εργάζονταν στο τμήμα «Καθαριότητας», 11 στο τμήμα «Ασφάλειας», 12 στο τμήμα «Συντήρησης», 18 στο τμήμα «F and B», 15 στο τμήμα «Υποδοχής», 2 στο τμήμα «Κρατήσεων», 3 στο τμήμα «Ανθρώπινου Δυναμικού», 3 στο «Λογιστήριο», 2 στο «Παιδικό χωριό» και 9 από το «Sra» του ξενοδοχείου. Παρατηρούμε ότι η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ήταν αναλογική με το μέγεθος των τμημάτων. Επίσης, γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναλογική η σχέση μεταξύ του αριθμού εργαζομένων στα τμήματα που απαιτούν ειδικές σπουδές και γνώσεις σε σύγκριση με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο αντίστοιχο ερώτημα.

5.2 Περιγραφική Στατιστική

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής μέσοι όροι και τυπική απόκλιση.

5.2.1 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Εσωτερικών και Εξωτερικών Ανταμοιβών

Από τον πίνακα 5.1 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι λαμβάνουν σε μικρότερο βαθμό εσωτερικές ανταμοιβές από εξωτερικές με μέσους όρους 3,37 και 3,70 αντίστοιχα. Παρατηρούμε ότι θεωρούν ότι λαμβάνουν σε μικρό βαθμό την απαραίτητη εκπαίδευση ενώ καταλαβαίνουν πως να συμπεριφερθούν ώστε να είναι αποτελεσματικοί.

Πίνακας 5.1, Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ανταμοιβών

Ανταμοιβές-διατυπώσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	3,37	,96
1 Έχω λάβει (από το ξενοδοχείο) την εκπαίδευση που ήταν απαραίτητη για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	2,76	1,08332
2 Έχω ευκαιρίες για να αναπτύξω τις ικανότητες/δεξιότητές μου	3,50	,88258
3 Νιώθω σταθερότητα – ασφάλεια	3,47	,84578
4 Λαμβάνω αναγνώριση για τη συνεισφορά μου (επίσημα ή ανεπίσημα π.χ. ένα μπράβο)	3,32	1,07110
5 Λαμβάνω συνεχόμενη ανατροφοδότηση και αναγνώριση για τη δουλειά μου	3,27	,97850
6 Η αναγνώριση που λαμβάνω για τη δουλειά μου είναι συνεχής και δίκαιη	3,22	,96467
7 Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τον/την προϊστάμενο/ή μου ανταποκρίνεται στην πραγματική μου απόδοση	3,35	,97310
16 Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν	3,63	,92189
12 Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων	3,11	1,06494
13 Νιώθω ότι συμβάλλω στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου	3,56	,86830
14 Μπορώ να παίρνω αποφάσεις/πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας μου	3,43	1,01302
15 Αξιοποιώ τις ικανότητες /δεξιότητες που κατέχω	3,78	,87302
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	3,7	0,86
8 Καταλαβαίνω πως πρέπει να συμπεριφερθώ ώστε να είμαι αποτελεσματικός/ή	4,07	,77112
10 Λαμβάνω έναν δίκαιο μισθό σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλω	3,18	1,03613
11 Μου παρέχονται ικανοποιητικές extra παροχές (π.χ. στέγη, τροφή)	3,92	,85430
9 Λαμβάνω έναν ικανοποιητικό μισθό	3,41	,88945
17 Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά επιστρέφουν (εφόσον το επιθυμούν) στην εργασία τους την επόμενη σεζόν	3,91	,72661

* 5βάθμια κλίμακα likert όπου, 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα

5.2.2 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις από τη Μέτρηση της Ικανοποίησης των Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τον πίνακα 5.2 είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις εσωτερικές ανταμοιβές τους, δηλώνοντας περισσότερο ικανοποιημένοι από το βαθμό υπευθυνότητας της δουλειάς τους και λιγότερο για τις εξωτερικές, όπου τη μικρότερη ικανοποίηση έχουν για το επίπεδο της αμοιβής τους σχετικά με τη δουλειά που προσφέρουν.

Πίνακας 5.2. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της ικανοποίησης από την εργασία

Ικανοποίηση από την εργασία	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,65	0,95
B2.1 Την ασφάλεια /σταθερότητα που σας παρέχεται	3,65	,78108
B2.5 Τον τρόπο που το αφεντικό -προϊστάμενος/η σας χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	3,85	,97310
B2.11 Τον τρόπο που η εταιρία θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	3,41	,85321
B2.12 Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας	3,32	,99995
B2.13 Τις ευκαιρίες εξέλιξης που σας δίνονται σε αυτή τη δουλειά	3,71	,81971
B2.16 Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	3,76	1,00257
B2.17 Την επιβράβευση που παίρνετε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	3,53	1,01518
B2.20 Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	3,81	1,09844
B2.21 Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)	3,80	1,03232
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	4,16	0,8
B2.2 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)	3,85	,72517
B2.3 Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών	3,73	,77431
B2.4 Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο	3,99	,68817
B2.6 Τη δυνατότητα που σας δίνεται για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3,58	,90224
B2.7 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να κάνετε κάτι που δεν πηγαίνει ενάντια στη συνείδηση σας	3,790	,83502
B2.8 Την ευκαιρία που σας δίνετε να προσφέρετε σε άλλους	3,90	,73240

B2.9 Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας	3,71	,86956
B2.10 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	3,79	,81971
B2.14 Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	3,74	,75735
B2.15 Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες	3,74	,87353
B2.18 Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας	3,85	,85680
B2.19 Το βαθμό υπευθυνότητα της δουλειά σας	4,09	,75503
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	3,92	,71443
B2.22 Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε,	3,93	,71443

* 5βάθμια κλίμακα likert όπου, 1= Πολύ δυσαρεστημένος και 5= Πολύ ικανοποιημένος

Από τις παραπάνω ερωτήσεις και από την ερώτηση για τη συνολική ικανοποίηση, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

5.2.3 Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις από τη Μέτρηση της Εξαιρετικής Προσπάθειας των Εργαζομένων

Παρατηρούμε (βλ. πίνακα 5.3) υψηλό επίπεδο αλτρουισμού στους εργαζόμενους, ενώ ακολουθεί η αρετή και τέλος η ευσυνειδησία με μέσους όρους «4,29», «4,15» και «3,95» αντίστοιχα. Όσον αφορά την «αρετή», ο μέσος όρος παρατηρούμε ότι μειώθηκε αρκετά μέσω των ουδέτερων απαντήσεων στην ερώτηση « Δεν κάνω extra διαλείμματα».

Πίνακας 5.3 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της εξαιρετικής προσπάθειας

Εξαιρετική προσπάθεια-διατυπώσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ΑΛΤΡΟΥΙΣΜΟΣ	4,29	0,77
B3.1 Πρόθυμα βοηθώ τους συναδέλφους μου στη δουλειά όταν χρειάζεται να επιλύσουν προβλήματα που ανακύπτουν	4,33	,74685
B3.2 Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους άλλους (στη δουλειά) όταν χρειάζονται τη βοήθειά μου	4,33	,81428
B3.3 Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πολύ	4,37	,74339
B3.4 δουλειά (φόρτο - δεν προλαβαίνουν)	4,31	,77204
B3.5 Αναπληρώνω τους συναδέλφους μου όταν απουσιάζουν	4,22	,74273
B3.6 Μοιράζομαι τις γνώσεις μου/βοηθάω νέους ή υπάρχοντες	4,21	,79361

συναδέλφους προκειμένου να τους βοηθήσω αν κι αυτό δεν απαιτείται		
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	3,95	0,92
B3.7 Προσπαθώ να αποφεύγω συγκρούσεις /προβλήματα με άλλους συναδέλφους	3,87	,94312
B3.8 Παρακολουθώ τη λειτουργία των άλλων τμημάτων χωρίς να είμαι υποχρεωμένος/η προκειμένου να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου και να ενισχύσω την εικόνα του ξενοδοχείου στους πελάτες του	3,71	,97243
B3.9 Συμμετέχω σε μη υποχρεωτικές συγκεντρώσεις τις οποίες θεωρώ σημαντικές	3,85	,97310
B3.10 Παρακολουθώ τις ανακοινώσεις της διοίκησης του ξενοδοχείου με μεγάλο ενδιαφέρον και τις λαμβάνω υπόψη μου	4,00	,85840
B3.16 Εργάζομαι πάντα με ευσυνειδησία	4,31	,83502
ΑΡΕΤΗ	4,15	0,95
B3.11 Παρακολουθώ με ενδιαφέρον αλλαγές - εξελίξεις που συμβαίνουν στο ξενοδοχείο	4,23	,86425
B3.12 Σέβομαι τους κανονισμούς του ξενοδοχείου ακόμη κι όταν κάποιος δεν με βλέπει	4,06	,93822
B3.13 Δεν κάνω extra διαλείμματα	3,83	1,04294
B3.14 Πιστεύω ότι πρέπει να προσφέρω με γνώμονα το πόσο αμείβομαι («δίκαιη δουλειά για δίκαιη αμοιβή»)	4,25	,78136
B3.15 Κάνω τη δουλειά μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με καθοδηγεί συνεχώς (να μου λέει τι πρέπει να κάνω)	4,40	,70306

* 5βάθμια κλίμακα likert όπου, 1= Δε με χαρακτηρίζει καθόλου και 5= Με χαρακτηρίζει απόλυτα

5.3 Έλεγχος Εγκυρότητας Κλιμάκων/Εργαλείων Μέτρησης των υπό Μελέτη Μεταβλητών - Αποτελέσματα Ανάλυσης Παραγόντων

Για το έλεγχο της εγκυρότητας των υπό μελέτη μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση σε κύριους παράγοντες. Η διαδικασία για την κάθε μεταβλητή περιγράφεται αναλυτικά στις παρακάτω υποενότητες.

5.3.1 Έλεγχος Εγκυρότητας Εσωτερικών- Εξωτερικών Ανταμοιβών

Αρχικά πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα και παρατηρήθηκε ότι οι ερωτήσεις «11 Μου παρέχονται ικανοποιητικές extra παροχές (π.χ. στέγη, τροφή)», «17 Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά επιστρέφουν (εφόσον το επιθυμούν) στην εργασία τους την επόμενη σεζόν» «8 Καταλαβαίνω πως πρέπει να συμπεριφερθώ ώστε να είμαι αποτελεσματικός/ή» και «15 Αξιοποιώ τις ικανότητες /δεξιότητες που κατέχω» πρέπει να αφαιρεθούν λόγω μη συνάφειας και χαμηλής φόρτισης (< 0.40).

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.4, επιβεβαιώνονται δύο παράγοντες ως προς την εγκυρότητά τους, εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές. Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν τις εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι «9 Λαμβάνω έναν ικανοποιητικό μισθό» και η «10 Λαμβάνω έναν δίκαιο μισθό σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω».

Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν τις εσωτερικές ανταμοιβές είναι οι «1 Έχω λάβει (από το ξενοδοχείο) την εκπαίδευση που ήταν απαραίτητη για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου», «2 Έχω ευκαιρίες για να αναπτύξω τις ικανότητες/ δεξιότητές μου», «3 Νιώθω σταθερότητα – ασφάλεια», «4 Λαμβάνω αναγνώριση για τη συνεισφορά μου (επίσημα ή ανεπίσημα π.χ. ένα μπράβο)», «5 Λαμβάνω συνεχόμενη ανατροφοδότηση και αναγνώριση για τη δουλειά μου», «6 Η αναγνώριση που λαμβάνω για τη δουλειά μου είναι συνεχής και δίκαιη», «7 Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τον/την προϊστάμενο/ή μου ανταποκρίνεται στην πραγματική μου απόδοση», «13 Νιώθω ότι συμβάλλω στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου», «14 Μπορώ να παίρνω αποφάσεις/πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας μου» και «16 Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν»

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε η αξιοπιστία με το δείκτη A-Cronbach στις ερωτήσεις που προσδιορίζουν τις εξωτερικές ανταμοιβές και το αποτέλεσμα ήταν $\alpha = 0,884 > 0.7$ που σημαίνει ότι η κλίμακα είναι και αξιόπιστη. Το ίδιο πραγματοποιήθηκε και για τις ερωτήσεις που προσδιορίζουν τις εσωτερικές ανταμοιβές με το A- Cronbach ίσο με $\alpha = 0,892$ κι έτσι παρατηρούμε ότι επίσης είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

Πίνακας 5.4 Έλεγχος εγκυρότητας των εσωτερικών-εξωτερικών ανταμοιβών

	Component	
	1	2
B6 Η αναγνώριση που λαμβάνω για τη δουλειά μου είναι συνεχής και δίκαιη	,807	,236
B4 Λαμβάνω αναγνώριση για τη συνεισφορά μου (επίσημα ή ανεπίσημα π.χ. ένα μπράβο)	,801	,041
B5 Λαμβάνω συνεχόμενη ανατροφοδότηση και αναγνώριση για τη δουλειά μου	,744	,221
B13 Νιώθω ότι συμβάλλω στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου	,680	-,053
B14 Μπορώ να παίρνω αποφάσεις/πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας μου	,672	,165
B7 Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τον/την προϊστάμενο/ή μου ανταποκρίνεται στην πραγματική μου απόδοση	,666	,312
B12 Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων	,640	,241
B16 Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν	,598	,007
B3 Νιώθω σταθερότητα - ασφάλεια	,587	,410
B2 Έχω ευκαιρίες για να αναπτύξω τις ικανότητες/δεξιότητές μου	,532	,469
B1 Έχω λάβει (από το ξενοδοχείο) την εκπαίδευση που ήταν απαραίτητη για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	,468	,023
B9 Λαμβάνω έναν ικανοποιητικό μισθό	-,019	,914
B10 Λαμβάνω έναν δίκαιο μισθό σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω	,064	,896

Extraction Method, Principal Component Analysis.
Rotation Method, Varimax with Kaiser Normalization.

5.3.2. Έλεγχος Εγκυρότητας Εσωτερικής και Εξωτερικής Ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας ικανοποίησης από εσωτερικές-εξωτερικές ανταμοιβές πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.5, επιβεβαιώνονται δύο παράγοντες ως προς την εγκυρότητά τους: ικανοποίηση από εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές.

Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από τις εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι «1 Την ασφάλεια /σταθερότητα που σας παρέχεται», «5 Τον τρόπο που το αφεντικό -

Πίνακας 5.5 Έλεγχος Εγκυρότητας Ικανοποίησης από την εργασία

	Component	
	1	2
B2.4 Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο	,786	,188
B2.2 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)	,757	,102
B2.3 Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών	,755	,257
B2.5 Τον τρόπο που το αφεντικό -προϊστάμενος/η σας χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	,715	,090
B2.19 Το βαθμό υπευθυνότητα της δουλειά σας	,685	,278
B2.8 Την ευκαιρία που σας δίνετε να προσφέρετε σε άλλους	,632	,287
B2.10 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας	,596	,543
B2.14 Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	,591	,508
B2.16 Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	,584	,524
B2.1 Την ασφάλεια /σταθερότητα που σας παρέχεται	,582	,309
B2.7 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να κάνετε κάτι που δεν πηγαίνει ενάντια στη συνείδηση σας	,580	,471
B2.6 Τη δυνατότητα που σας δίνεται για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	,577	,441
B2.20 Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	,509	,319
B2.12 Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας	,124	,775
B2.11 Τον τρόπο που η εταιρία θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	,146	,719
B2.13 Τις ευκαιρίες εξέλιξης που σας δίνονται σε αυτή τη δουλειά	,313	,687
B2.17 Την επιβράβευση που παίρνετε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	,326	,652
B2.9 Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας	,540	,593
B2.15 Την ευκαιρία που σας δίνετε να πάρετε πρωτοβουλίες	,521	,567
B2.18 Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας	,397	,540
B2.21 Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)	,067	,408

Extraction Method, Principal Component Analysis.
Rotation Method, Varimax with Kaiser Normalization..

προϊστάμενος/η σας χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους», «11 Τον τρόπο που η εταιρία θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή», «12 Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας», «13 Τις ευκαιρίες εξέλιξης που σας δίνονται σε αυτή τη δουλειά», «12 Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας», «13 Τις ευκαιρίες εξέλιξης που σας δίνονται σε αυτή τη δουλειά», «16 Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας», «17 Την επιβράβευση που παίρνετε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας», «20 Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης σας να παίρνει αποφάσεις», «21 Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)».

Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές είναι οι «2 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)», «3 Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών», «4 Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο», «6 Τη δυνατότητα που σας δίνεται για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων», «7 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να κάνετε κάτι που δεν πηγαίνει ενάντια στη συνείδηση σας», «8 Την ευκαιρία που σας δίνεται να προσφέρετε σε άλλους», «9 Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας», «10 Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας», «14 Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας», «15 Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες», «18 Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας» και «19 Το βαθμό υπευθυνότητας της δουλειά σας».

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε η αξιοπιστία με το δείκτη A-Cronbach στις ερωτήσεις που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από τις εξωτερικές ανταμοιβές και το αποτέλεσμα ήταν $\alpha = 0,921 > 0,7$ που σημαίνει ότι η κλίμακα είναι και αξιόπιστη. Το ίδιο πραγματοποιήθηκε και για τις ερωτήσεις που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές με το A-Cronbach ίσο με $\alpha = 0,845 > 0,7$ κι έτσι παρατηρούμε ότι επίσης είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

5.3.3 Έλεγχος Εγκυρότητας της Εξαίρετης Προσπάθειας

Αρχικά πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα και παρατηρήθηκε ότι εργαλείο μέτρησης δεν ήταν σταθερό καθώς προσθήσαμε μια επιπλέον ερώτηση «16 Ενεργώ πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των

πελατών του ξενοδοχείου» και για το λόγο αυτό αφαιρέθηκε. Επιπλέον, αφαιρέθηκε η ερώτηση «13 Δεν κάνω extra διαλείμματα» λόγω χαμηλού φορτίου (< 0.40).

Πίνακας 5.6 , Έλεγχος Εγκυρότητας της εξαίρετης προσπάθειας

	Component	
	1	2
B3.1 Πρόθυμα βοηθώ τους συναδέλφους μου στη δουλειά όταν χρειάζεται να επιλύσουν προβλήματα που ανακύπτουν	,879	,157
B3.2 Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους άλλους (στη δουλειά) όταν χρειάζονται τη βοήθειά μου	,871	,213
B3.3 Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πολύ	,870	,131
B3.4 δουλειά (φόρτο - δεν προλαβαίνουν)	,820	,164
B3.5 Αναπληρώνω τους συναδέλφους μου όταν απουσιάζουν	,765	,347
B3.15 Κάνω τη δουλειά μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με καθοδηγεί συνεχώς (να μου λέει τι πρέπει να κάνω)	,609	,442
B3.6 Μοιράζομαι τις γνώσεις μου/βοηθάω νέους ή υπάρχοντες συναδέλφους προκειμένου να τους βοηθήσω αν κι αυτό δεν απαιτείται	,599	,297
B3.14 Πιστεύω ότι πρέπει να προσφέρω με γνώμονα το πόσο αμείβομαι («δίκαιη δουλειά για δίκαιη αμοιβή»)	,542	,404
B3.10 Παρακολουθώ τις ανακοινώσεις της διοίκησης του ξενοδοχείου με μεγάλο ενδιαφέρον και τις λαμβάνω υπόψη μου	,201	,836
B3.8 Παρακολουθώ τη λειτουργία των άλλων τμημάτων χωρίς να είμαι υποχρεωμένος/η προκειμένου να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου και να ενισχύσω την εικόνα του ξενοδοχείου στους πελάτες του	,109	,836
B3.9 Συμμετέχω σε μη υποχρεωτικές συγκεντρώσεις τις οποίες θεωρώ σημαντικές	,172	,798
B3.7 Προσπαθώ να αποφεύγω συγκρούσεις /προβλήματα με άλλους συναδέλφους	,232	,776
B3.11 Παρακολουθώ με ενδιαφέρον αλλαγές - εξελίξεις που συμβαίνουν στο ξενοδοχείο	,470	,678
B3.12 Σέβομαι τους κανονισμούς του ξενοδοχείου ακόμη κι όταν κάποιος δεν με βλέπει	,398	,642

Extraction Method, Principal Component Analysis.
Rotation Method, Varimax with Kaiser Normalization.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.6, επιβεβαιώνεται μια δομή δύο παραγόντων από τους τρεις που είχαμε αρχικά, ως προς την εγκυρότητά τους, ο αλτρουισμός και η αρετή-ευσυνειδησία. Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν τον αλτρουισμό είναι «3.1 Πρόθυμα βοηθώ τους συναδέλφους μου στη δουλειά όταν χρειάζεται να επιλύσουν προβλήματα που ανακύπτουν», «3.2 Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους άλλους (στη δουλειά) όταν χρειάζονται τη βοήθειά μου», «3.3 Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πολύ δουλειά (φόρτο - δεν προλαβαίνουν)», «3.4 Αναπληρώνω τους συναδέλφους μου όταν απουσιάζουν», «3.5 Μοιράζομαι τις γνώσεις μου/βοηθάω νέους ή υπάρχοντες συναδέλφους προκειμένου να τους βοηθήσω αν κι αυτό δεν απαιτείται», «3.6 Προσπαθώ να αποφεύγω συγκρούσεις /προβλήματα με άλλους συναδέλφους», «3.15 Κάνω τη δουλειά μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με καθοδηγεί συνεχώς (να μου λέει τι πρέπει να κάνω)» και «3.16 Εργάζομαι πάντα με ευσυνειδησία».

Οι ερωτήσεις που προσδιορίζουν την αρετή-ευσυνειδησία είναι «3.7 Παρακολουθώ τη λειτουργία των άλλων τμημάτων χωρίς να είμαι υποχρεωμένος/η προκειμένου να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου και να ενισχύσω την εικόνα του ξενοδοχείου στους πελάτες του», «3.8 Συμμετέχω σε μη υποχρεωτικές συγκεντρώσεις τις οποίες θεωρώ σημαντικές», «3.9 Παρακολουθώ τις ανακοινώσεις της διοίκησης του ξενοδοχείου με μεγάλο ενδιαφέρον και τις λαμβάνω υπόψη μου», «3.10 Παρακολουθώ με ενδιαφέρον αλλαγές - εξελίξεις που συμβαίνουν στο ξενοδοχείο», «3.11 Σέβομαι τους κανονισμούς του ξενοδοχείου ακόμη κι όταν κάποιος δεν με βλέπει» και «3.12 Δεν κάνω extra διαλείμματα».

Τέλος, ελέγχθηκε η αξιοπιστία με το δείκτη A-Cronbach στις ερωτήσεις που προσδιορίζουν τον αλτρουισμό και το αποτέλεσμα ήταν $\alpha = 0,917 > 0,7$ που σημαίνει ότι η κλίμακα είναι και αξιόπιστη. Το ίδιο πραγματοποιήθηκε και για τις ερωτήσεις που προσδιορίζουν την αρετή-ευσυνειδησία με το A-Cronbach ίσο με $\alpha = 0,895 > 0,7$ κι έτσι παρατηρούμε ότι επίσης είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

5.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας (A-Cronbach)

Μελετώντας τις τιμές του συντελεστή A-Cronbach για κάθε μεταβλητή, παρατηρούμε ότι οι κλίμακες μέτρησης είναι έγκυρες, εφόσον η τιμή του συντελεστή Alpha Cronbach είναι μεγαλύτερη από 0,700.

Οι τιμές του A-Cronbach κυμαίνονται μεταξύ 0,845 και 0,921 δηλώνοντας καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια (βλ. πίνακα 5.7).

Πίνακας 5.7 Απεικόνιση τιμών A- Cronbach

Μεταβλητές	A-Cronbach	Αριθμός ερωτήσεων
Εξωτερικές ανταμοιβές	0,884	2
Εσωτερικές ανταμοιβές	0,892	10
Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές	0,921	9
Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές	0,845	12
Αλτρουισμός	0,917	8
Ευσυνειδησία-αρετή	0,895	6

5.5. Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις μεταξύ των υπό-μελέτη μεταβλητών

Πριν προχωρήσουμε στον έλεγχο των υποθέσεων μας με τον υπολογισμό συσχετίσεων (συντελεστής Pearson) λόγω της επιβεβαίωσης της δομής δύο παραγόντων της κλίμακας που αφορά την εξαιρετη προσπάθεια και συγκεκριμένα του αλτρουισμού και της αρετής-ευσυνειδησίας (και όχι τριών) οι υποθέσεις μας διαμορφώνονται ως εξής:

H1a, Υπάρχει θετική σχέση των εξωτερικών ανταμοιβών και της εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

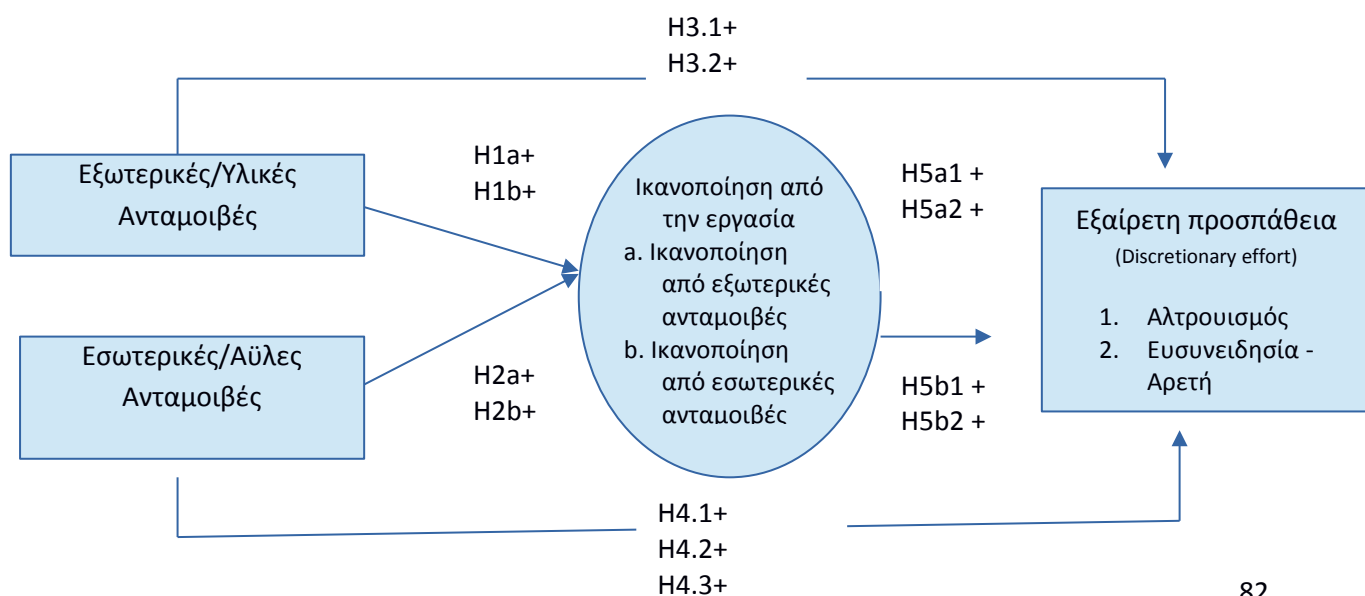
H1b, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της εξωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

H2a, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

- H2b, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της εξωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων.
- H3.1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού.
- H3.2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και της ευσυνειδησίας-αρετής.
- H4.1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού.
- H4.2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εσωτερικών ανταμοιβών και της ευσυνειδησίας-αρετής.
- H5a1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης και του αλτρουισμού.
- H5a2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης και της ευσυνειδησίας-αρετής.
- H5b1, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής ικανοποίησης και του αλτρουισμού.
- H5b2, Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωτερικής ικανοποίησης και της ευσυνειδησίας-αρετής.

Οι υποθέσεις αυτές αποτυπώνονται στο διάγραμμα 5.5 παρακάτω.

Διάγραμμα 5.5 Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας μετά τον έλεγχο εγκυρότητας κι αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών



Σύμφωνα με τον έλεγχο των υποθέσεων που πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του συντελεστή Pearson (βλ. πίνακα 5.8; (οι μεταβλητές διαμορφώθηκαν με την εντολή compute variable στο SPSS) μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ανταμοιβές και ιδιαίτερα οι εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται θετικά και με τις δύο διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία (εσωτερική και εξωτερική). Επίσης, οι εσωτερικές ανταμοιβές φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την εξαιρετη προσπάθεια των εργαζομένων τόσο σε σχέση με τον αλτρουισμό όσο και με την ευσυνειδησία – αρετή, ενώ οι εξωτερικές μόνο τη διάσταση ευσυνειδησία – αρετή. Παρατηρούμε επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία (και ιδιαίτερα η διάσταση της εξωτερικής ικανοποίησης) σχετίζεται θετικά και με τις δύο διαστάσεις της εξαιρετης προσπάθειας (αλτρουισμός και ευσυνειδησία – αρετή).

Πίνακας 5.8: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

	Εξωτερικές ανταμοιβές	Εσωτερικές ανταμοιβές	Εσωτερική ικανοποίηση	Εξωτερική ικανοποίηση	Αλτρουισμός	Ευσυνειδησία-αρετή
Εξωτερικές ανταμοιβές	1					
Εσωτερικές ανταμοιβές	,365**	1				
Εσωτερική ικανοποίηση	,315**	,603**	1			
Εξωτερική ικανοποίηση	,482**	,619**	,773**	1		
Αλτρουισμός	-,047	,366**	,402**	,414**	1	
Ευσυνειδησία – αρετή	,205*	,386**	,361**	,511**	,606**	1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Επομένως, με βάση τα πιο πάνω επιβεβαιώνεται το σύνολο των υποθέσεων της έρευνας εκτός από την υπόθεση H3.1 (Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού – $r = -,047$, μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση) αναδεικνύοντας έτσι τον κεντρικό ρόλο των ανταμοιβών στην ανάπτυξη θετικών εργασιακών στάσεων (ικανοποίηση) και συμπεριφορών (απόδοση/εξαιρετη προσπάθεια).

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα Έρευνας

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης και ακόμα περισσότερο όταν αφορά την παροχή υπηρεσιών, κατηγορία στην οποία ανήκουν οι τουριστικές μονάδες, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και τις άμεσης επαφής των εργαζομένων με τους πελάτες. Πράγματι, οι πελάτες κρίνουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας από τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και την εξυπηρέτηση που δέχονται. Καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καταλυτικό ρόλο (ιδιαίτερα) σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, αυτή θα πρέπει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, να το παρακινεί και να το ικανοποιεί, προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα της και να αναπτυχθεί.

Η υποκίνηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ανταμοιβών, εσωτερικών και εξωτερικών, καθώς οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τελικά την απόδοσή τους. Αυτή η σχέση αποτυπώθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε στην παρούσα μελέτη (βλ. κεφ. 3) με βάση την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Σε αυτό καταγράφεται η θετική σχέση μεταξύ εξωτερικών (όπως: αμοιβή, ασφάλεια, συνεργασία, σταθερότητα απασχόλησης) και εσωτερικών ανταμοιβών (όπως: έπαινος, αίσθημα ολοκλήρωσης), ικανοποίησης από την εργασία (εσωτερική και εξωτερική) και απόδοσης/εξαιρετικής προσπάθειας των εργαζομένων (αλτρουισμός, ευσυνειδησία και αρετή).

Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα στους εργαζομένους ενός 5* ξενοδοχείου στη Χαλκιδική (μελέτη περίπτωσης). Με τη χρήση της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων και τον υπολογισμό του A-Cronbach ελέγχθηκε η εγκυρότητα κι αξιοπιστία (αντίστοιχα) των κλιμάκων μέτρησης των υπομελέτη μεταβλητών, ενώ ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του συντελεστή Pearson (συσχέτιση) στο SPSS, έκδοση 23. Επίσης, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη χρήση μεθόδων περιγραφικής στατιστικής (μέσοι όροι – ανά μεταβλητή).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση την ανάλυση παραγόντων η οποία επιβεβαίωσε μία δομή δύο παραγόντων για την μεταβλητή απόδοση/εξαίρετης προσπάθεια το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο τροποποιήθηκε και οι υποθέσεις επαναδιατυπώθηκαν.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων (συντελεστής Pearson) επιβεβαίωσαν το σύνολο των υποθέσεων της έρευνας (εκτός από την υπόθεση H3.1 - Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εξωτερικών ανταμοιβών και του αλτρουισμού) αναδεικνύοντας έτσι τον κεντρικό ρόλο των ανταμοιβών στην ανάπτυξη θετικών εργασιακών στάσεων (ικανοποίηση) και συμπεριφορών (απόδοση/εξαίρετη προσπάθεια).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας πρέπει να αξιοποιηθούν λαμβάνοντας υπόψη ότι, καθώς πρόκειται για μελέτη περίπτωσης, αυτά δεν μπορούν να γενικευθούν. Επίσης, με το συντελεστή συσχέτισης δεν ελέγχεται σχέση αιτίας - αποτελέσματος και δεν επιβεβαιώνεται το δομικό μοντέλο ολιστικά. Ελέγχονται μόνο επιμέρους σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και η φορά της σχέσης αιτίας αποτελέσματος ερμηνεύεται με βάση τη σχετική βιβλιογραφία.

Πιθανή μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε περισσότερα ξενοδοχεία, αλλά και άλλες υπηρεσίες προκειμένου να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο ισχύουν οι υποθέσεις μας στις ξενοδοχειακές μονάδες και στις υπηρεσίες, γενικότερα.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Alderfer C. (1972) “ Existence relatedness and growth”, Human needs in organizational setting. Free press
- Amoah Vanessa, Baum Tom, and Spivack Sheryl, (1997) "Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9
- Armstrong, M. (1987) A Case of the Emperor's New Clothes. Personnel Management, 19(8)
- Arvey RD, Bouchard TJ, Segal NL, Abraham LM (1989), “Job satisfaction, Environmental and genetic components”. J Appl Psychol; 74, 187-192.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. and Walton, R.E. (1984) Human Resource Management. New York, Free Press.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. Current Directions in Psychological Science
- Casey, B., Lakey, J. and White, M. (1992), “Payment Systems, A Look at Current Practice”, Research Series, No. 5, London, Department of Employment/Policy Studies Institute
- Crites (1969) Vocational psychology, McGraw-Hill, New York
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984) Strategic Human Resource Management. New York, Wiley.
- Gary D. (2005), “Human Resource Management”, 10th edition, Pearson Practice Hall
- Gooderham P., Nordhaug O., Ringdal K., (1999), "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices, HRM in European Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp.507-531.
- Hackman, R. Oldman, E. 1980. *Work redesign*. Addison – Welsey.
- Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (1999), "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*

- Jacobs and Solomon (2003), "The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task." *Applied economics*, Volume 34, Issue 6, Pages 603-610
- Jayarantne S. (1993), "The antecedents, consequences and correlates of job satisfaction". R.T Colembierwski (e.D) *Handbook of organizational behavior*, 111-140
- Fisher, C.D (2000) "Mood and emotions while working, missing pieces of job satisfaction?" *Journal of organizational behavior*. 21, 185-202
- Heery, E. (1996), "Risk, Representation and the New Pay", *Personnel Review* 25, pp. 54-65
- Herzberg F, Mausner B, and Snyderman BB, (1965). *The motivation to work*. New York, John Wiley and sons Inc.
- Johns, G. 1996. *Organizational behavior*. Harper Collins College Publishers.
- Ledford, Jr. G. (2014), "The changing landscape of employee rewards, Observations and prescriptions", *Organizational Dynamics*, Volume 43, Issue 3, pp. 168-179
- Locke E.A (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational behavior and human performance*. Vol 4, No. 4 pp. 309-336
- Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, Harper and Row publications
- McClelland D.C (1971), " Assessing human motivation", General learning press
- Near J.P, R.W Rice, and R.G Hunt (1987) " Job satisfaction and life satisfaction, A profile analysis. *Social indicators research*, Vol. 19, pp. 383-401.
- Rajat Gupta (2009), "A case study on job satisfaction of employees", Punjab college of technical education Baddowal, Ludhianna
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*.

- Spector Paul E. (2000), *Industrial and Organizational psychology, Research and practice* (Second edition). New York, John Wiley and Sons, Inc. 200-203
- Spector Paul E. (1997), *Job satisfaction, Application, assessment, cause and consequences*. London, Sage publications
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*. London, Blackwell Business.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. Harlow, Financial Times.
- Truss, C. (1999) *Human Resource Management, Gendered Terrain? International Journal of Human Resource Management* Vol. 12, 2, 180-200
- Truss, C. and Gratton, L. (1994), "Strategic human resource management, a conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management* Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.
- Truss, C., Gratton, L., Hope, V., McGovern, P and Stiles, P. (1997) "Soft and Hard Models of Human Resource Management, A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 53-74
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V. McGoven, P. and Stiles, P. (1997), "Soft and hard models of Human Resource Management, A reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1 (Jan), pp. 53-73.
- Truss, L. and Gratton, L.(1994), "Strategic Human Resource Management , A conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 662-86
- Tyson, S. and Fell, A. (1986), *Evaluating the Personnel Function*, London, Hutchinson
- Truss, C. (1999) *Human Resource Management, Gendered Terrain? International Journal of Human Resource Management* Vol. 12, 2, 180-200
- Truss, C. and Gratton, L. (1994), "Strategic human resource management, a conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management* Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.

- Truss, C., Gratton, L., Hope, V., McGovern, P and Stiles, P. (1997) "Soft and Hard Models of Human Resource Management, A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 53-74
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V. McGovern, P. and Stiles, P. (1997), "Soft and hard models of Human Resource Management, A reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1 (Jan), pp. 53-73.
- Truss, L. and Gratton, L.(1994), "Strategic Human Resource Management , A conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 662-86
- Vroom VH. (1964), *Work and motivation*. New York, John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom VH (1966), *Work and the nature of man*. World publishing company, Cleveland
- Williams, C., (2007), "Management" Fourth Edition, Thomson South-Western, p.439

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γρέβιας, Ν. (1993) 'Κοινωνικές Αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός'. Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π..
- Δημητρίου, Κ.Α., (1991), «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, σελ.25-27.
- Δημητρόπουλος Ε. (1998), *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας Επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα, Γρηγόρη.
- Ερωτοκρίτου Μ. (1996), *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και Εκπαίδευση. Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 89,55-66.
- Ζαβλανός, Μ.Μ., (1998), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σελ.275-276
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ., (1995), «Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες», 3η Έκδοση, Αθήνα, σελ.359-360.

- Κάντας Αριστοτέλης (1998). «Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία, κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – ηγεσία (Μέρος 1ο)». Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Κουστέλιος Α. and Κουστέλιου Ι. (2001), Η επαγγελματική ικανοποίηση και η Επαγγελματική Εξουθένωση στην εκπαίδευση. Ψυχολογία
- Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών». Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2002), «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.241-279
- Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Νιάκας, Δ.(2004), «Υπηρεσίες υγείας, μάνατζμεντ και τεχνολογία». Αθήνα εκδόσεις Mediforce
- Ξηροτύρη – Κουφίδη (1997), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Αννίκουλα
- Σκουλάς, Ν.Ε., Οικονομάκη, Κ.Π., (1998), «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Δ. and Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα
- ΤερζίδηςΚ., ΤζωρτζάκηςΚ. , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Rosili, Αθήνα, σελ. 41-78
- Φράγκος Χ., (2006), « Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη
- Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο
- Χατζηχαραλάμπος, Α. 2010. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και την υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
- Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα, σελ.188-191.

- Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα, σελ.150-176.

Ιστοσελίδες

- Abraham Pizam (1982) Do you like your work? [http, //journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001088048302400204](http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001088048302400204)
- Aktar Serena, Muhammad Kamruzzaman Sachuand Md. Emran Ali (2012) The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh, An Empirical Study. [http, //www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol6-issue2/B0620915.pdf](http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol6-issue2/B0620915.pdf)
- AlamzebAamir , Anwar Rasheed , KhawajaJehanzeband Prof. Mazen F. Rasheed (2012) Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia [http, //www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/29.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/29.pdf)
- ArgenteroPiergiorgio et al (2008) An evaluation of organizational citizenship behavior, Psychometric characteristics of the Italian version of Podsakoff et al's scale, [http, //www.tpmmap.org/wp-content/uploads/2014/11/15.2.1.pdf](http://www.tpmmap.org/wp-content/uploads/2014/11/15.2.1.pdf)
- Arokiasamy A. Anantha Raj, Quest International University Perak (QIUP), International Journal of Management and Strategy (2013) A study on employee satisfaction perspectives in the hotel industry in Malaysia. [http, //www.facultyjournal.com/webmaster/upload/_0012ARA_Hotel%20Industry_JBSQ.pdf](http://www.facultyjournal.com/webmaster/upload/_0012ARA_Hotel%20Industry_JBSQ.pdf)
- Ashe-Edmunds Sam, small business, How to Increase Hotel Staff Motivation. [http, //smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html](http://smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html)
- Baharom Abdul Rahman, Muhammad IzwanMohdBadrillahandRudziMunap (2013)Organizational Rewards System and Employees' Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad, www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/download/567/592

- Burcu Ilgaz Yildirim, Mustafa Gulmez, Furkan Yildirim (2016) The Relationship between the Five-factor Personality Traits of Workers and their Job Satisfaction, A Study on Five Star Hotels in Alanya [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116303252](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116303252)
- Castillo X. Jaime, Extension Specialist and Jamie Cano, Associate Professor (2004) Factors explaining job satisfaction among faculty. [http, //www.jae-online.org/attachments/article/298/45-03-065.pdf](http://www.jae-online.org/attachments/article/298/45-03-065.pdf)
- Cathy A. Kidd (2006). An exploration of the impact of employee , job satisfaction, affect, and performance on organizational financial performance in the health care industry. Department of Leadership, Foundations and Human Resource Education. University of Louisville, Louisville Kentucky
- Connie Mok and DoriAnn Finley (1986) Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/0278431986900356](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0278431986900356) [Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Dr. Ashraf Mohammad Alfandi, Dr. Mohammad Shabieb Alkawsaneh (2014) The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions". [http, //hrmars.com/hrmars_papers/The_Role_of_the_Incentives_and_Reward_System_in_Enhancing_Employees_Performance.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Role_of_the_Incentives_and_Reward_System_in_Enhancing_Employees_Performance.pdf) [Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Dr. Vivek Sharma and Dr. Sangeeta Jain (2014) A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. [http, //www.pbr.co.in/Volume6_Issue8_February_2014/9.pdf](http://www.pbr.co.in/Volume6_Issue8_February_2014/9.pdf) [Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Darren Lee-Ross (1998) The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431998000346](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431998000346) [Πρόσβαση, 08.01.2017]

- Dexter JL Choy(1995) The quality of tourism employment[http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517794000234](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517794000234)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Ineson M. Elizabeth M., Eszter Benke and József László, International Journal of Hospitality Management (2013) Employee loyalty in Hungarian hotels. [http, //gtbreu.pnyhost.com/Teachers/SampleArticles/1.pdf](http://gtbreu.pnyhost.com/Teachers/SampleArticles/1.pdf)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Ineson M. Elizabeth, Eszter Benke and József László (2013) Employee loyalty in Hungarian hotels, International Journal of Hospitality Management. [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000540](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000540)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Huseyin Arasli, Sarvnaz Baradarani(2014) Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB, Iranian Hospitality Industry
- [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305283X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305283X)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Kusulvan Salih(2003) Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry, Nova science inc, New York [https, //books.google.gr/books?id=eQp1t_lHgzwCandpg=PA361andlpg=PA361anddq=Lam,+Zhang+%26+Baum,+%282001%29andsource=blandsig=VU_dhym-L7SFnmeJHfh7s3vhn08andhl=enandsa=Xandved=0ahUKEwjGouWKgrbRAhUBGywKHbP-A2MQ6AEIGjAA#v=onepageandqandf=false](https://books.google.gr/books?id=eQp1t_lHgzwCandpg=PA361andlpg=PA361anddq=Lam,+Zhang+%26+Baum,+%282001%29andsource=blandsig=VU_dhym-L7SFnmeJHfh7s3vhn08andhl=enandsa=Xandved=0ahUKEwjGouWKgrbRAhUBGywKHbP-A2MQ6AEIGjAA#v=onepageandqandf=false)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Martins Helena and Proença Teresa (2012) Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers [http, //wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf](http://wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Morris Robyn (2009) Employee work motivation and discretionary work effort [http, //eprints.qut.edu.au/31725/](http://eprints.qut.edu.au/31725/) [Πρόσβαση, 08.01.2017]

- Newland J. Sarah (2012) Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organization, Does the Underlying Motive Matter?. [http, //digitalcommons.wku](http://digitalcommons.wku). [Πρόσβαση, 08.01.2017]
- Πρόσβαση, 05.2012]
- Padmakumari, S.M. (2013), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives. [http, //article.sapub.org/10.5923.j.hrmr.20130304.02.html](http://article.sapub.org/10.5923.j.hrmr.20130304.02.html)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- ParivashJafari, ShabnamBidarian (2012) The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812026419](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812026419) [Πρόσβαση, 10.12.2016]
- Pavesic V. David andBrymer Robert (1990) Job satisfaction, What happening to young managers? [http, //www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880405800898](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880405800898)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- PayamGohari et. Al (2013) The relationship between rewards and employee performance, [http, //journal-archievs34.webs.com/543-570.pdf](http://journal-archievs34.webs.com/543-570.pdf)[Πρόσβαση, 08.01.2017]
- ShahramNasiri, Reza Najafbagyand Amir AshkanNasiripour (2015) The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations, A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran. [http, //article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.jhrm.20150303.12.pdf](http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.jhrm.20150303.12.pdf) [Πρόσβαση, 03.12.2016]
- Sharon RuvimboTerera , HlanganipaiNgirande (2014) The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention [http, //citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.919.1637&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.919.1637&rep=rep1&type=pdf)[Πρόσβαση, 03.01.2017]
- Sua´rez-Mendoza Jesu´s Maria and Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara (2007) The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. στο, [http, //shop.tarjomeplus.com/Uploads/site-1/DownloadDoc/823.pdf](http://shop.tarjomeplus.com/Uploads/site-1/DownloadDoc/823.pdf)[Πρόσβαση, 03.01.2017]

- Terry Lam et al (2001) An investigation of employees' job satisfaction, the case of hotels in Hong Kong <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151770000039X>
- University of Minnesota , Minnesota Satisfaction Questionnaire [Πρόσβαση, 03.01.2017]
- Wikimarkt, Η έννοια του μάρκετινγκ <https://wikimarkt.wikispaces.com/%CE%97+%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CF%84%CE%BF%CF%85+%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA> [Πρόσβαση, 26.12.2017]
- Αβραμίδου Βασιλική-Γαβριέλλα (2011) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού.
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf> [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Αθανασούλα –Ρέππα Αναστασία (2013) **Ο Ρόλος των συναισθημάτων και διαθέσεων στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας** <http://cretaadulteduc.gr/blog/?p=627> [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Ασπιώτη Βασιλική (2013) Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση, Η περίπτωση του ΟΤΕ <http://docplayer.gr/1028472-Diplomatiki-ergasia-thema-ergasiakes-sheseis-kai-ergasiaki-ikanopoiisi-i-periptosi-toy-ote.html> [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Γεωργίου Ελίνα (2013) Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες στα 4* και 5* ξενοδοχεία της Λεμεσού <http://docplayer.gr/493833-Ptyhiaki-ikanopoiisi-ton-ergazomenon-se-xenodoheiak-es-monades-sta-4-kai-5-xenodoheia-tis-lemesoy.html> [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Γλαβέλη Νίκη (2010) Συμβολή της επιμόρφωσης στην επίτευξη των στόχων στους οργανισμούς και επιχειρήσεις <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/25618> [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Γραμματικού Καλλιόπη (2010) Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες

- εργασίας [http, //estia.hua.gr/file/lib/default/data/10223/theFile](http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10223/theFile)
[Πρόσβαση, 02.01.2017]
- Διαδραστικά Σχολεία, Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ - Management)[http, //ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/](http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
 - Διαδραστικά Σχολεία, Εργασία, Ανεργία και κοινωνικές ανισότητες [http, //ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C109/67/540,1955/](http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C109/67/540,1955/) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
 - Διδυμοπούλου Μαρία, Δινάκη Ειρήνη (2013) Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε χώρους κινητής τηλεφωνίας [http, //digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/406/1/%CE%94%CE%99%CE%94%CE%A5%CE%9C%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5%20%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%91-%CE%94%CE%99%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9D%CE%97.pdf](http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/406/1/%CE%94%CE%99%CE%94%CE%A5%CE%9C%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5%20%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%91-%CE%94%CE%99%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9D%CE%97.pdf) [Πρόσβαση, 26.12.2016]
 - Ζαφείρης Ιωάννης (2009) Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στον κατασκευαστικό κλάδο [https, //eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/CIV1528/3a.%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CF%83%CF%84%CE%B1%20%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B1.pdf](https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/CIV1528/3a.%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CF%83%CF%84%CE%B1%20%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%B1.pdf)[Πρόσβαση, 26.12.2016]
 - Καλαμπόκα Παναγιώτα (2007) Συνέντευξη επιλογής προσωπικού, Η επίδραση του στάτους και του φύλου στις κοινωνικές αξίες και στον αμφίσημο σεξισμό [http, //documents.tips/documents/-563db8d1550346aa9a973617.html](http://documents.tips/documents/-563db8d1550346aa9a973617.html) [Πρόσβαση, 26.12.2016]
 - Καρατόλιου Ειρήνη (2015) Οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, η ικανοποίηση των εργαζομένων και ο τρόπος που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών <http,>

[//dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8836/Karatoliou_Irene.pdf?sequence=2&disAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8836/Karatoliou_Irene.pdf?sequence=2&disAllowed=y)[Πρόσβαση, 26.12.2017]

- Κοτοπούλου Χριστίνα-Μαρία(2013) Μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. [http, //dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8291/Kotopoulou_Christina%20Maria.pdf?sequence=1](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8291/Kotopoulou_Christina%20Maria.pdf?sequence=1) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
- Λογοθέτη Κωνσταντίνα-ΟνουφρίαandΤσεκανίκαΒαλεντίνα , Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα [http, //okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B7-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1.pdf?sequence=1](http://okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B7-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1.pdf?sequence=1) [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- ΜαζαράκηςΣέργιος , BCL Businesscoachinglab. [http, //www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG69](http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG69)
- Μανιάτης Αντώνιος (2016) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού [https, //maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/ASP311/DAD.pdf](https://maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/ASP311/DAD.pdf) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
- Μιχαηλίδης Υμέναιος (2015) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος housekeeping των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων [http, //docplayer.gr/1518369-Dioikisi-anthropinoy-dynamikoy-toy-tmimatos-iousekkeping-ton-xenodoheiakon-epiheiriseon.html](http://docplayer.gr/1518369-Dioikisi-anthropinoy-dynamikoy-toy-tmimatos-iousekkeping-ton-xenodoheiakon-epiheiriseon.html) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
- ΜπαγιάζιουΑλίνα (2012) Ο ρόλος της καλής συνεργασίας των τμημάτων και η σχέση του προσωπικού για την ομαλή λειτουργία ενός ξενοδοχείου [http, //eureka.lib.teithe.gr, 8080/bitstream/handle/10184/4377/Mpagiazidou_Alina.pdf?sequence=5](http://eureka.lib.teithe.gr/8080/bitstream/handle/10184/4377/Mpagiazidou_Alina.pdf?sequence=5)
- [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Πετρίλη Σωτηρία (2007) Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών [http, //documentslide.com/documents/-563db8d1550346aa9a9735d0.html](http://documentslide.com/documents/-563db8d1550346aa9a9735d0.html) [Πρόσβαση, 26.12.2016]

- Σκληρού Αναστασία (2010) Η επαγγελματική ικανοποίηση (Jobsatisfaction) στις μονάδες υγείας ως παράγοντας ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών [http, //nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/12876/SDO_DMY_P_00853_Medium.pdf?sequence=1](http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/12876/SDO_DMY_P_00853_Medium.pdf?sequence=1) [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Χασάπογλου Δανάη, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων [http, //dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&disAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&disAllowed=y) [Πρόσβαση, 26.12.2016]
- Χριστοφιλογιάννης Κωνσταντίνος (2011) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις [http, //nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5171/1/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5171/1/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1.pdf) [Πρόσβαση, 26.12.2017]
- Tutor2u, **People Management, Financial Rewards (GCSE)**
- [http, //www.tutor2u.net/business/reference/people-management-financial-rewards](http://www.tutor2u.net/business/reference/people-management-financial-rewards) [Πρόσβαση, 26.12.2017]

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο



Πληροφορίες έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα” του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με σκοπό να διερευνήσει μία σημαντική στάση των εργαζομένων του ξενοδοχείου μας την ικανοποίηση από την εργασία και το εάν αυτή επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί περισσότερο από 8-10 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Το κύρος και η αξιοπιστία του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου εξασφαλίζουν την απόλυτη εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα αυτή.

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Δέσποινα Ανανιάδου

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στη “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα”
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Επιβλέπουσα:

Δρ. Νίκη Γλαβέλη,

Μέλος Συνεργαζόμενου Επιστημονικού Προσωπικού, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Μέλος Διδακτικού Προσωπικού, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ



Παρακαλούμε συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις βάζοντας ✓ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι:

	Ανδρας	Γυναίκα
1. Φύλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	18 έως 25 ετών	26 έως 35 ετών	36 έως 45 ετών	46 έως 55 ετών	56 ετών και άνω
2. Ηλικία:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Κάτω από 1 έτος	1 έως 2 έτη	3 έως 5 έτη	6 έως 15 έτη	15 + έτη
3. Διάρκεια εργασιακής εμπειρίας σε ξενοδοχειακές μονάδες:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Κάτοχος μεταπτυχιακού	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μέση εκπαίδευση	Βασική εκπαίδευση	Άλλο
4. Το επίπεδο εκπαίδευσής σας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σημειώστε το τμήμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε :

1. Παρακαλούμε εκφράστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις/ δηλώσεις κυκλώνοντας τον αριθμό που σας εκφράζει:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

<u>Στην εργασία μου:</u>	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
	1	2	3	4	5
1. Έχω λάβει (από το ξενοδοχείο) την εκπαίδευση που ήταν απαραίτητη για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
2. Έχω ευκαιρίες για να αναπτύξω τις ικανότητες/δεξιότητές μου	1	2	3	4	5
3. Νιώθω σταθερότητα – ασφάλεια	1	2	3	4	5
4. Λαμβάνω αναγνώριση για τη συνεισφορά μου (επίσημα ή ανεπίσημα π.χ. ένα μπράβο)	1	2	3	4	5
5. Λαμβάνω συνεχόμενη ανατροφοδότηση και αναγνώριση για τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
6. Η αναγνώριση που λαμβάνω για τη δουλειά μου είναι συνεχής και δίκαιη	1	2	3	4	5
7. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω από τον/την προϊστάμενο/ή μου ανταποκρίνεται στην πραγματική μου απόδοση	1	2	3	4	5
8. Καταλαβαίνω πως πρέπει να συμπεριφερθώ ώστε να είμαι αποτελεσματικός/ή	1	2	3	4	5
9. Λαμβάνω έναν ικανοποιητικό μισθό	1	2	3	4	5
10. Λαμβάνω έναν δίκαιο μισθό σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλω	1	2	3	4	5
11. Μου παρέχονται ικανοποιητικές extra παροχές (π.χ. στέγη, τροφή)	1	2	3	4	5
12. Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
13. Νιώθω ότι συμβάλλω στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
14. Μπορώ να παίρνω αποφάσεις/πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας μου	1	2	3	4	5
15. Αξιοποιώ τις ικανότητες /δεξιότητες που κατέχω	1	2	3	4	5
16. Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα να προαχθούν	1	2	3	4	5
17. Αυτοί/ες που κάνουν καλά τη δουλειά επιστρέφουν (εφόσον το επιθυμούν) στην εργασία τους την επόμενη σεζόν	1	2	3	4	5

2. Αναφορικά με την εργασία σας, θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από:

Παρακαλούμε αξιολογήστε τα παρακάτω στοιχεία της εργασίας σας με βάση την εξής κλίμακα.

1	2	3	4	5
Πολύ δυσανεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Ούτε δυσανεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η

<u>Στοιχεία της εργασίας σας:</u>	Πολύ Δυσανεστη- μένος/η				Πολύ ικανοποιη- μένος/η
1. Την ασφάλεια /σταθερότητα που σας παρέχεται	1	2	3	4	5
2. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)	1	2	3	4	5
3. Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών	1	2	3	4	5
4. Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο	1	2	3	4	5
5. Τον τρόπο που το αφεντικό -προϊστάμενος/η σας χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	1	2	3	4	5
6. Τη δυνατότητα που σας δίνεται για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
7. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να κάνετε κάτι που δεν πηγαίνει ενάντια στη συνείδηση σας	1	2	3	4	5
8. Την ευκαιρία που σας δίνεται να προσφέρετε σε άλλους	1	2	3	4	5
9. Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
10. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	1	2	3	4	5
11. Τον τρόπο που η εταιρία θέτει τις πολιτικές της σε εφαρμογή	1	2	3	4	5
12. Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας	1	2	3	4	5
13. Τις ευκαιρίες εξέλιξης που σας δίνονται σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
14. Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	1	2	3	4	5
15. Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5
16. Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
17. Την επιβράβευση που παίρνετε όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
18. Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
19. Το βαθμό υπευθυνότητας της δουλειά σας	1	2	3	4	5
20. Την ικανότητα του/της προϊστάμενου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
21. Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)	1	2	3	4	5
22. <u>Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε:</u>	1	2	3	4	5

3. Παρακαλούμε κυκλώστε το βαθμό που οι παρακάτω συμπεριφορές σας χαρακτηρίζουν στην εργασία σας :

Όπου:

1	2	3	4	5
Δε με χαρακτηρίζει καθόλου	Δε με χαρακτηρίζει	Και με χαρακτηρίζει και δε με χαρακτηρίζει	Με χαρακτηρίζει σε κάποιο βαθμό	Με χαρακτηρίζει απόλυτα

<u>Συμπεριφορά :</u>	Δε με χαρακτηρίζει καθόλου			Με χαρακτηρίζει απόλυτα	
	1	2	3	4	5
1. Πρόθυμα βοηθώ τους συναδέλφους μου στη δουλειά όταν χρειάζεται να επιλύσουν προβλήματα που ανακύπτουν	1	2	3	4	5
2. Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους άλλους (στη δουλειά) όταν χρειάζονται τη βοήθειά μου	1	2	3	4	5
3. Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πολύ δουλειά (φόρτο - δεν προλαβαίνουν)	1	2	3	4	5
4. Αναπληρώνω τους συναδέλφους μου όταν απουσιάζουν	1	2	3	4	5
5. Μοιράζομαι τις γνώσεις μου/βοηθάω νέους ή υπάρχοντες συναδέλφους προκειμένου να τους βοηθήσω αν κι αυτό δεν απαιτείται	1	2	3	4	5
6. Προσπαθώ να αποφεύγω συγκρούσεις /προβλήματα με άλλους συναδέλφους	1	2	3	4	5
7. Παρακολουθώ τη λειτουργία των άλλων τμημάτων χωρίς να είμαι υποχρεωμένος/η προκειμένου να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου και να ενισχύσω την εικόνα του ξενοδοχείου στους πελάτες του	1	2	3	4	5
8. Συμμετέχω σε μη υποχρεωτικές συγκεντρώσεις τις οποίες θεωρώ σημαντικές	1	2	3	4	5
9. Παρακολουθώ τις ανακοινώσεις της διοίκησης του ξενοδοχείου με μεγάλο ενδιαφέρον και τις λαμβάνω υπόψη μου	1	2	3	4	5
10. Παρακολουθώ με ενδιαφέρον αλλαγές – εξελίξεις που συμβαίνουν στο ξενοδοχείο	1	2	3	4	5
11. Σέβομαι τους κανονισμούς του ξενοδοχείου ακόμη κι όταν κάποιος δεν με βλέπει	1	2	3	4	5
12. Δεν κάνω extra διαλείμματα	1	2	3	4	5
13. Πιστεύω ότι πρέπει να προσφέρω με γνώμονα το πόσο αμείβομαι (αδίκαιη δουλειά για δίκαιη	1	2	3	4	5
14. Κάνω τη δουλειά μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με καθοδηγεί συνεχώς (να μου λέει τι πρέπει να	1	2	3	4	5
15. Εργάζομαι πάντα με ευσυνειδησία	1	2	3	4	5
16. Ενεργώ πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

