



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΣΕ FRONT OFFICE ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΕΩΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ»**

**ΙΩΑΝΝΑ ΤΣΟΡΩΝΗ**

**ΔΕ-ΜΤ 0935**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΧΥΤΗΡΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2012**

## Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης στα ξενοδοχεία της Αθήνας. Το ενδιαφέρον προέκυψε καθώς η Αθήνα, παρόλο που είναι η πρωτεύουσα μιας τουριστικής χώρας, αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στον εν λόγω κλάδο, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το κλίμα, είναι σημαντικό να αξιοποιήσει κάθε ξενοδοχείο τους πόρους που διαθέτει, ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του. Καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εντάσεως εργασίας, μια κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση είναι να επενδύσουν στο προσωπικό τους. Δεδομένου ότι η πρώτη γραμμή εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες είναι όσοι βρίσκονται στην υποδοχή, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί η εργασιακή ικανοποίηση αυτών.

Το όφελος που αντλείται από την ανάλυση των παραμέτρων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, είναι πως οι διοικήσεις των ξενοδοχείων μπορούν να ελέγξουν και να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση στο τμήμα υποδοχής, ώστε να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα, να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών, και εν τέλει να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση της εταιρίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν κάποιες πτυχές της εργασίας, οι οποίες είναι σημαντικότερες για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με ορισμένα δημογραφικά στοιχεία. Τέλος, οι επί μέρους εκφάνσεις της εργασιακής ικανοποίησης, συσχετιζόμενες με τα δημογραφικά στοιχεία, οδήγησαν σε πληρέστερα συμπεράσματα για τη διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, ανθρώπινοι πόροι, ξενοδοχεία, front office

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εργασιακή Ικανοποίηση.....	5
1.1. Ορισμός.....	5
1.2. Γιατί μελετάται η εργασιακή ικανοποίηση.....	6
1.2.1. Πειράματα Hawthorne.....	6
1.2.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	8
1.3. Θεωρητικές βάσεις.....	9
1.3.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow.....	9
1.3.2. Θεωρία Ύπαρξης-Σχέσης-Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer.....	12
1.3.3. Θεωρία παραγόντων υγιεινής – υποκίνησης (F. Herzberg).....	12
1.3.4. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	14
1.3.5. Η θεωρία της κοινωνικής επιρροής των Salancik και Pfeffer.....	14
1.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	15
1.4.1. Προσωπικοί παράγοντες.....	15
1.4.2. Παράγοντες του περιβάλλοντος.....	21
1.5. Αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση.....	25
1.5.1. Αλλαγές στην εργασιακή δομή.....	25
1.5.2. Αλλαγές στη δομή των αμοιβών.....	26
1.5.3. Ασφάλεια και ευελιξία στην εργασία.....	28
1.6. Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου. 31	
1.6.1. Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα.....	31
1.6.2. Απουσίες.....	32
1.6.3. Ρυθμός αποχώρησης του εργατικού δυναμικού (turnover).....	33
1.6.4. Εργασιακή ικανοποίηση και Οργανωσιακή δέσμευση.....	34
1.7. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	36
Πηγές κεφαλαίου.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο.....	43
2.1. Η ιδιαίτερη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο.....	43
2.2. Σημεία ιδιαίτερης προσοχής για την εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο.....	45
2.2.1. Ανανέωση του εργατικού δυναμικού (Turnover).....	45
2.2.2. Εργασιακό Στρες.....	46

2.2.3. Άγχος ρόλου .....	48
2.2.4. Ηγεσία και εργασιακή Ικανοποίηση.....	50
2.2.5. Οι πέντε κύριοι παράγοντες της προσωπικότητας και το κέντρο ελέγχου.....	55
2.3. Παράγοντες που βοηθούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης .....	58
2.3.1. Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (Perceived Organisational Support) .....	58
2.3.2. Σαφήνεια ρόλου.....	60
2.3.3. Εργασιακό Περιβάλλον .....	60
2.3.4. Κοινωνικοποίηση .....	61
2.3.5. Αξιολόγηση των διευθυντών.....	62
2.3.6. Ψυχολογική ενδυνάμωση (Psychological Empowerment).....	63
2.4. Δημογραφικά στοιχεία και η σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση στα ξενοδοχεία. .....	67
Πηγές κεφαλαίου.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Τουρισμός.....	72
3.1. Το φαινόμενο του τουρισμού και η σημασία του.....	72
3.2. Ο Τουρισμός σε αριθμούς.....	74
3.2.1. Αριθμοί σε παγκόσμια κλίμακα .....	74
3.2.2. Οι αριθμοί στην ελληνική κλίμακα .....	78
3.3. Τα ξενοδοχειακά δεδομένα στην Ελλάδα .....	80
3.4. Τα ξενοδοχεία.....	82
3.4.1. Η διαφορά των αστικών από τα παραθεριστικά ξενοδοχεία .....	82
3.4.2. Η φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία .....	83
3.4.3. Τα τμήματα των ξενοδοχείων.....	84
3.4.4. Το τμήμα υποδοχής αναλυτικότερα .....	89
Πηγές κεφαλαίου.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Έρευνα.....	100
4.1. Μεθοδολογία.....	100
4.2. Αποτελέσματα έρευνας .....	102
4.3. Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	119
Πηγές κεφαλαίου.....	125
Πηγές:.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	134

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εργασιακή Ικανοποίηση

### 1.1. Ορισμός

Ως βασική ιδέα, ο Locke, στο έργο του «Η φύση και οι αιτίες της εργασιακής ικανοποίησης», είχε γράψει ότι «η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευτυχής ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει της αξιολόγησης των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου». Η θέση αυτή δεν είναι πολύ μακριά από τη θέση του Spector (1997, στους Schjoedt, Hauck, 2008), ο οποίος υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από την έκταση στην οποία αρέσει στους εργαζομένους η δουλειά τους ή είναι συναισθηματικά δεμένοι με αυτήν (Schjoedt, Hauck, 2008).

Ο Locke, επιπλέον, στο άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση;» υποστηρίζει ότι είναι «η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν το άτομο αξιολογεί πως η εργασία του συμβάλλει στην διευκόλυνση και στην επίτευξη των εργασιακών του αξιών». Επίσης προσδιορίζει την εργασιακή δυσαρέσκεια ως «τη δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν το άτομο αξιολογεί πως η εργασία του είναι απογοητευτική ή εμποδίζει την επίτευξη των αξιών του». Επιπλέον αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι ζητά κάποιος από την εργασία του και αυτό τελικά του προσφέρει (Locke, 1969)

Οι Cranny, Smith, και Stone (1992, στο Weiss, 2002), με παρόμοιο σκεπτικό, συνθέτουν τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης ως μία συναισθηματική αντίδραση απέναντι στην εργασία ενός ατόμου, η οποία πηγάζει από τη σύγκριση που κάνει το άτομο μεταξύ της τρέχουσας εργασιακής του κατάστασης και εκείνης που περίμενε ή επιθυμούσε ή θεωρεί ότι θα άξιζε (Weiss, 2002).

Πέρα από την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συναισθηματική ανταπόκριση, υπάρχει και ο ορισμός της ως στάσης που κρατά ο εργαζόμενος απέναντι στη δουλειά του. Για παράδειγμα, ο Miner (1992 στο Weiss, 2002) υποστηρίζει ότι είναι συνετό να βλέπουμε την εργασιακή ικανοποίηση ως εν γένει ισοδύναμη με τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία, ενώ ο Brief (1998 στο Weiss, 2002) ενισχύει αυτή την άποψη γράφοντας πως «η εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του».

Παρ' όλα αυτά, οι δύο προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ως συναισθηματική κατάσταση και ως στάση, δεν είναι ασύμβατες. Οι Smith, Kendall, και Hulin (1969 στο Weiss, 2002) στο κλασικό βιβλίο τους, όπου περιγράφεται και η ανάπτυξη του Job Description Index (JDI), ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως «συναισθήματα ή συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορες πτυχές μιας κατάστασης», ενώ στην πρώτη σελίδα του βιβλίου αναφέρουν ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ίδια με εκείνα που υπάρχουν για την μέτρηση οποιασδήποτε στάσης. Αντίστοιχο συγκερασμό των δύο αυτών προσεγγίσεων εισάγουν οι Hulin (1991), Locke (1976), and Vroom (1964) (από Weiss, 2002). Μολαταύτα, θα πρέπει να αναφέρουμε πως στην οργανωσιακή ψυχολογία, η στάση δεν ταυτίζεται με τη συναισθηματική ανταπόκριση αλλά θεωρείται αξιολογική κρίση που λαμβάνει χώρα σχετικά με κάποιο συμπεριφορικό αντικείμενο (attitudinal object). Συνεπώς, οι συμπεριφοριστικοί μελετητές (attitude researchers) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια ως θετική (ή αρνητική) αξιολογική κρίση που κάποιος κάνει για την εργασιακή του κατάσταση (Weiss, 2002).

Υπάρχει από τον Warr ο διαχωρισμός της ικανοποίησης σε εσωγενή και εξωγενή. Η εσωγενής σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και πώς αυτή επηρεάζει το άτομο κατά τη διεξαγωγή της, όπως για παράδειγμα εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις ικανότητές του ή αν έχει το αίσθημα της επιτυχίας. Η εξωγενής ικανοποίηση, από την άλλη πλευρά, έχει σχέση με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, την ασφάλεια, τις αμοιβές κτλ. (Markovits, Davis, van Dick, 2007)

## **1.2. Γιατί μελετάται η εργασιακή ικανοποίηση**

### **1.2.1. Πειράματα Hawthorne**

Με επικεφαλής τον Elton Mayo, μία ομάδα καθηγητών από το Πανεπιστήμιο του Harvard διερεύνησε τη σχέση του ανθρώπου με την εργασία. Γνωστή ως πειράματα Hawthorne (1927-1932), η έρευνα αυτή χάραξε νέο προσανατολισμό στη διοικητική σκέψη, καθώς ήταν η πρώτη προσπάθεια διερεύνησης του θέματος αυτού. (Πετρίδου, 2001, σελ.152,155)

Τα εν λόγω πειράματα μελέτησαν την επίδραση που είχαν οι μεταβολές των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση των εργαζομένων. Κατ' αρχάς, διερευνήθηκε ο παράγων «φωτισμός». Δημιουργήθηκαν για αυτό το λόγο δύο ομάδες εργαζομένων, μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και μια ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός μεταβαλλόταν. Το αναμενόμενο αποτέλεσμα ήταν πως όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο θα αυξανόταν η απόδοση της ομάδας. Παρ' όλα αυτά, το πείραμα παρατηρήθηκε ότι όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξανόταν και η απόδοσή της. Παράλληλα όμως, η ομάδα ελέγχου είχε ενημερωθεί πως οι λαμπτήρες τους θα αντικατασταθούν με φωτεινότερους, κάτι το οποίο δεν έγινε. Μολαταύτα, παρατηρήθηκε αυξημένη απόδοση και σε αυτή την ομάδα, αν και ο φωτισμός κατά τη διάρκεια της εργασίας τους δεν μεταβάλλονταν εν τέλει. Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός. (Gale, 2004, Macefield, 2007)

Όλη αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων και της απόδοσής τους κατ' επέκταση, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η ένταση του φωτισμού ήταν παράγοντας μικρής σημασίας. Ομοίως, αποφασίστηκε να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την αμοιβή κ.λπ. Εάν διαπιστώνονταν αύξηση παραγωγής σε κάποια περίπτωση, μετά από μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα συνεπαγόταν ότι επρόκειτο για σωστή αλλαγή η οποία θα ήταν ωφέλιμο να εφαρμοστεί κατόπιν σε ολόκληρη τη μονάδα παραγωγής. Άλλωστε οι συνθήκες εργασίας της εποχής είχαν μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

Με την αναβάθμιση των παραμέτρων αυτών, παρουσιάστηκε αύξηση της παραγωγικότητας, κάτι που έχρηζε περαιτέρω έρευνας. Για το λόγο αυτό, εν συνεχεία καταργήθηκαν οι παραπάνω βελτιώσεις, όμως η παραγωγικότητα των εργατών συνέχισε να αυξάνεται. Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων έπρεπε να έγκειται στους ίδιους τους εργαζομένους και όχι στις συνθήκες που επικρατούσαν στο περιβάλλον τους. Μία παρατήρηση που ενίσχυσε την πεποίθηση αυτή, είναι ότι διαπιστώθηκαν επίσης διαφοροποιήσεις στον τρόπο που κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξανόταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής και επίσης οφειλόταν στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. (Wickstrom, Bendix, 2000)



Εν κατακλείδι, οι μελετητές οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και η εργασιακή ικανοποίηση δεν προέρχεται από παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και οικονομικούς παράγοντες. Αντίθετα επηρεάζεται από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, το αίσθημα ότι ο εργαζόμενος είναι μέλος ενός συνόλου, η συνεκτικότητα της ομάδας και το υψηλό ηθικό. Το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι τα άτομα δύναται να βελτιώσουν την απόδοσή τους χωρίς τη μεταβολή κάποιας παραμέτρου του περιβάλλοντος αλλά μόνο επειδή έγιναν αντικείμενο παρατήρησης και προσοχής και ως εκ τούτου αισθάνονται ηθικά αναπτερωμένοι (Πετρίδου, 2001, σελ.152).

### **1.2.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης**

Ποιοι είναι όμως οι λόγοι για τους οποίους δίνουμε τόση σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση; Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της εργασίας (Bacharach, Bamberger, & Mitchell, 1990· Schuler, Aldage, & Brief, 1977· Spector, 1997, στις DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004). Επιπροσθέτως, πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική ευεξία και ευημερία ενός εργαζομένου (Ducharme & Martin, 2000· Olson & Dilley, 1988· Pugliesi, 1999, στις DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004). Στην αντίπερα όχθη, η εργασιακή δυσαρέσκεια συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Kesler, 1990· Leiter & Meechan, 1986· Lobban, Husted, & Farewell, 1998· Martin & Schinke, 1998· Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991, στις DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004), ενώ φαίνεται ότι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μία σειρά από εν δυνάμει επιβλαβείς συνέπειες, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Coll & Freeman, 1997 Hansen, 1967· Schuler, 1977· Van Sell, Brief, & Schuler, 1981, στις DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004). Σύμφωνα με τον Hansen (1967, στις DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004), έχει παρατηρηθεί ότι η αμφίδρομη σχέση των ατόμων με την εργασία τους αντανακλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η συμμετοχικότητα και η παραγωγικότητα (DeMato, D.S., Cole Curcio, C., 2004)

Σύμφωνα με τον Clark, (2001 στους Green, Tsitsianis, 2005), αλλά και άλλους μελετητές, το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένας έγκυρος «οιωνός» για την εθελοντική αποχώρηση στην δουλειά. Δεδομένου ότι η θεωρία μας λέει πως ένας εργαζόμενος παραιτείται όταν η χρησιμότητα που αντλεί από την παραίτηση, είναι

μεγαλύτερη της χρησιμότητας που θα αντλούσε εάν παρέμενε στη δουλειά, αυτό σημαίνει πως μέσω της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να αποκαλυφθεί η χρησιμότητα του εργαζομένου καθώς επίσης να προσδιοριστεί η γενική εργασιακή ευημερία του. Την άποψη πως η εργασιακή ικανοποίηση καταδεικνύει την ευημερία ενός ατόμου, ενστερνίζονται και οι Blanchflower & Oswald (1999) και Frey & Stutzer (2002), όπως φαίνεται στους Green & Tsitsianis, (2005).

Μια άλλη προσέγγιση των Levy-Garboua & Montmarquette (2004, στο Green, Tsitsianis, 2005) ερμηνεύει την έκφραση εργασιακής ικανοποίησης, ως δήλωση για το, εάν ένας εργαζόμενος θεωρεί την τρέχουσα κατάσταση που ζει ως κατώτερη ή ανώτερη από εκείνη που ανέμενε. Θεωρούν, δηλαδή, πως η δήλωση εργασιακής ικανοποίησης είναι σαν απάντηση στην ερώτηση «Θα διαλέγατε ξανά αυτή την εργασία, εάν γνωρίζατε αυτά που γνωρίζετε τώρα;». Ο Hamermesh (2001, στους Green, Tsitsianis, 2005) επίσης υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν εργασιακά ικανοποιημένοι στο βαθμό που η ποιότητα της δουλειάς τους είναι τουλάχιστον στο επίπεδο που την περίμεναν πριν ξεκινήσουν. (Green, Tsitsianis, 2005)

### **1.3. Θεωρητικές βάσεις**

#### **1.3.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow**

Η θεωρία του Maslow εξετάζει κάθε ανθρώπινη ανάγκη σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες, οι οποίες κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Μια ανάγκη δηλαδή, εμφανίζεται μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται της ιεράρχησης (Ζαβλανός, 1998, σ.259). Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται κατά οποιοδήποτε τρόπο, ένας εκ των οποίων είναι και η εργασία, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ως εκ τούτου, τα διοικητικά στελέχη εάν θέλουν να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους, πρέπει αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους αφ' ετέρου να συσχετίζουν την υλοποίηση ενός έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σ.193-218).

Οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι οι παρακάτω (Ζαβλανός, 1998, σ.260) :

1. Η συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να επηρεαστεί από τις ανάγκες που έχουν. Όμως, μόνο εκείνες οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά, σε αντίθεση με εκείνες που έχουν ικανοποιηθεί και δεν μπορούν να λειτουργήσουν υποκινητικά.
2. Οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται με σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας. Ξεκινούν από τις πιο βασικές (ανάγκες επιβίωσης) και φτάνουν στις πιο πολύπλοκες (αυτοπραγμάτωση, ευτυχία).
3. Κάθε άνθρωπος προχωρά στην κάλυψη μιας ανάγκης όταν έχει καλύψει, εν μέρει τουλάχιστον, την αμέσως προηγούμενη, ξεκινώντας από τις βασικές βιοποριστικές ανάγκες.

Οι κατηγορίες αναγκών, από την κατώτερη έως την ανώτερη, είναι οι εξής (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σ.193-218):

- **Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες**

Είναι οι ανάγκες που ο άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει για να μπορέσει να επιβιώσει, όπως η ανάγκη για τροφή, ένδυση, στέγη. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, γιατί είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος επιδιώκει να ικανοποιήσει. Όταν αυτή η κατηγορία αναγκών δεν έχει ικανοποιηθεί, δεν είναι εύκολο για κάποιον να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία.

- **Ανάγκες ασφάλειας**

Οι ανάγκες αυτές προέρχονται από τα συναισθήματα φόβου και ανασφάλειας του ανθρώπου απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντός του. Η ασφάλεια μπορεί να είναι είτε φυσική είτε οικονομική. Στην πρώτη κατηγορία έγκειται η επιθυμία του ανθρώπου να πετύχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης. Η οικονομική ασφάλεια είναι η επιθυμία του ατόμου να φτάσει και να διατηρήσει ένα συγκεκριμένο οικονομικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό, όταν π.χ. σε μια επιχείρηση η διοίκηση δρα αυθαίρετα σε σχέση με τη διακοπή της εργασίας κάποιων εργαζομένων ή κάνει διακρίσεις για ορισμένους εργαζομένους, τότε το άτομο, θέλοντας να ικανοποιήσει την ανάγκη του αυτή, ενδέχεται να επιδιώξει βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αύξηση των

αποδοχών, εξασφάλιση της παραμονής του στην εργασία, ασφάλιση, συνταξιοδότηση κ.λπ. (Ζαβλανός, 1998, σ.262)

- **Κοινωνικές ανάγκες**

Ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, σε κοινωνικές ομάδες, και να γίνεται αποδεκτός από αυτές. Στα πλαίσια της ανάγκης αυτής, δημιουργεί φιλίες, κοινωνικές σχέσεις, μέσα από τις οποίες κερδίζει αλλά και προσφέρει αποδοχή, αγάπη, κατανόηση. Σε μία επιχείρηση δημιουργούνται κοινωνικές και διαπροσωπικές επαφές, φιλίες, άτυπες σχέσεις εν γένει. Παρέχετε δηλαδή το πλαίσιο για την ικανοποίηση της κοινωνικοποίησης του ατόμου.

- **Ανάγκες για αυτοεκτίμηση**

Στην κατηγορία αυτή, εντάσσεται η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση, για επιτυχία, για απόκτηση κύρους, για εκτίμηση και σεβασμό, τόσο από τον ίδιο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του προς αυτόν. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να ανέλθει σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης, θέτει υψηλότερους στόχους και προσπαθεί να έχει επιτυχίες. Αυτό το επίπεδο αναγκών είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί σε σχέση με τα προηγούμενα επίπεδα και προκαλεί απογοήτευση, όταν τα άτομα δεν μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές.

- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης**

Η αυτοπραγμάτωση βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας. Είναι η εσωτερική ώθηση για την ολοκλήρωση του ατόμου, μέσω της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του. Με άλλα λόγια, είναι η προσπάθεια του ανθρώπου να αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα, να πραγματοποιήσει τα όνειρα, τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες του. Να φτάσει, δηλαδή, εκείνο που είναι ικανός, εκείνο που θεωρεί ότι είναι προορισμένος να γίνει.

Αξίζει να σημειωθεί πως, παρόλο που για τις υπόλοιπες ανάγκες ισχύει ότι η ικανοποίησή τους είναι αντιστρόφως ανάλογη με την επιθυμία του ατόμου για αυτές, για την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Καθώς το άτομο ικανοποιεί αυτή του την ανάγκη, επιδιώκει περαιτέρω ικανοποίηση (Χυτήρης, 2006, σ. 199)

### **1.3.2. Θεωρία Ύπαρξης-Σχέσης-Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer**

Σύμφωνα με τον Alderfer, η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ομάδων αναγκών: των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth – ERG). Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, δηλαδή τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια. Οι ανάγκες σχέσης αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου να διατηρεί σημαντικές διαπροσωπικές σχέσεις. Σε αυτές περιλαμβάνεται η κοινωνική αποδοχή, το «ανήκειν» και το κύρος. Η τελευταία ομάδα αναγκών αντιπροσωπεύει την επιθυμία του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη, αυτοεκπλήρωση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία αυτή έχει τις βάσεις της στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, όμως θεωρείται εγκυρότερη (Robbins, 1998, στους Arnolds, Boshoff, 2002) και έχει αποσπάσει περισσότερη υποστήριξη από σύγχρονους ερευνητές, ειδικά όσον αφορά στην κινητοποίηση των εργαζομένων (Luthans, 1998, στους Arnolds, Boshoff, 2002). Ένα από τα δυνατά στοιχεία της θεωρίας του Alderfer είναι ότι επικεντρώνεται στην εργασιακή ζωή. Γίνεται λόγος για μισθό, πρόσθετες παροχές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον σχετικά με την πρώτη ομάδα αναγκών, διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους για τη δεύτερη ομάδα αναγκών και ανάπτυξη και δημιουργία για την τελευταία ομάδα. (Arnolds, Boshoff, 2002)

### **1.3.3. Θεωρία παραγόντων υγιεινής – υποκίνησης (F. Herzberg)**

Ο Frederick Herzberg, μέσω μιας έρευνας που διεξήγαγε σε 200 πλήρως απασχολούμενους Μηχανικούς και Λογιστές, οι οποίοι εργάζονταν σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας, ανέπτυξε το 1959 τη θεωρία του σχετικά με τους παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση στους εργαζομένους και αυξάνουν την απόδοσή τους.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το αντικείμενο της υποκίνησης είναι διττό και περιλαμβάνει τους παράγοντες δυσαρέσκειας και τους παράγοντες υποκίνησης: Ο Herzberg τους ονομάζει αντίστοιχα παράγοντες υγιεινής και υποκίνητικούς παράγοντες (Χυτήρης, 2006, σ. 201).

Κατά τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν στην εν λόγω μελέτη, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν να περιγράψουν κάποια ιστορία που τους έκανε να αισθανθούν «εξαιρετικά καλά» ή «εξαιρετικά άσχημα» σχετικά με τη δουλειά τους. Στις

περιπτώσεις που τους έκαναν να αισθάνονται «εξαιρετικά καλά» έπαιζαν ρόλο οι εξής παράμετροι: *Το επίτευγμα, η αναγνώριση, η εργασία καθαυτή, η ευθύνη, η εξέλιξη και η ανάπτυξη*. Οι παράμετροι αυτές ονομάστηκαν παράγοντες υποκίνησης.

Όταν οι εργαζόμενοι περιέγραφαν μια κατάσταση, στην οποία αισθάνονταν «εξαιρετικά άσχημα», συχνά μιλούσαν για τους εξής παράγοντες: *την πολιτική της εταιρίας και τη διοίκηση, την επίβλεψη, τη σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, τη σχέση με τους συναδέλφους τους, την προσωπική τους ζωή, τη σχέση με τους υφισταμένους τους, το γόητρό τους και την ασφάλειά τους*. Τα δέκα αυτά στοιχεία, ο Herzberg τα χαρακτήρισε ως παράγοντες υγιεινής και παρατήρησε ότι κατά κύριο λόγο ήταν ενοχλήσεις από το εξωτερικό εργασιακό πλαίσιο.

Κατά συνέπεια, κατέληξε στη θεωρία για τις δύο κατηγορίες παραγόντων, η οποία ερχόταν σε αντίθεση με προγενέστερες απόψεις που θεωρούσαν πως όλοι οι παράγοντες επηρεάζουν κατά τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα, υπήρχε η αντίληψη ότι αν βελτιωθεί ο μισθός, η επιτήρηση ή η πολιτική της εταιρίας, αυτό θα οδηγούσε τους εργαζομένους σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τον Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να ενισχυθεί με τη βελτίωση κάποιου από τους παράγοντες υγιεινής, παρά μόνο με την ενίσχυση κάποιου εκ των παραγόντων παρακίνησης.

Επιπροσθέτως, η απουσία των παραγόντων υποκίνησης δε θα οδηγήσει σε εργασιακή δυσαρέσκεια αλλά σε μη εργασιακή ικανοποίηση. Εάν δηλαδή κάποιος εργαζόμενος δεν τυγχάνει αναγνώρισης ή επιτυχίας, αυτό δε θα τον καταστήσει εργασιακά δυσαρεστημένο αλλά ούτε θα τον κινητοποιήσει αντίστοιχα. Επί της ουσίας, οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες υποκίνησης επηρεάζουν τη στάση απέναντι στην εργασία ενεργώντας σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις. Το κεντρικό νόημα της θεωρίας του Herzberg συνοψίζεται στην έκφραση ότι «Το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια αλλά η μη εργασιακή ικανοποίηση και αντίστοιχα το αντίθετο της εργασιακής δυσαρέσκειας δεν είναι η εργασιακή ικανοποίηση αλλά η μη εργασιακή δυσαρέσκεια.» (Smerek, Peterson, 2007).

#### **1.3.4. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom**

Ο Vroom (1964, στον Κάντα, 1998, σελ. 109), υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων που έχει σε σχέση με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της εργασίας, (δηλαδή την πεποίθηση πως εάν φέρει εις πέρας ορισμένα καθήκοντα, τότε θα έρθουν συγκεκριμένα αποτελέσματα) για θετικά προς το άτομο αποτελέσματα. Επομένως, πέρα από τη συντελεστικότητα, για την εργασιακή ικανοποίηση παίζει ρόλο το σθένος (ή ελκυστικότητα) (valence) της εργασίας, δηλαδή η αξία που έχει το αποτέλεσμα για το άτομο. Αν, για παράδειγμα, στην εργασία αυξηθεί η συντελεστικότητα, αλλά το αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος, τότε ο εργαζόμενος θα έχει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Με άλλα λόγια, «η ελκυστικότητα της εργασίας και κατ' επέκταση, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο. Αντίθετα, αν η συντελεστικότητα αυξηθεί και το αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος, τότε η εργασιακή ικανοποίηση θα αυξηθεί. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση, μετά από εμπειρική διερεύνηση, δε στηρίχθηκε ικανοποιητικά. (Κάντας, 1998, σελ. 109).

#### **1.3.5. Η θεωρία της κοινωνικής επιρροής των Salancik και Pfeffer**

Οι Salancik και Pfeffer υποστήριζαν ότι τα άτομα αποφασίζουν για το τι νιώθουν για την εργασία τους και για τη στάση τους ως προς αυτή, βάση των πληροφοριών που λαμβάνουν από τον κοινωνικό τους περίγυρο και το πόσο αυτές τους επηρεάζουν. Η αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία τους περνά υπό το πρίσμα του κοινωνικού πλαισίου της εργασίας και από την παρουσία των συνεπειών προηγούμενων ενεργειών τους.

Το άτομο, ως προσαρμοζόμενο ον, αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι γύρω του (άλλοι εργαζόμενοι εν προκειμένω) είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι ή όχι και βάση αυτού, καταλήγει στην αντίληψη για το αν το ίδιο είναι επαγγελματικά ικανοποιημένο ή όχι. Μπορεί, για παράδειγμα, να χρησιμοποιήσει κοινωνικές

πληροφορίες για να αναπτύξει τη δική του αντίληψη σχετικά με το νόημα, τη σημαντικότητα και την ποικιλία που έχει η δουλειά του.

Οι Salancik και Pfeffer καταλήγουν σε τρεις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις τους: Ο πρώτος είναι η αντίληψη και η κρίση του ατόμου για τις συναισθηματικές συνιστώσες του περιβάλλοντος εργασίας, ο δεύτερος αφορά τα στοιχεία που παρέχει το κοινωνικό πλαίσιο σχετικά με το τι στάση είναι κατάλληλη, ενώ ο τρίτος σχετίζεται με την αντίληψη του ατόμου για τον ίδιο του τον εαυτό, μετά τη μεσολάβηση των διαδικασιών της αιτιώδους απόδοσης, από την ερμηνεία για τη συμπεριφορά του παρελθόντος. (Salancik, Pfeffer, 1978)

#### **1.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση**

##### **1.4.1. Προσωπικοί παράγοντες**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα του εργαζόμενου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμα και αν έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο το άτομο στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο Hoprock (1935, στους Judge, T., A., Heller, D., Mount, M., K., 2002) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες. (Judge, T., A., Heller, D., Mount, M., K., 2002)



- **Ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση**

### **Γενετική προδιάθεση**

Μια ενδιαφέρουσα σειρά μελετών καταδεικνύει πως η εργασιακή ικανοποίηση πέρα του ότι μπορεί να είναι αρκετά σταθερή μεταξύ των επαγγελματιών, μπορεί να καθορίζεται και γενετικά. Μια μελέτη του Arvey και των συνεργατών του εξετάζει τριάντα ζευγάρια μονογενών διδύμων, τα οποία είχαν χωριστεί σε μικρή ηλικία. Αν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται αποκλειστικά από το περιβάλλον, δεν πρέπει να υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των διδύμων, οι οποίοι μεγάλωσαν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και εργάζονται σε διαφορετικούς τύπους εργασιών. Αντιστρόφως, αν τα ζευγάρια διδύμων που έχουν ανατραφεί ξεχωριστά και των οποίων δε μοιάζουν οι εργασίες έχουν παρόμοια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, τότε είναι πιθανή μια γενετική προδιάθεση προς την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ανάλυση των ευρημάτων του Arvey και των συνεργατών του δείχνει πως το 30% της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να εξηγείται από γενετικούς παράγοντες. Παρ' όλα αυτά, η συσχέτιση αυτή έχει υποστεί κριτικές και χρήζει περαιτέρω μελέτης πριν οδηγηθεί κανείς σε σαφή και σίγουρα συμπεράσματα. (Aamodt, 2004)

### **Στοιχεία προσωπικότητας**

Μερικοί τύποι προσωπικοτήτων έχουν την τάση να είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι με την εργασία τους. Οι Judge, Locke και Durham (1997) είχαν καθορίσει τέσσερις μεταβλητές της προσωπικότητας ενός ατόμου, οι οποίες σχετίζονται με τη ροπή του στο να είναι ικανοποιημένος με την εργασία του και τη ζωή του εν γένει. Αυτές είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η αυτοεκτίμηση, η αυτεπάρκεια (self – efficacy), δηλαδή η ικανότητα κάποιου να κυριαρχεί στο περιβάλλον του και η εσωτερική έδρα ελέγχου (internal locus of control), η ικανότητα κάποιου να έχει έλεγχο του περιβάλλοντος του. Αυτό σημαίνει πως όσοι είναι επιρρεπείς στο να είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και τη ζωή τους έχουν αυτοεκτίμηση, νιώθουν επαρκείς, είναι συναισθηματικά σταθεροί και πιστεύουν ότι είναι κύριοι του εαυτού τους και της ζωής τους κατ' επέκταση.

Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από διάφορες μετά-αναλύσεις και μελέτες. Κάποιες από αυτές είναι των Judge και Bono (2001), Judge, Locke, Durham και Kluger (1998), Connolly και Viswesvaran (1998) Garske (1990), Judge, Heller και Mount (2002). (Aamodt, 2004)

### **Ικανοποίηση από τη ζωή**

Πολλοί μελετητές έχουν στηρίξει τη συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και την ικανοποίηση από τη ζωή τους. Και τα δύο είδη ικανοποίησης φαίνονται να είναι γενικά σταθερά για έναν άνθρωπο κατά το πέρας του χρόνου, ενώ καταδεικνύεται πως οι άνθρωποι που είναι ευτυχισμένοι στη ζωή τους, περνούν την ευτυχία αυτή και στην εργασία τους και αντιστρόφως. (Aamodt, 2004)

Η ικανοποίηση από τη ζωή (life satisfaction) αναφέρεται «συνολικά στο πόσο ευχαριστημένο είναι ένα άτομο στην καθημερινότητά του (Karatepe, Kilic, και Isiksel, 2008, στους Qu, Zhao, 2012), την ποιότητα που έχει η ζωή του σε γενικές γραμμές, η υγεία του, αν είναι ευχαριστημένος από τα υλικά αγαθά που κατέχει, από τις διαπροσωπικές του σχέσεις, τις κοινωνικές του δραστηριότητες, την προσωπική του ανάπτυξη, την αυτοπραγμάτωση και την αναψυχή (Johansson & Bernspang, 2003, στους Qu, Zhao, 2012)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα σε διευθυντές πωλήσεων ξενοδοχείων, βρέθηκε πως όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη ζωή τους, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασία τους, ενώ όταν δεν είναι ικανοποιημένοι στη ζωή τους, ο αρνητισμός δεν περνά στη δουλειά τους. Από την άλλη, όταν είναι ικανοποιημένοι στη δουλειά τους, αυτό έχει θετικές συνέπειες στη ζωή τους γενικά και όταν είναι δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους, επίσης υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή τους.

Το άνωθεν αποτέλεσμα μπορεί να οφείλεται στο ότι στον τομέα της φιλοξενίας και ειδικά στις πωλήσεις, οι εργαζόμενοι θεωρούν αυτονόητο πως πρέπει να δείχνουν τον καλύτερό τους εαυτό και πως δεν υπάρχει χώρος για τα προσωπικά τους προβλήματα στην εργασία τους. Γενικώς από προηγούμενες έρευνες φαίνεται πως η επίδραση εργασιακής και προσωπικής ζωής είναι αμφίδρομη και σε θετικές και σε αρνητικές καταστάσεις. (Qu, Zhao, 2012)

Τον τρέχοντα αιώνα οι μάνατζερς καλούνται να κάνουν τα αδύνατα δυνατά ώστε να κάνουν ακόμη και τις πιο δυσάρεστες εργασίες να φαίνονται ελκυστικές και ευχάριστες. Μια άποψη που δίνει λύση σε αυτή τη δύσκολη προσπάθεια είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους όχι μόνο μέσα από τη δουλειά αλλά και με άλλες δραστηριότητες εκτός εργασίας, όπως κάποιο χόμπι ή εθελοντικές δράσεις. Μια λάθος αντίληψη που διαιωνίζεται είναι ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός εργαζόμενου. Αντί αυτού, θα πρέπει η εργασία να ικανοποιεί όσες ανάγκες μπορεί και να βοηθά τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν εναλλακτικούς δρόμους για να καλύψουν τις υπόλοιπες ανάγκες τους.

Μια έρευνα του Judge (1993, στον Aamodt, 2004), η οποία διεξήχθη σε νοσοκόμες, εξέτασε τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης και τη ροπή τους στο να παραπονιούνται για πράγματα της καθημερινότητάς τους. Στη συνέχεια συσχέτισε τα στοιχεία αυτά με τις παραιτήσεις που έγιναν τους επόμενους δέκα μήνες. Βρέθηκε λοιπόν, πως τα άτομα που ήταν χαρούμενα στη ζωή τους παραιτούνταν, εάν δεν ήταν εργασιακά ικανοποιημένα. Αντίθετα, τα άτομα που ήταν γενικά δυσαρεστημένα με τη ζωή τους, δεν προέβαιναν σε παραίτηση, παρ' όλη την εργασιακή δυσαρέσκεια που μπορεί να είχαν. Αυτό συνέβαινε, διότι οι δυσαρεστημένοι στη ζωή άνθρωποι, έχουν συνηθίσει την κατάσταση της δυσαρέσκειας, ενώ οι άνθρωποι που είναι γενικά ευτυχισμένοι στη ζωή τους, βλέπουν την εργασιακή δυσαρέσκεια ως λόγο απομάκρυνσης από τη δουλειά. (Aamodt, 2004)

### **Κουλτούρα**

Η διαφορετική κουλτούρα που υιοθετούν εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες, επίσης παίζει ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Κοιτάζοντας δεδομένα από το International Social Survey Program, ανάμεσα σε 21 υπό εξέταση χώρες, οι Δανοί εμφάνισαν την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ τη χαμηλότερη την εμφάνισαν οι εργαζόμενοι στην Ουγγαρία (Aamodt, 2004).

Στη σύγχρονη εποχή όμως, όπου η μετακίνηση των εργαζομένων εκτός της χώρας τους είναι συνήθης, υπάρχουν σοβαρά ζητήματα για το χάσμα της κουλτούρας ακόμα και στην ίδια εταιρία. Οι Froese και Peltokorpi (2011) επιβεβαίωσαν παλιότερες έρευνες, βρίσκοντας ότι το χάσμα στην κουλτούρα οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι οι ενιαίες πολιτικές για την ενίσχυση της

εργασιακής ικανοποίησης μπορεί σε κάποιους εργαζομένους να μην έχουν αποτέλεσμα, λόγω διαφοράς νοοτροπίας και τρόπου σκέψης.

Καθώς η κατά περίπτωση αντιμετώπιση των εργαζομένων έχει κάποια όρια πρακτικής φύσης, αυτό που συνίσταται είναι η εκ των προτέρων ενσωμάτωση στην κουλτούρα της χώρας ή της εταιρίας των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετική κουλτούρα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, με την ενσυναίσθηση του προϊσταμένου και την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεσμών ανάμεσα στον ξένο εργαζόμενο και τους συναδέλφους του (Froese, Peltokorpi, 2011).

### **Ευφυΐα**

Έρευνα του Ganzach (1998, στον Aamodt, 2004) εισηγείται ότι οι έξυπνοι άνθρωποι έχουν ελαφρώς χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τους λιγότερο έξυπνους ανθρώπους, όταν πρόκειται για δουλειές, οι οποίες δεν είναι περίπλοκες. Για περίπλοκες δουλειές, η σχέση ανάμεσα στην ευφυΐα και την εργασιακή ικανοποίηση είναι αμελητέα. Μια μετα-ανάλυση επτά μελετών των Griffeth, Hom και Gaertner (2000, στον Aamodt, 2004) δε βρήκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ ευφυΐας και ανανέωσης του εργατικού δυναμικού σε μια εταιρία.

Διακρίνονται πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι α) ο νευρωτικός, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατόν να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση ( $r = -0,29$ ), β) ο εξωστρεφής ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,25$ ), γ) ο «ανοικτός» σε εμπειρίες ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά - στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,02$ ), δ) ο δεκτικός ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγείται έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό ( $r = 0,17$ ) και ε) ο ευσυνείδητος η συμπεριφορά του οποίου σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = 0,26$ ). Η ευσυνείδησία σχετίζεται με την εργασιακή

ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής-ανάμιξης στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ο ευσυνειδητος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως μισθός, προαγωγή, σεβασμός, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κ.λ.π (Judge, Heller, Mount, 2002)

- **Η εργασιακή ικανοποίηση μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της ζωής;**

Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να αυξάνεται κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής ενός ατόμου. Το φαινόμενο αυτό, θα μπορούσε να εμφανίζεται κατ' αρχάς, γιατί οι ηλικιακά μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν αντικειμενικά καλύτερες δουλειές, δεδομένου ότι έχουν περισσότερο χρόνο να βρουν μία εργασία που τους ταιριάζει καλύτερα. Κατά δεύτερον, μπορεί οι γηραιότεροι να έχουν χαμηλώσει τις προσδοκίες τους σταδιακά, επομένως να ικανοποιούνται πιο εύκολα. Τρίτον, οι μεγαλύτεροι άνθρωποι μάλλον είναι περισσότερο ικανοποιημένοι γενικώς από τους νεότερους (το φαινόμενο αυτό ονομάζεται "cohort effect"). Επίσης, κάποιιοι δυσαρεστημένοι γηραιότεροι άνθρωποι μπορεί να έχουν την επιλογή πρόωρης σύνταξης ή εθελουσίας εξόδου, την οποία νεότεροι άνθρωποι δεν έχουν, οπότε το δείγμα των ερευνών μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό για τους γηραιότερους.

Σε μία μεγάλη έρευνα που διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο ανάμεσα σε περισσότερους από 5000 εργαζομένους για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας, οι Clarke et al. (1996, στον Arnold, 2005, σελ. 265) βρήκαν ότι εργασιακή ικανοποίηση ξεκινά σε υψηλά επίπεδα στα πρώτα χρόνια της εργασιακής ζωής ενός ατόμου, φθίνει στις δεκαετίες των 20 και των 30, επανέρχεται στο αρχικό επίπεδο των πρώτων χρόνων στη δεκαετία των 40 και αυξάνεται περαιτέρω στις δεκαετίες των 50 και 60. Παρατήρησαν ότι, κατά μέσο όρο, το ναδίρ της εργασιακής ικανοποίησης έρχεται στην ηλικία των 36. Η ύφεση και στη συνέχεια η σταδιακή αύξηση παρατηρήθηκαν πιο έντονα στους άντρες από ό,τι στις γυναίκες. (Arnold, 2005, σελ. 265)

#### 1.4.2. Παράγοντες του περιβάλλοντος

Υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι τα χαρακτηριστικά που εμφανίζει η εργασία, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η απογοήτευση και η αποξένωση, η τεχνολογία, η σημαντικότητα της εργασίας, η εποπτεία-επιτήρηση, η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία, η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (L.J Mullins, 1993, στον Silverthorne, 2005). Επιπλέον, οι Scarpello και Campbell (1983, στον Silverthorne, 2005) υποστηρίζουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Bitmiş και Ergeneli (2011), υποστηρίζουν πως οι πρωταρχικοί παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι εγγενείς της εργασίας και των καθηκόντων που διεκπεραιώνουν καθημερινά. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι η αναγνώριση, η επίτευξη, η ευθύνη που τους δίνεται, η πρόοδος, η προσωπική ανάπτυξη, οι ενισχυμένες αρμοδιότητες, και το συνολικό νόημα της εργασίας για το κάθε άτομο. Επιπροσθέτως, οι Zatzick και Iverson (2011) βρήκαν σε έρευνά τους πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη συμμετοχή του εργαζομένου στην εργασία του και την εργασιακή ικανοποίηση. Στην έννοια της συμμετοχής περιλαμβάνονται οι εργασιακές ομάδες, το να δίνουν «ανατροφοδότηση» (feedback) οι εργαζόμενοι για τους ανωτέρους τους, το να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα του οργανισμού κ.λπ.

Κατά τον P.Spector (1997, στον Silverthorne, 2005), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Κατά τους Witt και Nye (1992, στον Silverthorne, 2005), τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα.

## Το μοντέλο των Hackman και Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham ρίχνει φως στην ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς εξηγεί πώς τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- Η ποικιλία δεξιοτήτων: η έκταση στην οποία μία εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες για τη διεξαγωγή της
- Η ταυτότητα του έργου: ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώσει στο σύνολό του ένα έργο και όχι μόνο ένα κομμάτι του
- Η σημασία του έργου: Ο αντιλαμβανόμενος από τον εργαζόμενο αντίκτυπος που έχει μια εργασία στις ζωές άλλων ανθρώπων
- Η αυτονομία: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία να κάνει τα πράγματα με τον τρόπο του
- Η επανατροφοδότηση: Η έκταση στην οποία υπάρχει σωστή και ακριβής πληροφόρηση προς τον εργαζόμενο, σχετικά με την απόδοσή του. (Arnold et al, 2005, σελ. 261)

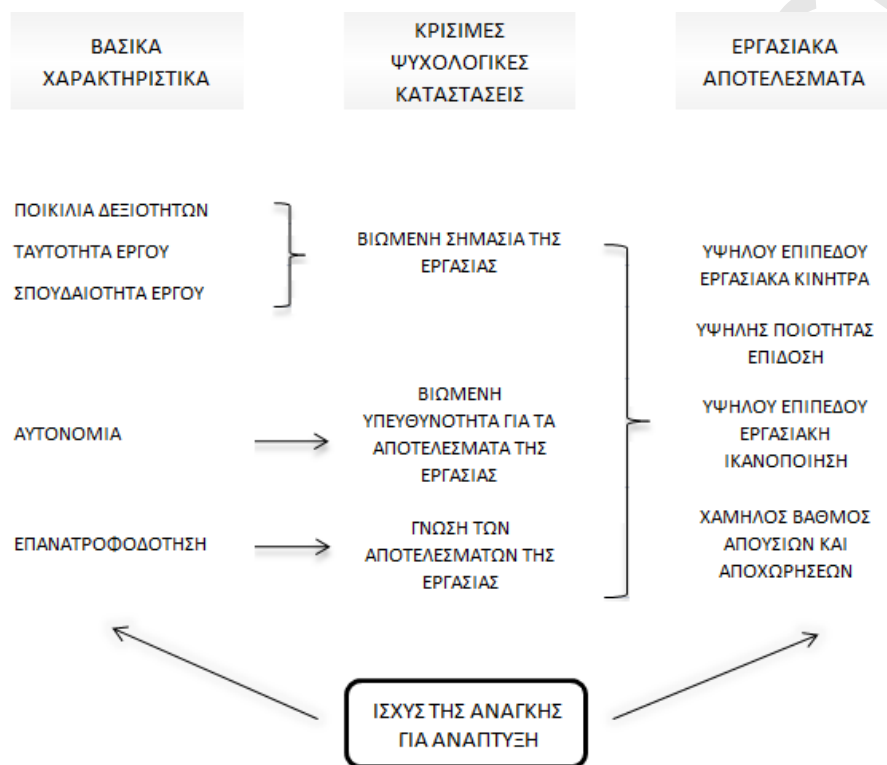
Η θεωρία των Hackman και Oldham υποστηρίζει ότι πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας καθαυτής οδηγούν σε μια σειρά από προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, μέσω της επίδρασης που έχουν σε τρεις ψυχικές καταστάσεις των εργαζομένων. Μάλιστα, θεωρούν πως τα αποτελέσματα των χαρακτηριστικών αυτών είναι πιο έντονα όταν τα άτομα έχουν ισχυρότερη επιθυμία για επαγγελματική ανέλιξη και προσωπική ανάπτυξη. (Oldham, Hackman, 2005, σελ. 153)

Οι τρεις ψυχικές καταστάσεις από τις οποίες «φιλτράρονται» τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι οι εξής: (Oldham, Hackman, 2005, σελ. 153-154)

- Βιωμένη σημασία της εργασίας (Experienced Meaningfulness): Είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει τη δουλειά του ως σημαντική για τον ίδιο, «ως κάτι που μετράει στο δικό του σύστημα αξιών».

- Βιωμένη υπευθυνότητα (Experienced Responsibility): Είναι η έκταση στην οποία ο εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του υπόλογο και υπεύθυνο για τα αποτελέσματα της εργασίας που εκτελεί.
- Γνώση των αποτελεσμάτων (Knowledge of Results): Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει με σιγουριά και ακρίβεια την απόδοσή του.

Σχηματικά το μοντέλο των Hackman και Oldham έχει ως εξής:



Πηγή: Κάντας, 1998, σελ.115

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην ψυχολογική κατάσταση Βιωμένη σημασία της εργασίας (experienced meaningfulness of work). Η κατάσταση αυτή προσδιορίζεται από την έκταση στην οποία θεωρεί το εργαζόμενο άτομο πως η εργασία του έχει αξία και νόημα. Η Βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας απορρέει εκ της αυτονομίας στην εργασία. Αυτό φανερώνει εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται «προσωπικά υπεύθυνος και υπόλογος για τα αποτελέσματα της εργασίας του». Η ανατροφοδότηση είναι υπεύθυνη για την

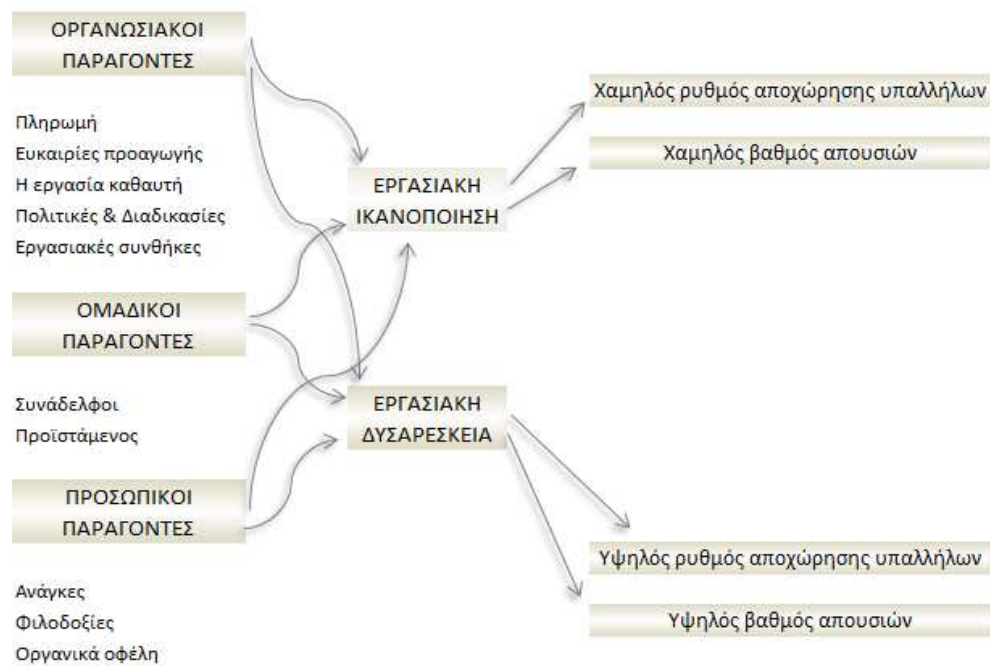


ψυχολογική κατάσταση της Γνώσης των αποτελεσμάτων της εργασίας, όπου το εργαζόμενο άτομο έχει γνώση, επί σταθερής βάσης, των αποτελεσμάτων της εργασίας του.

Οι προαναφερθείσες ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν συνολικά στα εργασιακά αποτελέσματα, τα οποία είναι τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η υψηλής ποιότητας επίδοση στο έργο, η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση από την εργασία και ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης. Στο υπόδειγμα αναφέρεται πως πέρα από την Παρωθητική ισχύ της εργασίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο η εργασία δημιουργεί εγγενή κίνητρα στο άτομο, συμβάλλει και η Ανάγκη για ανάπτυξη του ατόμου. Αξίζει να σημειωθεί πως οι Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald (1985, στον Κάντα, 1998) βρήκαν ότι «ο δείκτης συνάφειας μεταξύ χαρακτηριστικών της εργασίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι 0.68 όταν πρόκειται για άτομα με υψηλό δείκτη της Ανάγκης για ανάπτυξη, ενώ πέφτει στο 0.38 όταν πρόκειται για άτομα με χαμηλή ανάγκη για ανάπτυξη». (Κάντας, 1998, σελ.115-118)

### **Το μοντέλο των Moorehead και Griffin**

Οι Moorehead και Griffin έχουν κατατάξει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε τρεις κατηγορίες: τους οργανωσιακούς παράγοντες (πληρωμή, ευκαιρίες προαγωγής, την εργασία καθαυτή, πολιτικές και διαδικασίες, εργασιακές συνθήκες), τους ομαδικούς παράγοντες (συνάδελφοι, προϊστάμενοι) και τους προσωπικούς παράγοντες (ανάγκες, φιλοδοξίες, οργανικά οφέλη). Με τον όρο οργανικά οφέλη (instrumental benefits), εννοείται η έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι δύνανται μέσα από την εργασία τους να επιτύχουν και άλλους σκοπούς (ends). Ως βασικές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, η συγκεκριμένη θεωρία έχει τις απουσίες και το ρυθμό αποχώρησης υπαλλήλων. (Carrel, Jennings, Heavrin, 1997, σελ. 138). Το μοντέλο αυτό απεικονίζεται παρακάτω:



Πηγή: Carrel, Jennings, Heavrin, 1997, σελ. 140

## 1.5. Αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση

### 1.5.1. Αλλαγές στην εργασιακή δομή

Ο πρώτος τρόπος παρέμβασης στην εργασιακή δομή είναι η απασχόληση εκ περιτροπής (job rotation). Αυτό συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος μετακινείται από μια εξειδικευμένη εργασία σε μία άλλη. Οι Beatty, Schneier και McEvoy (1987, στις Brunold, Durst, 2012) ορίζουν την εν λόγω πρακτική ως «τη μεταφορά των εργαζομένων σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας ή σε διαφορετικά καθήκοντα σε μία θέση εργασίας, όπου καθένα απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και έχει διαφορετικές ευθύνες». Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις, ώστε να έχουν σφαιρική γνώση μιας εργασίας αλλά επιπροσθέτως συμβάλλει και στην άρση της μονοτονίας και της απώλειας ενδιαφέροντος που μπορεί να προκληθεί η εκτέλεση των ίδιων καθηκόντων επί μεγάλο χρονικό διάστημα και κινητοποιεί τους εργαζομένους (Riggio, 2000, Öztürk, Bahcecik, Baumann, 2006, Brunold, Durst, 2012)

Ένας άλλος τρόπος ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης είναι η εργασιακή διεύρυνση (job enlargement). Αυτό σημαίνει την ανάθεση επιπλέον και

διαφοροποιημένων καθηκόντων στους εργαζομένους, αποσκοπώντας στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος περισσότερο χρήσιμος για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Η τεχνική αυτή οδηγεί σε αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ενισχύει το αίσθημα της επίτευξης και βελτιώνει ή αυξάνει τις δεξιότητες των εργαζομένων. Χρειάζεται όμως προσεκτική διαχείριση και εφαρμογή, ώστε να εξαλειφθούν τυχόν αρνητικές αντιδράσεις σε περίπτωση που ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι του «φορτώνουν» επιπρόσθετα καθήκοντα.

Τρίτον, υπάρχει η μέθοδος του εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment), το οποίο συνεπάγεται την αύξηση της ευθύνης που έχει ένας εργαζόμενος σε μία συγκεκριμένη θέση. Με άλλα λόγια του παραχωρείται περισσότερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση των καθηκόντων του (Riggio, 2000). Ο σκοπός του εμπλουτισμού της εργασίας είναι να επιτραπεί στους εργαζομένους να επιδείξουν τις ικανότητές τους και να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση (Tomey, 2000, στους Öztürk, Bahcecik, Baumann, 2006). Αυτή η αύξηση της ανεξαρτησίας και της ευθύνης φέρει θετικά αποτελέσματα στην κινητοποίηση και την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, ενώ οδηγεί και σε αύξηση της παραγωγικότητας (Öztürk, Bahcecik, Baumann, 2006). Πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν περιλαμβάνει αύξηση των καθηκόντων παρά μόνο αύξηση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Riggio, 2000).

### **1.5.2. Αλλαγές στη δομή των αμοιβών**

Μία μέθοδος αμοιβών που μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι η αμοιβή βάση γνώσεων (knowledge based pay). Κατά τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τις γνώσεις τους και τις ικανότητές που έχουν και μπορούν να προσφέρουν και όχι μόνο βάση της εργασίας που εκτελούν (Lawler, Mohrman & Ledford, 1992, στο Riggio, 2000). Η φιλοσοφία, δηλαδή, είναι πως ο καθένας λαμβάνει αποδοχές για το τι μπορεί να προσφέρει στη θέση που είναι και όχι απλώς για τον εργασιακό του τίτλο. Όμως βασική προϋπόθεση για την οικονομική αποτελεσματικότητα του συστήματος αυτού είναι πως σε κάθε θέση τοποθετούνται άτομα με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Από έρευνα φαίνεται πως υπό το σύστημα αυτό οι εργαζόμενοι όχι μόνο είναι περισσότερο ευχαριστημένοι

αλλά είναι αποδοτικότεροι και δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα (Murray & Gerhart, 1998, στο Riggio, 2000).

Ένας άλλος τρόπος αμοιβής για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι η πληρωμή βάση αξίας (merit pay). Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι αμείβονται βάση της απόδοσής τους, λαμβάνοντας χρήματα απολύτως ανάλογα με τα προσωπικά τους αποτελέσματα. Η ιδέα πίσω από αυτή την πρακτική είναι πως οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και προσπαθούν βελτιώνοντας και εξελίσσοντας τον εαυτό τους να είναι πιο αποδοτικοί. Επίσης, όταν οι αμοιβές δεν είναι κοινές για όλους ανεξάρτητα του αποτελέσματός τους, τα άτομα που είναι πιο αποδοτικά ικανοποιούνται περισσότερο από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους (Barnett, Openshaw, 2011).

Υπάρχουν κάποιες ενστάσεις για το σύστημα αυτό, δεδομένου ότι ενίοτε υπάρχουν δυσκολίες στην αξιολόγηση της απόδοσης, οι οποίες οδηγούν σε έλλειψη δικαιοσύνης. Σε εργασίες όπου απαιτείται ομαδικότητα, μία τέτοια μέθοδος μπορεί να βλάψει τη συνεργασία και την αρμονία της ομάδας και ενδέχεται οι αμοιβές αυτές να είναι χαμηλές σε σχέση με τους βασικούς μισθούς (Riggio, 2000).

Υπάρχει επίσης το σύστημα επιμερισμού οφέλους (gainsharing), βάση του οποίου αποζημιώνεται μία ολόκληρη ομάδα εάν καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από την προσωπική συμβολή του κάθε ατόμου. Όταν δηλαδή μια ομάδα πιάσει το στόχο της, τότε όλα τα άτομα που την απαρτίζουν λαμβάνουν επίδομα αποδοτικότητας (bonus). Οι εργαζόμενοι έχει αποδειχθεί πως αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη απέναντι στον εργοδότη όταν υπάρχει ένα σύστημα gainsharing, ενώ και οι ίδιοι έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, σε σχέση με εργαζομένους που δεν τυγχάνουν τέτοιου επιδόματος. Γενικώς έχει βρεθεί ότι τα άτομα βιώνουν καλύτερα το αίσθημα της επιτυχίας όταν υφίσταται αυτή η πολιτική (Gardner, 2011).

Για να είναι όμως δίκαιη η απονομή bonus, θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία και στην ατομική αποδοτικότητα. Έτσι, συνίσταται να παρέχεται ένα βασικό επίδομα αποδοτικότητας σε όλα τα μέλη της ομάδας, όταν πετυχαίνουν το στόχο τους και στη συνέχεια τα άτομα να αμείβονται επιπλέον, αναλόγως της ατομικής τους απόδοσης. (Riggio, 2000)

Μία άλλη μορφή αμοιβής είναι ο μερισμός κέρδους (profit sharing), κατά την οποία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα μικρό μερίδιο από τα κέρδη του οργανισμού.

Αυτό όμως έχει το μειονέκτημα ότι είναι δύσκολο για έναν εργαζόμενο να προσδιορίσει κατά πόσο η δουλειά του επηρεάζει τα συνολικά έσοδα της εταιρίας καθώς και ότι υπάρχει καθυστέρηση από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα πετύχει το στόχο του, έως τη στιγμή που θα λάβει το μερίδιο αυτό.

Ένας ιδιαίτερα διαδεδομένος τρόπος για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων είναι τα προγράμματα παροχών (benefit programs). Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να περιλαμβάνονται ευέλικτο εργασιακό ωράριο, επιλογές σχετικά με τα προγράμματα ιατρικής περίθαλψης, προσαρμόσιμα συνταξιοδοτικά προγράμματα και δυνατότητα φύλαξης παιδιών.

Ενώ έχει υποστηριχθεί από τον Lawer (1971, στο Riggio, 2000) ότι τα εξατομικευμένα προγράμματα παροχών αυξάνουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Sturman, Hannon & Milkovic (1996, στο Riggio, 2000), για να ισχύουν τα οφέλη αυτής της πολιτικής θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση, διαφορετικά μπορεί να δυσαρεστηθεί διαλέγοντας ένα συνδυασμό ωφελειών, οι οποίες θεωρεί πως δεν είναι οι βέλτιστες για αυτόν. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει το ενδεχόμενο η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης να μην αυξάνεται από τα οφέλη καθαυτά, αλλά από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι τα εκλαμβάνουν ως μια «καλή κίνηση» εκ μέρους της διοίκησης, προς όφελός τους, ότι δηλαδή η εταιρία νοιάζεται για αυτούς. (Riggio, 2000, σελ. 233-240)

### **1.5.3. Ασφάλεια και ευελιξία στην εργασία**

Η εργασιακή σταθερότητα είναι επιθυμητή και από τους εργαζομένους και από τους εργοδότες κατά μία έννοια. Οι μν την ιεραρχούν στην υψηλότερη θέση των παραγόντων για εργασιακή ικανοποίηση βάση έρευνας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2001, οι δε επιθυμούν χαμηλό ρυθμό ανανέωσης προσωπικού, ώστε να μειώνουν τα κόστη αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού. Από την άλλη, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός ασκεί πιέσεις για ελαστικότερες σχέσεις εργασίας.

Υπάρχουν δύο αντικρουόμενες θέσεις για τη σχέση μεταξύ εργασιακής ασφάλειας και ευέλικτων σχέσεων εργασίας. Η πρώτη υποστηρίζει την αρνητική σχέση των δύο στοιχείων και βλέπει ως μονόδρομο για αυξημένη εργασιακή ασφάλεια τη «θυσία» της ευελιξίας. Η δεύτερη θεωρεί πως η ευελιξία και η ασφάλεια

στην εργασία δεν είναι απαραίτητο να σχετίζονται αρνητικά. Αντιθέτως, όπως υποστηρίζει ο Madsen (2002, στους Origo, Pagani, 2009), μπορεί να αλληλοϋποστηρίζονται, εάν υπάρχουν οι κατάλληλες πολιτικές στην αγορά εργασίας.

Το μοντέλο της «ασφαλούς ευελιξίας» (“flexicurity”) εφαρμόστηκε αρχικά στη Δανία, συνδυάζοντας ευέλικτες εργασιακές σχέσεις (λόγω της δυνατότητας που υπήρχε στη νομοθεσία της χώρας), κοινωνική ασφάλεια (καθώς υπήρχε ισχυρό σύστημα στήριξης των ανέργων) και αποτελεσματικές πολιτικές στην αγορά εργασίας, προσανατολιζόμενες όχι μόνο στην εύρεση εργασίας αλλά και στην εκπαίδευση. Η ιδέα, με άλλα λόγια, ήταν η επίτευξη ενός εργασιακού μοντέλου, στο οποίο η εργασιακή ασφάλεια πηγάζει από τη βεβαιότητα πως το άτομο θα μπορεί να βρίσκει δουλειά σε όλη την εργασιακή ζωή του και όχι από τη δέσμευση πως θα μπορεί να απασχολείται σε μία μόνο δουλειά εφ’ όρου ζωής. (Origo, Pagani, 2009)

Η ιδέα της ασφαλούς ευελιξίας έχει κερδίσει έδαφος στις σκανδιναβικές χώρες και έχει προταθεί από τον ΟΟΣΑ να υιοθετηθεί και από άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες όπως η Γαλλία και η Γερμανία, κατά το πρότυπο της Δανίας. Άλλωστε, έχει επικρατήσει και ο όρος «ευρωσκλήρωση» (eurosclerosis), για το εργατικό καθεστώς της Ευρώπης, με την κατηγορία ότι βρίσκεται πίσω σε όρους καινοτομίας και παραγωγικότητας σε σχέση με την Αμερική. Τα βασικά στοιχεία της ασφαλούς ευελιξίας είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν μικρή προστασία όσον αφορά τη μονιμότητά τους, έχουν ευνοϊκούς όρους ασφάλισης (και για εκείνους που είναι προσωρινά άνεργοι) και υπάρχει έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ατόμων, ώστε να μπορούν να ξαναμπούν εύκολα στην αγορά εργασίας. (Lommerud, 2012)

Από διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί (π.χ. Bardasi και Francesconi, 2003, Booth et al., 2002, De Graaf-Zijl, 2005, De Witte και Naswall, 2003, στους Origo, Pagani, 2009), φαίνεται πως γενικά δεν υπάρχει διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση για εργαζομένους με συμβόλαια ορισμένου χρόνου και για εργαζομένους με μόνιμη εργασία. Επίσης, οι Theodossiou και Vasileiou (2007, στους Origo, Pagani, 2009), μελετώντας τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής ασφάλειας, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υψηλότερη εργασιακή ασφάλεια συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, χωρίς όμως να εξετάζουν τον τύπο του εργασιακού συμβολαίου.

Η ελαστικότητα στις εργασιακές σχέσεις μπορεί να χαρακτηριστεί από τον τύπο του συμβολαίου, ενώ η εργασιακή ασφάλεια μπορεί να μετρηθεί από την υποκειμενική αντίληψη του εργαζομένου για την ασφάλειά του. Σε ανάλυση των Ferrer-i-Carbonell και van Praag (2006, στους Origo, Pagani, 2009), παρουσιάζεται μεταξύ άλλων πως στην Ισπανία οι εργαζόμενοι σχετίζουν ιδιαίτερα αρνητικά τα προσωρινά συμβόλαια με την εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με την Ολλανδία, όπου τα συμβόλαια που διαρκούν τουλάχιστον ένα χρόνο καθώς και τα συμβόλαια χωρίς υποχρέωση-απαίτηση ανανέωσης δε συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Μία εξήγηση για αυτό το φαινόμενο είναι το διαφορετικό επίπεδο ανασφάλειας που υπάρχει για τα συμβόλαια σε κάθε χώρα.

Συνδυάζοντας την ευελιξία και την ασφάλεια, μπορούν να προσδιοριστούν τέσσερις τύποι εργαζομένων (Origo, Pagani, 2009):

- οι ανασφαλείς προσωρινώς εργαζόμενοι, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ελαστική εργασιακή σχέση και χαμηλή αίσθηση εργασιακής ασφάλειας
- οι «ασφαλώς ευέλικτοι» εργαζόμενοι, οι οποίοι εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου όμως αισθάνονται εργασιακά ασφαλείς
- οι μόνιμοι και ασφαλείς εργαζόμενοι, των οποίων τα συμβόλαια είναι σταθερά και συγχρόνως τους προσδίδουν υψηλό αίσθημα ασφάλειας
- οι μόνιμοι αλλά ανασφαλείς εργαζόμενοι, οι οποίοι παρά το μόνιμο χαρακτήρα του συμβολαίου τους, δεν αισθάνονται ότι μπορούν να είναι σίγουροι για το μέλλον.

Κατόπιν ανάλυσης, φαίνεται πως αυτό που μετράει πραγματικά για τη συνολική ευμάρεια ενός εργαζομένου είναι κυρίως το αίσθημα ασφάλειας που του δημιουργείται συνολικά από τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν και όχι μόνο από τη μονιμότητα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο συνδυασμός, δηλαδή, προσωρινής εργασίας με ασφαλείς εργασιακές συνθήκες είναι προτιμότερος από το συνδυασμό μόνιμης εργασίας με επισφαλείς εργασιακούς όρους στην αγορά εργασίας. Αυτό δείχνει πως η διάρκεια του συμβολαίου δεν παίζει μεγάλο ρόλο, εάν ο εργαζόμενος δε νιώθει ανασφαλής στην περίπτωση που μείνει άνεργος.

Για τους παραπάνω τύπους εργαζομένων που αναφέρθηκαν, προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση των «ασφαλώς ευέλικτων» εργαζομένων δε διαφέρει στατιστικά από εκείνη των μονίμων και ασφαλών εργαζομένων. Οι άλλες δύο κατηγορίες εργαζομένων παρουσιάζουν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα αυτά, δείχνουν πως, σαν εργασιακή πολιτική, μπορεί εν τέλει να υπάρξει ένα σωστά οργανωμένο εργασιακό σύστημα, το οποίο να είναι περισσότερο ελαστικό στις εργασιακές σχέσεις, χωρίς να επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. (Origo, Pagani, 2009)

## **1.6. Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου.**

### **1.6.1. Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα**

Το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων απασχολεί κατά κόρον τις επιχειρήσεις γι αυτό οι οργανωτικοί ψυχολόγοι έχουν καταβάλλει προσπάθειες για να διαπιστώσουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Ενώ η αίσθηση ότι ένας χαρούμενος εργαζόμενος, είναι παραγωγικός εργαζόμενος είναι λογική, μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μικρή σχέση ανάμεσα στα δύο. Οι Locke (1976), Vroom (1964, στο Riggio, 2000, σελ. 225) είχαν, μάλιστα υποστηρίξει ότι δεν υπάρχει καμία σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα. (Riggio, 2000, σελ. 225)

Παρ' όλο που μπορεί να αντιτίθεται στην κοινή λογική, ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι 0,17 (Laffaldano & Muchinsky, 1985, στον Κάντα, 1998). Δηλαδή ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος, δεν είναι απαραίτητα παραγωγικός. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι η αποδοτικότητα πολλές φορές επηρεάζεται από εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες. Κάποια τέτοια παραδείγματα είναι η κίνηση της αγοράς, το κόστος ζωής, προκαθορισμένοι ρυθμοί εργασίας (π.χ. για μηχανήματα), η αποδοτικότητα και ο ρυθμός εργασίας των άλλων ατόμων, κ.λπ..

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει η σχέση «παραγωγικότητα – ικανοποίηση – παραγωγικότητα», η οποία σημαίνει πως όταν το άτομο είναι παραγωγικό στην εργασία του, τότε απολαμβάνει ικανοποίησης και έμμεσα, μέσω της αφοσίωσης στον οργανισμό, το άτομο αυξάνει την παραγωγικότητά του περαιτέρω. Ενδέχεται στη



συνέχεια το άτομο να αυξήσει και δευτερογενώς την ικανοποίησή του, εάν ανταμειφθεί για την παραγωγικότητά του με αύξηση μισθού, προαγωγή, κ.ά. (Κάντας, 1998, σελ. 111).

Οι Porter και Lawer (1968, στον Riggio, 2000) συνέστησαν ένα μοντέλο, το οποίο περιγράφει τη σχέση των δύο εννοιών. Κατά τους συγγραφείς, δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ τους. Όταν η απόδοση είναι ικανοποιητική, οδηγεί διάφορα είδη επιβραβεύσεων, οι οποίες, όταν θεωρούνται δίκαιες, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και στη συνέχεια οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Το μοντέλο δηλαδή συνδέει τις δύο έννοιες μέσω των εργασιακών επιβραβεύσεων που επηρεάζουν και τις δύο. Το μοντέλο αυτό, σχηματικά, έχει ως εξής:



Πηγή: Riggio, 2000, σελ. 226

### 1.6.2. Απουσίες

Το φαινόμενο των απουσιών από τον εργασιακό χώρο (absenteeism) μπορεί να οριστεί ως «η έλλειψη της φυσικής παρουσίας ενός ατόμου από συγκεκριμένο τόπο και χρόνο, όταν υπάρχει μια κοινωνική προσδοκία για το άτομο να είναι εκεί» (Martocchio & Harrison, 1993, σελ. 263, στον Patton, 2011). Από το συγκεκριμένο ορισμό φαίνεται πως αυτό που αναδεικνύει τη φυσική απουσία είναι η προσδοκία των ατόμων του εκάστοτε περιβάλλοντος για ένα άτομο να βρίσκεται εκεί. Επίσης, ο Nicholson (1977, στον Patton, 2011) είχε υποστηρίξει ότι υπάρχει ένα εύρος αποδοχής των απουσιών στην εργασία που τις κατατάσσει από απολύτως αναπόφευκτες έως αποφευκτές/ παράτυπες. Ενδιαφέρον για την κοινωνική της διάσταση και την οπτική της αλληλεπίδρασης έχει και η θεωρία του Weiner (1995,

στον Patton, 2011) ότι για ένα άτομο που απουσιάζει από την εργασία του, δημιουργούνται κριτικές συμπεριφορές από τους συναδέλφους του, οι οποίοι κρίνουν κατά πόσο ευθύνεται το άτομο για την απουσία που πραγματοποίησε και βάση των κρίσεων αυτών το άτομο τελικά βοηθείται ή τιμωρείται.

Πέρα από τον αντίκτυπο που έχουν οι απουσίες από την εργασία στα υπόλοιπα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος, υπάρχουν φυσικά και οικονομικά προβλήματα που προκύπτουν. Υπάρχει το ζήτημα της μείωσης της αποδοτικότητας σε επίπεδο εταιρίας, άρα και εσόδων ή/και κερδών, ενώ σε κρατικό επίπεδο, υπάρχουν επιπλέον δαπάνες για την κάλυψη των ημερομισθίων των απόντων, φυσικά αναλόγως με την πολιτική κάθε κράτους (Markussen, Roed, Rogeberg, Gaure, 2011)

Όσον αφορά στη σχέση των απουσιών στην εργασία με την ικανοποίηση, ο δείκτης συνάφειας είναι αρνητικός, το οποίο σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση τόσο μειώνονται οι απουσίες και αντίστροφα. Το γεγονός όμως ότι κινείται σε χαμηλά επίπεδα, (από -0.14 έως -0,40) καταδεικνύει σχετικά χαμηλή σχέση. Ένα ζήτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά ποιόν τρόπο ορίζονται οι απουσίες, δεδομένου ότι πολλές εξ' αυτών δικαιολογούνται ως ασθένειες, για παράδειγμα, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν είναι αληθές και κάποιες άλλες είναι αυθαίρετες απουσίες. (Κάντας, 1998)

### **1.6.3. Ρυθμός αποχώρησης του εργατικού δυναμικού (turnover)**

Η επιθυμία αποχώρησης είναι μία «συνειδητή και εκούσια επιθυμία ενός εργαζομένου για αποχώρηση από την εργασία του» (Tett and Meyer, 1993, p. 261, στους Lee, Magnini, Kim, 2011). Οι Steel and Ovalle (1984, στους Lee, Magnini, Kim, 2011), υποστηρίζουν πως η πρόθεση του ατόμου να εγκαταλείψει την εργασία του είναι το τελευταίο στάδιο μιας διαδικασίας λήψης απόφασης εθελοντικής αποχώρησης από την εργασία.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το ρυθμό αποχώρησης του εργατικού δυναμικού, αλλά στη σχέση αυτή πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν και ο παράγοντας της προσφοράς και ζήτησης εργασίας σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η σχέση γίνεται ισχυρότερη σε περιόδους ανάπτυξης και αποδυναμώνεται σε περιόδους ύφεσης.

Επιπλέον, χρειάζεται να εντοπιστούν και να διαχωριστούν οι περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος αποχωρεί από την εργασία του για προσωπικούς, οικογενειακούς κ.λπ. λόγους και όχι για λόγους δυσαρέσκειας. Οι Porter και Steers (1973, στον Κάντα, 1998) υποστήριξαν ότι ο λόγος που ένας εργαζόμενος αποχωρεί από την εργασία του, έγκειται στις ανεκπλήρωτες προσδοκίες που είχε από τη συγκεκριμένη εργασιακή θέση.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Mobley (1977, στον Κάντα, 1998), υπάρχει μία διαδικασία για να αποχωρήσει ένα άτομο από την εργασία του. Αρχικά, ο εργαζόμενος σκέφτεται να εγκαταλείψει την εργασία του. Στη συνέχεια, υπάρχει σύγκριση του κόστους από την πιθανή αποχώρηση με το όφελος που θα αποκομίσει από την αναζήτηση νέας εργασίας. Τέλος, εάν επιμείνει στην αποχώρηση, η κάθε περίπτωση εναλλακτικής εργασίας που θα βρίσκει θα υπόκειται στη σύγκριση κόστους- οφέλους που αναφέραμε, έως ότου πάρει την τελική απόφαση αποχώρησης ή παραμονής ή «εμμονή στην πρόθεση για αναζήτηση νέας εργασίας». (Κάντας, 1998, σελ. 112-113)

#### **1.6.4. Εργασιακή ικανοποίηση και Οργανωσιακή δέσμευση**

Οι Porter, Steers, Mowday και Boulian, (1974, στο Riggio, 2000) ονόμαζαν την οργανωσιακή δέσμευση εταιρική αφοσίωση και το συνέδεαν με την αποδοχή των αξιών και των στόχων της εταιρίας. Από τις διάφορες εννοιολογικές συλλήψεις για την έννοια αυτή, το μοντέλο των Meyer και Allen (1991, στον Wasti, 2005) έχει αποκτήσει σημαντική δημοτικότητα. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η οργανωτική δέσμευση αποτελείται από τρεις συνιστώσες. Η συναισθηματική (affective) συνιστώσα αναφέρεται στο συναισθηματικό δεσμό του εργαζομένου με την εταιρία, την ταύτιση με τον οργανισμό και τη συμμετοχή του σε αυτόν. Η συνιστώσα της συνέχισης (continuance) αναφέρεται σε δέσμευση με βάση το κόστος που οι εργαζόμενοι συνδέουν με την αποχώρησή τους από την οργάνωση. Τέλος, η κανονιστική (normative) συνιστώσα αναφέρεται στο αίσθημα υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό. Ενώ κάθε συστατικό δέσμευσης αντανακλά μια ψυχολογική κατάσταση που έχει επιπτώσεις στη συνέχιση ή διακοπή της παραμονής του εργαζομένου στην εταιρία, η φύση αυτών των καταστάσεων διαφέρει· οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στην

οργάνωση επειδή θέλουν, τα άτομα με ισχυρή δέσμευση συνέχισης παραμένουν διότι το έχουν ανάγκη, ενώ τα άτομα με ισχυρή κανονιστική δέσμευση παραμένουν επειδή αισθάνονται ότι έτσι οφείλουν να το πράξουν. (Wasti, 2005)

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει παρόμοια στοιχεία με την εργασιακή ικανοποίηση λόγω του ότι και οι δυο εννοιολογικές κατασκευές εμπεριέχουν συναισθήματα σχετικά με την εργασία. Παρόλα αυτά, επειδή η οργανωσιακή δέσμευση ασχολείται ειδικότερα με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση, συνήθως συνδέεται πιο άμεσα με τις αποχωρήσεις και τις απουσίες, από ό,τι συνδέεται με αυτές τις δυο μεταβλητές η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Mathieu & Zajac (1990, στο Riggio, 2000) προσπάθησαν να καταδείξουν τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή δέσμευση με διάφορες άλλες προσωπικές και οργανωτικές μεταβλητές. Βρήκαν, λοιπόν, ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται. Θεωρούν ότι δεν μπορούμε με ευκρίνεια να διαπιστώσουμε ποια από τις δύο αυτές μεταβλητές έχει θέση αιτίας και ποια θέση αποτελέσματος. Η μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης ( $r=.49$ ) που βρέθηκε, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την παρόμοια σχέση που διατηρούν αυτές οι δυο εννοιολογικές κατασκευές με άλλες μεταβλητές.

Πολλοί ερευνητές έχουν βρει μια αρκετά υψηλή συσχέτιση μεταξύ της εννοιολογικής σύλληψης της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης (Arnold & Feldman, 1982; O' Driscoll, Ilgen, & Hildren, 1992; Stumpf & Hartman, 1984, στο Riggio, 2000). Αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι κάποιος παραμένει σε έναν οργανισμό, για να μην υποπέσει σε γνωστική ασυμφωνία (cognitive dissonance) με το σκεπτικό ότι π.χ. αφού είναι αφοσιωμένος στη δουλειά του με διάφορες δυσκολίες για χρόνια, δεν μπορεί να μην είναι ικανοποιημένος, γιατί αν συνέβαινε αυτό, το άτομο θα είχε προσωπική ασυνέπεια (self-inconsistency).

Έρευνες που προσπάθησαν να βρουν την σχέση αιτίας και αιτιατού μεταξύ αυτών των δυο εννοιών οδηγήθηκαν σε αντίθετα αποτελέσματα. Έτσι ο O' Driscoll και οι συνεργάτες του (1992, στο Riggio, 2000) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα το βαθμό της οργανωτικής δέσμευσης, ενώ οι Becker & Billings (1993, στο Riggio, 2000) βρήκαν ότι η οργανωτική δέσμευση οδηγεί στην εργασιακή

ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παρόμοιους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. (Riggio, 2000)

### **1.7. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης**

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Κάποιες από αυτές περιλαμβάνουν το ευρέως διαδεδομένο Job Description Index (Smith et al., 1979, στον Arnold, 2005), Job Satisfaction Scales of Warr et al. (1979, στον Arnold, 2005) και την κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης του Occupational Stress Indicator (Cooper et al, 1987, στον Arnold, 2005). Όλα τα παραπάνω περιέχουν ερωτήσεις ή δηλώσεις όπου ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει τι σκέφτεται ή πως νιώθει για τη δουλειά του συνολικά ή για συγκεκριμένες πτυχές της, όπως ο μισθός, οι εργασιακές δραστηριότητες, οι συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης, οι σχέσεις με τους ανωτέρους, τους συναδέλφους, κ.λπ. Χρησιμοποιείται συνήθως η κλίμακα Likert για τις απαντήσεις αυτές.

Γενικώς επικρατεί η άποψη πως είναι καλύτερα να γίνονται πολλές ερωτήσεις για τη διερεύνηση μιας συμπεριφοράς ή στάσης από το να ερωτάται μία περιεκτική ερώτηση. Αυτό θεωρείται πως αυξάνει την ακρίβεια, καθώς μία επιπόλαιη απάντηση ανάμεσα σε πολλές επιμελείς απαντήσεις δε θα καταστήσει άχρηστο ένα ερωτηματολόγιο. Παρ' όλα αυτά, ο Nagy (2002, στον Arnold, 2005) έδειξε πως έχοντας μία μόνο ερώτηση για τη σφαιρική μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και μία ερώτηση για κάθε πτυχή της, αποδεικνύεται το ίδιο αποτελεσματικό. Αυτό βασίστηκε στην άποψη του Nagy πως οι άνθρωποι γενικά γνωρίζουν πόσο ευχαριστημένοι είναι και δε χρειάζονται κατεβατά ερωτήσεων για να το εκφράσουν.

Οι Taber και Alliger (1995, στον Arnold, 2005) ερεύνησαν το κατά πόσο η συνολική εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το άθροισμα ή το μέσο όρο της γνώμης που έχουν οι άνθρωποι από τα επιμέρους καθήκοντα στη δουλειά τους. Για αυτό το λόγο ζήτησαν από 500 περίπου εργαζομένους ενός αμερικανικού ιατρικού κολλεγίου να περιγράψουν τα καθήκοντά τους και να τα αξιολογήσουν σε σχέση με τη σημασία

τους, την περιπλοκότητά τους, το επίπεδο επιτήρησης, το επίπεδο συγκέντρωσης που απαιτεί το καθένα, το πόσο το απολαμβάνουν και το πόσο χρόνο χρειάζεται σε εβδομαδιαία βάση. Βρήκαν, λοιπόν, ότι το ποσοστό του χρόνου που ξοδεύουν σε ευχάριστα κατ' αυτούς καθήκοντα, συσχετιζόταν κατά 0,40 με την ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη δουλειά και κατά 0,28 με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η σημαντικότητα του συγκεκριμένου αντικειμένου, το επίπεδο της επιτήρησης και η συγκέντρωση που απαιτούν, δεν είχαν μεγάλο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση.

Φαίνεται λοιπόν από τις συσχετίσεις, ότι η ευχαρίστηση από τα επιμέρους καθήκοντα πράγματι μας λέει κάτι για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, όμως είναι ξεκάθαρο πως μετράνε και άλλοι παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές υποστήριξαν πως μπορεί το άτομο να διεκπεραιώνει πολλά ευχάριστα καθήκοντα, ωστόσο να έχει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, αν τα καθήκοντα αυτά δεν έχουν σχέση μεταξύ τους και δε δίνουν στον εργαζόμενο κάποιο νόημα στη δουλειά του. Ή ακόμα εάν δεν είναι ξεκάθαρο το πώς σχετίζονται με την αποστολή του οργανισμού.

Πάνω στο θέμα αυτό, ο Locke (1995, στον Arnold, 2005) τόνισε ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το πόσο ταιριάζουν οι καθημερινές εργασίες των ανθρώπων με τα μακροπρόθεσμα σχέδιά τους, σε τι βαθμό η αυτοεκτίμησή τους επηρεάζεται από τη δουλειά τους και ποια από τα καθήκοντα και τις διαδικασίες, στα οποία εμπλέκονται, είναι καταγεγραμμένα βαθειά στη μνήμη τους.

Ένα άλλο ζήτημα που προβληματίζει είναι κατά πόσο τα ερωτηματολόγια που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση λειτουργούν το ίδιο αποτελεσματικά σε διαφορετικές κουλτούρες. Τα θέματα που ανακύπτουν είναι:

- Οι μεταφράσεις των ερωτηματολογίων μπορεί να είναι ατελείς
- Άνθρωποι διαφορετικών εθνικοτήτων μπορεί να αντιλαμβάνονται τις ίδιες λέξεις με διαφορετικό τρόπο
- Κάποιες επιλογές στην κλίμακα των απαντήσεων, όπως οι λέξεις «συχνά» ή «σχεδόν», μπορεί να μην ερμηνευθούν το ίδιο

Κάποιες τέτοιες δυσκολίες παίζουν σημαντικό ρόλο κυρίως για πολυεθνικές εταιρίες. Είναι, για παράδειγμα, καίριες για κάποιον που θέλει να μετρήσει και να

αξιολογήσει την εργασιακή ικανοποίηση σε εργάτες εργοστασίου της ίδιας εταιρίας σε διαφορετικές χώρες. (Arnold, 2005, σελ.258-261)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Πηγές κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

- Κάντας Α., (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ, Έλλην, Αθήνα
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανικούλα, Αθήνα
- Πετρίδου Ε., (2001), Διοίκηση – Μάνατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση, Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα
- Aamodt M., (2004), “Applied Industrial/Organizational Psychology”, Belmont: Thomson
- Arnold J. et al. (2005), “Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace”, Harlow, England: Prentice Hall
- Carrel M. R., Jennings D. F., Heavrin J. D. C., (1997), “Fundamentals of Organizational Behavior”, Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall
- Oldham, G., R., Hackman, R., J., (2005), “How job characteristics theory happened”, in “Great minds in Management”, Oxford University Press, NY
- Riggio R. E., (2000), “Introduction to Industrial/Organizational Psychology” Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Silverthorne, C. P., (2005), “Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective”, New York University Press, NY

### Αρθρογραφία

- Arnolds, C. A., Boshoff, C., (2002), Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, *The*



*International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, Issue 4, pp 697–719

Barnett, J. H., Openshaw, R., (2011), Changing Salaries, Changing Minds: Examining the Merits of Merit Pay, *Journal of Contemporary Issues in Education*, Vol. 6, Issue 1, pp 24–34

Bitmiş, M.G, Ergeneli, A.,(2011), Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 5, Issue 2, pp 90–100

Brunold, J., Durst, S., (2012), Intellectual Capital Risks and Job Rotation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, Issue 2

DeMato, D.S., Cole, Curcio C., (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look., *Professional School Counseling Journal*, Vol. 7, Issue. 4, pp 236-245

Froese, F. J., Peltokorpi, V., (2011), Cultural distance and expatriate job satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, Issue 1, pp 49-60

Gale, E. A. M., (2004), The Hawthorne studies - a fable for our times? *QJM*, Vol. 97, Issue 7, pp 439-449

Gardner, A., C., (2011), Goal Setting and Gainsharing: The Evidence on Effectiveness, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, Issue 4, pp 236-244

Green, F., Tsitsianis, N., (2005), An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.43, Issue 3, pp 401-429

Judge, T. A., Heller, D., Mount, M., K., (2002), Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Issue 3, pp 530-541

Lee, G., Magnini, V. P., Kim, B., (2011), Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 1, pp 22–30

- Locke, E.A., (1969), What is job satisfaction? , *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 4, Issue 4, pp 309-336
- Lommerud, K. E., (2012), Employment Protection Versus Flexicurity: On Technology Adoption in Unionised Firms, *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 114, Issue 1, pp 177–199
- Macefield R., (2007), Usability Studies and the Hawthorne Effect, *Journal of Usability Studies*, Vol. 2, Issue 3, pp 145-154
- Markovits, Y., Davis, A. J., van Dick, (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, Issue 1, pp 77-99
- Markussen, S., Roed, K., Røgeberg, O. J., Gaure S., (2011), The anatomy of absenteeism, *Journal of Health Economics*, Vol. 30, Issue 2, pp 277–292
- Origo F., Pagani L., (2009), Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work, *Labour Economics*, Vol. 16, No 5, pp 547 – 555
- Öztürk, H., Bahcecik, N., Baumann, S., (2006), Nursing Satisfaction and Job Enrichment in Turkey, *Nursing Science Quarterly*, Vol. 19, Issue 4, pp 360-365
- Patton, E., (2011), The devil is in the details: Judgments of responsibility and absenteeism from work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, Issue 4, pp 759–779
- Qu, H., Zhao, X., (2012), Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 1, pp 22–28
- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1978), A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Issue 2, pp 224-253
- Schjoedt, L., Hauck, R. V., (2008), Conflict Between The Domains Of Work And Family: How Does It Affect Job Satisfaction For Small Business Executives? , *The Journal of International Management Studies*, Vol. 3, Issue 2, pp 69-76

- Smerek, R. E., Peterson, M., (2007) Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University, *Research in Higher Education*, Vol. 48, Issue 2, pp 229-250
- Wasti, S.A., (2005), Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, Issue 2, pp 290-308
- Wickstrom, G., Bendix, T., (2000), The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne studies actually show?, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 26, Issue 4, pp 363-367
- Weiss, H. M., (2002), Deconstructing job satisfaction- Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12, Issue 2, pp 173-194
- Zatzick, C. D., Iverson, R. D., (2011), Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high involvement work systems, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Issue 17, pp 3462-3476

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο**

### **2.1. Η ιδιαίτερη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο**

Σε κλάδους παροχής υπηρεσιών, η δημιουργία και η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες είναι ύψιστης σημασίας και η πρώτη γραμμή των εργαζομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση αυτών των σχέσεων, σύμφωνα με τον Kusluvan (2003, στους Liao, Hu, Chung, 2009). Ως εκ τούτου, οι επικεφαλής θέλουν να ξέρουν πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους και ποιες είναι οι ανάγκες τους, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος είναι έντονα ανθρωποκεντρικός.

Κατά τους Kelley, 1992, Kelley και Hoffman, 1997, Reynolds και Beatty, 1999 (στοις Liao, Hu, Chung, 2009), το μέγεθος της προσπάθειας ενός εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου εξαρτάται από το, εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθεια αυτή θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των δικών του αναγκών και επιθυμιών. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι θέλουν να βελτιώσουν το αποτέλεσμα της εργασίας των υπαλλήλων σε τομείς όπως η απόδοση, η ικανοποίηση που λαμβάνουν, και η ασάφεια ρόλου (Liao, Hu, Chung, 2009).

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο τουριστικό περιβάλλον, τα ξενοδοχεία ολοένα και περισσότερο συνειδητοποιούν πως η παροχή υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας είναι μονόδρομος. Είναι βασική και καίρια προϋπόθεση για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και συνεπώς να διατηρήσουν και να αυξήσουν την πελατεία τους. Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών οδηγεί εν πολλοίς στην κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή του ξενοδοχείου (frontline) είναι οι σημαντικότεροι σύνδεσμοι σε αυτή τη διαδικασία και ως εκ τούτου η διοίκηση των ξενοδοχείων πρέπει να βρίσκει αποτελεσματικούς τρόπους για να εξασφαλίσει ότι η στάση και η συμπεριφορά τους συνάδουν με τα επιθυμητά πρότυπα εργασίας και εξυπηρέτησης των πελατών. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές των ξενοδοχείων πρέπει να μεριμνήσουν για την ευημερία αυτών των εργαζομένων (Karatepe, Uludag, 2008).

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών, δύνανται να εκμεταλλευτούν τις ικανότητές τους και να επιτύχουν τη σταδιοδρομία που επιθυμούν. Από την άλλη, οι μισθοί είναι συχνά χαμηλότεροι από ό, τι σε άλλους κλάδους, ο κλάδος δεν είναι απολύτως «σεβαστός» γενικά, οι πολιτικές των εταιριών διαφέρουν μεταξύ τους, και οι συνθήκες εργασίας είναι δύσκολες και κουραστικές. Αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερα επίπεδα εξωγενούς και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010)

Όπως φαίνεται από διάφορες μελέτες, οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι, αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. Οι εργαζόμενοι είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών και την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Η φύση της εργασίας των υπαλλήλων σε διεθνή ξενοδοχεία είναι να παρέχουν στους πελάτες υπηρεσίες μέσω διαπροσωπικής επαφής οι οποίες πρέπει να διέπονται από άρτιο επαγγελματισμό, γεγονός που καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό το σημαντικότερο πόρο στον κλάδο.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκει στους πλέον στρεσογόνους κλάδους. Οι Buick και Thomas (2001, στους Walters, Raybould, 2007) αποδίδουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έλλειψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, υψηλά ποσοστά turnover, δύσκολα εργασιακά ωράρια και συνθήκες εργασίας που δημιουργούν μεγάλο άγχος. Στοιχεία όπως η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλου, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η έλλειψη αυτονομίας είναι πηγές εργασιακού στρες για τους εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή των ξενοδοχείων. (Walters, Raybould, 2007).

Οι Arnett, Laverie και McLane (2002, στον Tsai, 2008) αναφέρουν πως το υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, συμβάλλει στο να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι αυξημένες προσπάθειες για την επίτευξη των καθηκόντων τους. Γενικώς, η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζει την απόδοση των εργαζομένων και εφόσον είναι η πρώτη γραμμή της επιχείρησης για την εξυπηρέτηση των πελατών, η ικανοποίηση από την εργασία τους, σύμφωνα με τους Claessens, Eerde, Rutte και Roe (2004, στον Tsai, 2008), καθορίζει και την αφοσίωση των πελατών (Tsai, 2008).

**2.2. Σημεία ιδιαίτερης προσοχής για την εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο**

**2.2.1. Ανανέωση του εργατικού δυναμικού (Turnover)**

Ένα ιδιαίτερο πρόβλημα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ο ρυθμός αποχώρησης του προσωπικού, καθώς οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα στην πρώτη γραμμή, ενδέχεται να μην έχουν επαρκή εκπαίδευση, να μην λαμβάνουν ικανοποιητικές αποδοχές και να αντιμετωπίζουν αυξημένο φόρτο εργασίας, όπως αναφέρουν οι Cheng και Brown, 1998 και Singh, 2000 (στους Liao, Hu, Chung, 2009). Το φαινόμενο αυτό σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και με τη σημαντικότητα που θεωρούν οι εργαζόμενοι πως έχουν οι διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

Οι Smith, Gregory και Cannon (1996, στους Liao, Hu, Chung, 2009) βρήκαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αποχωρήσεων συντελείται την περίοδο που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης, κάτι που υποστηρίζει και ο Smith et al. (1996, στους Liao, Hu, Chung, 2009), δηλαδή ότι η υψηλή ανανέωση του εργατικού δυναμικού είναι πιθανό να οφείλεται σε έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, σε έρευνα σε ξενοδοχεία οι Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic και Baddar (2006, στους Liao, Hu, Chung, 2009) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση παραίτησης (Liao, Hu, Chung, 2009). Επιπλέον, έρευνα των ..... σε ξενοδοχεία, δείχνει ότι τα άτομα που έχουν την ικανότητα να εναλλάσσουν διαφορετικά μεταξύ τους καθήκοντα άμεσα και αποτελεσματικά, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίησης σε ένα νευραλγικό περιβάλλον, όπως η υποδοχή ενός ξενοδοχείου και μικρότερο ρυθμό ανανέωσης (turnover), σε σχέση με εργασιακά μονοδιάστατα άτομα. (Jang, George, 2012)

Στις περισσότερες μελέτες για την ανανέωση του εργατικού δυναμικού αναφέρεται πως αποτελεί ένα «κρυφό» κόστος για τους περισσότερους οργανισμούς. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, μερικές μελέτες έδειξαν ότι το συνολικό κόστος του turnover κυμαίνεται από 50\$ για έναν νέο βοηθό κουζίνας έως αρκετές χιλιάδες δολάρια για ένα υψηλό στέλεχος (Lam, Zhang, Baum, 2001). Σε πιο πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την ποσοτικοποίηση των επιπτώσεων του φαινομένου αυτού, εκτιμάται ότι το κόστους του ανά εργαζόμενο στον ξενοδοχειακό κλάδο υπερβαίνει 12.000\$ (Hinkin, Tracey, 2000).

Άλλες αρνητικές συνέπειες είναι η δημιουργία γραφειοκρατίας σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης για αντικατάσταση των υπαλλήλων, την πρόσληψη καθαυτή, την αφομοίωση του νέου εργαζομένου στην εταιρία, την κατάρτιση του, κ.λπ.. Επιπλέον, ενδέχεται να διαταραχθούν η επικοινωνία, η παραγωγικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων που παραμένουν στον οργανισμό (Dalton, Todor, 1982, στους Lam, Zhang, Baum, 2001). Στο άυλο κόστος του ρυθμού αποχώρησης του προσωπικού έρχεται να προστεθεί η πτώση του ηθικού των εργαζομένων, το πλήγμα της φήμης και της υπεραξίας (goodwill) ενός οργανισμού, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια πελατείας και σε παρακμή της ποιότητας των υπηρεσιών (Lam, Zhang, Baum, 2001).

### 2.2.2. Εργασιακό Στρες

Η πηγή του άγχους είναι η φυσική, διανοητική και συναισθηματική δραστηριότητα, σε συνδυασμό με τη φυσική αντίδραση του σώματος στα ερεθίσματα αυτά. Η τουριστική βιομηχανία μπορεί να αποδειχτεί ένα ιδιαίτερος αγχωτικό περιβάλλον για τους εργαζομένους της, οι οποίοι ενδέχεται να έχουν αρνητικές αντιδράσεις, επιδεικνύοντας μειωμένη απόδοση κατά την εργασία. Ο αρνητικός αντίκτυπος του συνεχόμενου άγχους μπορεί να προκαλέσει στα άτομα που τον υφίστανται μέχρι και ασθένειες και είναι συνήθως το αποτέλεσμα της πίεσης λόγω αυξημένων ευθυνών, μεγάλου φόρτου εργασίας και «σφιχτών» προθεσμιών.

Παρ' όλο που η έννοια του άγχους είναι αρνητική, δεν αποτελούν όλα τα είδη άγχους απειλή για την εργασία. Το «θετικό» άγχος είναι ένα συναίσθημα ευθυμίας και επιτεύγματος που μπορεί να συσχετιστεί με μια επιτυχημένη, πολυάσχολη περίοδο σε ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα. Ορισμένοι εργαζόμενοι κινητοποιούνται από το άγχος και ανταποκρίνονται σε αυτό με αυξημένη παραγωγικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, ενδέχεται να αντιμετωπίζουν τις προθεσμίες και τις δύσκολες καταστάσεις ως προκλήσεις που τους προσφέρουν ενθουσιασμό και επιταχύνουν την απόδοσή τους, καθώς τείνουν να συντονίσουν όλη την πνευματική τους ενέργεια, να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις και να είναι αποτελεσματικοί. Άλλωστε, οι πρωτότυπες ιδέες συχνά εμφανίζονται όταν το άτομο βρίσκεται υπό πίεση και στις περιπτώσεις πίεσης προθεσμιών στη δουλειά, η δημιουργικότητα μπορεί να εμφανιστεί στο αποκορύφωμά της. Αν και η θετική πίεση στο χώρο εργασίας μπορεί να έχει τα οφέλη της, η συνεχής έκθεση σε στρες μπορεί να είναι επικίνδυνη, ενώ παράλληλα, δε

δύνανται όλοι οι εργαζόμενοι να βιώνουν τη θετική πλευρά της πίεσης. (Cullen, 2001, σελ. 138-139.)

Μία άλλη εξήγηση για το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι η μη κατάλληλη τοποθέτηση ενός ατόμου σε μία συγκεκριμένη θέση. Μία σημαντική περίπτωση είναι να τοποθετηθεί ένας εργαζόμενος σε νευραλγική θέση, ενώ δεν έχει την ικανότητα να εκτελεί πολλά καθήκοντα ταυτόχρονα και να αλλάζει σκέψη και αντικείμενο γρήγορα (polychromic time use). Τα άτομα που δεν έχουν αυτή την ικανότητα (monochromic time use), τείνουν να παρουσιάζουν άγχος και σύγχυση όταν καλούνται να ξεφύγουν από μια πεπατημένη και να εκτελέσουν διαφορετικά καθήκοντα ταυτόχρονα, ενώ εξίσου παρουσιάζουν άγχος όταν συνεργάζονται με άτομα που συνηθίζουν να δουλεύουν κατά τέτοιο πολύπλοκο, κατ' αυτούς, τρόπο. Γι' αυτό το λόγο, στο περιβάλλον εργασίας ενός ξενοδοχείου, ειδικά στο τμήμα υποδοχής, όπου η γρήγορη εναλλαγή καθηκόντων είναι συνήθης και τα χρονικά περιθώρια στενά, βρέθηκε ότι τα άτομα με τη δυνατότητα να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα με ευκολία σε περιορισμένο χρόνο (πολυχρονικότητα – «polychronicity»), έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και λιγότερο άγχος (Jang, George, 2012)

Μια μορφή συνεχόμενου άγχους, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα είναι η «αγωνία»/ «θλίψη» (distress). Στον εργασιακό χώρο, τα αποτελέσματά της είναι η μειωμένη παραγωγικότητα, ενώ συνήθη συμπτώματα είναι η αϋπνία, η υπέρταση των μυών, η ασταθής συμπεριφορά, η αύξηση κατανάλωσης αλκοόλ, καπνίσματος, αλλαγές στην όρεξη και τις διατροφικές συνήθειες, αίσθημα απελπισίας, εξουθένωση, ατυχήματα, φόβος, εκνευρισμός, πρόβλημα συγκέντρωσης, υπερβολικές συναισθηματικές αντιδράσεις. (Cullen, 2001, σελ. 140-141.)

Κάποιες από τις αιτίες στο περιβάλλον εργασίας που προκαλούν εργασιακό στρες είναι οι εξής (Cullen 2001, σελ. 140-141):

- Τεχνολογικές αλλαγές: Όταν ο εργασιακός εξοπλισμός και η τεχνολογία εξελίσσεται και αλλάζει, δημιουργείται αβεβαιότητα, η οποία οδηγεί σε άγχος.
- Φόρτος εργασίας: Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας δημιουργεί άγχος και πίεση στον εργαζόμενο, όταν δυσκολεύεται να τον φέρει εις πέρας, με αποτέλεσμα να χάσει την αυτοπεποίθησή του.



- Υποχρησιμοποίηση: Όταν τα καθήκοντα που ανατίθενται σε έναν εργαζόμενο είναι κατώτερα των δυνατοτήτων του ή όταν το άτομο έχει περισσότερα προσόντα από όσα απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, εξαλείφεται το στοιχείο της πρόκλησης και ακολουθεί το στρες ως αποτέλεσμα.
- Εργασιακή ανασφάλεια και φόβος ανεργίας: Τα δύο μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα αυτοεκτίμησης και άγχος.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση και προσανατολισμός: Η κακή εκπαίδευση για τα εργασιακά καθήκοντα οδηγεί τον εργαζόμενο σε έλλειψη αυτοπεποίθησης σχετικά με την ικανότητά του να αποδίδει επαρκώς στην εργασία του. Στη συνέχεια, προκαλείται απογοήτευση που μειώνει την αίσθηση δέσμευσης που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στην εταιρία και την παραγωγικότητα.
- Εγγενές εργασιακό άγχος: Κάποιες θέσεις εργασίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δημιουργούν περισσότερο άγχος εκ φύσεως. Εν γένει, Όσο υψηλότερη είναι μια θέση σε έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη η ευθύνη και συνεπώς το άγχος.

### 2.2.3. Άγχος ρόλου

Εννοιολογικά, το άγχος του ρόλου είναι πιθανό να προκύψει από ασύμβατες προσδοκίες (σύγκρουση ρόλου) καθώς και από ασαφείς προσδοκίες (ασάφεια ρόλου) για τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Πολλές έρευνες που πραγματεύονται τη θεωρία των ρόλων (π.χ., Ortqvist & Wincent, 2006, στους Kim, Murrmann, Lee, 2009) έχουν δείξει αντιπαραγωγικές συνέπειες αυτού του είδους άγχους, οι οποίες περιλαμβάνουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένη πρόθεση αποχώρησης υπαλλήλων, χαμηλή δέσμευση και κακή απόδοση. Επιπλέον, μετα-αναλυτικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ άγχους ρόλου (σύγκρουση / ασάφεια) και εργασιακής ικανοποίησης (π.χ. Brown & Peterson, 1993, Jackson & Schuler, 1985, Ortqvist & Wincent, 2006, Tubre & Collins, 2000, στους Kim, Murrmann, Lee, 2009) αποκάλυψαν ότι και η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλου έχει αρνητικές επιρροές στην ικανοποίηση από την εργασία.

Το ζήτημα του άγχους ρόλου είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη βιομηχανία της φιλοξενίας, όπου οι εργαζόμενοι συχνά αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους, συχνά συγκρουόμενους, καθώς βρίσκονται ανάμεσα στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων,

τόσο της εταιρίας όσο και των πελατών. Συχνά εκτίθενται σε εργασιακές καταστάσεις χωρίς σαφείς οδηγίες και καλούνται να εκτελέσουν επιχειρησιακά καθήκοντα σε δυναμικές συνθήκες με διαφορετικούς πελάτες. Εξάλλου, οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία της φιλοξενίας δεν εκτίθενται μόνο σε πιέσεις για άμεση αντίδραση σε διάφορες καταστάσεις, αλλά υπόκεινται και σε πληθώρα αντιφατικών ή αντικρουόμενων απαιτήσεων και προσδοκιών από διάφορες πηγές (Kim, Murrmann, Lee, 2009). Υπάρχει, δηλαδή, μία επιπλέον διάσταση στην πολλαπλότητα των ρόλων, η αντίφαση του ρόλου, η οποία σημαίνει προσδοκίες που αντιφάσκουν από ένα μόνο ρόλο (Νίνα-Παζαρχή, 2005, σελ. 59).

Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής στα ξενοδοχεία έρχονται αντιμέτωποι με μια σειρά προβλημάτων που προκύπτουν από ανεπαρκή κατάρτιση και ανάπτυξη, χαμηλές αμοιβές, υπερβολικό φόρτο εργασίας, και δύσκολο ωράριο (Babin και Boles, 1998, Karatepe και Sokmen, 2006, Kim et al, 2007, στους Karatepe, Uludag, 2008). Συχνά είναι επιρρεπείς σε άγχος ρόλου, το οποίο αποτελείται από σύγκρουση και ασάφεια ρόλου. Σύγκρουση ρόλων παρουσιάζεται όταν τα άτομα έχουν ασυμβίβαστες απαιτήσεις στη δουλειά τους από διάφορα μέρη, όπως οι πελάτες, οι συνάδελφοι, και τα διευθυντικά στελέχη και θεωρούν ότι δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν όλες τις απαιτήσεις ταυτόχρονα. Η ασάφεια ρόλου προκύπτει όταν τα άτομα δεν έχουν σαφείς ή επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες του ρόλου τους στο πλαίσιο της δουλειάς τους και του οργανισμού, όπως ορίζουν οι Churchill et al. (1976, στους Karatepe, Uludag, 2008). Τα άτομα που βρίσκονται αντιμέτωπα με σύγκρουση και ασάφεια ρόλου, υφίστανται συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση (depersonalization) και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση.

Η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με τη σύγκρουση ρόλων. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότερο μορφωμένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις δυνατότητές τους και για αυτό το λόγο να μην ζητούν σαφέστερη καθοδήγηση σχετικά με ασυμβίβαστες μεταξύ τους απαιτήσεις από πολλαπλές πηγές. Επιπλέον, η διάρκεια της «θητείας» ενός εργαζομένου σχετίζεται αρνητικά με την ασάφεια ρόλου. Η διαπίστωση όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της ασάφειας ρόλου και της διάρκειας που εργάζεται κάποιος σε έναν οργανισμό, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση

μπορεί να έχουν λάβει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους και συνεπώς να έχουν βιώσει μικρότερη ασάφεια ρόλου.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε ανεξάρτητες ή οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν υψηλό επίπεδο ασάφειας ρόλου, συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και εμφανίζουν χαμηλότερες εργασιακές επιδόσεις. Αυτό εξηγείται, καθώς οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής σε κλάδους παροχής υπηρεσιών έχουν έντονο άγχος και μπορεί να μην είναι σε θέση να εκτελέσουν διάφορες εργασίες γύρω από τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους αποτελεσματικά λόγω της έλλειψης κατάρτισης, της ανυπαρξίας προγραμμάτων ανάπτυξης και καθοδήγησης, και της προβληματικής περιγραφής θέσης σε αυτού του είδους τα ξενοδοχεία συγκριτικά με τις αλυσίδες ξενοδοχείων (Karatepe, Uludag, 2008).

Η σύγκρουση ρόλων είναι μία αναπόφευκτη πτυχή της εργασίας όσων υπαλλήλων βρίσκονται στην πρώτη γραμμή οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες ερχόμενοι σε διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες. Ειδικά στον κλάδο της φιλοξενίας, στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης, υπάρχουν κατά κανόνα αντικρουόμενες απαιτήσεις από πελάτες και διοίκηση. Εξίσου συχνά παρατηρούμενη στον ίδιο κλάδο για τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής είναι και η ασάφεια ρόλου, ειδικά για τις εποχικές θέσεις εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτών των καταστάσεων ενδέχεται να είναι η αρνητική αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο, η φτωχή αποδοχή, η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, ένταση, άγχος, αρνητική στάση κ.λπ. (Walters, Raybould, 2007)

#### **2.2.4. Ηγεσία και εργασιακή Ικανοποίηση**

Η ηγεσία συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ποικιλοτρόπως. Όταν ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής είναι σε θέση να παρακινήσει το προσωπικό του, ώστε να αποδώσει στην εργασία και τους μεταχειρίζεται δίκαια και ισότιμα, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται. Σύμφωνα με τον Guerrier (1999, στον Pettinger, 2000) η ηγεσία επηρεάζει τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που διαφορετικά δεν θα έκαναν, καθώς επίσης, παροτρύνει την ομάδα να προσαρμόζεται και να είναι σε θέση να αλλάξει συμπεριφορές. Αν και τα χαρακτηριστικά των

επιτυχημένων ηγετών είναι ως επί το πλείστον ασαφή, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά θεωρούνται χρήσιμα στις περισσότερες καταστάσεις (Pettinger, 2000, σελ. 122)`` :

- **Επικοινωνία:** Η ικανότητα να επικοινωνεί ο ηγέτης με όλους τους ανθρώπους με τους οποίους έρχεται σε επαφή, ανεξαιρέτως.
- **Λήψη αποφάσεων:** Η ικανότητα να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις από τον ηγέτη σε κάθε περίπτωση, να αναλαμβάνεται η ευθύνη και να θεωρείται υπόλογος για τους υφισταμένους του. Επίσης, χρειάζεται η κατανόηση των συνεπειών κάθε δράσης η αίσθηση μιας ευρύτερης προοπτικής.
- **Δέσμευση:** Αναφέρεται στη βούληση του ηγέτη να δημιουργήσει και να ενισχύει στοιχεία της ομάδας, όπως ενθουσιασμό, υποκίνηση και φιλοδοξία σε κάθε περίπτωση.
- **Ενδιαφέρον για το προσωπικό:** Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους με ισότητα και εμπιστοσύνη. Ο σεβασμός, η καλή πίστη, η δέσμευση, καθώς και η ικανότητα να τους αναπτύσσει και να τους κατανοεί είναι εξίσου σημαντικά.
- **Ποιότητα:** Θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση σχετικά με την παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους πελάτες, όποια και αν είναι η κατάσταση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν επίσης αναγνώριση των προσπαθειών τους για την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.
- **Προσωπική ακεραιότητα:** Το στοιχείο αυτό, συμπεριλαμβάνει το όραμα, τον ενθουσιασμό, τον χαρακτήρα, τη δέσμευση, την ενέργεια και το ενδιαφέρον. Επίσης, οι υψηλές προδιαγραφές ηθικής και δεοντολογίας είναι απαραίτητες.
- **Η Θετική στάση** πρέπει να γίνεται πράξη από τον ηγέτη, αλλά και να μεταδίδεται στο προσωπικό και τους πελάτες.
- **Αμοιβαιότητας και αλληλεξάρτηση:** Οι καλοί ηγέτες γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και τη σημασία και την αξία των ανθρώπων που συνεργάζονται. Αναγνωρίζουν επίσης πού και πότε να απευθυνθούν για βοήθεια και υποστήριξη σε άλλους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τους Brown, Trevino, & Harrison (2005, σελ 120, στους Walumbwa et al., 2011), η «ηθική ηγεσία» είναι «η επίδειξη συμπεριφορών που συμφωνούν με κοινώς αποδεκτές νόρμες μέσα από τις προσωπικές ενέργειες και τις διαπροσωπικές σχέσεις του ηγέτη, και η προώθηση αυτών των συμπεριφορών στους «οπαδούς» μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενίσχυσής τους, και της λήψης αποφάσεων». Οι Brown et al. (2005, στους Walumbwa et al., 2011) υποστηρίζουν πως η ηθική ηγεσία οδηγεί σε βελτίωση των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει καθότι οι εργαζόμενοι που διαπιτώνουν ότι οι ηγέτες τους θέλουν το καλύτερο για όλη την ομάδα και νοιάζονται για τα μέλη, τείνουν να ανταποδώσουν αυτή τη στάση βελτιώνοντας την απόδοσή τους, ενώ έχουν τον ηγέτη σαν πρότυπο (Bandura, 1986, 1997, στους Walumbwa et al., 2011).

Η ποιότητα της σχέσης ηγέτη – μέλους φαίνεται σε πολλές έρευνες πως έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά, στην απόδοση, την αποχώρηση των εργαζομένων, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Fielder, Chemers και Mahar (1977, στους Liao, Hu, Chung, 2009) ισχυρίζονται ότι «η σχέση ηγέτη – μέλους είναι ένα είδος φιλίας, αποδοχής και αφοσίωσης ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, ενώ απαιτεί εχεμύθεια, εμπιστοσύνη και σεβασμό. Επιπλέον, οι Dansereau et al. (1975, Liao, Hu, Chung, 2009) πιστεύουν πως η ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τα υπόλοιπα μέλη, αντανακλάται στο βαθμό που ανταλλάσσουν πόρους και υποστήριξη πέρα από την τυπική σύμβαση εργασίας.

Οι Bitmi και Ergeneli (2011) γράφουν ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων εξετάζεται συνήθως με τη βοήθεια της θεωρίας της ανταλλαγής ηγέτη- μέλους (leader-member exchange theory), η οποία κινείται γύρω από τέσσερις διαστάσεις: την επιρροή, την αφοσίωση, τη συμβολή-συμμετοχή, και τον επαγγελματικό σεβασμό. Έχει βρεθεί ότι η υψηλή ποιότητα της σχέσης ηγέτη- μέλους συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την ενδυνάμωση.

Σημειώνεται ότι οι προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν τεχνικές ηγεσίας με υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγέτη-μελών, έχουν καλύτερα αποτελέσματα στη διαχείριση των υπαλλήλων από ό, τι έχουν όσοι χρησιμοποιούν τεχνικές χαμηλότερης ποιότητας. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι σε μία υψηλής ποιότητας σχέση

ηγέτη-μελών, οι ηγέτες παρέχουν άυλους και υλικούς πόρους στα μέλη, κάτι που οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία (Liao, Hu, Chung, 2009).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory), όταν τα μέλη παρατηρούν ότι λαμβάνουν την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη, και άλλα υλικά και άυλα οφέλη από τους ηγέτες τους, αναπτύσσουν την υποχρέωση να ανταποδώσουν (Liao, Hu, Chung, 2009). Η σχέση αυτή στηρίζεται στη συναισθηματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, όταν η αναλογία της προσπάθειας με την επιβράβευση είναι δίκαιη και επικρατεί γενικώς δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον και σταθερές ηθικές αρχές (Tsai, Cheng, 2011). Άλλωστε, η κοινωνική ανταλλαγή στηρίζεται στην αρχή της «αμοιβαιότητας» (reciprocity) και χτίζεται σε μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης (Shore et al. 2006, σελ. 839, στους Elstad, Christophersen και Turmo, 2011).

Η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων θεωρείται ζωτικής σημασίας για αποτελεσματική ηγεσία, ώστε να βρίσκουν οι εργαζόμενοι νόημα στη δουλειά τους, να έχουν αυτοδιάθεση (self-determination) και αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy). Αυτό ενισχύεται με ευρήματα ερευνών, τα οποία φανερώνουν πως η υποστήριξη των προϊσταμένων και οι καλές συνθήκες εργασίας συσχετίζονται θετικά με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Τα άνωθεν, έχουν ακόμη μεγαλύτερη αξία για τους εργαζομένους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία, όπως και σε όλα τα επαγγέλματα που υπάρχει ανθρώπινη επαφή με τον πελάτη για παροχή υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι αυτοί αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξημένο φόρτο εργασίας και έντονες, αγχωτικές καταστάσεις στις επαφές τους με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να μεριμνά, ώστε να τους διατηρεί θετικά δεσμευμένους στην εργασία τους. Αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν σε εργαζομένους πρώτης γραμμής ξενοδοχείων της Ταϊβάν, επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα που έχει η ποιότητα της σχέσης προϊστάμενου – υφισταμένων για την εργασιακή ικανοποίηση των τελευταίων, καθώς φάνηκε πως όσο καλύτερη είναι η σχέση, τόσο αυξημένη είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Liao, Hu, Chung, 2009).

## Ηγεσία ενδιαφέροντος και Ηγεσία οργάνωσης

Σε έρευνα που διεξήχθη σε διεθνή ξενοδοχεία της Ταϊβάν, εξετάστηκε η συσχέτιση κάποιων στοιχείων της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολό της με το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων. Για την οικονομία της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η διάκριση της ηγεσίας σε ηγεσία ενδιαφέροντος (consideration leadership) και ηγεσία οργάνωσης (construction leadership). Η διάκριση αυτή γίνεται στα πλαίσια της θεωρίας της συμπεριφοράς και παρουσιάστηκε από τους Stogdill και Coon το 1957 (στον Tsai, 2008) στο πανεπιστήμιο του Οχάιο.

Η ηγεσία οργάνωσης προσανατολίζεται στο τεχνοκρατικό μέρος της δουλειάς, όπου ο ηγέτης «αναθέτει καθήκοντα και ευθύνες, δίνει έμφαση στην οργανωτική δομή, αντιμετωπίζει τους υφισταμένους αυστηρά, αξιολογεί και αναθεωρεί τα αποτελέσματα της εργασίας και επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της ομάδας». Η ηγεσία ενδιαφέροντος κινείται στην κατεύθυνση των διαπροσωπικών σχέσεων. «Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και έχουν ως εκ τούτου έχουν δημιουργήσει μια υγιή σχέση. Ωστόσο, δεν επιτρέπεται στους υφισταμένους να είναι χαλαροί. Ο ηγέτης τους βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, σέβεται και ακολουθεί τη γνώμη τους, τους επιτρέπει να παίρνουν αποφάσεις, τους αντιμετωπίζει δίκαια και ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία». Τα δύο στυλ ηγεσίας μπορούν να συνδυαστούν, δημιουργώντας το προσωπικό στίγμα του εκάστοτε προϊστάμενου – ηγέτη.

Η ηγεσία ενδιαφέροντος οδήγησε σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σχετικά με τον προϊστάμενο και την εργασία συνολικά, σε σύγκριση με την ηγεσία δόμησης. Φάνηκε ότι οι προϊστάμενοι που ακολουθούν την ηγεσία σεβασμού κερδίζουν περισσότερο την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, οι οποίοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με ένα τέτοιου ηγετικού στυλ προϊστάμενο από ό, τι με οποιοδήποτε άλλο.

Ένα σημαντικό επίπεδο θετικής συσχέτισης εμφανίζεται επίσης μεταξύ της ηγεσίας εκτίμησης και της ικανοποίησης του εργαζομένου σε σχέση με μισθό. Η συσχέτιση αυτή δεν προκύπτει στην περίπτωση της ηγεσίας δόμησης. Μια εξήγηση για αυτό το εύρημα είναι πως ένα ηγέτης σεβασμού μεριμνά για τους υφιστάμενούς

του και τους αντιμετωπίζει δίκαια. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους μισθούς τους.

Παρόλο που η εργασιακή ικανοποίηση συνολικά επηρεάζεται από τη συμπεριφορά του ηγέτη, δε φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, κάτι που συνάδει και με άλλες έρευνες. Με άλλα λόγια, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν παίζει ρόλο το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ένας προϊστάμενος, για το εάν ο εργαζόμενος θα είναι ικανοποιημένος με τους συναδέλφους του (Tsai, 2008)

### **2.2.5. Οι πέντε κύριοι παράγοντες της προσωπικότητας και το κέντρο ελέγχου**

Είναι πολύτιμο για τον εργοδότη αλλά και για τον εργαζόμενο να γνωρίζει εκ των προτέρων εάν η προσωπικότητα του υποψηφίου εργαζομένου ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη θέση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση κατάλληλων τεστ προσωπικότητας στα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης. Η πληροφορία όμως από αυτή την «εξέταση» δεν χρησιμεύει μόνο στο «ταίριασμα» του υποψηφίου, αλλά μπορεί να έχει πολύτιμες προεκτάσεις στην πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου. Στους κλάδους παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στις θέσεις εργασίας που έρχονται σε επαφή με πελάτες αυτό είναι σημαντική πληροφορία, καθώς ο ευχαριστημένος εργαζόμενος, θα δημιουργήσει και ευχαριστημένους πελάτες. Στον ξενοδοχειακό κλάδο δε, στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής, αυτό είναι ακόμη πιο καίριο, διότι μπορεί να μειώσει τα ποσοστά αποχώρησης του προσωπικού και να συμβάλλει στην εξομάλυνση των παραγόντων που δημιουργούν εργασιακό άγχος, τα οποία είναι έντονα στον εν λόγω κλάδο.

Ένα εργαλείο για την «ανάγνωση» της προσωπικότητας είναι το λεγόμενο “Big Five test”, δηλαδή η εξέταση των πέντε κύριων παραγόντων της προσωπικότητας. Τα πέντε αυτά στοιχεία που εξετάζονται είναι:

- η «εξωστρέφεια», η οποία δείχνει εάν ένα άτομο είναι κοινωνικό, ομιλητικό, ισχυρόγνων, ενεργητικό, φιλόδοξο, δραστήριο, κ.λπ.
- η «συγκαταβατικότητα» που δείχνει αν κάποιος είναι συνεργάσιμος, καλοπροαίρετος, συμπονετικός, ευγενικός, ευέλικτος, καλόκαρδος, ανεκτικός κ.λπ.



- η «ευσυνειδησία», δηλαδή εάν το άτομο είναι υπεύθυνο, αξιόπιστο, αφοσιωμένο, εργάζεται σκληρά κ.λπ.
- η «συναισθηματική σταθερότητα», δηλαδή εάν κάποιος είναι ήρεμος, έχει το αίσθημα της ασφάλειας ανεπτυγμένο, δεν είναι νευρωτικός, δεν ταράζεται εύκολα (κάποιες φορές αναφέρεται και ως «νευρωτισμός»)
- η «διάνοια» ή «φαντασία» (ενίοτε αναφέρεται και ως «δεκτικότητα») που ουσιαστικά σημαίνει να έχει το άτομο φαντασία, ελεύθερο πνεύμα, αν είναι διερευνητικός, ανοιχτόμυαλος, καινοτόμος, έξυπνος

Όπως γράφει ο Buss (1992, στον Silva, 2006), οι πέντε αυτοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους σε κοινωνικά πλαίσια. Γύρω από αυτό το ζήτημα έχει φανεί ότι η συναισθηματική σταθερότητα, η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία σχετίζονται με την επαγγελματική επιτυχία, ενώ η συναισθηματική σταθερότητα έχει επίσης συσχετισθεί με την πρόθεση κάποιου να παραμείνει σε έναν οργανισμό.

Ένα άλλο στοιχείο της προσωπικότητας ενός ατόμου που έχει συσχετιστεί με την εργασιακή ικανοποίηση, είναι το «κέντρο ελέγχου» (locus of control). Το κέντρο ελέγχου είναι μια διάσταση της προσωπικότητας που κατατάσσει τα άτομα σε εκείνα που έχουν εξωτερικό και σε εκείνα που έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου. Σύμφωνα με τον Rotter (1966, στον Silva, 2006) που διατύπωσε πρώτος τη θεωρία αυτή, εκείνοι που έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου θεωρείται ότι βλέπουν να πράγματα που συμβαίνουν γύρω τους ως αποκυήματα της μοίρας ή της τύχης και πιστεύουν ότι δεν έχουν επιρροή πάνω τους, ότι δεν μπορούν να τα ελέγξουν. Από την άλλη, όσοι έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου, αντιλαμβάνονται τα γεγονότα του περιβάλλοντος και τον κόσμο γενικότερα ως ένα πεδίο, στο οποίο έχουν επιρροή. Τα άτομα που έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου, τείνουν να μη θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα των πράξεών τους, όταν αυτά είναι αρνητικά. Αντίθετα, τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου θεωρούν τον εαυτό τους υπαίτιο για τα αποτελέσματα οποιασδήποτε πράξης ή απόφασής τους (Nasution, Ostermark, 2012).

Πάνω σε αυτή τη θεωρία έχουν γίνει διάφορες αναλύσεις και έρευνες. Κάποια σχετικά ευρήματα είναι ότι τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου προτιμούν τους συμμετοχικούς διευθυντές, ενώ τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου προτιμούν διευθυντές που κατευθύνουν. Αντίστοιχα, οι «εσωτερικοί» έχουν την πεποίθηση ότι

τα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό, όπως η ανταμοιβές, είναι υπό τον έλεγχό τους, ενώ οι «εξωτερικοί» έχουν την αντίθετη πεποίθηση. Επιπλέον, τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους και πιο δεσμευμένα προς τον οργανισμό που εργάζονται, από ό,τι τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου.

Σε έρευνα που ολοκληρώθηκε το 2006 σε δύο αλυσίδες ξενοδοχείων στις δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες σε εργαζόμενους μη διευθυντικών θέσεων, βρέθηκαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ διαφόρων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία και κάποιων εκ των κύριων παραγόντων της προσωπικότητας, όπως και μια σημαντική σχέση με το κέντρο ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, η «εξωστρέφεια» συνδέεται θετικά με την αμοιβή, την επιτήρηση, τις έκτακτες ανταμοιβές, τους συνεργάτες και την επικοινωνία, οι οποίες είναι συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης. Η «συγκαταβατικότητα» συνδέεται θετικά με τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: συνεργάτες και φύση της δουλειάς. Η «ευσυνειδησία» συνδέεται θετικά με την αμοιβή, την εποπτεία, τις πρόσθετες παροχές, τις συνθήκες λειτουργίας, τη φύση της δουλειάς και την επικοινωνία. Η «διάνοια» ή «φαντασία», συνδέεται θετικά με τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: αμοιβή, έκτακτες ανταμοιβές και επικοινωνία. Τέλος, η «συναισθηματική σταθερότητα» είναι θετικά συσχετισμένη με τις προαγωγές, τις έκτακτες ανταμοιβές και τη φύση της δουλειάς, για το οποίο γενικά συμπεραίνεται πως τα συναισθηματικά σταθερά άτομα είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό που εργάζονται και να έχουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, στοιχεία ιδιαίτερα πολύτιμα για τον κλάδο της φιλοξενίας.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι συσχετίσεις που έγιναν και φανερώνουν ποιοι «χαρακτήρες» τείνουν να είναι πιο ευχαριστημένοι με τη φύση της δουλειάς, είναι καίριες για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς εμφανίζει στρεσογόνες καταστάσεις, όπως φόρτο εργασίας και άγχος ρόλου, οι οποίες ωθούν τα άτομα προς αποχώρηση από τον οργανισμό. Επομένως, αν διαγνωστεί από τεστ προσωπικότητας πως ο υποψήφιος εργαζόμενος είναι συγκαταβατικός, ευσυνείδητος και συναισθηματικά σταθερός, θα προτιμηθεί, θα προσληφθεί και κατ' επέκταση θα μπορούν οι διοικούντες να μειώσουν μέσω αυτού το ρυθμό αποχώρησης του προσωπικού.

Όσον αφορά το «κέντρο ελέγχου», επιβεβαιώνεται και από τη συγκεκριμένη έρευνα πως σχετίζεται επίσης με κάποιες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Εν περιλήψει, φαίνεται πως τα άτομα που έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου είναι περισσότερο ευχαριστημένα από την εργασία τους, σε σχέση με εκείνα που έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου. Να σημειωθεί πως επίσης έχει φανεί από άλλη έρευνα ότι τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου αναπτύσσουν περισσότερο τις σχέσεις τους με τους διευθυντές τους, με αποτέλεσμα να έχουν γενικώς ευνοϊκότερες αντιδράσεις προς την εργασία, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Silva, 2006).

### **2.3. Παράγοντες που βοηθούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης**

#### **2.3.1. Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (Perceived Organisational Support)**

Σύμφωνα με τη θεωρία της Οργανωσιακής υποστήριξης, οι εργαζόμενοι τείνουν να πιστεύουν πως η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού στον οποίο εργάζονται είναι μια γενικότερη ένδειξη για το εάν η εταιρία είναι φιλικά προσκείμενη απέναντί τους ή όχι. Η θεωρία αυτή προσιδιάζει με τη θεωρία της σχέσης ηγέτη- μέλους, μόνο που εδώ εκείνο που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος δεν είναι μια προσωπική στάση εκ μέρους ενός μεμονωμένου ατόμου. Υπάρχει η πεποίθηση πως για τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ανωτέρων του, είναι πλήρως υπόλογος ο οργανισμός, καθώς θεωρείται πως έχει ενιαία οικονομική, διοικητική και ηθική οντότητα και, ως εκ τούτου, οποιαδήποτε συμπεριφορά εκλαμβάνεται ως προέκταση και λογική συνέχεια της φιλοσοφίας και των πολιτικών του οργανισμού (Walters, Raybould, 2007).

Έχουν επισημανθεί τέσσερις κατηγορίες συμπεριφορών, τις οποίες αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ως θετικές και συμβάλλουν στην Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή υποστήριξη του ατόμου. Αυτές είναι η δικαιοσύνη, η υποστήριξη του προϊσταμένου, οι ανταμοιβές – επιβραβεύσεις από την εταιρία και οι εργασιακές συνθήκες. Τα αποτελέσματα της σωστής χρήσης αυτών των «εργαλείων», ευνοούν και τον εργαζόμενο αλλά και τη διοίκηση του οργανισμού. Από τη μεριά του εργαζομένου, μειώνεται το εργασιακό στρες, αυξάνεται η συμμετοχή του στα της εργασίας, μειώνονται αντικοινωνικές συμπεριφορές, αυξάνεται η εργασιακή δέσμευση και η θέληση να παραμείνει το άτομο στον οργανισμό. Όλα αυτά,

επακολούθως ευνοούν και τη διοίκηση, καθώς μειώνεται το turnover και αυξάνεται η παραγωγικότητα και εν γένει η απόδοση των εργαζομένων. (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986)

Συγκεκριμένα για τους εργαζομένους στην τουριστική βιομηχανία και κυρίως για όσους βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης πελατών, ερχόμενοι σε δια ζώσης επαφή μαζί τους, η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της Οργανωσιακής υποστήριξης είναι υψίστης σημασίας. Η φύση της εργασίας τους φέρνει αντιμέτωπους με αντιξοότητες, οι οποίες μειώνουν ιδιαιτέρως την εργασιακή τους ικανοποίηση. Χαρακτηριστικά, έρευνα που διεξήχθη από τους Reichel και Pizam (1984, στους Walters, Raybould, 2007), δείχνει ότι σε σύγκριση με τέσσερις άλλους κλάδους, οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας έχουν τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση, φυσική επαφή με τους πελάτες, έχει βρεθεί ότι έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας του περιβάλλοντος που εργάζονται. Επιπλέον, ένα θέμα το οποίο ανακύπτει στον κλάδο της φιλοξενίας και στο οποίο βοηθά η οργανωσιακή υποστήριξη, είναι η έλλειψη επαρκών δομών για τις προαγωγές των εργαζομένων. Ζήτημα, επίσης, τίθεται για το υψηλό turnover στον κλάδο της φιλοξενίας, το οποίο σε συνδυασμό με τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί πιθανώς σε συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης και καθιστά τους εργαζομένους αρνητικούς σχετικά με το πόσο τους υποστηρίζει η εταιρία.

Από διάφορες έρευνες φαίνεται ότι η υποστήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους και γενικότερα από τη διοίκηση, αμβλύνει ορισμένες τροχοπέδες για αποδοτική εργασία, όπως η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλου, τα οποία στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής του ξενοδοχειακού τομέα είναι ιδιαίτερα έντονα, όπως έχουμε δει ήδη. Έρευνες επίσης δείχνουν ότι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η οργανωσιακή υποστήριξη, η σχέση με τους προϊσταμένους και το άμεσο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στον κλάδο της φιλοξενίας και οδηγούν εν τέλει στο να βλέπει ο εργαζόμενος πιο θετικά τον οργανισμό.

Υψηλά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης έχουν θετικές επιπτώσεις και στους εργαζομένους και στη διοίκηση, όσον αφορά την αύξηση της εργασιακής

δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και τη μείωση των ποσοστών turnover. Καθώς η γνώμη που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί σε αυτό, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη παίζει ρόλο στην ομαλή λειτουργία και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης (Walters, Raybould, 2007).

### **2.3.2. Σαφήνεια ρόλου**

Η σαφήνεια ρόλου έγκειται στο να καθίστανται σαφή στους εργαζομένους τα καθήκοντά τους και ο σκοπός της εργασίας τους. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνεται σαφής και η συμπεριφορά που αναμένεται να έχει ένας εργαζόμενος, ειδικά όταν βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης των επισκεπτών. Θα πρέπει να είναι γνωστό ποια συμπεριφορά απαιτείται και επιβραβεύεται. Ορισμένα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, καθορίζουν ρητά κάποιες δράσεις που περιλαμβάνονται στον ρόλο ενός εργαζομένου, όπως ο χαιρετισμός των επισκεπτών με το ονοματεπώνυμο κ.λπ. Αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εκ των προτέρων τι αναμένεται από αυτούς, είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις του ρόλου τους και κατ' επέκταση, να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Αντιθέτως, όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι, έστω για τις λεπτομέρειες της δουλειά τους, έχουν την τάση να αισθάνονται, εν τέλει, απογοητευμένοι.

Πρέπει όμως να δίνεται σημασία, όχι μόνο στην αποσαφήνιση και την περιγραφή των καθηκόντων, αλλά και στην επιβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλήρως κατανοήσει ό,τι τους έχει ειπωθεί. Με άλλα λόγια, παίζει ρόλο και η αντίληψη που έχουν τα άτομα για το αν οι αρμόδιοι τους εξήγησαν απλά και με σαφήνεια όσα πρέπει να κάνουν. Αυτά τα άτομα που θεωρούν πως τους έχουν δοθεί σαφείς, κατανοητές εξηγήσεις, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα (Arnett, Laverie, McLane, 2002).

### **2.3.3. Εργασιακό Περιβάλλον**

Οι εργαζόμενοι σαφώς προτιμούν ένα περιβάλλον ευχάριστο που προσφέρει πολύτιμες εμπειρίες. Ένας από τους παράγοντες που αποτελούν κριτήριο των

εργαζομένων για το περιβάλλον που δουλεύουν, είναι η εικόνα που παρουσιάζει εσωτερικά η επιχείρηση, η οποία επηρεάζεται από τον έξω από αυτήν χώρο και τόπο γενικότερα, αλλά και από την φήμη της εταιρίας. Άλλοι παράγοντες είναι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, η ύπαρξη ικανών συναδέλφων, η δυνατότητα ανάμιξης στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η διαθεσιμότητα των εργαλείων που απαιτούνται για την άρτια διεξαγωγή των καθηκόντων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα περιβάλλον όπου τους εμπιστεύονται και υπάρχει αλληλεγγύη. Από έρευνες φαίνεται πως στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, όταν επιτυγχάνεται η δημιουργία ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας, τότε και οι εργαζόμενοι είναι σημαντικά πιο ικανοποιημένοι (Arnett, Laverie, McLane, 2002).

Σε άλλη έρευνα που διεξήχθη σε ξενοδοχοϋπαλλήλους στις Η.Π.Α. φάνηκε επίσης πως το περιβάλλον εργασίας, δηλαδή η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η επικοινωνία / γλώσσα, τα επιτεύγματα στην εργασία, και το τμήμα όπου εργάζονταν τα άτομα είχε μια σημαντική σχέση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση για το πλήθος των ερωτηθέντων. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου έχουν την τάση να αξιολογούν το χώρο εργασίας τους από το πού εργάζονται (θέση του ξενοδοχείου και τμήμα εργασίας), με ποιους εργάζονται (επικοινωνία / γλώσσα) και τι είναι ικανοί να επιτύχουν. Επιπλέον, καταδεικνύεται ότι οι συνθήκες εργασίας, οι βάρδιες, η κατάρτιση, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, και η ασφάλεια της εργασίας εξίσου παίζουν σημαντικό ρόλο για τη συνολική ικανοποίηση την πρόθεση για παραμονή στο ξενοδοχείο (Lee, Way, 2010).

#### **2.3.4. Κοινωνικοποίηση**

Ένας ορισμός της κοινωνικοποίησης από τον Louis (1980, στο Yang, 2010) είναι: "η διαδικασία με την οποία ένα άτομο έρχεται για να εκτιμήσει τις αξίες, τις ικανότητες, τις αναμενόμενες συμπεριφορές και κοινωνικές γνώσεις που απαιτούνται για την ανάληψη ενός ρόλου σε έναν οργανισμό και για τη συμμετοχή ως μέλος του οργανισμού αυτού.". Η κοινωνικοποίηση αποσκοπεί στο να ανακουφίσει το αίσθημα της συναισθηματικής ευπάθειας (π.χ., αβεβαιότητα για τη δουλειά, ασάφεια, άγχος) με την ενίσχυση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των νεοαφιχθέντων εργαζομένων και των συναδέλφων τους, ώστε να επιταχυνθεί η προσαρμογή των νεοαφιχθέντων στο νέο περιβάλλον εργασίας τους. Έχει αποδειχτεί ότι μεγαλύτερος βαθμός κοινωνικοποίησης σχετίζεται με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία,

μεγαλύτερη δέσμευση του ατόμου για τον οργανισμό και χαμηλότερη επιθυμία για αποχώρηση (Yang, 2010).

Από μια άλλη οπτική γωνία, φαίνεται σε έρευνα που διεξήχθη σε 65 ξενοδοχεία των ΗΠΑ πως από τους παράγοντες εργασιακού άγχους, εκείνος που σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, είναι «οι διαπροσωπικές εντάσεις». Αυτό σημαίνει, πως σε ένα εργασιακό περιβάλλον που η κοινωνικοποίηση είναι ουσιαστική, το άτομο μειώνοντας τις προστριβές με τους συναδέλφους του έχει ακόμη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. (O'Neill, Davis, 2011)

Η κοινωνικοποίηση μπορεί να προωθηθεί κατ' αρχάς μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία διευκολύνουν την εξοικείωση με το περιβάλλον εργασίας και την κατάκτηση γνώσεων για τα καθήκοντα που θα χρειαστεί να φέρει εις πέρας το άτομο. Επιπλέον, τα προγράμματα καθοδήγησης, είτε είναι επίσημα είτε είναι άτυπα, συμβάλλουν στην καθοδήγηση και την «εγκύμναση» του ατόμου σε νέες συνθήκες. Τέλος, η πρόνοια για ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας σε ένα καινούργιο εργαζόμενο είναι πολύτιμη, καθώς ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να βρεθεί ο εργαζόμενος προ εκπλήξεως όταν αναλάβει τα καθήκοντά του.

Σε έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους της πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία στην Ταϊβάν, βρέθηκε πως η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων είχε ισχυρότατη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίησή τους. Οι παράγοντες που προκαλούσαν άγχος μετριάζονταν με αυτόν τον τρόπο, αμβλύνοντας τις αρνητικές συνέπειες. Οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί έχουν ευθύνη να αναπτύσσουν τέτοια προγράμματα κοινωνικοποίησης, εάν επιθυμούν πιο χαρούμενους εργαζομένους και ό, τι αυτό συνεπάγεται για τον οργανισμό (Yang, 2010).

### **2.3.5. Αξιολόγηση των διευθυντών**

Σε έναν επαγγελματικό κλάδο όπου οι εργαζόμενοι είναι βασικό «συστατικό» της παροχής της υπηρεσίας, για να επιτευχθεί πελατειακή αφοσίωση, θα πρέπει πρώτα να είναι αφοσιωμένοι οι εργαζόμενοι. Με αυτή τη φιλοσοφία, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και τους πόρους που τους επιτρέπουν να προσφέρουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, είναι σημαντικό για τους εργαζομένους να ακούγονται και να υπολογίζονται έμπρακτα από τους προϊσταμένους τους.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη που διέπει τις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών έχουν μεγάλη σημασία και διαμορφώνονται από ορισμένες πράξεις τους, όπως το πώς καταναείμουν το φόρτο εργασίας ανάμεσα στους υφισταμένους τους, πώς εφαρμόζουν τα πρότυπα, τον τρόπο και τις διαδικασίες αξιολογήσεων, τα κριτήρια βάση των οποίων εκδίδουν αποζημιώσεις και δίνουν προαγωγές. Εάν οι διαδικασίες που ακολουθούν τα διευθυντικά στελέχη διέπονται από δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα και αυτό γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους, τότε εκείνοι συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους και είναι πιο αποδοτικοί στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Σε εκτενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους ξενοδοχείου, φάνηκε πως οι εργαζόμενοι που αξιολογούν θετικά τους διευθυντές τους, τείνουν να είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους. Μάλιστα, στην ανάλυση παλινδρόμησης στη συγκεκριμένη έρευνα, φάνηκε πως η αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών είναι ο παράγοντας που επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση.

Ως εκ τούτου, οι διευθυντές θα πρέπει να παρακολουθούν τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την διευθυντική ομάδα και θα πρέπει κατ' επέκταση να καταβληθούν προσπάθειες για να αλλάξουν ενδεχόμενες αρνητικές αντιλήψεις και να προωθηθούν θετικές. Η εξέταση των βαρών παλινδρόμησης σχετίζονται με ικανοποίηση από την εργασία αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι της αξιολόγησης των διευθυντών είναι το πιο σημαντικό προγενέστερες της ικανοποίησης από την εργασία (Arnett, Laverie, Mclane, 2002)

### **2.3.6. Ψυχολογική ενδυνάμωση (Psychological Empowerment)**

Οι Thomas και Velthouse (1990, στους Pelit, Ozturk, Arslanturk, 2011) ορίζουν την ενδυνάμωση ως «εσωτερική κινητοποίηση, η οποία μπορεί να εξηγηθεί από τέσσερις νοητές διαστάσεις, οι οποίες είναι το νόημα της εργασίας, το περιεχόμενό της, οι δυνατότητα επιλογών των εργαζομένων και το αντίκτυπο που θεωρεί ένας εργαζόμενος ότι έχει μέσω της δουλειάς του». Ο Spreitzer (1995, στους Pelit, Ozturk, Arslanturk, 2011) επίσης ενσωματώνει τις τέσσερις αυτές διαστάσεις στον ορισμό του.



Ο σκοπός της ενδυνάμωσης των εργαζομένων δεν είναι μόνο να εξασφαλιστεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων που λαμβάνονται από τα κατάλληλα άτομα, αλλά να εδραιωθεί ένας μηχανισμός με τον οποίο η ευθύνη για τις αποφάσεις αυτές θα βαραίνει τόσο τα άτομα ξεχωριστά, όσο και τις ομάδες. Αυτές οι ευθύνες πρέπει να θεωρηθούν ως μέσο για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Όπως υποστηρίζει ο Salazar (2000, στους Patah, Radz, Abdullah, Adzmy, Zain, Derani, 2009), τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτό είναι η δυνατότητα των ίδιων των εργαζομένων να βιώσουν μια μεγαλύτερη αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, κάτι που έχουν χρησιμοποιήσει πολλοί εργοδότες στον τομέα του τουρισμού. Συγκεκριμένα στο χώρο της υποδοχής των ξενοδοχείων, η ίδια η φύση της δουλειάς είναι τέτοια, ώστε τα άτομα χρειάζονται και έχουν περισσότερες δυνατότητες λήψης αποφάσεων και μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων (Fock, Chiang, Au, Hui, 2011).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση, πιστεύεται επίσης ότι συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των λαθών στην παροχή υπηρεσιών. Σε έρευνα του 1995 από τους Fulford και Enz (στους Patah, Radz, Abdullah, Adzmy, Zain, Derani, 2009) βρέθηκε πως όταν ένα άτομο αισθάνεται ενδυναμωμένο – έχον εξουσία, αυτό συνδέεται θετικά με τις συναισθηματικές του καταστάσεις και την προσήλωσή του στο εργασιακό περιβάλλον. Σε έρευνα των Bitmiş και Ergeneli (2011), βρέθηκε ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ψυχολογικής ενδυνάμωσης ενός εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή του ικανοποίηση.

Γενικότερα, η ενδυνάμωση έχει βρεθεί πως μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση από την εργασία ενός ατόμου, όχι όμως άμεσα στην απόδοση, κάτι το οποίο έχει λογική αν αναλογιστεί κανείς πως οι στάσεις ενός ατόμου δε συνδέονται απόλυτα με τις συμπεριφορές του. Παρ' όλα αυτά, η σημασία της ενδυνάμωσης για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης δεν πρέπει να αγνοηθεί, δεδομένου ότι το ανικανοποίητο των εργαζομένων είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε κακή παροχή υπηρεσιών, παραιτήσεις, ή συχνές απουσίες.

Από έρευνα που διεξήχθη το 2007 στη Μαλαισία σε άτομα που εργάζονται στην υποδοχή ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην Κουάλα Λουμπόρ, εξήχθησαν αποτελέσματα που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές θετικές και σημαντικές επιρροές μεταξύ τριών διαστάσεων της ψυχολογικής ενδυνάμωσης [το νόημα που έχει η εργασία (Meaningfulness), τις αρμοδιότητες της θέσης (Competence) και την

επιρροή/ αντίκτυπο που θεωρεί ένας εργαζόμενος ότι ασκεί μέσα από την εργασία του (Influence/ Impact) ] και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Στην έρευνα αυτή, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην υποδοχή των ξενοδοχείων, των οποίων η δουλειά είχε περισσότερο νόημα, ανέπτυξαν επιπλέον εργασιακές δεξιότητες και αυτοπεποίθηση και εκείνοι που αισθάνονταν ότι επηρέαζαν τα πράγματα μέσω της δουλειάς τους ήταν πιο πιθανό να παρουσιάσουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Γενικώς φάνηκε πως θα ήταν πιο ικανοποιημένοι με την τρέχουσα θέση εργασίας τους, την παρόντα εργοδότη και το είδος της εργασίας που έκαναν, εάν είχαν περισσότερο νόημα στις θέσεις εργασίας που βρίσκονταν, μεγαλύτερη ευελιξία για να ασκήσουν τις δυνατότητές και τις δεξιότητές τους και τους δίνονταν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Προηγούμενες έρευνες στηρίζουν αυτά τα αποτελέσματα. Από τις τρεις παραμέτρους της ενδυνάμωσης, είχε φανεί σε προγενέστερες έρευνες ότι το νόημα της εργασίας για ένα άτομο και η επιρροή που θεωρεί ότι έχει η δουλειά του, είναι πιο σημαντικά στοιχεία, που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι ταιριάζουν τις αξίες τους με τους στόχους του οργανισμού, έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι αφοσιωμένοι, προσανατολισμένοι στην παροχή υπηρεσιών, να ενδιαφέρονται για τους γύρω τους, και να έχουν υψηλές επιδόσεις. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως έχοντες επιρροή σε άλλους, διαμορφώνουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Είναι ακόμη πιθανό, ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy / mastery), ιδίως σε σχετικά απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, δεν έχει την ίδια κινητήρια δύναμη με το νόημα της εργασίας ούτε την επιρροή της εργασίας. Χαμηλά επίπεδα νοήματος στην εργασία έχουν συνδεθεί με την απάθεια στον εργασιακό χώρο και, ως εκ τούτου, με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. (Patah, Radz, Abdullah, Adzmy, Zain, Derani, 2009)

Οι Fock, Chiang, Au και Hui (2011), παρατήρησαν πως οι ίδιες πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε κάποια κράτη είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ό,τι σε άλλα. Στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζομένους ξενοδοχείων, που έρχονται σε επαφή με πελάτες, στον Καναδά και στην Κίνα, βρέθηκε πως ένας παράγοντας που επηρεάζει το κατά πόσο θα αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση λόγω της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των ατόμων είναι η «συλλογικότητα» (collectivity)

της κοινωνίας, όπου ζουν τα άτομα. Στις δυτικές κοινωνίες υπάρχει πιο έντονη ατομικότητα, ενώ στις ανατολικές κοινωνίες, το εργασιακό καθεστώς διέπεται περισσότερο από συλλογικότητα.

Βρέθηκε λοιπόν πως η παράμετρος της συλλογικότητας ενισχύει την επίδραση της ενδυνάμωσης όσον αφορά την αυτοδιάθεση (Self- determination), ενώ εξασθενεί τα οφέλη της επιρροής (Influence / Impact) που νιώθει ο εργαζόμενος ότι λαμβάνει μέσω της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι σε περιβάλλοντα με έντονη συλλογικότητα, καταπιέζονται για να «ευθυγραμμιστούν» με τις νόρμες που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον. Με την επίδραση της αυτοδιάθεσης, τα άτομα αυτά απελευθερώνονται από την καταπίεση που υφίστανται. Από την άλλη μεριά, τα άτομα που εργάζονται σε περιβάλλον όπου κυριαρχεί η ατομικότητα, μπορεί να έχουν ως δεδομένο το χαρακτηριστικό της αυτοδιάθεσης και ως εκ τούτου, δεν αυξάνεται σημαντικά η ικανοποίησή τους από αυτή την παράμετρο της ενδυνάμωσης.

Αντίθετα, η ατομικότητα φαίνεται να επηρεάζει θετικά την παράμετρο της επιρροής/ αντίκτυπου από την εργασία, κάτι που δε συμβαίνει με τη συλλογικότητα. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον που στηρίζει την ατομικότητα, λαμβάνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από την ψυχολογική ενδυνάμωση σε σχέση με την επιρροή που βλέπουν ότι έχουν σε ορισμένα αποτελέσματα. Αυτό δε συμβαίνει με τα άτομα που βρίσκονται σε μάλλον συλλογικό περιβάλλον, το πιθανότερο επειδή τα αποτελέσματα θεωρούνται συλλογική επίτευξη και όχι ατομικό κατόρθωμα. (Fock, Chiang, Au, Hui, 2011)

Σε έρευνα των Fulford και Enz (1995, στους Patah, Radz, Abdullah, Adzmy, Zain, Derani, 2009) τονίστηκε ότι, αν και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση από την εργασία, δεν επηρεάζει απαραίτητα την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος και την απόδοσή του. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι συμπεριφορές δεν συνδέονται απόλυτα με τις στάσεις, και τα στυλ ηγεσίας μπορεί να αλλοιώσουν το βαθμό στον οποίο η ενδυνάμωση υποστηρίζεται ενεργά. Η αντίληψη της ενδυνάμωσης μπορεί να ενισχύσει την αξία της εργασίας για τα άτομα, να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίησή τους και να συνεισφέρουν στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Επίσης έχει

τεκμηριωθεί πως η έννοια της ενδυνάμωσης παίζει σπουδαιότερο ρόλο στον κλάδο της φιλοξενίας. (Patah, Radz, Abdullah, Adzmy, Zain, Derani, 2009)

#### **2.4. Δημογραφικά στοιχεία και η σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση στα ξενοδοχεία.**

- **Ηλικία**

Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν βρει σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι Brush, Moch, και Pooyan (1987, στους Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010), έκαναν μια μετα-ανάλυση 19 μελετών. Βρήκαν μια μέση συσχέτιση του 0,22 μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, αναφέρονται ενδεικτικά μελέτες των Hulin και Smith (1965), O'Brien και Dowling, (1981), Rhodes, (1983), (στοις Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010), οι οποίες δείχνουν ότι γενικά η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία. Ο Savery (1996, στους Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010) στην έρευνά του ισχυρίστηκε ότι καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν, το επίπεδο εγγενούς εργασιακής ικανοποίησης γίνεται λιγότερο σημαντικό. Σε έρευνα που ολοκληρώθηκε το 2009 σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Τουρκία, στην περιοχή του Αιγαίου, βρέθηκαν παρόμοια αποτελέσματα. Φαίνεται καθαρά ότι η εξωγενής ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται λόγω της αύξησης στην ηλικία, ενώ η εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζεται. (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία στην Ταϊλάνδη, βρέθηκε επίσης ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τα τρέχοντα καθήκοντα, την αμοιβή και τις επιπλέον παροχές αυξάνεται σταθερά σε όλο το φάσμα των ηλικιών που εξετάστηκαν (Sarker, Crossman, Chinmeteepituck, 2003).

- **Χρόνος παραμονής στην εργασία**

Στη βιβλιογραφία φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντική σχέση με την παλαιότητα σε μία εργασιακή θέση. Σε έρευνα ξενοδοχειακών υπαλλήλων βρέθηκε επίσης ότι η διάρκεια παραμονής σε μία εργασιακή θέση είναι προγνωστικός δείκτης της εξωγενούς ικανοποίησης από την εργασία και όχι της εγγενούς ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που παραμένουν

στον οργανισμό έχουν αυξημένες εξωγενείς ανταμοιβές, ενώ οι δυσαρεστημένοι επιλέγουν να αποχωρήσουν (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010). Άλλη έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους σε ξενοδοχεία στην Ταϊλάνδη έδειξε ότι τα δέκα πρώτα χρόνια παραμονής στον οργανισμό η εργασιακή ικανοποίηση είναι σταθερή, βαίνει αυξανόμενη την επόμενη δεκαετία και συνεχίζει να αυξάνει, με μικρότερο όμως ρυθμό, για το υπόλοιπο της παραμονής στον οργανισμό (Sarker, Crossman, Chinmeteepituck, 2003).

- **Εκπαίδευση**

Υποστηρίζεται από διάφορες έρευνες πως η εκπαίδευση έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Kavanaugh et al, (2006), Lam et al, (2001), Linz, (2003) (στους Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010). Καθώς το επίπεδο της εκπαίδευσης αυξάνει, οδηγεί σε μεγαλύτερες προσδοκίες για εξωγενείς ανταμοιβές. Αν οι προσδοκίες εκπληρώνονται, τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010)

- **Φύλο**

Η σχέση μεταξύ φύλου και ικανοποίησης από την εργασία είναι κάπως ασυνεπής στο εύρος των μελετών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα από μετα-ανάλυση έδειξαν ότι ο μέσος όρος των συσχετίσεων είναι σχεδόν μηδέν, το οποίο δείχνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Witt & Nye, 1992, Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010). Σε έρευνα σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Τουρκία φάνηκε επίσης πως δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και την εργασιακή ικανοποίηση (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010). Το ίδιο έδειξε και μια πιο πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη σε 65 ξενοδοχεία των ΗΠΑ, όπου οι γυναίκες και οι άντρες δεν είχαν σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία, όσον αφορά το καθημερινό άγχος της δουλειάς. (O'Neill, Davis, 2011)

- **Εισόδημα**

Το επίπεδο του εισοδήματος έχει φανεί να έχει θετική σχέση με την εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό το αποτέλεσμα ερμηνεύεται βάση του ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εισοδήματος πληρούν τις επιθυμητές εξωγενείς ανταμοιβές και αισθάνονται πιο ικανοποιημένα λόγω της αύξησης του εισοδήματός τους (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010).

## Πηγές κεφαλαίου

- Νίνα-Παζαρζή, Ε.Γ., (2005), «Κοινωνική ψυχολογία», Ιδιωτική έκδοση, Αθήνα
- Arnett, D., B., Laverie, D., A., Mclane, C., (2002), Using Job Satisfaction and Pride as Internal - marketing Tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, Issue 2, pp 87 - 96
- Bitmiş, M.G, Ergeneli, A.,(2011), Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 5, Issue 2, pp 90-100
- Cullen, N., C., (2001). «Team Power, managing human resources in the hospitality industry», Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Dalton, D. R., Todor, W. D., (1982), Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, Vol. 7, Issue 2, pp. 212-218.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, Issue 4, pp 500 - 507.
- Elstad, E., Christophersen, K. A., Turmo, A., (2011), Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behavior among teachers, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, Vol.14, Issue 4, pp 405-421
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., Hui, M. K., (2011), The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp 319-328
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N. S., (2010), Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Issue 5, pp 693 - 717
- Hinkin, T., R., Tracey, J., B. (2000), The cost of turnover: putting a price on the learning curve, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, Issue 3, pp 14 - 21.

- Jang, J., George, R. T., (2012), Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, Issue 2, pp 588-595
- Karatepe, O., M., Uludag, O. (2008), Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 10, Issue 2, pp 111–126
- Kim, B., P., Murrmann, S., K., Lee, G., (2009), Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Issue 4, pp 612 - 619
- Lam, T., Zhang, H., Baum, T., (2001), An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management* Vol. 22 Issue 2, pp. 157 - 165
- Lee, C., Way, K., (2010), Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Issue 3, pp 344 - 353
- Liao, S., H., Hu, D. C., Chung, H., Y., (2009) The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, Issue 8, pp 1810 – 1826
- Nasution, D., Ostermark, R., (2012), The impact of social pressures, locus of control, and professional commitment on auditors' judgment: Indonesian evidence, *Asian Review of Accounting*, Vol. 20, Issue 2, pp.
- O'Neill, J., Davis, K., (2011), Work stress and well-being in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp.385-390
- Patah, M. O. R. A., Radz, S. M., Abdullah, R., Adzmy, A., Zain, R. A., Derani N. (2009), The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, Issue 11, pp 167 – 176
- Pelit, E., Ozturk, Y., Arslanturk, Y., (2011), The effects of employee empowerment on employee job satisfaction - A study on hotels in Turkey, *International*

*Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Issue 6, pp. 784-802

Pettinger, R., (2000), «Mastering organizational behavior». Palgrave, New York

Sarker, S. J., Crossman, A., Chinmeteeputuck, P. (2003) The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Issue 7, pp 745 - 758

Silva, P. (2006), Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, pp 317 - 328

Tsai, C., W., (2008), Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, in Woodside, A., G., “Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research” , Emerald Group Publishing Limited , Issue 2, pp 293 - 332

Tsai, M.T., Cheng, N. C., (2011), Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory, *Behaviour & Information Technology*

Walters, G., Raybould, M., (2007), Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 14 Issue 2 pp 144 - 156

Walumbwa, F. O., et al., (2011), Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Issue 2, pp 204-213

Witt, L.,A., Nye, L.,G. (1992), Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, Issue 6, pp 910 - 917.

Yang, J., T., (2010), Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Issue 4, pp 609 – 619



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Τουρισμός

### 3.1. Το φαινόμενο του τουρισμού και η σημασία του

Έχει λεχθεί πως εκείνο που κινητοποιεί ένα άτομο στο να ταξιδέψει προς διαφορετικό τόπο από εκείνο της κατοικίας του είναι στην πραγματικότητα τα προσωπικά, βαθύτερα κίνητρά του. Αυτά είναι που για διάφορους λόγους και με διάφορους τρόπους ικανοποιούνται στους τουριστικούς προορισμούς. (Βαρβαρέσος, 2000<sup>α</sup>, σελ. 91). Από το 1942, οι Hunziker και Krapf (στον Κυριακόπουλο, 2008, σελ. 27), είδαν τον τουρισμό ως ένα φαινόμενο που ικανοποιεί κάποιες ανάγκες όσων συμμετέχουν και τον όρισαν ως εξής: «Τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή τους δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας.» Διεθνείς οργανισμοί μεταγενέστερα όρισαν παρεμφερώς το φαινόμενο αυτό, επικυρώνοντας τη σημασία του κινήτρου-σκοπού του ταξιδιού και τη μετακίνηση-διαμονή. (Κυριακόπουλος, 2008, σελ. 29)

Ο μαζικοποιημένος διεθνής τουρισμός, αφού διήνυσε διάφορα στάδια εξέλιξης μέχρι σήμερα, αποτελεί μια κρίσιμη οικονομική δραστηριότητα για την ανάπτυξη πολλών χωρών. Δεν είναι τυχαίο πως ήδη από το 1966 ένας εκ των ειδημόνων της παγκόσμιας τράπεζας δήλωνε ότι «Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει για τις χώρες που βρίσκονται σε ανάπτυξη πραγματική κινητήριος δύναμη για να αναπτυχθούν» (Βαρβαρέσος, 2000<sup>α</sup>, σελ. 193). Οι κυβερνήσεις πασχίζουν να μετρούν και να ελέγχουν την τουριστική κίνηση από και προς τη χώρα τους για διάφορους λόγους, οι οποίοι συχνά δε σχετίζονται με τον τουρισμό, όπως θέματα ασφαλείας, υγείας, ελέγχου μετανάστευσης κ.λπ. Κυρίως όμως η απεικόνιση της τουριστικής κίνησης θεωρείται κρίσιμη λόγω της συμβολής της στο ισοζύγιο πληρωμών μιας χώρας (Cooper et al., 2005, σελ. 84).

Ο Τουρισμός σε μία εθνική οικονομία συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της. Αυτό συμβαίνει επειδή η τουριστική δραστηριότητα επηρεάζει το ισοζύγιο πληρωμών μέσω των συναλλαγματικών εισροών και εκροών, αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της συνολικής

κατανάλωσης, δημιουργεί πληθώρα οικονομικών δραστηριοτήτων είτε άμεσα είτε έμμεσα συσχετιζόμενες με τον τουρισμό και δίνει εργασία σε μεγάλο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (Βαρβαρέσος, 2000<sup>α</sup>, σελ. 194). Τα συνήθη μεγέθη που ενδιαφέρουν μια οικονομία και μετρώνται σχετικά με την τουριστική ζήτηση αφορούν τον όγκο των μετακινήσεων, τη διάρκεια παραμονής, τα χρήματα που δαπανούν οι τουρίστες στον προορισμό, τα χρήματα που διαφεύγουν από ημεδαπούς τουρίστες στο εξωτερικό, καθώς και στατιστικά στοιχεία που αφορούν στο προφίλ των τουριστών και στα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιλογών και προτιμήσεων (Cooper et al., 2005, σελ. 87)

Οι κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση μακροοικονομικά είναι το εισόδημα, η κοινωνική – επαγγελματική κατηγορία των ατόμων, οι τιμές των τουριστικών αγαθών, η επιμήκυνση του χρόνου των εργαζομένων για διακοπές, η δημογραφική διάρθρωση, η αστικοποίηση και τεχνικοί παράγοντες, όπως η εξέλιξη των μέσων μεταφοράς. Υπάρχουν όμως και παράγοντες κοινωνικο-ψυχολογικοί που επηρεάζουν τη ζήτηση τουριστικών αγαθών των ατόμων, δηλαδή, παράγοντες που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητά τους, κοινωνικά φαινόμενα ή την ανθρώπινη τάση για επικοινωνία και συλλογική τέρψη (Βαρβαρέσος<sup>β</sup>, 2000, σελ. 55-70). Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση τουριστικών προϊόντων διαφοροποιούνται για τον τουρισμό αναψυχής και τον επαγγελματικό τουρισμό (Lickorish, Jenkins, 2004, σελ. 89)

Χρειάζεται όμως προσοχή στη διαχείριση του τουριστικού φαινομένου, καθώς ενδέχεται να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στον πολιτισμό και το περιβάλλον. Ο τουρισμός οδηγεί ορισμένες φορές τους νέους σε μιμητισμό των συμπεριφορών των τουριστών και μπορεί να οδηγήσει σε αλλοίωση του πολιτισμικού μοντέλου που υφίσταται σε έναν τόπο. Επιπλέον, συχνά υπάρχουν φαινόμενα εμπορικοποίησης της κουλτούρας, όπως η μουσική ή οι χοροί ενός τόπου να χρησιμοποιούνται για τουριστική κατανάλωση ή, ακόμη, διάφορα αντικείμενα λαϊκής τέχνης προς πώληση, τα οποία συχνά είναι απόρροια μαζικής παραγωγής και δε μεταφέρουν κατ' ουσίαν την κουλτούρα της παράδοσης.

Όσον αφορά στο περιβάλλον, ελλοχεύει ο κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητάς του λόγω της ανοργάνωτης, υπέρμετρης τουριστικής εκμετάλλευσης. Όταν η ικανότητα υποδοχής ενός μέρους υπερβαίνεται, τότε προκαλούνται μια σειρά από υποβαθμίσεις, όπως η ρύπανση, η ηχορύπανση, η φθορά τουριστικών εγκαταστάσεων

κ.λπ. Το ζήτημα αυτό χρήζει ιδιαίτερης επιμέλειας, καθώς η υποβάθμιση και η καταστροφή του περιβάλλοντος οδηγούν σε παρακμή της τουριστικής δραστηριότητας (Βαρβαρέσος<sup>β</sup>, 2000, σελ. 237-240).

### **3.2. Ο Τουρισμός σε αριθμούς**

#### **3.2.1. Αριθμοί σε παγκόσμια κλίμακα**

Ο τουρισμός έχει σημειώσει αξιοσημείωτη μεγέθυνση τις τελευταίες δεκαετίες τόσο σε απόλυτους όσο και σε σχετικούς όρους. «Ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα ενδεχομένως ξεπερνά αυτόν των εξαγωγών πετρελαίου, ειδών διατροφής και αυτοκινήτων, ενώ παράλληλα παραμένει η βασική πηγή εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες». Ο τουριστικός κλάδος σχετίζεται άμεσα και έμμεσα με πολλούς άλλους κλάδους της οικονομίας και, ως εκ τούτου τα αποτελέσματά του επηρεάζουν σε πολλά επίπεδα.

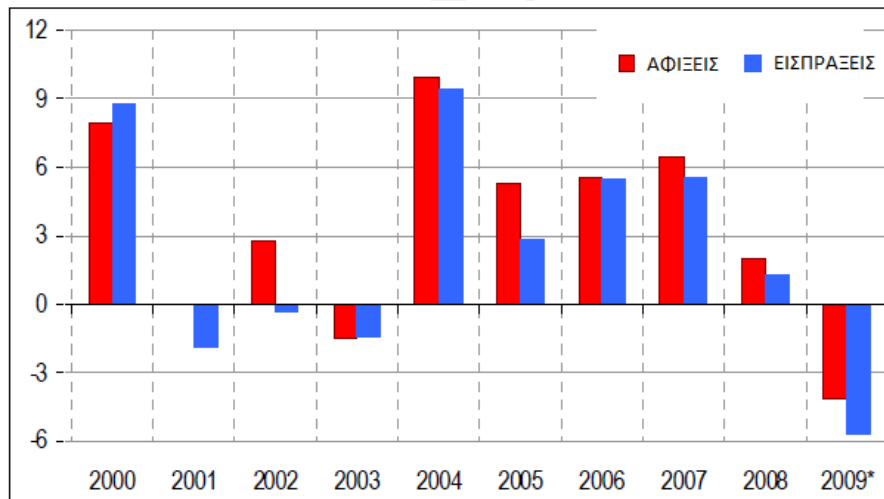
Η μεγέθυνση των διεθνών τουριστικών αφίξεων ανήλθε στο 6,5% ετησίως για τα έτη 1952 – 2005 ή, με άλλα λόγια, από 25 σε 806 εκατομμύρια ταξιδιώτες. Ο αντίστοιχος ρυθμός αύξησης του εισοδήματος για τις προαναφερθείσες αφίξεις για την εν λόγω περίοδο άγγιξε το 11,2%, φτάνοντας τα 680 δις δολάρια το 2005. Το έτος αυτό οι 15 κορυφαίοι προορισμοί απορροφούσαν 57% των παγκόσμιων αφίξεων, παρουσιάζοντας μια πολύ ομαλότερη εικόνα της κατανομής των οφελών του παγκόσμιου τουρισμού σε σχέση με την κατάσταση έως το 1950, όταν οι χώρες αυτές απορροφούσαν το 88% των παγκοσμίων αφίξεων.

Το 2006 οι παγκόσμιες αφίξεις προσέγγισαν τα 842 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση 4,6%. Το 2007 είναι το τέταρτο συναπτό έτος που η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία μεγεθύνεται σταθερά, δείχνοντας πως σε παγκόσμια κλίμακα προσαρμόζεται σε διάφορες αναταραχές. Το 2008 ο παγκόσμιος τουρισμός άρχισε σημαντικά να επηρεάζεται από την παγκόσμια οικονομική κρίση και δεν ανέκαμψε πριν το τέταρτο τρίμηνο του 2009. Το 2009 οι παγκόσμιες αφίξεις μειώθηκαν κατά 4,2% σε σχέση με το 2008, αγγίζοντας τα 880 εκατομμύρια. Στο σύνολο του έτους, όλες οι περιοχές παρουσίασαν μείωση εκτός από την Αφρική, όπου τα νούμερα των διεθνών αφίξεων σημείωσαν αύξηση 3%. Το επόμενο έτος οι παγκόσμιες αφίξεις σημείωσαν 6,6% αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος, προσεγγίζοντας τα 940 εκατομμύρια. Το 2011 ο τουρισμός συνεχίζει την ανάκαμψή

του και σημειώνει θετικά αποτελέσματα παγκοσμίως με ανάπτυξη της τάξης του 4% με 5% σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο οποίος επίσης προβλέπει έως το 2020 μία μέση ετήσια αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων της τάξης του 4,1%. Σε απόλυτα νούμερα αυτό σημαίνει πως οι διεθνείς αφίξεις αναμένεται να υπερβούν το 1,5 δις ταξιδιωτών έως τότε. (ΣΕΤΕ, 2009, 2010, 2011)

Όσον αφορά στις διεθνείς εισπράξεις από τον τουρισμό, από το 2004 και μετά η μεγέθυνση των αφίξεων είναι μεγαλύτερη από εκείνη των εσόδων και, αντίστοιχα το 2008 και 2009 τα έσοδα παρουσιάζουν μεγαλύτερη μείωση από τις αφίξεις. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στην στροφή των τουριστών προς αναδυόμενους φθηνότερους προορισμούς ή προορισμούς οι οποίοι χαμήλωσαν τις τιμές για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Γενικώς κατά τη διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, οι τουρίστες στράφηκαν προς συντομότερες, οικονομικότερες και πλησιέστερες στον τόπο κατοικίας τους διακοπές (UNWTO, World Tourism Barometer, 2010)

Διάγραμμα 3.1: Ποσοστιαία μεταβολή διεθνών τουριστικών αφίξεων και εισπράξεων



Πηγή: World Tourism Organization (UNWTO), 2010

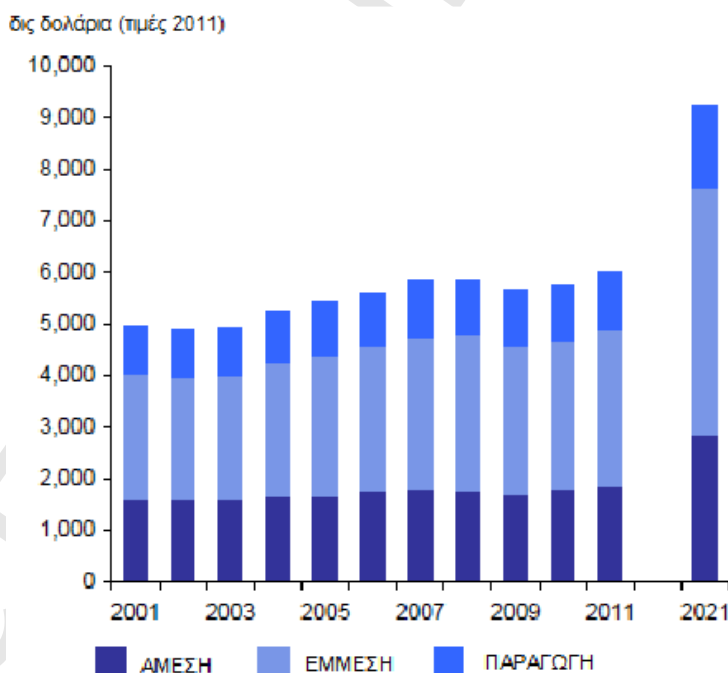
(\*Προσωρινά στοιχεία, έως τον Οκτώβριο του 2010)

Η άμεση συμβολή του ταξιδιωτικού – τουριστικού κλάδου στο ΑΕΠ αναμένεται να διαμορφωθεί στα 1.850 δις δολάρια το 2011, δηλαδή 2,8% του συνολικού παγκοσμίου ΑΕΠ. Έως το 2021 οι προβλέψεις δείχνουν πως η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ θα αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,2%. Η συνολική συμβολή του κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ, με τον ευρύτερο οικονομικό αντίκτυπο,

υπολογίζεται στα 5.991,9 δις δολάρια (9.1% του ΑΕΠ), ενώ το 2011 υπολογίζεται να αντιπροσωπεύει το 9,6% του ΑΕΠ.

Όσον αφορά τη συμβολή στην εργασία, ο τουριστικός κλάδος θα απασχολεί άμεσα 99.048.000 εργαζομένους ή το 3,4% της συνολικής παγκόσμιας εργασίας το 2011, ενώ το 2021 το ποσοστό αυτό αναμένεται να ανέλθει στο 3,6% του συνόλου ήτοι 120.427.000 απασχολούμενοι. Συνολικά, άμεσα και έμμεσα, ο τουρισμός θα κλείσει απασχολώντας 258.592.000 άτομα (8.8% της συνολικής απασχόλησης) το 2011, ενώ έως το 2021 θα σημειώσει αύξηση της τάξης του 2,3% ετησίως, φτάνοντας τους 323.826.000 εργαζομένους, ήτοι 9.7% της συνολικής απασχόλησης. Επίσης να σημειωθεί ότι τα επενδύσιμα ποσά στον εν λόγω κλάδο ανέρχονται στα 652,4 δις δολάρια, το οποίο αντιπροσωπεύει το 4.5% των συνολικών επενδύσεων για το 2011. Το ποσό αυτό θα ανέλθει στα 1.487,9 δις δολάρια έως το 2021, καταλαμβάνοντας μερίδιο 4,6% των συνολικών πραγματοποιούμενων επενδύσεων. (WTTC<sup>α</sup>, 2011)

Διάγραμμα 3.2: Συμβολή του παγκόσμιου τουρισμού στο ΑΕΠ



Πηγή: WTTC<sup>α</sup>, 2011

Πίνακας 3.1:

Ποσοστιαία μεταβολή τουριστικής κίνησης παγκοσμίως (εισερχόμενης / εξερχόμενης)												
	Inbound*						Outbound**					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>World</b>	-4.0%	6.3%	4.6%	1.3%	2.5%	4.4%	-2.4%	7.2%	5.3%	1.8%	2.7%	4.5%
<b>Americas</b>	-4.9%	6.4%	4.4%	2.1%	3.5%	4.6%	-2.8%	6.7%	5.3%	2.2%	3.2%	4.7%
North America	-5.8%	6.6%	3.5%	0.7%	3.4%	4.4%	-3.3%	5.7%	3.7%	0.8%	2.6%	4.3%
Caribbean	-2.8%	2.9%	3.7%	3.1%	3.2%	4.4%	-2.3%	3.4%	3.8%	3.9%	5.7%	4.3%
Central & South America	-3.6%	7.9%	7.5%	5.6%	3.9%	5.3%	-1.0%	11.8%	11.4%	6.9%	4.5%	6.1%
<b>Europe</b>	-5.4%	2.8%	6.0%	-1.1%	0.8%	3.5%	-4.5%	3.5%	4.5%	-0.2%	1.5%	4.2%
EU	-5.2%	2.3%	5.4%	-1.3%	0.1%	2.9%	-4.4%	0.6%	4.4%	-0.4%	1.7%	4.1%
Non-EU	-6.2%	4.4%	7.9%	-0.3%	3.1%	5.7%	-4.7%	14.8%	5.1%	0.6%	1.1%	4.6%
Northern	-5.2%	0.7%	6.1%	1.8%	0.4%	3.4%	-12.4%	-1.8%	5.4%	-0.8%	1.1%	3.9%
Western	-3.0%	3.3%	2.6%	-1.6%	-0.5%	2.1%	1.0%	1.5%	3.6%	-1.1%	0.9%	2.6%
Southern/Mediterranean	-3.7%	2.8%	7.6%	-2.3%	1.1%	3.5%	2.4%	7.1%	2.1%	-0.8%	0.3%	3.6%
Central/Eastern	-11.5%	3.1%	8.2%	0.0%	2.2%	5.7%	-8.7%	7.6%	7.0%	1.8%	3.5%	6.6%
- Central & Baltic	-9.4%	3.9%	8.2%	-0.5%	0.8%	4.2%	-11.2%	-0.4%	8.6%	3.1%	6.4%	9.2%
<b>Asia &amp; the Pacific</b>	-1.5%	12.7%	5.9%	5.5%	4.8%	5.3%	-0.2%	12.9%	5.3%	4.5%	4.8%	5.4%
North East	-2.9%	13.8%	2.3%	6.8%	5.7%	5.9%	-0.9%	11.1%	4.3%	4.5%	4.6%	5.4%
South East	0.8%	12.3%	11.5%	4.1%	3.8%	4.9%	-0.6%	19.5%	6.9%	5.2%	5.1%	5.2%
South	-3.5%	13.0%	11.6%	5.5%	4.8%	4.8%	5.4%	8.9%	9.0%	4.5%	7.5%	7.8%
Oceania	-0.8%	4.5%	2.6%	1.4%	2.6%	3.4%	6.3%	8.0%	5.7%	-0.5%	1.1%	1.2%
<b>Africa</b>	2.0%	9.0%	-7.9%	4.6%	5.7%	6.5%	-12.3%	7.2%	4.7%	5.0%	4.7%	5.2%
<b>Mid East</b>	-3.8%	13.5%	2.3%	2.6%	2.9%	4.6%	9.7%	10.6%	9.4%	1.4%	0.0%	2.2%

\*Η εισερχόμενη κίνηση είναι το άθροισμα των ημερήσιων αφίξεων και περιλαμβάνει και τις εσωτερικές μετακινήσεις κάθε περιοχής

\*\* Η εξερχόμενη κίνηση είναι το άθροισμα των επισκέψεων προς όλους τους προορισμούς

Πηγή: ETC, 2012

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως στη συνολική παγκόσμια τουριστική κίνηση υπάρχει μείωση της ανάπτυξης από το 2011 η οποία προβλέπεται να μειωθεί περαιτέρω το 2012 και 2013. Στις χώρες της νότιας/ μεσογειακής Ευρώπης, όπου περιλαμβάνεται και η Ελλάδα (Αλβανία, Βοσνία- Ερζεγοβίνη, Κροατία, Κύπρος, FYROM, Ελλάδα, Ιταλία, Μάλτα, Μαυροβούνιο, Πορτογαλία, Σερβία, Σλοβενία, Ισπανία και Τουρκία), προβλέπεται ύφεση για το 2012 και ανάκαμψη με χαμηλό ρυθμό από το 2013.

### 3.2.2. Οι αριθμοί στην ελληνική κλίμακα

Συγκριτικά με τα δεδομένα σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός φαίνεται να έχει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2010 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 21η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2011, η χώρα μας καταλαμβάνει την 29η θέση μεταξύ 139 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 83η. Τα δεδομένα αυτά καταδεικνύουν ότι ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι ένας οικονομικός τομέας ανταγωνιστικός, σε αντίθεση με πολλούς άλλους τομείς στη χώρα. (ΣΕΤΕ, 2011)

Η άμεση συμμετοχή του ελληνικού τουριστικού κλάδου υπολογίζεται στα 12,6 δις ευρώ για το 2011 (5,6% του ΑΕΠ). Το ποσό αυτό ανακλά την οικονομική δραστηριότητα κλάδων όπως τα ξενοδοχεία, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, οι αερογραμμές και άλλες μεταφορικές υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον τουρισμό καθώς και εστιατόρια και άλλες δραστηριότητες αναψυχής που εισπράττουν έσοδα από τουρίστες. Η συμβολή του εγχώριου τουρισμού στο ΑΕΠ για το 2011 είναι 49,3% και του εισερχόμενου 51,5%. Το μέγεθος της συμμετοχής του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ προβλέπεται ότι θα αυξηθεί με ετήσιο ρυθμό 4% έως το 2021, φτάνοντας τα 18,7 δις ευρώ (6,7% του ΑΕΠ). Η συνολική συμμετοχή των τουριστικών εσόδων στο ΑΕΠ, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από τον ευρύτερο αντίκτυπο των τουριστικών επενδύσεων, την αλυσίδα τροφοδότησης, δαπάνες των ατόμων που εργάζονται στον τουριστικό τομέα κ.λπ., αναμένεται να ανέλθει σε 35,3 δις ευρώ το 2011 (15,8% του ΑΕΠ), ενώ υπάρχει η πρόβλεψη για το 2021 πως το μέγεθος αυτό θα αντιστοιχεί στο 18,5% του ελληνικού ΑΕΠ, το οποίο θα είναι 52,2 δις ευρώ.

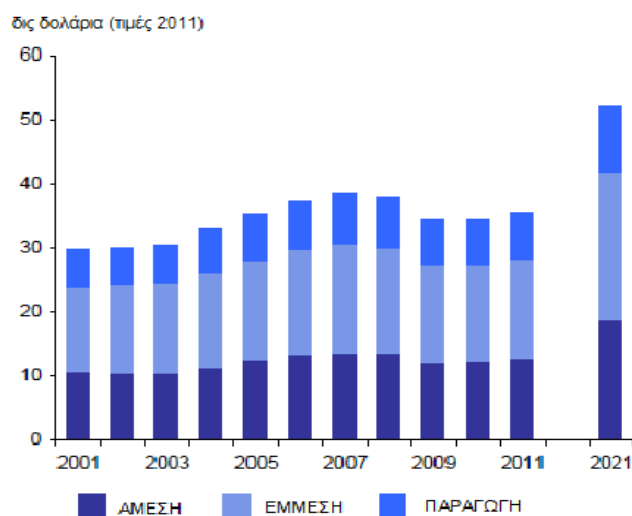
Η Ελλάδα υπολογίζεται να έχει συνολικά 14.808.000 αφίξεις<sup>1</sup> διεθνών τουριστών το 2011, κάτι που θα φέρει 11,7 δις ευρώ έσοδα από τις δαπάνες τους. Το 2021, το νούμερο αυτό εκτιμάται πως θα ανέλθει σε 24.647.000 επισκέπτες, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 5,2% και θα παράγει 19,9 δις ευρώ. Όσον αφορά στη συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση, αυτή συνολικά αναμένεται να ανέλθει σε 768,000 εργασιακές θέσεις το 2011 (18,4% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα). Έως το 2021, η συμβολή στην εργασία υπολογίζεται να είναι 21,7% του

---

<sup>1</sup> Τουρίστες που διανυκτερεύουν

συνόλου, ήτοι 944,000 εργασιακές θέσεις, κάτι που σημαίνει ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,1%. Σχετικά με τις επενδύσεις, ο τουριστικός – ταξιδιωτικός τομέας θα συγκεντρώσει επενδύσεις του ύψους των 6 δις ευρώ το 2011, το οποίο αντιπροσωπεύει το 14,3% των εθνικών επενδύσεων. Το 2021, το αντίστοιχο νούμερο θα είναι 8,1 δις ευρώ σε επενδύσεις, δηλαδή 14,6% του συνόλου των εθνικών επενδύσεων. (WTTC<sup>β</sup>, 2011)

Διάγραμμα 3.3: Συμβολή του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ



Πηγή: WTTC<sup>β</sup>, 2011

Πίνακας 3.2: Τουρισμός & Απασχόληση<sup>2</sup> στην Ελλάδα 2000 – 2009

Έτος	Άμεση Απασχόληση (000)	Συνολική (Άμεση+Έμμεση) Απασχόληση (000)	Συντελεστής Απασχόλησης
2000	410,15	781,05	1,904
2001	409,92	779,15	1,901
2002	419,23	787,78	1,879
2003	423,49	793,78	1,874
2004	424,83	801,38	1,886
2005	447,89	860,76	1,922
2006	473,29	906,99	1,916
2007	486,11	939,82	1,933
2008	440,40	833,20	1,892
2009	414,00	774,20	1,870

Πηγή: ΣΕΤΕ, Ιούνιος 2010 (επεξεργασία στοιχείων World Travel & Tourism Council)

<sup>2</sup> Η άμεση απασχόληση ορίζεται ως η απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις, η έμμεση απασχόληση ορίζεται ως η απασχόληση που δημιουργείται για την παραγωγή ενδιάμεσων/ υποστηρικτικών της τουριστικής κατανάλωσης προϊόντων/ υπηρεσιών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη τουριστικής οικονομία και ο συντελεστής απασχόλησης αναφέρεται σε πόσες θέσεις απασχόλησης (έμμεσης) δημιουργούνται στην ευρύτερη τουριστική οικονομία από κάθε θέση άμεσης απασχόλησης



### 3.3. Τα ξενοδοχειακά δεδομένα στην Ελλάδα

Η Ελλάδα έχει να αντιμετωπίσει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα ανταγωνιστικότητας, το οποίο προκύπτει από την ανάδειξη νέων προορισμών στη Μεσόγειο (Ανατολική Μεσόγειος, Μέση Ανατολή). Στους προορισμούς αυτούς, δόθηκε έμφαση σε τουριστικά καταλύματα μεγάλου και μέσου μεγέθους και σχετικά ανώτερης κατηγορίας. Οι ανέσεις και η ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρουν τα εν λόγω καταλύματα αποτελούν σημαντικό τουριστικό κίνητρο για προσέλκυση ταξιδιωτών σε συνδυασμό με τις, τις καλύτερες υπηρεσίες που πλαισιώνουν το ξενοδοχείο και τις καλύτερες γενικές υποδομές. Οι κοινωνικές τάσεις, οι συντελούμενες αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες τείνουν να αυξάνουν τη ζήτηση τουριστικών προϊόντων υψηλής ποιότητας και ποικιλίας υπηρεσιών καθώς και να αυξάνουν το μέσο μέγεθος στο χώρο των καταλυμάτων.

Ο ελληνικός τουριστικός κλάδος έχει προ πολλού αναγνωρισθεί ως αναντικατάστατη κινητήρια δύναμη για ανάπτυξη και για αυτό το λόγο η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα έχει δεχτεί πολλές κινήσεις, επενδυτικές αλλά και σε επίπεδο τουριστικής πολιτικής, οι οποίες προήγαγαν την ανάπτυξή του. Τα κίνητρα που δίνονται στον τουριστικό κλάδο και ιδιαίτερα στη δημιουργία καταλυμάτων θα πρέπει να έχουν ως απώτερο σκοπό την ενίσχυση και αναβάθμιση των υπηρεσιών και των υποδομών, ώστε να καταστούν τα ελκυστικά, αναδεικνύοντας το συνολικό τουριστικό προϊόν (Παυλόπουλος, 2007).

Στην Έρευνα του IOBE «Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις» για το πρώτο τρίμηνο του 2012, το κλίμα για τους ξενοδόχους φαίνεται απαισιόδοξο. Οι εκτιμήσεις είναι πιο δυσμενείς στα ξενοδοχεία 5 αστέρων και 3 αστέρων, ενώ ελαφρώς ηπιότερο είναι το κλίμα στα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Στα ξενοδοχεία της Αττικής το κλίμα αποτυπώνεται ιδιαίτερα αρνητικό. Σε αυτό συμβάλλουν οι δυσοίωνες εκτιμήσεις λόγω των εκτεταμένων καταστροφών τον Φεβρουάριο, που επέφεραν νέο ισχυρό πλήγμα στην ήδη κακή εικόνα της πρωτεύουσας. Οι εκτιμήσεις για τη ζήτηση από τον αλλοδαπό τουρισμό δεν είναι αισιόδοξες, κάτι που ισχύει και για την πορεία της ζήτησης από το εσωτερικό, με δεδομένη την ύφεση της ελληνικής οικονομίας (IOBE, 2012)

Ο πίνακας 3.3., καθώς και οι πίνακες 7 και 8 του παραρτήματος, δίνουν μια εικόνα των μεγεθών για τα ελληνικά καταλύματα.

Πίνακας 3.3:

Ξενοδοχειακό δυναμικό και διανυκτερεύσεις 2005 - 2009

Έτος—Year	Ξενοδοχειακές μονάδες (1) Hotel units	Κλίνες (1) Beds	Διανυκτερεύσεις (χιλιάδες) Nights spent (thousands)	
			Ημεδαπών Greeks	Αλλοδαπών Foreigners
2005 .....	9.036	682.050	13.942	40.075
2006 .....	9.111	693.252	14.249	42.459
2007 .....	9.207	700.933	16.675	47.410
2008 .....	9.385	715.857	16.840	47.234
2009 .....	9.559	732.279	...	...

(1) Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2010

Σχετικά με τα ξενοδοχεία της Αθήνας, σε έρευνα της Deloitte για τον ξενοδοχειακό τουρισμό, φαίνεται ότι είχαν για το πρώτο τρίμηνο του 2010 πληρότητα 49% και μέσο έσοδο ανά δωμάτιο 46 ευρώ. Το αντίστοιχο ποσό για το 2009 ήταν 65 ευρώ, κάτι που δείχνει μια μείωση της τάξης του 9,7%, για τις υπό εξέταση περιόδους (Deloitte, 2010).

Πίνακας 3.4:

Μέσες Τιμές Ξενοδοχείων Αθήνας ανά κατηγορία το Μάιο του 2009 και του 2010						
Κατηγορία	Ξενοδοχεία Ιστορικού κέντρου			Ξενοδοχεία εκτός Ιστορικού Κέντρου		
	Μέση τιμή 2009 (σε €)	Μέση τιμή 2010 (σε €)	Σταθμισμένη διαφορά τιμών (%)	Μέση τιμή 2009 (σε €)	Μέση τιμή 2010 (σε €)	Σταθμισμένη διαφορά τιμών (%)
1*	46,7	43,5	-8%	55,4	50,3	-9%
2*	61	44,5	-30,8%	68	61,3	-9,7%
3*	64,4	58,3	-10,2%	88	84,3	-5%
4*	90	80	-8%	108	102,5	-5,8%
5*	83,1	80,6	-3%	174	189	2%
<b>Σύνολο</b>	<b>65,5</b>	<b>56</b>	<b>-15,9%</b>	<b>92,4</b>	<b>89,3</b>	<b>6,4%</b>

Πηγή: ΙΤΕΠ, 2010

Στο δείγμα συμμετέχει μόνο ένα ξενοδοχείο 5\*

Πίνακας 3.5:

Πληρότητες Ξενοδοχείων Αθήνας ανά κατηγορία το Μάιο του 2009 και του 2010						
Κατηγορία	Ξενοδοχεία Ιστορικού κέντρου			Ξενοδοχεία εκτός Ιστορικού Κέντρου		
	Πληρότητα 2009	Πληρότητα 2010	Διαφορά πληροτήτων	Πληρότητα 2009	Πληρότητα 2010	Διαφορά πληροτήτων
1*	62,5	46,3	-16,2	73,3	44,2	-29,1
2*	75,2	51,5	-23,7	67,4	53,8	-13,6
3*	70,9	57,8	-13,1	74,5	64,7	-9,8
4*	72,9	58,9	-14	73,8	70,2	-3,6
5*	80	81	1	59,4	55,7	-3,7
<b>Σύνολο</b>	<b>71,8</b>	<b>55,3</b>	<b>-16,5</b>	<b>70,2</b>	<b>58,9</b>	<b>-11,3</b>

Πηγή: ΙΤΕΠ, 2010

Πίνακας 3.6:

Ετήσια έσοδα ανά δωμάτιο το 2009							
Κατηγορία	Μέσος όρος Εσόδων Ξενοδοχείων Κέντρου (Ομάδα Α)	Μέσος όρος Εσόδων Ξενοδοχείων εκτός Κέντρου (Ομάδα Β)	Ποσοστό μειωμένων εισπράξεων από αντίστοιχη κατηγορία εκτός κέντρου.	Μέσος όρος εσόδων συνόλου Ξενοδοχείων	Ποσοστό των εισπράξεων της ομάδας Α σε σχέση με το μ.ό. όλων των ξενοδοχείων	Ποσοστό των εισπράξεων της ομάδας Β σε σχέση με το μ.ό. όλων των ξενοδοχείων	Ποσοστό μειωμένων εισπράξεων από μ.ό. Κατηγορίας
1*	2.538,94	6.380,69	60,21	5.612,35	14,12	35,48	54,76
2*	6.831,67	9.919,67	31,13	9.119,08	37,99	55,16	25,08
3*	10.651,10	20.068,37	46,93	15.359,74	59,23	111,59	30,66
4*	16.715,23	22.103,75	24,38	21.141,51	92,95	122,91	20,94
5*	34.220,53	53.303,38	35,8	51.713,15	190,28	296,39	33,83
<b>Σύνολο</b>	<b>10.748,26</b>	<b>20.640,18</b>	<b>47,93</b>	<b>17.984</b>			<b>40,23</b>

Πηγή: ΙΤΕΠ, 2010

### 3.4. Τα ξενοδοχεία

#### 3.4.1. Η διαφορά των αστικών από τα παραθεριστικά ξενοδοχεία

Βάση της τοποθεσίας όπου βρίσκεται ένα ξενοδοχείο, χαρακτηρίζεται αντίστοιχα ως αστικό ή παραθεριστικό. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται «μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα». Βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων αυτών είναι ότι λειτουργούν όλο το έτος, έχουν στεγασμένους χώρους μετακινήσεων, κλειστούς χώρους εστίασης και υποδοχής, υπάρχει υποχρεωτικά αίθουσα πολλαπλών χρήσεων και στεγασμένος χώρος στάθμευσης οχημάτων, ενώ διατίθενται μονόκλινα δωμάτια μικρότερων διαστάσεων από τα δίκλινα. Η παραμονή στα ξενοδοχεία αυτά συνήθως είναι για λίγες ημέρες.

Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή σε κάποια είδη οικισμών. Υφίστανται κάποιες προϋποθέσεις για την περιοχή που υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, ώστε να χαρακτηριστούν ως παραθεριστικά. Οι περιοχές αυτές είναι συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, μπορεί να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. ή να βρίσκονται κοντά σε χώρο φυσικού ή πολιτιστικού ενδιαφέροντος. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες. Τα ξενοδοχεία αυτά λειτουργούν εποχικά, δεν έχουν μόνο κλειστούς κοινούς χώρους αλλά και υπαίθριους, υποχρεωτικά λειτουργούν χώρους εστίασης και διαθέτουν δωμάτια μονόκλινα και δίκλινα με το ίδιο εμβαδό. (Χυτήρης, 1996, σελ. 32-33).

### 3.4.2. Η φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι έντασης εργασίας, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή μαζί τους. Με άλλα λόγια, η τεχνολογική ανάπτυξη, που σε άλλες βιομηχανίες έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τον ανθρώπινο παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία και τις λειτουργίες, στον ξενοδοχειακό κλάδο δε θα μπορούσε να έχει τέτοιο ρόλο. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δηλαδή δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, παρά μόνο να λειτουργήσουν οι άνθρωποι παράλληλα με τη βοήθεια των τεχνολογιών.

Εκείνοι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης των πελατών, όπως οι υπάλληλοι της υποδοχής, όσοι εργάζονται στην παροχή γευμάτων και ποτών, στη μεταφορά των αποσκευών κ.λπ. αντιμετωπίζουν καθημερινά ξεχωριστές περιπτώσεις και ξεχωριστούς ανθρώπους, όπου πρέπει να συμπεριφερθούν κατά την κρίση τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δεν υπάρχει «ενδεδειγμένος» τρόπος αντιμετώπισης όλων των λεπτομερειών μιας κατάστασης, παρά μόνο η κατεύθυνση και οι πολιτικές της διοίκησης. Αυτό που παίζει καθοριστικό ρόλο είναι οι πεποιθήσεις και ο χαρακτήρας των εργαζομένων, ο οποίος δεν μπορεί να αλλαχθεί ή να καταργηθεί από κανενός είδους τεχνολογία. (Χυτήρης, 1996, σελ. 38-39)

Οι υπηρεσίες όπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες περιλαμβάνουν μεγάλο βαθμό διάδρασης μεταξύ των δύο και ως εκ τούτου, από τη μεριά των εργαζομένων, είναι σημαντικό να χειρίζονται και να μεταδίδουν συναισθήματα με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών. Για παράδειγμα, στην υποδοχή ενός ξενοδοχείου, ο υπάλληλος θα πρέπει να δείξει ότι χαίρεται όταν γίνει η άφιξη ενός πελάτη, ενώ αντίθετα, θα πρέπει να δείξει ένα είδος «στεναχώριας» όταν ο πελάτης θα φύγει, αφού έχει και το καθήκον του αποχαιρετισμού. Αυτό που χρειάζεται προσοχή είναι πώς ο εργαζόμενος θα «περάσει» αυτό το συναίσθημα, όταν στην πραγματικότητα δεν το νιώθει, ώστε να μη φανεί στον πελάτη ότι υποκρίνεται. (Lam, Chen, 2012)

Ένα άλλο στοιχείο της φύσης της εργασίας σε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η ύπαρξη διακεκομμένου ωραρίου για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, όπως

εκείνοι που δουλεύουν στα μαγειρεία ή στο σέρβις. Ο αμιγώς εργασιακός χρόνος ενδέχεται να είναι μικρότερος από το χρόνο παραμονής στο ξενοδοχείο και αυτό δημιουργεί αρνητικό αντίκτυπο. Από την άλλη μεριά, ένα θετικό στοιχείο της εργασίας σε ξενοδοχείο είναι το φιλοδώρημα. Εκείνοι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στο τμήμα υποδοχής, εστιατορίου και μπαρ λαμβάνουν τα φιλοδώρηματα, τα οποία σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων μπορεί να ξεπερνούν το ύψος του μισθού (Χυτήρης, 1996, σελ. 38-39).

### **3.4.3. Τα τμήματα των ξενοδοχείων**

- **Τμήμα Υποδοχής (Front Office)**

Η υποδοχή έχει τη μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Γι' αυτό η γνώμη που θα σχηματίσουν για το ξενοδοχείο οι πελάτες οφείλεται σε μεγάλο βαθμό από την εντύπωση που θα τους δημιουργήσουν οι εργαζόμενοι του front office. Οι εργασίες που επιτελεί το τμήμα αυτό χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: Η πρώτη είναι η κράτηση των δωματίων. Η δεύτερη είναι η διεκπεραίωση του check in και check out των πελατών. Αυτό μεταφράζεται στην υποδοχή των πελατών, στην καταχώρησή τους στον κατάλογο των φιλοξενούμενων, στον έλεγχο της κράτησης του δωματίου ή στον έλεγχο διαθεσιμότητας, αν δεν υπάρχει κράτηση και αντίστοιχα στο κλείσιμο των εκκρεμοτήτων όταν αποχωρούν οι πελάτες. Η τρίτη κατηγορία υποχρεώσεων του front office είναι η ενημέρωση των πελατών σχετικά με διάφορες υπηρεσίες και δραστηριότητες και η διεξαγωγή της αλληλογραφίας του. Τέλος, υπάρχει η τακτοποίηση του λογαριασμού του επισκέπτη που αποχωρεί. Πέρα από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες εργασιών, ενδέχεται να συλλέγονται στατιστικά στοιχεία για τις κρατήσεις και τη διαθεσιμότητα από τους εργαζομένους του τμήματος, καθώς και να υπάρχει συνεννόηση με το housekeeping.

Ο επικεφαλής του τμήματος είναι επιφορτισμένος με την κατάρτιση των στόχων, την εφαρμογή της πολιτικής του ξενοδοχείου, την ανάθεση καθηκόντων και το συντονισμό των εργασιών στο κομμάτι που ελέγχει. Να σημειωθεί πως έχει στενή επαφή με τα άλλα τμήματα. Οι εργαζόμενοι στο front office, όπως αναφέρεται παραπάνω ασχολούνται με τις τέσσερις κύριες κατηγορίες εργασιών που περιγράφηκαν. Υπάρχει όμως και η θέση του night auditor (νυχτερινός), ο οποίος

εκτελεί δύο ρόλους. Αφενός έχει όλα τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου υποδοχής, αφετέρου διεκπεραιώνει κάποιες λογιστικές διαδικασίες, όπως η χρέωση του δωματίου και των λογαριασμών στους πελάτες, πραγματοποιεί ενίοτε έλεγχο για την πιστωτική κατάσταση του πελάτη, συγκρίνει τις πωλήσεις της ημέρας με τις χρεώσεις που έγιναν στους λογαριασμούς κ.λπ.

- **Τμήμα υπηρεσίας πελατών (Guest Services)**

Το εν λόγω τμήμα είναι ιδιαίτερος σημαντικό για τη συνολική εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης για το ξενοδοχείο, καθώς συμβάλλει και στο κομμάτι των δημοσίων σχέσεων. Οι εργαζόμενοι του έρχονται σε επαφή με τους διαμένοντες και από την ευγένεια και τον επαγγελματισμό τους μπορεί να τους κερδίσουν ή να τους δυσαρεστήσουν. Η σύνθεση του τμήματος περιλαμβάνει το διευθυντή (guest services manager/ concierge), τον bell captain, τον γκρουμ (bell attendant), τον πορτιέρη (door attendant) και τους παρκαδόρους (parking valets).

Ο διευθυντής εν γένει «λειτουργεί ως κέντρο πληροφοριών για το ξενοδοχείο και την κοινότητα στην οποία ανήκει». Ο bell captain είναι υπεύθυνος για τις αποσκευές των επισκεπτών και ενίοτε για τα σταθμευμένα οχήματά τους, ενώ αν το ξενοδοχείο είναι μεγάλο, ενδέχεται να επιβλέπει και το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος. Τα καθήκοντα του γκρουμ ξεκινούν από την στιγμή που ο πελάτης θα ολοκληρώσει το check in και περιλαμβάνουν τη μεταφορά των αποσκευών στο δωμάτιο, τη συνοδεία των διαμενόντων, την παράδοση του κλειδιού του δωματίου και την βεβαίωση ότι το δωμάτιο είναι εν τάξει πριν αφήσει τους επισκέπτες μόνους. Ο πορτιέρης καλωσορίζει και αποχαιρετά όσους εισέρχονται και εξέρχονται αντίστοιχα από το ξενοδοχείο. Θα πρέπει να σημειωθεί πως επιπλέον των τυπικών καθηκόντων των εργαζομένων αυτών βρίσκεται η παροχή πληροφοριών, εφόσον τους ζητηθεί, σχετικά με τις επιλογές του πελάτες είτε μέσα στο ξενοδοχείο είτε στην ευρύτερη περιοχή.

- **Τμήμα Καθαριότητας (Housekeeping)**

Η προετοιμασία ενός δωματίου και η επιμέλεια των κοινόχρηστων χώρων αποσκοπεί στο να είναι καθαρά και ελκυστικά στους πελάτες, καθώς αποτελεί την τελική εκροή της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η συνεισφορά του τμήματος αυτού για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων είναι μεγάλη στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Για να επιτευχθεί αυτό,

χρειάζεται ακριβές, λεπτομερές και ευέλικτο πρόγραμμα, το οποίο συντελείται σε συνεργασία με το front office.

Ο επικεφαλής του τμήματος (executive housekeeper) είναι υπεύθυνος για την αγορά και διατήρηση επίπλων, εξοπλισμού και προμηθειών που είναι απαραίτητες για τη διεκπεραίωση των εργασιών. Επιπλέον, ευθύνεται για τον έλεγχο του κόστους καθαριότητας καθώς και για την καταγραφή και την ανάλυσή του. Ένας μεγάλο μέρος του κόστους για την επιμέλεια των χώρων του ξενοδοχείου είναι το προσωπικό. Είναι σημαντικό ο ιθύνων νους του τμήματος να προγραμματίζει το μέγεθος του προσωπικού αναλόγως της πληρότητας του ξενοδοχείου, η οποία πρέπει να προβλέπεται και να μελετάται.

Στα άτομα που εργάζονται για το τμήμα καθαριότητας περιλαμβάνονται οι καμαριέρες (housekeepers), το προσωπικό που καθαρίζει τους κοινόχρηστους χώρους (house persons), άτομα που φροντίζουν να πηγαίνουν στα δωμάτια διάφορες προμήθειες και να διεκπεραιώνουν ορισμένες εργασίες, όπως το άλλαγμα μια λάμπας κ.λπ. (utility workers), ενώ σε ορισμένα ξενοδοχεία πολυτελείας υπάρχουν εργαζόμενοι που ετοιμάζουν τα δωμάτια για το βραδινό ύπνο (turn down staff). Κάθε τέτοια υποκατηγορία εργαζομένων έχει κάποιον επιβλέποντα (shift supervisor/ team leader) και ενδέχεται να υπάρχει και ένας επιθεωρητής (room inspector), για να ελέγχει τα δωμάτια αφού καθαριστούν και να επισημαίνει κάτι που μπορεί να χρειάζεται περαιτέρω φροντίδα.

- **Τμήμα συντήρησης (Engineering Department)**

Στο τμήμα αυτό μεριμνάται η σωστή λειτουργία των ηλεκτρικών και υδραυλικών συστημάτων, καθώς και η επισκευή και συντήρηση όλου του κτιρίου. Το προσωπικό αποτελείται από διάφορων ειδών τεχνικούς, των οποίων ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη της πρόσληψης και της εκπαίδευσης. Επίσης, ο επικεφαλής καταρτίζει το πρόγραμμα εργασιών της ημέρας και αναφέρει τις εργασίες που έγιναν αναλυτικά στο διευθυντή ή το βοηθό διευθυντή του ξενοδοχείου. Η βασική φροντίδα του συγκεκριμένου τμήματος είναι η άριστη διατήρηση των συνθηκών ασφαλείας μέσω της συντήρησης ολόκληρου το κτιρίου.

- **Τμήμα Ασφάλειας (Security Department)**

Το τμήμα ασφαλείας μεριμνά για την προστασία της περιουσίας του ξενοδοχείου, των πελατών του και των εργαζομένων σε αυτό. Συνήθεις είναι οι

μικροκλοπές αντικειμένων (π.χ. πετσέτες, τασάκια) οι οποίες όμως μεταφράζονται σε υψηλό κόστος για το ξενοδοχείο. Για την τήρηση της ασφάλειας, χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα παρακολούθησης και εργάζονται ένστολοι φρουροί αλλά και άτομα χωρίς διακριτική ενδυμασία. Παρ' όλα αυτά, θεωρείται πως όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν στην τήρηση της ασφάλειας.

- **Τμήμα Φαγητού και Ποτού (Food & Beverage)**

Το υπό εξέταση τμήμα έχει όλα τα καθήκοντα που αφορούν τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα εξής πεδία: αγορές φαγητού, προετοιμασία φαγητού, σερβίρισμα φαγητού, σερβίρισμα ποτού, προετοιμασία επίσημων γευμάτων / catering. Ο διευθυντής του τμήματος (food and beverage manager) συντονίζει τις δραστηριότητες, ετοιμάζει τους προϋπολογισμούς, έχει τον έλεγχο του κόστους όλων των πεδίων, επιθεωρεί τα τελικά προϊόντα, βεβαιώνει πως τηρούνται όλα τα πρότυπα. Γενικά το κόστος του τμήματος αυτού είναι μεγάλο και για αυτό το λόγο ο επικεφαλής χρειάζεται να έχει διοικητικές και λογιστικές γνώσεις.

Τα άτομα που βρίσκονται στην κουζίνα και είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία προετοιμασίας του φαγητού είναι ο σεφ, οι μάγειρες, οι τροφοδότες (κρατούν αρχείο αποθήκης της κουζίνας και συμπληρώνουν όπου χρειάζεται), και εκείνοι που πλένουν τα πιάτα και τα σκεύη. Οι εργαζόμενοι στο σερβίρισμα φαγητού απαρτίζονται από το διευθυντή εστιατορίου, τον οικοδεσπότη, σερβιτόρους και βοηθούς σερβιτόρου. Μπορεί να υπάρχει και διευθυντής καφετέριας και διευθυντής υπηρεσίας δωματίου. Για τα ποτά αντίστοιχα, για την παρασκευή και την προσφορά στους πελάτες, υπάρχουν μπάρμαν, βοηθοί μπάρμαν, σερβιτόροι, ο διευθυντής του τμήματος ποτών και μπορεί να υπάρχει και υπεύθυνος για τα ποτά σε εκδηλώσεις και δεξιώσεις (banquet beverage manager). Γενικά για τις διάφορες εκδηλώσεις υπάρχει ξεχωριστό προσωπικό που επιμελείται το σχεδιασμό και την ετοιμασία τους.

- **Τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων**

Το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη πέντε κύριων λειτουργιών: την αναζήτηση νέων αγορών, τη διατήρηση εταιρικών λογαριασμών, την πώληση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου σε συνεδριακό τουρισμό, τη διαπραγμάτευση με τους tour operators και την προβολή του ξενοδοχείου στους αρχικούς πελάτες του. Επικεφαλής του τμήματος είναι ο διευθυντής μάρκετινγκ, ο οποίος καθορίζει τους στόχους, σχεδιάζει τις



δραστηριότητες του μάρκετινγκ, επιβλέπει, συντονίζει και αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων του.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί πώς η αγορά στόχος ενός ξενοδοχείου, μπορεί να είναι είτε η επαγγελματική είτε η αγορά αναψυχής και ανάπαυσης, είτε ένας συνδυασμός αυτών, το οποίο είναι και το σύνηθες. Ο επαγγελματικός τουρισμός υφίσταται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, ενώ ο τουρισμός αναψυχής είναι κυρίως εποχικός. Παρ' όλη τη συνύπαρξη πελατών και από τις δύο κατηγορίες, υπάρχουν ξενοδοχεία, τα οποία φέρουν χαρακτηριστικά που κλίνουν περισσότερο σε μία κατηγορία.

Οι πωλήσεις των δωματίων των ξενοδοχείων πραγματοποιούνται μέσα από κανάλια διανομής. Από διαφορετικούς, δηλαδή, τύπους πωλητών. Τα κανάλια αυτά απαρτίζονται από τις άμεσες πωλήσεις του ξενοδοχείου στον τελικό πελάτη, από τις πωλήσεις μέσω τουριστικών πρακτορείων, τα οποία κρατούν δωμάτια απ' ευθείας από τα ξενοδοχεία για τους πελάτες, και από τους tour operators, οι οποίοι διοργανώνουν ταξιδιωτικά πακέτα, μέρος των οποίων είναι και τα ξενοδοχεία και κρατούν περισσότερα δωμάτια.

Ένα μέρος των εργαζομένων του εν λόγω τμήματος ασχολείται με την έρευνα αγοράς, την επισημάνση και την στρατηγική προσέλκυσης μελλοντικών πελατών. Άλλοι εργαζόμενοι στις πωλήσεις ασχολούνται με τη συνεργασία και τις διαπραγματεύσεις με τους tour operators και τα τουριστικά πρακτορεία. Πρέπει να αναπτύσσονται και να διατηρούνται δεσμοί με την ταξιδιωτική βιομηχανία και να υπάρχει δεινότητα στην διαπραγμάτευση των τιμών. Το προσωπικό στο τμήμα συναντήσεων και συνεδρίων ασχολείται με την πώληση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου για συνεδριακές χρήσεις. Απαραίτητη εδώ είναι η επαφή του διευθυντή του τομέα αυτού με μεγάλους οργανισμούς που ενδέχεται να πραγματοποιούν συνέδρια, ημερίδες, παρουσιάσεις, σεμινάρια κ.λπ. σημαντικό είναι σε αυτό το κομμάτι των πωλήσεων να υπάρχει από τους ιθύνοντες και τεχνική γνώση, όχι μόνο ικανότητα πώλησης. Τέλος, υπάρχουν οι εργαζόμενοι για τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίοι επιλέγουν τους τρόπους και τα μέσα προβολής του ξενοδοχείου.

- **Οικονομικό Τμήμα (Back office)**

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες του τμήματος, αυτές περιλαμβάνουν τον υπολογισμό των εσόδων και εξόδων, την πρόβλεψη των κερδών και εν γένει τον προγραμματισμό των οικονομικών θεμάτων. Οι εργαζόμενοι του back office καταρτίζουν τον προϋπολογισμό, διαχειρίζονται τις πιστωτικές απαιτήσεις, έχουν την ευθύνη των λογιστικών υποχρεώσεων, της μισθοδοσίας και τις παραγγελίες των διαφόρων προμηθειών. Στην κορυφή της ιεραρχίας του τμήματος είναι ο οικονομικός διευθυντής, ο οποίος «είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των λογιστικών πρακτικών, την επίβλεψη του προσωπικού, την ανάλυση των εσόδων και τον έλεγχο των λειτουργικών εξόδων». Ο οικονομικός διευθυντής αναφέρεται απ' ευθείας στο γενικό διευθυντή. (Παπανίκος, 2004, σελ. 64-74)

#### **3.4.4. Το τμήμα υποδοχής αναλυτικότερα**

##### **Οι λειτουργίες του τμήματος υποδοχής**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το εν λόγω τμήμα διεκπεραιώνει τρεις μεγάλες κατηγορίες εργασιών: τις κρατήσεις των δωματίων και τη διάθεσή τους στους πελάτες, τις διαδικασίες άφιξης και αναχώρησης των πελατών καθώς και οποιαδήποτε εξυπηρέτηση χρειάζονται. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, συνήθως το συγκεκριμένο τμήμα χωρίζεται στα παρακάτω υπο-τμήματα με τις αντίστοιχες ευθύνες (Χυτήρης, 2006, σελ. 61-73):

- *Κυρίως υποδοχή:* Οι ευθύνες της κυρίως υποδοχής περιλαμβάνουν την καταμέτρηση των ελεύθερων δωματίων, την παράδοση των δωματίων στους πελάτες σύμφωνα με τις δηλωθείσες προτιμήσεις τους, τις διαδικασίες για την περίπτωση αλλαγής δωματίων, την επικοινωνία με το τμήμα housekeeping για τυχόν ειδικές προτιμήσεις πελατών σχετικά με το δωμάτιο ή για βλάβες/ ζημιές, την επιβεβαίωση αναχωρήσεων, τον έλεγχο των δωματίων που είναι έτοιμα προς διάθεση και εκείνων που χρειάζονται συγκύρισμα, την επαφή με το ταμείο για τη διαδικασία ανοίγματος λογαριασμών για νέες αφίξεις, τη βοήθεια στη συλλογή στατιστικών στοιχείων, την ενημέρωση του κατάλληλου προσωπικού για παροχές σε V.I.P. πελάτες.
- *Κρατήσεις:* Οι εργαζόμενοι σε αυτό το υπο- τμήμα είναι οι πρώτοι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Μια κράτηση μπορεί να γίνει προφορικά δια ζώσης, με επιστολή, τηλεφωνικά, με fax ή με τα συστήματα αυτόματης κράτησης

δωματίου. Οι κρατήσεις μπορεί να είναι είτε από μεμονωμένους πελάτες είτε ομαδικές. Επίσης γίνονται από πρακτορεία, τα οποία μπορεί να κλείσουν για οποιοδήποτε αριθμό δωματίων και θα λάβουν σχετική προμήθεια. Υπάρχει σε κάθε ξενοδοχείο συγκεκριμένο κύκλωμα λειτουργίας των κρατήσεων, το οποίο περιλαμβάνει και αναλύει διάφορα στοιχεία των πελατών και των κρατήσεων σε κατάλληλες βάσεις δεδομένων

- *Θυρωρείο/ Πληροφορίες:* Στο θυρωρείο οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη με συνέπεια συχνά να διαμορφώνεται η γνώμη τους για το ξενοδοχείο από την επάρκεια και τη συμπεριφορά των ανθρώπων αυτών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να διαθέτουν καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση, να είναι ευγενείς και εύστοφοι.

Τα καθήκοντα που έχει ο υπεύθυνος θυρωρείου είναι τα εξής:

- να επιβλέπει τους αχθοφόρους και τους πορτιέρηδες
  - να ελέγχει τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις και να τις καταγράφει σε κατάλληλο αρχείο
  - να παραδίδει το κλειδί δωματίου στον πελάτη
  - να λαμβάνει μηνύματα πελατών για προσωπικές εξυπηρετήσεις
  - να ελέγχει την αλληλογραφία και να επιμελείται για ταχεία διανομή της στους ενοίκους του ξενοδοχείου και στους πελάτες που πρόκειται προγραμματισμένα να αφιχθούν είτε εντός της ημέρας είτε μελλοντικά.
  - να ελέγχει και να καταγράφει τις αποσκευές που αφήνουν οι πελάτες
  - να ελέγχει και να παραδίδει τα μηνύματα
  - να διενεργεί ελέγχους στα κλειδιά των δωματίων
  - να επιμελείται με πλήρη ευθύνη τη μεταφορά των αποσκευών του πελάτη από την είσοδο του ξενοδοχείου στο δωμάτιο και αντίστοιχα
  - να παρέχει πληροφορίες για συγκοινωνίες, εισιτήρια, τόπους πολιτιστικού ενδιαφέροντος, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, μέρη διασκέδασης, μέρη για αγορές, εκδρομές, δημόσιες υπηρεσίες, τιμές δωματίων, ώρες λειτουργίας των χώρων του ξενοδοχείου και εκδηλώσεις του ξενοδοχείου.
- *Ταμείο:* Η κύρια αποστολή του είναι η τήρηση των λογαριασμών των πελατών, η συνεχής ενημέρωσή τους και η είσπραξή τους. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη τακτοποίηση των λογαριασμών, την αποφυγή ταμειακών ελλειμμάτων και η είσπραξη όλων των λογαριασμών.

- Ένας ταμίας έχει επίσης την ευθύνη για:
- τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα
  - τον έλεγχο των ταμειακών καταστάσεων
  - τις θυρίδες διαφύλαξης τιμαλφών και χρημάτων των πελατών
  - την καταχώρηση διαφόρων χρεώσεων στο λογαριασμό του πελάτη, π.χ. χρηματικές καταβολές, εκπτώσεις, κ.ά.
  - την καταμέτρηση των μετρητών του ταμείου
  - τον έλεγχο των μεγάλων ποσών-οφειλών των πελατών
- *Τηλεφωνείο:* Ο υπάλληλος του τηλεφωνείου, ο οποίος συνήθως είναι μόνος του σε αυτό το υπο- τμήμα, εκτελεί τις παρακάτω δραστηριότητες:
    - Λαμβάνει μηνύματα και κλήσεις από πελάτες και για πελάτες του ξενοδοχείου και ακόμη καλύπτει κάθε επικοινωνιακή ανάγκη του ξενοδοχείου.
    - Κρατά αφυπνίσεις πελατών, εάν η διαδικασία δεν είναι αυτοματοποιημένη
    - Πραγματοποιεί κλήσεις για λογαριασμό των πελατών όταν χρειάζεται
    - Αποστέλλει και δέχεται fax και τηλεγραφήματα πελατών αλλά και υπηρεσιακής φύσης
    - Χρεώνει το κόστος των τηλεφωνικών υπηρεσιών αλλά και των fax και των τηλεγραφημάτων στο λογαριασμό των πελατών,
    - Συμπληρώνει συγκεντρωτική κατάσταση εσόδων του τμήματος ημερησίως
  - *Νυκτοθυρωρός:* Τη νύχτα στα ξενοδοχεία, αφού λειτουργούν όλο το εικοσιτετράωρο, λειτουργεί θυρωρείο, με υπεύθυνο υπάλληλο που ονομάζεται νυκτοθυρωρός. Τα καθήκοντά και οι εργασίες του είναι τα ίδια με εκείνα του υπεύθυνου θυρωρείου και επιπροσθέτως έχει και τα καθήκοντα του υπεύθυνου υποδοχής, για όλες τις αφίξεις κι αναχωρήσεις της βάρδιάς του.
  - *Ελεγκτής νυκτός:* Ο εν λόγω εργαζόμενος εκτελεί τις ακόλουθες εργασίες:
    - συγκεντρώνει όλα τα έσοδα-χρήματα από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου
    - μηδενίζει τις ταμειακές μηχανές των τμημάτων
    - ελέγχει και «συμφωνεί» τις συγκεντρωτικές καταστάσεις με τις κορδέλες μηχανών
    - έχει όλες τις ευθύνες-δραστηριότητες του ταμεία για τη νύχτα

- τηρεί το βιβλίο εσόδων δωματίων (όνομα πελάτη, τιμή δωματίου, όροι συμφωνίας, ποιος έκανε την κράτηση κ.ο.κ.)

- *Αχθοφόροι:* Κύριο μέλημα των ανθρώπων του εν λόγω τμήματος είναι η μεταφορά των αποσκευών των ενοίκων στα δωμάτια τους. Οι αχθοφόροι δημιουργούν την πρώτη και την τελευταία εντύπωση στους πελάτες και η συμπεριφορά τους επηρεάζει τη συνολική γνώμη των πελατών για το ξενοδοχείο. Ένα βασικό κριτήριο επιλογής ενός εργαζομένου σε αυτή τη θέση είναι η εμφάνιση και η ευγένεια. Ένας αχθοφόρος θα πρέπει να εκτελεί τις εργασίες του σωστά και γρήγορα. Είναι πολύ σημαντικό όταν γίνονται παραπάνω από μία αφίξεις τον ίδιο χρόνο, να μην υπάρξει μπέρδεμα με τα δωμάτια.

Κατά το χρόνο μεταφοράς προς τα δωμάτια χρειάζεται ο υπάλληλος να γνωρίζει οτιδήποτε αφορά το ξενοδοχείο, ώστε να ενημερώσει αν χρειαστεί τους πελάτες ή να διαφημίσει κάποιες υπηρεσίες, χωρίς όμως να γίνει φορτικός. Όταν εισέλθει στο δωμάτιο, θα πρέπει να μεριμνά για τον έλεγχο και την καλή λειτουργία των συσκευών και αφού τους ευχηθεί καλή διαμονή, θα πρέπει να αποχωρεί το ίδιο ευγενικά, χωρίς να αφήνει υπόνοια πως περιμένει φιλοδώρημα. Στη συνέχεια, οφείλει να ενημερώνει την υποδοχή σχετικά με την αντίδραση των πελατών για το δωμάτιο, ώστε να μπορέσουν να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες. Τέλος, στα καθήκοντά του περιλαμβάνονται η επιμέλεια του πίνακα ανακοινώσεων, η ενασχόληση με την εμφάνιση του σαλονιού υποδοχής και με την αποθήκη των αποσκευών.

- *Πορτιέρης:* Η ύπαρξη της θέσης αυτής είναι ένδειξη πολυτελείας για το ξενοδοχείο και η ενδυμασία του εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση είναι χαρακτηριστική, ένα είδος σήματος κατατεθέντος. Η κύρια ενασχόλησή του εν λόγω υπαλλήλου περιλαμβάνει την εύρεση ταξί για τους πελάτες, τη ρύθμιση της στάθμευσης των αυτοκινήτων στην είσοδο του ξενοδοχείου και την παροχή πληροφοριών όταν του ζητείται από τους πελάτες.

### **Ιδιαιτερότητες της εργασίας στο τμήμα υποδοχής**

Δεν έχει σημασία για ποιο λόγο μπορεί ένας πελάτης να είναι δυσαρεστημένος· όποια και να είναι η αιτία, οι υπάλληλοι που βρίσκονται στην υποδοχή είναι εκείνοι που λαμβάνουν τον κύριο όγκο της κριτικής και βρίσκονται στη δυσχερή θέση και από τη μεριά της διοίκησης και από τη μεριά των πελατών να επιλύσουν κάθε τυχόν πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι στην υποδοχή χρειάζεται να

διακρίνονται από ορισμένα στοιχεία, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζομένους στα υπόλοιπα τμήματα που δε βρίσκονται στο «μάτι του κυκλώνα», όπως η αυτο – υποκίνηση, η εξωστρέφεια, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και αντιμετώπισης κρίσεων, η φυσική αντοχή και η ικανότητα επικοινωνίας γενικώς.

Στις εργασιακές θέσεις της υποδοχής υπάρχει αυξημένο εργασιακό ενδιαφέρον, καθώς βρίσκονται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων και δεν τίθεται θέμα ανίας. Λόγω της εικοσιτετράωρης λειτουργίας των ξενοδοχείων και της υποδοχής τους κατ' επέκταση, τα άτομα μπορούν συχνά να διακανονίζουν τις βάρδιες που τους εξυπηρετούν με γνώμονα την προσωπική τους κατάσταση (π.χ. οικογενειακές υποχρεώσεις).

Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι οι εργαζόμενοι στην υποδοχή έχουν την εξουσιοδότηση να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις κατά περίπτωση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Ενδέχεται, δηλαδή, να προσαρμόσουν την τιμή του δωματίου για κάποιες ειδικές περιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν (κράτηση τελευταίας στιγμής με χαμηλότερη τιμή προκειμένου να καλυφθούν τα κενά δωμάτια κ.λπ.) και μπορεί να λαμβάνουν και μπόνους για τις πωλήσεις που κάνουν, εάν έχουν τέτοια ελευθερία. Επιπλέον, αποφασίζουν – λύνουν ζητήματα που μπορεί να ανακύψουν κατά περίπτωση για κάποιους πελάτες. Αυτή η δυνατότητα αποφάσεων κάνει τους εργαζομένους στην υποδοχή να αισθάνονται σημαντικοί και ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους και την θελκτικότητα της θέσης

Ο μισθός που δίνεται για τις θέσεις αυτές σε σχέση με άλλες ξενοδοχειακές θέσεις, τα επιδόματα σε συνδυασμό με το ότι οι ο δρόμος για υψηλές διευθυντικές θέσεις προδιαγράφεται ευοίωνος για τους εργαζομένους στην υποδοχή, καθώς στατιστικά εμφανίζει τις περισσότερες πιθανότητες να εξελίξει κάποιον εργαζομένο του σε γενικό διευθυντή, είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τις θέσεις υποδοχής ελκυστικές.

Οι εργαζόμενοι στην υποδοχή, όπως αναφέρθηκε, είναι δέκτες όλων των παραπόνων και των απαιτήσεων των πελατών, τα οποία πρέπει να χειριστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελέσουν άριστα την εργασία τους και σύμφωνα με τα επιθυμητά πρότυπα που έχει θέσει η διοίκηση. Επίσης, το ταξιδιωτικό κοινό που επισκέπτεται τα ξενοδοχεία γίνεται όλο και πιο απαιτητικό και μορφωμένο, με περισσότερες παρόμοιες εμπειρίες και σχετική ενημέρωση, άρα και υψηλότερα τον

πήχη της εξυπηρέτησης. Επιπλέον, η ύπαρξη του «γκρίζου» τουρισμού σε αντίθεση με τις νεαρές ηλικίες που έχει το προσωπικό υποδοχής δημιουργούν ένα χάσμα στην επικοινωνία κατά την εξυπηρέτηση. (Rutherford, 1999, σελ. 108)

Οι εργαζόμενοι στην υποδοχή χρειάζεται να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να επιδείξουν τα αναμενόμενα και «πρέποντα» συναισθήματα απέναντι στους πελάτες. Αυτό απαιτεί εκτός από επιπλέον ενέργεια και αυτοσυγκράτηση, καθώς ο εργαζόμενος πρέπει να προβάλλει και να πείσει τον πελάτη, για ένα συναίσθημα που στην πραγματικότητα ενδέχεται να μη νιώθει. Για να το πετύχουν αυτό τα άτομα έχουν την επιλογή είτε να προσποιηθούν (surface acting) το συναίσθημα μιμούμενοι μόνο τη γλώσσα του σώματος, είτε να το βιώσουν μπαίνοντας στη θέση του πελάτη (deep acting). Έχει βρεθεί ότι η προσποίηση του συναισθήματος οδηγεί σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ το βίωμά του σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Lam, Chen, 2012)

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συμβάλλουν στη σύνθετη φύση των θέσεων της υποδοχής και η επίδρασή τους υπό συνθήκες μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Αυτοί είναι (Rutherford, 1999, σελ. 108-109):

1. Η αυτονομία: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι δρουν χωρίς επίβλεψη και κατά σχετική βούληση.
2. Ο χρόνος επαφής: κατά πόσο οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και σε τι συχνότητα.
3. Η γνώση και συμμετοχή του πελάτη: πόσο γνωρίζουν οι πελάτες να διατυπώσουν με ακρίβεια αυτό που επιθυμούν
4. Η ομαδικότητα: κατά πόσο οι υπόλοιποι συνάδελφοι επωμίζονται τις ευθύνες τους και δεν επιβαρύνουν τους εργαζομένους στην υποδοχή.
5. Η επαναπληροφόρηση: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν έγκαιρες πληροφορίες από τους πελάτες ή τη διοίκηση, ώστε να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
6. Οι ανακριβείς προδιαγραφές: η έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι δύνανται να αντιμετωπίσουν απρόοπτα και κρίσεις
7. Οι παρεμβολές: κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας πόσο μπορεί να προκληθεί χάος από τη συμμετοχή πολλών ατόμων ταυτοχρόνως

8. Η επαναληπτικότητα: ο βαθμός στον οποίο μια εργασία επαναλαμβάνεται από ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο και εάν αυτό μπορεί να του στερήσει έως ένα σημείο την ευγένειά του.
9. Η σοβαρότητα έργου: κατά πόσο οι ενέργειες ενός εργαζομένου έχουν επιρροή σε άλλα άτομα.
10. Η ετερογένεια: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι και οι πελάτες δεν έχουν κοινό κώδικα συμπεριφοράς σε διάφορες καταστάσεις.

### **Η κοινωνική ιεραρχία στην υποδοχή**

Ανάμεσα σε ομάδες έχει φανεί πως υπάρχουν ανισότητες και διακρίσεις, οι οποίες οφείλονται σε κάποιους λόγους. Οι υπάλληλοι ενός τμήματος δίνουν σημασία σε διάφορα στοιχεία που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος, τα οποία θα καθορίσουν το σεβασμό που εμπνέει και τη θέση του στην ομάδα. Όσον αφορά το τμήμα της υποδοχής, τα κριτήρια για την κοινωνική ιεραρχία είναι τα εξής (Rutherford, 1999, σελ. 110-112):

- Μορφωτικό επίπεδο: Συνήθως όσο πιο μορφωμένο είναι ένα άτομο, τόσο αυξάνεται ο σεβασμός που λαμβάνει από τους άλλους, αλλά όχι πάντοτε. Υπάρχει η περίπτωση ένα άτομο να έχει υπερβολική μόρφωση για τη θέση του και ως εκ τούτου να μην έχει το σεβασμό των συναδέλφων του ακριβώς επειδή εργάζεται σε θέση που είναι χαμηλότερη από αυτή που «αξίζει». Γενικά πάντως, ένα στοιχείο που λειτουργεί ως μέτρο για τέτοιες κρίσεις και δημιουργεί ένα είδος κουλτούρας γύρω από τη μόρφωση είναι η εκπαίδευση που έχουν λάβει τα διευθυντικά στελέχη.
- Αποκλειστικές πληροφορίες: Υπάρχουν κάποιοι εκ των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη και πιο έγκαιρη πληροφόρηση και αυτό οδηγεί τους υπολοίπους να απευθύνονται σε αυτούς, εάν θέλουν και οι ίδιοι να είναι ενημερωμένοι, εξαρτώνται δηλαδή από τα καλύτερα πληροφορημένα άτομα. Αυτή η πληροφόρηση μπορεί να αφορά απλές πληροφορίες, όπως το τι ώρα θα αναχωρήσει κάποιος από το δωμάτιό του, ώστε να καθαριστεί ή να επιδιορθωθεί, μπορεί όμως να αφορά αποκλειστική ενημέρωση σε έναν εργαζόμενο, ο οποίος, για παράδειγμα μπορεί να χειρίζεται άριστα κάποια ηλεκτρονικά προγράμματα.



- Επίπεδα μισθού: Όπως θα περίμενε κανείς, το επίπεδο του μισθού είναι σημαντικό για την κοινωνική ιεραρχία. Έχει σημασία κυρίως η σταθερότητα του μισθού και όχι οι απολαβές μετά τα φιλοδωρήματα.
- Τρόπος ένδυσης: Στον τομέα της ένδυσης παίζει ρόλο η επισημότητα του ενδύματος. Εάν κάποιος είναι ντυμένος με σακάκι, γραβάτα κ.λπ, τότε του αποπνέει μεγαλύτερη αίσθηση εξουσίας και σεβασμού. Έχει ενδιαφέρον η ένδυση με τις στολές, οι οποίες πρωτίστως χρησιμοποιούνται για να ξεχωρίζουν οι υπάλληλοι από τους πελάτες. Η όμοια ενδυμασία προκαλεί αίσθηση ισότητας αρχικά, όμως σε σχέση με τους πελάτες ή με άλλες ομάδες, μπορεί να δημιουργήσει διαφοροποιήσεις σε σχέση με το κύρος της θέσης ενός ατόμου.
- Υποδοχή και back office: Οι εργαζόμενοι στην υποδοχή απολαμβάνουν μεγαλύτερο εργασιακό κύρος από τους εργαζομένους στο back office, καθώς οι μεν έρχονται σε άμεση και διαρκή επαφή με τον πελάτη, οι δε εργάζονται στην «αφάνεια».
- Φύλο: Με την πάροδο του χρόνου όλο και περισσότερες γυναίκες εισέρχονται σε τουριστικές θέσεις εργασίας. Στις θέσεις της υποδοχής πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν τις γυναίκες, καθώς είναι πιο ευέλικτες στην επίλυση προβλημάτων των πελατών. Παρ' όλα αυτά, στις υψηλές διοικητικές θέσεις βρίσκονται κατά κύριο λόγο άντρες.
- Πολιτιστική διαφοροποίηση και γλώσσα: Η διαφοροποίηση της εθνικότητας στους ξενοδοχειακούς υπαλλήλους είναι μια υφιστάμενη κατάσταση, η οποία περιλαμβάνει και εθνοκεντρικά συναισθήματα που είναι δύσκολο να απαλειφθούν, γλωσσικά εμπόδια και πολιτιστικές διαφορές που αποτελούν τροχοπέδη για προαγωγές σε υψηλότερες θέσεις.
- Προαγωγές: Ορισμένες θέσεις εργασίας σε ένα ξενοδοχείο αποτελούν κατά γενική θεώρηση σκαλοπάτια για ανώτερες θέσεις, ενώ κάποιες άλλες δεν έχουν ελπιδοφόρο ορίζοντα. Το τμήμα της υποδοχής ανήκει στην πρώτη κατηγορία, ενώ στη δεύτερη ανήκει το housekeeping, για παράδειγμα.
- Πολυετής πείρα στη θέση και ηλικία: Με την πάροδο του εργασιακού χρόνου σε μια θέση, ή έναν οργανισμό, τα άτομα απολαμβάνουν γενικά περισσότερο σεβασμό από τους υπολοίπους συναδέλφους. Μπορεί να τους ζητηθεί να εκπαιδεύσουν τους νεότερους, έχουν αποκτήσει πλέον πολλές

εσωτερικές πληροφορίες, χαίρουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των ανωτέρων. Ενδέχεται όμως κάποιος να είναι σε μεγάλη ηλικία και να βρίσκεται καιρό στον οργανισμό, όμως να μην έχει προαχθεί. Σε αυτή την περίπτωση, η ηλικία δεν παίζει ρόλο και κάποιος μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να λαμβάνει τον ίδιο χαμηλό σεβασμό με κάποιο νεοσύλλεκτο μέλος.

- **Δουλικότητα:** Σε κλάδους που περιλαμβάνουν εξυπηρέτηση πελατών και μάλιστα δια ζώσης, η έννοια της δουλικότητας με την έννοια της καλής εξυπηρέτησης κάπου μπερδεύονται. Μπορεί τα άτομα που εξυπηρετούν πελάτες, όπως οι εργαζόμενοι στην υποδοχή, να λαμβάνουν χρήματα από αυτή ακριβώς τη δραστηριότητα, αλλά δε θεωρούν τον εαυτό τους υπηρέτη. Παίζει επίσης ρόλο στο αίσθημα του εργαζομένου το πώς βλέπει το περιβάλλον του το είδος της δουλειάς του. Για να εξαλειφθεί το ζήτημα αυτό, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δίνονται εντυπωσιακοί εργασιακοί τίτλοι και πιο αξιόλογο εργασιακό περιεχόμενο.
- **Αυτο-υποκίνηση:** Έχει ιδιαίτερη σημασία σε έναν οργανισμό, εάν ο εργαζόμενος είναι σκληρά εργαζόμενος και αυτο-υποκινείται, λαμβάνοντας και επιβραβεύσεις από τον εαυτό του, εσωτερικά, όταν εργαστεί περισσότερο ή πιο αποδοτικά. Ο εργαζόμενος που κινητοποιείται από μόνος του εργάζεται σκληρά, δεν κοιτάζει το ρολόι όταν έχει δουλειά, είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση, λαμβάνει προσωπική ικανοποίηση όταν ολοκληρώνει το έργο του και αποδεικνύει με κάθε ευκαιρία πως αξίζει το μισθό του. Αντιδιαμετρικά με αυτό τον τύπο εργαζομένου, βρίσκονται οι άνθρωποι που αποφεύγουν τη δουλειά, που δε θεωρούν ότι πληρώνονται αρκετά για αυτά που τους ζητείται να κάνουν και ανταμείβουν τον εαυτό τους δουλεύοντας με χαμηλότερους ρυθμούς, αποφεύγοντας να αναλάβουν ευθύνες κ.λπ. Τα άτομα αυτά έχουν χαμηλή οργανωσιακή αφοσίωση και φαίνεται πως επιδιώκουν να απουσιάζουν περισσότερο από την εργασία με διάφορες δικαιολογίες.

## Πηγές κεφαλαίου

Βαρβαρέσος, Σ., (2000<sup>a</sup>), «Τουρισμός. Οικονομικές Προσεγγίσεις», Προπομπός, Αθήνα

Βαρβαρέσος, Σ., (2000<sup>b</sup>), «Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές», Προπομπός, Αθήνα

Κυριακόπουλος, Σ., (2008), «Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική», Πειραιάς

Παπανίκος, Γ.,Θ., (2004), «Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία», Ι.Τ.Ε.Π.- ειδικές εκδόσεις, Αθήνα

Παυλόπουλος, Π. Γ., (2007), «Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους: Ρόλος, Προοπτικές, Μέτρα», ΙΤΕΠ – Μελέτες, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., (1996), «Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., (2005), “Tourism – Principles and Practice”, Pearson Education Limited

Lam, W., Chen, Z., (2012), When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Issue 1, pp. 3-11

Lickorish, L., J., Jenkins, C., L., (2004), «Μια εισαγωγή στον τουρισμό», Κριτική, Αθήνα

Rutherford, D., G., (1999), «Ξενοδοχείο - Διοίκηση και λειτουργίες», Έλλην, Αθήνα

## Διαδίκτυο:

ΕΛ.ΣΤΑΤ, Συνοπτική Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος για το 2009, <http://www.statistics.gr/>

ΙΟΒΕ, Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις, Ιανουάριος-Φεβρουάριος-Μάρτιος 2012

ΣΕΤΕ, Παγκόσμιος και ελληνικός τουρισμός, 2009- 2011, <http://www.sete.gr>

ETC, European Tourism in 2012: Trends & Prospects, Quarterly Report (Q1/2012)

Deloitte, The state of play - Spotlight on 2010 hotel performance, 2010  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

UNWTO, World Tourism Barometer, 2010, Vol. 8, No. 3, <http://unwto.org/en>

WTTC<sup>a</sup>, Travel & Tourism Economic Impact - World, 2011, <http://www.wttc.org/>

WTTC<sup>b</sup>, Travel & Tourism Economic Impact - Greece, 2011, <http://www.wttc.org/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Έρευνα

### 4.1. Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε 24 ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών και 18 ξενοδοχεία πέντε αστερών της Αθήνας, τα οποία επιλέχθηκαν τυχαία. Στην έρευνα συμμετείχαν αποκλειστικά εργαζόμενοι του τμήματος front office. Τα ερωτηματολόγια εδόθησαν στον υπεύθυνο της υποδοχής, συμπληρώνονταν από τους εργαζομένους και κάποιες εβδομάδες αργότερα συλλέγονταν κατόπιν συνεννόησης. Η περίοδος διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν από το Φεβρουάριο του 2011 έως το Σεπτέμβριο του 2011. Διενεμήθησαν 400 ερωτηματολόγια, από τα οποία συμπληρωμένα και έγκυρα ήταν 268 (67% αποτελεσματικότητα). Τα 132 ήταν από ξενοδοχεία 5 αστερών, ενώ τα 136 ήταν από ξενοδοχεία 4 αστερών.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος στοχεύει στη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, που αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη παραμονής στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, την κλίμακα των μηνιαίων αποδοχών και την κατηγορία του ξενοδοχείου. Στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις εξετάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από διάφορες εκφάνσεις της εργασίας τους. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος ρωτάται αποκλειστικά η γενική ικανοποίηση από την εργασία των συμμετεχόντων. Για τις απαντήσεις σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Ειδικότερα η κλίμακα έχει ως εξής: 1 = Πολύ δυσαρεστημένος, 2 = Δυσανεστημένος, 3 = Αναποφάσιτος 4 = Ευχαριστημένος, 5 = Πολύ ευχαριστημένος, ενώ σε τρεις ερωτήσεις υπήρχε επιπλέον η επιλογή 6 = Δεν ισχύει. Στην τελευταία ερώτηση, για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση η κλίμακα ήταν αντίστοιχη (από το 1 έως το 5, όπου 1 = Διαφωνώ απολύτως, 5 = Συμφωνώ απολύτως).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στηρίχτηκε στο αντίστοιχο των Tang και Gu (2010), το οποίο εξετάζει κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ξενοδοχοϋπαλλήλων σε ξενοδοχεία της Σαγκάης. Οι εν λόγω ερευνητές είχαν διαμορφώσει το δικό τους βάση του Minnesota Satisfaction Questionnaire και άλλων διαδεδομένων εργαλείων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε, ώστε να οδηγήσει σε έγκυρα και ασφαλή αποτελέσματα. Κάθε ερωτηματολόγιο είχε στην

πρώτη σελίδα του συνοδευτικό σημείωμα, με το οποίο οι ερωτώμενοι μπορούσαν να ενημερωθούν για το θέμα της έρευνας, το πλαίσιο στο οποίο συντελείται, περί της ανωνυμίας των συλλεγόμενων απαντήσεων, ενώ υπήρχε και τηλεφωνικός αριθμός επικοινωνίας, σε περίπτωση που χρειαζόταν κάποια διευκρίνιση.

Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, έγινε στην αρχή μια ανάλυση σχετικών συχνοτήτων για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ώστε να διαπιστωθεί η διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο του front office. Εν συνεχεία, διεξήχθη one way ANOVA στις δημογραφικές μεταβλητές και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε να βρεθεί το κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία ενός εργαζομένου στην υποδοχή επηρεάζουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει από την δουλειά του.

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση παραγόντων, ώστε να καθοριστούν κάποιες ομάδες παραμέτρων που ερμηνεύουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από 26 διαστάσεις της εργασίας τους πριν απαντήσουν για τη συνολική ικανοποίησή τους. Με την ανάλυση αυτή, επιχειρείται η ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών βάση της αλληλοσυσχέτισής τους. Για να ελεγχθεί η συσχέτιση και η καταλληλότητα των δεδομένων, διεξήχθη ο έλεγχος Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και το Bartlett's test of sphericity. Το KMO ήταν 0,858 και το Bartlett's test 3285,040 με  $P \text{ value} = 0.000 < 0,05$ , επομένως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για τέτοιου είδους ανάλυση. Ο δείκτης KMO συγκρίνει τα μεγέθη των παρατηρούμενων συντελεστών συσχέτισης προς τους συντελεστές μερικής συσχέτισης, ενώ το Bartlett's test ελέγχει εάν ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός, δηλαδή ότι τα διαγώνια στοιχεία του δεν είναι μονάδες και τα εκτός της διαγωνίου μηδενικά. Το Cronbach's  $\alpha$  βρέθηκε 0,882, επομένως η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι υψηλή. Κατόπιν ελέγχων και δοκιμών, οι παράγοντες που δημιουργήθηκαν εξηγούν εν τέλει το 74,8% της διακύμανσης.

Τέλος, μετά τη δημιουργία των παραγόντων, διεξήχθη one way ANOVA στις δημογραφικές μεταβλητές και τους παράγοντες, ώστε να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία παίζουν ρόλο στις επι μέρους μεταβλητές. Γίνεται δηλαδή, μία πιο αναλυτική προσέγγιση, η οποία στο τέλος του κεφαλαίου μας οδηγεί σε περαιτέρω συμπεράσματα.

## 4.2. Αποτελέσματα έρευνας

### Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων

Στον πίνακα 4.1 φαίνεται αναλυτικά η διάρθρωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών όσων απάντησαν στην έρευνα και απεικονίζεται διαγραμματικά στα ακόλουθα γραφήματα. Τα άτομα που απάντησαν τις ερωτήσεις ήταν 62,7% άντρες και 37,3% γυναίκες, στοιχείο που δίνει και μία πληροφορία για την αναλογία φύλων στο τμήμα του front office, μιας και το δείγμα πάρθηκε αποκλειστικά από αυτόν τον πληθυσμό. Όσων αφορά στην ηλικία, οι συμμετέχοντες ήταν κατά 35,8% από 20 έως 29 ετών, κατά 38,1% από 30-39, κατά 21,6% 40-49, ενώ άνω των 50 ήταν μόλις το 4,5% του δείγματος. Παρατηρείται δηλαδή πως άνω των 40 ετών είναι το 26,1% του ατόμων. Σχετικά με την εκπαίδευση, ο κύριος όγκος των υπαλλήλων είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (72,4%). Ακολουθεί με μερίδιο 20,1% η δευτεροβάθμια εκπαίδευση και με μερίδιο 6,7% οι μεταπτυχιακές σπουδές. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση βρίσκουμε μόλις 0,7% του δείγματος. Κοιτάζοντας το χρόνο παραμονής των εργαζομένων στο ξενοδοχείο που εργάζονται προς το παρόν, φαίνεται ότι το 11,2% των εργαζομένων του front office στα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν βρίσκεται εκεί λιγότερο του ενός έτους. Το 21,6% βρίσκεται 1-3 χρόνια, το 26,1% 3-5 χρόνια, το 19,4% 5-10 χρόνια, και το 21,6% άνω των 10 ετών. Στη συνέχεια, σχετικά με τις μηνιαίες αποδοχές, ξεκινώντας από τις υψηλότερες, διαπιστώνουμε πως μόλις το 1,5% λαμβάνει άνω των 2000€ (έως 3000€), το 5,2% λαμβάνει 1501€- 2000€, περισσότερο από το μισό του δείγματος (51,5%) έχει μισθό 1001€-1500€, ενώ μέχρι 1000€ παίρνει το 41,8% των εργαζομένων. Τέλος, το 50,7% των συμμετεχόντων εργάζονται σε ξενοδοχεία 4 αστέρων και το 49,3% σε ξενοδοχεία 5 αστέρων. Σχεδόν διχασμένο δηλαδή το δείγμα ως προς αυτή την παράμετρο.

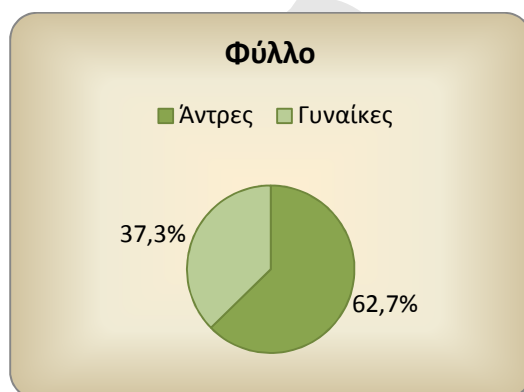
**Πίνακας 4.1 - Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων**

Στοιχείο	Κατηγορία	Πλήθος	Ποσοστό
Φύλο	Άρρεν	168	62,7%
	Θήλυ	100	37,3%
Ηλικία	20 – 29	96	35,8%
	30 – 39	102	38,1%
	40 – 49	58	21,6%
	άνω των 50	12	4,5%

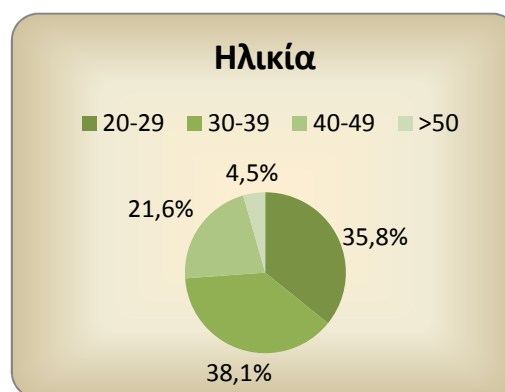
Εκπαίδευση	Πρωτοβάθμια	2	0,7%
	Δευτεροβάθμια	54	20,1%
	Τριτοβάθμια	194	72,4%
	Μεταπτυχιακές σπουδές	18	6,7%
Χρόνος εργασίας στο ξενοδοχείο	Λιγότερο από ένα έτος	30	11,2%
	1 - 3 έτη	58	21,6%
	3 - 5 έτη	70	26,1%
	5 - 10 έτη	52	19,4%
	Περισσότερα από 10 έτη	58	21,6%
Μηνιαίες αποδοχές	Κάτω των 1000 €	112	41,8%
	1000 – 1500 €	138	51,5%
	1501 – 2000 €	14	5,2%
	2001 – 3000 €	4	1,5%
Κατηγορία ξενοδοχείου	4 αστέρων	136	50,7%
	5 αστέρων	132	49,3%

Διαγραμματικά, το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων, απεικονίζεται ως εξής:

Διάγραμμα 4.1.

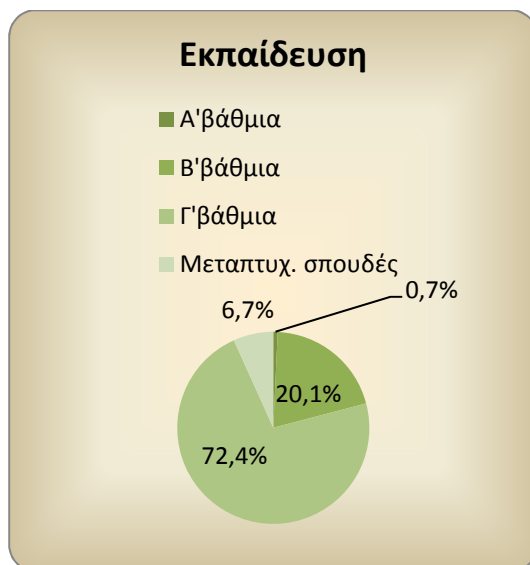


Διάγραμμα 4.2.





Διάγραμμα 4.3.



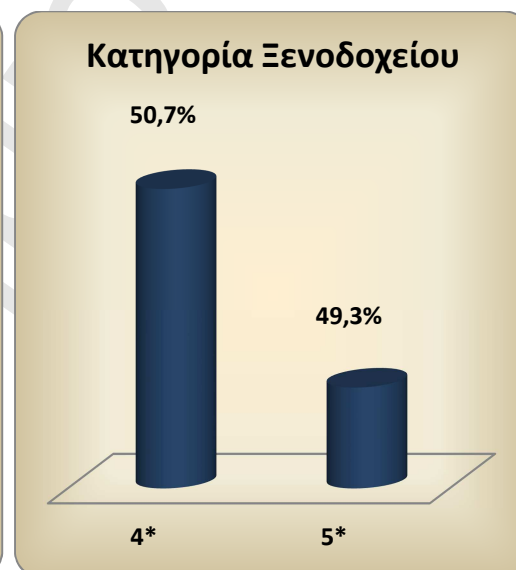
Διάγραμμα 4.4.



Διάγραμμα 4.5.



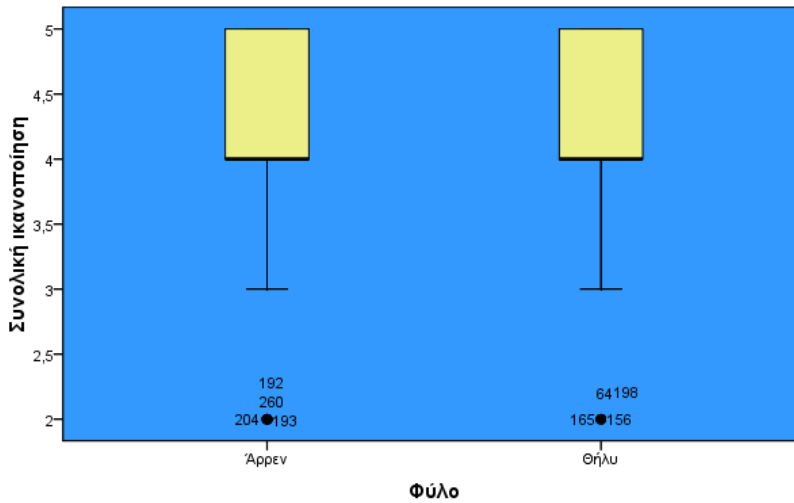
Διάγραμμα 4.6.



### Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων και εργασιακής ικανοποίησης

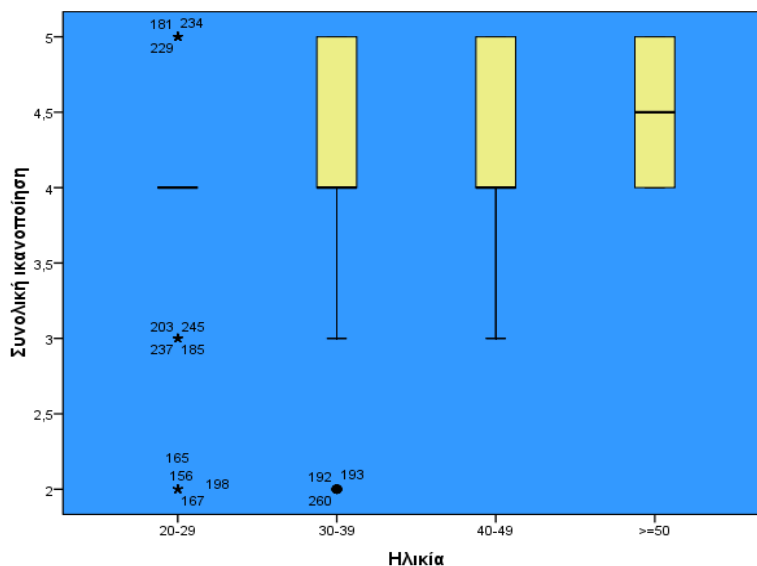
Στην υπόθεση ότι το φύλο δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση το P value = 0.236 > 0.05, συνεπώς δεν απορρίπτεται η υπόθεση και ως εκ τούτου δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ συνολικής ικανοποίησης αντρών και γυναικών, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.1.

**Σχήμα 4.1.: Σχέση φύλου-συνολικής ικανοποίησης**



Σε σχέση με την ηλικία, για την υπόθεση ότι δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση, βρέθηκε  $P \text{ value} = 0.007 < 0.05$ , άρα απορρίπτεται η υπόθεση. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.2., τα άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

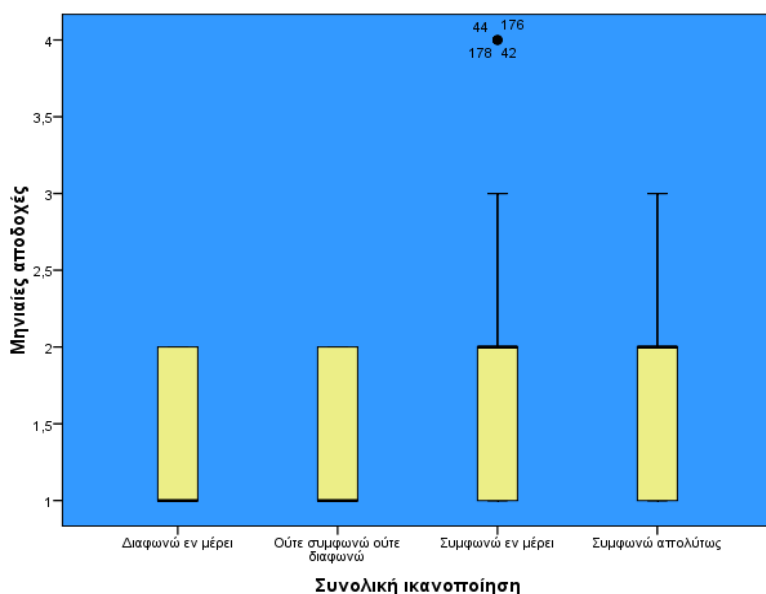
**Σχήμα 4.2.: Σχέση ηλικίας-συνολικής ικανοποίησης**



Σχετικά με την εκπαίδευση, βρέθηκε  $P \text{ value} = 0,861 > 0,05$ , επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ συνολικής ικανοποίησης των τεσσάρων επιπέδων εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στις μηνιαίες αποδοχές, η  $P \text{ value} = 0,001 < 0,05$ , άρα απορρίπτεται η υπόθεση ότι οι μηνιαίες αποδοχές δεν επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση. Διαπιστώνεται πως για τις κατηγορίες χρημάτων 1500 – 2000€ και 2000 – 3000€ η συνολική εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται σε σχέση με τις προηγούμενες κατηγορίες, όπως φαίνεται και από το σχήμα 4.3.

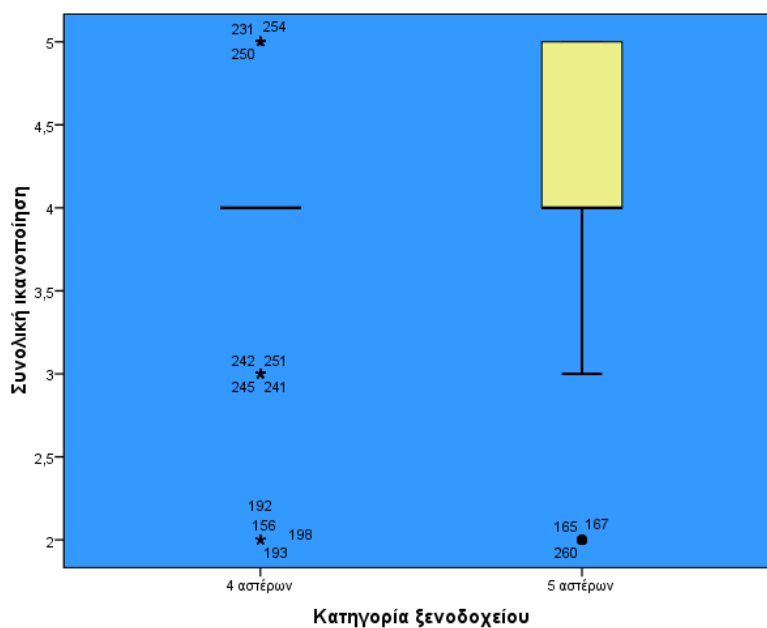
**Σχήμα 4.3.- Σχέση μηνιαίων αποδοχών-συνολικής ικανοποίησης**



Σχετικά με το χρόνο εργασίας στο ξενοδοχείο, φαίνεται πως η συνολική εργασιακή ικανοποίηση δεν έχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανά τις κατηγορίες χρόνου παραμονής ( $P \text{ value} = 0,375 > 0,05$ ).

Τέλος, ανάμεσα στις δύο κατηγορίες ξενοδοχείων που εξετάστηκαν, δε φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση ( $P \text{ value} = 0,07 > 0,05$ ), όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.4. Παρ' όλα αυτά, παρατηρείται ότι στα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων υπάρχουν ακραίες τιμές, οι οποίες δείχνουν μεγαλύτερη ανομοιογένεια. Είναι πιθανό στα ξενοδοχεία αυτά να μην είναι τόσο συγκεκριμένη η οργάνωση και να είναι στην ευχέρεια των διοικούντων η εύρυθμη και σωστή λειτουργία τους και η διαχείριση των εργαζομένων.

Σχήμα 4.4.: Σχέση κατηγορίας ξενοδοχείου-συνολικής ικανοποίησης



Πίνακας 4.2. - Ανάλυση παραγόντων

Παράγοντες	Στοιχεία	Mean	Extraction	Αξιοπιστία (α cronbach's test)	% Ερμηνείας της διακύμανσης
F1: "Μισθός - Προνόμια"	Μισθός	3,18	,776	0,792	31,883
	Αμοιβές παραγωγικότητας	4,20	,782		
	Πληρωμή υπερωριών	4,55	,710		
	Πρόσθετες παροχές	4,14	,755		
F2: "Σύστημα διοίκησης"	Σχέση - αναλογία ανταμοιβών και ποινών	3,30	,722	0,788	13,834
	Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού	3,39	,751		
	Σύστημα προαγωγών	3,11	,785		
F3: "Προϊστάμενος"	Χάρισμα άμεσου προϊσταμένου	4,03	,780	0,823	7,500
	Υποστήριξη στη δουλειά	3,92	,748		
	Προσδοκίες άμεσου προϊσταμένου	3,91	,790		
	Σχέση άμεσου προϊσταμένου – υπαλλήλων	4,12	,746		
	Αναπληροφόρηση για τη δουλειά	3,71	,745		
F4: "Προσωπική Ανάπτυξη"	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	3,42	,797	0,782	5,285
	Ευκαιρίες για εκπαίδευση	3,39	,707		
	Ευκαιρίες ανάδειξης	3,66	,681		
F5: "Περιβάλλον	Μέλλον – προοπτική ξενοδοχείου	3,29	,764	0,811	4,949

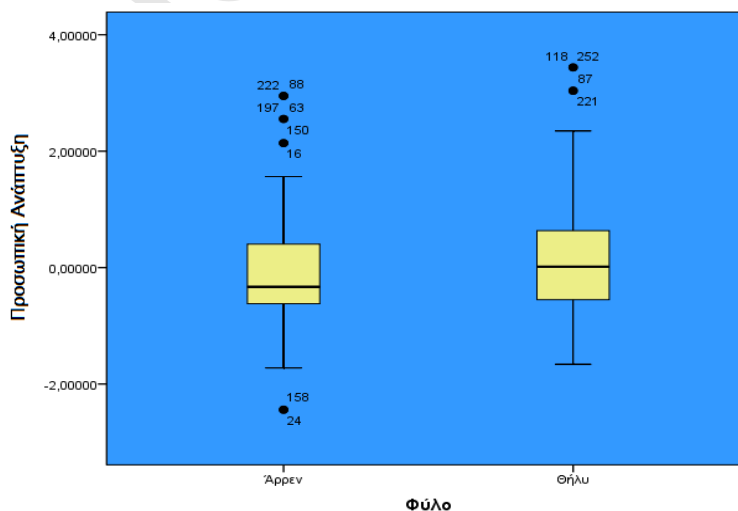
εργασίας"	Εξοπλισμός ξενοδοχείου	3,41	,841		
	Ασφάλεια για εργαζομένους	3,58	,819		
F6: "Καθαυτή εργασία"	Ενδιαφέρον δουλειάς	4,15	,751	0,724	4,296
	Αίσθημα επιτυχίας	3,76	,799		
F7: "Διαπροσωπικές σχέσεις"	Σχέση συναδέλφων	4,28	,702	0,517	3,836
	Σχέση τμήματός με άλλα τμήματα	3,84	,610		
F8: "Πολιτική φόρτου εργασίας"	Επιμερισμός δουλειάς στο τμήμα	3,68	,619	0,478	3,221
	Πολιτική αδειών για διακοπές και ασθένεια	3,93	,771		
				Συνολικό $\alpha$ cronbach's = 0.882	Συνολική ερμηνεία της Διακύμανσης= 74,8%

### One way ANOVA δημογραφικών στοιχείων και παραγόντων

Αφού καθορίστηκαν οι παραπάνω παράγοντες, κρίθηκε σκόπιμο να συσχετιστούν με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ώστε να υπάρχει μία εικόνα, κατά πόσο κάθε χαρακτηριστικό επηρεάζει την ικανοποίηση από κάθε παράγοντα.

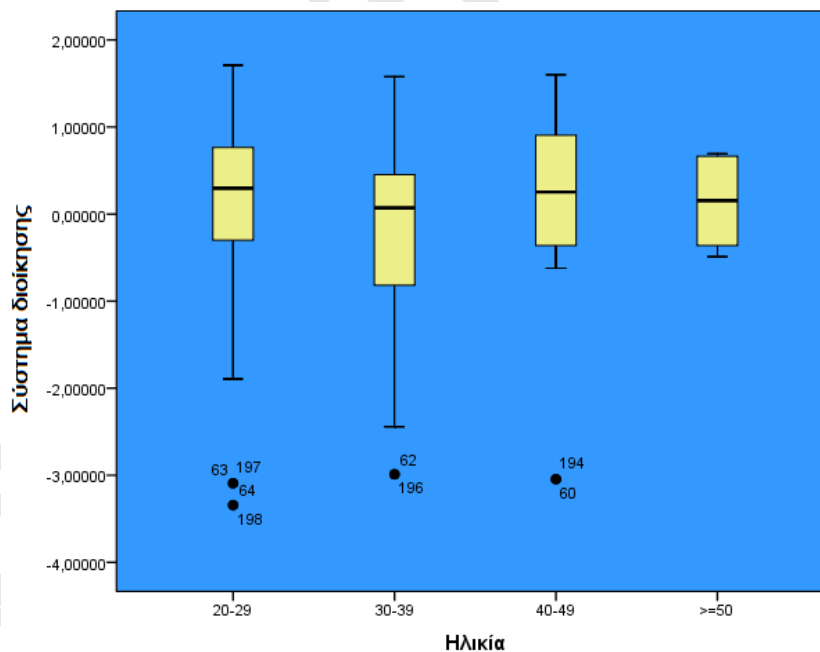
Σχετικά με το φύλο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $P$  value = 0.01 < 0.05) μόνο στον παράγοντα «προσωπική ανάπτυξη». Όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.5., οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα στοιχεία «Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη», «Ευκαιρίες για εκπαίδευση» και «Ευκαιρίες ανάδειξης»

**Σχήμα 4.5.: Σχέση φύλου-προσωπικής ανάπτυξης**

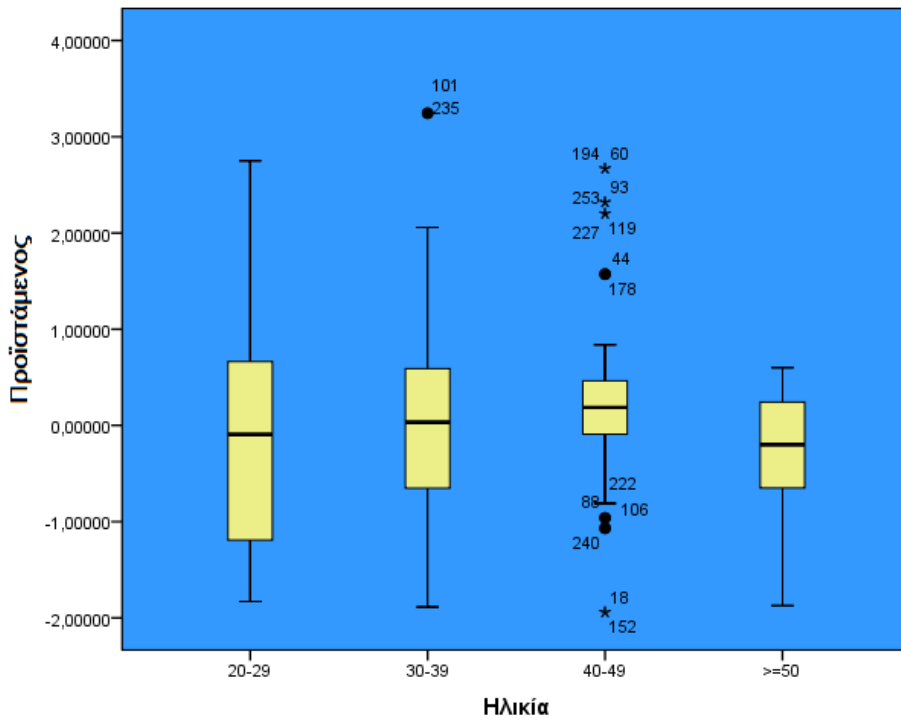


Σχετικά με την ηλικία, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες «Σύστημα διοίκησης» (0.022), «Προϊστάμενος» (0.016), «Περιβάλλον εργασίας» (0.018) και «Διαπροσωπικές σχέσεις» (0.002), όπως δείχνουν και τα σχήματα 4.6. – 4.9. Φαίνεται πως στις ηλικίες 30 – 39 η ικανοποίηση από τον παράγοντα «Σύστημα διοίκησης» είναι ελαφρώς μικρότερη από ό,τι στις ηλικίες 20 – 29, ενώ στη συνέχεια, για τις ηλικίες 40 – 49 αυξάνεται πάλι και παραμένει ως έχει για τις μεγαλύτερες ηλικίες. Όσον αφορά στον παράγοντα «Προϊστάμενος», η ικανοποίηση των εργαζομένων που πηγάζει από αυτή την παράμετρο, αυξάνεται σταδιακά στις ηλικίες 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49, ενώ μειώνεται για την κλίμακα των εργαζομένων άνω των 50 ετών. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον παράγοντα «Περιβάλλον εργασίας» κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα μέχρι και την ηλικία των 40 – 49, ενώ αυξάνεται στους εργαζομένους άνω των 50 ετών. Για τον παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις», παρατηρείται μια μικρή αύξηση της ικανοποίησης από αυτόν στην ηλικιακή κλίμακα 30 – 39 σε σχέση με την κλίμακα 20 – 29, και, αντιθέτως, ακολουθεί σημαντική σταδιακή μείωση για τις ηλικίες 40 – 49 και άνω των 50. Όλα αυτά απεικονίζονται στα σχήματα 4.6.- 4.9.

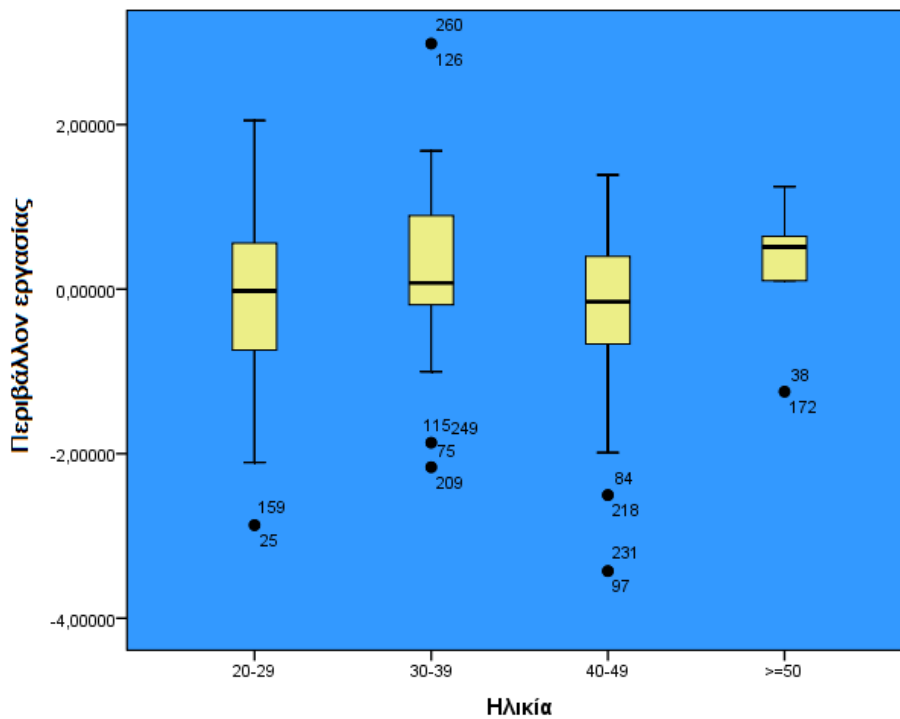
**Σχήμα 4.6.: Σχέση ηλικίας-συστήματος διοίκησης**



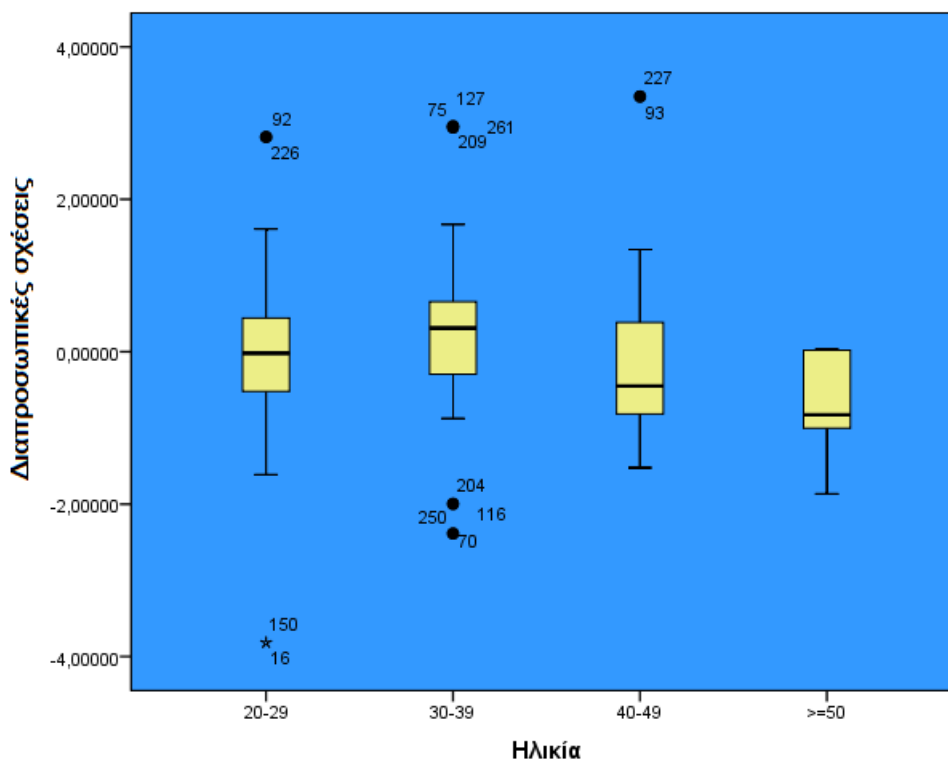
Σχήμα 4.7.: Σχέση ηλικίας-προϊστάμενου



Σχήμα 4.8.: Σχέση ηλικίας-περιβάλλοντος εργασίας



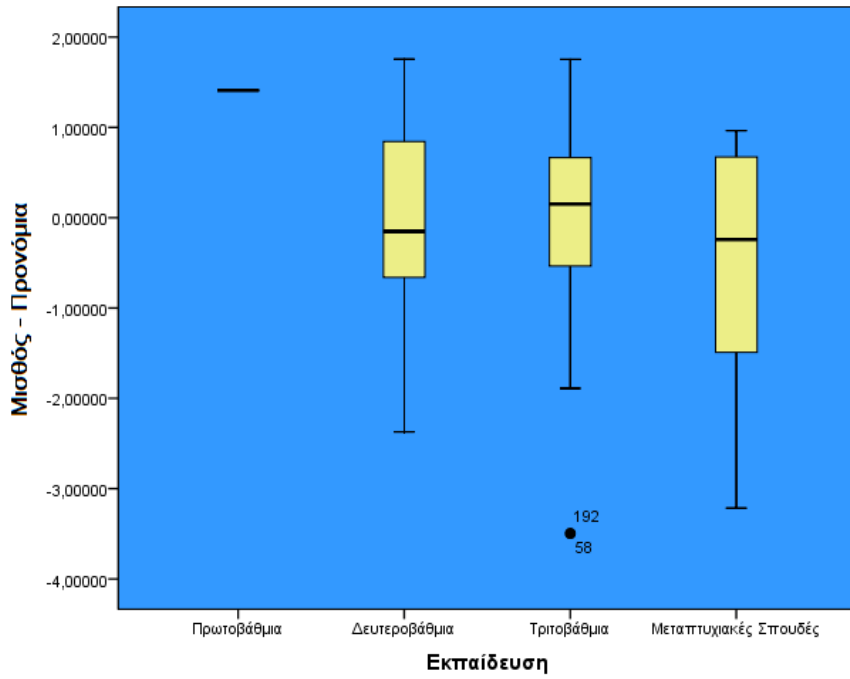
Σχήμα 4.9.: Σχέση ηλικίας-διαπροσωπικών σχέσεων



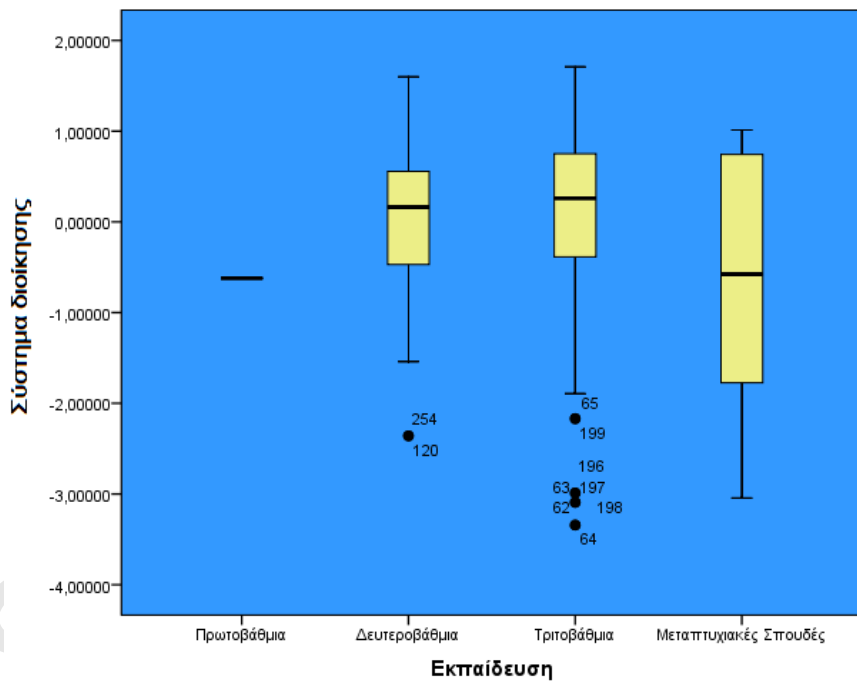
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες «Μισθός – Προνόμια» (0.029), όπου φαίνεται ότι η ικανοποίηση αυξάνεται ελαφρώς στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με τη δευτεροβάθμια και μειώνεται αρκετά στους εργαζομένους με μεταπτυχιακές σπουδές, στο «Σύστημα διοίκησης» (0.037), όπου η ικανοποίηση μειώνεται σημαντικά στους εργαζομένους με μεταπτυχιακές σπουδές, στον παράγοντα «Καθαυτή εργασία» (0.010), όπου υπάρχει σταδιακή αύξηση της ικανοποίησης όσο μεγαλώνει το επίπεδο εκπαίδευσης και στον παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις» (0.033), όπου υπάρχει επίσης σταδιακή αλλά μικρή αύξηση της ικανοποίησης όσο αυξάνει το μορφωτικό επίπεδο από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και άνω (η πρωτοβάθμια εκπαίδευση δε σχολιάστηκε, διότι αφορά μόλις 0,7% του δείγματος).



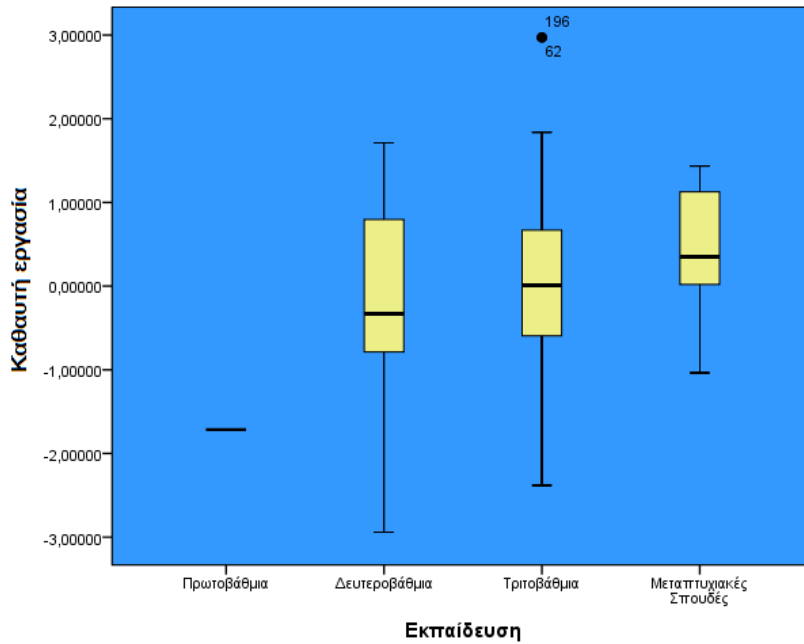
Σχήμα 4.10.: Σχέση εκπαίδευσης-μισθού&προνομίων



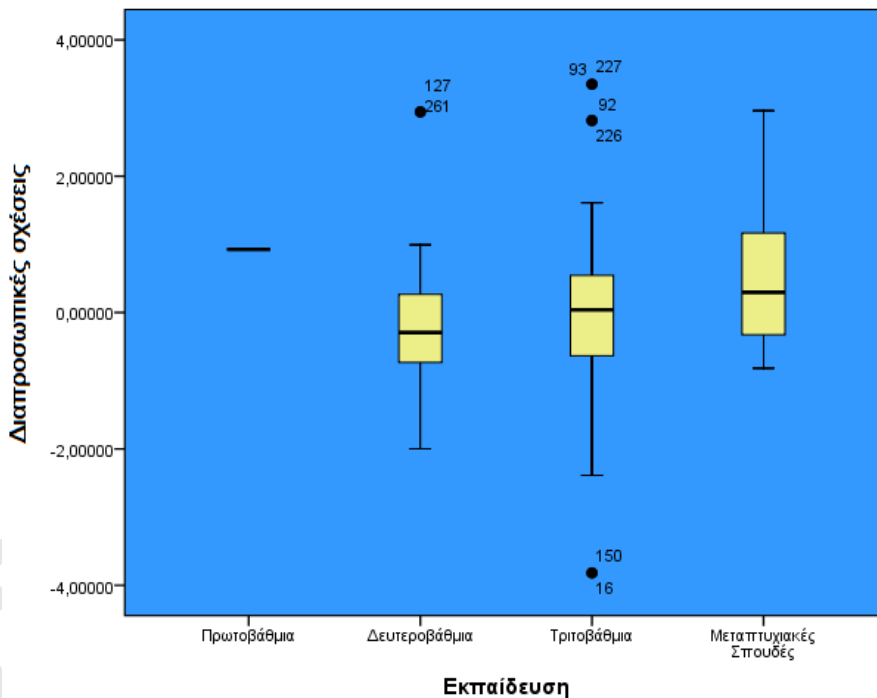
Σχήμα 4.11.: Σχέση εκπαίδευσης-συστήματος διοίκησης



Σχήμα 4.12.: Σχέση εκπαίδευσης-καθαυτής εργασίας



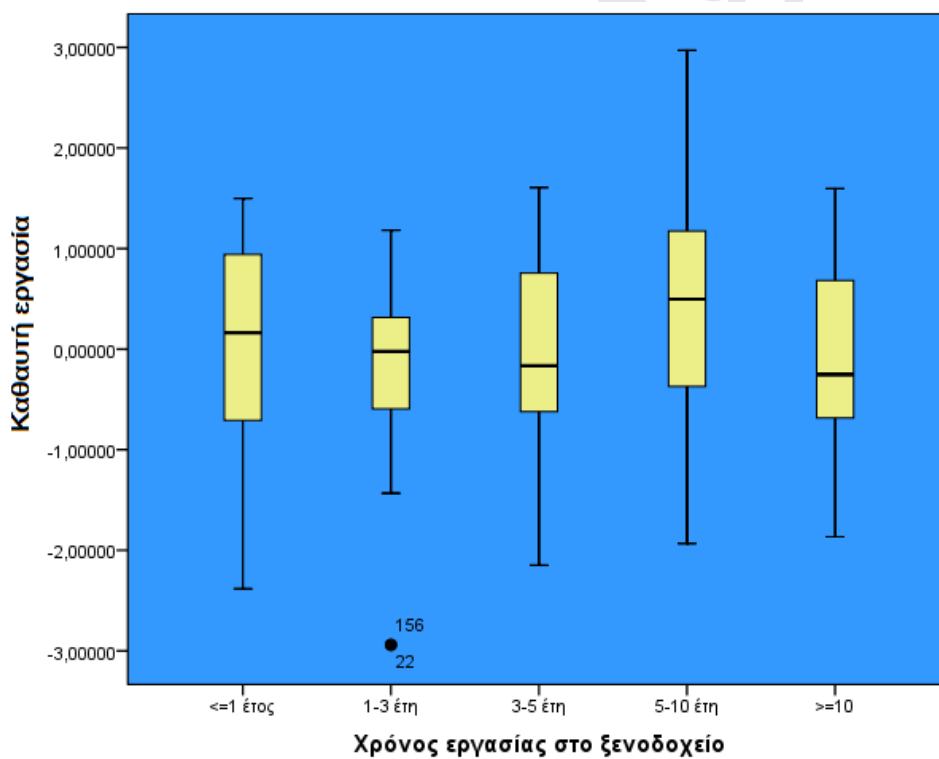
Σχήμα 4.12.: Σχέση εκπαίδευσης-διαπροσωπικών σχέσεων



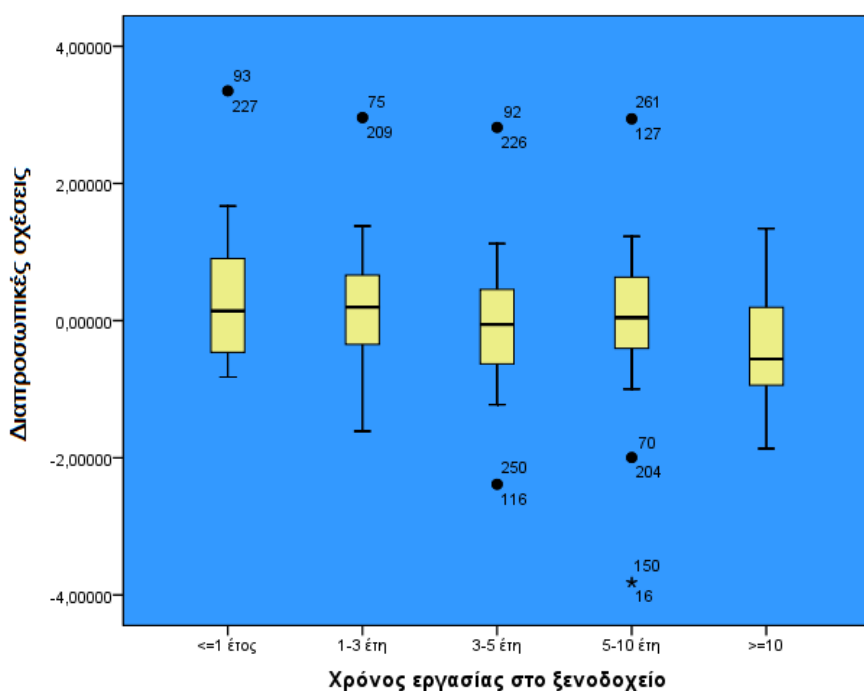
Σχετικά με το χρόνο εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες «Καθαυτή εργασία» (0.002), όπου φαίνεται από τα αντίστοιχα boxplots ότι υπάρχει σταδιακή μείωση της ικανοποίησης,

με εξαίρεση την κατηγορία 5 – 10 ετών εργασίας, όπου υπάρχει αύξηση, για να πέσει σημαντικά και πάλι στους εργαζομένους που δουλεύουν στο ξενοδοχείο περισσότερα από 10 έτη, και στον παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις» (0.006), όπου παρατηρείται μια πολύ μικρή μείωση στην κλίμακα όσων εργάζονται 3 – 5 έτη, παραμένει το επίπεδο σχεδόν ίδιο στην επόμενη κλίμακα και παρατηρείται μια σημαντική μείωση στην κλίμακα των εργαζομένων που δουλεύουν περισσότερα από 10 χρόνια.

**Σχήμα 4.13.: Σχέση χρόνου εργασίας στο ξενοδοχείο-καθαυτής εργασίας**



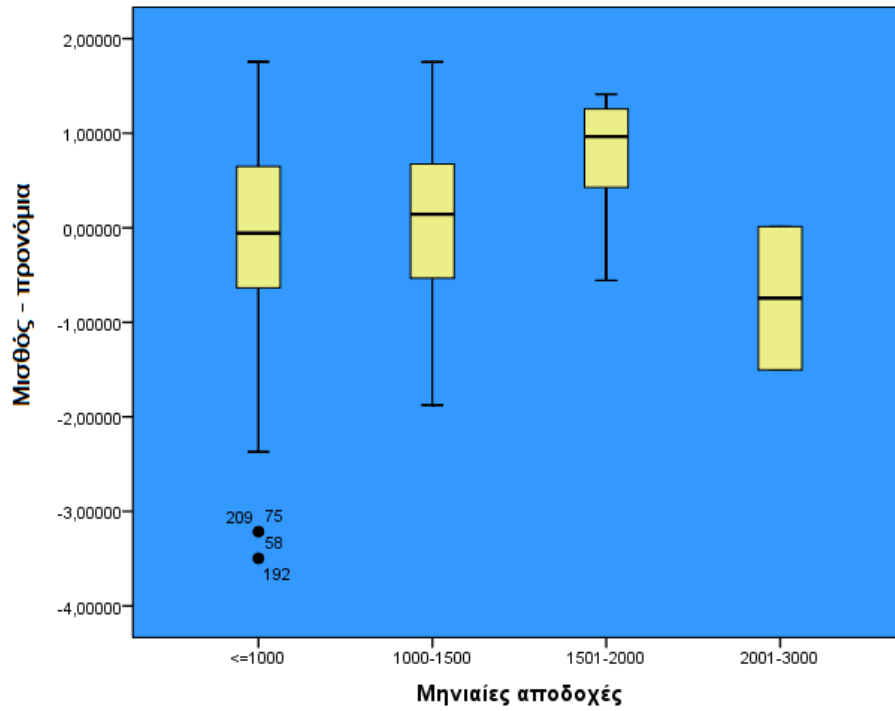
**Σχήμα 4.14.: Σχέση χρόνου εργασίας στο ξενοδοχείο- διαπροσωπικών σχέσεων**



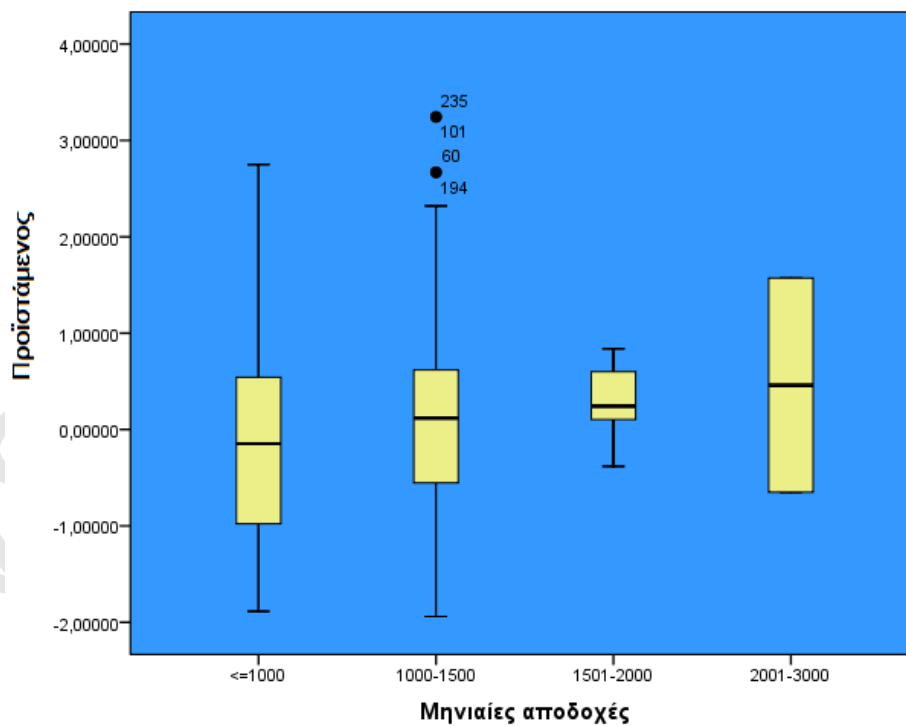
Σχετικά με τις μηνιαίες αποδοχές (επισημαίνεται πως μόλις το 1,5% λαμβάνει άνω των 2000 - 3000€, 5,2% λαμβάνει 1501 - 2000€, 51,5% έχει μισθό 1001 - 1500€, ενώ μέχρι 1000€ παίρνει το 41,8% των εργαζομένων), υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες «Μισθός - Προνόμια» (0.006), «Προϊστάμενος» (0.041), «Περιβάλλον εργασίας» (0.009), «Καθαυτή εργασία» (0.013), και «Διαπροσωπικές σχέσεις» (0.001). Για τον παράγοντα «Μισθός - Προνόμια», υπάρχει μια μικρή αύξηση στην κατηγορία 1000-1500€ σε σχέση με την κατηγορία έως 1000€, ακολουθεί μεγάλη αύξηση στην κλίμακα 1500-2000€ ενώ παρατηρείται μία μείωση την τελευταία κατηγορία 2000-3000€. Όσον αφορά τον παράγοντα «Προϊστάμενος», υπάρχει σταδιακή αύξηση της ικανοποίησης από αυτόν τον παράγοντα όσο ανεβαίνει η μισθολογική κλίμακα. Στη συνέχεια, η ικανοποίηση από τον παράγοντα «Περιβάλλον εργασίας» αυξάνεται ελαφρώς στη μισθολογική κλίμακα 1000-1500€, μειώνεται ξανά στην κλίμακα 1500-2000 έως τα επίπεδα της κλίμακας μέχρι 1000€ και αυξάνεται πολύ στην κλίμακα 2000-3000. Η ικανοποίηση από τον παράγοντα «Καθαυτή εργασία», αυξάνεται στη δεύτερη μισθολογική κατηγορία και μειώνεται σταδιακά στις επόμενες δύο κατηγορίες. Επιπλέον, η ικανοποίηση από τον παράγοντα «Διαπροσωπικές σχέσεις» είναι στο ίδιο περίπου

επίπεδο για τις δύο πρώτες μισθολογικές κατηγορίες και μειώνεται σταδιακά στις επόμενες δύο.

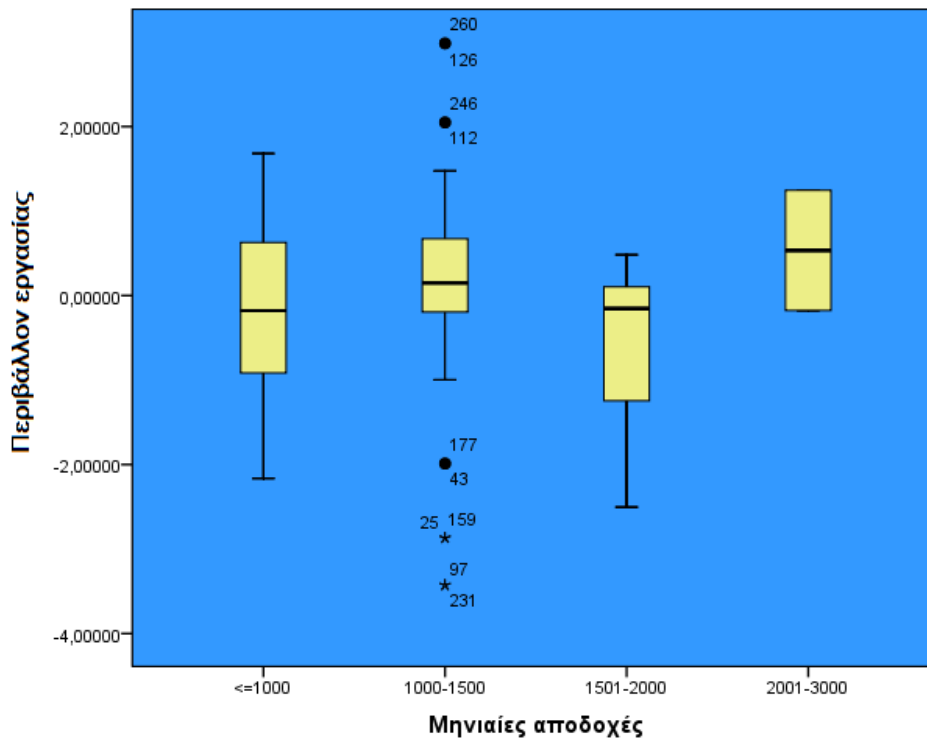
**Σχήμα 4.15.: Σχέση μηνιαίων αποδοχών-μισθού&προνομίων**



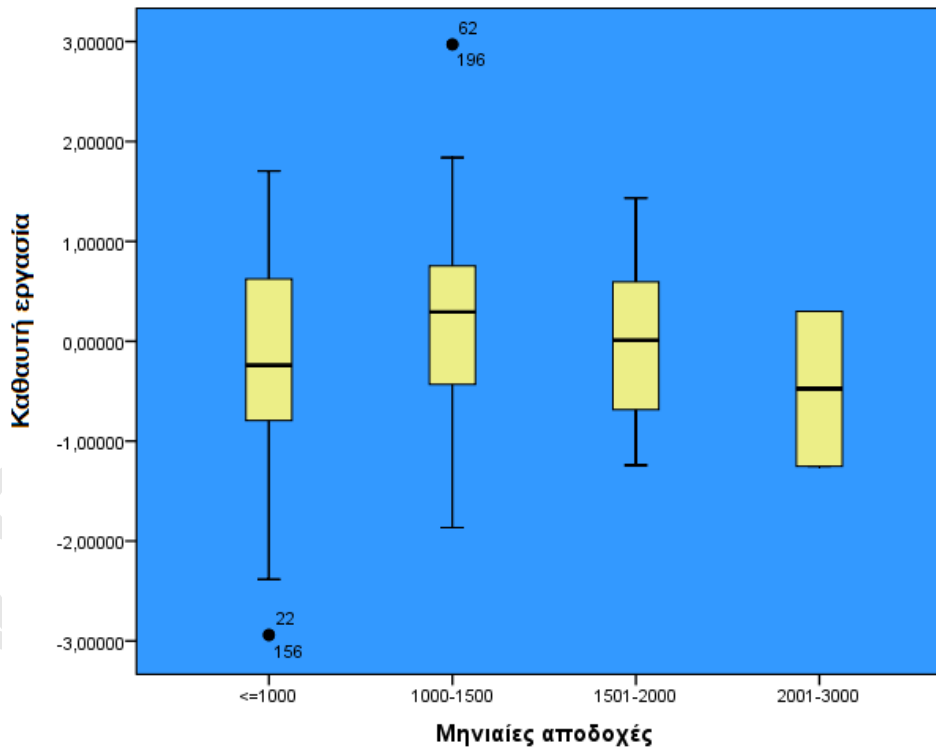
**Σχήμα 4.16.: Σχέση μηνιαίων αποδοχών-προϊστάμενου**



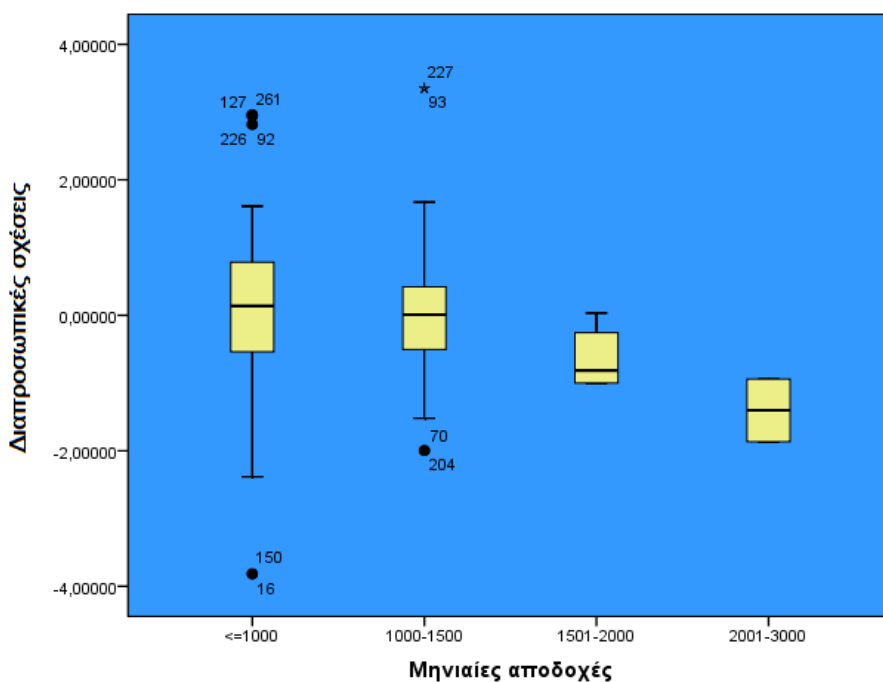
Σχήμα 4.17.: Σχέση μηνιαίων αποδοχών-περιβάλλοντος εργασίας



Σχήμα 4.18.: Σχέση μηνιαίων αποδοχών-καθαυτής εργασίας

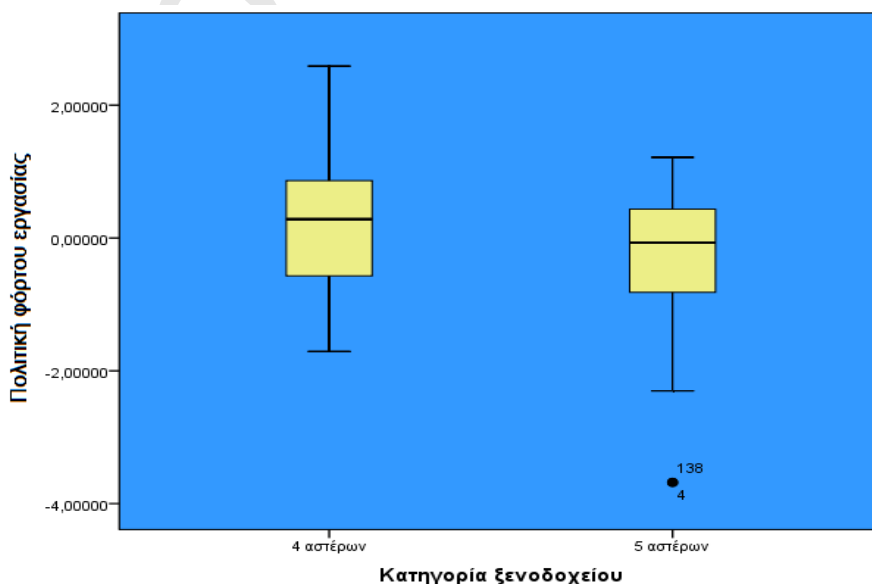


**Σχήμα 4.19.: Σχέση μηνιαίων αποδοχών-διαπροσωπικών σχέσεων**



Τέλος, σχετικά με την κατηγορία του ξενοδοχείου, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στον παράγοντα «Πολιτική φόρτου εργασίας» (0.000). Φαίνεται από το σχήμα 4.20 ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4 αστερών έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όσον αφορά τον «επιμερισμό της δουλειάς στο τμήμα» και την «πολιτική αδειών για διακοπές και ασθένεια».

**Σχήμα 4.20.: Σχέση κατηγορίας ξενοδοχείου-πολιτικής φόρτου εργασίας**



### 4.3. Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο front office, φαίνεται ότι οι άντρες είναι σημαντικά περισσότεροι. Αυτό ίσως οφείλεται στη φύση της δουλειάς, δηλαδή στα ωράρια και στις δυσκολίες που έχει η θέση αυτή στην καθημερινότητά της. Το γεγονός αυτό αναφέρουν και οι Pinar et al., (2011, στους Kara, Uysal & Magnini, 2012), ενώ προσθέτουν ότι ο γάμος η εγκυμοσύνη και κοινωνικά στερεότυπα, καθιστούν τις γυναίκες πιο «αδύναμες» σε σχέση με τους άντρες στις εν λόγω θέσεις. Επιπλέον, σχεδόν το 74% των εργαζομένων είναι έως 39 ετών, κάτι που φαίνεται λογικό, δεδομένου ότι είναι μία εργασία που χρειάζεται πολλή ενέργεια και ίσως υπάρχει η αντίληψη ότι αποτελεί «σκαλοπάτι» για υψηλότερες θέσεις και όχι για μακροπρόθεσμη παραμονή.

Ένα άλλο στοιχείο είναι πως στη μεγάλη πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι έχουν λάβει τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό έχει κάνει περαιτέρω σπουδές. Αυτό δείχνει πως προτιμώνται μορφωμένα άτομα- άλλωστε και η οικονομική συγκυρία έχει οδηγήσει σε υπερπροσφορά μορφωμένων υποψηφίων- αλλά βλέποντας το μικρό ποσοστό των μεταπτυχιακών σπουδών, γεννάται το ερώτημα εάν δεν κρίνεται απαραίτητο ως προσόν, εάν δηλαδή οι μεταπτυχιακές σπουδές δεν προσφέρουν στις συγκεκριμένες θέσεις κάποια χρήσιμα στοιχεία. Επίσης, ενδέχεται τα άτομα με περαιτέρω σπουδές να πηγαίνουν σε ανώτερες θέσεις από ένα σημείο και μετά.

Σε σχέση με τις αποδοχές των εργαζομένων, σε ποσοστό μεγαλύτερο από 90% λαμβάνουν λιγότερα από 1500 ευρώ το μήνα, ενώ πάνω από 40% παίρνει λιγότερα από 1000 ευρώ μηνιαίως. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι μόλις το 6,7% λαμβάνει πάνω από 1.500 ευρώ το μήνα, δημιουργείται η σκέψη πως οι εργαζόμενοι δεν έχουν πολλά να περιμένουν από άποψης οικονομικής εξέλιξης εάν δεν φύγουν από την υποδοχή για κάποια άλλη θέση.

Από τη συσχέτιση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά στοιχεία, στατιστικά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται στην ηλικία και στις μηνιαίες αποδοχές. Φαίνεται ότι τα άτομα άνω των 50 ετών έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, κάτι που εξηγείται αφενός λόγω των αυξημένων αποδοχών, αφετέρου ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερο κύρος στον εργασιακό τους χώρο. Οι Hulin και Smith (1965), O'Brien και Dowling, (1981), Rhodes, (1983),



Savery (1996 ), (στους Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010), βρήκαν στις έρευνές τους επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ηλικία είναι θετικά συσχετισμένες. Σχετικά με τις μηνιαίες αποδοχές, διαπιστώνεται πως τα άτομα που έχουν μισθό μεγαλύτερο των 1500 ευρώ είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους, κάτι που είναι λογικό, δεδομένου ότι λαμβάνουν μεγαλύτερη αξία και μία μορφή αναγνώρισης για το χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνουν στη δουλειά τους.

Σχετικά με το φύλο, δεν προέκυψε κάποια σχέση. Την ουδετερότητα του φύλου ως παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζουν κι άλλες έρευνες (Linz, 2003, Koyuncu et al., 2006, Eskildsen et al., 2004, Al-Ajmi, 2006, Frye & Mount, 2007, Ward & Sloane, 2000, στους Kara, Uysal & Magnini, 2012), Witt & Nye (1992). Επιπλέον, στην έρευνά τους οι Sarker, Crossman, Chinmeteepituck, (2003), διαπίστωσαν πως τα δέκα πρώτα χρόνια παραμονής στον οργανισμό η εργασιακή ικανοποίηση είναι σταθερή, βαίνει αυξανόμενη την επόμενη δεκαετία και συνεχίζει να αυξάνει, με μικρότερο όμως ρυθμό, για το υπόλοιπο της παραμονής στον οργανισμό, κάτι που δε στηρίζεται από την παρούσα έρευνα

Από την παραγοντική ανάλυση που διεξήχθη, προκύπτουν επιπλέον χρήσιμα συμπεράσματα. Κατ' αρχάς φαίνεται πως ο σημαντικότερος παράγοντας για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση είναι με διαφορά το «σύστημα αμοιβών και παροχών». Αυτό συμφωνεί και με την έρευνα των Gunlu, Aksarayli, Percin, (2010), η οποία δείχνει πως το επίπεδο του εισοδήματος έχει σημαντικά θετική σχέση με την εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία. Αλλά και το HR Focus (2007, στους Gu & Chi Sen Siu, 2009) ανέφερε ότι ο μισθός και τα προνόμια είναι το σημαντικότερο συστατικό της εργασιακής ικανοποίησης σε θέσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, ενώ, αντίστοιχα οι Lee et al. (2006, στους Gu, & Chi Sen Siu, 2009), βρήκαν αντίστοιχα ότι η αντάξια αμοιβή στις εν λόγω θέσεις επηρεάζει σημαντικά τη εργασιακή ικανοποίηση.

Ο αμέσως σημαντικότερος είναι το σύστημα διοίκησης. Οι εργαζόμενοι δηλαδή, επηρεάζονται πολύ από την ορθότητα και τη δικαιοσύνη των πολιτικών που εφαρμόζονται από τους διοικούντες. Τρίτος στη σειρά έρχεται ο παράγοντας «Προϊστάμενος», δηλαδή οι σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι με τον προϊστάμενό τους, εάν τους στηρίζει στη δουλειά τους, εάν τους εμπνέει, εάν τους ανατροφοδοτεί με πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους ώστε να γίνουν καλύτεροι, κλπ.

Ακολουθούν οι υπόλοιποι παράγοντες του πίνακα 4.2. με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας.

Έχει ενδιαφέρον ότι ο παράγοντας «καθαυτή εργασία», δηλαδή το ενδιαφέρον της δουλειάς και το αίσθημα επιτυχίας φαίνεται να εξηγούν μόλις το 4,29% της διακύμανσης. Τα άτομα, δηλαδή, θεωρούν πολύ σημαντικότερο το μισθό από το να βρίσουν ενδιαφέρον στη δουλειά τους. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στο κλίμα ύφεσης που επικρατεί και στην εργασιακή ανασφάλεια. Όπως αναφέρει και ο Chau (1980, στους Lam, Zhang, Baum, 2001) στη μελέτη του για τους παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, βρήκε πως ο σημαντικότερος παράγοντας ήταν η αυτοπραγμάτωση του ατόμου μέσα από την εργασία, εκτός από την περίπτωση που ο μισθός είναι κατώτερος από τις προσδοκίες κάποιου. Σε αυτή την περίπτωση, ο μισθός γίνεται ακόμη σημαντικότερος παράγοντας για την ικανοποίηση της εργασίας.

Οι πληροφορίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τους διοικούντες των τμημάτων υποδοχής, διότι δίνοντας βαρύτητα στους σημαντικούς παράγοντες ή συνδυάζοντας βελτιώσεις σε διαφορετικούς τομείς, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων τους και να αποκομίσουν όλα τα θετικά οφέλη που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2. Επιπλέον βοήθεια προς την κατεύθυνση αυτή, δίνουν τα συμπεράσματα από τη συσχέτιση των επιμέρους παραμέτρων της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά στοιχεία.

Όσον αφορά στο φύλο, οι γυναίκες δείχνουν να ικανοποιούνται περισσότερο στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης σε σχέση με τους άντρες. Την παρατήρηση αυτή επισημαίνουν σε αντίστοιχη έρευνα και οι Kara, Uysal & Magnini, (2012), ενώ οι Garcia-Bernal et al., (2005), διαπίστωσαν πως για τις γυναίκες, σε σχέση με τους άντρες είναι σημαντικότερες οι συνθήκες εργασίας. Στα υπόλοιπα σημεία δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ τους. Σχετικά με την ηλικία, τα άτομα που είναι μεγαλύτερα των 50 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένα από τον προϊστάμενό τους και από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους, ενδεχομένως γιατί με τα χρόνια μπορεί να γίνονται λιγότερο ελαστικοί στη συμπεριφορά τους ή να έχουν αυξημένες απαιτήσεις από τους νεότερους ή ακόμη απλώς να υπάρχει ηλικιακό χάσμα. Η μείωση αυτή ξεκινά μάλιστα από την ηλικιακή ομάδα των 40-49.

Ο μόνος παράγοντας στον οποίο έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες είναι το «περιβάλλον εργασίας», δηλαδή η προοπτική του ξενοδοχείου, ο εξοπλισμός και η ασφάλεια του χώρου, κάτι που μπορεί να οφείλεται στο ότι οι άνθρωποι αυτοί έχουν ήδη δημιουργήσει μια εργασιακή πορεία, οπότε δεν αγχώνονται τόσο εάν το ξενοδοχείο έχει κάποια οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, σε αντίθεση με τους νεότερους, οι οποίοι έχουν πολλά εργασιακά χρόνια να διασχίσουν. Επιπλέον, μπορεί να έχουν χαμηλότερες απαιτήσεις από τους νεότερους σε θέματα εξοπλισμού, καθώς αυτά έχουν ήδη βελτιωθεί σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες που εργάζονταν.

Στις ηλικίες 30-39, υπάρχει η μικρότερη ικανοποίηση από το σύστημα διοίκησης, ενώ παρατηρούνται επίσης ακραίες τιμές στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων με άλλους συναδέλφους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι σε αυτή την ηλικία τα άτομα έχουν αποκτήσει μία εργασιακή εμπειρία και προσπαθούν να αναδειχτούν στον εργασιακό τους χώρο, επομένως ίσως να δημιουργούνται συγκρούσεις και αμφισβητήσεις τόσο ως προς τη διοίκηση, όσο και προς τους υπολοίπους.

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, αξίζει να σημειωθεί ότι όσοι έχουν μεταπτυχιακές σπουδές έχουν χαμηλότερη ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών και παροχών αλλά και από το σύστημα διοίκησης γενικότερα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις τόσο για χρηματικές απολαβές όσο και για πιο εξελιγμένο σύστημα διοίκησης. Την άποψη αυτή στηρίζει και η έρευνα των Vollmer και Kinney (1955, στους Lam, Zhang, Baum, 2001) , στην οποία διαπίστωσαν πως όσο περισσότερο ανεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο ενός ατόμου, τόσο αυξάνονται οι προσδοκίες του και είναι πιθανότερο να είναι δυσαρεστημένο από την εργασία του. Η ίδια ομάδα ατόμων έχει αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία καθαυτή και από τις διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους συναδέλφους, διότι ενδεχομένως έχει καθήκοντα με μεγαλύτερο ενδιαφέρον ή ευθύνη και επίσης μπορεί λόγω της αρτιότερης εκπαίδευσης να είναι και πιο ευέλικτη στις σχέσεις με τους συναδέλφους.

Για τα άτομα που εργάζονται περισσότερο από 10 χρόνια στο ίδιο ξενοδοχείο αξίζει να αναφερθεί ότι παρουσιάζουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους καθαυτή αλλά και από τις διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους. Τα στοιχεία

αυτά μπορεί να είναι σημάδια της πολυετούς διαμονής των ατόμων στον ίδιο εργασιακό χώρο. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν και οι Lam, Zhang & Baum, (2001) μετά την έρευνά τους, ότι δηλαδή τα άτομα που δούλευαν περισσότερο από 10 χρόνια στο ξενοδοχείο ήταν ιδιαίτερα δυσαρεστημένα με την εργασία τους. Όσον αφορά στις μηνιαίες αποδοχές, όσο αυτές αυξάνονται, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και, όπως είναι αναμενόμενο, αυξάνεται και η ικανοποίηση από τον παράγοντα «μισθός- προνόμια». Μπορεί τα άτομα που λαμβάνουν περισσότερα χρήματα να θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους έχει αναγνωρίσει την αξία τους και γι' αυτό να είναι πιο ικανοποιημένοι. Επιπλέον, η κατηγορία των ατόμων που παίρνει 1000-1500 ευρώ, βρίσκει περισσότερο ενδιαφέρον στη δουλειά και έχει μεγαλύτερο αίσθημα επιτυχίας σε σχέση με όσους παίρνουν μισθό λιγότερο από 1000 ευρώ.

Τέλος, εκείνο που αξίζει να σημειωθεί για τις 2 κατηγορίες ξενοδοχείων είναι ότι στα ξενοδοχεία 5 αστέρων υπάρχει χαμηλότερη ικανοποίηση από τον επιμερισμό της δουλειά στο τμήμα και από την πολιτική αδειών. Μία πιθανή εξήγηση σε αυτό είναι ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Αθήνα, ίσως έχουν περισσότερη δουλειά, χωρίς να έχουν το αντίστοιχο προσωπικό.

Τα παραπάνω συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στο να δημιουργηθεί μία αρκετά πλήρης εικόνα της διάρθρωσης της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιαίτερο τομέα του front office ξενοδοχείων. Οι διοικούντες έχουν και τα εργαλεία και την πληροφορία ώστε να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση να βοηθήσουν το ξενοδοχείο συνολικά. Το μόνο που χρειάζεται επιπλέον είναι η θέληση τους.

Θα ήταν χρήσιμο να ερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση στα τμήματα υποδοχής και σε άλλους κλάδους, όπως τα νοσοκομεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε χώρους εστίασης και διασκέδασης, ώστε να υπάρχει και συγκριτική διακλαδική ανάλυση που θα ρίξει φως σε περισσότερες παραμέτρους. Επίσης, η διαχρονική εξέταση της ικανοποίησης των εργαζομένων αυτών, θα προσφέρει περαιτέρω πληροφορίες για τους παράγοντες που την επηρεάζουν ενσωματώνοντας στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, όπως έχει γίνει σε πολλές χώρες, έτσι και στην Ελλάδα, θα ήταν ωφέλιμο να γίνει αντίστοιχη έρευνα και στα υπόλοιπα τμήματα των ξενοδοχείων, ώστε να είναι ξεκάθαρη και διακριτή η εικόνα για όλα τα τμήματα. Η

Ελλάδα ως τουριστική χώρα, αλλά και οποιαδήποτε χώρα θέλει να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη-τουρίστα στα ξενοδοχεία της, θα πρέπει να δώσει μεγάλη βάση στην πρώτη γραμμή των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή μαζί τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Πηγές κεφαλαίου

- Gu, Z., Chi Sen Siu, , R., (2009), Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. An investigation based on employee survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, Issue 5, pp. 561-578
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., Rivera-Torres, P., (2005), Job satisfaction: empirical evidence of gender differences, *Women in Management Review*, Vol. 20, Issue 4, pp. 279-288
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N. S., (2010), Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Issue 5, pp 693 - 717
- Kara, D., Uysal, M. Magnini, V. P., (2012), Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Issue 7, pp. 1047 - 1065
- Lam, T., Zhang, H., Baum, T., (2001), An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management* Vol. 22 Issue 2, pp. 157 - 165
- Sarker, S. J., Crossman, A., Chinmeteeptuck, P. (2003) The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Issue 7, pp 745 - 758
- Tang, X., Gu, Y., (2010), Research on Hotel Staff Job Satisfaction: the Case of Shanghai, 2nd International Conference on Information Management and Engineering, IEEE
- Witt, L.,A., Nye, L.,G. (1992), Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, Issue 6, pp 910 - 917

**Πηγές:**

**Βιβλιογραφία:**

- Βαρβαρέσος, Σ., (2000<sup>α</sup>), «Τουρισμός. Οικονομικές Προσεγγίσεις», Προπομπός, Αθήνα
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000<sup>β</sup>), «Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές», Προπομπός, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ, Έλλην, Αθήνα
- Κάντας Α., (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Κυριακόπουλος, Σ., (2008), «Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική», Πειραιάς
- Νίνα-Παζαρτζή, Ε.Γ., (2005), «Κοινωνική ψυχολογία», Ιδιωτική έκδοση, Αθήνα
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανικούλα, Αθήνα
- Παπανίκος, Γ.,Θ., (2004), «Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία», Ι.Τ.Ε.Π.- ειδικές εκδόσεις, Αθήνα
- Παυλόπουλος, Π. Γ., (2007), «Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους: Ρόλος, Προοπτικές, Μέτρα», ΙΤΕΠ – Μελέτες, Αθήνα
- Πετρίδου Ε., (2001), Διοίκηση – Μάνατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση, Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
- Aamodt M., (2004), “Applied Industrial/Organizational Psychology”, Belmont: Thomson
- Arnold J. et al. (2005), “Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace”, Harlow, England: Prentice Hall
- Carrel M. R., Jennings D. F., Heavrin J. D. C., (1997), “Fundamentals of Organizational Behavior”, Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall

- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., (2005), “Tourism – Principles and Practice”, Pearson Education Limited
- Cullen, N., C., (2001). «Team Power, managing human resources in the hospitality industry», Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Lickorish, L., J., Jenkins, C., L., (2004), «Μια εισαγωγή στον τουρισμό», Κριτική, Αθήνα
- Oldham, G., R., Hackman, R., J., (2005), “How job characteristics theory happened”, in “Great minds in Management”, Oxford University Press, NY
- Pettinger, R., (2000), «Mastering organizational behavior». Palgrave, New York
- Riggio R. E., (2000), “Introduction to Industrial/Organizational Psychology” Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Rutherford, D., G., (1999), «Ξενοδοχείο - Διοίκηση και λειτουργίες», Έλλην, Αθήνα
- Silverthorne, C. P., (2005), “Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective”, New York University Press, NY

#### **Αρθρογραφία:**

- Arnett, D., B., Laverie, D., A., Mclane, C., (2002), Using Job Satisfaction and Pride as Internal - marketing Tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, Issue 2, pp 87 - 96
- Arnolds, C. A., Boshoff, C., (2002), Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, Issue 4, pp 697–719
- Barnett, J. H., Openshaw, R., (2011), Changing Salaries, Changing Minds: Examining the Merits of Merit Pay, *Journal of Contemporary Issues in Education*, Vol. 6, Issue 1, pp 24–34
- Bitmiş, M.G, Ergeneli, A.,(2011), Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 5, Issue 2, pp 90–100



- Brunold, J., Durst, S., (2012), Intellectual Capital Risks and Job Rotation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, Issue 2
- Dalton, D. R., Todor, W. D., (1982), Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, Vol. 7, Issue 2, pp. 212-218.
- DeMato, D.S., Cole, Curcio C., (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look., *Professional School Counseling Journal*, Vol. 7, Issue. 4, pp 236-245
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, Issue 4, pp 500 - 507.
- Elstad, E., Christophersen, K. A., Turmo, A., (2011), Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behavior among teachers, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, Vol.14, Issue 4, pp 405-421
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., Hui, M. K., (2011), The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp 319-328
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., (2011), Cultural distance and expatriate job satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, Issue 1, pp 49-60
- Gale, E. A. M., (2004), The Hawthorne studies - a fable for our times? *QJM*, Vol. 97, Issue 7, pp 439-449
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., Rivera-Torres, P., (2005), Job satisfaction: empirical evidence of gender differences, *Women in Management Review*, Vol. 20, Issue 4, pp. 279-288
- Gardner, A., C., (2011), Goal Setting and Gainsharing: The Evidence on Effectiveness, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, Issue 4, pp 236-244
- Green, F., Tsitsianis, N., (2005), An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.43, Issue 3, pp 401-429

- Gu, Z., Chi Sen Siu, , R., (2009), Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. An investigation based on employee survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, Issue 5, pp. 561-578
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N. S., (2010), Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Issue 5, pp 693 - 717
- Hinkin, T., R., Tracey, J., B. (2000), The cost of turnover: putting a price on the learning curve, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, Issue 3, pp 14 - 21.
- Jang, J., George, R. T., (2012), Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, Issue 2, pp 588-595
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M., K., (2002), Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Issue 3, pp 530-541
- Kara, D., Uysal, M. Magnini, V. P., (2012), Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Issue 7, pp. 1047 – 1065
- Karatepe, O., M., Uludag, O. (2008), Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 10, Issue 2, pp 111–126
- Kim, B., P., Murrmann, S., K., Lee, G., (2009), Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Issue 4, pp 612 - 619
- Lam, W., Chen, Z., (2012), When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Issue 1, pp. 3-11

- Lam, T., Zhang, H., Baum, T., (2001), An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management* Vol. 22 Issue 2, pp. 157 - 165
- Lee, G., Magnini, V. P., Kim, B., (2011), Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 1, pp 22–30
- Lee, C., Way, K., (2010), Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Issue 3, pp 344 - 353
- Liao, S., H., Hu, D. C., Chung, H., Y., (2009) The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, Issue 8, pp 1810 – 1826
- Locke, E.A., (1969), What is job satisfaction? , *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 4, Issue 4, pp 309-336
- Lommerud, K. E., (2012), Employment Protection Versus Flexicurity: On Technology Adoption in Unionised Firms, *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 114, Issue 1, pp 177–199
- Macefield R., (2007), Usability Studies and the Hawthorne Effect, *Journal of Usability Studies*, Vol. 2, Issue 3, pp 145-154
- Markovits, Y., Davis, A. J., van Dick, (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, Issue 1, pp 77-99
- Markussen, S., Roed, K., Rogeberg, O. J., Gaure S., (2011), The anatomy of absenteeism, *Journal of Health Economics*, Vol. 30, Issue 2, pp 277–292
- Nasution, D., Ostermark, R., (2012), The impact of social pressures, locus of control, and professional commitment on auditors' judgment: Indonesian evidence, *Asian Review of Accounting*, Vol. 20, Issue 2, pp. 163-178
- O'Neill, J., Davis, K., (2011), Work stress and well-being in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp.385-390

- Origo F., Pagani L., (2009), Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work, *Labour Economics*, Vol. 16, No 5, pp 547 – 555
- Öztürk, H., Bahcecik, N., Baumann, S., (2006), Nursing Satisfaction and Job Enrichment in Turkey, *Nursing Science Quarterly*, Vol. 19, Issue 4, pp 360-365
- Patah, M. O. R. A., Radz, S. M., Abdullah, R., Adzmy, A., Zain, R. A., Derani N. (2009), The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, Issue 11, pp 167 – 176
- Patton, E., (2011), The devil is in the details: Judgments of responsibility and absenteeism from work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, Issue 4, pp 759–779
- Pelit, E., Ozturk, Y., Arslanturk, Y., (2011), The effects of employee empowerment on employee job satisfaction - A study on hotels in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Issue 6, pp. 784-802
- Qu, H., Zhao, X., (2012), Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 1, pp 22–28
- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1978), A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Issue 2, pp 224-253
- Sarker, S. J., Crossman, A., Chinmeteeputuck, P. (2003) The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Issue 7, pp 745 - 758
- Schjoedt, L., Hauck, R. V., (2008), Conflict Between The Domains Of Work And Family: How Does It Affect Job Satisfaction For Small Business Executives? , *The Journal of International Management Studies*, Vol. 3, Issue 2, pp 69-76
- Silva, P. (2006), Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, pp 317 - 328

- Smerek, R. E., Peterson, M., (2007) Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University, *Research in Higher Education*, Vol. 48, Issue 2, pp 229-250
- Tang, X., Gu, Y., (2010), Research on Hotel Staff Job Satisfaction: the Case of Shanghai, 2nd International Conference on Information Management and Engineering, IEEE
- Tsai, C., W., (2008), Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, in Woodside, A., G., "Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research" , Emerald Group Publishing Limited , Issue 2, pp 293 - 332
- Tsai, M.T., Cheng, N. C., (2011), Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory, *Behaviour & Information Technology*
- Walters, G., Raybould, M., (2007), Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 14 Issue 2 pp 144 - 156
- Wasti, S.A., (2005), Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, Issue 2, pp 290-308
- Walumbwa, F. O., et al., (2011), Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Issue 2, pp 204-213
- Weiss, H. M., (2002), Deconstructing job satisfaction- Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12, Issue 2, pp 173-194
- Wickstrom, G., Bendix, T., (2000), The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne studies actually show?, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 26, Issue 4, pp 363-367
- Witt, L.A., Nye, L.G. (1992), Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, Issue 6, pp 910 - 917.

Yang, J., T., (2010), Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Issue 4, pp 609 – 619

Zatzick, C. D., Iverson, R. D., (2011), Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high involvement work systems, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Issue 17, pp 3462-3476

**Διαδίκτυο:**

ΕΛ.ΣΤΑΤ, Συνοπτική Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος για το 2009, <http://www.statistics.gr/>

ΙΟΒΕ, Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές επιχειρήσεις, Ιανουάριος-Φεβρουάριος-Μάρτιος 2012

ΣΕΤΕ, Παγκόσμιος και ελληνικός τουρισμός, 2009- 2011, <http://www.sete.gr>

ETC, European Tourism in 2012: Trends & Prospects, Quarterly Report (Q1/2012)

Deloitte, The state of play - Spotlight on 2010 hotel performance, 2010 [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

UNWTO, World Tourism Barometer, 2010, Vol. 8, No. 3, <http://unwto.org/en>

WTTC<sup>α</sup>, Travel & Tourism Economic Impact - World, 2011, <http://www.wttc.org/>

WTTC<sup>β</sup>, Travel & Tourism Economic Impact - Greece, 2011, <http://www.wttc.org/>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Λεωνίδα Χυτήρη, για την καθοδήγησή του και όλους όσους βοήθησαν με το δικό τους τρόπο.



Πίνακας 7:

Ξενοδοχειακό δυναμικό κατά κατηγορία - 2010																		
ΠΕΡΙΟΧΗ	5*****			4****			3***			2**			1*			ΣΥΝΟΛΟ		
	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες	Ξενοδοχ.	Δωμάτια	Κλίνες
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>312</b>	<b>51.100</b>	<b>102.429</b>	<b>1.234</b>	<b>101.837</b>	<b>196.862</b>	<b>2.268</b>	<b>92.847</b>	<b>177.923</b>	<b>4.349</b>	<b>122.645</b>	<b>230.358</b>	<b>1.569</b>	<b>29.231</b>	<b>55.835</b>	<b>9.732</b>	<b>397.660</b>	<b>763.407</b>
<b>ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>39</b>	<b>7.011</b>	<b>13.455</b>	<b>139</b>	<b>11.037</b>	<b>20.919</b>	<b>286</b>	<b>12.066</b>	<b>22.541</b>	<b>633</b>	<b>17.256</b>	<b>32.126</b>	<b>234</b>	<b>4.080</b>	<b>7.732</b>	<b>1.331</b>	<b>51.450</b>	<b>96.773</b>
ΑΤΤΙΚΗ	29	6.345	11.983	97	8.000	14.993	141	7.122	13.173	295	9.253	17.035	130	2.462	4.666	692	33.182	61.850
ΑΘΗΝΑ	14	4.117	7.741	41	4.424	8.091	45	3.159	5.687	90	3.258	5.925	56	1.217	2.251	246	16.175	29.695
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	1	77	125	1	23	45	8	480	860	22	794	1.412	7	156	317	39	1.530	2.759
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΤΤΙΚΗΣ	13	2.096	4.004	35	3.216	6.193	40	2.188	4.160	98	3.402	6.304	20	388	705	206	11.290	21.366
ΝΗΣΙΑ ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ	1	55	113	14	258	502	29	1.062	2.012	70	1.617	3.042	45	679	1.357	159	3.671	7.026
ΝΗΣΙΑ ΛΑΚΩΝΙΚΟΥ ΚΟΛΠΟΥ	0	0	0	6	79	162	19	233	454	15	182	352	2	22	36	42	516	1.004
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑ	0	0	0	5	279	597	32	1.026	1.942	28	604	1.138	14	176	345	79	2.085	4.022
ΒΟΙΩΤΙΑ	3	69	151	2	49	88	11	315	589	12	280	531	7	86	157	35	799	1.516
ΕΥΒΟΙΑ	3	228	459	13	1.594	3.097	48	2.206	4.257	158	4.254	8.064	29	570	1.081	251	8.852	16.958
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑ	3	197	494	3	31	69	15	165	312	16	444	811	1	5	10	38	842	1.696
ΦΘΙΩΤΙΔΑ	1	172	368	6	393	792	9	425	801	93	1.872	3.501	43	691	1.294	152	3.553	6.756
ΦΩΚΙΔΑ	0	0	0	13	691	1.283	30	807	1.467	31	549	1.046	10	90	179	84	2.137	3.975
<b>ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ</b>	<b>15</b>	<b>3.739</b>	<b>7.920</b>	<b>113</b>	<b>5.143</b>	<b>10.141</b>	<b>225</b>	<b>7.694</b>	<b>14.788</b>	<b>361</b>	<b>9.292</b>	<b>17.640</b>	<b>101</b>	<b>1.295</b>	<b>2.559</b>	<b>815</b>	<b>27.163</b>	<b>53.048</b>
ΑΡΓΟΛΙΔΑ	5	612	1.189	21	1.514	2.937	28	1.684	3.191	68	2.157	4.169	27	293	551	149	6.260	12.037
ΑΡΚΑΔΙΑ	1	8	16	21	224	529	29	412	819	35	709	1.313	12	174	328	98	1.527	3.005
ΑΧΑΪΑ	0	0	0	19	1.040	2.046	33	1.327	2.524	54	1.364	2.595	12	143	277	118	3.874	7.442
ΗΛΕΙΑ	3	1.383	2.972	11	796	1.497	16	522	974	40	1.167	2.247	11	171	402	81	4.039	8.092
ΚΟΡΙΝΘΙΑ	3	714	1.356	13	709	1.351	34	1.544	3.025	51	1.387	2.570	13	167	330	114	4.521	8.632
ΛΑΚΩΝΙΑ	0	0	0	19	262	579	49	1.029	2.012	43	901	1.691	11	141	296	122	2.333	4.578
ΜΕΣΣΗΝΙΑ	3	1.022	2.387	9	598	1.202	36	1.176	2.243	70	1.607	3.055	15	206	375	133	4.609	9.262
<b>ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ</b>	<b>22</b>	<b>3.480</b>	<b>6.714</b>	<b>100</b>	<b>10.881</b>	<b>20.787</b>	<b>199</b>	<b>12.687</b>	<b>24.324</b>	<b>518</b>	<b>17.433</b>	<b>33.340</b>	<b>83</b>	<b>1.708</b>	<b>3.312</b>	<b>922</b>	<b>46.189</b>	<b>88.477</b>
ΖΑΚΥΝΘΟΣ	4	383	766	23	2.048	4.061	66	5.605	10.882	169	6.792	13.067	10	264	527	272	15.092	29.303
ΙΘΑΚΗ	0	0	0	2	27	61	3	56	105	2	42	81	0	0	0	7	125	247
ΚΕΡΚΥΡΑ	14	2.833	5.397	53	6.972	12.955	86	5.399	10.234	188	6.434	12.109	59	1.226	2.370	400	22.864	43.065
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	3	162	347	13	1.479	2.975	27	1.015	1.927	90	2.530	4.939	8	111	213	141	5.297	10.401
ΛΕΥΚΑΔΑ	1	102	204	6	289	598	13	489	958	68	1.593	3.061	5	92	172	93	2.565	4.993
ΜΕΓΑΝΗΣΙ	0	0	0	1	50	100	1	29	49	0	0	0	0	0	0	2	79	149
ΠΑΞΟΙ	0	0	0	2	16	37	3	94	169	1	42	83	1	15	30	7	167	319
<b>ΗΠΕΙΡΟΣ</b>	<b>6</b>	<b>599</b>	<b>1.224</b>	<b>56</b>	<b>997</b>	<b>2.051</b>	<b>120</b>	<b>2.593</b>	<b>5.087</b>	<b>147</b>	<b>2.722</b>	<b>5.201</b>	<b>32</b>	<b>540</b>	<b>1.031</b>	<b>361</b>	<b>7.451</b>	<b>14.594</b>
ΑΡΤΑ	0	0	0	2	155	346	2	65	120	9	141	261	1	6	10	14	367	737
ΘΕΣΠΡΩΤΙΑ	2	89	175	7	273	494	17	578	1.119	20	394	732	8	150	292	54	1.484	2.812

ΙΩΑΝΝΙΝΑ	4	510	1.049	39	408	894	81	1.028	2.070	63	1.045	2.012	10	153	264	197	3.144	6.289
ΠΡΕΒΕΖΑ	0	0	0	8	161	317	20	922	1.778	55	1.142	2.196	13	231	465	96	2.456	4.756
<b>ΝΗΣΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ</b>	<b>6</b>	<b>768</b>	<b>1.558</b>	<b>32</b>	<b>1.500</b>	<b>2.725</b>	<b>126</b>	<b>4.236</b>	<b>8.055</b>	<b>190</b>	<b>4.412</b>	<b>8.342</b>	<b>53</b>	<b>759</b>	<b>1.462</b>	<b>407</b>	<b>11.675</b>	<b>22.142</b>
ΛΕΣΒΟΣ	2	306	631	12	469	927	54	2.090	3.984	62	1.334	2.545	17	303	586	147	4.502	8.673
ΣΑΜΟΣ	2	386	808	5	335	603	45	1.678	3.210	117	2.785	5.271	30	396	764	199	5.580	10.656
ΧΙΟΣ	2	76	119	15	696	1.195	27	468	861	11	293	526	6	60	112	61	1.593	2.813
<b>ΚΡΗΤΗ</b>	<b>76</b>	<b>15.626</b>	<b>31.265</b>	<b>232</b>	<b>24.209</b>	<b>46.766</b>	<b>335</b>	<b>15.540</b>	<b>29.278</b>	<b>696</b>	<b>24.546</b>	<b>44.202</b>	<b>210</b>	<b>5.486</b>	<b>10.067</b>	<b>1.549</b>	<b>85.407</b>	<b>161.578</b>
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	26	7.150	14.374	103	12.695	24.473	100	5.239	9.944	176	6.355	11.830	96	3.148	5.732	501	34.587	66.353
ΛΑΣΗΘΙ	24	4.383	8.730	34	3.194	6.127	33	1.586	3.024	84	2.706	4.939	33	484	907	208	12.353	23.727
ΡΕΘΥΜΝΟ	10	2.157	4.286	47	4.584	8.844	92	4.114	7.742	139	4.824	8.811	26	545	1.020	314	16.224	30.703
ΧΑΝΙΑ	16	1.936	3.875	48	3.736	7.322	110	4.601	8.568	297	10.661	18.622	55	1.309	2.408	526	22.243	40.795
<b>ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ</b>	<b>49</b>	<b>10.910</b>	<b>22.224</b>	<b>166</b>	<b>29.133</b>	<b>56.501</b>	<b>249</b>	<b>13.412</b>	<b>25.768</b>	<b>492</b>	<b>16.136</b>	<b>30.194</b>	<b>77</b>	<b>1.282</b>	<b>2.471</b>	<b>1.033</b>	<b>70.873</b>	<b>137.158</b>
ΑΣΤΥΠΑΛΛΙΑ	0	0	0	1	14	25	4	95	196	10	109	209	1	17	29	16	235	459
ΚΑΛΥΜΝΟΣ	0	0	0	1	10	20	5	187	351	32	636	1.203	1	14	29	39	847	1.603
ΚΑΡΠΑΘΟΣ	1	139	300	8	225	432	30	960	1.792	71	1.483	2.741	4	41	72	114	2.848	5.337
ΚΑΣΟΣ	0	0	0	0	0	0	1	13	25	3	22	41	0	0	0	4	35	66
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ	0	0	0	1	19	39	1	3	8	3	29	49	0	0	0	5	51	96
ΚΩΣ	17	3.144	6.679	43	9.803	19.426	50	3.131	6.119	148	5.759	10.764	7	107	205	265	21.944	43.193
ΛΕΙΨΟΙ	0	0	0	0	0	0	2	58	104	0	0	0	1	10	21	3	68	125
ΛΕΡΟΣ	0	0	0	2	132	260	1	31	56	19	487	885	4	43	84	26	693	1.285
ΝΙΣΥΡΟΣ	0	0	0	0	0	0	1	20	37	3	53	105	0	0	0	4	73	142
ΠΑΤΜΟΣ	0	0	0	1	4	9	5	224	422	31	614	1.152	5	86	175	42	928	1.758
ΡΟΔΟΣ	31	7.627	15.245	105	18.867	36.171	132	8.404	16.102	165	6.824	12.820	54	964	1.856	487	42.686	82.194
ΣΥΜΗ	0	0	0	4	59	119	6	103	202	4	82	152	0	0	0	14	244	473
ΤΗΛΟΣ	0	0	0	0	0	0	7	152	279	2	35	67	0	0	0	9	187	346
ΧΑΛΚΗ	0	0	0	0	0	0	4	31	75	1	3	6	0	0	0	5	34	81
<b>ΚΥΚΛΑΔΕΣ</b>	<b>31</b>	<b>1.417</b>	<b>2.818</b>	<b>162</b>	<b>5.377</b>	<b>10.250</b>	<b>193</b>	<b>5.094</b>	<b>9.832</b>	<b>436</b>	<b>9.549</b>	<b>18.334</b>	<b>174</b>	<b>2.532</b>	<b>4.951</b>	<b>996</b>	<b>23.969</b>	<b>46.185</b>
ΑΜΟΡΓΟΣ	0	0	0	0	0	0	3	94	187	8	103	208	0	0	0	11	197	395
ΑΝΑΦΗ	0	0	0	0	0	0	1	12	24	0	0	0	0	0	0	1	12	24
ΑΝΔΡΟΣ	1	9	21	3	68	96	10	282	539	10	317	577	5	89	148	29	765	1.381
ΑΝΤΙΠΑΡΟΣ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	96	183	5	81	160	9	177	343
ΘΗΡΑ	12	341	668	74	1.865	3.516	56	1.001	1.905	78	1.905	3.663	49	772	1.544	269	5.884	11.296
ΘΗΡΑΣΙΑ	1	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	6
ΙΟΣ	0	0	0	2	84	166	6	191	388	27	609	1.186	9	150	298	44	1.034	2.038
ΚΕΑ	0	0	0	1	35	68	1	20	34	3	78	148	1	16	32	6	149	282
ΚΙΜΩΛΟΣ	0	0	0	0	0	0	1	5	8	0	0	0	0	0	0	1	5	8
ΚΟΥΦΟΝΗΣΙ	0	0	0	1	2	4	3	78	153	4	52	104	0	0	0	8	132	261
ΚΥΘΝΟΣ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	82	163	0	0	0	3	82	163
ΜΗΛΟΣ	0	0	0	1	29	58	2	23	46	21	444	858	7	96	183	31	592	1.145

ΜΥΚΟΝΟΣ	11	899	1.800	44	1.625	3.199	30	1.082	2.119	39	1.015	1.992	40	557	1.091	164	5.178	10.201
ΝΑΞΟΣ	1	42	87	6	192	399	15	739	1.447	74	1.356	2.602	28	364	719	124	2.693	5.254
ΠΑΡΟΣ	2	96	180	14	714	1.331	20	656	1.229	83	1.729	3.308	18	250	502	137	3.445	6.550
ΣΕΡΙΦΟΣ	0	0	0	0	0	0	3	33	60	5	103	196	3	47	84	11	183	340
ΣΙΚΙΝΟΣ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18	37	0	0	0	1	18	37
ΣΙΦΝΟΣ	0	0	0	2	61	100	7	123	243	18	294	570	2	25	53	29	503	966
ΣΥΡΟΣ	3	28	56	8	355	671	11	299	566	23	515	969	2	23	39	47	1.220	2.301
ΣΧΟΙΝΟΥΣΑ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	46	93	0	0	0	2	46	93
ΤΗΝΟΣ	0	0	0	3	261	491	14	331	640	19	541	1.008	5	62	98	41	1.195	2.237
ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΣ	0	0	0	3	86	151	10	125	244	14	246	469	0	0	0	27	457	864
<b>ΘΕΣΣΑΛΙΑ</b>	<b>23</b>	<b>1.132</b>	<b>2.258</b>	<b>112</b>	<b>2.929</b>	<b>5.839</b>	<b>123</b>	<b>3.626</b>	<b>7.007</b>	<b>250</b>	<b>5.724</b>	<b>10.903</b>	<b>89</b>	<b>1.596</b>	<b>3.142</b>	<b>597</b>	<b>15.007</b>	<b>29.149</b>
ΚΑΡΔΙΤΣΑ	1	71	160	4	136	292	9	244	473	21	373	699	2	85	192	37	909	1.816
ΛΑΡΙΣΑ	2	224	433	0	0	0	12	573	1.071	22	582	1.057	10	235	426	46	1.614	2.987
ΜΑΓΝΗΣΙΑ	18	796	1.576	100	2.216	4.420	68	1.761	3.507	178	4.287	8.196	70	1.194	2.365	434	10.254	20.064
ΤΡΙΚΑΛΑ	2	41	89	8	577	1.127	34	1.048	1.956	29	482	951	7	82	159	80	2.230	4.282
<b>ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ</b>	<b>41</b>	<b>6.030</b>	<b>12.214</b>	<b>112</b>	<b>10.110</b>	<b>19.820</b>	<b>373</b>	<b>14.547</b>	<b>28.631</b>	<b>586</b>	<b>14.553</b>	<b>28.177</b>	<b>500</b>	<b>9.673</b>	<b>18.571</b>	<b>1.612</b>	<b>54.913</b>	<b>107.413</b>
ΓΡΕΒΕΝΑ	0	0	0	1	28	56	11	298	628	9	133	250	3	40	78	24	499	1.012
ΔΡΑΜΑ	0	0	0	3	173	365	10	173	352	4	133	247	3	49	92	20	528	1.056
ΗΜΑΘΙΑ	0	0	0	3	77	156	21	462	962	9	235	448	0	0	0	33	774	1.566
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	13	1.865	3.420	20	1.565	2.750	39	2.359	4.463	30	1.067	2.020	37	781	1.486	139	7.637	14.139
ΚΑΒΑΛΑ	2	179	359	3	160	328	10	564	1.069	25	564	1.078	10	154	325	50	1.621	3.159
ΘΑΣΟΣ	2	184	398	9	784	1.718	30	951	1.869	116	2.322	4.636	49	737	1.420	206	4.978	10.041
ΚΑΣΤΟΡΙΑ	1	38	86	9	225	495	15	490	977	9	168	307	0	0	0	34	921	1.865
ΚΙΛΚΙΣ	0	0	0	1	50	100	8	207	424	7	135	258	3	31	63	19	423	845
ΚΟΖΑΝΗ	1	14	32	1	24	48	20	464	939	12	346	631	1	15	30	35	863	1.680
ΠΕΛΛΑ	0	0	0	5	139	285	32	664	1.337	19	336	692	8	146	293	64	1.285	2.607
ΠΙΕΡΙΑ	3	537	1.067	8	727	1.427	51	1.588	3.227	138	3.555	6.876	193	3.719	7.164	393	10.126	19.761
ΣΕΡΡΕΣ	0	0	0	4	202	405	19	504	966	8	218	423	3	64	130	34	988	1.924
ΦΛΩΡΙΝΑ	0	0	0	1	10	21	17	298	612	16	283	575	1	12	24	35	603	1.232
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ	19	3.213	6.852	44	5.946	11.666	90	5.525	10.806	184	5.058	9.736	189	3.925	7.466	526	23.667	46.526
<b>ΘΡΑΚΗ</b>	<b>4</b>	<b>388</b>	<b>779</b>	<b>10</b>	<b>521</b>	<b>1.063</b>	<b>39</b>	<b>1.352</b>	<b>2.612</b>	<b>40</b>	<b>1.022</b>	<b>1.899</b>	<b>16</b>	<b>280</b>	<b>537</b>	<b>109</b>	<b>3.563</b>	<b>6.890</b>
ΕΒΡΟΣ	2	264	535	2	142	293	13	407	762	27	676	1.250	11	223	423	55	1.712	3.263
ΣΑΜΟΘΡΑΚΗ	0	0	0	0	0	0	6	240	468	6	62	122	2	12	26	14	314	616
ΡΟΔΟΠΗ	0	0	0	6	317	645	12	390	744	3	114	196	1	11	22	22	832	1.607
ΞΑΝΘΗ	2	124	244	2	62	125	8	315	638	4	170	331	2	34	66	18	705	1.404

Πίνακας 8:

Διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών σε καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου και κάμπινγκ, κατά μήνα, για τα έτη 2008 - 2009

ΜΗΝΑΣ	2008					2009					% μεταβολής συνόλου διαν/σεων 2009/2008
	ΣΥΝΟΛΟ	Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου		Κάμπινγκ		ΣΥΝΟΛΟ	Καταλύματα Ξενοδοχειακού τύπου		Κάμπινγκ		
		Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Ημεδαποί	Αλλοδαποί		Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	
ΣΥΝΟΛΟ	65.624.563	16.840.111	47.233.616	810.503	740.333	66.022.270	18.366.858	45.925.585	978.425	751.402	0,6
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	1.073.595	785.421	287.568	60	546	1.082.727	829.378	251.904	1.049	396	0,9
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	1.112.715	786.094	326.306	44	271	1.132.182	841.599	289.273	994	316	1,7
ΜΑΡΤΙΟΣ	1.575.610	992.336	582.647	151	476	1.463.972	976.344	486.064	1.127	437	-7,1
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2.527.451	1.228.052	1.287.495	3.117	8.787	2.700.737	1.286.126	1.401.706	3.577	9.328	6,9
ΜΑΙΟΣ	6.587.620	1.137.890	5.390.102	13.445	46.183	6.512.251	1.219.235	5.203.798	38.229	50.989	-1,1
ΙΟΥΝΙΟΣ	9.711.391	1.561.306	7.969.146	91.071	89.868	9.649.410	1.680.182	7.759.943	120.664	88.621	-0,6
ΙΟΥΛΙΟΣ	12.812.375	2.551.036	9.741.527	263.489	256.323	12.836.965	2.972.537	9.297.120	312.759	254.549	0,2
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	14.014.696	3.326.387	10.037.658	391.081	259.570	14.263.366	3.806.663	9.760.848	428.477	267.378	1,8
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	9.554.021	1.582.646	7.859.492	44.860	67.023	9.530.555	1.760.560	7.635.429	68.254	66.312	-0,2
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	4.222.077	1.107.636	3.100.553	3.082	10.806	4.287.784	1.097.373	3.176.846	2.564	11.001	1,6
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1.265.003	869.678	394.957	32	336	1.294.099	901.040	391.194	600	1.265	2,3
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	1.168.009	911.629	256.165	71	144	1.268.222	995.821	271.460	131	810	8,6



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΙΩΑΝΝΑ ΤΣΟΡΩΝΗ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«Εργασιακή Ικανοποίηση στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία –Μελέτη σε  
Front Office υπαλλήλους ξενοδοχείων πόλεως – η περίπτωση της Αθήνας»**

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα, για αυστηρά επιστημονικούς σκοπούς. Τα αποτελέσματά του χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, η οποία διεξάγεται υπό την εποπτεία του Καθηγητή Λ. Χυτήρη.

Η καταγραφή της εμπειρίας σας κρίνεται απαραίτητη, καθώς θα προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας. Παρακαλείσθε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια, για να ενισχύσετε την εγκυρότητα της έρευνας.

Για περαιτέρω διευκρινίσεις, μπορείτε να επικοινωνήσετε στο τηλέφωνο 6932204829.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη σημαντική βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Ιωάννα Τσορώνη

## ΜΕΡΟΣ Ι

### 1. Φύλο:

- Άρρεν   
Θήλυ

### 2. Ηλικία:

- κάτω των 19   
20 – 29   
30 – 39   
40 – 49   
άνω των 50

### 3. Εκπαίδευση:

- Πρωτοβάθμια   
Δευτεροβάθμια   
Τριτοβάθμια   
Μεταπτυχιακές σπουδές

### 4. Πόσο καιρό εργάζεστε στο ξενοδοχείο αυτό:

- Λιγότερο από 1 έτος   
1 – 3 έτη   
3 – 5 έτη   
5 – 10 έτη   
περισσότερο από 10 έτη

### 5. Μηνιαίες αποδοχές:

- Κάτω των 1000 €   
1000 – 1500 €   
1501 – 2000 €   
2001 – 3000 €   
3001 – 5000 €   
άνω των 5000 €

### 6. Κατηγορία ξενοδοχείου:

- 4 αστέρων   
5 αστέρων

## ΜΕΡΟΣ II

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό ευχαρίστησής σας από τις ακόλουθες διαστάσεις της τρέχουσας εργασίας σας, σημειώνοντας το αντίστοιχο τετράγωνο με Χ.

### 1. Από το μισθό σας:

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

### 2. Από τις αμοιβές παραγωγικότητας (bonus):

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος
- 6. Δεν ισχύει

### 3. Από την πληρωμή των υπερωριών:

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος
- 6. Δεν ισχύει

### 4. Από τις επιπλέον πρόσθετες παροχές που δίνει το ξενοδοχείο (fringe benefits):

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος
- 6. Δεν ισχύει

### 5. Από το πώς επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα:

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

### 6. Από τη σχέση - αναλογία ανταμοιβών και ποινών:

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**7. Από την πολιτική αδειών για διακοπές και ασθένεια:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**8. Από το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**9. Από τις ικανότητες του άμεσου προϊστάμενου σας:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**10. Από το χάρισμα του άμεσου προϊστάμενου σας:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**11. Από το στυλ ηγεσίας του άμεσου προϊστάμενου σας:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**12. Από την υποστήριξη στη δουλειά σας:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**13. Από τις προσδοκίες του άμεσου προϊστάμενου απέναντί σας:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**14. Από τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**15. Από τις ευκαιρίες για εκπαίδευση:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσανεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος



**16. Από το (δίκαιο) σύστημα των προαγωγών;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**17. Από το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά σας;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**18. Από το αίσθημα επιτυχίας που σας δημιουργεί η δουλειά σας;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**19. Από τις ευκαιρίες να αναδείξετε τον εαυτό σας;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**20. Από το μέλλον – προοπτική του ξενοδοχείου;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**21. Από τον εξοπλισμό του ξενοδοχείου;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**22. Από τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφάλειας του ξενοδοχείου για τους εργαζομένους;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**23. Από τη σχέση άμεσου προϊστάμενου – υπαλλήλων;**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσάρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**24. Από τη σχέση ανάμεσα στους συναδέλφους:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσαρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**26. Από την αναπληροφόρηση (σχετικά με τη δουλειά σας) που σας δίνεται:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσαρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**25. Από τη σχέση του τμήματός σας με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου:**

- 1. Πολύ δυσαρεστημένος
- 2. Δυσαρεστημένος
- 3. Αναποφάσιτος
- 4. Ευχαριστημένος
- 5. Πολύ ευχαριστημένος

**ΜΕΡΟΣ III**

**27. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την ακόλουθη πρόταση:**

**«Είμαι γενικά ικανοποιημένος με τη δουλειά μου.»**

- 1. Διαφωνώ απολύτως
- 2. Διαφωνώ εν μέρει
- 3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4. Συμφωνώ εν μέρει
- 5. Συμφωνώ απολύτως