



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

*για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων*

**Κυριακή Πνευματικούδη**

**Συγκρότηση ενός μοντέλου σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Συμβουλευτική Επιτροπή:

**Σταυρινούδης Θεόδωρος**

Καθηγητής  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Παπαθεοδώρου Ανδρέας**

Καθηγητής  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Πουλάκη Ιουλία**

Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Πατρών

Επιταμελής Επιτροπή:

**Σταυρινούδης Θεόδωρος**

Καθηγητής  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Παπαθεοδώρου Ανδρέας**

Καθηγητής  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Πουλάκη Ιουλία**

Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Πατρών

**Κυριακάκη Άννα**

Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Παπαγεωργίου Αθηνά**

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια  
Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

**Γλαβέλη Νίκη**

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου  
Αιγαίου

**Παπαδοπούλου Γεωργία**

Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, εγώ η κάτοχι υπογεγραμμένη δηλώνω ότι: Είμαι η αποκλειστική συγγραφέας της υποβληθείσας διδακτορικής διατριβής με τίτλο «Συγκρότηση ενός μοντέλου σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων». Η συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του Διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Κάθε βοήθεια, την οποία είχα για την προετοιμασία της, αναγνωρίζεται πλήρως και αναφέρεται επακριβώς στην εργασία. Επίσης, επακριβώς αναφέρω στην εργασία τις πηγές, τις οποίες χρησιμοποίησα, και μνημονεύω επώνυμα τα δεδομένα ή τις ιδέες που αποτελούν προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας άλλων, ακόμη κι εάν η συμπερίληψή τους στην παρούσα εργασία υπήρξε έμμεση ή παραφρασμένη. Γενικότερα, βεβαιώνω ότι κατά την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής έχω τηρήσει απαρέγκλιτα όσα ο νόμος ορίζει περί διανοητικής ιδιοκτησίας και έχω συμμορφωθεί πλήρως με τα προβλεπόμενα στο νόμο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων και τις αρχές Ακαδημαϊκής Δεοντολογίας.

Κυριακή Χρ. Πνευματικούδη



Αφιερώνεται  
στον σύζυγό μου Στάθη και  
στον πατέρα μου Χρήστο  
που δεν πρόλαβε να το δει

## Ευχαριστίες

Η εκπόνηση διδακτορικής διατριβής είναι μια μακρόχρονη, επίπονη και σε σημαντικό βαθμό μοναχική διαδικασία. Μοιάζει με το ταξίδι προς μια Ιθάκη. Ένα μεγάλο ταξίδι, γεμάτο τρικιμίες, παύσεις, απογοητεύσεις, χαρές και επιτεύγματα. Για να ολοκληρωθεί μία διατριβή απαιτείται πολύς κόπος και ισχυρή δέσμευση στον στόχο και αυτό που μένει μετά είναι οι εμπειρίες και η ωριμότητα.

Στο ταξίδι εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής είχα την τύχη να έχω καθοδηγητή τον Καθηγητή Θεόδωρο Σταυρινούδη, έναν δάσκαλο με ανοιχτό πνεύμα, τον οποίο και ευχαριστώ θερμά.

Ευχαριστώ επίσης τους γονείς μου Χρήστο και Ιωάννα και στον αδελφό μου Κωνσταντίνο που με στήριξαν σε κάθε βήμα μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγο και συνοδοιπόρο μου στη ζωή Στάθη για την αγόγγιστη στήριξή του καθόλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού, καθώς και στην πεντάχρονη κόρη μου Όλγα που έδειξε μεγάλη κατανόηση για τον χρόνο που της στερήσα και φιλοδοξώ να της τον επιστρέψω.

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1 Η ανάλυση του ειδικότερου αντικειμένου της διατριβής.....	6
2 Η αξία της διατριβής.....	8
3 Ο σκοπός της διατριβής.....	9
4 Η δομή και το περιεχόμενο της διατριβής.....	10
ΜΕΡΟΣ Α'.....	12
ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	13
Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΤΟΥ	
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	13
1.1 Εισαγωγή.....	13
1.2 Η μεθοδολογία ανασκόπησης της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου	
δυναμικού.....	14
1.3 Οι προσεγγίσεις της αρθρογραφίας για τις ανταμοιβές ανθρώπινου	
δυναμικού.....	15
1.4 Η ανάλυση και τα αποτελέσματα κατηγοριοποίησης της έρευνας ανταμοιβών	
ανθρώπινου δυναμικού.....	19
1.5 Οι συνδέσεις μεταξύ των θεματικών περιοχών.....	40
1.6 Η εξέλιξη της αρθρογραφίας Ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού για	
περισσότερο από μισό αιώνα (1960 - 2020).....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	50
ΟΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
.....	50
2.1 Εισαγωγή.....	50
2.2 Οι τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού.....	50
2.3 Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού.....	59
2.4 Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται σε	
εμπειρικές έρευνες.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	76
Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
.....	76
3.1 Εισαγωγή.....	76
3.2 Η μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος.....	76
3.3 Η ταξινόμηση των δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης.....	79
3.4 Οι οικονομικοί δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης.....	81
3.5 Οι μη οικονομικοί δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης.....	88
3.6 Η συχνότητα αναφοράς των ομάδων δεικτών στη διεθνή αρθρογραφία.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	94
ΟΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
.....	94
4.1 Εισαγωγή.....	94
4.2 Οι προηγούμενες εμπειρικές έρευνες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης	
.....	94
4.3 Οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε	
εμπειρικές έρευνες.....	96
4.4 Οι διαστάσεις εμπειρικής μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης.....	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	124
ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	124
5.1 Εισαγωγή .....	124
5.2 Η ξενοδοχειακή βιομηχανία .....	125
5.3 Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων .....	126
5.4 Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων .....	130
5.5 Η οργάνωση και οι λειτουργίες του ξενοδοχείου .....	134
5.6 Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας .....	139
5.7 Τα προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχείων .....	141
5.8 Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στα ελληνικά ξενοδοχεία .....	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	145
ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....	145
6.1 Εισαγωγή .....	145
6.2 Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας .....	146
6.3 Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας .....	150
6.4 Τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου .....	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	157
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	157
7.1 Εισαγωγή .....	157
7.2 Η σύνδεση των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση .....	157
7.3 Η συγκρότηση του μοντέλου της διατριβής .....	159
7.4 Οι τυπολογίες και οι πρακτικές ανταμοιβής .....	165
7.5 Οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης .....	170
7.6 Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία .....	175
7.7 Διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων .....	180
ΜΕΡΟΣ Β' .....	185
Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ .....	185
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	186
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	186
8.1 Εισαγωγή .....	186
8.2 Οι μέθοδοι διεξαγωγής επιστημονικής έρευνας .....	186
8.3 Η μεθοδολογία διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας και ανάλυσης των δεδομένων .....	188
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 .....	192
ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ .....	192
9.1 Εισαγωγή .....	192
9.2 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων .....	192
9.3 Οι πρακτικές ανταμοιβής των συμμετεχόντων .....	201
9.4 Η απόδοση των συμμετεχόντων .....	211
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 .....	220
ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	220
10.1 Εισαγωγή .....	220

10.2 Η κατασκευή του παράγοντα συνολικής εργασιακής απόδοσης .....	220
10.3 Οι στατιστικοί έλεγχοι της εργασιακής απόδοσης των συμμετεχόντων ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών .....	222
10.4 Οι στατιστικοί έλεγχοι της απόδοσης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων .....	228
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 .....	241
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ, ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	241
11.1 Εισαγωγή .....	241
11.2 Οι έλεγχοι για την επιρροή των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις κατηγορίες δημογραφικών χαρακτηριστικών....	242
11.3 Οι έλεγχοι για την επιρροή των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις κατηγορίες εργασιακών χαρακτηριστικών .....	268
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 .....	286
Η ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	286
12.1 Ο στόχος και η πρωτοτυπία της εμπειρικής έρευνας .....	286
12.2 Η σύνοψη των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα .....	287
12.3 Σύνοψη και συζήτηση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας .....	291
12.4 Μίγμα ανταμοιβών που οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης για συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία .....	297
12.5 Το τελικό μοντέλο της διατριβής .....	304
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 .....	307
ΟΙ ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	307
13.1 Η συνεισφορά της διατριβής και της εμπειρικής έρευνας .....	307
13.2 Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	308
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	311
1 Βιβλιογραφία ξενόγλωσση.....	311
2 Βιβλιογραφία ελληνική.....	358
3 Διαδικτυακοί τόποι.....	363
4 Νομοθεσία.....	363
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	365
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ .....	365

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## **1 Η ανάλυση του ειδικότερου αντικειμένου της διατριβής**

Η παρούσα διδακτορική διατριβή, με τίτλο «Συγκρότηση ενός μοντέλου σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εστιάζει στο εξειδικευμένο επιστημονικό πεδίο της Διαχείρισης Ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού (Compensation management), το οποίο εντάσσεται στο ευρύτερο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management), καθώς και της Διοίκησης των Τουριστικών Επιχειρήσεων (Management of Tourism Enterprises), με έμφαση στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την προσέλκυση, διατήρηση και αξιοποίηση των ανθρώπων της, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες ή λειτουργίες της ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας, του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και της αξιολόγησης και ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία της διοίκησης, η οποία δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και θεωρείται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Werbel and DeMarie, 2005). Ιδιαίτερα όσον αφορά στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, το ανθρώπινο δυναμικό τους αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chiang and Birtch, 2008; Namasivayama Miao and Zhao, 2007), δεδομένου ότι είναι από τη φύση τους επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας (Chiang and Birtch, 2008). Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αναγνωριστεί ήδη από τους σχετικούς επαγγελματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Επομένως, πρόκειται για ένα πεδίο που έχει εισέλθει και αναπτύσσεται δυναμικά στο προσκήνιο της διεθνούς αρθρογραφίας και έρευνας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, γενικά (Arrowsmith



et.al., 2010; De Gieter and Hofmans, 2015; Gerhart and Fang, 2014; Sung, Choi and Kang, 2017) αλλά και στον κλάδο των επιχειρήσεων φιλοξενίας ειδικότερα (Ahmat and Arendt, 2019; Joo-Ee, 2016; Mascho and Mao 2017; Namasivayama, Miao and Zhao, 2007).

Επιστρέφοντας στη διαχείριση ανταμοιβών μπορεί να λεχθεί ότι πρόκειται για μια επιμέρους λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία ασχολείται με το σύστημα ανταμοιβών που εφαρμόζει μια επιχείρηση και συγκεκριμένα με τη φύση και το επίπεδο των αμοιβών που παρέχονται. Όταν αναφερόμαστε στον όρο «ανταμοιβές», η σκέψη μας συνήθως οδηγείται στον μισθό και τα χρήματα. Ωστόσο, οι ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια έννοια με ευρύτερο περιεχόμενο (Chiang and Birtch, 2008), περιλαμβάνει οτιδήποτε οι εργοδότες προσφέρουν στους εργαζομένους ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους, και το οποίο οι εργαζόμενοι εκτιμούν. Η σχετική βιβλιογραφία οδήγησε στην ανάπτυξη ποικίλων τυπολογιών ανταμοιβών, οι οποίες αναλύονται στο κεφάλαιο 2 και αποτελούν έναν από τους δύο κύριους άξονες του θεωρητικού υπόβαθρου της διατριβής (με δεύτερο άξονα την ξενοδοχειακή απόδοση). Οι τυπολογίες αυτές δεν αφορούν μόνον στα ξενοδοχεία αλλά στον ευρύτερο επιχειρηματικό κλάδο. Η Διαχείριση των Ανταμοιβών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez and Martínezde-Morentin, 2013; Chang, 2011; De Gieter and Hofmans, 2015; Dulebohn and Werling, 2007), καθώς και της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Επομένως, ο σχεδιασμός και η διαχείριση αποτελεσματικών ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμο ζήτημα για τη διοίκηση και την επιτυχία μιας επιχείρησης (Arrowsmith et.al., 2010; Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez and Martínezde-Morentin, 2013; Bryson et.al., 2017; Hartmann and Slapničar, 2012; Kline and Hsieh, 2007; Kuhn, 2009; Namasivayama, Miao and Zhao, 2007; Sturman and McCabe, 2007; Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009; Werner et.al., 2016), διότι είναι ζήτημα θεμελιώδες για τις εργασιακές σχέσεις και συμβάλλει αποφασιστικά στην προσέλκυση, διατήρηση και υποκίνηση των εργαζομένων, καθώς και στην οργανωσιακή απόδοση, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Ahmat and Arendt, 2019; Mascho and Mao, 2017; Mensah, 2020; Murray, 2020; Torres and Adler, 2012).

## **2 Η αξία της διατριβής**

Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του, το πεδίο των ανταμοιβών, σύμφωνα με τα συμπεράσματα σχετικών άρθρων, όπως Dulebohn and Werling (2007), Dulebohn et.al. (2009) και Gupta and Shaw (2014), ιστορικά έχει ερευνηθεί λιγότερο σε σχέση με άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Προς τούτο συνηγορεί και η βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας και έρευνας ανταμοιβών (όπως παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο της διατριβής), καθώς παλαιότερα και συγκεκριμένα στις δεκαετίες του 60', 70' και 80' εντοπίστηκαν ελάχιστα άρθρα στο πεδίο των ανταμοιβών διεθνώς, ενώ στις επόμενες δεκαετίες ο αριθμός τους αυξάνει σε σημαντικό βαθμό και ακόμη περισσότερο κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αξίζει να σημειωθεί παρενθετικά ότι η εν λόγω βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελεί επιπλέον συνεισφορά της διατριβής στη σχετική επιστημονική έρευνα, καθώς κωδικοποίησε και παρουσίασε τη σχετική αρθρογραφία για το χρονικό διάστημα των 60 τελευταίων ετών (1960-2020).

Τη σημαντική έλλειψη στη σχετική έρευνα που αφορά συγκεκριμένα στον κλάδο της φιλοξενίας τόνισαν οι συγγραφείς Chiang and Birtch (2008), Namasivayama, Miao and Zhao (2007), Sturman and McCabe (2007). Αυτό επιβεβαιώθηκε και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας διατριβής, εντοπίζοντας πολύ μικρό αριθμό άρθρων σχετικά με τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ένα ξεκάθαρο, σημαντικό ερευνητικό κενό για τις ανταμοιβές στον κλάδο της φιλοξενίας, στην κάλυψη του οποίου συμβάλλει η παρούσα διδακτορική διατριβή.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης, η σύγχρονη τάση για ανακατεύθυνση της έρευνας στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας περισσότερο στην απόδοση και τα αποτελέσματα (Arrowsmith et.al., 2010; Fang and Gerhart, 2012; Lin, Trenberth and Kelly, 2010; Perkins and White, 2010; Xavier, 2014) και στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών ανταμοιβής που εφαρμόζονται στην αγορά. Η τάση αυτή επιβεβαιώθηκε επίσης από τη βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής στο εν λόγω αντικείμενο.

Επιπροσθέτως, κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση στο πεδίο των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού εντοπίστηκε η απουσία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου σχεδιασμού αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η διατριβή προσφέρει στην επιστημονική έρευνα ένα κατάλληλο μοντέλο, βασισμένο μάλιστα σε ένα νέο ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο). Πρόκειται για ένα νέο μοντέλο που υιοθετεί μια συνολική ή ολιστική προσέγγιση, ενσωματώνοντας μεγάλο αριθμό μεταβλητών ανταμοιβής και απόδοσης, καθώς επίσης και μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών του δημογραφικού και του εργασιακού προφίλ των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Αυτό αποτελεί τόσο στοιχείο πρωτοτυπίας όσο και συνεισφορά της διατριβής στη σχετική επιστημονική έρευνα.

Οι παραπάνω λόγοι αποτέλεσαν έμπνευση και κίνητρο για μία προσπάθεια διερεύνησης του πεδίου της διαχείρισης ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση και εφαρμογή στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.

### **3 Ο σκοπός της διατριβής**

Θεμελιώδης σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, προτείνοντας εκείνες τις ανταμοιβές που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με συγκεκριμένου δημογραφικό και εργασιακό προφίλ. Πιο συγκεκριμένα, η διατριβή επιδιώκει, στο πλαίσιο μιας εξερευνητικής έρευνας, να διερευνηθεί εάν η παροχή πρακτικών ανταμοιβής επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, λαμβάνοντας υπόψη και τα δημογραφικά και τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά, χρησιμοποιώντας μια οριζόντια προσέγγιση μεγάλου εύρους μεταβλητών όσον αφορά τις ανταμοιβές καθώς και το προφίλ των εργαζομένων.

Προς την κατεύθυνση υλοποίησης του παραπάνω σκοπού, έπρεπε να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι.

Η μελέτη και επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η επιλογή και προσδιορισμός των μεταβλητών ανταμοιβής, ξενοδοχειακής απόδοσης και χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που θα περιληφθούν στο μοντέλο, δηλαδή η συγκρότηση του μοντέλου σύμφωνα πάντα με τη σχετική βιβλιογραφία.

Η δοκιμή του μοντέλου, μέσω εκπόνησης εμπειρικής έρευνας στα ελληνικά ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών.

Ενώ προέκυψε και ένας ακόμη στόχος, ο οποίος αφορά στην αποτύπωση των πρακτικών με τις οποίες ανταμείβεται το ανθρώπινο δυναμικό, στα ελληνικά ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών, γεγονός που έχει σημασία για τους επαγγελματίες του κλάδου.

Προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των παραπάνω στόχων πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες δραστηριότητες που οδήγησαν στη δομή και το περιεχόμενο του κειμένου της διδακτορικής διατριβής, όπως αυτά παρουσιάζονται στην αμέσως επόμενη ενότητα.

#### **4 Η δομή και το περιεχόμενο της διατριβής**

Η διατριβή ξεκινάει με την απαραίτητη εισαγωγή (παρόν κεφάλαιο). Ακολουθεί η ανασκόπηση της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας που αναφέρεται τόσο στις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων όσο και στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα δύο αυτά αντικείμενα αποτελούν τον κύριο κορμό και θεωρητική βάση της διατριβής και της σχετικής έρευνας. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση των προσεγγίσεων και της εξέλιξης της διεθνούς επιστημονικής θεωρίας και έρευνας για τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού (κεφάλαιο 1), καθώς και των τυπολογιών και πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού (κεφάλαιο 2). Στη συνέχεια, έγινε ταξινόμηση των δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης (κεφάλαιο 3), ενώ καταγράφηκαν και οι εμπειρικές προσεγγίσεις μέτρησης αυτής (κεφάλαιο 4).

Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα (κεφάλαιο 5). Το θεωρητικό μέρος της διατριβής ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία (κεφάλαιο 6).

Μετά την αποτύπωση του θεωρητικού πλαισίου, επόμενο βήμα αποτελεί η αποτύπωση του μοντέλου της έρευνας (κεφάλαιο 7). Έπειτα, προχωρώντας προς το εμπειρικό μέρος της διατριβής, ακολουθεί η περιγραφή της μεθοδολογίας έρευνας (κεφάλαιο 8).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Ακολουθεί το κεφάλαιο 10 με την περιγραφή των αποτελεσμάτων των στατιστικών ελέγχων για την επίδραση των πρακτικών ανταμοιβής στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων. Τέλος, στο κεφάλαιο 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τους στατιστικούς ελέγχους για την επιρροή των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις κατηγορίες δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών τους.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας (κεφάλαιο 12), καθώς και με τα τελικά συμπεράσματα αυτής (κεφάλαιο 13).

**ΜΕΡΟΣ Α΄**  
**ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 1.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση των ανταμοιβών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez and Martínezde-Morentin, 2013; De Gieter and Hofmans, 2015; Dulebohn and Werling, 2007), καθώς και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Επομένως, ο σχεδιασμός και διαχείριση αποτελεσματικών ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμο ζήτημα για τη διοίκηση και την επιτυχία μιας επιχείρησης (Arrowsmith et.al., 2010; Kline and Hsieh, 2007; Kuhn, 2009; Mascho and Mao, 2017; Namasivayama, Miao and Zhao, 2007; Sturman and McCabe, 2007; Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009; Werner, et.al., 2016; Xavier, 2014), διότι είναι θεμελιώδους σημασίας για τις εργασιακές σχέσεις και συμβάλλει αποφασιστικά στην προσέλκυση, διατήρηση και υποκίνηση των εργαζομένων, καθώς και στην οργανωσιακή απόδοση, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχείων. Για την καλύτερη κατανόηση των ανταμοιβών και των επιδράσεών τους στους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις, απαιτείται η ανασκόπηση της εξέλιξης της σχετικής αρθρογραφίας σε βάθος ετών υπό μια ολιστική προσέγγιση. Κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί τέτοιες προσπάθειες όπως των Dulebohn and Werling (2007) και των Werner and Ward (2004). Ωστόσο, απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση και μελέτη της εξέλιξης της σχετικής αρθρογραφίας. Η παρούσα διατριβή έχει στόχο να παρουσιάσει μια πλήρη εικόνα της εξέλιξης της αρθρογραφίας των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού για πάνω από μισό αιώνα. Δηλαδή, κωδικοποίησε και παρουσίασε τις επικρατέστερες θεματικές περιοχές και υπο-περιοχές της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (compensation research). Συγκεκριμένα, η ερευνήτρια στηριζόμενη στην προσέγγιση των Werner and Ward (2004), την εξέλιξε και κωδικοποίησε τη σχετική αρθρογραφία για τη χρονική περίοδο από το 1960 έως και το 2020.

## **1.2 Η μεθοδολογία ανασκόπησης της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού**

Για να ικανοποιηθεί ο παραπάνω στόχος συλλέχθηκε και μελετήθηκε η υπάρχουσα σχετική διεθνής επιστημονική έρευνα – αρθρογραφία. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν τα διεθνή επιστημονικά περιοδικά στο αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και επιλέχθηκαν 8 σημαντικά περιοδικά, στα οποία υπήρχε ηλεκτρονική πρόσβαση μέσω της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Πρόκειται για τα περιοδικά: Human Resource Management, Human Resource Management International Digest, Human Resource Management Journal, Human Resource Management Review, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Personnel Journal, The International Journal of Human Resource Management και The Journal of Human Resources. Συλλέχθηκαν συνολικά 342 άρθρα, τα οποία ασχολούνται με τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού (εκ των οποίων μόλις τα 16 άρθρα αφορούν επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού και του τουριστικού εν γένει τομέα). Στη συνέχεια, τα άρθρα μελετήθηκαν ξεκινώντας από τα παλαιότερα προς τα πιο πρόσφατα. Αυτό συνέβαλε ώστε να γίνει ευκολότερα σαφές το πώς εξελίχθηκε διαχρονικά η έρευνα του θέματος των ανταμοιβών. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τις πρώτες τρεις δεκαετίες (δηλαδή δεκαετίες του 60', του 70' και του 80') ο αριθμός των άρθρων είναι αισθητά μικρότερος από τον αντίστοιχο αριθμό άρθρων για τις δεκαετίες του 90', του 2000 και του 2010. Επίσης, κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σημαντική αύξηση της σχετικής αρθρογραφίας. Αυτό αποδεικνύει ότι με την πάροδο του χρόνου το ενδιαφέρον των ερευνητών για τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού ολοένα και μεγαλώνει.

Από τα συνολικά 342 άρθρα, τα 197 ήταν δυνατόν να ταξινομηθούν με σαφήνεια σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές εξυπηρετώντας τον σκοπό της παρούσας διατριβής, και τα οποία αναλύθηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ευρύτατα από ερευνητές οι οποίοι θέλουν να ανασκοπήσουν την αρθρογραφία και έρευνα γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα (Downes and Choi, 2014; Dulebohn and Werling, 2007; Dulebohn et.al., 2009; Gerhart and Fang, 2014; Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016; Sainaghi, 2010; Werner and Ward, 2004 and Teare, 1996). Η ερευνήτρια αποφάσισε ότι η ανάλυση περιεχομένου είναι η πλέον κατάλληλη τεχνική ώστε να διερευνηθεί και αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζονται οι ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού από τους



ερευνητές. Τα άρθρα των Sainaghi (2010), Werner and Ward (2004) και Teare (1996) αποτέλεσαν τη μεθοδολογική βάση για την ανασκόπηση και ταξινόμηση της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης υιοθετήθηκε η προσέγγιση και κατηγοριοποίηση των Werner and Ward (2004) με τις εξής μεθοδολογικές διαφορές. Η συλλογή της αρθρογραφίας έγινε από περιοδικά στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και όχι στο ευρύτερο θεματικό πεδίο του μάνατζμεντ όπως στη μελέτη των Werner and Ward (2004). Η χρονική περίοδος που καλύπτουν τα άρθρα της παρούσας μελέτης φθάνει τα 60 χρόνια (σε αντίθεση με τη μελέτη των Werner and Ward, 2004 που περιορίζεται στα στενά όρια μιας εξαετίας) και επομένως έδωσε μια πλήρη εικόνα για την εξέλιξη της αρθρογραφίας των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού σε βάθος δεκαετιών.

### **1.3 Οι προσεγγίσεις της αρθρογραφίας για τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού**

Η προσέγγιση και κατηγοριοποίηση που υιοθετήθηκε στην παρούσα διατριβή (που αναφέρεται στις επιμέρους διαστάσεις, πτυχές ή αλλιώς θεματικές περιοχές της θεωρίας και έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού - compensation research) ήταν κατά βάση αυτή των Werner and Ward (2004) σε αντίστοιχη έρευνα (όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 1.1), με λίγες μικρές μετατροπές που προέκυψαν από την αρθρογραφία που μελετήθηκε. Ενώ πραγματοποιήθηκε επίσης μια θεμελιώδης και ουσιαστική διαφοροποίηση, η οποία εξυπηρετούσε το ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας για τη σχέση των ανταμοιβών με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ερευνήτρια ακολούθησε την προσέγγιση των Werner and Ward (2004) για τις 10 από τις 12 θεματικές περιοχές, ενώ οι υπόλοιπες 2 θεματικές (δηλαδή «Ατομικά αποτελέσματα ανταμοιβών» και «Επιχειρησιακά αποτελέσματα ανταμοιβών»), που αναφέρονται στα αποτελέσματα και την απόδοση, επέλεξε να τις συγχωνεύσει σε μια ενιαία θεματική περιοχή υπό τον τίτλο «Απόδοση και ανταμοιβές». Επομένως, η νέα προσέγγιση κατέληξε σε 11 κύριες θεματικές περιοχές (topic areas), η κάθε μια εκ των οποίων περιλαμβάνει επιμέρους υποκατηγορίες (sub-topics), όπως απεικονίζονται στον πίνακα 1.2 και αναλύονται στη συνέχεια.

**Πίνακας 1.1: Κατηγοριοποίηση της έρευνας ανταμοιβών,  
κατά τους Werner and Ward (2004)**

<b>Θεματικές περιοχές έρευνας ανταμοιβών</b>	<b>Υπό-περιοχές</b>
Περιβαλλοντικοί παράγοντες ανταμοιβών	Νομικό περιβάλλον, Επιχειρηματικό περιβάλλον, Κλαδική ανάλυση
Επιχειρησιακοί παράγοντες ανταμοιβών	Επιχειρησιακές πρακτικές, Συνδικαλισμός, Λοιπά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά
Θέση εργασίας και ομάδα ως παράγοντες ανταμοιβών	Παράγοντες θέσης εργασίας, Αλλαγή θέσης, Παράγοντες ομάδας
Φύλο και φυλή ως παράγοντες ανταμοιβών	Ανάλυση χάσματος μισθού λόγω φύλου, Ανάλυση χάσματος λόγω φύλου μη βορειοαμερικάνων (non-North American gender gap analysis), Παράγοντες χάσματος λόγω φύλου, Ανάλυση χάσματος μισθού λόγω φυλής
Ατομικοί παράγοντες ανταμοιβών	Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, Χαρακτηριστικά εμπειρίας, Λοιπά ατομικά χαρακτηριστικά
Ατομικά αποτελέσματα ανταμοιβών	Αποτελέσματα αμοιβής κινήτρων, Αποτελέσματα επιπέδου αμοιβής
Ψυχολογία ανταμοιβών	Ικανοποίηση από τις αμοιβές, Υποκίνηση, Σημασία του χρήματος, Αντιδράσεις στις ανταμοιβές
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Ισότητα, Ηθικά ζητήματα, Διαδικαστική δικαιοσύνη
Επιχειρησιακά αποτελέσματα ανταμοιβών	Αποτελέσματα αμοιβής, Αποτελέσματα ατομικών κινήτρων, Αποτελέσματα ομαδικών κινήτρων
Παροχές	Χρήση παροχών, Ικανοποίηση από παροχές, Αποτελέσματα παροχών
Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο	Διεθνείς συγκρίσεις ανταμοιβών, Σχέδια ανταμοιβών πολυεθνικών επιχειρήσεων

Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών	Παράγοντες καθορισμού του επιπέδου ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών, Παράγοντες καθορισμού του μείγματος ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών, Αποτελέσματα ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών
Πηγή: Werner and Ward (2004), p. 205.	

Με βάση τη συγκεκριμένη προσέγγιση, που υιοθέτησε η διατριβή, μελετήθηκαν και ταξινομήθηκαν 197 άρθρα από τη διεθνή έρευνα ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (πίνακας 1.2) που καλύπτουν χρονική περίοδο από το 1960 έως και το 2020. Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση αυτή ξεκινάει με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που επηρεάζουν τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθούν οι παράγοντες που αναφέρονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, εκείνοι της θέσης εργασίας και της ομάδας, καθώς και οι ατομικοί ή προσωπικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Η κατηγοριοποίηση συνεχίζει εστιάζοντας σε εξειδικευμένα θέματα και στη σχέση τους με τις ανταμοιβές όπως είναι θέματα διακρίσεων, η απόδοση, η ψυχολογία και η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Ολοκληρώνεται με συγκεκριμένα επιμέρους θέματα των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι οι παροχές, οι ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο και οι ανταμοιβές των ανώτατων στελεχών.

### Πίνακας 1.2: Κατηγοριοποίηση της έρευνας ανταμοιβών σε

#### θεματικές περιοχές και υπό-περιοχές

Θεματική περιοχή	Υπό-περιοχές	Πλήθος άρθρων
1) Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές (Environmental determinants & compensation)	Επιχειρηματικό - μακροοικονομικό περιβάλλον (Business environment), Νομικό περιβάλλον (Legal environment) και Κλαδική ανάλυση (Industry analysis)	27
2) Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές (Firm determinants & compensation)	Επιχειρησιακές πρακτικές (Firm practices), Συνδικαλισμός (Unionization) και Λοιπά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά (Other firm characteristics)	21

3) Παράγοντες θέσης εργασίας - ομάδας και ανταμοιβές (Job - group determinants & compensation)	Παράγοντες θέσης εργασίας (Job factors) και Παράγοντες ομάδας (Group factors)	5
4) Ατομικοί παράγοντες και ανταμοιβές (Individual determinants & compensation)	Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (Individual behavioral determinants), Χαρακτηριστικά βιωματικής/εμπειρίας (Individual experiential determinants) και Λοιπά ατομικά χαρακτηριστικά (Other individual characteristics)	10
5) Παράγοντες φύλου - φυλής και ανταμοιβές (Gender - race determinants)	Μισθολογικές διαφορές βάσει του φύλου (Gender wage gap) και Διαφορές μισθών με βάση τη φυλή (Race wage gap)	13
6) Απόδοση και ανταμοιβές (Performance & compensation)	Ατομική απόδοση (Individual performance), Συλλογική απόδοση (Collective performance) και Ατομική & συλλογική απόδοση (Individual & collective performance)	32
7) Ψυχολογία ανταμοιβών (Compensation psychology)	Αντιδράσεις στις ανταμοιβές (Reactions to compensation), Ικανοποίηση από τις αμοιβές (Pay satisfaction), Υποκίνηση (Motivation) και Σημασία του χρήματος (Meaning of money)	27
8) Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ανταμοιβές (Organizational justice & compensation)	Διανεμητική δικαιοσύνη (Equity / Distributive justice) και Διαδικαστική δικαιοσύνη (Procedural justice)	7
9) Παροχές (Benefits)	Χρήση των παροχών (Usage of benefits), Ικανοποίηση από τις παροχές (Benefit satisfaction) και Αποτελέσματα των παροχών (Benefit outcomes)	21
10) Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο (International compensation)	Διεθνείς συγκρίσεις ανταμοιβών (International comparisons of compensation) και Σχέδια ανταμοιβών πολυεθνικών επιχειρήσεων (Compensation in Mncs)	24
11) Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών (Executive compensation)	Παράγοντες καθορισμού του επιπέδου ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών (Determinants of executive pay level), Παράγοντες καθορισμού του μείγματος ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών (Determinants of executive pay mix) και Αποτελέσματα ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών (Executive pay outcomes)	10
Συνολικός αριθμός άρθρων		<b>197</b>

#### **1.4 Η ανάλυση και τα αποτελέσματα κατηγοριοποίησης της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού**

Στην πρώτη θεματική περιοχή της έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού με τίτλο «Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές» (Environmental determinants & compensation) περιλαμβάνονται 27 άρθρα (πίνακας 1.3), τα οποία αναφέρονται στους περιβαλλοντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν ή επηρεάζουν τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σε αυτήν την ομάδα οι ερευνητές, σύμφωνα με την αρθρογραφία τους, εστίασαν σε 3 επιμέρους θεματικούς άξονες. Συγκεκριμένα, τα 11 στα συνολικά 27 άρθρα της θεματικής επικεντρώνονται σε διάφορες πτυχές και επιπτώσεις του Εξω-επιχειρηματικού – μακροοικονομικού περιβάλλοντος (Business environment) στις ανταμοιβές. Υπήρξαν 8 άρθρα που εξειδικεύονται αποκλειστικά στις επιπτώσεις του Νομικού περιβάλλοντος (Legal environment) στις ανταμοιβές, δίνοντας έμφαση σε ζητήματα κατώτατου μισθού (minimum wage). Το νομικό περιβάλλον αποτελεί επιμέρους τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ωστόσο δεδομένου ότι υπάρχει ικανός αριθμός άρθρων σε σχέση με αυτό δικαιολογείται η ένταξή τους σε ξεχωριστή επιμέρους ομάδα. Επιπλέον η θεματική περιοχή αυτή συμπληρώνεται με επίσης 8 άρθρα Κλαδικής ανάλυσης (Industry analysis) των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού.

**Πίνακας 1.3: Έρευνα με έμφαση στους περιβαλλοντικούς παράγοντες  
και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο <sup>1</sup>
Θεματική περιοχή Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές	Επιχειρηματικό - μακροοικονομικό περιβάλλον	Εθνικό πλαίσιο, συλλογικές διαπραγματεύσεις, μισθοί, ισπανική & βρετανική παραγωγή	Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.-E. & Martínezde-Morentin, S. (2013) <sup>b</sup>
		Συνδικάτα & συλλογικές διαπραγματεύσεις, μεταβλητή αμοιβή	Marginson, P. Arrowsmith, J. & Gray, M. (2008) <sup>b</sup>
		Αμοιβή ανταγωνισμού για ίδια θέση, εταιρική στρατηγική αμοιβής	Sturman, M. & McCabe, D. (2007) <sup>b</sup>
		Δείκτης κόστους απασχόλησης, αύξηση μισθών, διασπορά μισθών	Lettau, M. (2003) <sup>b</sup>
		Ελαστικότητες μισθών εργασίας, μισθοί, άνδρες	Pencavel, J. (2002) <sup>b</sup>
		Παράγοντες πλαισίου, σχεδιασμός προγραμμάτων μεταβλητής αμοιβής, χαρακτηριστικό οργανισμού	Miceli, M. & Heneman, R. (2000) <sup>a</sup>
		Διακλαδικές μισθολογικές διαφορές	Keane, M. (1995) <sup>a</sup>
		Διακλαδικές μισθολογικές διαφορές	Blackburn, M. (1995) <sup>a</sup>
		Σταθερό έναντι αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, συστήματα ανταμοιβής εργαζομένων, απόδοση εταιρείας	Lee, M.-B., Scarpello, V. & Rockmore, B.-W. (1995) <sup>b</sup>
		Διακλαδικές μισθολογικές διαφορές, ατομική ετερογένεια	Keane, M. (1993) <sup>b</sup>
		Συνιστώσες αλλαγής σε μακρο-επίπεδο, πολιτικές αμοιβών, Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Ιταλία	Ponzellini, A.-M. (1992) <sup>a</sup>
	Νομικό περιβάλλον	Πολιτική κατώτατου μισθού, Μαλαισιανοί ξενοδοχοπάλληλοι, ικανοποίηση αμοιβών	Ahmat, N. & Arendt, S. (2019) <sup>b</sup>
Πολιτική κατώτατου μισθού, αντιλήψεις εργαζομένων, βιομηχανία φιλοξενίας,		Joo-Ee, G. (2016) <sup>b</sup>	

<sup>1</sup> Επισημαίνεται ότι στο τέλος της αναφοράς κάθε άρθρου υπάρχει η ένδειξη a ή b με τη μορφή εκθέτη. Με a χαρακτηρίζονται τα θεωρητικά άρθρα, ενώ με b τα εμπειρικά άρθρα. Η σήμανση αυτή ακολουθείται σε όλους τους πίνακες της διατριβής, οι οποίοι περιλαμβάνουν βιβλιογραφική αναφορά άρθρων.

	Μαλαισία	
	Όροι εργασίας, εκσυγχρονισμός αμοιβών, δημόσιος τομέας, Ηνωμένο Βασίλειο	Perkins, S. & White, G. (2010) <sup>a</sup>
	Νομοθεσία κατώτατου μισθού, στρατηγικές ανταμοιβής ξενοδοχείων	Croes, R. & Tesone, D. (2007) <sup>b</sup>
	Επιπτώσεις κατώτατου μισθού, κατανομή μισθών	Neumark, D., Schweitzer, M. & Wascher, W. (2004) <sup>b</sup>
	Επιπτώσεις κατώτατου μισθού, επιπτώσεις στην απασχόληση, εκτιμήσεις σε επίπεδο κράτους	Neumark, D. & Wascher, W. (2002) <sup>b</sup>
	Εθνικοί κατώτατοι μισθοί, ισότητα αμοιβών	Edwards, P. & Gilman, M. (1999) <sup>a</sup>
	Εθνικοί κατώτατοι μισθοί, πρακτική αμοιβής	Lucas, R. & Radiven, N. (1998) <sup>b</sup>
Κλαδική ανάλυση	Αμοιβή απόδοσης, δημόσιος & ιδιωτικός τομέας	Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017) <sup>b</sup>
	Πορτογάλοι δημόσιοι υπάλληλοι, μείωση μισθών, ψυχολογικό συμβόλαιο	Chambel, M. & Fortuna, R. (2015) <sup>b</sup>
	Στρατηγικές ανταμοιβών, ξενοδοχεία, αντιλήψεις στελεχών του κλάδου	Torres, E. & Adler, H. (2012) <sup>b</sup>
	Μεταρρυθμίσεις στις αμοιβές δημόσιου τομέα, επιπτώσεις στο εισόδημα των εργαζομένων	Cooke, F.-L. (2004) <sup>b</sup>
	Μη κερδοσκοπικός τομέας, παράγοντες αμοιβής	Ruhm, C. & Borkoski, C. (2003) <sup>b</sup>
	Δημόσιος τομέας υγείας, πολιτικές ευελιξίας αμοιβών	Grimshaw, D. (2001) <sup>b</sup>
	Εθνικές υπηρεσίες υγείας Ηνωμένου Βασιλείου, αποκέντρωση αμοιβών	Corby, S. & Higham, D. (1996) <sup>b</sup>
	Μεγάλης κλίμακας βιομηχανικές κρατικές επιχειρήσεις, μεταρρύθμιση συστήματος ανταμοιβών	Shenkar, O. & Hau-Siu Chow, I. (1989) <sup>a</sup>
	Σύνολο άρθρων	27

Ακολουθεί η θεματική περιοχή «Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές» (Firm determinants & compensation), στην οποία περιλαμβάνονται 21 άρθρα που αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού οι παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον (πίνακας 1.4). Ειδικότερα, τα περισσότερα άρθρα (13 άρθρα) διερεύνησαν τις επιπτώσεις των Επιχειρησιακών πρακτικών (Firm practices), όπως είναι η επιχειρησιακή στρατηγική, η οργανωσιακή κουλτούρα, η επικοινωνία κ.λπ. πάνω στις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, εντοπίστηκαν 6 άρθρα που εστίασαν σε λοιπά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Other firm characteristics) όπως το μέγεθος, η ιδιοκτησία και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ενώ υπάρχουν και 2 άρθρα που ασχολήθηκαν με τον Συνδικαλισμό (Unionization) και τις ανταμοιβές.

**Πίνακας 1.4: Έρευνα με έμφαση στους επιχειρησιακούς παράγοντες και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b> Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές	Επιχειρησιακές πρακτικές	Εταιρική στρατηγική, ικανότητες εργαζομένων, συστήματα ανταμοιβών	Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. (2013) <sup>b</sup>
		Ενσωμάτωση μετά την εξαγορά, ανταμοιβές, αξιολόγηση απόδοσης, κινέζικες εταιρείες πληροφορικής	Cooke, F. & Huang, K. (2011) <sup>b</sup>
		Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, ομάδες εργασίας, άλλοι παράγοντες πρόβλεψης εταιρικού επιπέδου, αναγνώριση χωρίς χρήματα	Long, R. & Shields, J. (2010) <sup>b</sup>
		Οργανωσιακή στρατηγική, ανταμοιβή κινήτρων, ευθυγράμμιση εργαζομένου-οργανισμού	Colvin, A. & Boswell, W. (2007) <sup>a</sup>
		Οργανωσιακή στρατηγική, ανταμοιβές ανώτερων στελεχών	Romero, G. & Valle Cabrera, R. (2001) <sup>b</sup>
		Εταιρική αλλαγή (μετάβαση από μονοπώλιο στον ανταγωνισμό), νέο σύστημα ανταμοιβών	Laabs, J. (1996) <sup>b</sup>
		Αλλαγή κουλτούρας, ανταμοιβές	Hawk, E. (1995) <sup>a</sup>
		Επικοινωνία, προσανατολισμός μάρκετινγκ, διαχείριση	Danehower, C., Celuch, K. &



	παροχών	Lust, J. (1994) <sup>a</sup>
	Προσέγγιση, μανατζμεντ, συνθήκες οργανισμού, συστήματα αμοιβών βάσει εργασιών έναντι δεξιοτήτων	Lawler (1991) <sup>a</sup>
	Στρατηγικός προσανατολισμός, παραδοσιακά & μη παραδοσιακά σχέδια αμοιβών, χαρακτηριστικά εργασίας	Mahoney (1989) <sup>a</sup>
	Στρατηγική οργανισμού, σχέδια ανταμοιβών	Hufnagel (1987) <sup>a</sup>
	Εταιρική κουλτούρα, συστήματα ανταμοιβών	Von Glinow (1985) <sup>a</sup>
	Ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας, αποτελεσματική διαχείριση μισθών	Patten (1978) <sup>b</sup>
Συνδικαλισμός	Συνδικαλισμός, διαχείριση μισθών, επαγγελματίες επιστήμονες & μηχανικοί	Mode (1980) <sup>a</sup>
	Εργασιακές σχέσεις - σωματεία, εγγυημένος ετήσιος μισθός, εταιρεία ζαχαροβιομηχανίας	Young & Dougherty (1971) <sup>b</sup>
Λοιπά περιγραφικά χαρακτηριστικά	Ταυτότητα με βάση τον οργανισμό, ιδιοκτησία μετοχών εργαζομένων	Paterson, T. & Welbourne, T. (2020) <sup>b</sup>
	Τύπος ξενοδοχείου, μέγεθος, μισθολογικές διαφορές, διευθυντικές θέσεις	Kline, S. & Hsieh, Y.-C. (2007) <sup>b</sup>
	Ιδιοκτησία, τοποθεσία, μέγεθος, ηλικία, βιομηχανικός τομέας, διοικητικές αμοιβές & παροχές	Ding, D., Akhtar, S. & Ge, G. (2006) <sup>b</sup>
	Οργανωσιακός κύκλος ζωής, σχεδιασμός ομάδας, οργανωσιακή μάθηση, αμοιβή βάσει ομάδας	Balkin, D. & Montemayor, E. (2000) <sup>a</sup>
	Μέγεθος, επίδραση μισθού	Reilly, K. (1995) <sup>b</sup>
	Ιδιοκτησία, μέγεθος, περιοχή, κλάδος δραστηριότητας, ατομικά σχέδια κινήτρων μισθών	Shirom, A. & Mar, E. (1991) <sup>b</sup>
	Σύνολο άρθρων	21

Η κατηγορία «Εργασιακοί και ομαδικοί παράγοντες και ανταμοιβές» (Job and group determinants & compensation) περιλαμβάνει μόνο 5 άρθρα. Τα 4 από αυτά σχετίζονται με παράγοντες της Θέσης εργασίας (Job factors), καθώς και μόλις 1 άρθρο με παράγοντες που αφορούν την Ομάδα (Group factors) και οι οποίοι επηρεάζουν τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. (πίνακας 1.5). Από τα

αποτελέσματα της παρούσας μελέτης προκύπτει ότι η συγκεκριμένη κατηγορία παραγόντων δεν απασχόλησε ιδιαίτερα τη διεθνή αρθρογραφία, ως βασικός άξονας έρευνας. Επισημαίνεται ότι στην παρούσα μελέτη δεν εντοπίστηκαν άρθρα που να διερευνούν την επίδραση των Αλλαγών θέσεων εργασίας (Job change) στις ανταμοιβές, σε αντίθεση με την έρευνα των Werner and Ward (2004). Γι' αυτόν τον λόγο η ερευνήτρια παρέλειψε τη συγκεκριμένη θεματική υπο-περιοχή.

**Πίνακας 1.5: Έρευνα με έμφαση στους εργασιακούς – ομαδικούς παράγοντες και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b> Παράγοντες θέσης εργασίας -ομάδας και ανταμοιβές	Παράγοντες θέσης εργασίας	Συστήματα αξιολόγησης θέσεων εργασίας, δομές αμοιβών	Van Sliedregt, T., Voskuijl, O. & Thierry, H. (2001) <sup>b</sup>
		Παραδοσιακές τεχνικές αξιολόγησης εργασίας έναντι αμοιβής βάσει δεξιοτήτων	Barrett, G. (1991) <sup>a</sup>
		Συστήματα αξιολόγησης εργασίας, ανταμοιβές	Gupta, N. & Douglas-Jenkins, G. (1991) <sup>a</sup>
		Αξία εργασίας, σχέση ανταμοιβών	Witting, M. & Berman, S. (1991) <sup>a</sup>
	Παράγοντες ομάδας	Ομαδικά σχέδια ανταμοιβής, χαρακτηριστικά	McClurg, L. (2001) <sup>b</sup>
		Σύνολο άρθρων	

Η θεματική περιοχή «Ατομικοί παράγοντες και ανταμοιβές» (Individual determinants & compensation) φαίνεται ότι δεν προσέλκυσε ιδιαίτερα την προσοχή της διεθνούς αρθρογραφίας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (πίνακας 1.6). Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει συνολικά 10 άρθρα, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων (7 άρθρα) εστίασαν στα Λοιπά ατομικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Other individual characteristics), όπως κυρίως η ηλικία, τα οποία επηρεάζουν τις

ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ, μόλις 2 άρθρα εξέτασαν χαρακτηριστικά Βιωματικής/Εμπειρίας (Individual experiential determinants), καθώς και 1 άρθρο χαρακτηριστικά Συμπεριφοράς (Individual behavioral determinants) σε σχέση πάντα με τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη θεματική περιοχή 5 «Παράγοντες φύλου και φυλής για τις ανταμοιβές» (Gender - race determinants & compensation) περιλαμβάνονται συνολικά 13 άρθρα (πίνακας 1.7). Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (11 στα 13) αναλύουν το Μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων (Gender wage gap). Σε αντίθεση με την προσέγγιση των Werner and Ward (2004), στην παρούσα έρευνα οι υπο-κατηγορίες που ασχολούνται με την ανάλυση και τους παράγοντες του μισθολογικού χάσματος κατά φύλο συγχωνεύτηκαν σε μία υπό ομάδα, δεδομένου ότι αναφέρονται στο ίδιο κατά βάση θέμα. Επιπλέον, στην παρούσα ταξινόμηση (σε αντίθεση με την αντίστοιχη κατηγορία των Werner and Ward, 2004) δεν ενδιαφέρει η διάκριση των υπο-θεματικών σε βορειοαμερικανική και μη ανάλυση του μισθολογικού χάσματος των φύλων. Τέλος, εντοπίστηκαν και 2 άρθρα που δίνουν έμφαση στις Διαφορές των μισθών με βάση τη φυλή (Race wage gap).

**Πίνακας 1.6: Έρευνα με έμφαση στους ατομικούς παράγοντες και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b>  Ατομικοί παράγοντες και ανταμοιβές	Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς	Εκούσιες εργοδοτικές αλλαγές διευθυντή, μισθός	Mao, H.-Y. (2004) <sup>b</sup>
	Χαρακτηριστικά βιομαθητικής/εμπειρίας	Ανθρώπινο κεφάλαιο για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, προφίλ ανταμοιβών οργανωσιακής θητείας, μισθός, επαγγελματίες πληροφορικής	Slaughter, S., Ang, S. & Fong Boh, W. (2007) <sup>b</sup>
		Κατάρτιση στην εργασία, αρχικός μισθός, αύξηση μισθών, αύξηση παραγωγικότητας	Barron, J., Berger, M. & Black, D. (1999) <sup>b</sup>
	Λοιπά ατομικά χαρακτηριστικά	Ηλικία, χρηματικές ανταμοιβές, εργασιακή ικανοποίηση	Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, j. & Peschl, A. (2020) <sup>b</sup>
		Ατομικά χαρακτηριστικά, διοικητικές αμοιβές, βιομηχανία εστιατορίων	Mascho, E. & Mao,Z. (2017) <sup>b</sup>
		Αναπηρία, μισθολογικές διακρίσεις, Καναδάς	Gunderson, M. & Lee, B. (2016) <sup>b</sup>
		Εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας, πρακτικές διαφορετικών αμοιβών, εταιρείες φιλοξενίας	Lucas, R. & Keegan, S. (2008) <sup>b</sup>
		Ηλικία, εισόδημα	Von Bonsdorff, M. & Moilanen, R. (2005) <sup>b</sup>
		Παχυσαρκία, μισθοί	Cawley, J. (2004) <sup>b</sup>
		Διευθυντές με μονό & διπλό εισόδημα, διαφορά μισθολογικής εξέλιξης	Stroh, L. & Brett, J. (1996) <sup>b</sup>
	Σύνολο άρθρων	10	

**Πίνακας 1.7: Έρευνα που εστιάζει στους παράγοντες φύλου και φυλής για τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b> Παράγοντες φύλου – φυλής και ανταμοιβές	Μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων	Χάσμα αμοιβών μεταξύ των φύλων, στελέχη, αυστραλιανές εταιρείες	Yanadori, Y., Gould, J. & Kulik, C. (2018) <sup>b</sup>
		Αύξηση μισθών, γυναίκες & μειονοτικές ομάδες	Woodhams, C., Lupton, B., Perkins, G. & Cowling, M. (2015) <sup>b</sup>
		Μισθολογικές διακρίσεις λόγω φύλου	Jarrell, S. & Stanley, T. (2004) <sup>b</sup>
		Διακρίσεις λόγω φύλου στην επιλογή & ανταμοιβή, Ταϊβάν	Bowen, C.-C. (2003) <sup>b</sup>
		Διαφορές μισθού & προαγωγής λόγω φύλου, ιστορικές αλλαγές, σχολή ανθρωπιστικών επιστημών	Ginther, D. & Hayes, K. (2003) <sup>b</sup>
		Μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων, δια-εθνοτική διαφοροποίηση, διεθνικοί-πολιτιστικοί παράγοντες, μετανάστες στις ΗΠΑ	Antecol, H. (2001) <sup>b</sup>
		Εκτιμήσεις για το χάσμα των φύλων, ιστορικές αλλαγές, Βρετανία	Makepeace, G., Paci, P., Joshi, H. & Dolton, P. (1999) <sup>b</sup>
		Μισθολογικές διακρίσεις λόγω φύλου, αγορά επαναπασχόλησης	Mavromaras, K. & Rudolph, H. (1997) <sup>b</sup>
		Αλλαγή του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων, νομοθεσία κατά των διακρίσεων, αλλαγές στη δομή των μισθών, ειδικευμένοι εργαζόμενοι στο Ηνωμένο Βασίλειο	Dolton, P., O'Neill, D. & Sweetman, O. (1996) <sup>a</sup>
		Διαφορές μισθών & σταδιοδρομίας λόγω φύλου, διεθνείς επιχειρήσεις, ΗΠΑ	Egan, M.-L. & Bendick, M. (1994) <sup>b</sup>
		Μισθολογικές διαφορές φύλου, οργάνωση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών	Drazin, R. & Auster, E. (1987) <sup>b</sup>
	Διαφορές μισθών με βάση τη φυλή	Φυλετικές διαφορές -λευκών έναντι μη λευκών- στο εισόδημα,	Heywood, J. & O'Halloran, P. (2005) <sup>b</sup>
		Ευκαιρίες εργασίας & διακρίσεις αμοιβών, χρώμα, φύλο, ηλικία	Northrup, H. (1964) <sup>a</sup>
	Σύνολο άρθρων	13	

Η θεματική περιοχή 6 «Απόδοση και ανταμοιβές» (Performance and compensation) περιλαμβάνει ένα αρκετά σημαντικό αριθμό άρθρων που συνδέουν τις ανταμοιβές με την απόδοση και τα αποτελέσματα είτε σε ατομικό (Individual) είτε σε συλλογικό (Collective) επίπεδο ή και στα δύο αυτά επίπεδα (πίνακας 1.8). Τα 32 άρθρα μοιράζονται τόσο στην ατομική (12 άρθρα) όσο και στη συλλογική (16 άρθρα) απόδοση, ενώ υπάρχουν και 4 άρθρα που εστιάζουν και στα δύο επίπεδα απόδοσης.

Όπως έχει διαπιστωθεί σε προηγούμενες έρευνες (Cho et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006; Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016) και αναλύεται στα κεφάλαια 3 και 4, η επιχειρησιακή απόδοση είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια και ως τέτοια αποτυπώνεται με πολλές διαφορετικές διαστάσεις στη διεθνή αρθρογραφία. Μια από αυτές τις διαστάσεις της απόδοσης είναι το επίπεδο μέτρησης και προσδιορισμού της. Αυτήν τη σημαντική διάσταση της απόδοσης σε σχέση με τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού προσπάθησε να φωτίσει η συγκεκριμένη κατηγορία έρευνας ανταμοιβών. Με βάση αυτήν τη διάσταση, η απόδοση, κατά συνέπεια και οι μεταβλητές μέτρησής της, διαχωρίζεται σε ατομική και σε συλλογική απόδοση. Ειδικότερα, η ατομική (individual) απόδοση αναφέρεται στην εκτίμηση της προσωπικής απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και αποτυπώνει την εργασιακή του συμπεριφορά ή τα εργασιακά αποτελέσματα που πετυχαίνει, την ποσότητα ή/και την ποιότητα εργασίας, αφορά δηλαδή την απόδοση στην εργασία του (work/job performance). Ενώ, η συλλογική (collective) απόδοση διακρίνεται περαιτέρω σε τρία επιμέρους επίπεδα: α) την ομαδική (team-group) η οποία αναφέρεται στην απόδοση που επιτυγχάνει καθένα από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και η συνολική η οποία αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει είτε β) μια επιχειρησιακή μονάδα (business unit) είτε γ) ολόκληρη η επιχείρηση (organization-firm). Έχει αποδειχθεί (κεφάλαιο 4) ότι το σύνολο των ερευνών που σχετίζονται και μετρούν την απόδοση στον κλάδο της φιλοξενίας, αναγκαστικά μετρούν την απόδοση ατομικά ή συλλογικά ή και στα δύο αυτά επίπεδα. Στην προκειμένη περίπτωση ταξινόμησης της έρευνας/αρθρογραφίας ανταμοιβών έχει νόημα ύπαρξης μια κατηγορία που συνδέει τις ανταμοιβές με την απόδοση (βλέπε κατηγορία «Απόδοση και ανταμοιβές»). Ωστόσο, θεωρείται μη σκόπιμη και υπερβολική σε επίπεδο γενικών κατηγοριών, η δημιουργία δύο κατηγοριών (όπως συνέβη στο άρθρο των Werner and Ward, 2004, κατηγορίες «Επιχειρησιακά αποτελέσματα ανταμοιβών» και «Ατομικά αποτελέσματα ανταμοιβών»), όπου και οι

δύο κατηγορίες έχουν κοινό το βασικό χαρακτηριστικό δημιουργίας μιας κατηγορίας -δηλαδή τη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης-αποτελεσμάτων. Η δημιουργία μιας ξεχωριστής κατηγορίας δικαιολογείται μόνο από την ύπαρξη ενός βασικού χαρακτηριστικού-κριτηρίου που διαφέρει από τα αντίστοιχα κριτήρια των άλλων κατηγοριών. Αυτό το σκεπτικό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πρέπει να υπάρχει μια κατηγορία που θα περιλαμβάνει όλα τα άρθρα που συνδέουν τις ανταμοιβές και την απόδοση και εντός αυτής τρεις υποομάδες/sub-topics, όπου καθεμιά αναφέρεται σε διαφορετικό επίπεδο μέτρησης της απόδοσης (π.χ. σε ατομικό, συλλογικό ή και στα δύο επίπεδα).

**Πίνακας 1.8: Έρευνα με έμφαση στην απόδοση και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b> Απόδοση και ανταμοιβές	Ατομική απόδοση	Ανταμοιβές, ικανοποίηση από αμοιβή, ατομική απόδοση,, ατομικές διαφορές	De Gieter, S. & Hofmans, J. (2015) <sup>b</sup>
		Αμοιβή για απόδοση, ατομική απόδοση	Gerhart, B. & Fang, M. (2014) <sup>a</sup>
		Αποτελεσματικότητα αμοιβής με βάση την απόδοση, απόδοση εργασίας, αντιληπτή διαδικαστική δικαιοσύνη	Chien, M. , Lawler, J. & Uen, J.-F. (2010) <sup>b</sup>
		Μεταβλητή αμοιβή, απόδοση εργασίας	Merriman, K. & Deckop, J. (2007) <sup>b</sup>
		Ανταμοιβές, υποκίνηση εργαζομένων, εργασιακή απόδοση	Arnolds, C. A. & Boshoff, C. (2001) <sup>b</sup>
		Αμοιβές σχετικές με την απόδοση, διευθυντές, εθνικές υπηρεσίες υγείας Ηνωμένου Βασιλείου	Dowling, B. & Richardson, R. (2001) <sup>b</sup>
		Ατομική αμοιβή εργαζομένων βάσει απόδοσης, απόψεις διευθυντών	Harris, L. (2001) <sup>b</sup>
		Αμοιβή βάσει απόδοσης	Procter, S., McArdle, L., Rowlinson, M., Forrester, P. & Hassard, J. (1993) <sup>b</sup>
		Ατομικά συστήματα αμοιβών βάσει απόδοσης	Kessler, I. & Purcell, J. (1992) <sup>b</sup>
		Θεωρία «NPI», στόχοι, χρηματικά κίνητρα, απόδοση	Wright, P. (1991) <sup>a</sup>

		Οικονομικές ανταμοιβές, ατομική απόδοση εργαζομένων, μανάτζμεντ βάσει στόχων	Patten, T. (1976) <sup>a</sup>
		Πληρωμές με το κομμάτι, εξωτερικά συστήματα ανταμοιβών, ατομική απόδοση, συμβατή με συμμετοχική διοίκηση, εσωτερική υποκίνηση	Deci, E. (1973) <sup>b</sup>
Συλλογική απόδοση		Κατοχή μετοχών εργαζομένων, εταιρική απόδοση, ευρωπαϊκές χώρες	Kang, S. & Kim, A. (2019) <sup>b</sup>
		Ευρεία ιδιοκτησία μετοχών εργαζομένων, συμμετοχή εργαζομένων, εταιρική απόδοση	Kim, A. & Han, K. (2019) <sup>b</sup>
		Ετερογένεια ιδιοκτησίας εργαζομένων, εταιρική απόδοση	Ren, T., Xiao, Y., Yang, H. & Liu, S. (2019) <sup>b</sup>
		Κατοχή μεριδίου εργαζομένων, εκπαίδευση, πρόμη προαγωγή, εταιρική απόδοση	Yoon, Y. & Sengupta, S. (2019) <sup>b</sup>
		Διασπορά αμοιβών, οργανωσιακή απόδοση, οργανωσιακή κουλτούρα	Park, J. & Kim, S. (2017) <sup>b</sup>
		Αμοιβή κινήτρων, εταιρική απόδοση, κλίμα διαδικαστικής δικαιοσύνης, περιβαλλοντικές αναταραχές	Sung, S., Choi, J. & Kang, S.-C. (2017) <sup>b</sup>
		Ομαδικά κίνητρα, οικονομική εταιρική απόδοση, οργανωσιακή δέσμευση, καινοτομία	Park, R. & Kruse, D. (2014) <sup>b</sup>
		Διασπορά αμοιβών, οικονομική εταιρική απόδοση, Κορέα	Yang, H. & Klaas, B. (2011) <sup>b</sup>
		Στρατηγική ανταμοιβών, δέσμευση εργαζομένων, αποχώρηση εργαζομένων	Tomlinson, G. (2010) <sup>b</sup>
		Μισθολογικές διαφορές μεταξύ & ενδο-ιεραρχίας, εταιρική απόδοση	Ding, D., Akhtar, S. & Ge, G. (2009) <sup>b</sup>
		Ομαδική αμοιβή, εταιρική απόδοση, σιωπηρή γνώση, οργανωσιακή συμπεριφορά	Kim, H. & Gong, Y. (2009) <sup>b</sup>
		Πρακτικές ανταμοιβής, εταιρική απόδοση, συνδικαλισμός, μέγεθος ξενοδοχείου	Namasivayama, K., Miao, L. & Zhao, X. (2007) <sup>b</sup>



		Νέο σύστημα αμοιβών, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρηματική απόδοση	Corby, S., White, G. & Stanworth, C. (2005) <sup>b</sup>
		Κίνητρα, επίπεδο αμοιβής ανώτατων στελεχών, εταιρική απόδοση	Sanders, G. (2001) <sup>b</sup>
		Ανταμοιβές, εταιρική απόδοση, απόδοση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P. & Perkins, S. (2000) <sup>a</sup>
		Αμοιβή εξωτερικού διευθυντή, εταιρική απόδοση	Hempel, P. & Fay C. (1994) <sup>b</sup>
	Ατομική & συλλογική απόδοση	Κίνητρα, απόδοση	Shaw, J. & Gupta, N. (2015) <sup>a</sup>
		Ενδυνάμωση, πρακτικές ανταμοιβής, απόδοση ανθρώπινου δυναμικού, канаδικές εταιρείες	Chenevert, D. & Tremblay, M. (2009) <sup>b</sup>
		Αμοιβές βάσει απόδοσης, Κινεζικά επαγγελματικά αθλήματα, ατομική & ομαδική απόδοση	Baruch, Y., Wheeler, K. & Zhao, X. (2004) <sup>b</sup>
		Αμοιβή βάσει αξίας, ατομικά κίνητρα, συστήματα αμοιβών βάσει μονάδων εργασίας, αξιολόγηση απόδοσης	Campbell, D., Campbell, K. & Chia, H.-B. (1998) <sup>a</sup>
	Σύνολο άρθρων	32	

Η κατηγορία 7 «Ψυχολογία ανταμοιβών» (Compensation psychology) περιλαμβάνει συνολικά 27 άρθρα (πίνακας 1.9). Οι ερευνητές διερεύνησαν κατά κύριο λόγο τις Ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις ανταμοιβές (Reactions to compensation) με 14 άρθρα, καθώς και την Ικανοποίηση από αυτές (Pay satisfaction) με 9 άρθρα. Ωστόσο, εντοπίστηκαν και 3 άρθρα που εστίασαν στην Υποκίνηση (Motivation), καθώς και μόλις 1 άρθρο στη Σημασία του χρήματος (Meaning of money).

**Πίνακας 1.9: Έρευνα με έμφαση στους παράγοντες Ψυχολογίας  
σε σχέση με τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<b>Θεματική περιοχή</b> Ψυχολογία ανταμοιβών	Αντιδράσεις στις ανταμοιβές	Αντιλήψεις εργαζομένων για ανταμοιβές, τομέας διαμονής, Καναδάς	Murray, W. (2020) <sup>b</sup>
		Προθέσεις συμπεριφοράς, συναισθηματικές αντιδράσεις, αυξήσεις αμοιβών	Mitra, A., Tenhiälä, A. & Shaw, J. (2016) <sup>b</sup>
		Αντιδράσεις εργαζομένων στην αμοιβή, διασπορά αμοιβών	Downes, P. & Choi, D. (2014) <sup>a</sup>
		Πρόβλεψη της προτίμησης εργαζομένων για την αμοιβή βάσει απόδοσης, συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, Ιαπωνία	Lee, H.-J., Iijima, Y. & Reade, C. (2011) <sup>b</sup>
		Κριτήρια ανταμοιβών, προτιμήσεις εργαζομένων, οργανωσιακές πρακτικές, Κίνα	Wu, P., Chen, T. & Leung, K. (2011) <sup>b</sup>
		Αντιληπτός ρόλος ανταμοιβών, συμπεριφορά επίτευξης απόδοσης, φύλο, θέση, ξενοδοχειακή βιομηχανία	Chiang, F. & Birtch, T. (2008) <sup>b</sup>
		Αντιδράσεις εργαζομένων, διανομή κερδών, σύστημα αμοιβών βάσει αρχαιότητας, οργανωσιακή δικαιοσύνη	Kwon, S., Kim, M. S., Kang, S.-C. & Kim, M. U. (2008) <sup>b</sup>
		Στάσεις εργαζομένων, ατομικά συστήματα ανταμοιβής βάσει απόδοσης	Bozionelos, N. & Wang, L. (2007) <sup>b</sup>
		Αντιλήψεις εργαζομένων για τις ανταμοιβές, οργανωσιακή δέσμευση	Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007) <sup>b</sup>
		Στάσεις διευθυντών, αμοιβή βάσει απόδοσης	Morris, J. & Fenton-O'Creavy, M. (1996) <sup>b</sup>
		Στάσεις εργαζομένων, σύστημα αμοιβών, δημογραφικοί & οργανωσιακοί παράγοντες	Mamman, A., Sulaiman, M. & Fadel, A. (1996) <sup>b</sup>
		Παροχές εργαζομένων, προσδοκίες εργαζομένων & πρακτικές εργοδότη, ψυχολογικό συμβόλαιο	Lucero, M. & Allen, R. (1994) <sup>a</sup>
		Προτιμήσεις εργαζομένων, συστήματα αμοιβών	Mamman, A. (1990) <sup>b</sup>
		Στάσεις, αύξηση μισθών	Schuster, J. & Munson, J. (1971) <sup>b</sup>
α π ο		Ικανοποίηση αμοιβής, αναπηρία, ατομική	Shantz, A., Wang, J. &

	μεταβλητή αμοιβή	Malik, A. (2018) <sup>b</sup>
	Ικανοποίηση επιπέδου αμοιβών, αποτελέσματα εργαζομένων, εργασιακό κλίμα	Schreurs, B., Guenter, H., Van Emmerik, H., Notelaers, G. & Schumacher, D. (2015) <sup>b</sup>
	Γνώση αμοιβών, ικανοποίηση αμοιβών, αποτελεσματικότητα αμοιβών, προγράμματα διανομής κερδών	Sweins, C., Kalmi, P. & Hulkko-Nyman, K. (2009) <sup>b</sup>
	Γνώση αμοιβών, ικανοποίηση αμοιβών, δέσμευση εργαζομένων, προγράμματα διανομής κερδών	Sweins, C. & Kalmi, P. (2008) <sup>b</sup>
	Ικανοποίηση αμοιβών εργαζομένων, ομαδικό σχέδιο κινήτρων, διαστάσεις, παραγόντων, εθνική κουλτούρα	Fong, S. & Shaffer, M. (2003) <sup>b</sup>
	Ικανοποίηση αύξησης αμοιβή, αλλαγές στην εργασία & τις πρακτικές αμοιβής	Heneman, R., Greenberger, D. & Fox, J. (2002) <sup>a</sup>
	Σύγκριση αναφοράς αμοιβών, ικανοποίηση επιπέδου αμοιβών, ιδιωτικός έναντι δημόσιου τομέα	Bordia, P. & Blau, G. (2001) <sup>b</sup>
	Οργανωσιακή & επαγγελματική ικανοποίηση αμοιβών	Deckop, J. (1992) <sup>a</sup>
	Αντιλήψεις ικανοποίησης εσωτερικών έναντι εξωτερικών ανταμοιβών	Reif, W. (1975) <sup>b</sup>
Υποκίνηση	Υποκίνηση, μόνους, βραβεία, εργαζόμενοι στο έργο	Law, C. (2016) <sup>a</sup>
	Αντιλήψεις εσωτερικών & εξωτερικών ανταμοιβών, υποκίνηση, νέοι εργαζόμενοι	Taylor, J. (2005) <sup>b</sup>
	Σημασία της αμοιβής, αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβών, υποκίνηση εργαζομένων	Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004) <sup>a</sup>
Σημασία του χρήματος	Συμβολική έννοια, χρηματική αμοιβή	Mahoney, T. (1991) <sup>b</sup>
	Σύνολο άρθρων	27

Ακολουθεί η όγδοη θεματική περιοχή της έρευνας ανταμοιβών «Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ανταμοιβές» (Organizational justice & compensation), που

περιλαμβάνονται μόλις 7 άρθρα (πίνακας 1.10). Τα 3 από αυτά εστίασαν στη Διανεμητική δικαιοσύνη (Equity or Distributive justice) και 2 στη Διαδικαστική δικαιοσύνη (Procedural justice), ενώ τα άρθρα των Wu and Wang (2008) και Hartmann and Slapničar (2012) μπορούν να ενταχθούν και στις δύο ανωτέρω υπό κατηγορίες. Επισημαίνεται ότι στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκαν άρθρα που να ασχολούνται με Ηθικά ζητήματα των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτά περιγράφονται στην κατηγοριοποίηση των Werner and Ward (2004). Επομένως, εύλογα παραλείπεται η σχετική θεματική υπό περιοχή στην παρούσα έρευνα.

**Πίνακας 1.10: Έρευνα με έμφαση στην Οργανωσιακή δικαιοσύνη και τις ανταμοιβές**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
Θεματική περιοχή Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ανταμοιβές»	Διανεμητική δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη αμοιβών, εσωτερική υποκίνηση διευθυντών, διαφάνεια αμοιβών	Hartmann, F. & Slapničar, S. (2012) <sup>b</sup>
		Δικαιοσύνη αμοιβών, ικανοποίηση αμοιβών εργαζομένων	Wu, X. & Wang, C. (2008) <sup>b</sup>
		Διανεμητική δικαιοσύνη, αποδοχή σχεδίου αμοιβής, αμοιβή βάσει ομάδας	Barber, A. & Simmering, M. (2002) <sup>a</sup>
		Ευαισθησία στην ισότητα, συστήματα αμοιβών βάσει απόδοσης	Parnell, J. & Sullivan, S. (1992) <sup>a</sup>
		Πολιτική μισθών, δίκαιη κατανομή μισθών, συγκεντρωτισμό-ομοιομορφία	Otis, J. (1963) <sup>a</sup>
	Διαδικαστική δικαιοσύνη	Διαδικαστική δικαιοσύνη, επιλογή ανταμοιβών, απόδοση	Caza, A., McCarter, M. & Northcraft, G. (2015) <sup>b</sup>
		Δικαιοσύνη αμοιβών, εσωτερική υποκίνηση διευθυντών, διαφάνεια αμοιβών	Hartmann, F. & Slapničar, S. (2012) <sup>b</sup>
		Δικαιοσύνη αμοιβών, ικανοποίηση αμοιβών εργαζομένων	Wu, X. & Wang, C. (2008) <sup>b</sup>
		Αντιλήψεις δικαιοσύνης-αδικίας, δίκαιες διαδικασίες, σχέδιο αμοιβής για απόδοση	Greenberg, J. (2003) <sup>b</sup>
		Σύνολο άρθρων <sup>2</sup>	7

<sup>2</sup> Τα άρθρα Wu and Wang (2008) και Hartmann and Slapničar (2012) έχουν ενταχθεί και στις δύο υπό περιοχές.

Το πεδίο μελέτης 9 εξειδικεύεται στις «Παροχές» (Benefits), στο οποίο εντάχθηκαν 21 άρθρα (πίνακας 1.11). Εδώ οι ερευνητές έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στα διάφορα Αποτελέσματα (Benefit outcomes) που δημιουργούν οι παροχές ανθρώπινου δυναμικού (με συνολικά 12 από τα 21 άρθρα). Ακολουθεί η επιμέρους θεματική που αναφέρεται στη Χρήση των παροχών (Usage of benefits), η οποία αριθμεί 8 άρθρα. Διευκρινίζεται ότι τα άρθρα των Lin et.al. (2010) και Foegen (1977) εντάχθηκαν και στις δύο παραπάνω υπό περιοχές, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.11. Επίσης, υπάρχουν 3 άρθρα που εστιάζουν στην Ικανοποίηση από τις παροχές (Benefit satisfaction) του ανθρώπινου δυναμικού.

**Πίνακας 1.11: Έρευνα σχετικά με τις Παροχές**

Θεματική περιοχή Παροχές	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
	Χρήση των παροχών		Παροχές, τράπεζες, Ηνωμένο Βασίλειο
		Παροχή παροχών σε εργαζόμενους, οργανωσιακά αποτελέσματα, Κίνα	Lin, Z., Trenberth L. & Kelly J. (2010) <sup>b</sup>
		Ασφάλιση υγείας, επίδραση των ασφαλιστρών, απόφαση μικρής εταιρείας	Feldman, R., Bryan, D., Scott, L. & Lynn, B. (1997) <sup>b</sup>
		Αποφάσεις εργαζομένων για ασφάλιση υγείας, προγράμματα & χαρακτηριστικά εργαζομένων	Barringer, M. & Milkovich, G. (1996) <sup>b</sup>
		Προτιμήσεις εργαζομένων για παροχές, μεθοδολογία	Driver, R., Hatfield, J. & Huseman, R. (1981) <sup>a</sup>
		Ρεπό	Foegen, J. (1981) <sup>a</sup>
		Άδεια πατρότητας	Foegen, J. (1980) <sup>a</sup>
		Χρήση & αποτελέσματα παροχών, σύμβουλοι παροχών εργαζομένων	Foegen, J. (1977) <sup>a</sup>
Ικανοποίηση από τις παροχές		Παροχές αποζημίωσης απόλυσης, , πολλαπλές προσδοκίες, ικανοποίηση	Sterling, C. (1994) <sup>a</sup>
		Ικανοποίηση παροχών εργαζομένων, οργανωσιακοί & ατομικοί παράγοντες	Danehower, C. & Lust, J. (1992) <sup>a</sup>

		Επικοινωνία με εργαζόμενους, παροχές	Peck, H. (1963) <sup>a</sup>
Αποτελέσματα των παροχών		Σχέδια συνταξιοδότησης, στρατηγικά αποτελέσματα, βιομηχανία φορτηγών στις ΗΠΑ	Werner, S., Kuate, C., Noland, T. & Francia, A. (2016) <sup>b</sup>
		Παροχή παροχών σε εργαζόμενους, οργανωσιακά αποτελέσματα, Κίνα	Lin, Z., Trenberth L. & Kelly J. (2010) <sup>b</sup>
		Παροχές εργαζομένων, ποικιλομορφία βάσει ηλικίας, εργατικό δυναμικό στις ΗΠΑ	Dencker, J., Joshi, A. & Martocchio, J. (2007) <sup>a</sup>
		Προγράμματα παροχών, αποχώρηση εργαζομένων	Lee, C.-H., Hsu, M.-L. & Lien, N.-H. (2006) <sup>b</sup>
		Ασφάλιση ανεργίας, ανταμοιβές εργαζομένων, ηθικός κίνδυνος, τραυματισμοί στο χώρο εργασίας	Bolduc, D., Fortin, B., Labrecque, F. & Lanoie, P. (2002) <sup>b</sup>
		Παροχές διανομής μετοχών στους εργαζομένους, απόψεις διευθυντικών	Keef, S. (1994) <sup>b</sup>
		Κόστος παροχών, επιβάρυνση εργοδότη ή εργαζομένου	Roberts, K. (1994) <sup>a</sup>
		Προγράμματα παροχών εργαζομένων, συμπεριφορικά αποτελέσματα	Harris, M. & Fink, L. (1994) <sup>a</sup>
		Παροχές, ορισμός, επιπτώσεις στα οργανωσιακά αποτελέσματα	Lengnick-Mall, M. & Bereman, N. (1994) <sup>a</sup>
		Παροχές εργαζομένων, συμπεριφορικά αποτελέσματα	Williams, M. & MacDermid, P. (1994) <sup>a</sup>
		Χρήση & αποτελέσματα παροχών, σύμβουλοι παροχών εργαζομένων	Foegen, J. (1977) <sup>a</sup>
		Δέσμη παροχών, πληθωρισμός	Foegen, J. (1974) <sup>a</sup>
		Σύνολο άρθρων <sup>3</sup>	21

Η δέκατη θεματική περιοχή «Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο» (International compensation) περιλαμβάνει τον σημαντικό αριθμό των 24 άρθρων, τα οποία μοιράζονται σε δύο επιμέρους θεματικές. Συγκεκριμένα λίγο περισσότερα από τα μισά άρθρα (13 άρθρα) εξέτασαν τα Σχέδια ανταμοιβών των πολυεθνικών

<sup>3</sup> Τα άρθρα των Lin et.al. (2010) και Foegen (1977) έχουν ενταχθεί και στις δύο υπό περιοχές.

επιχειρήσεων (Compensation in multinational enterprises – Mn Es) ενώ, τα υπόλοιπα 11 άρθρα σύγκριναν τις πτυχές των ανταμοιβών μεταξύ δύο ή περισσότερων χωρών ή γεωγραφικών περιοχών (International comparisons of compensation), όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1.12 στην επόμενη σελίδα.

Τέλος, η παρούσα ταξινόμηση της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας ανταμοιβών ολοκληρώνεται με την κατηγορία 11 «Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών» (Executive compensation), η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα 1.13. Η θεματική κατηγορία περιλαμβάνει 10 άρθρα που παρουσιάζονται στον πίνακα 1.13. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει 5 άρθρα σχετικά με τα Αποτελέσματα των ανταμοιβών των στελεχών (Executive pay outcomes). Ενώ, τα υπόλοιπα 5 άρθρα ανάλυσαν τους παράγοντες που καθορίζουν αφενός τα Επίπεδα (Determinants of executive pay level) και αφετέρου το Μείγμα ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών (Determinants of executive pay mix), δηλαδή 3 και 2 άρθρα αντίστοιχα.

**Πίνακας 1.12: Έρευνα με έμφαση στις Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο**

	Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
<p style="text-align: center;"><b>Θεματική περιοχή</b></p> <p style="text-align: center;">Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο</p>	<p>Διεθνείς συγκρίσεις ανταμοιβών</p>	Μεταβλητή αμοιβή, ευρωπαϊκές τράπεζες	Arrowsmith, J., Nicholaisen, H., Bechter, B. & Nonell, R. (2010) <sup>b</sup>
		Συστήματα αμοιβής, Ηνωμένο Βασίλειο & Ιαπωνία	Suda, T. (2007) <sup>b</sup>
		Εθνική κουλτούρα, προτιμήσεις ανταμοιβής, Καναδάς, Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία & Κίνα	Chiang, F. (2005) <sup>b</sup>
		Μισθολογική πολιτική, ΗΠΑ έναντι Γερμανίας, ιεραρχίες	Grund, C. (2005) <sup>b</sup>
		Αμοιβή απόδοσης, καναδικές έναντι αυστραλιανών εταιρειών	Long, R. & Shields, J. (2005) <sup>b</sup>
		Προσδοκίες μισθών, φοιτητές επιστημών διοίκησης & οικονομίας, πανεπιστήμια σε 10 ευρωπαϊκές χώρες	Brunello, G., Lucifora, C. & Winter-Ebmer, R. (2004) <sup>b</sup>
		Πρακτικές ανταμοιβών, Αυστραλία, Καναδάς, Κίνα, Ινδονησία, Ιαπωνία, Κορέα, Μεξικό, Ταϊβάν, ΗΠΑ, Λατινική Αμερική	Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P. (2002) <sup>b</sup>
		Συστήματα αμοιβής ικανοτήτων, εργοστάσια επαγγελματικών οχημάτων της Βόλβο σε Σουηδία, Βέλγιο & Ηνωμένο Βασίλειο	Wallace, T. (2001) <sup>b</sup>
		Ανισότητα αμοιβών μεταξύ φύλων, Γερμανία, Ιταλία & Ηνωμένο Βασίλειο	Rubery, J., Bettio, F., Fagan, C., Maier, F., Quack, S. & Villa, P. (1997) <sup>b</sup>
		Μισθολογικές πρακτικές, απασχόληση, ιαπωνικής ιδιοκτησίας, Φιλιππινέζικης Κίνας & δυτικής ιδιοκτησίας εταιρείες	Amante, M. (1995) <sup>b</sup>
		Διαφορές στις γεωγραφικές συνθήκες, συγκεντρωτισμός έναντι αποκέντρωσης της διοίκησης μισθών, εταιρεία πολλαπλών εγκαταστάσεων	Toussaint (1962) <sup>a4</sup>
<p>ο λ ρ ω φ</p>	Παγκόσμιες ανταμοιβές, διεθνείς αναθέσεις,	Bonache, J. & Zárraga-Oberty,	

<sup>4</sup> Το συγκεκριμένο άρθρο αν και δεν αναφέρεται ξεκάθαρα σε πολυεθνικές εταιρείες, η ερευνήτρια το ενέταξε σε αυτήν την κατηγορία (υπό ευρεία έννοια), διότι αναφέρεται σε εταιρεία με πολλά εργοστάσια στην ίδια χώρα – Η.Π.Α., αλλά με πολλές μονάδες σε διαφορετικές πολιτείες (Σικάγο, Βοστώνη, Ατλάντα), έτσι το άρθρο θεωρείται ως πρώτη μορφή της διεθνούς προσέγγισης.



	πακέτα ομογενών	C. (2017) <sup>a</sup>
	Πρακτικές ανταμοιβών, βασική ομάδα, πολυεθνικές εταιρείες στην Ιρλανδία	McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. & Lamare, R. (2016) <sup>b</sup>
	Πρακτικές ανταμοιβής, απόδοση, ξένες πολυεθνικές εταιρείες στο Ηνωμένο Βασίλειο	Ferner, A. & Almond, P. (2013) <sup>b</sup>
	Ανταμοιβές, κίνητρα, αξιολογήσεις απόδοσης, εγχώριες έναντι πολυεθνικών επιχειρήσεων, Μπρουνέι Νταρουσαλάμ	Singh, S., Mohamed, F. & Darwish, T. (2013) <sup>b</sup>
	Μεταφορά πολιτικών διαχείρισης ανταμοιβής, αμερικανικές πολυεθνικές εταιρείες στην Τουρκία	Sayim, K. Z. (2010) <sup>b</sup>
	Διαφορά αμοιβών ομογενών, άδικη αμοιβή των υπηκόων της χώρας υποδοχής	Bonache, J., Sanchez, J. & Zárraga-Oberty, C. (2009) <sup>b</sup>
	Χάσμα αντίληψης στις ανταμοιβές, εργατικό δυναμικό της χώρας υποδοχής έναντι ομογενών, οργανωσιακή δέσμευση	Paik, Y., Parboteeah, P. & Shim, W. (2007) <sup>b</sup>
	Διαφοροποιήσεις στα τοπικά περιβάλλοντα υποδοχής, αποκρίσεις διαχειριστών	Bloom, M., Milkovich, G. & Mitra, A. (2003) <sup>b</sup>
	Μεταβλητή αμοιβή, κορυφαία στελέχη ξένων θυγατρικών στη Φινλανδία	Bjorkman, I. & Furu, P. (2001) <sup>b</sup>
	Ανταμοιβές ομογενών, στρατηγικός ρόλος θυγατρικής	Bonache, J. & Fernandez, Z. (2001) <sup>a</sup>
	Φινλανδοί ομογενείς, πρακτικές ανταμοιβής, πηγές ικανοποίησης & δυσαρέσκειας	Suutari, V. & Tornikoski, C. (2001) <sup>b</sup>
	Ανταμοιβές ομογενών	Solomon, C. (1995) <sup>a</sup>
	Πρακτική αμοιβών, συνθήκες εργασίας, βρετανικές πολυεθνικές & μη πολυεθνικές επιχειρήσεις στη Νιγηρία	Fajana, S. (1991) <sup>b</sup>
	Σύνολο άρθρων	24

**Πίνακας 1.13: Έρευνα σχετικά με τις Ανταμοιβές των ανώτατων στελεχών**

		Υπο-περιοχή	Εστίαση άρθρου	Άρθρο
		<b>Θεματική περιοχή</b> Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών	Παράγοντες καθορισμού του επιπέδου ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών	Ανταμοιβές κορυφαίων διευθυντών, μέγεθος & σύνθεση διοικητικού συμβουλίου, εταιρική απόδοση
Ανταμοιβές ομάδας ανώτατης διοίκησης, διανομή μετοχικού κεφαλαίου, τεχνολογικά εγχειρήματα υψηλής ανάπτυξης	Balkin, D. & Swift, M. (2006) <sup>a</sup>			
Δύναμη στελεχών, ανταμοιβές στελεχών	Grabke-Rundell, A. & Gomez-Mejia, L. (2002) <sup>a</sup>			
Παράγοντες καθορισμού του μείγματος ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών	Αμοιβή διευθύνοντος συμβούλου, παράγοντες πλαισίου, καινοτομία		Berrone, P., Makri, M. & Gomez-Mejia, L. (2008) <sup>a</sup>	
	Αλλαγή δομής ανταμοιβών, κορυφαία εταιρικά στελέχη, αξία στελεχών		Richards, E. (1970) <sup>a</sup>	
Αποτελέσματα ανταμοιβών των ανώτατων στελεχών	Διασπορά αμοιβών, ομάδα ανώτατης διοίκησης & εξωτερικοί διευθυντές, εταιρικός κίνδυνος, εταιρική απόδοση		Patel, P., Li, M., Triana, M., & Park, H.-D. (2018) <sup>b</sup>	
	Αύξηση αμοιβών στελεχών, κύκλος εργασιών, κοινωνικές & χρονικές προοπτικές σύγκρισης		Tröster C, Van Quaquebeke N, & Aquino K. (2018) <sup>b</sup>	
	Υποκινητική επίδραση κινήτρων διευθύνοντος συμβούλου, κοινωνικές νόρμες		Zolotoy, L., O'Sullivan, D., & Martin, G. (2018) <sup>b</sup>	
	Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών, ψυχολογικό συμβόλαιο, εμπιστοσύνη		Kidder, D. & Buchholtz, A. (2002) <sup>a</sup>	
	Ανταμοιβές διευθύνοντος συμβούλου, απόδοση		Madura, J. (1993) <sup>a</sup>	
	Σύνολο άρθρων		10	

### 1.5 Οι συνδέσεις μεταξύ των θεματικών περιοχών

Τα περισσότερα από τα συνολικά 197 άρθρα εντάχθηκαν αποκλειστικά σε μια θεματική περιοχή της έρευνας ανταμοιβών. Ωστόσο, μια σημαντική μερίδα αυτών (περίπου το 13% αυτών, 25 άρθρα) εντάχθηκαν και σε δεύτερη θεματική περιοχή.

Αυτό συμβαίνει διότι τα άρθρα αυτά διερευνούν τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών περιοχών/κατηγοριών της έρευνας ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναλυτικότερα, από τα άρθρα που εντάχθηκαν στην κατηγορία ανταμοιβές και περιβαλλοντικοί παράγοντες, τα τρία εντάχθηκαν και σε δεύτερη κατηγορία, ειδικότερα το άρθρο των Miceli and Heneman (2000) συνδέεται και με επιχειρησιακούς παράγοντες, το άρθρο των Lee, Scarpello and Rockmore (1995) με την απόδοση και του Ponzellini (1992) με τις ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο (αναλυτικότερα η εστίαση των τριών άρθρων φαίνεται στον πίνακα 1.3). Από τα άρθρα που εντάχθηκαν στην κατηγορία παράγοντες φύλου και φυλής, το άρθρο του Northrup (1964) εξετάζει παράλληλα παράγοντες περιβάλλοντος, το άρθρο των Drazin and Auster (1987) εμπλέκει την απόδοση και το άρθρο των Egan and Bendick (1994) τις ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο (πίνακας 1.7). Επίσης, τέσσερα από τα άρθρα που ασχολούνται με την απόδοση ως κύρια θεματική παράλληλα εξετάζουν και α) επιχειρησιακούς παράγοντες (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), β) ψυχολογικούς παράγοντες (Wright, 1991, Arnolds and Boshoff, 2001), καθώς και γ) την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Chien et.al., 2010), πίνακας 1.8. Έπειτα, τρία από τα άρθρα που διερευνούν τους ψυχολογικούς παράγοντες ασχολούνται επίσης και με την απόδοση (Chiang and Birtch, 2008), την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Kwon et.al., 2008) και τις παροχές (Lucero and Allen, 1994), πίνακας 1.9. Επίσης, εκτός από τις παροχές το άρθρο των Barringer and Milkovich (1996) εστιάζει ακόμα στους ατομικούς παράγοντες και τα άρθρα των Lengnick-Mall and Bereman (1994) και Lin et.al. (2010) και στην απόδοση (πίνακας 1.11). Τρία άρθρα που εστιάζουν στις ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο ασχολούνται επίσης με παράγοντες φύλου και φυλής (Reilly, 1995), την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Bonache et.al. 2009) και τις ανταμοιβές των ανώτατων στελεχών (Bjorkman and Furu, 2001), πίνακας 1.12. Επιπλέον, τέσσερα από τα άρθρα που ως κύρια θεματική διερευνούν τις ανταμοιβές των ανώτατων στελεχών διερευνούν επίσης παράγοντες περιβάλλοντος (Berrone, et.al., 2008), καθώς και την απόδοση (Patel, et.al.. 2018, Madura, 1993, Sanchez-Marín et.al., 2010), πίνακας 1.13. Υπάρχει το άρθρο του Mahoney (1989) που εστιάζει σε επιχειρησιακούς παράγοντες αλλά και σε παράγοντες εργασίας (πίνακας 1.4), καθώς και το άρθρο των Wu and Wang (2008) που εντάχθηκε στη θεματική της οργανωσιακής δικαιοσύνης ενώ διερευνά και ψυχολογικούς παράγοντες (πίνακας

1.10). Τέλος, επισημαίνεται ότι τα άρθρα που εντάχθηκαν στις θεματικές περιοχές ανταμοιβών 3 «Παράγοντες θέσης εργασίας και ομάδας» και 4 «Ατομικοί παράγοντες» δεν εμφανίζουν συνδέσεις με άλλες θεματικές περιοχές.

Από τα παραπάνω προκύπτουν οι αλληλεπιδράσεις ή διασυνδέσεις μεταξύ των θεματικών περιοχών, αφού το 13% περίπου των άρθρων εντάσσονται και διερευνούν παράλληλα δύο θεματικές περιοχές των ανταμοιβών. Ωστόσο, δεν τεκμηριώνονται συγκεκριμένες συνδέσεις μεταξύ συγκεκριμένων θεματικών περιοχών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι από τα 25 άρθρα που εντάσσονται και σε δεύτερη θεματική περιοχή το 1/3 περίπου αυτών, δηλαδή 8 άρθρα (Chiang and Birtch, 2008, Drazin and Auster, 1987, Lee, Scarpello and Rockmore, 1995, Lengnick-Mall and Bereman, 1994, Madura, 1993, Lin et.al., 2010, Patel et.al., 2018, Sanchez-Marín et.al., 2010), διερευνούν την απόδοση ως δεύτερη θεματική. Αυτό αποδεικνύει την ακόμη μεγαλύτερη σημασία που δίνουν οι ερευνητές στη σχέση των ανταμοιβών με θέματα απόδοσης. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι, από τα 197 άρθρα που ταξινομήθηκαν συνολικά τα 40 (δηλαδή το 1 στα 5) ασχολούνται με την απόδοση είτε ως κύρια (32 άρθρα, πίνακας 1.8) είτε ως δευτερεύουσα (8 άρθρα) θεματική περιοχή των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού.

### **1.6 Η εξέλιξη της αρθρογραφίας Ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού για περισσότερο από μισό αιώνα (1960 - 2020)**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να σχηματιστεί πλήρης εικόνα σχετικά με τη θεωρία και έρευνα ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, συλλέχθηκε και αναλύθηκε η σχετική διεθνής αρθρογραφία για χρονικό διάστημα εξήντα ετών, δηλαδή από το 1960 έως και το 2020. Ειδικότερα συλλέχτηκαν 197 άρθρα, τα οποία ταξινομήθηκαν στις έντεκα θεματικές περιοχές της έρευνας ανταμοιβών. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα αποτελέσματα της ταξινόμησης των άρθρων στις θεματικές περιοχές τόσο συνολικά για ολόκληρο το χρονικό διάστημα της μελέτης όσο και αναλυτικότερα ανά δεκαετία.

Από τα δεδομένα του πίνακα 1.14 προκύπτει ότι οι θεματικές περιοχές ανταμοιβών χωρίζονται σε 4 βαθμίδες σπουδαιότητας για τους ερευνητές, με κριτήριο τον αριθμό

άρθρων που περιλαμβάνουν αυτές διαχρονικά (για το διάστημα 1960 – 2020). Συγκεκριμένα:

- I. Στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος των ερευνητών βρέθηκε η θεματική περιοχή «Απόδοση και ανταμοιβές» με 32 στα συνολικά 197 άρθρα (ποσοστό 16% περίπου). Μάλιστα, από το 2000 και για τις δύο τελευταίες δεκαετίες παρουσιάζει σταθερά σημαντικό αριθμό άρθρων, ενώ από το 2010 και έπειτα το ένα στα τέσσερα άρθρα (σύμφωνα με τα 197 άρθρα που ταξινομήθηκαν στην παρούσα μελέτη) ασχολείται με τη συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Ακολούθησαν, με μικρή διαφορά, οι θεματικές περιοχές «Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές» και «Ψυχολογία ανταμοιβών» με 27 στα συνολικά 197 άρθρα η κάθε μία (ποσοστό 14% περίπου).
- II. Στη δεύτερη βαθμίδα σπουδαιότητας εντάχθηκαν οι θεματικές περιοχές «Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο» με 24 άρθρα στα 197 (ποσοστό περίπου 12%), καθώς και «Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές» και οι «Παροχές» με 21 άρθρα (ποσοστό περίπου 11%).
- III. Σημαντικά λιγότερη έμφαση δόθηκε από τους ερευνητές στη θεματική «Παράγοντες φύλου-φυλής και ανταμοιβές», με 13 άρθρα (ποσοστό 6,5% περίπου), καθώς και στις θεματικές «Ατομικοί παράγοντες και ανταμοιβές» και «Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών» με 10 άρθρα η κάθε περιοχή (ποσοστό 5% περίπου)
- IV. Ενώ, μικρός αριθμός ερευνητών έδωσε έμφαση στις θεματικές περιοχές «Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ανταμοιβές» με 7 άρθρα, και «Παράγοντες θέσης εργασίας-ομάδας και ανταμοιβές» με μόλις 5 άρθρα (ποσοστό 3,5% και 2,5%, αντίστοιχα).

Το ερώτημα που γεννάται εδώ είναι ποιά ή ποιές από αυτές τις θεματικές περιοχές και για ποιόν / ποιούς λόγους επιλέγει να υιοθετήσει η ερευνήτρια στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι θεματικές περιοχές ανταμοιβών που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον είναι οι «Απόδοση και ανταμοιβές», «Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές», «Ψυχολογία ανταμοιβών», «Παροχές» και «Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές» (καθώς και η θεματική «Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο», η οποία όμως ξεφεύγει από τους

στόχους της παρούσας έρευνας). Σχετικά με αυτές μπορούν να γίνουν δύο επισημάνσεις.

Πρώτη. Στις 3 πρώτες από τις 5 παραπάνω θεματικές περιοχές παρατηρείται σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες του χρονικού διαστήματος της παρούσας μελέτης, γεγονός που δίνει σε αυτές τις 3 θεματικές ένα προβάδισμα σε σχέση με τις άλλες 2 (δηλαδή τις Παροχές και τους Επιχειρησιακούς παράγοντες). Αυτό το ενδιαφέρον αποτυπώθηκε με αντίστοιχη σημαντική αύξηση του αριθμού των άρθρων που περιλαμβάνονται σε αυτές τις θεματικές για την εικοσαετία 2001 – 2020 σε σχέση με τον συνολικό αριθμό άρθρων που εντοπίστηκαν για όλο το χρονικό διάστημα της μελέτης (1960 - 2020). Μάλιστα, η θεματική περιοχή «Απόδοση και ανταμοιβές» παρουσιάζει τη μεγαλύτερη αύξηση με 24 άρθρα κατά την εικοσαετία 2001 - 2020, (ποσοστό 75% των άρθρων της θεματικής περιοχής) στα συνολικά 32 άρθρα που περιλαμβάνει αυτή η θεματική κατά ολόκληρο το χρονικό διάστημα των 60 ετών. Ακολουθεί η θεματική «Ψυχολογία ανταμοιβών με ποσοστό 70% και η θεματική «Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές» με 63% επί του συνόλου των άρθρων τους να έχουν εκδοθεί μετά το 2000.

Δεύτερη. Ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει για τους ερευνητές η θεματική περιοχή «Απόδοση και ανταμοιβές». Αυτό διότι εκτός από τα 32 άρθρα τα οποία ασχολούνται με την απόδοση ως κύρια θεματική περιοχή ανταμοιβών, εντοπίστηκαν και άλλα 8 άρθρα (Chiang and Birtch, 2008, Drazin and Auster, 1987, Lee, Scarpello and Rockmore, 1995, Lengnick-Mall and Bereman, 1994, Lin et.al., 2010, Madura, 1993, Patel et.al., 2018 και Sanchez-Marín et.al., 2010, βλέπε προηγούμενη ενότητα) που ασχολούνται με την απόδοση ως δευτερεύουσα θεματική περιοχή έρευνας ανταμοιβών. Δηλαδή, από τα 197 άρθρα που ταξινομήθηκαν συνολικά τα 40 ασχολήθηκαν με την απόδοση είτε ως κύρια είτε ως δευτερεύουσα θεματική περιοχή ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, το συνολικό ποσοστό άρθρων που ασχολήθηκαν με την απόδοση και τις ανταμοιβές διαχρονικά φθάνει στο 20% και είναι το υψηλότερο από κάθε άλλη θεματική περιοχή. Επίσης εστιάζοντας αποκλειστικά στην τελευταία δεκαετία, από τα συνολικά 44 άρθρα (που ταξινομήθηκαν στην παρούσα μελέτη) τα 12 ασχολήθηκαν με την απόδοση (11 ως κύρια θεματική –βλέπε πίνακα 1.14 και ένα των Patel,et.al.. 2018 ως δευτερεύουσα

θεματική –βλέπε προηγούμενη ενότητα), που αντιστοιχεί σε ποσοστό 27%, δηλαδή κάτι περισσότερο από το ένα στα τέσσερα άρθρα.

Αυτό αποδεικνύει την εξαιρετικά μεγάλη σημασία που δίνουν οι ερευνητές διεθνώς (διαχρονικά, αλλά ακόμα περισσότερο τα τελευταία χρόνια) στη σχέση των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού με θέματα απόδοσης. Με βάση τα παραπάνω, απαντώντας στο ερώτημα που προηγήθηκε, η ερευνήτρια στην παρούσα έρευνα επέλεξε να υιοθετήσει τη θεματική περιοχή «Απόδοση και ανταμοιβές» διερευνώντας, κατά βάση, τη σχέση των ανταμοιβών με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία, με μία ολιστική προσέγγιση και μοντέλο, το οποίο καταφέρνει να εντάξει δευτερευόντως και χαρακτηριστικά επιχείρησης-ξενοδοχείου, εργασίας και ατόμου (αυτές οι 3 ομάδες χαρακτηριστικών προσομοιάζουν ελαφρώς στις 3 θεματικές περιοχές της έρευνας ανταμοιβών, δηλαδή Επιχειρησιακοί παράγοντες, Παράγοντες θέση-ομάδας και Ατομικοί παράγοντες, αντίστοιχα).

**Πίνακας 1.14: Αποτύπωση ταξινομημένων άρθρων ανά θεματική περιοχή ανταμοιβών και ανά χρονική περίοδο**

	1960-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2020	Σύνολο 1960-2020
<b>Συνολικός αριθμός άρθρων ανά δεκαετία</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>51</b>	<b>79</b>	<b>44</b>	<b>197</b>
1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες και ανταμοιβές			Shenkar & Hau-Siu Chow (1989)	Edwards & Gilman (1999), Lucas & Radiven (1998), Corby & Higham (1996), Blackburn (1995), Lee, Scarpello & Rockmore (1995) (1995), Keane (1995), Keane (1995), Miceli & Heneman (2000), Keane (1993), Ponzellini (1992)	Perkins & White (2010), Marginson, Arrowsmith, & Gray (2008), Croes & Tesone (2007), Sturman & McCabe (2007), Cooke (2004), Neumark, Schweitzer & Wascher (2004), Lettau (2003), Ruhm & Borkoski (2003), Neumark & Wascher (2002), Pencavel (2002), Grimshaw (2001)	Ahmat & Arendt (2019), Bryson, Forth & Stokes (2017), Joo-Ee (2016), Chambel & Fortuna (2015), Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez & Martínezde-Morentin (2013), Torres & Adler (2012)	
Αριθμός άρθρων	0	0	1	9	11	6	<b>27</b>
2 Επιχειρησιακοί παράγοντες και ανταμοιβές		Mode (1980), Patten (1978), Young & Dougherty (1971)	Mahoney (1989), Hufnagel (1987) Von Glinow (1985)	Balkin & Montemayor (2000), Laabs 1996), Hawk (1995), Reilly (1995), Danehower, Celuch, & Lust (1994), Lawler (1991), Shirom & Mar (1991)	Long & Shields (2010), Kline & Hsieh (2007), Colvin & Boswell (2007), Ding, Akhtar, & Ge (2006), Romero & Valle Cabrera (2001)	Paterson & Welbourne (2020), Díaz-Fernández, López-Cabrales, & Valle-Cabrera (2013), Cooke & Huang (2011)	



Αριθμός άρθρων	0	3	3	7	5	3	<b>21</b>
3 Παράγοντες θέσης εργασίας – ομάδας και ανταμοιβές				Barrett (1991), Gupta & Douglas-Jenkins (1991), Witting & Berman (1991)	McClurg (2001) Van Sliedregt, Voskuil & Thierry (2001)		
Αριθμός άρθρων	0	0	0	3	2	0	<b>5</b>
4 Ατομικοί παράγοντες και ανταμοιβές				Barron, Berger & Black (1999), Stroh & Brett (1996)	Lucas & Keegan (2008), Slaughter, Ang & Fong Boh (2007), Von Bonsdorff & Moilanen (2005), Cawley (2004), Mao (2004)	Kollmann et.al. (2020), Mascho & Mao (2017), Gunderson & Lee (2016)	
Αριθμός άρθρων	0	0	0	2	5	3	<b>10</b>
5 Παράγοντες φύλου – φύλης και ανταμοιβές	Northrup (1964)		Drazin & Auster (1987)	Makepeace et.al. (1999), Mavromaras & Rudolph (1997), Dolton, O'Neill & Sweetman (1996), Egan & Bendick (1994)	Heywood & O'Halloran (2005), Jarrell & Stanley (2004), Bowen (2003), Ginther & Hayes (2003), Antecol (2001)	Yanadori, Gould & Kulik (2018), Woodhams et.al. (2015)	
Αριθμός άρθρων	1	0	1	4	5	2	<b>13</b>
6 Απόδοση και ανταμοιβές		Patten (1976), Deci (1973)		Hendry et.al. (2000), Campbell, Campbell, & Chia (1998), Hempel & Fay (1994), Procter et.al. (1993), Kessler & Purcell (1992), Wright (1991)	Chien, Lawler & Uen (2010), Tomlinson (2010), Chenevert & Tremblay (2009), Ding, Akhtar & Ge (2009), Kim & Gong (2009), Merriman & Deckop (2007), Namasivayama, Miao & Zhao (2007), Corby, White & Stanworth (2005), Baruch, Wheeler & Zhao (2004), Arnolds & Boshoff (2001), Dowling &	Kang & Kim (2019), Kim & Han (2019), Ren et.al. (2019), Yoon & Sengupta (2019), Park & Kim (2017), Sung, Choi & Kang (2017), De Gieter & Hofmans (2015), Shaw & Gupta (2015), Gerhart & Fang (2014), Park & Kruse (2014),	

					Richardson (2001), Harris (2001), Sanders (2001)	Yang & Klaas (2011)	
Αριθμός άρθρων	0	2	0	6	13	11	<b>32</b>
7 Ψυχολογία ανταμοιβών		Reif (1975), Schuster & Munson (1971)	Mamman (1990)	Mamman, Sulaiman & Fadel (1996), Morris & Fenton-O'Creevy (1996), Lucero & Allen (1994), Deckop (1992), Mahoney (1991)	Sweins, Kalmi & Hulkko-Nyman (2009), Chiang & Birtch (2008), Kwon et.al. (2008), Sweins & Kalmi (2008), Bozionelos & Wang (2007), Malhotra, Budhwar & Prowse (2007), Taylor (2005), Rynes, Gerhart & Minette (2004), Fong & Shaffer (2003), Heneman, Greenberger & Fox (2002), Bordia & Blau (2001)	Murray (2020), Shantz, Wang & Malik (2018), Law (2016), Mitra, Tenhiälä & Shaw (2016), Schreurs et.al. (2015), Downes & Choi (2014), Lee, Iijima & Reade (2011), Wu, Chen & Leung (2011)	
Αριθμός άρθρων	0	2	1	5	11	8	<b>27</b>
8 Οργανωσιακή δικαιοσύνη και ανταμοιβές	Otis (1963)			Parnell & Sullivan (1992)	Wu & Wang (2008), Greenberg (2003), Barber & Simmering (2002)	Caza, McCarter & Northcraft (2015), Hartmann & Slapničar (2012)	
Αριθμός άρθρων	1	0	0	1	3	2	<b>7</b>
9 Παροχές	Peck (1963)	Foegen (1980), Foegen (1977), Foegen (1974)	Driver, Hatfield & Huseman (1981), Foegen	Feldman et.al. (1997), Barringer & Milkovich (1996), Harris & Fink, (1994), Williams & MacDermid (1994), Sterling (1994), Roberts (1994), Keef (1994), Lengnick-Mall & Bereman	Lin, Trenberth & Kelly (2010), Dencker, Joshi & Martocchio (2007), Lee, Hsu & Lien (2006), Bolduc et.al. (2002)	Werner et.al. (2016), Fayers (2013)	

			(1981)	(1994), Danehower & Lust (1992)			
Αριθμός άρθρων	1	3	2	9	4	2	<b>21</b>
10 Ανταμοιβές σε διεθνές επίπεδο	Toussaint (1962)			Rubery et.al. (1997), Amante (1995), Solomon (1995), Fajana (1991)	Arrowsmith et.al. (2010), Sayim (2010), Bonache, Sanchez & Zárrega-Oberty (2009), Paik, Parboteeah & Shim (2007), Suda (2007), Chiang (2005), Grund (2005), Long & Shields (2005), Brunello, Lucifora & Winter-Ebmer (2004), Bloom, Milkovich & Mitra (2003), Lowe et.al. (2002), Bonache & Fernandez (2001), Sutari & Tornikoski (2001), Wallace (2001), Bjorkman & Furu (2001)	Bonache & Zárrega-Oberty (2017), McDonnell et.al. (2016), Ferner & Almond (2013), Singh, Mohamed & Darwish (2013)	
Αριθμός άρθρων	1	0	0	4	15	4	<b>24</b>
11 Ανταμοιβές ανώτατων στελεχών	Richards (1970)			Madura (1993)	Sanchez-Marín, Baixauli-Soler & Lucas-Pérez (2010), Berrone, Makri & Gomez-Mejia (2008), Balkin & Swift (2006), Grabke-Rundell & Gomez-Mejia (2002), Kidder & Buchholtz (2002)	Patel et.al. (2018), Tröster, Van Quaquebeke & Aquino (2018), Zolotoy, O'Sullivan & Martin (2018)	
Αριθμός άρθρων	1	0	0	1	5	3	<b>10</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΟΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι θεματικές περιοχές έρευνας που προκύπτουν από την αρθρογραφία των ανταμοιβών, απαντώντας στο ερώτημα με ποιά γενικότερα ζητήματα ασχολήθηκε η διεθνής επιστημονική αρθρογραφία σχετικά με τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, εκκρεμεί ένα θεμελιώδες ερώτημα, δηλαδή τι ακριβώς εννοείται ως Ανταμοιβή, ποιές είναι οι ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Το παρόν κεφάλαιο δίνει ξεκάθαρη απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι κυριότερες τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, οι επιμέρους κατηγορίες αυτών, καθώς και οι διάφορες πρακτικές ανταμοιβών που εντοπίστηκαν στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Ενώ, ολοκληρώνεται με μια σύντομη αναφορά στις πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται συχνότερα σε εμπειρικές έρευνες.

#### **2.2 Οι τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού**

Στην επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία εντοπίζεται πληθώρα πρακτικών ή ειδών Ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, με τις οποίες ασχολούνται οι ερευνητές και εφαρμόζουν οι επαγγελματίες του χώρου (Chiang and Birtch, 2008, Lin et al., 2010, Long and Shields, 2005, Mascho and Mao, 2017, Park and Kruse, 2014, Paterson and Welbourne, 2020, Reif, 1975, Richards, 1970, Sayim, 2010, Yoon and Sengupta, 2019, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001). Ουσιαστικά πρόκειται για έναν εκτενή κατάλογο με συγκεκριμένα-μεμονωμένα είδη ή πρακτικές

ανταμοιβών, οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε ποικίλες κατηγοριοποιήσεις ή τυπολογίες ανταμοιβών, ανάλογα με διαφορετικό κάθε φορά κριτήριο.

Ως Τυπολογίες θεωρούνται οι ευρύτερες κατηγοριοποιήσεις των ανταμοιβών. Κάθε τυπολογία περιλαμβάνει επιμέρους κατηγορίες, και εκείνες με τη σειρά τους περιλαμβάνουν (μεμονωμένες) πρακτικές ανταμοιβών. Στη σχετική αρθρογραφία, αν και παρατηρείται μια σχετική σύγχυση, διακρίνονται 4 βασικές τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, ως εξής.

### **Σταθερή και μεταβλητή ανταμοιβή**

Σημαντική θέση στη βιβλιογραφία κατέχει η τυπολογία των σταθερών και μεταβλητών αμοιβών/ανταμοιβών (fixed and variable compensation/pay ή αλλιώς base pay and bonuses, Kuvaas et.al. 2020, Kwon et.al., 2008, Morris and Fenton-O'Creivy, 1996, Schreurs et.al., 2015). Στη σταθερή αμοιβή (fixed compensation/pay) περιλαμβάνεται ο βασικός μισθός ή το ημερομίσθιο, ενώ στη μεταβλητή τα διάφορα μόνους – κίνητρα, οι προμήθειες, τα σχέδια διανομής κερδών κ.λπ. (Arrowsmith et.al., 2010, Chiang and Birtch, 2008, Curran and Walsworth, 2014, Law, 2016, Madura, 1993, Makepeace et.al., 1999, Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009, Tröster, Van Quaquebeke and Aquino, 2018, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ουσιαστικά, η μεταβλητή αμοιβή (variable pay) αποτελεί μια μέθοδο ανταμοιβής των εργαζομένων για την απόδοση και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στον οργανισμό (Kuvaas et.al. 2020, Makepeace et.al., 1999). Σύμφωνα με τους Merriman and Deckop, 2007 (σ1027), *«συχνά οι επιχειρήσεις προσφέρουν μεταβλητές αμοιβές με στόχο αυτές να αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία για τους εργαζόμενους να κερδίσουν επιπλέον αμοιβή με την προϋπόθεση ότι επιτυγχάνονται συγκεκριμένα αποτελέσματα»*.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη μεταβλητή αμοιβή (Chênevert and Tremblay, 2009, Chien et.al., 2010, Kuhn, 2009, Kuvaas et.al. 2020, Long and Shields, 2010, Mattson et.al., 2014, Parnell and Sullivan, 1992, Shantz et.al. 2018, Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009). Η μεταβλητή αμοιβή μπορεί να είναι τόσο ατομική όσο και ομαδική - Individual and group variable pay (Curran and Walsworth, 2014). Τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών (variable pay systems) διακρίνονται σε

«job», «skills» (ή Person Klaas, 2002 ή competence Wallace, 2001) και «performance» (Chien et.al., 2010, Díaz-Fernández et.al., 2013, Lawler, 1991, Park and Sturman, 2016, Parnell and Sullivan, 1992, Shantz et.al., 2018), στα οποία η ανταμοιβή προσδιορίζεται με βάση την εργασία (ως περιεχόμενο και/ή ως ώρες εργασίας Marginson et.al., 2008), τις δεξιότητες (skills or competencies) ή την απόδοση αντίστοιχα. Η μεταβλητή αμοιβή βασισμένη στην απόδοση διακρίνεται περαιτέρω και καθορίζεται ατομικά ή ομαδικά-συλλογικά (Bozionelos and Wang, 2007, Chênevert and Tremblay, 2009, De Spiegelaere et.al., 2018, Della-Torre et.al., 2020, Harris, 2001, Kuhn, 2009, Lee et.al., 2011, Long and Shields, 2010, Merriman and Deckor, 2007). Επισημαίνεται ότι αρκετοί συγγραφείς εστιάζουν στη συλλογική-ομαδική ανταμοιβή, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί σε επίπεδο τμήματος, σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας ή και σε εταιρικό επίπεδο (Arrowsmith et.al., 2010, Fang and Gerhart, 2012, Marginson et.al., 2008, Παπαλεξανδρή κ.α., 2008).

Επισημαίνεται ακόμη ότι τα συστήματα αμοιβής βάσει δεξιοτήτων (όπως και βάσει της απόδοσης, Procter et.al., 1993) χαρακτηρίζονται ως νέα συστήματα ανταμοιβών (new pay systems) σύμφωνα με τους Barrett (1991), Heneman (2000), Lee, Scarpello and Rockmore (1995), Mahoney (1989), και τα οποία διαφοροποιούνται από τα παραδοσιακά συστήματα ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (Traditional pay systems) όπως εκείνα βάσει της εργασίας (Barrett, 1991, Klaas, 2002, Mahoney, 1989).

### **Άμεση και έμμεση ανταμοιβή**

Σύμφωνα με τους Peluso et.al. (2017), Namasivayama et.al. (2007), Μουζά-Λαζαρίδη (2006) η συνολική ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος διαιρείται σε άμεση και έμμεση (direct and indirect compensation). Η άμεση ανταμοιβή (ή αλλιώς βασική αμοιβή - base compensation Namasivayama, Miao and Zhao, 2007 ή basic pay Johnson, 1983) περιλαμβάνει τον βασικό μισθό (wages, salary) ή το ημερομίσθιο, τις αυξήσεις του, την υπερωριακή αμοιβή και τις αμοιβές-κίνητρα όπως είναι τα μπόνους (bonuses) και η διανομή κερδών (profit-sharing). Αξίζει να σημειωθεί ότι η άμεση ή βασική αμοιβή, όπως ορίζεται εδώ, δεν ταυτίζεται σε καμία περίπτωση με τη σταθερή αμοιβή, για την οποία έγινε λόγος στην προηγούμενη τυπολογία ανταμοιβών, διότι σε εκείνη (σταθερή αμοιβή) δεν περιλαμβάνονται τα μπόνους. Στην έμμεση αμοιβή

συμπεριλαμβάνονται οι διάφορες παροχές - benefits (Dulebohn et.al., 2009, Fayers, 2013, Lengnick-Mall and Bereman, 1994, Peluso et.al., 2017, Χυτήρης, 2001). Όπως σημειώνουν οι Lee, Hsu and Lien (2006) και η Μουζά-Λαζαρίδη (2006), τα προγράμματα παροχών αναφέρονται στα οφέλη ή σε εκείνο το κομμάτι της αμοιβής (που δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοση και τις ώρες που δαπανώνται για την εργασία), το οποίο παρέχεται από τον εργοδότη και το οποίο προσφέρει ασφάλεια για τους εργαζομένους και τα μέλη της οικογένειάς τους.

Υπάρχει πληθώρα τέτοιων παροχών όπως είναι παραδοσιακά η ασφάλιση υγείας (health insurance), οι παροχές υγείας (medical benefits), η αμοιβή και ασφάλιση συνταξιοδότησης (retirement pay and insurance), η κάλυψη/ασφάλιση για εργατικά ατυχήματα (work-related injury insurance), η δωρεάν εκπαίδευση, οι άδειες μετ' αποδοχών για διάφορους λόγους, η υποστήριξη των εργαζομένων με νομικές και οικονομικές συμβουλές, τα ταξίδια κινήτρων, οι διακοπές (holidays), τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας, το εταιρικό αυτοκίνητο, το εταιρικό τηλέφωνο, ενώ αργότερα προστέθηκαν η φροντίδα παιδιών και ηλικιωμένων (child and elder care), η άδεια μητρότητας και ανατροφής (maternity/paternity leave), η προστασία της μητρότητας (maternity insurance), τα προγράμματα ευεξίας (wellness programs) (Lee, Hsu and Lien, 2006, Lin, Trenberth and Kelly, 2010, Lucero and Allen, 1994, Peluso et.al., 2017, Reif, 1975) και λοιπά.

Πολλοί ερευνητές υιοθετούν αυτήν την τυπολογία (Ding, Akhtar and Ge, 2009, Dulebohn et.al., 2009, Foegen, 1980, Kline and Hsieh, 2007, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Reif, 1975, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), αν και σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται μια μικρή διαφοροποίηση. Για παράδειγμα, οι Lin et.al. (2010) και οι Kline και Hsieh (2007) ως άμεση αμοιβή θεωρούν αποκλειστικά τον βασικό μισθό, ενώ όλες τις άλλες παροχές (π.χ. σχέδια διανομής μετοχών και διανομής κερδών) τις εντάσσουν στην έμμεση αμοιβή. Αυτό καταδεικνύει ότι δεν υπάρχει πλήρης και απόλυτη συμφωνία σχετικά με το ποιές πρακτικές περιλαμβάνει κάθε επιμέρους κατηγορία ανταμοιβών. Οι Lengnick-Mall and Bereman (1994) και Harris and Fink (1994), επίσης, παρατηρούν ότι δεν υπάρχει ομοφωνία στον ορισμό των παροχών προς τους εργαζομένους, αλλά υπάρχουν κάποιοι κοινοί άξονες και παράλληλα πολλές διαφορές. Γι' αυτό καλό είναι να προσδιορίζεται με σαφήνεια το περιεχόμενο του συγκεκριμένου όρου κατά περίπτωση. Ερευνητές όπως οι Dulebohn et.al., 2009, Lengnick-Mall and Bereman (1994), Lin et.al. (2010) και Lucero and

Allen (1994) επισημαίνουν την ιδιαίτερη σημασία ύπαρξης των παροχών στο σύστημα ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η άμεση και η έμμεση ανταμοιβή συνιστούν ουσιαστικά τις οικονομικές ανταμοιβές (Von Bonsdorff, 2011).

### **Οικονομικές και μη ανταμοιβές**

Άλλοι συγγραφείς (Chiang and Birtch, 2008, Miao et.al., 2013, Parkes, 2008, Singh et.al., 2013, Von Bonsdorff, 2011, Von Bonsdorff and Moilanen, 2005, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) προτιμούν τον όρο οικονομικές και μη οικονομικές -financial (ή economic κατά τον Reif, 1975) and non financial rewards- ή εναλλακτικά χρηματικές και μη (monetary and non-monetary rewards κατά Mascho and Mao, 2017, Parkes, 2008, Peluso et.al., 2017, Wheatcroft, 2016) ανταμοιβές. Στις οικονομικές εντάσσονται οι αμοιβές που αντιστοιχούν σε χρήμα. Μάλιστα ο Reif (1975) τις διακρίνει περαιτέρω σε άμεσα (direct) οικονομικές που από την ίδια τη φύση τους αντιστοιχούν σε χρήμα (όπως μισθός, αυξήσεις, υπερωρίες, μπόνους, προμήθειες, διανομή κερδών) και έμμεσα (indirect) οικονομικές, οι οποίες έμμεσα αντιστοιχούν ή μπορούν να αποτιμηθούν σχετικά εύκολα σε χρήμα (όπως οι διάφορες παροχές, δηλαδή ασφάλιση υγείας, αμοιβή και ασφάλιση συνταξιοδότησης κ.ά. (Curran and Walsworth, 2014, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Τις έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές οι De Gieter and Hofmans (2015) τις αποκαλούν και «material rewards» δηλαδή παροχές σε είδος. Η συγκεκριμένη οπτική ουσιαστικά υιοθετεί, συνδυάζει την παρούσα, καθώς και την προηγούμενη τυπολογία ανταμοιβών. Τονίζεται ότι η τυπολογία «σταθερή και μεταβλητή αμοιβή» αναφέρεται αποκλειστικά σε οικονομικές ανταμοιβές, όπως και η τυπολογία «άμεση και έμμεση αμοιβή» (Chiang and Birtch, 2008, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Σημειώνεται ότι υπάρχουν κάποιοι λίγοι συγγραφείς, όπως ο Hawk (1995), ο οποίος θεωρεί την έμμεση ανταμοιβή ως μη χρηματική. Ωστόσο, η συγκεκριμένη άποψη δεν υιοθετείται από την ερευνήτρια της παρούσας διατριβής, διότι κάτι τέτοιο δεν προκύπτει από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας,

Στις μη οικονομικές (ή ψυχολογικές - psychological κατά τους De Gieter and Hofmans, 2015, Richards, 1970) εντάσσονται οι υπόλοιπες ανταμοιβές - κίνητρα που δεν αποτιμώνται σε χρήμα, όπως είναι η αναγνώριση, η επίτευξη στόχων, η



υπευθυνότητα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η ασφάλεια-σταθερότητα στην εργασία, το ενδιαφέρον για την εργασία κ.λπ.. Επισημαίνεται ότι οι οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να ταυτιστούν σε σημαντικό βαθμό με τις εξωτερικές (Chiang, 2005, Reif, 1975), ενώ οι μη οικονομικές με τις εσωτερικές ανταμοιβές (Chiang, 2005, Hempel and Fay, 1994, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) για τις οποίες γίνεται λόγος παρακάτω.

### **Εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές**

Επίσης, ευρέως διαδεδομένες είναι οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού -intrinsic and extrinsic rewards (Bonache and Fernandez, 2001, Deci, 1973, Malhotra et.al., 2007, Reif, 1975, Ross and Boles, 1994, Shaw and Gupta, 2015, Taylor, 2005). Οι εσωτερικές ανταμοιβές (ή αλλιώς ψυχολογικές - psychological κατά τους De Gieter and Hofmans, 2015 και Hempel and Fay, 1994) προέρχονται-προκύπτουν από την εκτέλεση της ίδιας της εργασίας και την επιθυμία του ατόμου να εκτελέσει καλά τη δουλειά του, όπως επισημαίνει και ο Deci (1973) το άτομο νιώθει ότι κάνει κάτι που του αρέσει, το ικανοποιεί, το ολοκληρώνει. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προκύπτουν από το περιεχόμενο της εργασίας, πρόκειται δηλαδή για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας που λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες για τον εργαζόμενο (Malhotra et.al., 2007). Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εξωτερικά κίνητρα (όχι άμεσα συνδεδεμένα με τη φύση της εργασίας αυτής καθαυτής), που μεσολαβούν και κινητοποιούν το άτομο να εκτελέσει μια εργασία και παρέχονται ως αντάλλαγμα για την εκτέλεση της εργασίας (π.χ. μισθός, παροχές). Σύμφωνα με τους Bonache and Fernandez, 2001 (σ.465) «*οι εξωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν χειροπιαστά ή χρηματικά είδη ανταμοιβών, ενώ οι εσωτερικές αναφέρονται σε μη απτές ανταμοιβές όπως η επαγγελματική ανάπτυξη, η εργασιακή ασφάλεια/σιγουριά και η αναγνώριση*». Σύμφωνα με τον Reif (1975) οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι επίσης γνωστές ως μεταβλητές ή κίνητρα του περιεχομένου της θέσης εργασίας (job content variables or motivators), ενώ οι εξωτερικές είναι γνωστές και ως εργασιακές συνθήκες/περιβάλλον (job context or hygiene variables).

Οι Miao et.al. (2013) και Newman and Sheikh (2012) προσθέτουν και μια τρίτη ομάδα ανταμοιβών, στη λογική της συγκεκριμένης τυπολογίας, τις κοινωνικές

ανταμοιβές (social rewards). Πρόκειται για τις ανταμοιβές που προέρχονται από την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους στον χώρο εργασίας και μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα υποστηρικτικές σχέσεις με προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους.

Η τυπολογία αυτή παρουσιάζει ομοιότητες με αυτήν των οικονομικών και μη ανταμοιβών (όπως τονίστηκε παραπάνω) και ενδεχομένως (Miao et.al., 2013, Reif, 1975) θα μπορούσαν να ταυτίζονται ως έναν βαθμό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω τυπολογίες δεν είναι εντελώς διακριτές και ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Για τον λόγο αυτό συχνά παρατηρείται ότι πολλοί ερευνητές ακολουθούν την ταυτόχρονη-παράλληλη χρήση περισσότερων της μιας τυπολογίας. Για παράδειγμα, οι Long and Shields (2010) συνδυάζουν την άμεση-έμμεση με την αμοιβή βάσει απόδοσης (performance related pay - PRP) και την ατομική-ομαδική αμοιβή. Οι Chien et.al. (2010) συνδυάζουν την PRP με τις εξωτερικές ανταμοιβές. Οι Chiang and Birtch (2008) συνδυάζουν τις οικονομικές και μη με την άμεση-έμμεση αμοιβή. Ενώ, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) χρησιμοποιούν τρεις τυπολογίες διαχωρίζοντας τις πρακτικές ανταμοιβών σε οικονομικές και μη, τις οικονομικές τις διαχωρίζουν περαιτέρω σε άμεσες και σε παροχές-έμμεσες, και συνεχίζουν διαχωρίζοντάς τις άμεσες σε σταθερές και μεταβλητές ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Ο Reif (1975) συνδυάζει τις τρεις από τις τέσσερις τυπολογίες αμοιβών που περιγράφηκαν παραπάνω, δηλαδή διαχωρίζει τις ανταμοιβές σε άμεσα και έμμεσα εξωτερικές οικονομικές ανταμοιβές (direct and indirect extrinsic economic rewards). Ο Chiang (2005) ενοποιεί την τυπολογία οικονομικές και μη με τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, διαχωρίζοντάς τις σε τρεις κατηγορίες: στις οικονομικές (financial rewards), τις εξωτερικές μη οικονομικές (extrinsic non-financial rewards) και τις εσωτερικές ανταμοιβές (intrinsic work-related rewards). Οι De Gieter and Hofmans (2015) διακρίνουν τις ανταμοιβές σε οικονομικές (financial), παροχές σε είδος (material) και ψυχολογικές (psychological) ανταμοιβές.

Επομένως, φαίνεται μια τάση από αρκετούς ερευνητές να αποφεύγουν την επιλογή μίας και μόνο τυπολογίας στην έρευνά τους, αλλά να καταφεύγουν στον συνδυασμό δύο ή περισσότερων τυπολογιών ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την πληρέστερη και ολοκληρωμένη διερεύνηση των βασικών κατηγοριών ανταμοιβών.

Βέβαια, κρίνεται σκόπιμη η μη υπερβολική κατηγοριοποίηση των ανταμοιβών, καθώς και ο σαφής προσδιορισμός της τυπολογίας ή της μίξης τυπολογιών που χρησιμοποιεί ο ερευνητής ώστε να γίνεται κατανοητό το μοντέλο και τα αποτελέσματα της έρευνάς του.

Η εν λόγω τάση ακολουθείται στην παρούσα διατριβή. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα υιοθετεί μία συνδυαστική κατηγοριοποίηση των ανταμοιβών (Chiang and Birtch, 2008, De Gieter and Hofmans, 2015, Ding et al., 2009, Dulebohn et al., 2009, Namasivayama et al., 2007, Reif, 1975, Parkes, 2008, Von Bonsdorff, 2011 και Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), που περιλαμβάνει τις εσωτερικές ή ψυχολογικές (μη οικονομικές) και τις εξωτερικές δύο ειδών (άμεσες και έμμεσες οικονομικές) ανταμοιβές, υποστηρίζοντας την ύπαρξη τριών διακριτών βασικών κατηγοριών ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβάλλει ώστε η κατηγοριοποίηση να είναι σαφής και ολοκληρωμένη, περιλαμβάνοντας όλο το φάσμα των πρακτικών ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού που εντοπίζονται στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία. Κατά συνέπεια, στην παρούσα έρευνα οι πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού διακρίνονται στις εξής τρεις κατηγορίες.

- Άμεσα οικονομικές ή χρηματικές ανταμοιβές (Direct economic rewards), στις οποίες περιλαμβάνεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο, οι υπερωρίες, οι προμήθειες, τα μπόνους κ.ά., πρόκειται για όλες τις αμοιβές που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον χρόνο που δαπανά ο εργαζόμενος στην εργασία του.
- Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές (Indirect economic rewards), περιλαμβάνει πρακτικές ανταμοιβής όπως είναι οι διάφορες παροχές υγείας, συνταξιοδότησης, άδειας κ.λπ.. Επισημαίνεται ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες πρακτικών ανταμοιβής αναφέρονται στις εξωτερικές ανταμοιβές.
- Εσωτερικές, ψυχολογικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές (Intrinsic or non economic rewards), πρόκειται για καταστάσεις, συναισθήματα και κίνητρα τα οποία είναι συνδεδεμένα με την ίδια τη φύση της εργασίας και πηγάζουν από την εκτέλεσή της.

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση αποτελεί ουσιαστικά μια μίξη των τριών τελευταίων από τις συνολικά τέσσερις τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου

δυναμικού. που εντοπίζονται στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και παρουσιάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο.

Πέραν των τεσσάρων βασικών τυπολογιών ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι οι πλέον διαδεδομένες και μπορούν να προσδιοριστούν με κάποια σχετική σαφήνεια, στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία εντοπίζονται και άλλες λιγότερο διαδεδομένες. Αυτές, ωστόσο, ανακυκλώνουν λιγότερο ή περισσότερο διάφορες επιμέρους κατηγορίες ανταμοιβών από εκείνες που περιλαμβάνονται στις τέσσερις βασικές τυπολογίες πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παρουσιάστηκαν παραπάνω. Ενδεικτικά παρατίθενται οι ακόλουθες δύο επιλεγμένες τυπολογίες.

Πιο συγκεκριμένα, οι Lowe et.al. (2002) ομαδοποιούν τις πρακτικές ανταμοιβών στις εξής 4 ομάδες: 1) στις αμοιβές κίνητρα (pay incentives) όπως είναι τα μπόνους, η διανομή κερδών και οι αυξήσεις με βάση κυρίως την απόδοση και τα αποτελέσματα, 2) στις παροχές (benefits), 3) στις αμοιβές που προσδιορίζονται με βάση τα αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο διάστημα (long-term focus in pay) και 4) στην αμοιβή που λαμβάνει υπόψη την αρχαιότητα των εργαζομένων (seniority).

Επίσης, οι Fay and Thompson (2001) διακρίνουν τις πρακτικές ανταμοιβών, ή τις πρωτοβουλίες ανταμοιβών όπως τις αποκαλούν οι ίδιοι, σε 5 κατηγορίες: 1) τις πρακτικές που αφορούν τη διαχείριση της βασικής αμοιβής (Base pay administration), 2) τα ετήσια κίνητρα (Annual incentives) όπως είναι τα μπόνους, τα μερίδια κερδών και οι προμήθειες πωλήσεων σε ετήσια βάση, 3) τις παροχές (Benefits), 4) τις πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών και του περιβάλλοντος εργασίας (Perquisite and lifestyle facilitators) όπως ευέλικτα ως προς το ωράριο προγράμματα εργασίας και κώδικας ένδυσης που επιτρέπει το μη επίσημο ντύσιμο και τέλος 5) τα κίνητρα μακροπρόθεσμου χαρακτήρα (Long-term incentives) όπως είναι δικαίωμα παροχής μετοχών (stock option) και προγράμματα διανομής μετοχών. Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε η παρούσα ενότητα, καθώς η εκτενέστερη αναφορά στις λοιπές τυπολογίες πρακτικών ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διατριβής ούτε εξυπηρετεί τους στόχους της.

### 2.3 Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού

Στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία εντοπίζεται εκτενής λίστα με τις Πρακτικές Ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια με βάση την κατηγοριοποίηση που έχει επιλέξει η ερευνήτρια.

Παραπάνω έγινε λόγος για τις τυπολογίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελούν ευρύτερες κατηγοριοποιήσεις των ανταμοιβών. Κάθε μια από τις τυπολογίες διακρίνεται σε επιμέρους ομάδες ή κατηγορίες ανταμοιβών. Τέλος, κάθε επιμέρους κατηγορία περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένα, μεμονωμένα είδη ή αλλιώς πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, η παρούσα διατριβή υιοθετεί μια μίξη των τριών τυπολογιών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού, (Οικονομικές και μη, άμεσες και έμμεσες, καθώς και εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές) και καταλήγει στην ομαδοποίηση των διαφόρων πρακτικών ανταμοιβής σε τρεις κατηγορίες: α) Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές, β) Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές και γ) Μη οικονομικές, Ψυχολογικές ή Εσωτερικές ανταμοιβές. Ο πίνακας 2.1 παρουσιάζει τις πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού, ταξινομημένες ανά κατηγορία, οι οποίες εντοπίστηκαν στη σχετική αρθρογραφία.

Στις **Άμεσα οικονομικές ή χρηματικές ανταμοιβές** (Direct economic rewards) ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται πρακτικές όπως ο μισθός ή το ημερομίσθιο, οι υπερωρίες, οι προμήθειες, τα διάφορα μπόνους κ.ά. (πίνακας 2.1, στήλη 1<sup>η</sup>). Πρόκειται για όλες τις αμοιβές που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον χρόνο που δαπανά ο εργαζόμενος στην εργασία, την απόδοση ή και τις δεξιότητές του.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Mahoney (1991) (p. 184) ο μισθός αποτελεί «την εβδομαδιαία ή τη μηνιαία πληρωμή ως αντάλλαγμα για την εργασία του εργαζομένου», ενώ συνήθως αναφέρεται σε συγκεκριμένο ωράριο εργασίας (Kollmann, et.al., 2020, Shirom and Mar, 1991) και το ύψος του τείνει να παραμένει σταθερό μέσα στο έτος (Madura, 1993). Ο μισθός παραδοσιακά αποτελεί το σημαντικότερο (συνήθως το μοναδικό) στοιχείο, όχι μόνο της άμεσης αλλά πολλές φορές και της συνολικής ανταμοιβής των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας (Richards, 1970). Ο

μισθός είναι επίσης σημαντικός διότι επηρεάζει τον προσδιορισμό του επιπέδου άλλων ανταμοιβών όπως τα μπόνους, καθώς και το επίπεδο της σύνταξης, μέσω της χρήσης της καμπύλης μισθού καριέρας (Richards, 1970). Αντίστοιχα, το ημερομίσθιο αποτελεί μια, εναλλακτική του μισθού, πρακτική αμοιβής (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), είναι η αμοιβή για κάθε ημέρα εργασίας. Η συγκεκριμένη πρακτική συνήθως αφορά θέσεις εργασίας που καλύπτονται από ανειδίκευτο προσωπικό, εργάτες κ.λπ..

Ακόμη μια πρακτική άμεσης οικονομικής αμοιβής είναι η υπερωριακή αμοιβή (overtime pay), η οποία αντιστοιχεί στην ωριαία αποζημίωση του εργαζομένου για κάθε επιπλέον ώρα εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου του. Η υπερωριακή αμοιβή υπολογίζεται με βάση σχετική αναλογία προς τον βασικό μισθό (ή το ημερομίσθιο) που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Επίσης, σημαντικές είναι οι αυξήσεις του μισθού. Αυτές καθορίζονται από πληθώρα μεταβλητών και συγκεκριμένα από ατομικούς παράγοντες όπως τα έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την καλή απόδοση του εργαζομένου (Brown, 2001) και την άνοδο του εργαζομένου στην κλίμακα ιεραρχίας της επιχείρησης (προαγωγή), από ενδο-επιχειρησιακούς παράγοντες δηλαδή την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης και τις επιχειρησιακές πρακτικές, που εφαρμόζει, καθώς και παράγοντες του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπως οι δυνάμεις της αγοράς εργασίας και οι μεταβολές στο κόστος διαβίωσης (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez and Martínezde-Morentin. 2013), ακόμη και ως απόρροια γενικών συλλογικών ή ειδικών συμβάσεων εργασίας (Woodhams et.al., 2015). Οι εν λόγω παράγοντες επηρεάζουν τόσο τις αυξήσεις μισθού όσο και το απόλυτο επίπεδο του μισθού των εργαζομένων.

Τα μπόνους (bonus pay ή bonuses) είναι ένας άλλος τρόπος άμεσα οικονομικής αμοιβής. Τα μπόνους αποτελούν επιπλέον αμοιβή που λαμβάνεται ως αντάλλαγμα για την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιακών στόχων ή εξαιρετών αποτελεσμάτων από τους εργαζομένους (Mahoney, 1991, Shaw and Gupta, 2015). Συνήθως βασίζονται στην κερδοφορία ή την αποδοτικότητα της επιχείρησης και λειτουργούν συμπληρωματικά με τον βασικό μισθό (Mascho and Mao, 2017, Richards, 1970). Στα μπόνους περιλαμβάνονται όχι μόνο τα βραβεία που δόθηκαν σε δεδομένο έτος ως αμοιβή για τις υπηρεσίες κατά το έτος αυτό, αλλά και οι συμφωνίες που αναφέρονται σε αμοιβή - κίνητρο σε βάθος ετών. Στη δεύτερη περίπτωση έχει συμφωνηθεί με το

προσωπικό (κυρίως των ψηλότερων κλιμακίων) ένα συγκεκριμένο ποσό που καταβάλλεται σε μια σειρά δόσεων για πολλά έτη αντί για ένα εφ' άπαξ ποσό (Park and Kruse, 2014, Richards, 1970).

Μια ακόμη πρακτική ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το φιλοδώρημα - tip (Chiang and Birtch, 2008, Mensah, Azila-Gbettor and Appietu, 2020, Χυτήρης, 1996), που οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003 (σ: 395) το χαρακτηρίζουν ως «τυχερά του επαγγέλματος». Το φιλοδώρημα, κατά κάποιον τρόπο, σχετίζεται με τα μπόνους, με τη διαφορά ότι το φιλοδώρημα δίνεται από τον πελάτη στον εργαζόμενο, ενώ το μπόνους δίνεται από την επιχείρηση. Υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που συνήθως αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών και οι οποίες δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκομίσει επιπλέον χρηματική αμοιβή με τη μορφή φιλοδώρηματος, ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών που εξυπηρετεί. Τέτοιες θέσεις εργασίας εντοπίζονται πολύ συχνά στον ευρύτερο κλάδο των επιχειρήσεων φιλοξενίας και αφορούν σερβιτόρους εστιατορίων, καφετεριών ή μπαρ, υπαλλήλους ξενοδοχείων κ.λπ. Σε ορισμένες περιπτώσεις το φιλοδώρημα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέρος της συνολικής ανταμοιβής του εργαζομένου (Mensah, et.al., 2020). Το φιλοδώρημα σε σερβιτόρους ή ξενοδοχοϋπαλλήλους συνηθίζεται αρκετά, αλλά δεν είναι θεσμοθετημένο, υποχρεωτικό. Τέλος, το φιλοδώρημα, παρότι δεν καταβάλλεται από την επιχείρηση αλλά από τον πελάτη, εντάσσεται στις άμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι είναι χρήματα τα οποία λαμβάνει ο εργαζόμενος ως αμοιβή για την εργασία του.

Άλλη πρακτική αποτελούν τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη και διανομής μετοχών (Profit-sharing or Gain-sharing & employee share ownership schemes/plans - ESOPs), τα οποία αρκετοί συγγραφείς τα εξετάζουν μαζί στην ίδια ομάδα και λογική ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (McNabb and Whitfield, 2007, Park and Kruse, 2014, Sweins and Kalmi, 2008, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Τα διάφορα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη ή η αμοιβή που σχετίζεται με τη συμμετοχή στα κέρδη (profit-related pay) ορίζονται ως οι επιπλέον (πέραν του μισθού) πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον εργοδότη, που αναφέρονται στη σχετιζόμενη με τα κέρδη της επιχείρησης αμοιβή τους (Hambly et.al., 2019, McNabb and Whitfield, 2007). Ενώ, τα προγράμματα διανομής μετοχών (είτε διατίθενται εντελώς δωρεάν είτε σε ορισμένη, συνήθως προνομιακή τιμή, γνωστά και ως stock options) ορίζονται ως οι πληρωμές που λαμβάνουν οι

εργαζόμενοι από ένα πρόγραμμα διανομής μετοχών» (που συνεπάγεται τη συμμετοχή του προσωπικού στην ιδιοκτησία της επιχείρησης) (McNabb and Whitfield, 2007). Πρόκειται για προγράμματα κινήτρων που δίνουν έμφαση κυρίως στην απόδοση, τη συνεργασία και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Keef, 1994, Kwon et.al., 2008, Madura, 1993, Sweins and Kalmi, 2008, Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009), τα οποία επιχειρούν να συνδέσουν τα συμφέροντα των εργαζομένων με αυτά της επιχείρησης και των ιδιοκτητών της. Το οικονομικό όφελος των εργαζομένων από τα προγράμματα stock options (δικαιώματα προτίμησης ή προαίρεσης επί μετοχών), όπως και τα ESOPs εξαρτάται άμεσα από τη μελλοντική συμπεριφορά των τιμών των μετοχών της εταιρείας, ενώ στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται ως πρακτική ανταμοιβής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμη ημερομηνία λήξης (όπως είναι τα δέκα έτη) και δεν μπορούν να ασκηθούν παρά μετά από κάποια καθορισμένη περίοδο (όπως τα τρία έτη) (Richards, 1970). Επισημαίνεται ότι οι McNabb and Whitfield (2007) χαρακτηρίζουν τις «Profit-related pay» και «Employee share ownership» ως σχέδια οικονομικής συμμετοχής (financial participation schemes), μάλιστα οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) τα εντάσσουν στις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις τα «gainsharing» χαρακτηρίζονται και ως είδος μόνους (Kwon et.al., 2008). Τα παραπάνω προγράμματα αποτελούν βασικό παράγοντα ανταμοιβής για τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης, αλλά δεν είναι σπάνιο να απευθύνονται και σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων (Gigliotti, 2013, Madura, 1993, Paterson and Welbourne 2020, Richards, 1970, Sengupta and Yoon 2018).

Οι προμήθειες (commission pay). Η προμήθεια αναφέρεται, σύμφωνα με τον Mahoney (1991) σ.184, στο «*σύνολο της αμοιβής (συνήθως χρηματικής) που λαμβάνει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα για κάθε μονάδα προϊόντος που επιτυγχάνει να παράγει ή να πουλήσει κατά την εργασία του*». Η συγκεκριμένη πρακτική ανταμοιβών συνηθίζεται ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος ασχολείται με την πραγματοποίηση πωλήσεων αγαθών ή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι ασφαλιστές, οι μεσίτες, τα τουριστικά γραφεία που διαμεσολαβούν στην πώληση εισιτηρίων, πακέτων διακοπών, διαμονής σε ξενοδοχεία κ.λπ.. Οι εν λόγω επαγγελματίες πολλές φορές αμείβονται αποκλειστικά και μόνο με προμήθειες (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).



Η κατηγορία Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές (Indirect economic rewards or benefits) ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πρακτικές ανταμοιβής όπως είναι οι διάφορες παροχές υγείας, οι παροχές συνταξιοδότησης, οι άδειες, οι διακοπές, οι παροχές χρήσης υλικών αγαθών όπως το κινητό τηλέφωνο, οι παροχές σε είδος αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ. (πίνακας 2.1, στήλη 2<sup>η</sup>). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παροχές αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό του κόστους των επιχειρήσεων φιλοξενίας, ωστόσο συμβάλλουν στην προσέλκυση ικανών εργαζομένων (Jolly et.al., 2020). Επισημαίνεται ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες πρακτικών ανταμοιβής αναφέρονται στις οικονομικές ή αλλιώς εξωτερικές ανταμοιβές.

Μια από τις βασικότερες πρακτικές έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής είναι τα συστήματα συνταξιοδότησης προς τους εργαζομένους (pension or retirement plans). Πρόκειται για μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική που εφαρμόζεται κατά κόρων από τις επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα παγκοσμίως (στις Η.Π.Α, Dulebohn et.al., 2009, Werner et.al. 2016, στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα), ενώ ενθαρρύνεται ή επιβάλλεται (Werner et.al. 2016) από τη νομοθεσία. Για τους παραπάνω λόγους πολλοί ερευνητές εστιάζουν στις παροχές συνταξιοδότησης (Dulebohn et.al., 2009, Reif, 1975, Richards, 1970, Werner et.al. 2016, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001). Τα προγράμματα συνταξιοδότησης εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να εισπράττει μια σειρά μηνιαίων συνήθως χρηματικών ποσών που ξεκινούν σε συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία μετά τη συνταξιοδότηση και συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Maloney and McCarthy 2017, Richards, 1970). Οι εργοδότες συνήθως πληρώνουν για τους υπαλλήλους τους τη συγκεκριμένη παροχή, το ύψος της οποίας καθορίζεται από την ηλικία συνταξιοδότησης του εργαζομένου, τον τελικό μέσο μισθό και τα έτη υπηρεσίας του (Dulebohn et.al., 2009).

Από τις θεμελιώδεις πρακτικές έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής θεωρούνται οι διάφορες παροχές υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης -health or medical care (Dulebohn et.al., 2009, Reif, 1975, Suutari and Tornikoski, 2001, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001). Σε αυτές ανήκουν οι παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, οι προληπτικές και διαγνωστικές εξετάσεις, η ασφάλιση υγείας, ακόμη και η ασφάλεια ζωής. Η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των εργαζομένων από δημόσιους οργανισμούς είναι υποχρεωτική στην

χώρα μας και το κόστος το επωμίζονται από κοινού ο εργοδότης και ο εργαζόμενος. Επίσης πολλές εταιρείες, κυρίως ιδιωτικές αλλά όχι μόνο, επιλέγουν να προσφέρουν στο προσωπικό τους επιπλέον παροχές υγείας συνάπτοντας συμβάσεις με ασφαλιστικές εταιρείες ή απευθείας με ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα, κλινικές ή θεραπευτήρια. Οι παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης αντιπροσωπεύουν μια από τις πιο ακριβές και σημαντικές παροχές που χρηματοδοτούνται από τον εργοδότη (Dulebohn et.al., 2009), οι οποίες επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά του εργαζομένου προς την επιχείρηση.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ασφάλιση ή κάλυψη για την περίπτωση εργατικών ατυχημάτων ή τραυματισμών στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα για τα άτομα που εργάζονται σε θέσεις με ψηλό βαθμό επικινδυνότητας. Σύμφωνα με τους Bolduc et.al. (2002), υπάρχουν τέσσερα είδη αποζημίωσης των εργαζομένων λόγω τραυματισμού ή πρόκλησης σωματικής βλάβης στην εργασία: 1) Οι προσωρινές συνολικές παροχές (temporary total benefits) που καταβάλλονται στους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι εντελώς ανάκανοι να εργαστούν για ορισμένο χρονικό διάστημα, ενώ η αποζημίωση αντιστοιχεί συνήθως σε ποσό μεγαλύτερο του 50% έως και σχεδόν το 100% του βασικού μισθού τους. 2) Οι μόνιμες συνολικές παροχές (permanent total benefits), περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος παραμένει εντελώς σε κατάσταση αναπηρίας μετά την καλύτερη δυνατή ιατρική φροντίδα. 3) Επίσης, οι εργαζόμενοι που υφίστανται αναπηρία που τους καθιστά εν μέρει εργασιακά ανενεργούς, αλλά αναμένεται να διαρκέσει επ' αόριστον, μπορούν να τύχουν μόνιμων-μερικών παροχών (permanent-partial benefits), πράγμα που μπορεί να είναι συνδυασμός αντικατάστασης εισοδήματος (ειδικά εάν ο εργαζόμενος πρέπει μετά το ατύχημα να επανενταχθεί σε χαμηλότερης αμοιβής εργασία από πριν). 4) Τέλος, υπάρχει και η αποζημίωση για την ακραία περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος οδηγείται στο θάνατο από δυστύχημα που συνέβη κατά την εργασία του.

Μια ακόμη πρακτική έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής, η οποία συναντάται συχνά, είναι η παροχή άδειας ή απουσίας από την εργασία μετ' αποδοχών για διάφορους λόγους όπως είναι λόγοι ανάπαυσης (κανονική άδεια), ανάρρωσης (αναρρωτική), οικογενειακοί (άδεια γάμου, λοχίας, ανατροφής παιδιού, γονική κ.α.), εκπαίδευσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης (φοιτητική, εκπαιδευτική) και άλλες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006, Χυτήρης, 2001). Μάλιστα συγκεκριμένα είδη άδειας (όπως η κανονική και οι

σχετικές με τη μητρότητα) ενθαρρύνονται ή ακόμα και επιβάλλονται από τη νομοθεσία.

Υπάρχουν επίσης και οι παροχές αποχώρησης ή απόλυσης (severance benefits), τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση στα άτομα που απολύει. Οι παροχές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την αποζημίωση απόλυσης, τη συνέχιση της ασφάλισης υγείας για ορισμένο χρονικό διάστημα, καθώς και βοήθεια για εύρεση επόμενης εργασίας (Lee, Hsu and Lien, 2006; Sterling, 1994).

Δεν είναι σπάνια η περίπτωση των λεγόμενων «Fringe benefits» που μεταφράζονται ως περιφερειακές παροχές και αποτελούν μια δέσμη πρακτικών ανταμοιβής. Οι συγκεκριμένες πρακτικές προσφέρονται εθελοντικά από την επιχείρηση, ενώ οι περισσότερες από αυτές αποτελούν παροχές υπηρεσιών, όπως η υποστήριξη των εργαζομένων με υπηρεσίες παροχής συμβουλών (π.χ. νομικές ή οικονομικές), η φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων, τα πακέτα διακοπών δωρεάν ή με έκπτωση, οι υπηρεσίες υγείας στον χώρο εργασίας, διάφορα επιπλέον μόνους κ. ά. (Johnson, 1983; Lee, Hsu and Lien, 2006). Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι αρκετά συχνή η παροχή δωρεάν διατροφής, διαμονής (εντός του ξενοδοχείου ή σε άλλο κατάλυμα, συνήθως λιγότερων αστέρων και σε μικρή απόσταση από το ξενοδοχείο απασχόλησης), καθώς και η παροχή ενδυμασίας/ρουχισμού κατάλληλης/ου για την εκάστοτε θέση εργασίας (Johnson, 1983). Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχονται στους εργαζομένους εταιρικές συσκευές επικοινωνίας (π.χ. κινητό τηλέφωνο, tablet) ή και εταιρικά αυτοκίνητα προς επαγγελματική χρήση, ώστε να διευκολύνεται η απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας τους.

Επιπλέον, υπάρχουν και άλλες δέσμες παροχών που προσφέρονται σπανιότερα από τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως φιλικόι προς την οικογένεια του εργαζομένου προσφέρουν παροχές οι οποίες συμβάλλουν στην εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και οικογένειας, (work-family benefits) όπως είναι το ευέλικτο πρόγραμμα ή ωράριο εργασίας - flexible work schedules (Dulebohn et.al., 2009). Άλλη περίπτωση αποτελεί η δέσμη παροχών που συμβάλλουν στην εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και εργασίας (work-life benefits). Σε αυτές περιλαμβάνονται παροχές όπως: προγράμματα ευεξίας, αίθουσα γυμναστηρίου στον χώρο εργασίας, προγράμματα χρηματοδότησης για μαθήματα αγγλικών, οικονομική

βοήθεια για τους εργαζόμενους ώστε να αγοράσουν γη και να χτίσουν σπίτια, δωρεάν μεταφορά των εργαζομένων προς και από τον χώρο εργασίας, ακόμα και το γεύμα σε χαμηλή τιμή για τους εργαζομένους κ.λπ.. Τέλος, καταγράφεται η ύπαρξη των ευέλικτων προγραμμάτων παροχών (cafeteria ή flexible benefits), με τα οποία προσφέρεται στους εργαζόμενους η ελάχιστη βασική κάλυψη για ιατρική περίθαλψη και σύνταξη, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επιπλέον πιστώσεις για παροχές τις οποίες μπορούν να επιλέξουν οι ίδιοι (Lin et.al., 2011, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στις **Εσωτερικές, ψυχολογικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές** (intrinsic, psychological or non economic rewards) ανθρώπινου δυναμικού (Bonache and Fernandez, 2001, Deci, 1973, Malhotra et.al., 2007, Reif, 1975, Ross and Boles, 1994, Taylor, 2005), εντάσσονται πρακτικές, με την πιο αφηρημένη έννοια του όρου. Ουσιαστικά, πρόκειται για καταστάσεις, συναισθήματα και κίνητρα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με την ίδια τη φύση της εργασίας και πηγάζουν από αυτή καθαυτή την εκτέλεσή της. Τέτοιες πρακτικές είναι για παράδειγμα η αναγνώριση, η εργασιακή ασφάλεια/σιγουριά, το ενδιαφέρον για την εργασία (ενδιαφέρον αντικείμενο), η επαγγελματική ανάπτυξη και άλλες. Ενδεικτικά παραδείγματα μη οικονομικών πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται στον πίνακα 2.1, στην 3<sup>η</sup> στήλη.

**Πίνακας 2.1: Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού**

<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές (1)</b>	<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές (2)</b>	<b>Μη οικονομικές ανταμοιβές (3)</b>
Μισθός	Αμοιβή συνταξιοδότησης	Αναγνώριση
Ημερομίσθιο	Ασφάλιση συνταξιοδότησης	Αίσθημα επίτευξης στόχων
Αύξηση μισθού	Ασφάλιση υγείας	Υπευθυνότητα

Υπερωριακή αμοιβή	Παροχές υγείας	Επιρροή
Προμήθειες	Επιπλέον ιατρική & νοσοκομειακή περίθαλψη	Προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου
Μπόνους	Ασφάλεια ζωής	Εργασιακή ασφάλεια/σταθερότητα
Διανομή κερδών	Ασφάλιση για εργατικά ατυχήματα	Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης
Σχέδιο διανομής / αγοράς μετοχών	Ασφάλιση ανεργίας	Ευκαιρίες βοήθειας ή εξυπηρέτησης ανθρώπων
Φιλοδώρημα	Παροχή κανονικής άδειας με αποδοχές	Αυτοπραγμάτωση
	Παροχή αναρρωτικής άδειας με αποδοχές	Αίσθημα δημιουργίας – δημιουργικότητας
	Παροχή άδειας οικογενειακού χαρακτήρα με αποδοχές (γάμου, γονική κ.λπ.)	Ενδιαφέρον για την εργασία
	Παροχή άδειας μητρότητας και ανατροφής	Ικανοποίηση από την εκτέλεση της εργασίας
	Παροχή εκπαιδευτικής άδειας	Αντιμετώπιση προκλήσεων
	Παροχές αποχώρησης ή απόλυσης	Αυτονομία & ανατροφοδότηση
	Υποστήριξη των εργαζομένων με συμβουλές	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
	Φροντίδα παιδιών	Συνθήκες εργασίας
	Φροντίδα ηλικιωμένων	Κλίμα συνεργασίας
	Προστασία/ασφάλιση μητρότητας	Κύρους εντός ή/& εκτός του οργανισμού
	Ταξίδια κινήτρων	
	Παροχή ταξιδιών διακοπών	
	Υπηρεσίες υγείας στο χώρο εργασίας	
	Διαμονή	
	Διατροφή	

	Παροχές ενδυμασίας	
	Ευέλικτο πρόγραμμα/ωράριο εργασίας	
	Χρηματοδότηση εκπαίδευσης/κατάρτισης	
	Προγράμματα ευεξίας	
	Προγράμματα χρηματοδότησης/δανεισμού	
	Δωρεάν μεταφορά	
	Εταιρικό αυτοκίνητο	
	Εταιρικό τηλέφωνο	

Οι λίστες (τρεις στήλες) του πίνακα 2.1 θα μπορούσαν να είναι αρκετά πιο εκτενέστερες (ιδιαίτερα όσο αφορά στις έμμεσα οικονομικές και στις μη οικονομικές πρακτικές ανταμοιβών), σε περίπτωση που στόχος ήταν η καταγραφή αυστηρά όλων των πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, οι υπερβολικά εκτεταμένες λίστες περισσότερο μπερδεύουν παρά διευκολύνουν τον αναγνώστη, ώστε να σχηματίσει σαφή άποψη επί του συγκεκριμένου θέματος.

#### **2.4 Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται σε εμπειρικές έρευνες**

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνεται παρουσιάζοντας τις πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται στις εμπειρικές έρευνες ανταμοιβών. Η παρουσίαση αυτή αποτελεί τη βάση επιλογής των πρακτικών ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού, που συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο της έρευνας για την εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Από τα συνολικά 197 άρθρα που ταξινομήθηκαν στις θεματικές περιοχές των ανταμοιβών, τα 137 αποτελούν εμπειρικά άρθρα - εμπειρικές έρευνες<sup>5</sup>. Σε αυτά τα άρθρα εστιάζει την προσοχή της η συγκεκριμένη ενότητα, με στόχο την αποτύπωση των πιο διαδεδομένων πρακτικών ανταμοιβής που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές κατά την πραγματοποίηση εμπειρικών ερευνών. Τα 53 από αυτά τα εμπειρικά άρθρα χρησιμοποίησαν (με τρόπο που εξυπηρετεί την παρούσα ανάλυση)

<sup>5</sup> Τα 197 αυτά άρθρα έχουν διαχωριστεί επίσης σε θεωρητικά και σε εμπειρικά (βλέπε κεφάλαιο 1, πίνακες 1.3 - 1.13), ώστε να εξυπηρετηθούν οι σκοποί της παρούσας ενότητας.

μα ή περισσότερες συγκεκριμένες πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού. Στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν σε εμπειρικές έρευνες με τη συχνότητα εμφάνισής τους, ανά κατηγορία (άμεσα, έμμεσα οικονομικών και μη) ανταμοιβών.

**Πίνακας 2.2: Οι πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν σε εμπειρικές έρευνες**

Κατηγορία ανταμοιβών	Πρακτική ανταμοιβής	Άρθρα	Αριθμός άρθρων	Ποσοστό (%)
Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές	Σύνολο		48	90
	Μισθός / Ημερομίσθιο	Barron et.al. (1999), Bayo-Moriones et.al. (2013), Brunello et.al. (2004), Cawley (2004), Cooke (2004), Ding et.al. (2009), Ding et.al. (2006), Drazin & Auster (1987), Egan & Bendick (1994), Ginther & Hayes (2003), Jarrell & Stanley (2004), Keane (1993), Kline & Hsieh (2007), Kollmann, et.al. (2020), Lettau (2003), Lucas & Keegan (2008), Lucas & Radiven (1998), Mahoney (1991), Mao (2004), Mascho & Mao (2017), Mavromaras & Rudolph (1997), Morris & Fenton-O'Creevy, (1996), Paterson & Welbourne (2020), Pencavel (2002), Reif (1975), Reilly (1995), Ruhm & Borkoski (2003), Sanders (2001), Slaughter et.al. (2007)	29	55
	Αύξηση μισθού <sup>6</sup>	Barron et.al. (1999), Chiang & Birtch (2008), Ginther & Hayes (2003)*, Mitra, Tenhiälä & Shaw, (2016), Reif (1975)*; Schuster & Munson (1971), Stroh & Brett (1996), Tomlinson (2010), Tröster, Van Quaquebeke and Aquino (2018), Woodhams et.al. (2015), Yanadori, Gould & Kulik, (2018)	11	21
	Μπόνους	Chiang & Birtch (2008), Long & Shields (2005), Mahoney (1991), Mascho & Mao (2017), Morris &	9	17

<sup>6</sup> Επισημάνεται ότι την πρακτική αύξησης μισθού χρησιμοποιούν ουσιαστικά οι έρευνες Ginther and Hayes (2003) και Reif (1975), η πρώτη ως αποτέλεσμα παραγωγής και η δεύτερη ως αποτέλεσμα της προσαρμογής στο κόστος διαβίωσης.

		Fenton-O'Creevy (1996), Reif (1975) , Sanders (2001) Shirom & Mar (1991), Tomlinson (2010)		
	Σχέδιο διανομής ή αγοράς μετοχών	Kang & Kim (2019), Keef (1994), Kim & Han (2019), Long & Shields (2005), Morris & Fenton-O'Creevy (1996), Paterson & Welbourne (2020), Reif (1975), Yoon & Sengupta (2019)	8	15
	Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη	Kwon et.al. (2008), Long & Shields (2005), Morris & Fenton-O'Creevy (1996), Park & Kruse (2014), Reif (1975), Sweins & Kalmi (2008), Sweins et.al. (2009)	7	13
	Προμήθειες	Long & Shields (2005), Mahoney (1991)	2	4
	Υπερωριακή αμοιβή	Lucas & Radiven (1998), Reif (1975)	2	4
	Αμοιβή με το κομμάτι	Deci (1973), Long & Shields (2005)	2	4
	Αυξήσεις αξίας	Long & Shields (2005)	1	2
	<b>Σύνολο</b>		<b>9</b>	<b>17</b>
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>	Παροχές υγείας & ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης	Barringer & Milkovich (1996), Ding et.al. (2006), Feldman et.al. (1997), Reif (1975)	4	7,5
	Παροχές συνταξιοδότησης	Ding et.al. (2006), Lee, Hsu & Lien (2006), Reif (1975), Werner et.al. (2016)	4	7,5
	Εκπαίδευση / Κατάρτιση	Chiang & Birtch (2008), Reif (1975), Yoon & Sengupta (2019)	3	5,5
	Περιφερειακές παροχές <sup>7</sup>	Lee, Hsu & Lien (2006), Reif (1975)	2	4
	Ασφάλεια ζωής	Reif (1975)	1	2
	Γεύμα	Reif (1975)	1	2

<sup>7</sup> Επισημάνεται ότι οι περιφερειακές παροχές - Fringe benefits αποτελούν μια δέσμη πρακτικών ανταμοιβής και όχι επιμέρους πρακτική. Ωστόσο, η ερευνήτρια οφείλει να την περιλάβει στον πίνακα διότι τα Fringe benefits εντοπίστηκαν σε 2 έρευνες, χωρίς όμως να διευκρινίζεται ποιες ακριβώς επιμέρους πρακτικές διερεύνησαν.



	Διακοπές / Ταξίδια	Reif (1975)	1	2
	Επιδότηση στέγασης	Ding et.al. (2006)	1	2
	Παροχή ελεύθερου χρόνου	Reif (1975)	1	2
	Αποζημίωση απόλυσης	Lee, Hsu & Lien (2006)	1	2
	Ασφάλιση κατά τον χρόνο ανεργίας	Bolduc et.al. (2002)	1	2
	Ασφάλιση αναπηρίας	Reif (1975)	1	2
	Κανονική ή αναρρωτική άδεια με αποδοχές	Reif (1975)	1	2
	Ρεπό	Chiang & Birtch (2008)	1	2
	Σύμπτυξη βδομάδας εργασίας	Reif (1975)	1	2
	Ευέλικτο πρόγραμμα/ ωράριο εργασίας	Reif (1975)	1	2
	Προγράμματα αναψυχής	Reif (1975)	1	2
	Επιδότηση ανεργίας	Ding et.al. (2006)	1	2
	<b>Μη οικονομικές ανταμοιβές</b>	<b>Σύνολο</b>		<b>2</b>
Εργασιακή ασφάλεια / σταθερότητα		Chiang & Birtch (2008), Reif (1975)	2	4
Συνθήκες εργασίας		Reif (1975)	1	2
Αυτοεκτίμηση		Reif (1975)	1	2
Αυτοπραγμάτωση		Reif (1975)	1	2

Προσωπική ανάπτυξη	Reif (1975)	1	2
Ελευθερία σκέψης & δράσης	Reif (1975)	1	2
Ανάληψη ευθύνης	Chiang & Birtch (2008)	1	2
Ευκαιρία βοήθειας προς τους άλλους	Reif (1975)	1	2
Ευκαιρία ανάπτυξης φιλίας	Reif (1975)	1	2
Συμμετοχή στη στοχοθεσία	Reif (1975)	1	2
Πρεστίζ / κύρος εντός του οργανισμού	Reif (1975)	1	2
Πρεστίζ / κύρος εκτός του οργανισμού	Reif (1975)	1	2
Εξουσία	Reif (1975)	1	2
Ευκαιρίες προαγωγής	Chiang & Birtch (2008)	1	2
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Chiang & Birtch (2008)	1	2
Βραβεία αναγνώρισης	Chiang & Birtch (2008)	1	2

Με μια πρώτη ματιά στον πίνακα 2.2 γίνεται αμέσως αντιληπτή η μεγάλη σημασία που δίνουν οι ερευνητές στις άμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς σχεδόν στο σύνολο των εμπειρικών ερευνών (ποσοστό 90%) χρησιμοποιείται τουλάχιστον μια ή περισσότερες άμεσα οικονομικές ανταμοιβές. Ενώ, εντυπωσιακά χαμηλά είναι τα ποσοστά των εμπειρικών ερευνών

που χρησιμοποιούν έμμεσα οικονομικές (17%) και μη οικονομικές (μόλις 1,2%) πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός που δείχνει την έλλειψη ενδιαφέροντος, ή ενδεχομένως τη δυσκολία, διερεύνησης αυτών των δύο κατηγοριών ανταμοιβών.

Εστιάζοντας στις άμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού. Παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εμπειρικών ερευνών, συγκεκριμένα οι 29 από τις 53 έρευνες που αντιστοιχεί σε ποσοστό 55%, διερευνά τον βασικό μισθό (είτε ως μηνιαίες ή εβδομαδιαίες απολαβές είτε ως ημερήσιες - ημερομίσθιο) (salary / wages). Ο μισθός αποτελεί τη δημοφιλέστερη και πλέον χρησιμοποιούμενη πρακτική ανταμοιβής που διερευνούν οι ερευνητές, και μάλιστα με τεράστια διαφορά από την επόμενη σε συχνότητα χρήσης πρακτική ανταμοιβής που είναι η αύξηση μισθού.

Την αύξηση μισθού διερευνά το 21% περίπου των εμπειρικών ερευνών, δηλαδή οι 11 από τις 53 έρευνες. Επισημάνεται ότι την πρακτική αύξησης μισθού χρησιμοποιούν ουσιαστικά και οι έρευνες Ginther and Hayes (2003) και Reif (1975), η πρώτη ως αποτέλεσμα προαγωγής και η δεύτερη ως αποτέλεσμα της προσαρμογής στο κόστος διαβίωσης.

Στη συνέχεια εμφανίζονται τα μπόνους με συχνότητα χρήσης περίπου 17%. Τα μπόνους διερευνώνται είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο, ενώ άλλοι ερευνητές δεν διευκρινίζουν την προσέγγιση που ακολουθούν. Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η ερευνήτρια στην παρούσα ταξινόμηση εντάσσει το φιλοδώρημα στα μπόνους, ως μια μορφή αυτών (Chiang and Birtch 2008). Δίνεται έμφαση στο φιλοδώρημα διότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου, το φιλοδώρημα αποτελεί συνήθη και πολλές φορές σημαντική πρακτική ανταμοιβής σε θέσεις εργασίας του τομέα της φιλοξενίας και των ξενοδοχείων (στα οποία εστιάζει η παρούσα διατριβή), και με το οποίο ασχολούνται ερευνητές στον κλάδο της φιλοξενίας (όπως οι Chiang and Birtch, 2008).

Ακολουθούν με σχετικά μικρή διαφορά στη συχνότητα χρήσης τους τα σχέδια διανομής ή αγοράς μετοχών (με ποσοστό 15%, σε 8 από τις 53 έρευνες), καθώς και τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη (ποσοστό 13%, σε 7 από τις 53 έρευνες).

Η κατηγορία των άμεσα οικονομικών πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ακόμη 4 πρακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται σπάνια από τους ερευνητές στις εμπειρικές έρευνες, ωστόσο καταγράφονται. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τις προμήθειες, την υπερωριακή αμοιβή και την αμοιβή με το κομμάτι που χρησιμοποιούνται μόλις σε 2 έρευνες, ποσοστό περίπου 4%, καθώς και τις αυξήσεις αξίας (merit raises) που χρησιμοποιούνται μονάχα σε μια έρευνα (ποσοστό περίπου 2%),

Η κατηγορία των άμεσα οικονομικών πρακτικών ανταμοιβής περιλαμβάνει τον μικρότερο αριθμό πρακτικών (9 πρακτικές) από τις 3 κατηγορίες ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι πρακτικές που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία έχουν μεγαλύτερες συχνότητες χρήσης στις έρευνες. Αυτό ενδεχομένως να εξηγείται από το γεγονός ότι οι άμεσα οικονομικές πρακτικές αντιστοιχούν άμεσα σε χρήμα, το οποίο αποτελεί ένα εύκολα μετρήσιμο, καθαρά ποσοτικό, συγκεκριμένο και αντικειμενικό μέγεθος – μεταβλητή.

Όσον αφορά τις έμμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτήν την κατηγορία εντοπίστηκαν 18 διαφορετικές πρακτικές ανταμοιβής, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις σχετικές εμπειρικές έρευνες. Ενώ η συγκεκριμένη κατηγορία έχει τον μεγαλύτερο αριθμό πρακτικών ανταμοιβής από κάθε άλλη κατηγορία, εντούτοις οι πρακτικές αυτές εμφανίζουν μικρές συχνότητες χρήσης στις έρευνες. Συγκεκριμένα, οι παροχές υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, καθώς και αυτές της συνταξιοδότησης αποτελούν τη συχνότερα χρησιμοποιούμενη πρακτική αυτής της κατηγορίας, η οποία χρησιμοποιείται μόλις σε 4 από τις 53 έρευνες (ποσοστό 7,5%).

Έπειτα ακολουθούν οι παροχές εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και τα «fringe benefits» που χρησιμοποιούνται μονάχα σε 3 και σε 2 από τις 53 εμπειρικές έρευνες (ποσοστό 5,5% και 4% αντίστοιχα). Η λίστα των έμμεσα οικονομικών πρακτικών ανταμοιβής συμπληρώνεται με 14 ακόμη πρακτικές που χρησιμοποιούνται μονάχα σε 1 από τις 53 εμπειρικές έρευνες (ποσοστό περίπου 2%), όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2.

Τέλος, ο πίνακας 2.2 ολοκληρώνεται με τις μη οικονομικές ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές αυτής της κατηγορίας χρησιμοποιούνται μόνο σε δύο εμπειρικές έρευνες. Η εργασιακή ασφάλεια και

σταθερότητα είναι η μόνη πρακτική που χρησιμοποιείται και στις 2 έρευνες (ποσοστό περίπου 4%). Εντύπωση προκαλεί ο πολύ μεγάλος αριθμός πρακτικών μη οικονομικών ανταμοιβών (16 πρακτικές), παρότι εντοπίζονται και χρησιμοποιούνται μονάχα σε 2 εμπειρικές έρευνες. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην ιδιαίτερη φύση των πρακτικών της συγκεκριμένης κατηγορίας. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι μη οικονομικές ή εσωτερικές πρακτικές ανταμοιβής αποτελούν αμοιβή με την ευρύτερη έννοια του όρου, καθώς πηγάζουν από την εκτέλεση της εργασίας. Επομένως, πρόκειται για πρακτικές καθαρά ποιοτικού χαρακτήρα, οι οποίες εμπεριέχουν και μια υποκειμενικότητα (του ερευνητή ή/και του ερωτώμενου) που οδηγεί εύκολα στη διαφοροποίηση και τη δημιουργία πληθώρας πρακτικών ανάλογα με τις αντιλήψεις ή και τις προσδοκίες των ανθρώπων.

Με την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου επιτεύχθηκε μια ολοκληρωμένη παρουσίαση των βασικών τυπολογιών και πρακτικών που εφαρμόζονται για την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Στο σημείο αυτό πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση της επιστημονικής θεωρίας και έρευνας σχετικά με τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτελεί τον έναν εκ των δύο βασικών πυλώνων του θεωρητικού υπόβαθρου της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής. Ακολουθεί η επισκόπηση του δεύτερου θεωρητικού πυλώνα που αναφέρεται στα ξενοδοχεία και την απόδοσή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### **3.1 Εισαγωγή**

Το τρίτο κεφάλαιο της διατριβής διερευνά και ταξινομεί τις μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης, όπως αυτές καταγράφονται στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και έρευνα σχετικά με την απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αρχικά, περιγράφεται η μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ταξινόμηση των δεικτών, οι οποίοι διαχωρίζονται πρωτίστως σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης.

#### **3.2 Η μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος**

Η έννοια της απόδοσης έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006) και μακροπρόθεσμα η επιβίωσή τους εξαρτάται από αυτήν (Neves and Lourenco, 2009, Ortega, 2016). Ως εκ τούτου, η απόδοση και η μέτρησή της είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία κάθε τουριστικής επιχείρησης. Αυτό καταδεικνύεται - αντικατοπτρίζεται και από την έμφαση που έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια, μέσα από πλήθος διεθνών ερευνών και άρθρων στον τομέα της φιλοξενίας, στο θέμα της απόδοσης και της μέτρησής-αξιολόγησής της (Assaf and Barros, 2011, Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2011, Chen, 2010, Fishe et.al., 2010, Hsieh and Lin, 2010, Kim et.al., 2013, Li et.al., 2012, Marco, 2012, Oliveira et.al., 2013, Rahmana et.al., 2012, Sainaghi, 2010, Sampaio, Hernández-Mogollon and Rodrigues, 2019, Sourouklis and Tsagdis, 2013, Sozuer, 2011, Wu et.al., 2011, Xiao et.al., 2012). Η απόδοση (performance), ως έννοια, ήταν πάντα ένα πολύ αμφιλεγόμενο θέμα, τόσο στη βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και σε εκείνη που αναφέρεται στη

βιομηχανία της φιλοξενίας (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006). Συνεπώς, και δεδομένης της ιδιαίτερης, σύνθετης-πολυδιάστατης φύσης (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006) και σημασίας της απόδοσης, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί πολλές προσεγγίσεις σχετικά με την απόδοση ως έννοια, τις κατηγορίες της, αλλά και τον προσδιορισμό της, τις τεχνικές αξιολόγησης και συγκεκριμένους δείκτες μέτρησής της στη διεθνή αρθρογραφία και έρευνα (Assaf, et.al., 2012, Chen et.al., 2011, Kang et.al., 2010, Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Neves and Lourenco, 2009, Phillips, 1999, Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016, Wadongo et.al., 2010). Για τους λόγους αυτούς, θεωρείται ζωτικής σημασίας για τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης να αντικατοπτρίζουν τον πολύπλοκο χαρακτήρα της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών στα ξενοδοχεία (Atkinson and Brander Brown, 2001; Garrigós-Simón et.al., 2005).

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής δεχόμαστε ότι η απόδοση του ξενοδοχείου (hotel performance) *«είναι οι συγκεντρωτικές προσπάθειες διαφορετικών τμημάτων, που αφορούν τόσο την άμεση επαφή – εξυπηρέτηση του πελάτη (front of the house) όσο και υποστηρικτικές υπηρεσίες (back of the house)»* (Hsieh and Lin, 2010, p. 14).

Αρκετοί συγγραφείς (Bolat and Yilmaz, 2009, Chen et.al., 2011, Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina, 2005, Garrigós-Simón, et.al., 2005, Haktanir and Harris, 2005, Wadongo et.al., 2010) αναγνωρίζοντας την ανάγκη αποσαφήνισης και ομαδοποίησης των δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης, επιχείρησαν την ταξινόμηση επιλεγμένων δεικτών σε ομάδες. Ωστόσο, καμία από τις προγενέστερες ερευνητικές προσπάθειες δεν περιέλαβε το σύνολο των καταγεγραμμένων στη σχετική αρθρογραφία δεικτών. Το κενό αυτό φιλοδοξεί, εν μέρει, να καλύψει το παρόν κεφάλαιο, το οποίο στηριζόμενο ως ένα βαθμό σε αυτές τις ταξινομήσεις, προβαίνει στις απαραίτητες διαφοροποιήσεις προτείνοντας μια νέα ομαδοποίηση, η οποία λαμβάνει υπόψη το σύνολο των δεικτών που εντοπίζονται στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία.

Βασικός σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποτυπώσει και να προτείνει μια νέα κωδικοποίηση και ταξινόμηση των μεταβλητών με τις οποίες μετράται η ξενοδοχειακή απόδοση, στηριζόμενο στη σχετική διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και έρευνα. Κωδικοποιεί τους υπάρχοντες, προτείνει νέους δείκτες και παρουσιάζει μια νέα ταξινόμηση της ξενοδοχειακής απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει λίστες-

ομάδες με όλους τους δείκτες. Η επίτευξη του παραπάνω σκοπού επιχειρήθηκε με την καταγραφή όλων των δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που εντοπίζονται στη σχετική αρθρογραφία και με την πρόταση μιας νέας σφαιρικής κωδικοποίησης που οδηγεί στη δημιουργία νέας ταξινόμησης των δεικτών σε επιμέρους κατηγορίες. Η παρούσα ανάλυση δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη, σε περιορισμένο χρόνο, να σχηματίσει εικόνα για τους δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης στη διεθνή αρθρογραφία, καλύπτοντας μια σημαντική χρονική περίοδο από το 1985 έως το 2015.

Προκειμένου να ικανοποιηθεί ο παραπάνω στόχος, συλλέχθηκε και μελετήθηκε η υπάρχουσα σχετική διεθνής επιστημονική έρευνα - αρθρογραφία. Για τον εντοπισμό των άρθρων για την ανασκόπηση, πραγματοποιήθηκαν αναζητήσεις σε τρεις βάσεις δεδομένων: στην Emerald, στη SageJournals και στη ScienceDirect. Οι λέξεις-κλειδί που χρησιμοποιήθηκαν αφορούσαν στον τομέα: ξενοδοχεία, φιλοξενία (hotels, hospitality) και στο θέμα: απόδοση (performance). Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2015. Συλλέχθηκαν συνολικά 99 άρθρα. Από αυτά, κατάλληλα για τον σκοπό του κεφαλαίου κρίθηκαν τα 79, που αναλύθηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου (πληροφορίες για τη συγκεκριμένη μέθοδο υπάρχουν στο κεφάλαιο 8 της μεθοδολογίας της παρούσας διατριβής, ενότητα 8.2).

Στην αρθρογραφία που εξετάστηκε εντοπίστηκαν περιπτώσεις χρήσης της ανάλυσης περιεχομένου από ερευνητές που εστιάζουν στην ευρύτερη προσέγγιση της ξενοδοχειακής απόδοσης και της μέτρησής της. Συγκεκριμένα, ο Sainaghi (2010) προσπάθησε να διερευνήσει πώς μετράται η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και ποιοί παράγοντες καθορίζουν την απόδοση βάσει 152 άρθρων, καταλήγοντας στα κύρια ρεύματα της σχετικής έρευνας. Από την άλλη, ο Teare (1996) διερεύνησε τα πρότυπα του μάνατζμεντ για τη βελτίωση των υπηρεσιών και την επιχειρησιακή απόδοση στον κλάδο της φιλοξενίας, εξετάζοντας άρθρα που δημοσιεύθηκαν το 1995 σε συγκεκριμένα περιοδικά.

Για τους σκοπούς του παρόντος (αλλά και του επόμενου) κεφαλαίου, η ανάλυση περιεχομένου κρίθηκε ως η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος για τη διερεύνηση και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζεται η μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης από τους ερευνητές. Τα άρθρα των Sainaghi (2010), Werner and Ward (2004) (το οποίο πραγματεύεται την πρόσφατη έρευνα ανταμοιβών, θέμα το οποίο



ανασκοπείται με υποδειγματικό τρόπο με χρήση της ανάλυσης περιεχομένου), και Teare (1996) αποτέλεσαν επίσης τη μεθοδολογική βάση για την ανάπτυξη του θέματος. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι για την καλύτερη κατανόηση, ανάλυση και ταξινόμηση των οικονομικών δεικτών, ειδικότερα, κρίθηκε απαραίτητη η αναδρομή σε βιβλιογραφία από τον χώρο της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Financial statement analysis), που ασχολείται κατεξοχήν με τέτοιους δείκτες.

### **3.3 Η ταξινόμηση των δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης**

Στη διεθνή αρθρογραφία καταγράφεται μεγάλο εύρος μέτρων και δεικτών με τους οποίους υπολογίζεται, μετράται η ξενοδοχειακή απόδοση. Το εύρος αυτό καθιστά απαραίτητη την ταξινομημένη και κωδικοποιημένη παρουσίαση των δεικτών σε επιμέρους ομάδες. Αυτό επεχείρησαν αρκετοί ερευνητές (Bolat and Yilmaz, 2009, Chen et.al., 2011, Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina, 2005, Garrigós-Simón et.al., 2005, Haktanir and Harris, 2005, Wadongo et.al., 2010), οι οποίοι ταξινόμησαν επιλεγμένους δείκτες σε επιμέρους ομάδες. Το παρόν κεφάλαιο λαμβάνει υπόψη, στηρίζεται εν μέρει και χρησιμοποιεί ως βάση αυτές τις ταξινομήσεις. Ωστόσο, προχωρά περαιτέρω σε σημαντικές διαφοροποιήσεις σχηματίζοντας μια νέα πιο πλήρη ομαδοποίηση, ταξινόμηση, η οποία ταυτόχρονα επιδιώκει να συμπεριλάβει το σύνολο των δεικτών που εντοπίστηκαν στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία. Η νέα αυτή ταξινόμηση στηρίχθηκε στη βιβλιογραφία της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Bernstein and Wild, 1998, Fridson and Alvarez, 2002, Ivanov, 2014, Wild et.al., 2007, Κάντζος, 2013, Νιάρχος, 2004) και στην αρθρογραφία σχετικά με την ξενοδοχειακή απόδοση (Bolat and Yilmaz, 2009, Chen et.al., 2011, Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina, 2005, Garrigós-Simón et.al., 2005, Haktanir and Harris, 2005, Wadongo et.al., 2010), ενώ προέκυψε αφού προηγουμένως πραγματοποιήθηκαν από την ερευνήτρια οι απαραίτητες τροποποιήσεις και προσθήκες στις ομάδες δεικτών, ώστε να καταστεί σαφής και ολοκληρωμένη η νέα ταξινόμηση.

Σε αυτό το πλαίσιο, διερευνήθηκε αρχικά η οικονομική διάσταση που είναι και η πλέον διαδεδομένη διάσταση της απόδοσης (Atkinson and Brander Brown, 2001, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2010, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Garrigós-Simón et.al., 2005, Han, 2012, Ivanov and Zhechev, 2012, Jung, 2008, Marco, 2012, Palacios-Marqués, et.al., 2011, Phillips, 1999, Phillips, 1999b, Sharma and Urneja, 2005, Wadongo et.al., 2010). Η διάσταση αυτή διακρίνει τους δείκτες σε οικονομικούς και μη οικονομικούς ή ποιοτικούς (βασική ταξινόμηση των δεικτών σε πρώτο επίπεδο). Με στόχο την ενδεδειγμένη - περαιτέρω ταξινόμηση των δεικτών δημιουργήθηκαν επιμέρους ομάδες δεικτών που παρουσιάζονται στους πίνακες 3.1 και 3.2.

Οι ομάδες αυτές προέκυψαν με βάση τις ταξινομήσεις της υπάρχουσας αρθρογραφίας, σε συνδυασμό όμως και με μια κωδικοποίηση, ταξινόμηση από την πλευρά της ερευνήτριας, στηριγμένη κυρίως στον τίτλο και στο περιεχόμενο του κάθε δείκτη, δεδομένου ότι δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή ταξινόμηση στη διεθνή αρθρογραφία. Συγκεκριμένα, αφού καταγράφηκαν οι δείκτες που εντοπίστηκαν στα 79 άρθρα που ασχολούνται με την ξενοδοχειακή απόδοση και τη μέτρησή της, αυτοί ταξινομήθηκαν σε επιμέρους ομάδες δεικτών, με αναφορά στη συχνότητα εμφάνισής τους και πιο συγκεκριμένα στον αριθμό άρθρων (στήλη 3 των δύο πινάκων) και σε συγκεκριμένα άρθρα-πηγές (στήλη 4). Από αυτήν τη διαδικασία προέκυψαν 20 ομάδες δεικτών στις οποίες περιλήφθηκαν 119 δείκτες. Οι στήλες 3 των πινάκων 3.1 και 3.2 παραθέτουν τους δείκτες που εντάσσονται σε κάθε ομάδα, με βάση τη συχνότητα εμφάνισής τους στην αρθρογραφία. Πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε δείκτης εντάσσεται σε μια και μόνο ομάδα.

Στις επόμενες δύο ενότητες παρατίθεται η ανάλυση, η οποία αποσαφηνίζει την ταξινόμηση που προτείνει η ερευνήτρια τόσο για τους οικονομικούς όσο και για τους μη οικονομικούς δείκτες.

### **3.4 Οι οικονομικοί δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης**

Αναφορικά με τους οικονομικούς δείκτες (financial/economic indicators) και αξιοποιώντας τη βιβλιογραφία από τον χώρο της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (financial statement analysis) διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι συγγραφείς (Bernstein and Wild, 1998, Fridson and Alvarez, 2002, Wild et.al., 2007, Κάντζος, 2013, Νιάρχος, 2004), με μικρές επουσιώδεις διαφοροποιήσεις, συγκλίνουν στην άποψη ότι οι οικονομικοί δείκτες διακρίνονται σε 6 βασικές ομάδες: 1) Δείκτες απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου - Return on invested capital indicators, 2) Δείκτες κερδοφορίας - Profitability indicators, 3) Δείκτες χρήσης ή δραστηριότητας - Utilization / activity indicators, 4) Δείκτες ρευστότητας - Liquidity indicators, 5) Δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίου και φερεγγυότητας - Capital structure and solvency indicators και 6) Δείκτες χρηματοοικονομικής αγοράς και επενδύσεων - Financial market or investment indicators (Bernstein and Wild, 1998, Fridson and Alvarez, 2002, Wild et.al., 2007), ενώ οι Κάντζος (2013) και Νιάρχος (2004) δίνουν έμφαση και στην ομάδα των Λειτουργικών εξόδων - Operating expenses. Διαπιστώθηκε ότι οι στόχοι του παρόντος κεφαλαίου δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με την απόλυτη υιοθέτηση αυτής της ομαδοποίησης. Για τον λόγο αυτό, η ερευνήτρια λαμβάνει μεν υπόψη τη συγκεκριμένη ομαδοποίηση, προχωράει όμως στις αναγκαίες τροποποιήσεις και προσθήκες ώστε να εξαχθεί η νέα ταξινόμηση των οικονομικών δεικτών, με κριτήριο την προσαρμογή της στις ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με την οικονομική απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Από την αρθρογραφία της ξενοδοχειακής απόδοσης προέκυψε ότι διάφοροι ερευνητές (Chen et.al., 2011, Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina, 2005, Haktanir and Harris, 2005, Wadongo et.al., 2010) εντάσσουν όλους τους οικονομικούς δείκτες σε μια ομάδα υπό τον τίτλο οικονομική απόδοση - financial performance ή άλλους παρεμφερείς τίτλους χωρίς να τους διαχωρίζουν περαιτέρω σε ομάδες. Αυτήν τη γενικευμένη προσέγγιση έρχονται να εξειδικεύσουν, ως έναν βαθμό, άλλοι ερευνητές, επιχειρώντας να διαχωρίσουν τους οικονομικούς δείκτες σε επιμέρους ομάδες. Για παράδειγμα οι Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana (2005) διακρίνουν τους οικονομικούς δείκτες σε αυτούς που αναφέρονται στην Κερδοφορία - Profitability (εντάσσοντας σε αυτήν την ομάδα δείκτες όπως ROA, ROI, ROS κ.λπ.) και σε εκείνους που αναφέρονται στην Ανάπτυξη - Growth (δείκτες όπως αύξηση πωλήσεων - growth in sales, αύξηση μεριδίου αγοράς - market share increase και δημιουργία πλούτου - wealth creation), ενώ οι Bolat and Yilmaz (2009)

αναγνωρίζουν την ομαδική Κερδοφορία - Group Profitability και προσθέτουν την ομάδα Παραγωγικότητα - Productivity (δείκτες όπως raw material productivity, productivity level of personnel και productivity level regarding the usage of energy sources). Ωστόσο, αυτές οι προσπάθειες ταξινόμησης των οικονομικών δεικτών είναι αποσπασματικές, δεν συμβαδίζουν με τη θεωρία της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων που παραδοσιακά ασχολείται με τους οικονομικούς δείκτες και γι' αυτό οι προσπάθειες αυτές δεν μπορούν να προσφέρουν μια επαρκή, σαφή και ολοκληρωμένη ταξινόμηση των οικονομικών δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης. Τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές εστιάζουν την προσοχή τους στο Μάνατζμεντ εσόδων του ξενοδοχείου – Hotel revenue management (Hayes and Miller, 2011, Ivanov, 2014, Ivanov and Zhechev, 2012;, Kimes, 2009, Mauri, 2013, Mauri, 2007). Σύμφωνα με τον Ivanov (2014, p. 43) το Μάνατζμεντ εσόδων ξενοδοχείου *«χρησιμοποιεί αρκετές μεταβλητές που δείχνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του ξενοδοχείου ως προς το να δημιουργεί έσοδα»*. Υπό αυτήν την οπτική, οι ερευνητές συχνά αναλύουν από το σύνολο των οικονομικών μεταβλητών μόνο εκείνες που σχετίζονται με την απόδοση εσόδων (revenue performance) που αναφέρονται στα διάφορα κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου (Ivanov, 2014).

Η παρούσα διατριβή υιοθετεί μια ενδεδειγμένη ταξινόμηση των οικονομικών δεικτών της σχετικής αρθρογραφίας, χρησιμοποιώντας ως βάση την άποψη της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Bernstein and Wild, 1998, Fridson and Alvarez, 2002, Wild et.al., 2007, Κάντζος, 2013, Νιάρχος, 2004) περί 7 βασικών ομάδων δεικτών, και οικοδομεί πάνω σε αυτή μια νέα ταξινόμηση τροποποιώντας υφιστάμενες και προσθέτοντας άλλες ομάδες δεικτών, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής απόδοσης και τις προσεγγίσεις της σχετικής με αυτήν αρθρογραφίας. Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι οι οικονομικοί δείκτες να χωρίζονται σε 10 επιμέρους ομάδες (παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1, στήλη 2) με παράλληλη πληροφόρηση σχετικά με τη συχνότητα εμφάνισής των δεικτών τους στη διαθέσιμη αρθρογραφία.

**Πίνακας 3.1: Οι ομάδες οικονομικών δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης**

Ομάδες (1)	Δείκτες (2)	Πλήθος άρθρων (3)	Άρθρα (4)
Πωλήσεις / έσοδα (Sales / revenues)	1) Συνολικά έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Total revenue per available room), 2) Έσοδα επισιτιστικών τμημάτων (F&B sales/revenue), 3) Έσοδα δωματίων (Room sales/revenue), 4) Έσοδα άλλων τμημάτων (Other revenue (telephone & facsimile charges, revenues from vending machines, sightseeing tours etc.), 5) Συνολικά έσοδα (Total revenues), 6) Μέσα ημερήσια έσοδα (Average daily rate -ADR), 7) Έσοδα ανά διανυκτέρευση (Revenue per bed-night), 8) Επιπλέον έσοδα ανά δωμάτιο (Extra income per room), 9) Πωλήσεις & έσοδα από επισιτιστικά τμήματα ανά κατειλημμένο δωμάτιο (Restaurant/Banquet F&B revenue per occupied room)	14	Kim, Cho & Brymer (2013), Xiao, O'Neill & Mattila (2012), Assaf & Barros (2011), Chen (2011), Sainaghi (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Wadongo et.al. (2010), Namasivayama, Miao & Zhao (2007), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Haktanir & Harris (2005), Parkan (2005), Sharma & Upneja (2005), Curry (1985)
Κερδοφορία (Profitability)	1) Κερδοφορία ξενοδοχείου (Percentage profit, profit margins or profitability of the hotel), 2) Κέρδη ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Gross operating profit per available room), 3) Καθαρό κέρδη (Net profit), 4) Συνολικά λειτουργικά κέρδη (Total gross operating profits), 5) Λειτουργικά κέρδη ανά μέρα (Gross operating profits per day), 6) Μικτά κέρδος (Gross profit), 7) Μικτό περιθώριο παραγωγής (Gross production margin), 8) Κέρδη δωματίων (Profits of rooms), 9) Κέρδη επισιτιστικών τμημάτων (Profits of F&B), 10) Άλλα κέρδη (Other profits)	13	Han (2012), Chen, Hsu & Tzeng (2011), Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Wadongo et.al. (2010), Bolat & Yilmaz (2009), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Haktanir & Harris (2005), Sharma & Upneja (2005), Palacios-Marqués, Curry (1985)
Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (Return on invested capital)	1) Απόδοση ενεργητικού (Return on assets -ROA), 2) Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (Return on investment -ROI), 3) Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (Return on equity -ROE), 4) Απόδοση πωλήσεων (Return on sales -ROS)	13	Han (2012), Marco (2012), Chen (2011), Chen, Hsu & Tzeng (2011), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Chen (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Bolat & Yilmaz (2009), Jung (2008), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Garrigós-Simón, Palacios-Marqués & Narangajavana (2005), Sina, Tse, Heung & Yim (2005), Cheung & Law (1998)
Πληρότητα ξενοδοχείου (Hotel occupancy)	1) Πληρότητα δωματίων ή κλινών (Room or beds occupancy rate), 2) Αριθμός κρατήσεων (Number of reservations)	12	Assaf & Barros (2011), Chen (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Chen (2010), Wadongo et.al. (2010), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Haktanir & Harris (2005), Jeffrey & Hubbard (1986), Curry (1985)
Κόστος / έξοδα (Costs / expenses)	1) Συνολικό λειτουργικό κόστος ξενοδοχείου (Total operating costs of the hotel), 2) Κόστος επισιτιστικών τμημάτων (Cost/expenses for F&B), 3) Κόστος δωματίων (Cost/expenses for rooms), 4) Άλλο κόστος (Other cost/expenses), 5) Λειτουργικό κόστος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Operating cost per available room), 6) Κόστος εργασίας (Labor cost percentage / Personnel cost ratio), 7) Άλλο λειτουργικό κόστος (Other operational costs)	9	Assaf & Barros (2011), Chen, Hsu & Tzeng (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Wadongo et.al. (2010), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Haktanir & Harris (2005), Sharma & Upneja (2005), Parkan (2005), Curry (1985)
Ανάπτυξη (Growth)	1) Αύξηση πωλήσεων/εσόδων (Sales/revenue growth), 2) Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς (Gain/growth in market share), 3) Δημιουργία πλούτου (Wealth creation), 4) Ανάπτυξη διεθνών πωλήσεων (Growth in international sales)	7	Han (2012), Chen, Hsu & Tzeng (2011), Palacio -Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Kang, Lee & Huh (2010), Wadongo et.al. (2010), Garrigós-Simón, Palacios-Marqués & Narangajavana (2005), Sina, Tse, Heung & Yim (2005)

Παραγωγικότητα / χρήση πόρων (Productivity / utilization)	1) Παραγωγικότητα εργασίας (Labor/personnel productivity), 2) Παραγωγικότητα πρώτων υλών (Raw material productivity), 3) Επίπεδο παραγωγικότητας χρήσης πηγών ενέργειας (Productivity level regarding the usage of energy sources), 4) Total asset turnover -TAT)	6	Marco (2012), Chen, Hsu & Tzeng (2011), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Bolat & Yılmaz (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Cheung & Law (1998)
Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης (Composite indicators of economic performance)	1) Συνολική βαθμολογία οικονομικής απόδοσης ξενοδοχείου (The overall financial performance score of hotel), 2) Σχεσιακό δίκτυο DEA (Relational network DEA), 3) Μη ακτινωτό μοντέλο DEA (Non-radial DEA model), 4) Ισότητα κατανομών βαθμολογιών αποτελεσματικότητας DEA (Equality of the distributions of DEA efficiency scores), 5) Μπεϋζιανό στοχαστικό μοντέλο (Bayesian stochastic frontier model), 6) Δείκτης Malmquist (Malmquist index)	6	Oliveira, Pedro & Marques (2013), Assaf & Barros (2011), Assaf & Cvelbar (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Chen (2010), Hsieh & Lin (2010)
Οικονομική ρευστότητα & ευρωστία (Financial liquidity & soundness)	1) Δείκτης οικονομικής ρευστότητας (Financial liquidity), 2) Δείκτης εμπρόθεσμης εξόφλησης προμηθευτών & πιστωτών (Paying suppliers & creditors on time), 3) Χρόνος απόσβεσης (Payback time), 4) Δείκτης οικονομικής ευρωστίας (Financial soundness)	5	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Wadongo et.al.(2010), Haktanir & Harris (2005)
Χρηματοοικονομική αγορά (Financial	1) Απόδοση μετοχής (Stock return / Price earnings ratio / Stock performance)	4	Chen (2011), Chen (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Bolat & Yılmaz (2009)

Ειδικότερα, διακρίνεται η ομάδα δεικτών Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου - Return on invested capital, που στην περίπτωση των ξενοδοχείων οι ερευνητές εστιάζουν στους αντίστοιχους δείκτες του πίνακα 3.1, στήλη 2. Κάποιοι ερευνητές της ξενοδοχειακής απόδοσης παρουσιάζουν τη συγκεκριμένη ομάδα δεικτών υπό τον τίτλο Κερδοφορία - Profitability (πχ Garrigós-Simón et.al., 2005), γεγονός που δεν είναι απόλυτα σύμφωνο με την πλειοψηφία των ερευνητών στην ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων για την οποία η ομάδα Κερδοφορία περιλαμβάνει διαφορετικούς δείκτες (Bernstein and Wild, 1998, Wild et.al., 2007, Κάντζος, 2013).

Σχετικά με την ομάδα δεικτών κερδοφορίας, οι ερευνητές της ξενοδοχειακής απόδοσης εστιάζουν στους δείκτες που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1. Επισημαίνεται ότι ερευνητές τόσο από τον χώρο της ξενοδοχειακής απόδοσης (Bolat and Yilmaz, 2009) όσο και από τον χώρο της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Νιάρχος, 2004) εντάσσουν στην ομάδα Κερδοφορία δείκτες τόσο της ομάδας Κερδοφορίας (όπως περιγράφηκε παραπάνω) όσο και της ομάδας Απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου. Ωστόσο, στην παρούσα ταξινόμηση δεν υιοθετείται αυτή η προσέγγιση. Η ερευνήτρια επέλεξε να διαχωρίσει τους δείκτες σε 2 διαφορετικές και σαφείς ομάδες. Αυτό διότι στον ξενοδοχειακό κλάδο ενδιαφέρει ιδιαίτερα ο σχηματισμός ξεκάθαρης εικόνας για το οικονομικό όφελος του ξενοδοχείου τόσο σε σχέση με τις δραστηριότητές του (ομάδα δεικτών Κερδοφορία - Profitability) όσο και σε σχέση με το επενδυμένο κεφάλαιο (ομάδα δεικτών Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου - Return on invested capital).

Ακολουθούν οι ομάδες δεικτών Πωλήσεις και έσοδα - Sales / revenues και Κόστος και έξοδα - Costs / expenses που παρουσιάζουν τους δείκτες που σχετίζονται με τα μεγέθη που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι ερευνητές του χώρου της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων αν και χρησιμοποιούν τα μεγέθη που προσδιορίζουν το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, δε συνηθίζουν να κατασκευάζουν ομάδες δεικτών που να αναφέρονται αποκλειστικά στις πωλήσεις, στο κόστος και στα έξοδα. Εξαίρεση αποτέλεσαν εδώ οι Κάντζος (2013) και Νιάρχος (2004) που αναφέρουν ρητά στην ταξινόμησή τους την ομάδα δεικτών Λειτουργικών εξόδων - Operating expenses. Ωστόσο, στην ταξινόμηση του παρόντος κεφαλαίου κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία αυτών των δύο ομάδων δεικτών (δηλαδή δείκτες Πωλήσεων και εσόδων και δείκτες Κόστους και εξόδων) αφενός επειδή αυτά τα μεγέθη είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό των

οικονομικών αποτελεσμάτων και της οικονομικής απόδοσης των ξενοδοχείων και αφετέρου διότι παρατηρήθηκε ότι δίνεται μεγάλη έμφαση σε αυτά τα μεγέθη-δείκτες στην αρθρογραφία που αφορά στη μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης (Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Curry, 1985, Haktanir and Harris, 2005, Parkan, 2005, Sharma and Upneja, 2005, Wadongo et.al., 2010, Wu et.al., 2011). Επισημαίνεται η σημασία που δίνεται πλέον από τους ερευνητές της ξενοδοχειακής απόδοσης για τα έσοδα του ξενοδοχείου σε βαθμό που να υπάρχει εξειδικευμένο αντικείμενο στο Μάνατζμεντ εσόδων του ξενοδοχείου – Hotel revenue management (Hayes and Miller, 2011, Ivanov, 2014, Ivanov and Zhechev, 2012, Kimes, 2009, Mauri, 2013, Mauri, 2007, Ortega, 2016).

Σημαντική ομάδα δεικτών, στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αφορά στην πληρότητά τους. Η συγκεκριμένη ομάδα δεικτών δεν απασχολεί τους ερευνητές της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Ωστόσο, στην περίπτωση των ξενοδοχείων η πληρότητα είναι ένας ευρέως διαδεδομένος και ίσως ο πλέον χρησιμοποιούμενος δείκτης. Δεν είναι τυχαίο ότι η χρήση του εντοπίζεται σε 12 από τα 79 άρθρα (Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2011, Chen, 2010, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina, 2005, Haktanir and Harris, 2005, Jeffrey and Hubbard, 1986, Wadongo et.al., 2010, Wu et.al., 2011). Οι δείκτες Πληρότητας ξενοδοχείου - Hotel occupancy indicators αποτυπώνουν την οικονομική απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, μεταφράζονται άμεσα σε έσοδα και γι' αυτό παρακολουθούνται από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων. Από όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα, η ερευνήτρια θεωρεί επιβεβλημένη την καταγραφή των δεικτών Πληρότητας ξενοδοχείου ως μια ξεχωριστή ομάδα της οικονομικής απόδοσης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Άλλες ομάδες οικονομικών δεικτών είναι η Παραγωγικότητα - Productivity κατά τους Bolat and Yilmaz (2009), καθώς και η ομάδα Χρήση πόρων και δραστηριότητα - Assets utilization or activity κατά τους Bernstein and Wild (1998), Wild et.al. (2007), και Νιάρχο (2004). Ωστόσο δεδομένου ότι οι ομάδες αυτές περιγράφουν με τρόπο συμπληρωματικό την ικανότητα και ένταση μιας εταιρείας με την οποία δημιουργεί πωλήσεις, τζίρο, έσοδα από τους πόρους της (ανθρώπινους και μη), στην παρούσα ταξινόμηση κρίνεται σκόπιμο οι ομάδες αυτές να συγχωνευτούν σε μια υπό τον τίτλο δείκτες Παραγωγικότητας και χρήσης πόρων - Productivity / utilization indicators.



Επίσης, υιοθετείται η ομάδα δεικτών Ανάπτυξης - Growth indicators όπως την αναφέρουν οι Garrigós-Simón et.al., 2005 (και εν μέρει οι Wadongo et.al., 2010 με το όνομα Ανταγωνιστικότητα - Competitiveness), η οποία περιλαμβάνει δείκτες που προσδιορίζουν τη δυναμική και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ενδιαφέρον για τα ξενοδοχεία παρουσιάζει και η ομάδα δεικτών Χρηματοοικονομικής αγοράς - Financial market indicators. Η συγκεκριμένη ομάδα, όπως αυτή παρουσιάζεται από ερευνητές προερχόμενους από τον χώρο της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Bernstein and Wild, 1998, Wild et.al., 2007, Κάντζος, 2013, Νιάρχος, 2004), εκτιμά την εσωτερική αξία μιας επιχείρησης και της μετοχής της. Ο δείκτης Δημιουργία πλούτου - Wealth creation θα μπορούσε να περιληφθεί και στις 2 τελευταίες ομάδες δεικτών. Και αυτό γιατί, κατά τους ερευνητές που ασχολούνται με τη μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης ο δείκτης αυτός εντάσσεται στην ομάδα Ανάπτυξη, ενώ οι ερευνητές από τον χώρο της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων τον εντάσσουν στην ομάδα δεικτών Χρηματοοικονομικής αγοράς. Στην παρούσα ταξινόμηση η ερευνήτρια ακολούθησε την οπτική των συγγραφέων που ασχολούνται με την ξενοδοχειακή απόδοση, εντάσσοντας τον συγκεκριμένο δείκτη στην ομάδα δεικτών Ανάπτυξης, σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας της εστίασης της συγκεκριμένης προσπάθειας στον χώρο των ξενοδοχείων.

Σημαντική ομάδα οικονομικών δεικτών αποτελεί η Οικονομική ρευστότητα και ευρωστία - Financial liquidity and soundness. Οι δείκτες Ρευστότητας *«χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής θέσης της επιχείρησης και της ικανότητάς της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της»* (Νιάρχος, 2004, σ. 50). Σε αυτήν την ομάδα περιλαμβάνονται οι δείκτες Οικονομικής ρευστότητας - Financial liquidity ration (Han, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011), Εμπρόθεσμης εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών - Paying suppliers and creditors on time (Wadongo et.al., 2010, Wu et.al., 2011), «Payback time» (Haktanir and Harris, 2005), καθώς και ο δείκτης Οικονομικής ευρωστίας - Financial soundness (Palacios-Marqués et.al., 2011).

Η προτεινόμενη ταξινόμηση των οικονομικών δεικτών ολοκληρώνεται με την ομάδα Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης - Composite indicators of economic performance. Πρόκειται για μια ομάδα που διαφέρει από τις υπόλοιπες, διότι δεν περιλαμβάνει δείκτες με τη στενή έννοια του όρου (όπως οι προηγούμενες ομάδες) αλλά περισσότερο σύνθετα μοντέλα μέτρησης της οικονομικής απόδοσης.

Δημιουργώντας αυτήν την ιδιαίτερη ομάδα δεικτών η ερευνήτρια προσπάθησε να αποτυπώσει στην ταξινόμησή της την τάση ορισμένων ερευνητών να χρησιμοποιούν ένα συνονθύλευμα, μια δέσμη δεικτών ή ένα μοντέλο προκειμένου να εκτιμήσουν την οικονομική απόδοση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Assaf and Barros, 2011, Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2010, Hsieh and Lin, 2010, Oliveira et.al., 2013, Wu et.al., 2011).

### **3.5 Οι μη οικονομικοί δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης**

Αναφορικά με τους μη οικονομικούς δείκτες (non financial/economic indicators), οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τη μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης τους ταξινομούν σε πλήθος επιμέρους ομάδων (σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με τους οικονομικούς δείκτες). Επομένως, στην περίπτωση των μη οικονομικών δεικτών η προτεινόμενη από την ερευνήτρια ταξινόμηση στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις προγενέστερες ταξινομήσεις και στις αντίστοιχες ομάδες που προκύπτουν από τη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία. Συγκεκριμένα, οι μη οικονομικοί δείκτες ταξινομούνται εδώ σε 10 επιμέρους ομάδες (πίνακας 3.2).

**Πίνακας 3.2: Οι ομάδες μη οικονομικών δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης**

Ομάδες (1)	Δείκτες (2)	Πλήθος άρθρων (3)	Άρθρα (4)
Ικανοποίηση πελατών (Customer satisfaction)	1) Ικανοποίηση πελατών (Customer/guests' satisfaction), 2) Διατήρηση πελατών (Guests' likelihood to return / Number of continuous customers / Customer retention), 3) Αριθμός παραπόνων πελατών (Guests' level/number of complaints), 4) Αξιολόγηση εργαζομένου από τους πελάτες (Guests' evaluations of employee), 5) Εμπιστοσύνη (Trust), 6) Πιστότητα πελατών (Customer loyalty), 7) Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Customer relationship management / Quality offered to customers relationship), 8) Διάρκεια διαμονής (Length of stay), 9) Ευκολία κυκλοφορίας (Traffic convenience), 10) Αξιολογήσεις πελατών για ανακαινίσει & συντήρηση εγκαταστάσεων (Guest evaluations of design facilities renovations & maintenance), 11) Αξιολόγηση πελατών για τις παροχές/ανέσεις που αποκομίζουν (Guest evaluations of benefits gained)	11	Chen, Hsu & Tzeng (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Wadongo et.al. (2010), Bolat & Yılmaz (2009), Ryan & Huimin (2007), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Garrigós-Simón, Palacios-Marqués & Narangajavana (2005), Haktanir & Harris (2005), Sina, Tse, Heung & Yim (2005)
Ικανοποίηση εργαζομένων (Employee satisfaction)	1) Αποχώρηση εργαζομένων (Turnover rates for managerial & non employees / Voluntary turnover), 2) Ικανοποίηση εργαζομένων (Employee/personnel satisfaction regarding the hotel/job), 3) Ηθικό εργαζομένων (Employee morale / Motivational level), 4) Αριθμός παράπονων εργαζομένων (Employee complaints/feedback), 5) Ανταμοιβή & επιβράβευση εργαζομένων (Personnel remuneration & rewards)	7	Wadongo et.al. (2010), Bolat & Yılmaz (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Garrigós-Simón, Palacios-Marqués & Narangajavana (2005), Haktanir & Harris (2005), Cheung & Law (1998)
Εργασιακή απόδοση προσωπικού (Employee work/Job performance)	1) Προσαρμοστικότητα (Task proficiency / adaptability / proactivity), 2) Συγκριτική αξιολόγηση εργαζομένου με ομολόγους του εντός & εκτός ξενοδοχείου (Compared to other employees in the hotel industry or in this hotel), 3) Συγκριτική αξιολόγηση εργαζομένου με ομολόγους του εντός ξενοδοχείου (This employee is a top or in the top 10% of frontline employees here / This employee gets along better with customers than do others etc.), 4) Ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες (How difficult is it for you to communicate with customers? / How often do you smile to guests? etc.)	4	Karatepe (2013), Li, Sanders & Frenkel (2012), Gu & Chi Sen Siu (2009), Ogaard, Larsen & Marnburg (2008)
Συνεχή βελτίωση (Continuous improvement)	1) Αριθμός νέων προϊόντων/υπηρεσιών εντός του ξενοδοχείου (Number of new products/services within the hotel), 2) Αριθμός νέων δραστηριοτήτων εντός του ξενοδοχείου (Number of new activities provided to customers in the hotel), 3) Αριθμός καινοτομιών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών (Number of innovations performed during the service production process), 4) Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ανά έτος (Number of product & services innovated per year)	3	Wadongo et.al. (2010), Bolat & Yılmaz (2009), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005)
Ποιότητα υπηρεσιών (Service quality)	1) Ποιότητα υπηρεσιών (Service quality / Quality offered to customers), 2) Τυποποίηση υπηρεσιών (Service standardization)	3	Chen, Hsu & Tzeng (2011), Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina (2005), Haktanir & Harris (2005)

Κοινωνική ευθύνη (Social responsibility)	1) Επίπεδο επαίνου για το ξενοδοχείο από την κοινωνία,(Level of praise for the hotel from society), 2) Επίπεδο ευαισθησίας ξενοδοχείου για κοινωνικά προβλήματα (Hotel's level of sensibility about social problems), 3) Επίπεδο εκπλήρωσης κοινωνικών ευθυνών ξενοδοχείου (Hotel's level of fulfilling social responsibilities), 4) Αριθμός έργων κοινωφελούς εργασίας (Number of community service projects), 5) Αριθμός εταιρικών χορηγιών (Number of corporate sponsorships), 6) Συμμετοχή σε προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος (Participation in environmental conservation schemes), 7) Αριθμός περιβαλλοντικών έργων που ανέλαβε το ξενοδοχείο (Number of environmental projects undertaken by hotel)	2	Wadongo et.al. (2010), Bolat & Yılmaz (2009)
Ανταγωνιστική θέση (Competitive position)	1) Συνολική ανταγωνιστική θέση (Overall competitive position), 2) Ποσοστό επιτυχίας στην κυκλοφορία νέων προϊόντων (Success rate in launching new products), 3) Ποσοστό αύξησης νέων πελατών (New customer increase rate), 4) Εικόνα ξενοδοχείου (Hotel image)	2	Chen, Hsu & Tzeng (2011), Garrigós-Simón, Palacios-Marqués & Narangajavana (2005)
Εργασιακή απόδοση μάντζερ (Manager's work/Job performance)	1) Ειδικές ικανότητες – δεξιότητες διοίκησης (1 Handling guest complaints & promoting guest relations, 2 Developing market strategy & monitoring sales programs, 3 Communicating with employees, 4 Motivating & modifying behavior, 5 Implementing policy, making decisions & delegating responsibility, 6 Monitoring operations & maintaining product quality, 7 Handling personnel responsibilities), 2) Γενικές ικανότητες – δεξιότητες διοίκησης (1 Planning, 2 Investigating, 3 Coordinating, 4 Evaluating, 5 Supervising, 6 Staffing, 7 Negotiating, 8 Representing)	2	Mia and Patiar (2008), Umbreit (1986)
Ευελιξία (Flexibility)	1) Ικανότητα προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών (Ability to adjust to guest needs/wants), 2) Ικανότητα έγκαιρης κάλυψης των απαιτήσεων των πελατών (Ability to meet customer requirements on time), 3) Έγκαιρη παράδοση προϊόντων & υπηρεσιών (Delivering guest products & services on time)	1	Wadongo et.al, (2010)
Οργανωσιακή επίτευξη (Organizational achievement)	1) Επίπεδο επίτευξης στόχων που καθορίστηκαν στην αρχή της σεζόν (Level of achievement of targets determined at the beginning of the season), 2) Επίπεδο υλοποίησης στόχων σχετικά με το μερίδιο αγοράς (Level of realizing goals regarding market share), 3) Επίπεδο επίτευξης στόχων σχετικά με τα ποσοστά πληρότητας (Level of achievement of targets regarding occupancy rates)	1	Bolat and Yılmaz (2009)

Αρχικά, διακρίνονται οι πολύ σημαντικές για τον τομέα της φιλοξενίας ομάδες Ικανοποίηση πελατών - Customer satisfaction και Ικανοποίηση εργαζομένων - Employee satisfaction. Οι ερευνητές Garrigós-Simón, Palacios-Marqués και Narangajavana (2005) τις ενοποιούν στην ομάδα με τον αγγλικό όρο «Stakeholder satisfaction», δηλαδή Ικανοποίηση ενδιαφερομένων. Αντίθετα, οι Chen, Hsu and Tzeng (2011), οι Bolat and Yilmaz (2009) και οι Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina (2005) διακρίνουν τους δείκτες ικανοποίησης πελατών από εκείνους της ικανοποίησης εργαζομένων και δημιουργούν δυο ξεχωριστές ομάδες δεικτών, αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη σημασία τους για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τη λογική αυτή αποδέχεται και η παρούσα ταξινόμηση.

Με ανάλογο σκεπτικό, υιοθετούνται οι ομάδες που αναφέρονται: α) στην Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα - Organizational effectiveness με την έννοια της επίτευξης - achievement (σύμφωνα με την ομαδοποίηση των Bolat and Yilmaz, 2009) και β) στην Ανταγωνιστική θέση - Competitive position (βάσει των Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005). Στην ομάδα αυτή, προστέθηκαν και οι δείκτες Ποσοστό αύξησης νέων πελατών - New customer increase rate και Εικόνα ξενοδοχείου - Hotel image από τους Chen, Hsu and Tzeng (2011), δύο δείκτες που περιγράφουν την ανταγωνιστική θέση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και επομένως είναι σκόπιμο να ενταχθούν στη συγκεκριμένη ομάδα δεικτών. Τέλος, υιοθετείται και μια τρίτη ομάδα που αναφέρεται στη Συνεχή βελτίωση - Continuous improvement, σύμφωνα με την ομαδοποίηση των Bolat and Yilmaz (2009). Σε αυτήν την κατηγορία προστέθηκε ένας ακόμα δείκτης ο Αριθμός καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ανά έτος - Number of product and services innovated per year που υιοθετήθηκε από τους Wadongo et.al. (2010) και ο οποίος φανερώνει την προσπάθεια ενός ξενοδοχείου για συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών του.

Η ερευνήτρια εντόπισε και αποδέχθηκε ως χρήσιμες ακόμη δυο ομάδες δεικτών, την Κοινωνική ευθύνη - Social responsibility (σύμφωνα με τους Bolat and Yilmaz, 2009), καθώς και την Κοινοτική και περιβαλλοντική προοπτική - Community/environmental perspective (των Wadongo et.al., 2010). Οι δύο αυτές ομάδες περιλαμβάνουν δείκτες σχετικούς με το ενδιαφέρον της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την κοινωνία και το περιβάλλον της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται. Για τον λόγο αυτό, οι δείκτες των δύο παραπάνω ομάδων περιελήφθησαν σε μία ενιαία ομάδα δεικτών υπό τον τίτλο «Κοινωνική ευθύνη» - Social responsibility. Επίσης, υιοθετείται η ομάδα

δεικτών Ευελιξία – Flexibility, όπως την προσδιόρισαν οι Wadongo et.al., 2010. Η ερευνήτρια, θέλοντας να αποτυπώσει στην προτεινόμενη ταξινόμηση την τάση αρκετών ερευνητών (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Karatepe, 2013, Li et.al., 2012, Mia and Patiar, 2008, Ogaard et.al., 2008, Umbreit, 1986) να μετρούν την απόδοση, όχι μόνον με συγκεκριμένους - μεμονωμένους δείκτες αλλά και με δέσμες «δεικτών» - παραμέτρων ατομικής ποιοτικής απόδοσης, δημιούργησε τις ομάδες δεικτών Εργασιακή απόδοση προσωπικού - Employee work/Job performance και Εργασιακή απόδοση μάνατζερ - Manager's work/Job performance.

Τέλος, εντάσσεται στην ταξινόμηση και η ομάδα δεικτών Ποιότητα υπηρεσιών - Service quality. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει λίγους δείκτες όπως αυτοί προτάθηκαν από τους Chen, Hsu and Tzeng (2011), Espino-Rodriguez and Padrón-Robaina (2005) και Haktanir and Harris (2005), οι οποίοι όμως είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς εξετάζουν παραμέτρους ποιότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.

### **3.6 Η συχνότητα αναφοράς των ομάδων δεικτών στη διεθνή αρθρογραφία**

Στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία καταγράφονται συνολικά 51 οικονομικοί δείκτες, οι οποίοι, σύμφωνα με την παρούσα προτεινόμενη ταξινόμηση, συγκροτούν 10 επιμέρους ομάδες (πίνακας 3.1). Οι ερευνητές εστίασαν κυρίως στις ομάδες Πωλήσεις και έσοδα, Κερδοφορία, Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου και Πληρότητα που είναι με διαφορά οι δημοφιλέστερες ομάδες οικονομικών δεικτών, όπως φανερώνει η στήλη 3 του πίνακα 3.1. Ακολούθησε η ομάδα Κόστος και έξοδα και στη συνέχεια οι υπόλοιπες 5 ομάδες, οι οποίες εντοπίστηκαν σε λιγότερα άρθρα.

Αναλυτικότερα, ο πλέον γνωστός και ευρέως χρησιμοποιούμενος δείκτης είναι ο δείκτης Πληρότητα δωματίων ή κλινών, ο οποίος εμφανίστηκε με μεγαλύτερη συχνότητα (εντοπίστηκε σε 12 από τα 79 άρθρα) στη διεθνή αρθρογραφία από όλους τους δείκτες, οικονομικούς και μη. Ακολουθούσαν οι δείκτες «ROA» και «ROI» από την ομάδα Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (εντοπίστηκαν σε 9 και 7 άρθρα αντίστοιχα), καθώς και οι δείκτες Συνολικά έσοδα ανά δωμάτιο και Πωλήσεις και έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα (εντοπίστηκαν σε 8 και 7 άρθρα αντίστοιχα), οι οποίοι ξεχώρισαν από την ομάδα Πωλήσεις και έσοδα. Αξίζει να αναφερθούν και οι

δείκτες Παραγωγικότητα εργασίας από την ομάδα Παραγωγικότητα, Απόδοση μετοχής από την ομάδα Χρηματοοικονομική αγορά, καθώς και Αύξηση πωλήσεων και εσόδων από την ομάδα Ανάπτυξη (αναφέρονται σε 6 άρθρα).

Αναφορικά με τους μη οικονομικούς δείκτες, στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία καταγράφηκαν 68 δείκτες που ομαδοποιούνται σε 10 ομάδες, επίσης. Οι ερευνητές έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση σε δυο ομάδες δεικτών στην Ικανοποίηση πελατών και στην Ικανοποίηση εργαζομένων (εντοπίστηκαν σε 11 και 7 άρθρα αντίστοιχα), οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες 8 ομάδες αναφέρονται σε λιγότερα άρθρα (4 και λιγότερα). Από την ομάδα δεικτών Ικανοποίηση πελατών, οι ερευνητές μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης ασχολήθηκαν κυρίως με τον δείκτη Ικανοποίησης πελατών (καταγράφηκε σε 9 άρθρα) και λιγότερο με τον δείκτη Διατήρησης πελατών (εντοπίστηκε σε 4 άρθρα). Αναφορικά με την Ικανοποίηση των εργαζομένων, οι ερευνητές εστίασαν περισσότερο στον δείκτη Αποχώρησης εργαζομένων (καταγράφηκε σε 6 άρθρα) και στον δείκτη Ικανοποίηση προσωπικού (εντοπίστηκε σε 5 άρθρα).

Ολοκληρώνοντας, το παρόν κεφάλαιο διερεύνησε και ταξινομήσε τις μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης, όπως αυτές καταγράφηκαν στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και έρευνα σχετικά με την απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάλυση περιεχομένου 79 επιστημονικών άρθρων, το κεφάλαιο 3 κατέληξε σε δύο βασικές διαπιστώσεις σχετικά με τους δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης. Πρώτον, η ξενοδοχειακή απόδοση είναι σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια και ως τέτοια αποτυπώνεται με ποικίλους και διαφορετικούς δείκτες και ομάδες αυτών, στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία. Δεύτερον, παρά το πλήθος των καταγεγραμμένων δεικτών, οι ερευνητές στην πλειοψηφία τους εστιάζουν σε σχετικά μικρό αριθμό από αυτούς τους δείκτες στις έρευνές τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### **4.1 Εισαγωγή**

Αφού ολοκληρώθηκε η ταξινόμηση των δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης με βάση τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στον τρόπο που μετράται πρακτικά η ξενοδοχειακή απόδοση αποκλειστικά σε εμπειρικές έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε εμπειρικές έρευνες, καθώς επίσης και οι διαστάσεις με τις οποίες προσεγγίζεται η μέτρηση αυτής.

#### **4.2 Οι προηγούμενες εμπειρικές έρευνες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Η έννοια της απόδοσης έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006), δεδομένου ότι μακροπρόθεσμα η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από αυτήν (Neves and Lourenco, 2009). Ως εκ τούτου, η εμπειρική εκτίμηση, μέτρηση της απόδοσης είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία κάθε τουριστικής επιχείρησης. Η ξενοδοχειακή απόδοση είναι σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια γι' αυτό και προσεγγίζεται με πλήθος δεικτών (Pneumatikoudi and Stavrinoudis, 2016), καθώς και ποικίλους τρόπους, διαφορετικές διαστάσεις, αρκετές τεχνικές αξιολόγησης και συλλογής δεδομένων κατά την εμπειρική μέτρησή της στη διεθνή αρθρογραφία και έρευνα (ενδεικτικά: Chen, 2011, Chen, 2010, Cho, et.al., 2006, Han, 2012, Jung, 2008, Karatepe, 2013, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Sina et.al., 2005). Είναι λοιπόν φανερό ότι επικρατεί ένα κενό - ομιχλώδες τοπίο στη διεθνή αρθρογραφία, ως προς το ερώτημα πώς προσδιορίζεται και μετράται εμπειρικά, στην πράξη η απόδοση των ξενοδοχείων. Το παρόν κεφάλαιο δίνει μια κατά το δυνατό



ξεκάθαρη απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, αξιοποιώντας τις μέχρι τώρα διεθνείς επιστημονικές έρευνες.

Βασικός σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποτυπώσει και να προτείνει μια νέα κωδικοποίηση και διάκριση κυρίως των διαστάσεων, και έπειτα των μεθόδων και τεχνικών, των δεικτών και εν γένει των ευρύτερων προσεγγίσεων εμπειρικής μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης, όπως αυτές εντοπίστηκαν στη σχετική διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και έρευνα, που θα αποτελέσει και τη βάση μέτρησης της απόδοσης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα. Η παρούσα ανάλυση δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να σχηματίσει πλήρη άποψη για τις διαστάσεις, τους δείκτες και τις τεχνικές εμπειρικής μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης στη σχετική διεθνή έρευνα (συνολικά 39 εμπειρικές έρευνες), καλύπτοντας μια σημαντική χρονικά περίοδο από το 1985 έως το 2015. Κωδικοποιεί τις συγκεκριμένες παραμέτρους και παρουσιάζει μια νέα ξεκάθαρη οπτική για τον τρόπο με τον οποίο μετράται η ξενοδοχειακή απόδοση σε σχετικές εμπειρικές έρευνες στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε η επισκόπηση των εμπειρικών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί διεθνώς, και είχαν βασικό ή από τους βασικότερους σκοπούς τους τη μέτρηση της απόδοσης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις φιλοξενίας γενικότερα. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η συνολική προσέγγιση και οι μέθοδοι που ακολούθησαν 39 προηγούμενες εμπειρικές επιστημονικές έρευνες. Για καθεμία από αυτές εξετάστηκαν και κωδικοποιήθηκαν α) επιλεγμένες πληροφορίες όπως οι συγγραφείς και το έτος έκδοσης της έρευνας, β) οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν και οι ευρύτερες διαστάσεις της απόδοσης που ανήκουν οι συγκεκριμένοι δείκτες, γ) η βάση της αξιολόγησης, δ) το δείγμα της εμπειρικής έρευνας, καθώς και δ) οι πηγές και τεχνικές συλλογής των δεδομένων. Εξετάζοντας το περιεχόμενο των 39 ερευνών-άρθρων προέκυψαν οι ακόλουθες διαστάσεις σχετικά με την εμπειρική μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης.

Παρατηρείται ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών (συνολικά 77) που ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο θέμα, (πίνακας 4.1). Οι έρευνες αυτές καλύπτουν μια ευρεία χρονική περίοδο, από το 1985 έως πρόσφατα (2015), ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει η αυξητική τάση στον αριθμό των άρθρων από τη δεκαετία του 2000 και έπειτα.

Ειδικότερα, από το 2005 και έπειτα, εντοπίζεται σταθερή παραγωγή-έκδοση ερευνών για κάθε έτος, με έντονη αύξηση του αριθμού των ερευνών κατά τα τελευταία 5 χρόνια (από το 2010 μέχρι το 2015), γεγονός που φανερώνει ότι πρόκειται για ένα φλέγον θέμα στον επιστημονικό χώρο σήμερα.

**Πίνακας 4.1: Οι εμπειρικές έρευνες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Χρονική περίοδος	N (%)	Συγγραφείς-ερευνητές (έτος)
Πριν το 1990	3/39 (7,7)	Jeffrey & Hubbard (1986), Umbreit (1986), Curry (1985)
1991-2000	2/39 (5,1)	Hartline & Jones (1996), Peacock (1995)
2001-2010	20/39 (51,3)	Chen (2010), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Hsieh & Lin (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Bolat & Yilmaz (2009), Gu & Chi Sen Siu (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Jung (2008), Mia & Patiar (2008), Ogaard, Larsen & Marnburg (2008), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Namasivayama, Miao & Zhao (2007), Ryan & Huimin (2007), Cho, et.al. (2006), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Parkan (2005), Sina, et.al. (2005), Sharma & Urneja (2005)
2011 - 2015	14/39 (35,9)	Karatepe (2013), Kim, Cho & Brymer (2013), Oliveira, Pedro & Marques (2013), Han, (2012), Karatepe (2012), Li, Sanders & Frenkel (2012), Marco (2012), Xiao, O'Neill & Mattila (2012), Assaf & Barros (2011), Assaf & Cvelbar (2011), Chen (2011), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Sainaghi (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011)

#### **4.3 Οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε εμπειρικές έρευνες**

Οι δείκτες ή μεταβλητές μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται στις συγκεκριμένες έρευνες παρουσιάζονται στους πίνακες 4.2 και 4.3 με βάση τη συχνότητα χρήσης τους. Η ανάλυση έδειξε ότι σχεδόν όλες οι εξεταζόμενες έρευνες (οι 36 έρευνες<sup>8</sup> από τις 39) χρησιμοποιούν από τουλάχιστον έναν δείκτη. Επίσης, προκύπτει ότι οι ερευνητές επιλέγουν να χρησιμοποιούν σχετικά μικρό αριθμό συγκεκριμένων οικονομικών και μη οικονομικών (financial & non financial) δεικτών στις έρευνές τους, σε αντίθεση με την εκτεταμένη λίστα με 119

<sup>8</sup> Επισημαίνεται ότι από τις 39 εξεταζόμενες έρευνες οι 3 (Karatepe, 2012; Hartline and Jones, 1996; Peacock, 1995) είχαν γενική διατύπωση ως προς τη μεταβλητή μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτός ο σαφής προσδιορισμός των δεικτών που χρησιμοποιήσαν, και τη συνακόλουθη εξαίρεσή τους από τα αποτελέσματα των πινάκων 4.2 και 4.3 της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, οι εν λόγω έρευνες χρησιμοποιήθηκαν για τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνάς.

δείκτες (51 οικονομικοί και 68 μη οικονομικοί)<sup>9</sup> που προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι έρευνες εξετάζουν τη συλλογική (collective) ξενοδοχειακή απόδοση (σε επίπεδο είτε επιχείρησης είτε επιχειρησιακής μονάδας) επικεντρώνονται κυρίως σε οικονομικούς (με μεγαλύτερη ποικιλία τέτοιων δεικτών και μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισής τους), και λιγότερο σε μη οικονομικούς δείκτες, ενώ όταν μετρούν ατομική (individual) απόδοση εστιάζουν κυρίως σε μη οικονομικούς δείκτες, πρακτική η οποία υιοθετείται στην παρούσα έρευνα.

Οι ερευνητές που επιλέγουν οικονομικούς δείκτες (πίνακας 4.2) χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο, σε ποσοστό 22%, τον Δείκτη πληρότητας (8 έρευνες: Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2011, Chen, 2010, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Jeffrey and Hubbard, 1986) αλλά και τον δείκτη Συνολικά έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (8 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2011, Curry, 1985, Fisher et.al., 2010, Kim et.al., 2013, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Sainaghi, 2011, Xiao et.al., 2012). Μάλιστα ορισμένες έρευνες προσδιορίζουν την απόδοση χρησιμοποιώντας τον δεύτερο ως μοναδικό δείκτη (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Sainaghi, 2011, Xiao et.al., 2012). Ακολουθούν οι δείκτες Απόδοση κεφαλαίων δηλαδή ο δείκτης Απόδοσης του ενεργητικού «ROA» χρησιμοποιεί ποσοστό 19% (7 έρευνες: Chen, 2011, Chen, 2010, Garrigós-Simón et.al., 2005, Jung, 2008, Kang et.al., 2010, Marco, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011) και ο δείκτης Απόδοσης επενδυσμένου κεφαλαίου «ROI» 17% (6 έρευνες: Bolat and Yilmaz, 2009, Garrigós-Simón et.al., 2005, Han, 2012, Marco, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011, Sina et.al., 2005), καθώς και ο δείκτης Παραγωγικότητα εργασίας 14% (5 έρευνες: Bolat and Yilmaz, 2009, Cho, et.al., 2006, Marco, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011, Tsai et.al., 2009).

Με μικρότερη συχνότητα (ποσοστό 11%, δηλαδή σε 4 από τις 36 έρευνες) χρησιμοποιούνται οι οικονομικοί δείκτες Κέρδη ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985), «ROS»

---

<sup>9</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την εκτεταμένη λίστα οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών και την ταξινόμησή τους σε επιμέρους ομάδες μπορεί κανείς να ανατρέξει στο Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016.

(Garrigós-Simón et.al., 2005, Han, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011, Sina et.al., 2005), «ROE» (Chen, 2011, Chen, 2010, Cho et.al., 2006, Kang et.al., 2010), Ανάπτυξη πωλήσεων (Garrigós-Simón et.al., 2005, Han, 2012, Palacios-Marqués et.al., 2011, Sina et.al., 2005) και Απόδοση μετοχής (Bolat and Yilmaz, 2009, Chen, 2011, Chen, 2010, Kang et.al., 2010), ενώ σπάνια χρησιμοποιούνται οι υπόλοιποι δείκτες του πίνακα 4.2. Επίσης, υπάρχουν ερευνητές που προσεγγίζουν τη συλλογική απόδοση με το μοντέλο «DEA» και με την χρήση συγκεκριμένων εισροών και εκροών (Hsieh and Lin, 2010, Oliveira et.al., 2013, Wu et.al., 2011).

**Πίνακας 4.2: Η συχνότητα χρήσης των οικονομικών δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης**

Δείκτης	Άρθρα	N	% <sup>10</sup>	Ομάδα δεικτών
Δείκτη πληρότητας (Room or beds occupancy rate)	Assaf & Barros (2011), Chen (2011), Chen (2010), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Jeffrey & Hubbard (1986), Curry (1985)	8/36	22	Πληρότητα ξενοδοχείου
Συνολικά έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Total revenue per available room)	Kim, Cho & Brymer (2013), Xiao, O'Neill & Mattila (2012), Chen (2011), Sainaghi (2011), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Namasivayama, Miao & Zhao (2007), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Curry (1985)	8/36	22	Πωλήσεις / έσοδα
Απόδοση ενεργητικού (Return on assets – ROA)	Marco (2012), Chen (2011), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Chen (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Jung (2008), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	7/36	19	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (Return on investment –ROI)	Han (2012), Marco (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Bolat & Yilmaz (2009), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina, et.al. (2005)	6/36	17	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Παραγωγικότητα εργασίας (Labor/personnel productivity)	Marco (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Bolat & Yilmaz (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Cho, et.al. (2006)	5/36	14	Παραγωγικότητα / χρήση πόρων
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (Return on equity –ROE)	Chen (2011), Chen (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Cho, et.al. (2006)	4/36	11	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Απόδοση πωλήσεων (Return on sales ROS)	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina, et.al. (2005)	4/36	11	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Απόδοση μετοχής (Stock return / Price earnings ratio)	Chen (2011), Chen (2010), Kang, Lee & Huh (2010), Bolat & Yilmaz (2009)	4/36	11	Χρηματοοικονομική αγορά

<sup>10</sup> Τα ποσοστά είναι στρογγυλοποιημένα.

Ανάπτυξη πωλήσεων (Sales/revenue growth)	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina, et.al. (2005)	4/36	11	Ανάπτυξη
Κέρδη ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Gross operating profit per available room)	Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Curry (1985)	4/36	11	Κερδοφορία
Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς (Gain/growth in market share)	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	3/36	8	Ανάπτυξη
Δημιουργία πλούτου (Wealth creation)	Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Kang, Lee & Huh (2010), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	3/36	8	Ανάπτυξη
Έσοδα επισιτιστικών τμημάτων (F&B sales/revenue)	Kim, Cho & Brymer (2013), Parkan (2005), Sharma & Urneja (2005)	3/36	8	Πωλήσεις / έσοδα
Έσοδα δωματίων (Room sales/revenue)	Parkan (2005), Sharma & Urneja (2005)	2/36	6	Πωλήσεις / έσοδα
Άλλα έσοδα (Other revenue: telephone & facsimile charges, revenues from vending machines, sightseeing tours, etc.)	Parkan (2005), Sharma & Urneja (2005)	2/36	6	Πωλήσεις / έσοδα
Κερδοφορία ξενοδοχείου (Percentage profit / profit margins or profitability of the hotel)	Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Bolat & Yilmaz (2009)	2/36	6	Κερδοφορία
Συνολικά λειτουργικά κέρδη (Total gross operating profits)	Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006)	2/36	6	Κερδοφορία
Λειτουργικά κέρδη ανά μέρα (Gross operating profits per day)	Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006)	2/36	6	Κερδοφορία
Δείκτης οικονομικής ρευστότητας (Financial liquidity)	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011)	2/36	6	Οικονομική ρευστότητα & ευρωστία
Κόστος επισιτιστικών τμημάτων (Cost/expenses for F&B)	Parkan (2005), Sharma & Urneja (2005)	2/36	6	Κόστος / έξοδα

Κόστος δωματίων (Cost/expenses for rooms)	Parkan (2005), Sharma & Upneja (2005)	2/36	6	Κόστος / έξοδα
Άλλο κόστος (Other cost/expenses: administrative expenses, energy expenses, salaries, etc.)	Parkan (2005), Sharma & Upneja (2005)	2/36	6	Κόστος / έξοδα
Λειτουργικό κόστος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Operating cost per available room)	Banker, Potter & Srinivasan (2005), Curry (1985)	2/36	6	Κόστος / έξοδα
Παραγωγικότητα πρώτων υλών (Raw material productivity)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Παραγωγικότητα / χρήση πόρων
Επίπεδο παραγωγικότητας χρήσης πηγών ενέργειας (Productivity level regarding the usage of energy sources (electricity, fuel oil, etc.))	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Παραγωγικότητα / χρήση πόρων
Συνολικά έσοδα (Total revenues)	Assaf & Barros (2011)	1/36	3	Πωλήσεις / έσοδα
Μέσα ημερήσια έσοδα (Average daily rate – ADR)	Kim, Cho & Brymer (2013)	1/36	3	Πωλήσεις / έσοδα
Έσοδα ανά διανυκτέρευση (Revenue per bed-night)	Curry (1985)	1/36	3	Πωλήσεις / έσοδα
Καθαρά κέρδη (Net profit margins)	Han (2012)	1/36	3	Κερδοφορία
Μικτά κέρδη (Gross profit margins)	Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006)	1/36	3	Κερδοφορία
Μικτό περιθώριο παραγωγής (Gross production margin)	Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011)	1/36	3	Κερδοφορία
Κέρδη δωματίων (Profits of rooms)	Sharma & Upneja (2005)	1/36	3	Κερδοφορία
Κέρδη επισιτιστικών τμημάτων (Profits of E&B)	Sharma & Upneja (2005)	1/36	3	Κερδοφορία
Άλλα κέρδη (Other profits)	Sharma & Upneja (2005)	1/36	3	Κερδοφορία
Ανάπτυξη διεθνών πωλήσεων (Growth in international sales)	Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011)	1/36	3	Ανάπτυξη
Συνολική βαθμολογία οικονομικής απόδοσης ξενοδοχείου (The overall financial performance score of hotel)	Chen (2010)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης
Σχεσιακό δίκτυο DEA (Relational network DEA)	Hsieh & Lin (2010)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης

Μη ακτινωτό μοντέλο DEA (Non-radial DEA model)	Wu, Tsai & Zhou (2011)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης
Ισότητα κατανομών βαθμολογιών αποτελεσματικότητας DEA (Equality of the distributions of DEA efficiency scores)	Oliveira, Pedro & Marques (2013)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης
Μπεϋζιανό στοχαστικό μοντέλο (Bayesian stochastic frontier model)	Assaf & Cvelbar (2011)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης
Δείκτης Malmquist (Malmquist index)	Assaf & Barros (2011)	1/36	3	Σύνθετοι δείκτες οικονομικής απόδοσης
Άλλο λειτουργικό κόστος (Other operational costs)	Assaf & Barros (2011)	1/36	3	Κόστος / έξοδα
Δείκτης οικονομικής ευρωστίας (Financial soundness)	Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011)	1/36	3	Οικονομική ρευστότητα & ευρωστία



Στην περίπτωση των ερευνητών που εστίασαν σε μη οικονομικούς δείκτες (πίνακας 4.3), όσον αφορά στη συλλογική ξενοδοχειακή απόδοση, επιλέγουν κυρίως τον δείκτη Ικανοποίησης πελατών σε ποσοστό 14% (5 έρευνες: Bolat and Yilmaz, 2009, Fisher et.al., 2010, Garrigós-Simón et.al., 2005, Ryan and Huimin, 2007, Sina et.al., 2005) και σπανιότερα σε ποσοστό 8% τους δείκτες Guest/ Διατήρησης πελατών (3 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Sina et.al., 2005) και τον δείκτη Αποχώρησης εργαζομένων (Bolat and Yilmaz, 2009, Cho, et.al., 2006, Tsai et.al., 2009), καθώς και τους δείκτες Αριθμός παραπόνων πελατών (2 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009) και Ικανοποίηση εργαζομένων (Bolat and Yilmaz, 2009, Garrigós-Simón et.al., 2005) σε ποσοστό περίπου 6%. Στον πίνακα 4.3 παρατηρείται ότι οι 19 υπόλοιποι δείκτες (σημαντικός αριθμός) χρησιμοποιούνται από μια μονάχα έρευνα. Επίσης, όσον αφορά στην ατομική απόδοση υπάρχουν 6 έρευνες (ποσοστό 15%), οι οποίες χρησιμοποιούν ποικίλα (μη οικονομικά) ποιοτικά κριτήρια συμπεριφοράς, ενεργειών και αποτελεσμάτων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, πάνω στην εργασία (έρευνες: Gu and Chi Sen Siu, 2009, Karatepe, 2013, Li et.al., 2012, Mia and Patiar, 2008, Ogaard et.al., 2008, Umbreit, 1986), τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους μάνατζερς, με τις αναμενόμενες διαφοροποιήσεις ανά κατηγορία.

**Πίνακας 4.3: Η συχνότητα χρήσης των μη οικονομικών δεικτών ξενοδοχειακής απόδοσης**

Δείκτης	Άρθρα	N	% <sup>11</sup>	Ομάδα δεικτών
Ικανοποίηση πελατών (Customer/guests' satisfaction)	Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Bolat & Yilmaz (2009), Ryan & Huimin (2007), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina, et.al. (2005)	5/36	14	Ικανοποίηση πελατών
Διατήρηση πελατών (Guests' likelihood to return /Number of continuous customers / Customer retention)	Bolat & Yilmaz (2009), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Sina, et.al. (2005)	3/36	8	Ικανοποίηση πελατών
Αποχώρηση εργαζομένων (Turnover rates for managerial & non employees / Voluntary turnover)	Bolat & Yilmaz (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Cho, et.al. (2006)	3/36	8	Ικανοποίηση εργαζομένων
Ικανοποίηση εργαζομένων (Employee satisfaction / satisfaction level of personnel regarding the hotel/job)	Bolat & Yilmaz (2009), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	2/36	6	Ικανοποίηση εργαζομένων
Αριθμός παραπόνων (Guests' level/number of complaints)	Bolat & Yilmaz (2009), Banker, Potter & Srinivasan (2005)	2/36	6	Ικανοποίηση πελατών
Εμπιστοσύνη (Trust)	Sina, et.al. (2005)	1/36	3	Ικανοποίηση πελατών
Ηθικό εργαζομένων (Employee morale / Motivational level)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Ικανοποίηση εργαζομένων
Αριθμός νέων προϊόντων/υπηρεσιών εντός του ξενοδοχείου (Number of new products/services within the hotel)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Συνεχή βελτίωση
Αριθμός νέων δραστηριοτήτων εντός του ξενοδοχείου (Number of new activities provided to customers in the hotel)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Συνεχή βελτίωση
Αριθμός καινοτομιών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών (Number of innovations performed during the service production process)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Συνεχή βελτίωση
Επίπεδο επαίνου για το ξενοδοχείο από την κοινωνία (Level of praise for the hotel from society)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Κοινωνική ευθύνη
Επίπεδο ευαισθησίας ξενοδοχείου για κοινωνικά προβλήματα (Hotel's level of sensibility about social problems)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Κοινωνική ευθύνη

<sup>11</sup> Τα ποσοστά είναι στρογγυλοποιημένα.

Επίπεδο εκπλήρωσης κοινωνικών ευθυνών ξενοδοχείου (Hotel's level of fulfilling social responsibilities)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Κοινωνική ευθύνη
Συνολική ανταγωνιστική θέση (Overall competitive position)	Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	1/36	3	Ανταγωνιστική θέση
Ποσοστό επιτυχίας στην κυκλοφορία νέων προϊόντων (Success rate in launching new products)	Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005)	1/36	3	Ανταγωνιστική θέση
Επίπεδο επίτευξης στόχων που καθορίστηκαν στην αρχή της σεζόν (Level of achievement of targets determined at the beginning of the season)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Οργανωσιακή επίτευξη
Επίπεδο υλοποίησης στόχων σχετικά με το μερίδιο αγοράς (Level of realising goals regarding market share)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Οργανωσιακή επίτευξη
Επίπεδο επίτευξης στόχων σχετικά με τα ποσοστά πληρότητας (Level of achievement of targets regarding occupancy rates)	Bolat & Yilmaz (2009)	1/36	3	Οργανωσιακή επίτευξη
Ειδικές ικανότητες – δεξιότητες διοίκησης (Handling guest complaints & promoting guest relations, Developing market strategy & monitoring sales programs, Communicating with employees, Motivating & modifying behavior, Implementing policy, making decisions & delegating responsibility, Monitoring operations & maintaining product quality, Handling personnel responsibilities)	Umbreit (1986)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση μάνατζερς
Γενικές ικανότητες – δεξιότητες διοίκησης (Planning, Investigating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing, Negotiating, Representing)	Mia & Patiar (2008)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση μάνατζερς
Συγκριτική αξιολόγηση εργαζομένου με ομολόγους του εντός & εκτός ξενοδοχείου (Compared to other employees in the hotel industry or in this hotel)	Ogaard, Larsen & Marnburg (2008)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση προσωπικού
Προσαρμοστικότητα (Task proficiency / adaptability / proactivity)	Li, Sanders & Frenkel (2012)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση
Ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες (How difficult is it for you to communicate with customers? / How often do you smile to guests? etc.)	Gu & Chi Sen Siu (2009)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση προσωπικού
Συγκριτική αξιολόγηση εργαζομένου με ομολόγους του εντός ξενοδοχείου (This employee is a top or in the top 10% of frontline employees here / This employee gets along better with customers than do others.etc.)	Karatepe (2013)	1/36	3	Εργασιακή απόδοση προσωπικού

#### **4.4 Οι διαστάσεις εμπειρικής μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ευρύτερες διαστάσεις της ξενοδοχειακής απόδοσης, που προκύπτουν από τους δείκτες μέτρησής της και τις οποίες ακολούθησαν οι εμπειρικές έρευνες. Ωστόσο, πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση περιεχομένου των άρθρων κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη αναφορά στις βασικές διαστάσεις της ξενοδοχειακής απόδοσης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η απόδοση είναι μια σύνθετη έννοια (Cho et.al., 2006 and Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006) και ως τέτοια αποτυπώνεται με πολλές διαφορετικές διαστάσεις στη διεθνή αρθρογραφία. Οι σημαντικότερες διαστάσεις μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης, όπως αυτές καταγράφηκαν και κωδικοποιήθηκαν, είναι: Α) οικονομική ή μη οικονομική απόδοση, Β) λειτουργική απόδοση, Γ) επίπεδο απόδοσης μέτρησης και Δ) φύση των δεδομένων μέτρησης, εκτίμησης της απόδοσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαστάσεις αυτές (όπως παρατηρήθηκε από την ανάλυση) σε κάποιο βαθμό αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σχετικά με τις 4 βασικές διαστάσεις της ξενοδοχειακής απόδοσης, καθώς και μια σύντομη αναφορά για αυτές.

**Η οικονομική διάσταση - financial dimension.** Με βάση αυτήν τη διάσταση, η ξενοδοχειακή απόδοση, καθώς και οι αντίστοιχες μεταβλητές και δείκτες μέτρησής της, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: την οικονομική -financial/economic, που στηρίζεται σε οικονομικά και χρηματικά μεγέθη-στοιχεία (έσοδα, έξοδα κ.λπ.) και τη μη οικονομική –non financial/economic απόδοση, η οποία αναφέρεται σε μη οικονομικά μεγέθη και στοιχεία αντίστοιχα (Atkinson and Brander Brown, 2001, Garrigós-Simón et.al., 2005, Phillips, 1999b, Wadongo, et.al., 2010). Οι πίνακες 4.2 και 4.3 περιλαμβάνουν τους οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης, σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης τους στις εμπειρικές έρευνες.

Αξίζει να αναφερθεί ότι με κριτήριο την οικονομική διάσταση οι δείκτες μπορούν να διακριθούν επίσης σε 2 κατηγορίες, οι οποίες όμως δεν διαφέρουν ουσιωδώς από τις δύο παραπάνω, πρόκειται για τις κατηγορίες: α) δείκτες παραγωγικότητας-

productivity, αποδοτικότητας-efficiency, αποτελεσματικότητας-Profitability<sup>12</sup> που ταυτίζονται με τους οικονομικούς δείκτες και β) δείκτες ποιότητας οι οποίοι αντιστοιχούν στους μη οικονομικούς δείκτες.

Η οικονομική απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα είναι το πρώτο μέλημα κάθε επιχείρησης (Chen et.al., 2011) και είναι συνυφασμένα με την επιβίωση και την πορεία της. Επομένως, η σημασία της οικονομικής απόδοσης είναι αδιαμφισβήτητη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και είναι απολύτως λογικό το γεγονός ότι αποτέλεσε τη βασική εξαρτημένη μεταβλητή στην έρευνα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Xiao et.al., 2012). Επίσης, η μη οικονομική ή ποιοτική απόδοση, και συγκεκριμένες πτυχές της όπως η ικανοποίηση των πελατών και η παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά κριτήρια απόδοσης σε επιχειρήσεις εντάσεως υπηρεσιών (Chiang and Birtch, 2008), όπως είναι τα ξενοδοχεία.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι το σύνολο των ερευνών (39 έρευνες) χρησιμοποιεί την οικονομική διάσταση για να μετρήσει την ξενοδοχειακή απόδοση. Ειδικότερα, η πλειοψηφία 62% των ερευνών χρησιμοποιούν αποκλειστικά οικονομικούς δείκτες ή αλλιώς δείκτες παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και κερδοφορίας (24 έρευνες: Assaf and Barros, 2011, Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2011, Chen, 2010, Cho, et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Han, 2012, Hsieh and Lin, 2010, Jeffrey and Hubbard, 1986, Jung, 2008, Kang, Lee and Huh, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013, Marco, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Parkan, 2005, Sainaghi, 2011, Sharma and Upneja, 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012), λιγότερες έρευνες (23%) χρησιμοποιούν αμιγώς μη οικονομικούς δείκτες ή δείκτες ποιότητας (9 έρευνες: Gu and Chi Sen Siu, 2009, Hartline and Jones, 1996, Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Li,

---

<sup>12</sup> Οι Tsai, Chen and Fang, 2009, p.: 420-421 αποφασίζουν με επιτυχημένο και ξεκάθαρο τρόπο τους 3 παραπάνω όρους λέγοντας ότι “*Productivity, (for example) labor productivity is typically measured as a ratio of output to labor-hours or other input...*”, δηλαδή η παραγωγικότητα και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησής της αναφέρονται αποκλειστικά στο παραχθέν προϊόν-εκροή. Συνεχίζουν εξηγώντας ότι «...*Η παραγωγικότητα διαφέρει από τα μέτρα αποδοτικότητας, τα οποία λαμβάνουν υπόψη τόσο την αξία αυτού που παράγεται όσο και το κόστος των εισροών που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ διαφέρει επίσης και από τα μέτρα κερδοφορίας, που συνίστανται στη διαφορά μεταξύ των εσόδων που προέρχονται από την παραγωγή και των εξόδων που σχετίζονται με την κατανάλωση των απαιτούμενων για την παραγωγή εισροών.*».

Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008, Ryan and Huimin, 2007, Umbreit, 1986), ενώ σπανιότερα χρησιμοποιούνται οικονομικοί σε συνδυασμό και με μη οικονομικούς δείκτες σε ποσοστό 15% (6 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Peacock, 1995, Sina et.al., 2005).

**Η λειτουργική διάσταση - operational dimension** της απόδοσης. Η λειτουργική απόδοση προσδιορίζεται από το «πόσο αποτελεσματικά μετατρέπονται οι εισροές σε εκροές» (Southern, 1999, p.: 371). Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, η ξενοδοχειακή απόδοση και οι δείκτες μέτρησής της κατηγοριοποιούνται με βάση τη λειτουργία-τμήμα ή τη δραστηριότητα του ξενοδοχείου στην οποία αναφέρονται. Πιο συγκεκριμένα για την περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εστιάζουμε κυρίως στην απόδοση των δωματίων, την απόδοση των επισιτιστικών τμημάτων (εστιατόριο, καφετέρια, μπαρ κ.λπ.), καθώς και στην απόδοση άλλων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων (π.χ. ενοικιάσεις εξοπλισμού, spa κ.λπ.) που τυχόν προσφέρει το ξενοδοχείο.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιεχομένου έδειξαν ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό των ερευνών (περίπου 21%) εστιάζει στη λειτουργική διάσταση της ξενοδοχειακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, μόλις σε 8 (Curry, 1985, Hartline and Jones, 1996, Hsieh and Lin, 2010, Jung, 2008, Kim, Cho and Brymer, 2013, Parkan, 2005, Sharma and Urneja, 2005, Wu, Tsai and Zhou, 2011) από τις συνολικά 39 εξεταζόμενες έρευνες παρατηρήθηκε η ύπαρξη δεικτών που διαχωρίζουν τη συνολική απόδοση του ξενοδοχείου στις σημαντικές επιμέρους λειτουργίες-δραστηριότητές του, μάλιστα αναφέρονται κυρίως στο τμήμα δωματίων και στα επισιτιστικά τμήματα (ποσοστό 87%, οι 7 στις 8 έρευνες: Curry, 1985, Hartline and Jones, 1996, Hsieh and Lin, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013, Parkan, 2005, Sharma and Urneja, 2005, Wu, Tsai and Zhou, 2011). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι έρευνες που υιοθετούν τη λειτουργική διάσταση στην πλειοψηφία τους (ποσοστό 87%, 7 έρευνες: Curry, 1985, Hsieh and Lin, 2010, Jung, 2008, Kim, Cho and Brymer, 2013, Parkan, 2005, Sharma and Urneja, 2005, Wu, Tsai and Zhou, 2011) χρησιμοποιούν οικονομικούς δείκτες ενώ

μόλις μία έρευνα (Hartline and Jones, 1996, ποσοστό 13%) χρησιμοποιεί μη οικονομικούς ή ποιοτικούς δείκτες.

Η διάσταση που σχετίζεται με το **επίπεδο μέτρησης της απόδοσης - level of measurement dimension**. Με βάση αυτή τη διάσταση, η απόδοση και οι μεταβλητές μέτρησής της, διαχωρίζονται στην ατομική (individual) και στη συλλογική (collective) απόδοση. Ειδικότερα, η ατομική απόδοση αναφέρεται στην εκτίμηση της προσωπικής απόδοσης του κάθε εργαζομένου στην εργασία του (work/job performance) ξεχωριστά και αποτυπώνει την εργασιακή του συμπεριφορά ή τα εργασιακά αποτελέσματα που πετυχαίνει, την ποσότητα ή/και την ποιότητα εργασίας. Η ατομική απόδοση μπορεί να αναφέρεται τόσο στους απλούς εργαζομένους όσο και στους κατέχοντες θέση ευθύνης σε οποιοδήποτε επίπεδο στην ιεραρχία της επιχείρησης (μάνατζερς, στελέχη, προϊσταμένους κ.λπ.), με διαφορετικά κριτήρια απόδοσης φυσικά. Από την άλλη πλευρά, η συλλογική απόδοση διακρίνεται περαιτέρω σε τρία επίπεδα: α) την ομαδική (team-group) η οποία αναφέρεται στην απόδοση που επιτυγχάνει καθένα από τα διάφορα τμήματα (departments, operations) του ξενοδοχείου και τη συνολική (total), η οποία αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει είτε β) μια επιχειρησιακή μονάδα (business unit), μια ξενοδοχειακή μονάδα στην περίπτωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας είτε γ) ολόκληρη η επιχείρηση (organization, company).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη διάσταση (όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας ανάλυσης), ωστόσο ελάχιστοι περιγράφουν τα επιμέρους επίπεδα μέτρησης της απόδοσης. Ειδικότερα, οι Long and Shields (2005) και McNabb and Whitfield (2007) αναφερόμενοι στην ομαδοποίηση της αμοιβής με βάση την απόδοση, αναγνώρισαν ρητά τη συγκεκριμένη διάσταση, θεωρώντας ότι υπάρχουν 3 μέτρα απόδοσης βασισμένα σε ατομικό, σε ομαδικό και σε οργανωσιακό επίπεδο απόδοσης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4.4, το σύνολο των ερευνών που μετρούν την ξενοδοχειακή απόδοση ακολουθούν οπωσδήποτε αυτήν τη διάσταση, δεδομένου ότι αναγκαστικά μετρούν την απόδοση είτε ατομικά είτε συλλογικά, και συγκεκριμένα τουλάχιστον σε 1 από τα 4 επίπεδα, δηλαδή σε ατομικό, σε επίπεδο τμήματος, σε επίπεδο μονάδας ή σε οργανωσιακό επίπεδο. Η ξενοδοχειακή απόδοση

μετράται κυρίως σε συλλογικό επίπεδο (με ποσοστό 79% των ερευνών, δηλαδή 31/39 έρευνες), αλλά και σε ατομικό επίπεδο (ποσοστό 21%, 8/39 έρευνες). Οι έρευνες που επιλέγουν να μετρήσουν την απόδοση σε ατομικό επίπεδο, εστιάζουν κυρίως στην απόδοση των απλών εργαζομένων (ποσοστό 63%, 5/8 έρευνες: Gu and Chi Sen Siu, 2009; Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008), και λιγότερο στην απόδοση των μάνατζερς (ποσοστό 37%, 3/8 έρευνες: Mia and Patiar, 2008, Peacock, 1995, Umbreit, 1986). Στην περίπτωση υπολογισμού της ατομικής απόδοσης οι ερευνητές συχνά εστιάζουν σε χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και αποτελέσματα (ποσοτικά και ποιοτικά) που αφορούν την εργασία του ατόμου. Επίσης, στην περίπτωση εκτίμησης της ατομικής απόδοσης του προϊσταμένου-μάνατζερ ενός τμήματος-λειτουργίας, η απόδοσή του συχνά ταυτίζεται με την απόδοση και τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου τμήματος. Στις εξεταζόμενες έρευνες, οι οποίες υιοθέτησαν τη λογική της συλλογικής απόδοσης (31 έρευνες), διακρίνονται σε 3 επίπεδα μέτρησής της. Συγκεκριμένα εστίασαν περισσότερο στην απόδοση σε επίπεδο ξενοδοχείου–επιχείρησης (με ποσοστά 58%, 18/31 έρευνες: Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Chen, 2010, Cho, et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Han, 2012, Kang, Lee and Huh, 2010, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Marco, 2012, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Sainaghi, 2011, Sharma and Urneja, 2005, Sina et.al., 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009) και σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας (ποσοστό 48%, 15/31 έρευνες: Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2011, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Hsieh and Lin, 2010, Jeffrey and Hubbard, 1986, Kim, Cho and Brymer, 2013, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Parkan, 2005, Ryan and Huimin, 2007, Sina et.al., 2005, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012) και λιγότερο στην απόδοση σε επίπεδο τμήματος (κυρίως αφορά τα επισιτιστικά τμήματα, τα οποία αποτελούν και τα σημαντικότερα κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου) με ποσοστό 16%<sup>13</sup> (μόλις 5/31 έρευνες: Curry,

---

<sup>13</sup> Επισημαίνεται ότι τα τρία συγκεκριμένα ποσοστά δεν αθροίζουν στο 100% αλλά στο 122%, διότι κάποιες έρευνες υιοθετούν περισσότερα του ενός επίπεδα μέτρησης της απόδοσης.



1985, Hartline and Jones, 1996, Hsieh and Lin, 2010, Jung, 2008, Kim, Cho and Brymer, 2013). Επιπλέον, στις έρευνες οι οποίες υπολογίζουν συλλογικά την ξενοδοχειακή απόδοση (31 έρευνες), αυτή υπολογίζεται αποκλειστικά σε ένα από τα τρία παραπάνω επίπεδα (και μάλιστα κυρίως σε επίπεδο οργανισμού - 14/24 έρευνες: Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Chen, 2010, Cho et.al., 2006, Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Han, 2012, Kang, Lee and Huh, 2010, Marco, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Sainaghi, 2011, Sharma and Urneja, 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, έπειτα σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας -8/24 έρευνες: Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2011, Jeffrey and Hubbard, 1986, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Parkan, 2005, Ryan and Huimin, 2007, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012 και λιγότερο σε επίπεδο τμήματος -2/24 έρευνες: Hartline and Jones, 1996, Jung, 2008) σε ποσοστό 77% των ερευνών (σε 24 από τις 31 έρευνες), ενώ σε λιγότερες περιπτώσεις (ποσοστό 23%, 7/31 έρευνες) υπολογίζεται σε περισσότερα του ενός επίπεδα (συγκεκριμένα κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης και ξενοδοχειακής μονάδας μαζί ποσοστό 13% σε 4/31 έρευνες: Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Sina et.al., 2005, και δευτερευόντως σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας και τμήματος μαζί ποσοστό 10%, 3/31 έρευνες: Curry, 1985, Hsieh and Lin, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013).

Αναφορικά με τη συγκεκριμένη διάσταση και τη σχέση της με τη λειτουργική διάσταση, επισημαίνεται ότι σημαντικό ποσοστό, περίπου 23% (οι 7/31 έρευνες) των εξεταζόμενων ερευνών που μετρούν σε συλλογικό επίπεδο την ξενοδοχειακή απόδοση εστίασαν κυρίως στο τμήμα ορόφων και στα επισιτιστικά τμήματα, (έρευνες: Curry, 1985, Hartline and Jones, 1996, Hsieh and Lin, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013, Parkan, 2005, Sharma and Urneja, 2005, Wu, Tsai and Zhou, 2011).

Επίσης, από την ανάλυση των ερευνών που αναφέρονται ταυτόχρονα σε δύο διαστάσεις: στο επίπεδο μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης και στην οικονομική διάσταση, προκύπτει ότι οι δείκτες της διάστασης που αφορά στο επίπεδο μέτρησης της απόδοσης μπορεί να είναι τόσο οικονομικοί όσο και μη οικονομικοί. Ωστόσο, από τα στοιχεία φαίνεται ξεκάθαρα ότι στην περίπτωση που οι ερευνητές μετρούν σε συλλογικό επίπεδο την ξενοδοχειακή απόδοση χρησιμοποιούν αποκλειστικά

οικονομικούς δείκτες στη μεγάλη τους πλειοψηφία (ποσοστό 77%, 24/31 έρευνες: Assaf and Barros, 2011, Assaf and Cvelbar, 2011, Chen, 2011, Chen, 2010, Cho et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Han, 2012, Hsieh and Lin, 2010, Jeffrey and Hubbard, 1986, Jung, 2008, Kang, Lee and Huh, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013, Marco, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Parkan, 2005, Sainaghi, 2011, Sharma and Urneja, 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012), σε μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιούν οικονομικούς σε συνδυασμό με μη οικονομικούς δείκτες (ποσοστό 16%, 5/31 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Sina et.al., 2005) ενώ σε ελάχιστες περιπτώσεις (ποσοστό περίπου<sup>14</sup> 7%, 2 έρευνες: Hartline and Jones, 1996, Ryan and Huimin, 2007) αποκλειστικά μη οικονομικούς δείκτες. Αντιθέτως, όταν οι ερευνητές μετρούν σε ατομικό επίπεδο την απόδοση χρησιμοποιούν στην συντριπτική πλειοψηφία τους μη οικονομικούς δείκτες (σε ποσοστό 87%, 7/8 έρευνες: Gu and Chi Sen Siu, 2009, Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008, Umbreit, 1986), σε μια περίπτωση οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες (Peacock, 1995) ενώ απουσιάζει η χρήση αποκλειστικά οικονομικών δεικτών.

Η διάσταση της φύσης των δεδομένων εκτίμησης της απόδοσης. Ειδικότερα, έχουμε την αντικειμενική (objective) και την υποκειμενική (subjective) απόδοση. Η αντικειμενική απόδοση πηγάζει από αντικειμενικά δεδομένα (όπως είναι οι οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης) και μάλιστα από τα απόλυτά τους μεγέθη. Ενώ, η υποκειμενική απόδοση προέρχεται από υποκειμενικά μέσα (πχ υποκειμενικές εκτιμήσεις όπως οι κλίμακες που βασίζονται στην ικανοποίηση (πχ έρευνες Han, 2012, Hartline and Jones, 1996, Ryan and Huimin, 2007) και σε σχετικά, όχι απόλυτα, μεγέθη (πχ έρευνα Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011) και εκτιμήσεις (όπως για παράδειγμα η συγκριτική απόδοση -αξιολόγηση πάλι

---

<sup>14</sup> Αυξήθηκε κατά 1 μονάδα διότι δεν αθροιζόταν ακριβώς στο 100% λόγω της στρογγυλοποίησης.

με κλίμακες- μιας επιχείρησης σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών της Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011 και Sina et.al., 2005, και η εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους (Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008).

Το σύνολο των ερευνών που μετρούν την ξενοδοχειακή απόδοση ακολούθησαν οπωσδήποτε αυτήν τη διάσταση, δεδομένου ότι μέτρησαν την απόδοση είτε με αντικειμενικές είτε με υποκειμενικές μεθόδους. Στις έρευνες ακολουθείται κατά κύριο λόγο η αντικειμενική μέθοδος (ποσοστό 66%, 25/38 έρευνες<sup>15</sup>: Assaf and Barros, 2011, Assaf and Cvelbar, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Bolat and Yilmaz, 2009, Chen, 2011, Chen, 2010, Cho et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Hsieh and Lin, 2010, Jeffrey and Hubbard, 1986, Jung, 2008, Kang, Lee and Huh, 2010, Kim, Cho and Brymer, 2013, Marco, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Parkan, 2005, Sainaghi, 2011, Sharma and Urneja, 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012). Ωστόσο, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που εφαρμόζουν την υποκειμενική μέθοδο (ποσοστό 34%, υπόλοιπες 13/38 έρευνες). Στο σύνολο των ερευνών που υιοθετούν την υποκειμενική μέτρηση της απόδοσης, παρατηρείται ότι η αξιολόγηση βασίζεται πάντα σε αντιλήψεις προσώπων και στη σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της (εφόσον πρόκειται για συλλογική απόδοση) ή σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με άλλους εργαζομένους του ίδιου ξενοδοχείου ή του κλάδου γενικότερα (εφόσον πρόκειται για ατομική απόδοση). Επίσης, είτε πρόκειται για υποκειμενική είτε για αντικειμενική μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης, οι έρευνες μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς δείκτες.

Αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση των 4 βασικών διαστάσεων της απόδοσης ακολουθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με άλλες πληροφορίες, οι οποίες

---

<sup>15</sup> Διευκρινίζεται ότι η έρευνα Peacock, 1995 μπορεί να υιοθετεί και την αντικειμενική και την υποκειμενική μέθοδο, διότι περιλαμβάνει μια ανοικτή ερώτηση «*Πώς προσδιορίζετε το εάν έχετε κάνει καλή δουλειά; - How do you determine whether you've done a good job?*», στην οποία καθένας μπορεί να απαντήσει ελεύθερα (επομένως τα ποσοστά υπολογίζονται με βάση τις 38 από τις συνολικά 39 έρευνες που μελετήθηκαν).

βοηθούν στον σχηματισμό σαφέστερης εικόνας για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται η εμπειρική μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης από τους ερευνητές.

Αναφορικά με τις **πληροφορίες για τη βάση αξιολόγησης της απόδοσης** δηλαδή σχετικά με το πού στηρίζεται η αξιολόγηση, από τις 39 έρευνες που εξετάστηκαν οι 31, ποσοστό 79%, περιλαμβάνουν ακριβή πληροφόρηση σχετικά με αυτό το θέμα (συγκεκριμένα δεν περιλαμβάνουν σχετική πληροφόρηση οι εξής 8 έρευνες: Assaf and Cvelbar, 2011, Bolat and Yilmaz, 2009, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Kang, Lee and Huh, 2010, Marco, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Sharma and Urneja, 2005, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012). Η αξιολόγηση της ξενοδοχειακής απόδοσης στηρίζεται αποκλειστικά σε μία οπτική, μία πηγή αξιολόγησης στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών (ποσοστό 94%, 29/31 έρευνες), ενώ μικρή εξαίρεση αυτού του κανόνα αποτελούν μονάχα 2 έρευνες (Karatepe, 2012, Mia and Patiar, 2008<sup>16</sup>) ποσοστό 6%, οι οποίες ακολουθούν τη μέθοδο της πολλαπλής αξιολόγησης δηλαδή περισσότερες της μιας πηγές αξιολόγησης ή αξιολογητές της απόδοσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 4.4, η αξιολόγηση της ξενοδοχειακής απόδοσης γενικότερα στηρίζεται κυρίως είτε στα στοιχεία, δεδομένα και αποτελέσματα της επιχείρησης ή του ξενοδοχείου<sup>17</sup> (ποσοστό 55%, 17/31 έρευνες), είτε στις εκτιμήσεις, τις αντιλήψεις και την πληροφόρηση που παρέχουν τα πρόσωπα (ποσοστό 45%, 14/31). Όταν η αξιολόγηση βασίζεται στα πρόσωπα, τότε η πλειοψηφία των ερευνών (10/14 έρευνες, ποσοστό στρογγυλοποιημένο περίπου 72%) αντλεί πληροφόρηση από τους μάνατζερς-διευθυντές διαφόρων διοικητικών επιπέδων, ενώ σε λίγες περιπτώσεις η αξιολόγηση στηρίζεται στους εργαζομένους (3/14, ποσοστό 21%) και σπάνια στους πελάτες του ξενοδοχείου (μόλις 2/14 έρευνες, ποσοστό 14%). Το γεγονός ότι η αξιολόγηση δεν στηρίζεται ταυτόχρονα σε πολλές πηγές, σε συνδυασμό με τη διαπίστωση ότι οι

---

<sup>16</sup> Επισημαίνεται ότι στην έρευνα Mia and Patiar (2008) πραγματοποιείται αξιολόγηση από διαφορετικά πρόσωπα, τους γενικούς διευθυντές και τους ίδιους τους προϊσταμένους τμημάτων (rooms, food & beverage managers). Ωστόσο, αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα του πίνακα 4.4 της παρούσας έρευνας διότι και οι δύο κατηγορίες προσώπων που αξιολογούν εντάσσονται στην κατηγορία διευθυντές διαφόρων επιπέδων.

<sup>17</sup> Διευκρινίζεται ότι στην περίπτωση που ζητούνται/λαμβάνονται στοιχεία-δεδομένα για την επιχείρηση/ξενοδοχείο από πρόσωπα (και όχι αξιολογικές κρίσεις και εκτιμήσεις-απόψεις τους), τότε θεωρούμε ότι οι έρευνες αυτές στηρίζονται στα στοιχεία, δεδομένα και αποτελέσματα της επιχείρησης/ξενοδοχείου και όχι στα πρόσωπα. Πρόκειται για τις έρευνες Cho et.al., 2006, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007 και Tsai, Chen and Fang, 2009.

εργαζόμενοι, αλλά κυρίως οι πελάτες-τουρίστες δεν αποτελούν βασικές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης, μάλλον προκαλεί προβληματισμό.

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης και τη βάση αξιολόγησής της, και διαπιστώνονται τα εξής:

- ✓ Στην περίπτωση κατά την οποία οι ερευνητές εστιάζουν στην ατομική απόδοση (8 έρευνες) παρατηρείται ότι επιλέγουν τη μέθοδο αξιολόγησης με βάση τα πρόσωπα και συγκεκριμένα των μάνατζερς (ποσοστό 75%) και εργαζομένων (ποσοστό 38%), αγνοώντας τους πελάτες, ενώ καμία έρευνα δεν βασίζεται στα δεδομένα και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η ατομική απόδοση των μάνατζερς αξιολογείται από τους ίδιους - αυτοαξιολόγηση (σε 3/3 έρευνες: Mía and Patiar, 2008, Peacock, 1995, Umbreit, 1986) ή/και τους προϊσταμένους τους (Mía and Patiar, 2008). Η σε μεγάλο βαθμό χρήση αποκλειστικά και μόνο της αυτοαξιολόγησης ενδεχομένως να αποτελεί λανθασμένη πρακτική, μολονότι παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση, ωστόσο πρέπει να συνδυάζεται και με άλλες πηγές διότι δεν εξασφαλίζει εκ των πραγμάτων την αντικειμενικότητα. Η ατομική απόδοση των εργαζομένων φαίνεται να αξιολογείται τόσο από τους ίδιους (3/5 έρευνες: Gu and Chi Sen Siu, 2009, Karatepe, 2012, Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008) όσο και από τους προϊσταμένους τους (3/5 έρευνες: Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012).
- ✓ Στις έρευνες που διερευνούν τη συλλογική απόδοση (23 έρευνες) και για τις οποίες υπάρχει ξεκάθαρη πληροφόρηση σχετικά με τη βάση της αξιολόγησης, αυτή στηρίζεται κατά κύριο λόγο στα δεδομένα και τα αποτελέσματα της επιχείρησης ή του ξενοδοχείου (17/23 έρευνες, ποσοστό 74%) και έπειτα στα πρόσωπα (6/23 έρευνες, ποσοστό 26%). Αναφορικά με τα πρόσωπα στα οποία στηρίζεται η αξιολόγηση της συλλογικής απόδοσης, έμφαση δίνεται στις απόψεις που παρέχουν οι μάνατζερς σε διάφορα επίπεδα (οι μάνατζερς έχουν λόγο σε 4 από τις 6 έρευνες, ποσοστό 67%), λιγότερες φορές έχουν λόγο οι πελάτες (μόνο σε 2 από τις 6 έρευνες, ποσοστό 33%), ενώ δεν φαίνεται να έχουν λόγο οι εργαζόμενοι. Επισημαίνεται η έλλειψη έμφασης στις απόψεις των

πελατών-φιλοξενούμενων σχετικά με την άντληση πληροφοριών για την απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συμπερασματικά, στην αξιολόγηση της συλλογικής ξενοδοχειακής απόδοσης φαίνεται μια ξεκάθαρη εστίαση στα επιχειρησιακά δεδομένα και αποτελέσματα, σε αντίθεση με την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης που βασίζεται στα πρόσωπα.

Επίσης, στον πίνακα 4.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στη βάση της αξιολόγησης σε συνδυασμό με την οικονομική διάσταση μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης. Παρατηρείται ότι στην περίπτωση που οι ερευνητές μετρούν την απόδοση με οικονομικούς δείκτες τότε τη βάση της αξιολόγησης αποτελούν κατά κύριο λόγο τα δεδομένα και αποτελέσματα της επιχείρησης/ξενοδοχείου, ενώ αντίθετα στην περίπτωση που οι ερευνητές μετρούν την ξενοδοχειακή απόδοση με μη οικονομικούς–ποιοτικούς δείκτες τότε τη βάση της αξιολόγησης αποτελούν κυρίως τα πρόσωπα.

**Πίνακας 4.4: Η βάση αξιολόγησης και το επίπεδο μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Βάση αξιολόγησης	Επίπεδο μέτρησης	Συλλογική απόδοση		Ατομική απόδοση				Επιμέρους σύνολα		Τελικά σύνολα		
		Άρθρα	N	%	Άρθρα	N	%	N	%	N	%	
Στοιχεία, δεδομένα & αποτελέσματα επιχείρησης ή ξενοδοχείου	-	Kim, Cho & Brymer (2013), Oliveira, Pedro & Marques (2013), Assaf & Barros (2011), Chen (2011), Sainaghi (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Chen (2010), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Hsieh & Lin (2010), Tsai, Chen & Fang (2009), Jung (2008), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Cho et.al. (2006), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Parkan (2005), Jeffrey & Hubbard (1986), Curry (1985)	17//23	74	-	0/8	0			Σύνολο	17/31	55
Πρόσωπα	Διευθυντές (διαφόρων επιπέδων)	Han (2012);, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina et.al. (2005)	4/6	67	Karatepe (2013), Karatepe (2012), Li, Sanders & Frenkel (2012), Mia & Patiar (2008), Peacock (1995), Umbreit (1986)	6/8	75	10/14	72 <sup>18</sup>			
	Εργαζόμενοι (απλοί)	-	0/6	0	Karatepe (2012), Gu & Chi Sen Siu (2009), Ogaard, Larsen & Marnburg (2008)	3/8	38	3/14	21			
	Πελάτες	Ryan & Huimin (2007), Hartline & Jones (1996)	2/6	33	-	0/8	0	2/14	14			

<sup>18</sup> Αυξημένο κατά 1 μονάδα διότι δεν αθροίζοταν ακριβώς στο 107%, λόγω της στρογγυλοποίησης των επιμέρους ποσοστών.

	Σύνολο		6/6	100		9/8	113 <sup>19</sup>	15/14	107 <sup>20</sup>			
			6/23	26		8/8	100			Σύνολο	14/31	45
		Σύνολο	23/39	60 <sup>21</sup>	Σύνολο	8/39	21			Σύνολο	31/39	79***

<sup>19</sup> Η έρευνα Karaterpe (2012) χρησιμοποιεί αξιολόγηση με πρόσωπα διαφορετικής κατηγορίας (οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους) με αποτέλεσμα τα επιμέρους ποσοστά της αξιολόγησης βάσει προσώπων αθροιζόμενα να φθάνουν στο 113%.

<sup>20</sup> Η έρευνα Karaterpe (2012) χρησιμοποιεί πολλαπλή αξιολόγηση με πρόσωπα διαφορετικής κατηγορίας (οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους) με αποτέλεσμα τα επιμέρους ποσοστά της αξιολόγησης βάσει προσώπων αθροιζόμενα να φθάνουν στο 107%.

<sup>21</sup> Επειδή δεν υπήρχαν δεδομένα σχετικά με τη βάση της αξιολόγησης για 8 από τις 31 έρευνες που μετρούν συλλογικά την απόδοση (έρευνες: Marco, 2012, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012, Assaf and Cvelbar, 2011, Kang, Lee and Huh, 2010, Bolat and Yilmaz, 2009, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Sharma and Urpeja, 2005), για αυτό και το ποσοστό είναι 60% και όχι 79%. Για τον ίδιο λόγο και το τελικό σύνολο φθάνει στο 79% και όχι στο 100%.



**Πίνακας 4.5: Η βάση αξιολόγησης και η οικονομική διάσταση μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Βάση αξιολόγησης	Στοιχεία, δεδομένα & αποτελέσματα επιχείρησης ή ξενοδοχείου			Πρόσωπα					
Οικονομική διάσταση	Άρθρα	N	%		N	%		N	%
<b>Οικονομικοί</b>	Kim, Cho & Brymer (2013), Oliveira, Pedro & Marques (2013), Assaf & Barros (2011), Chen (2011), Sainaghi (2011), Wu, Tsai & Zhou (2011), Chen (2010), Hsieh & Lin (2010), Tsai, Chen & Fang (2009), Jung (2008), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Cho, et.al. (2006), Parkan (2005), Jeffrey & Hubbard (1986), Curry (1985)	<b>15/17</b>	<b>88</b>	Han (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011)	<b>2/14</b>	<b>14</b>	Σύνολο	<b>17/31</b>	<b>55</b>
<b>Μη οικονομικοί</b>	-	<b>0/17</b>	<b>0</b>	Karatepe (2013), Karatepe (2012), Li, Sanders & Frenkel (2012), Gu & Chi Sen Siu (2009), Mia & Patiar (2008), Ogaard, Larsen & Marnburg (2008), Ryan & Huimin (2007), Hartline & Jones (1996), Umbreit (1986)	<b>9/14</b>	<b>64</b>	Σύνολο	<b>9/31</b>	<b>29</b>
<b>Οικονομικοί &amp; Μη οικονομικοί</b>	Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Banker, Potter & Srinivasan (2005)	<b>2/17</b>	<b>12</b>	Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sina, et.al., (2005), Peacock (1995)	<b>3/14</b>	<b>22</b>	Σύνολο	<b>5/31</b>	<b>16</b>
		17/17	100		14/1	100			
	Σύνολο	<b>17/31</b>	<b>55</b>	Σύνολο	<b>14/3</b>	<b>45</b>	Σύνολο	<b>31/3</b>	<b>79<sup>22</sup></b>

<sup>22</sup> Επισημαίνεται ότι επειδή δεν υπήρχαν δεδομένα σχετικά με τη βάση αξιολόγησης για 8 έρευνες (έρευνες: Marco, 2012, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012, Assaf and Cvelbar, 2011, Kang, Lee and Huh, 2010, Bolat and Yilmaz, 2009, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Sharma and Urpeja, 2005), για αυτό τα αποτελέσματα αφορούν τις 31 από τις συνολικά 39 έρευνες και το τελικό σύνολο φθάνει στο 79% και όχι στο 100%.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κωδικοποίηση που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του δείγματος που υιοθετήθηκε στις εξεταζόμενες έρευνες που μέτρησαν την ξενοδοχειακή απόδοση (σχετική πληροφόρηση υπάρχει και για τις 39 έρευνες). Το δείγμα, στο οποίο εστίασε η πλειοψηφία των ερευνητών στις εξεταζόμενες έρευνες, αποτελείται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, όσο αφορά στο είδος των επιχειρήσεων του δείγματος των ερευνών, αυτό περιλαμβάνει αποκλειστικά και μόνο ξενοδοχεία σε ποσοστό 82% των ερευνών, ενώ σε λιγότερες περιπτώσεις (ποσοστό 18%, 7/39 έρευνες: Cho et.al., 2006, Garrigós-Simón, Palacios Marqués and Narangajavana, 2005, Jung, 2008, Kang, Lee and Huh, 2010, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Peacock, 1995, Tsai, Chen and Fang, 2009), το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις φιλοξενίας γενικότερα (που συνήθως αποτελείται από ξενοδοχεία και εστιατόρια, με 2 εξαιρέσεις την έρευνα Kang, Lee and Huh, 2010 που περιλαμβάνει ξενοδοχεία, καζίνο, εστιατόρια και αεροπορικές εταιρείες και την έρευνα Jung, 2008 που αναφέρεται σε μια επιχείρηση εστίασης). Αναλυτικότερα, οι ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κατηγορία των ξενοδοχείων που συμπεριλαμβάνουν στο δείγμα της έρευνάς τους. Οι ερευνητές ασχολούνται μόνο με τα ξενοδοχεία τριών ή/και περισσότερων αστεριών, ενώ σε όλες τις περιπτώσεις (φυσικά, όπου αναφέρονται ρητά τα αστερία των ξενοδοχείων του δείγματος) συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία 5 αστεριών - πολυτελείας. Επίσης στις 11 έρευνες, για τις οποίες είναι διαθέσιμη σχετική πληροφόρηση, οι 6 αναφέρονται σε δείγμα ξενοδοχείων 4 και 5 αστεριών (έρευνες: Han, 2012, Karatepe, 2012, Karatepe, 2013, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Wu, Tsai and Zhou, 2011, Mia and Patiar, 2008), οι 4 έρευνες σε ξενοδοχεία από 3 έως και 5 αστερία (έρευνες: Bolat and Yilmaz, 2009, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Sainaghi, 2011) και 1 έρευνα (Li, Sanders and Frenkel, 2012) αποκλειστικά σε ξενοδοχεία πολυτελείας.

Όσο αφορά στην τοποθεσία δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων του δείγματος, παρατηρείται ότι υπάρχουν έρευνες που αγγίζουν και τις 5 ηπείρους, με διαφορετική συχνότητα βέβαια και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένες χώρες. Αναλυτικότερα, τα δείγματα των 32 εξεταζόμενων ερευνών (ποσοστό 82%) που δίνουν σχετική πληροφόρηση αναφέρονται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στην Ασία (13/32 έρευνες, ποσοστό 41%), στην Ευρώπη (10/32 έρευνες, ποσοστό 31%), και την Αμερική (6 έρευνες, ποσοστό 19%), ενώ εντοπίστηκαν και 3

έρευνες (ποσοστό 9%) που αναφέρονται στην Αφρική (μάλιστα 2 αφορούν την Τανζανία: Curry, 1985, Sharma and Urneja, 2005, και 1 το Καμερούν: Sina et.al., 2005) και 1 στην Αυστραλία (Mia and Patiar, 2008), ποσοστό 3% των ερευνών<sup>23</sup>. Οι ερευνητές που αναφέρονται στην Ασία εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην Ταϊβάν (5 έρευνες: Chen, 2011, Chen, 2010, Hsieh and Lin, 2010, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wu, Tsai and Zhou, 2011) και την Κίνα (4 έρευνες: Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Gu and Chi Sen Siu, 2009, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Ryan and Huimin, 2007), ενώ σπανιότερα εντοπίζονται έρευνες για τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (Assaf and Barros, 2011), το Χόνγκ Κόνγκ (Karatepe, 2012), την Κορέα (Han, 2012) και την Τουρκία (Bolat and Yilmaz, 2009). Οι έρευνες που αναφέρονται στην Ευρώπη εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην Ισπανία (5 έρευνες: Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Marco, 2012, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011), ενώ υπάρχουν και λίγες που αναφέρονται σε άλλες χώρες όπως Ιταλία (Sainaghi, 2011), Πορτογαλία (Oliveira, Pedro and Marques, 2013), Σλοβενία (Assaf and Cvelbar, 2011), Ρουμανία (Karatepe, 2013) και Αγγλία (Jeffrey and Hubbard, 1986). Παρατηρείται μια σαφής τάση για έρευνα στις Μεσογειακές χώρες. Όσο αφορά την Αμερική οι ερευνητές εστιάζουν στις ΗΠΑ (5 έρευνες: Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Cho et.al., 2006, Kim, Cho and Brymer, 2013, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012), ενώ υπήρξε και μια έρευνα που αναφερόταν, μεταξύ άλλων και στο Μεξικό (Fisher, McPhail and Menghetti, 2010).

Ολοκληρώνοντας με τα χαρακτηριστικά του δείγματος των ερευνών, επισημαίνεται ότι το μέγεθος του δείγματος ποικίλει από έρευνα σε έρευνα και κυμαίνεται από το λιγότερο 5 μεγάλα ξενοδοχεία (Chen, 2010, Chen, 2011), φυσικά εξαιρουμένων των άρθρων-ερευνών μελέτης περίπτωσης, έως και 2012 ξενοδοχείων (Xiao, O'Neill and Mattila, 2012).

Ο πίνακας 4.6 περιλαμβάνει πληροφορίες για το είδος της έρευνας και τις τεχνικές συλλογής των δεδομένων (34 έρευνες περιλαμβάνουν ακριβή πληροφόρηση γι' αυτό

---

<sup>23</sup> Τα ποσοστά δεν αθροίζουν στο 100% αλλά στο 103% διότι η έρευνα Fisher, McPhail and Menghetti, 2010 περιλαμβάνει δείγμα το οποίο αναφέρεται σε χώρες από δύο ηπείρους, Μεξικό και Κίνα

το θέμα, ποσοστό 87% των εξεταζόμενων ερευνών). Όλα τα άρθρα που μελετήθηκαν αποτελούν εμπειρικές έρευνες. Πρόκειται για 28 πρωτογενείς (ποσοστό 82%) και 6 δευτερογενείς (ποσοστό 18%) έρευνες. Οι δευτερογενείς έρευνες είναι σημαντικά λιγότερες και χρησιμοποιούν ήδη υπάρχοντα-συλλεγμένα δεδομένα που προέρχονται από άλλες πρωτογενείς έρευνες ή από συγκεκριμένες και εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων. Σύμφωνα με τον πίνακα 4.6, το ερωτηματολόγιο είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη τεχνική συλλογής των δεδομένων για τη μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης στις εξεταζόμενες πρωτογενείς έρευνες (ποσοστό 71%, σε 20/28 έρευνες), ακολουθεί, με σημαντική απόσταση, η συνέντευξη (ποσοστό 21%, 6/28 έρευνες), ενώ λιγότερες έρευνες (5 τον αριθμό, ποσοστό 18%) χρησιμοποιούν μια «3<sup>η</sup> μέθοδο» που είναι η μελέτη της επιχείρησης-ξενοδοχείου και των στοιχείων του. Πρέπει να επισημανθεί ότι σε 3 έρευνες (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Sharma and Urpeja, 2005) επιλέχθηκε ο συνδυασμός της τεχνικής του ερωτηματολογίου με εκείνη της συνέντευξης, γι' αυτόν τον λόγο και δεν αθροίζονται στο 100% αλλά στο 110% τα ποσοστά που αναφέρονται στη χρήση των τεχνικών συλλογής των δεδομένων.

Τέλος, ο απόλυτος αριθμός των απαντήσεων έρευνας αναφέρθηκε σε 5 περιπτώσεις (Bolat and Yilmaz, 2009, Cho et.al., 2006, Jeffrey and Hubbard, 1986, Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano and Gil-Pechuán, 2011, Tsai, Chen and Fang, 2009;) και κυμαίνεται από 78 (Cho et.al., 2006) έως και 194 (Jeffrey and Hubbard, 1986) ληφθέντων απαντήσεων.

**Πίνακας 4.6: Το είδος της έρευνας και οι τεχνικές συλλογής δεδομένων**

Είδος έρευνας	Τεχνικές συλλογής δεδομένων	Άρθρα	N	%		N	%
Πρωτογενής	Ερωτηματολόγιο	Karatepe (2013); Han (2012); Karatepe (2012); Li, Sanders & Frenkel (2012), Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano & Gil-Pechuán (2011), Sainaghi (2011), Fisher, McPhail & Menghetti (2010), Bolat & Yilmaz (2009), Gu & Chi Sen Siu (2009), Tsai, Chen & Fang (2009), Mia & Patiar (2008), Ogaard, Larsen & Marnburg (2008), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2007), Cho et.al. (2006), Claver-Cortés, Molina-Azorin & Pereira-Moliner (2006), Garrigós-Simón, Palacios Marqués & Narangajavana (2005), Sharma & Urneja (2005), Sina, et.al. (2005), Hartline & Jones (1996), Umbreit (1986)	20/28	71			
	Συνέντευξη	Han (2012), Gu & Chi Sen Siu (2009), Ryan & Huimin (2007), Banker, Potter & Srinivasan (2005), Sharma & Urneja (2005), Peacock (1995)	6/28	21			
	Μελέτη επιχείρησης /ξενοδοχείου & στοιχείων του	Kim, Cho & Brymer (2013), Wu, Tsai & Zhou (2011), Jung (2008), Parkan (2005), Curry (1985)	5/28	18			
	Σύνολο		31 <sup>24</sup> /28	110 <sup>24</sup>	Σύνολο	<b>28/34</b>	<b>82</b>
Δευτερογενής		Oliveira Pedro & Marques (2013), Xiao, O'Neill & Mattila (2012), Chen (2011), Chen (2010), Namasivayama, Miao & Zhao (2007), Jeffrey & Hubbard (1986)			Σύνολο	<b>6/34</b>	<b>18</b>
					Σύνολο	<b>34/39</b>	<b>87<sup>25</sup></b>

<sup>24</sup> Επισημαίνεται ότι σε 3 έρευνες χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο από κοινού με τη συνέντευξη (έρευνες Han, 2012, Gu and Chi Sen Siu, 2009, Sharma and Urneja, 2005), γι' αυτό τα επιμέρους ποσοστά χρήσης των τεχνικών συλλογής δεδομένων αθροίζονται στο 110% και όχι στο 100%.

<sup>25</sup> Σχετικά με το είδος έρευνας και τις τεχνικές συλλογής δεδομένων, πληροφόρηση υπήρχε για τις 34 από τις συνολικά 39 έρευνες, δηλαδή για το 87% των εξεταζόμενων ερευνών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 5.1 Εισαγωγή

Τα τουριστικά καταλύματα ή υπηρεσίες φιλοξενίας (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, κ.λπ.), μαζί με τις μεταφορές, τα τουριστικά γραφεία, τις επιχειρήσεις εστίασης και τα τουριστικά αξιοθέατα αποτελούν τον πρωτογενή τουριστικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί η έντονη επίδραση των ξενοδοχείων στην τουριστική ανάπτυξη των περιοχών. Τα ξενοδοχεία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών. Μέχρι ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη, γιατί αν δεν υπήρχαν ξενοδοχεία τότε δεν θα ήταν εφικτή η εμπειρία της φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία πέρα από τους τουρίστες εξυπηρετούν επαγγελματίες, φοιτητές, καθηγητές, ασθενείς και άλλες κατηγορίες ταξιδιωτών (Λαλούμης και Ρούπας, 1998).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ασκούν σημαντικότερη θετική επίδραση στην τουριστική ανάπτυξη ενός τόπου. Επιπλέον πολλές μεγάλες αλυσίδες συνδέονται άμεσα ή έμμεσα ως ιδιοκτήτες ή με συμφωνίες συνεργασίας με εταιρείες, αεροπορικές ή και με αλυσίδες εστιατορίων (κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη), με αποτέλεσμα να έχουν μια προνομιακή θέση στις διαδικασίες ανάπτυξης περιοχών ή ολόκληρων χωρών. Επίσης, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και άλλων κλάδων της οικονομίας, αφού χρειάζονται πολλά «υλικά» προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή συναλλάγματος, στην αύξηση των πόρων, καθώς και στην απασχόληση στην περιοχή που υπάρχουν. Η εγκατάσταση μιας μεγάλης και οργανωμένης ξενοδοχειακής μονάδας σε μια περιοχή γεωγραφικά περιορισμένη με ελάχιστη ανάπτυξη της παραγωγικής δομής της μπορεί να λειτουργεί καταλυτικά (ιδιαίτερα σε περιοχές, με περιορισμένες επιλογές ανάπτυξης) για τη συνολική τουριστική ανάπτυξη της περιοχής (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001 και Παυλίδης, 1993).

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια, το περιεχόμενο, καθώς και τα χαρακτηριστικά του κλάδου των ξενοδοχείων που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας. Επισημαίνονται οι ιδιαιτερότητες, τα προβλήματα, καθώς και τα στοιχεία δυναμικότητας των ελληνικών ξενοδοχείων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με σύντομη αναφορά στις επιπτώσεις της πανδημίας covid-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## **5.2 Η ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή, διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μια σειρά αγαθών (π.χ. υπνοδωμάτια, τροφή, ποτά) και υπηρεσιών (λ.χ. κρατήσεις δωματίων, πληροφορίες, καθαριότητα, φροντίδα, ασφάλεια). Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες, που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον, παρά προϊόντα (Χυτήρης, 1996). Επομένως, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις, στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών, που αναφέρθηκαν πιο πάνω και είναι γνωστές ως ξενοδοχεία.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με μελέτη, την οποία εκπόνησε το Ινστιτούτο του Σ.Ε.Τ.Ε. (2019) για τη συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2018, τα καταλύματα μαζί με την εστίαση απασχολούσαν 411.000 εργαζομένους κατά την περίοδο τουριστικής αιχμής (Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2018) που αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό, 10,55%, του συνόλου της απασχόλησης στην Ελλάδα. Έτσι, δικαίως τα ξενοδοχεία και γενικότερα ο κλάδος της φιλοξενίας (με την ευρύτερη έννοια του όρου, δηλαδή ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφέ) θεωρείται ως ο σημαντικότερος τουριστικός κλάδος.

Αφού έγινε αναφορά στην ξενοδοχειακή βιομηχανία σε μακροοικονομικό επίπεδο, ακολουθεί εστίαση σε μικροοικονομικό επίπεδο δηλαδή σε επίπεδο ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το ξενοδοχείο είναι μια αυτόνομη κερδοσκοπική επιχείρηση που διαθέτει την ανάλογη υποδομή για την προσφορά στέγης ή και διατροφής ακόμα και ψυχαγωγίας. Όπως κάθε κερδοσκοπική μονάδα έτσι και το ξενοδοχείο είναι ένας

οργανωμένος συνδυασμός παραγωγικών συντελεστών (γη, κεφάλαιο, εργασία) με αντικειμενικό σκοπό την πραγματοποίηση όσο το δυνατό μεγαλύτερου κέρδους, μέσα από την προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος. Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015: σ.: 140) «*ξενοδοχειακό προϊόν είναι το προϊόν που πωλεί το ξενοδοχείο και αποτελεί πηγή εσόδων του ξενοδοχείου και πηγή ικανοποίησης του πελάτη-φιλοξενούμενου*». Κατά τον Λαλούμη (2015), η μακροπρόθεσμη επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών της να ικανοποιούν τους πελάτες-φιλοξενούμενους εξασφαλίζοντας συγκεκριμένα επιθυμητά ποσοστά κερδοφορίας. Το ξενοδοχειακό προϊόν ουσιαστικά αποτελεί ένα συνονθύλευμα επιμέρους στοιχείων και βασικό τμήμα του τουριστικού προϊόντος (Λαλούμης και Ρούπας, 1998, Λαλούμης, 2015).

Στην έννοια του ξενοδοχείου ως «εμπορεύσιμου προϊόντος» περιλαμβάνονται η περιοχή και η θέση εγκατάστασής του, οι εγκαταστάσεις - διευκολύνσεις που παρέχει στους πελάτες, η παροχή υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση, η εικόνα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση στο κοινό, αλλά και σε όλους όσους έχουν συναλλαγές με αυτήν και φυσικά η τιμή στην οποία προσφέρονται όλα τα παραπάνω στοιχεία στους πελάτες, καθώς και η ικανοποίηση που αυτοί απολαμβάνουν.

### **5.3 Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων**

Τα ξενοδοχεία ή κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, μαζί με τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, τους χώρους οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους και τους ξενώνες νεότητας, εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία των τουριστικών καταλυμάτων<sup>26</sup> (Ν. 2160/1993 Άρθρο 2 και Χατζηνικολάου, 2002).

Με κριτήρια το είδος και τον προορισμό των χώρων, που εκμισθώνουν και τις βασικές υπηρεσίες ή εξυπηρετήσεις (facilities) που προσφέρουν, τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ή απλώς ξενοδοχεία), με τα οποία ασχολείται η παρούσα διατριβή, έχουν τις ακόλουθες τέσσερις λειτουργικές μορφές ή λειτουργικούς τύπους: 1) Ξενοδοχείο κλασικού τύπου, 2) Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ, 3) Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων

---

<sup>26</sup> Τονίζεται ότι ο όρος «τουριστικό κατάλυμα» δεν ταυτίζεται με τον όρο «ξενοδοχείο». Ο όρος «τουριστικό κατάλυμα» περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία, καθώς και όλες τις άλλες εγκαταστάσεις διαμονής.



διαμερισμάτων και 4) Ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (Ν. 2160/1993 Άρθρο 2). Η κάθε λειτουργική μορφή διακρίνεται σε τάξεις, με κριτήρια το ποιοτικό επίπεδο των κτιρίων και του εξοπλισμού τους, καθώς και το επίπεδο και την ποικιλία των προσφερομένων εξυπηρετήσεων.

➤ Ξενοδοχείο κλασικού τύπου.

Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια, (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Το ξενοδοχείο κλασικού τύπου μπορεί να βρίσκεται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός οικισμού προϋφισταμένου του 1923 ή εντός Ζώνης Οικιστικού Ελέγχου (Ζ.Ο.Ε.), ή εκτός σχεδίου και να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που θα αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου κατατάχθηκαν σε κατηγορίες αστεριών, δηλαδή σε 5\*, 4\*, 3\*, 2\* και 1\*, με το Π.Δ. 43/2002, όπως τροποποιήθηκε από την Υ.Α. 12403/2007. Ενώ μέχρι την έναρξη ισχύος του Π.Δ. 43/02, τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου κατατάσσονταν σε Πολυτελείας (ΑΑ), Α, Β, Γ, Δ και Ε (Β.Δ. της 30-3/1959, ΦΕΚ 71 Α΄).

➤ Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ.

Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών προϋφισταμένων του 1923 και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τους, επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό και επαρχιακό δίκτυο) και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να αποτελούνται από ένα ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Λόγω της πελατείας στην οποία απευθύνονται (οδικά διακινούμενοι τουρίστες) υποχρεωτικά διαθέτουν εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, ενώ είναι δυνατό να διαθέτουν και πρατήριο καυσίμων. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 4\* και 3\* (Π.Δ. 43/2002, όπως τροποποιήθηκε από την Υ.Α. 12403/2007).

➤ Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων ή Bungalows.

Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή

περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία τέτοιου τύπου μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός οικισμού προϋφισταμένου του 1923 ή εντός Ζ.Ο.Ε. ή και εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων που αποτελούν όμως ένα ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστεριών 5\*, 4\*, 3\*, 2\* και 1\* (Π.Δ. 43/2002, όπως τροποποιήθηκε από την Υ.Α. 12403/2007).

- Ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων.

Ένα Ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων ή ξενοδοχείο μικτής λειτουργικής μορφής ή τουριστικό χωριό συνδυάζει τους χώρους του ξενοδοχείου κλασικού τύπου και του ξενοδοχείου τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων. Κύριο χαρακτηριστικό και συγχρόνως περιορισμός της μορφής αυτής είναι το μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων κλινών. Το ξενοδοχείο αυτής της μορφής μπορεί να βρίσκεται μόνο εκτός σχεδίου πόλης και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται στα 5\* και 4\* (Π.Δ. 43/2002, όπως τροποποιήθηκε από την Υ.Α. 12403/2007).

Την τελευταία δεκαετία, στην ελληνική νομοθεσία υπήρξε απλούστευση της διάκρισης των τουριστικών καταλυμάτων (Ν. 4276/2014, ΦΕΚ 155 Α'), τα οποία περιλαμβάνουν τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία, οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις – camping, ξενώνες φιλοξενίας νέων, σύνθετα τουριστικά καταλύματα, ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας – condo hotels, μικτά τουριστικά καταλύματα μικρής κλίμακας) και τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα – τουριστικές επαύλεις, αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα – τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες, ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια - διαμερίσματα).

Σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο τα ξενοδοχεία πλέον ορίζονται ως *«εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος.»*

Σύμφωνα με την πρόσφατη νομοθεσία (Υ.Α. 216/2015, ΦΕΚ 10 Β') η κατάταξη των ξενοδοχείων στις πέντε κατηγορίες αστεριών γίνεται με βάση τις υποχρεωτικές

προδιαγραφές κάθε κατηγορίας και τη συμπλήρωση επιπλέον του ελάχιστου απαιτούμενου αριθμού μορίων προαιρετικών κριτηρίων για κάθε κατηγορία. Ο ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων για τα 5\* είναι 5500, για τα 4\* είναι 4000, για τα 3\* είναι 3200, για τα 2\* είναι 2200 και για το 1\* είναι 1500.

Στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζονται αρκετά ακόμη κριτήρια βάσει των οποίων τα ξενοδοχεία ταξινομούνται σε ποικίλες κατηγορίες. Στη συνέχεια αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένες από τις κυριότερες κατηγοριοποιήσεις εξ' αυτών, ανάλογα με επτά κριτήρια (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998, Χυτήρης, 1996).

Ανάλογα με τα αστέρια ή οι προδιαγραφές τους, τα ξενοδοχεία χωρίζονται σε πολυτελείας ή 5\*, 4\*, 3\*, 2\* και 1\*, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω. Οι βασικότερες κατηγορίες ξενοδοχείων, ως προς την τοποθεσία, είναι ξενοδοχεία που βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, στα προάστια, στο αεροδρόμιο, σε αυτοκινητοδρόμους (μοτέλ) και στην ύπαιθρο. Οι βασικές κατηγορίες ξενοδοχείων σε σχέση με το μέγεθος τους είναι μικρό (λιγότερα από 25 δωμάτια), μεσαίο (25-99 δωμάτια), μεγάλο (100-299 δωμάτια) και πολύ μεγάλο (περισσότερα από 300 δωμάτια). Ανάλογα με αυτήν τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε: εμπορικά ξενοδοχεία, αεροδρομίων, διαμερισμάτων, διακοπών, δωματίων και πρωινού, ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης (Σταυρινούδης, 2003) και ξενοδοχεία με καζίνο. Σύμφωνα με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών, τα ξενοδοχεία χωρίζονται σε ξενοδοχεία πολύ υψηλής τάξης (πολυτελείας), μεσαίας τάξης και οικονομικά ξενοδοχεία. Ανάλογα με την ιδιοκτησία-διαχείριση, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες: τα ανεξάρτητα που δεν έχουν καμία σχέση με άλλα, όσον αφορά στην πολιτική, τις διαδικασίες ή τις οικονομικές υποχρεώσεις και τα ξενοδοχεία αλυσίδων (όπως: εκείνα που υπάρχει μία κεντρική επιχείρηση και πολλές θυγατρικές, ξενοδοχεία που λειτουργούν με συμβόλαιο διαχείρισης, καθώς και franchising και ομάδες συνεργασίας). Λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο λειτουργίας, διακρίνονται σε συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο τον χρόνο (ξενοδοχεία πόλης και αεροδρομίου) και σε εποχιακά, που λειτουργούν επιλεγμένους μήνες τον χρόνο (τους θερινούς ή τους χειμερινούς μήνες, ξενοδοχεία παραθερισμού και χειμερινά ξενοδοχεία που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές).

#### **5.4 Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων**

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις λοιπές επιχειρήσεις λόγω των συγκεκριμένων και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Αυτά σχετίζονται με τους πελάτες, τη φύση του προϊόντος που προσφέρουν, τα σημεία πώλησης αυτού, το ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωτική δομή και τη φύση της επιτελούμενης εργασίας (Ι.Τ.Ε.Π., 2021, Μιλάνου, 2006, Παπανίκος, 2004, Παυλίδης, 1993, Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2009, Χυτήρης, 1996). Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτά.

**1. Πελάτες.** Αντιμετωπίζοντας την ξενοδοχειακή επιχείρηση ως σύστημα, οι πελάτες-φιλοξενούμενοι μπορούν να θεωρηθούν ως η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος αυτού (Χυτήρης, 1996). Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του ξενοδοχείου, ενώ παράλληλα επηρεάζονται και οι ίδιοι κατά την εμπειρία διαμονής τους στο ξενοδοχείο. Επομένως, οι πελάτες αποτελούν οι ίδιοι μέρος του ξενοδοχειακού προϊόντος που απολαμβάνουν.

**2. Φύση του προϊόντος.** Το ξενοδοχειακό προϊόν διαθέτει συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και καθορίζουν τις ιδιαιτερότητες της διοικητικής λειτουργίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιγραμματικά αναφέρονται τα σπουδαιότερα από αυτά (Μιλάνου, 2006, Χυτήρης, 1996, Παυλίδης, 1993):

- Τα ξενοδοχεία είναι από τις λίγες επιχειρήσεις, που το προϊόν που προσφέρουν στους πελάτες τους αποτελείται τόσο από αγαθά όσο και από υπηρεσίες.
- Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχουν μονάδες οι οποίες λειτουργούν ακατάπαυστα 365 ημέρες τον χρόνο και επί εικοσιτετραώρου βάσης, προκειμένου να είναι συνεχώς έτοιμες να προσφέρουν το προϊόν τους στους πελάτες (λειτουργική ετοιμότητα). Αυτό δείχνει τον υψηλό βαθμό ετοιμότητας του προσωπικού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, με συνέπεια τις αυξημένες σταθερές δαπάνες προσωπικού, κεφαλαιουχικών αγαθών και υλικών.
- Στα ξενοδοχεία υπάρχει πλεονάζουσα δυναμικότητα, η οποία προκαλεί αυξημένο σταθερό κόστος παραγωγής, γιατί απαιτούνται μεγαλύτερες αποπληρωμές δανείων, αυξημένες δαπάνες συντήρησης, υψηλές αποσβέσεις κ.λπ.. Άρα οι ξενοδοχειακές

επιχειρήσεις δεν επιλέγουν τη δυναμικότητα που ελαχιστοποιεί το κόστος αλλά εκείνη που παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στις μεταβολές της ζήτησης και καθιστά την επιχείρηση περισσότερο αποδοτική. Επισημαίνεται ότι τα ξενοδοχεία μπορούν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας μόνο κατά τους μήνες αιχμής της τουριστικής δραστηριότητας.

- Το ξενοδοχειακό προϊόν (ομοίως με το τουριστικό) παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις στη ζήτησή του (εποχικότητα), οι οποίες προσδιορίζονται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά που έχει ο ξενοδοχειακός κλάδος (π.χ. θερινά ή χειμερινά θέρετρα), αλλά και από εξωγενείς παράγοντες όπως οι οικονομικές και κοινωνικές καταστάσεις και συγκυρίες, καθώς και τα φυσικά φαινόμενα.
- Επίσης, χαρακτηρίζεται από φθαρτότητα και αδυναμία αποθεματοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι εάν δεν αξιοποιηθεί ένα δωμάτιο σε δεδομένο χρόνο αυτό αποτελεί διαφυγόν έσοδο για την ξενοδοχειακή επιχείρηση και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ανεπανόρθωτη απώλεια.
- Η σταθερή δυναμικότητα σε δωμάτια του ξενοδοχείου που είναι δεδομένη από την κατασκευή του (ανελαστικότητα της ξενοδοχειακής προσφοράς) περιορίζει το οικονομικό αποτέλεσμα που μπορεί να επιτύχει ένα ξενοδοχείο. Η μόνη αύξηση που μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσα είναι στον αριθμό κλινών ανά δωμάτιο.
- Τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και εργασίας. Για να λειτουργήσουν οι ξενοδοχειακές μονάδες απαιτούνται εγκαταστάσεις - παγιοποιήσεις μεγάλης κλίμακας, κατά συνέπεια απαιτούν αρχικά μεγάλη επενδυτική δαπάνη. Επίσης, το 40% περίπου του κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου σχετίζεται με τα άμεσα εργατικά, τα οποία αποτελούν και ποσοτικά πολύ σημαντικό μέρος των συνολικών εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ο τόπος και ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών ταυτίζονται, π.χ. δείπνο στο εστιατόριο.
- Ένας μεγάλος αριθμός πελατών (με εξαίρεση τους ντόπιους) για να αφιχθούν στο ξενοδοχείο χρειάζονται τις υπηρεσίες και άλλων επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου π.χ. μεταφορές και τουριστικά γραφεία. Επίσης, κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στο ξενοδοχείο, οι πελάτες χρειάζονται τις υπηρεσίες άλλων επιχειρήσεων και ατόμων όπως ξεναγών, ναυλομεσιτικών γραφείων, εξω-

ξενοδοχειακών εστιατορίων, κέντρων διασκέδασης και αναψυχής, γραφείων ενοικίασης αυτοκινήτων. Αυτό ονομάζεται συμπληρωματικότητα της τουριστικής προσφοράς.

- Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί ένα σύνολο «προσωπικών» παροχών προς τον πελάτη – φιλοξενούμενο, ο οποίος θα πρέπει να επισκεφθεί το κατάλυμα για να τις δεχτεί. Χωρίς την προσωπική παρουσία του πελάτη είναι αδύνατη η προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος.

**3. Σημεία πώλησης.** Ως σημείο πώλησης θεωρείται ο χρόνος και ο τόπος, όπου αγοράζονται ένα προϊόν, με παραδοσιακό και φυσικό σημείο πώλησης το ταμείο. Ο αριθμός των σημείων πώλησης είναι αντίστοιχος με τον αριθμό των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων (Χυτήρης, 1996), δηλαδή πρόκειται για τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα. Ωστόσο, σημείο πώλησης μπορεί να θεωρηθεί και ένα τουριστικό γραφείο ή ακόμα και ένας διαδικτυακός τόπος που δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν κράτηση σε ένα ξενοδοχείο όπως το booking.com.

**4. Φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία** Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από εργαζομένους, οι οποίοι έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες και δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα. Επομένως, η φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία εξαρτάται σημαντικά από τον παράγοντα άνθρωπο. Οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων έχουν σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας σε αυτά όπως είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων (λόγω εποχικότητας της απασχόλησης), οι ιδιαιτερότητες ως προς το ωράριο και τις ημέρες εργασίας (βάρδιες, διακοπτόμενο ωράριο π.χ. μάγειρες και σερβιτόροι, εργασία σε γιορτές και αργίες κ.λπ.), η κούραση, καθώς και η ύπαρξη ψυχολογικών εμποδίων όπως το γεγονός ότι το προσωπικό εργάζεται σε χώρο και σε χρόνο όπου οι πελάτες διασκεδάζουν και γενικά βρίσκονται σε αναψυχή (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2009). Επίσης, σχετική έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. (2021) για την απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία αποκάλυψε τη διαπίστωση των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού μεγάλων ξενοδοχείων ότι ο τουρισμός, κατ' επέκταση μαζί και η φιλοξενία, δεν αποτελεί ιδιαίτερα επιθυμητό τομέα απασχόλησης, λόγω

υποβαθμισμένης εικόνας της απασχόλησης σε όρους κοινωνικής αποδοχής, απαιτητικών συνθηκών εργασίας, εποχικότητας, απουσίας ουσιαστικής ενημέρωσης για τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης κ.λπ. Για τους παραπάνω λόγους η απασχόληση στα ξενοδοχεία δεν αποτελεί πρώτη επιλογή, ειδικά για νέους με ανταγωνιστικές σπουδές και δεξιότητες, ενώ συχνά αποτελεί λύση ανάγκης και μια πρόσκαιρη φάση στην καριέρα του εργαζόμενου. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν παράλληλα δυσκολίες και προκλήσεις, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

**5. Ανθρώπινο δυναμικό.** Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών μονάδων, προκύπτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε αυτές, Συγκεκριμένα, βάσει του χρόνου λειτουργίας των ξενοδοχείων υπολογίζεται ότι από τους εργαζόμενους τους το 35% εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το υπόλοιπο 25% 2-3 μήνες (Χυτήρης, 1996). Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης του προσωπικού στα ξενοδοχεία, γύρω στο 40%-90% ετησίως, ιδιαίτερα σε τμήματα όπως το εστιατόριο και η κουζίνα (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2009, Χυτήρης, 1996). Αποτελεί, ίσως, τη σημαντικότερη από τις ιδιαιτερότητες που οφείλει να αντιμετωπίσει η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επίσης, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2009, Χυτήρης, 1996). Βέβαια αυτό σιγά σιγά τείνει να βελτιωθεί καθώς οι νέες γενιές εργαζομένων έχουν πλέον ψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης από τις προηγούμενες γενιές, τόσο στα ψηλότερα όσο και στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (Ι.Τ.Ε.Π., 2021). Τέλος, από παλαιότερη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Ι.Τ.Ε.Π. (Παπανίκος, 2004) προέκυψαν τα εξής: Α) Η ξενοδοχειακή απασχόληση στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνει, σε μεγάλο ποσοστό, μέλη της ίδιας οικογένειας. Β) Η ταύτιση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με συγκεκριμένο φύλο. Για παράδειγμα οι διευθυντές των ξενοδοχείων και οι εργαζόμενοι στο τμήμα συντήρησης είναι σχεδόν αποκλειστικά άνδρες (ποσοστό 89% και 96% αντίστοιχα) ενώ το τμήμα ορόφων στελεχώνεται σχεδόν αποκλειστικά από γυναίκες με ποσοστό 97%. Γ) Οι γυναίκες στα ελληνικά ξενοδοχεία κατέχουν τις κατώτερες θέσεις από μισθολογικής πλευράς, όσο αφορά στο γόητρο και στην κοινωνική θέση. Επιπλέον,

όσο ανεβαίνει η κατηγορία του ξενοδοχείου τόσο μειώνεται το ποσοστό της μισθωτής γυναικείας απασχόλησης.

### **5.5 Η οργάνωση και οι λειτουργίες του ξενοδοχείου**

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει να διεκπεραιώσει ένα σύνολο από εργασίες, οι οποίες συχνά διαφέρουν η μία από την άλλη. Γι' αυτόν τον λόγο δημιουργούνται ξεχωριστές ομάδες ή τμήματα μέσα σε αυτήν, που το καθένα έχει διακριτό ρόλο, αλλά όλα μαζί συμμετέχουν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Ως τμήμα ορίζεται ένας ειδικός χώρος, όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και παράγεται συγκεκριμένο έργο. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με το χαρακτήρα, το είδος, το μέγεθος και το βασικό προϊόν της.

Η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους, όπως (Σταυρινούδης κ.ά., 2003):

- Τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Η επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα ανάλογα με το ειδικό έργο που παράγουν ή επιτελούν το καθένα από αυτά. Το ξενοδοχείο οργανώνεται, συνήθως, στα εξής τμήματα: υποδοχή των πελατών, δωμάτια, τρόφιμα και ποτά, συντήρηση, οικονομικές υπηρεσίες, πωλήσεις, ανθρώπινοι πόροι κ.λπ.. Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία είναι από τους συνηθέστερους τρόπους οργάνωσης των ξενοδοχείων και αναλύεται στην επόμενη ενότητα.
- Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Το κριτήριο τμηματοποίησης σε αυτήν την περίπτωση είναι οι γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Οι περιοχές επαφής με τον πελάτη. Με βάση αυτό το κριτήριο, το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: 1. τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό (front of the house), π.χ. τα τμήματα υποδοχής, δωματίων, εστιατόριο, μπαρ, αίθουσες εκδηλώσεων, χώροι αναψυχής, πληροφορίες, και 2. σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (back of the house), π.χ. το λογιστήριο, η κουζίνα, η διαφήμιση και προβολή και το πλυντήριο (Χυτήρης, 1996).



- Άλλες μορφές τμηματοποίησης, είναι η τμηματοποίηση κατά πελάτες, κατά προϊόν και η μικτή τμηματοποίηση, η οποία προκύπτει με συνδυασμό των παραπάνω τύπων.

Οι βασικότερες λειτουργίες, από τις οποίες προκύπτουν και τα αντίστοιχα τμήματα στα οποία διαιρείται - οργανώνεται ένα ξενοδοχείο, είναι τα ακόλουθα (Λαλούμης, 2015, Χυτήρης, 1996).

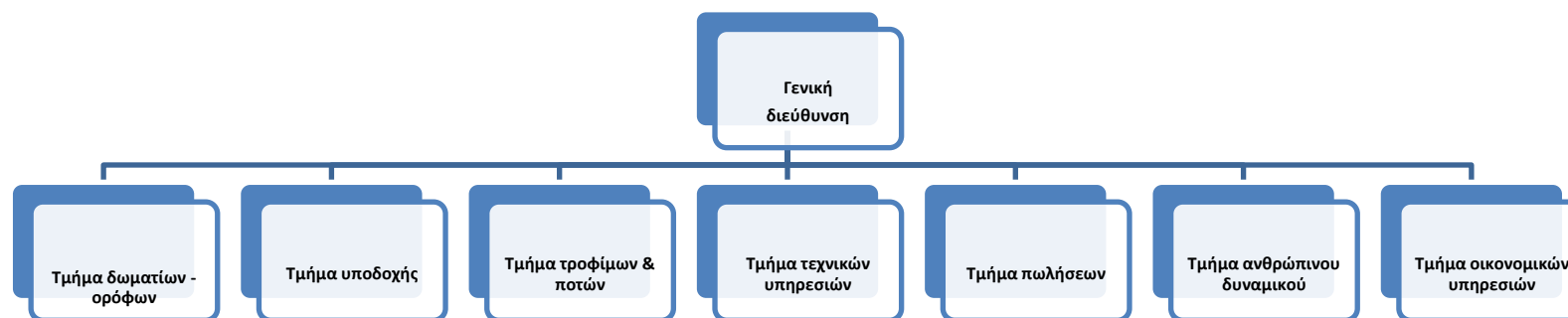
- Η γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου.

Τη διεύθυνση του ξενοδοχείου αναλαμβάνει άτομο, το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους. Ουσιαστικά, ασκεί τη διοίκηση του ξενοδοχείου και υλοποιεί τη στρατηγική και πολιτική, η οποία έχει καθοριστεί από το διοικητικό συμβούλιο ή τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Ειδικότερα, τα κύρια καθήκοντα του διευθυντή είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο συντονισμός των τμημάτων και των εργαζομένων, η εποπτεία του προσωπικού, η διοίκηση και ο έλεγχος, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Ο διευθυντής, εκτός από τεχνικές γνώσεις πάνω στη διοίκηση και λειτουργία ενός ξενοδοχείου, θα πρέπει να διαθέτει διανοητικές και ανθρωπιστικές ικανότητες, ώστε να επιτελέσει με επιτυχία το έργο του (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2009). Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αναφέρονται στον διευθυντή του ξενοδοχείου, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.1. Στην Ελλάδα η διεύθυνση του ξενοδοχείου ανατίθεται σχεδόν αποκλειστικά σε άνδρες σε ποσοστό 96% (Παπανίκος, 2004).

- Το τμήμα δωματίων ή ορόφων.

Το τμήμα των ορόφων επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, καθαρίζει τα κατελημμένα και κενά δωμάτια και ενημερώνει την υποδοχή για την κατάστασή τους. Σε ορισμένα καταλύματα η «Οροφοκομία» θεωρείται ανεξάρτητο τμήμα, ενώ συχνά έχει περισσότερο προσωπικό από οποιονδήποτε άλλο τμήμα του ξενοδοχείου. Πολλά μέλη της, έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Η εκπαίδευση και η ευγένεια είναι

Σχήμα 5.1: Οι λειτουργίες – τμήματα του ξενοδοχείου



αναγκαία στοιχεία για όλους τους υπαλλήλους του τμήματος αυτού. Σε αυτό το τμήμα απασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες με ποσοστό 97% (Παπανίκος, 2004). Υπεύθυνη του τμήματος είναι η προϊσταμένη των ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αποτελείται από τη βοηθό προϊσταμένης, τις επόπτριες και τις καμαριέρες. Τα τμήματα της Οροφοκομίας και της Υποδοχής πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται στενά, για να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών του ξενοδοχείου.

➤ Τμήμα υποδοχής (front office).

Είναι από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου γιατί αυτό ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία των ενοικιαζόμενων υπνοδωματίων. Ο χώρος που λειτουργούν οι υπηρεσίες της Υποδοχής, βρίσκεται αμέσως μετά την κεντρική είσοδο του ξενοδοχείου, σε εμφανές σημείο. Είναι το πρώτο τμήμα με το οποίο ο πελάτης έρχεται σε επαφή όταν φτάνει στο ξενοδοχείο ενώ, από την πρώτη εντύπωση που θα σχηματίσει και το επίπεδο εξυπηρέτησης που θα λάβει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η γενική γνώμη που θα σχηματίσει για όλο το ξενοδοχείο. Δίνονται πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο, τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφθεί για πολιτιστικούς λόγους ή για διασκέδαση και αναψυχή. Στα μεγάλα κυρίως καταλύματα, οι Κρατήσεις (που γίνεται η λήψη και η καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων), το Ταμείο και το Τηλεφωνικό κέντρο λειτουργούν ως χωριστά τμήματα, αλλά στις μικρότερες μονάδες θεωρούνται ως ένα ενιαίο τμήμα με την υποδοχή.

➤ Τμήμα τροφίμων και ποτών ή επισιτιστικό τμήμα.

Μετά τα υπνοδωμάτια εξίσου σημαντική πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία αποτελούν τα Επισιτιστικά τμήματα, που περιλαμβάνουν τους χώρους παρασκευής φαγητού (κουζίνα) και σερβιρίσματος στους πελάτες (εστιατόρια και μπαρ). Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών (food & beverage manager) είναι ο προϊστάμενος της διεύθυνσης αυτής, που έχει ως αποστολή την αγορά, την παρασκευή και τη διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού, της διεύθυνσης αυτής, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, το μπαρ και τις αίθουσες συνεστιάσεων έρχεται σε άμεση επαφή όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του.

Στόχος του τμήματος είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, προκειμένου να επιτύχουν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, που θα φέρουν τόσο επιτυχία όσο και κερδοφορία στο ξενοδοχείο. Τονίζεται ότι αν το ξενοδοχείο προσφέρει πολύ καλή εξυπηρέτηση σε αυτό το τμήμα μπορεί να καλύψει κάποια πτώση στα έσοδα της επιχείρησης που προκαλείται λόγω της εποχικότητας από την κάλυψη των δωματίων.

➤ Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών ή συντήρησης.

Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι η καλή διατήρηση της εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης της επιχείρησης, καθώς και η λειτουργία του εξοπλισμού της. Επίσης, το τμήμα είναι υπεύθυνο για την πισίνα και τον περιβάλλοντα χώρο του ξενοδοχείου. Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, ώστε να ενημερώνεται εγκαίρως για τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και να φροντίσει για την άμεση επιδιόρθωση. Το τμήμα αυτό αποτελείται από λίγα άτομα, συνήθως άνδρες (Παπανίκος, 2004).

➤ Τμήμα πωλήσεων.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις. Οι υπάλληλοι του τμήματος επιτελούν τέσσερις λειτουργίες: πωλήσεις, υπηρεσίες συνεδρίων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Ο στόχος του είναι η πώληση των προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών από το ξενοδοχείο. Απαιτείται καλή συνεργασία με τα τμήματα του ξενοδοχείου και κυρίως την Υποδοχή που ασχολείται με την πώληση δωματίων, για την επίτευξη των στόχων. Οι πωλήσεις αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν έσοδα από τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο.

➤ Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Η κύρια αποστολή του τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων, καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπεύθυνους όλων των τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής. Μερικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων εργαζομένων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευσή τους, ώστε να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις της

θέσης τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής, η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας για τους εργαζομένους.

➤ Τμήμα οικονομικών υπηρεσιών ή λογιστήριο.

Οι δραστηριότητες του Λογιστηρίου περιλαμβάνουν πληρωμή οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις, μισθοδοσία, συνεργασίες με τράπεζες, έλεγχο και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Επίσης, ασχολείται με τον προϋπολογισμό, που είναι βασικό καθήκον του προϊσταμένου της διεύθυνσης αυτής, σε συνεργασία πάντα με τους διευθυντές των βασικών τμημάτων, οι οποίοι έχουν την γνώση να κάνουν τις σχετικές προβλέψεις.

Εκτός από τα παραπάνω τμήματα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία κάθε ξενοδοχειακής μονάδας ανεξαρτήτως μεγέθους, μπορεί να υπάρχουν και άλλα (κυρίως σε πολύ μεγάλες μονάδες) όπως λ.χ. τμήμα εσωτερικού ελέγχου, τμήμα προμηθειών, τμήμα ασφάλειας, τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης ή ευεξίας και λοιπά.

### **5.6 Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας**

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια προσπάθεια, ώστε να σκιαγραφηθεί το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό και το προφίλ του κλάδου. Ο πίνακας 5.1 (βασισμένος στα στοιχεία του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.) για το έτος 2021) βοηθάει στον σχηματισμό μιας γενικής άποψης σχετικά με την περιφερειακή κατανομή των ξενοδοχείων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει τις 13 γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας με το ποσοστό συμμετοχής τους επί του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων, με φθίνουσα σειρά. Το μεγαλύτερο ποσοστό του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού βρίσκεται στα νησιά του Νοτίου Αιγαίου (22,2 %), ενώ ακολουθεί η Κρήτη (16,3 %), κατεξοχήν τουριστικές περιοχές. Έπειτα εντοπίζονται οι περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας και Ιονίων Νήσων με ποσοστό γύρω στο 10% (συγκεκριμένα 11,6 % και 9,9 % αντίστοιχα). Οι περιφέρειες Πελοποννήσου και Αττικής κατέχουν (η κάθε μία) γύρω στο 7% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού, ενώ οι υπόλοιπες 7 περιφέρειες ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά. Επίσης, από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι το 52 % (δηλαδή το μισό

και πλέον του συνόλου) των ξενοδοχείων βρίσκονται διασπαρμένα στη νησιωτική Ελλάδα.

**Πίνακας 5.1: Η περιφερειακή κατανομή των ξενοδοχείων στην Ελλάδα (2021)**

Περιφέρεια	Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων επί του συνόλου
Νοτίου Αιγαίου	22,2 %
Κρήτης	16,3 %
Κεντρικής Μακεδονίας	11,6 %
Ιονίων Νήσων	9,9 %
Πελοποννήσου	6,7 %
Αττικής	6,9 %
Θεσσαλίας	5,4 %
Στερεάς Ελλάδας	5,1 %
Ηπείρου	4,3 %
Βόρειο Αιγαίο	3,8 %
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	3,8 %
Δυτικής Ελλάδας	2,7 %
Δυτικής Μακεδονίας	1,2 %

**Πηγή:** Έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. (2022) με τίτλο «Η Σημασία της Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο».

Ο πίνακας 5.2 αναλύει τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων της χώρας μας ανά κατηγορία σύμφωνα με στοιχεία του έτους 2021. Στον πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων, των δωματίων, καθώς και των κλινών ανά ξενοδοχειακή κατηγορία (αστέρια). Σύμφωνα με τον πίνακα 5.2 οι ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα συνολικά είναι 10.098, εκ των οποίων οι 1.467 είναι τεσσάρων και πέντε αστέρων. Από τα στοιχεία μπορούμε ακόμα να επισημάνουμε τα εξής: Παρατηρείται ότι το πλήθος των μονάδων κάθε κατηγορίας βαίνει μειούμενο όσο ανεβαίνουμε κατηγορία. Επιπροσθέτως, οι ξενοδοχειακές μονάδες υψηλότερης κατηγορίας έχουν μεγαλύτερο μέσο αριθμό δωματίων από εκείνες χαμηλότερης κατηγορίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι υψηλότερες κατηγορίες αφορούν γενικά σε μεγαλύτερες μονάδες. Τέλος, βλέπουμε ότι ο αριθμός των κλινών αντιστοιχεί περίπου με το διπλάσιο του αριθμού των δωματίων, κάτι που είναι

σταθερό για όλες τις κατηγορίες παραπέμποντας σε παρόμοια ποσοστιαία διαμόρφωση των δωματίων.

**Πίνακας 5.2: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας  
ανά αστέρια (2021)**

2021	5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
<b>Μονάδες</b>	700	1.767	2.838	3.519	1.274	<b>10.098</b>
<b>Δωμάτια</b>	97.342	124.955	102.357	92.524	24.358	<b>441.536</b>
<b>Κλίνες</b>	203.959	250.566	200.386	175.515	48.829	<b>879.255</b>

**Πηγή:** Έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. (2022) με τίτλο «Η Σημασία της Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο».

### **5.7 Τα προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχείων**

Τα Ελληνικά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα, που επηρεάζουν (λιγότερο ή περισσότερο) τη βιωσιμότητά τους. Γι' αυτό η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να τα λαμβάνει υπόψη και να αναζητά τρόπους για την επίλυσή τους. Τέτοια προβλήματα είναι τα παρακάτω:

- Η έντονη εποχικότητα, ιδιαίτερα για τα ξενοδοχεία παραθερισμού, που είναι αποτέλεσμα των διακυμάνσεων της ζήτησης. Ο ελληνικός τουρισμός και μαζί του ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζουν εξαιρετικά μεγάλη εποχικότητα, με βάση τα στοιχεία για το 2018 (Σ.Ε.Τ.Ε.) το 54,8% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο με Σεπτέμβριο.
- Σύμφωνα με τον κύριο Αγγελόπουλο (Ντιγκριντάκης, 2008), στην Ελλάδα συνεχώς δημιουργούνται νέες κλίνες, χωρίς να αποσύρονται οι παλιές. Αυτό οδηγεί σε υπερπροσφορά κλινών και αναγκάζει τους ξενοδόχους να πωλούν κάτω του κόστους και έτσι να μειώνεται η κατά κεφαλή δαπάνη των τουριστών.

- Επίσης σημαντικό πρόβλημα, αποτελεί η εξάρτηση των ελληνικών ξενοδοχείων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, που τα συμφέροντά τους επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα, αλλά και την τελική τιμή των τουριστικών πακέτων (Σταυρινούδης και Κούτουλας, 2006).
- Έχει παρατηρηθεί μείωση της μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης των τουριστών με προορισμό την Ελλάδα.
- Είναι γνωστή η έλλειψη ευελιξίας του ελληνικού κράτους και οι θεσπισμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες δυσχεραίνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, κοστίζουν, εμποδίζουν την ανάπτυξη νέων επενδύσεων και καθυστερούν την υλοποίηση βασικών έργων υποδομής.
- Υπάρχει ανεπαρκής προώθηση του τουρισμού και περιορισμένη χρήση των νέων τεχνολογιών, αν και καταβάλλεται πολύ μεγάλη προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα καλύτερο σύστημα προβολής της χώρας.
- Η παροχή σωστής και συστηματικής τουριστικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης θα χαρίσει εφόδια στους εργαζομένους στον τουρισμό να εργαστούν μόνιμα, επαγγελματικά και παραγωγικά (Ι.Τ.Ε.Π., 2021). Στενή συνεργασία των εργοδοτών και των εργαζομένων ώστε να καθορίζουν από κοινού με το κράτος, εκείνα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα προσελκύσουν, μορφώσουν και καταρτίσουν τους εργαζόμενους σε διάφορες ειδικότητες, ώστε να εξασφαλίζεται και να αυξάνεται η παραγωγικότητα, καθώς και να βελτιωθεί η ποιότητα.

### **5.8 Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στα ελληνικά ξενοδοχεία**

Η πανδημία της νόσου Covid-19 και οι επιπτώσεις της έφεραν τόσο τα μέτρα που επιβλήθηκαν λόγω αυτής, όσο και τη συνεπακόλουθη αλλαγή της στάσης του καταναλωτικού κοινού και ως εκ τούτου προκάλεσε μία βαθιά κρίση στον ξενοδοχειακό κλάδο (Ivanov et.al., 2020). Η έρευνα με τίτλο «Επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο» που εκπονήθηκε από το Ινστιτούτο Τουριστικών Προβλέψεων και Ερευνών μετά από ανάθεση του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΙΤΕΠ, 2021β) αποτυπώνει ποσοτικά τις επιμέρους



συνέπειες αυτής της πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης στο σύνολο της δραστηριότητας του ξενοδοχειακού κλάδου μέσα στο 2020. Η έρευνα αφορά σε στοιχεία επί του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας.

Ίσως το πιο χαρακτηριστικό και δυσοίωνο για τον ξενοδοχειακό κλάδο εύρημα της έρευνας αφορά στον αριθμό των ξενοδοχείων που λειτούργησαν το 2020. Από τα 9.971 ξενοδοχεία που λειτούργησαν το 2019 και ενώ το 84% αυτών είχαν εκδηλώσει την πρόθεση να ανοίξουν, τελικά μόνο το 67% κατάρτισε υγειονομικό πρωτόκολλο με στόχο να ανοίξει, ενώ ακόμα μικρότερο ποσοστό των ξενοδοχείων, 60%, είναι αυτό που τελικά λειτούργησε. Μια πιο σαφή εικόνα αυτού του φαινομένου εξάγεται αν περιοριστούμε στα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας μιας και η λειτουργία τους υπό φυσιολογικές συνθήκες δεν επηρεάζεται από δεδομένα εποχικότητας. Τα 3.965 ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας της χώρας διέκοψαν τη λειτουργία τους συνέπεια των περιοριστικών μέτρων του 1<sup>ου</sup> lockdown, αλλά μετά τη λήξη αυτού επαναλειτούργησαν μόνο τα 2.328 (59%). Από αυτά, τα 1.465 διέκοψαν εκ νέου τη λειτουργία τους μέσα στη διάρκεια του έτους, έτσι ώστε μέχρι το τέλος του έτους παρέμεινε σε λειτουργία μόνο το 22% των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας. Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει μία μέση περίοδος λειτουργίας 7 μηνών για τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας το 2020, ενώ η αντίστοιχη μέση περίοδος λειτουργίας για τις εποχιακές ξενοδοχειακές μονάδες συρρικνώθηκε περίπου στους 3 μήνες.

Πτωτική ήταν η τάση που εμφανίστηκε και στην πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Η μέση πληρότητα στους μήνες αιχμής, Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο (16,5%, 27,7% και 21% αντίστοιχα) όχι μόνο απέχει σημαντικά από την αντίστοιχη μέση πληρότητα του Αυγούστου 2019 (86,8%) αλλά ακόμα και αν οι επιμέρους μήνες αθροιστούν, δεν καταφέρνουν να ξεπεράσουν ούτε καν τη μέση πληρότητα του Σεπτεμβρίου 2019 (79,2%).

Επιπλέον η μείωση της πληρότητας των ξενοδοχείων οδήγησε και σε μείωση των τιμών σε αυτά. Για παράδειγμα η μέση τιμή των ξενοδοχείων τον Αύγουστο του 2020 έπεσε στα 84 € από 100 € το 2019 ενώ για τον Σεπτέμβριο στα 70 € από 79 €. Σαν αποτέλεσμα όλων των παραπάνω οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το 2020 υπέστησαν μείωση του τζίρου τους κατά μέσο όρο 78,1 %. Αν παράλληλα με τη μείωση του τζίρου συνυπολογιστεί ότι αυτός κατά ένα ποσοστό 15,2% κατά μέσο όρο παραμένει

ανείσπρακτος και ότι υπάρχει συρρίκνωση στις προκαταβολές σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές της τάξης του 83,3% μπορούμε να αντιληφθούμε ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πάσχουν από ιδιαίτερη απώλεια ρευστότητας. Προς αντιστάθμιση αυτής της παθογένειας επιστρατεύτηκε από την πολιτεία μία σειρά από χρηματοδοτικά εργαλεία όπως η Επιστρεπτέα Προκαταβολή, το Εγγυοδοτικό I και II και το Ταμείο Επιχειρηματικότητας, τα οποία εντούτοις μέχρι τον Δεκέμβριο του 2020 κατάφεραν να καλύψουν μόλις το 33% των αναγκών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ρευστότητα.

Ιδιαίτερος αποθαρρυντικός είναι και τα δεδομένα της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο αριθμός των απασχολούμενων στα ξενοδοχεία τον Αύγουστο του 2019 ανερχόταν σε 186.575 εργαζομένους, ενώ τον Αύγουστο του 2020 είχε πέσει στους 107.260 εργαζομένους. Παρ' όλο που η ποσοστιαία πτώση της απασχόλησης (42,5 %) ακολουθεί σχετικά την ποσοστιαία πτώση των λειτουργούντων ξενοδοχείων (40%) για τον μήνα Αύγουστο, δεν πρέπει να παραγνωρισθεί το γεγονός ότι η μείωση της απασχόλησης θα ήταν ακόμη μεγαλύτερη αν η πολιτεία δεν είχε εφαρμόσει προγράμματα στήριξης της απασχόλησης, μια και το 26,8 % των εργαζομένων (28.736 εργαζόμενοι) στα ελληνικά ξενοδοχεία τον Αύγουστο του 2020 τελούσαν υπό καθεστώς αναστολής.

Λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική επικρατούσα κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο από το 2020, αλλά και στην απασχόληση ειδικότερα είναι αναμφισβήτητος ο δυσμενής αντίκτυπος τόσο στην οικονομική κατάσταση και επιβίωση των ελληνικών ξενοδοχείων όσο και στην ψυχολογία και στην απόδοση των εργαζομένων σε αυτά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

#### **6.1 Εισαγωγή**

Στη διεθνή αρθρογραφία εντοπίζεται πληθώρα από μεταβλητές ή αλλιώς λοιπά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ξενοδοχειακή απόδοση. Στα 68 (από τα 79) άρθρα ξενοδοχειακής απόδοσης που μελετήθηκαν (29 θεωρητικά άρθρα και 39 εμπειρικές έρευνες) τα εν λόγω χαρακτηριστικά είτε εξετάζονται απλά ως δημογραφικά στοιχεία του δείγματος των ερευνών είτε ως μεταβλητές ελέγχου. Τα χαρακτηριστικά αυτά διακρίνονται σε 3 επίπεδα-ομάδες: Α) τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή της ξενοδοχειακής μονάδας (αναφέρονται στο ξενοδοχείο ως επιχείρηση ή ως επιχειρησιακή - ξενοδοχειακή μονάδα), Β) τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (αναφέρονται στη θέση) και Γ) τα χαρακτηριστικά του ατόμου – εργαζομένου (δηλαδή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά). Τα λοιπά αυτά χαρακτηριστικά, διαχωρισμένα στις τρεις ομάδες, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και στη συνέχεια περιγράφονται.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι η προαναφερόμενη προσέγγιση και κατηγοριοποίηση των λοιπών δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών σε τρία επίπεδα (χαρακτηριστικά ξενοδοχείου, θέσης και ατόμου), ενώ προκύπτει από τη σχετική με την ξενοδοχειακή απόδοση αρθρογραφία, σε κανένα άρθρο δεν αναφέρεται ρητά και ξεκάθαρα ως προσέγγιση. Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών στα τρία αυτά επίπεδα αποτελεί σημαντικό στοιχείο πρωτοτυπίας της παρούσας διατριβής.

**Πίνακας 6.1: Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά  
των εργαζομένων στα ξενοδοχεία**

Χαρακτηριστικά ξενοδοχείου	Χαρακτηριστικά θέσης εργασίας	Χαρακτηριστικά εργαζομένου
Μέγεθος	Ιεραρχικό επίπεδο	Φύλο
Κατηγορία	Φύση της εργασίας	Ηλικία
Τοποθεσία	Λειτουργία – τμήμα	Εκπαιδευτικό - μορφωτικό επίπεδο
Τύπος	Σπουδαιότητα – χρησιμότητα θέσης	Συνάφεια της εκπαίδευσης με τον τουρισμό-φιλοξενία ή τη θέση εργασίας
Ηλικία		Επαγγελματική εμπειρία
Ιδιοκτησία		Εργασιακή σχέση
Στρατηγική		Θητεία στην επιχείρηση
Είδος του management		

### **6.2 Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας.**

Τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά μπορεί να αναφέρονται είτε σε ολόκληρη την επιχείρηση-οργανισμό είτε σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας. Ωστόσο, η σύγχρονη έρευνα για την ξενοδοχειακή απόδοση (επομένως και η παρακάτω ανάλυση) εστιάζει σχεδόν αποκλειστικά σε εκείνα τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην ξενοδοχειακή μονάδα, και συγκεκριμένα στο μέγεθος, την κατηγορία, τη στρατηγική, την τοποθεσία – προορισμό, τον τύπο, την ηλικία, την ιδιοκτησία, καθώς και στο είδος του μάνατζμεντ του ξενοδοχείου.

Το **μέγεθος** (size) του ξενοδοχείου, το οποίο μπορεί να προσδιορίζεται από τον αριθμό των δωματίων (Assaf and Cvelbar, 2011, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007,

Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Kim, Cho and Brymer, 2013, Klidas, Van Den Berg and Wilderom, 2007, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Pine and Phillips, 2005, Sina et.al., 2005, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012) ή τον κλινών τους, τον αριθμό εργαζομένων (Sainaghi, 2011) ή, κάποιες φορές, από τον τζίρο/πωλήσεις τους ή το σύνολο του ενεργητικού δηλαδή των περιουσιακών στοιχείων τους (Marco, 2012). Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές απόψεις για τον διαχωρισμό των ξενοδοχείων με βάση τον αριθμό των δωματίων τους όπως λιγότερα από 75, 75–149, 150–299, 300–500 και περισσότερα από 500 δωμάτια (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), λιγότερα ίσα με 99, 100–199, 200–299, 300–499, 500 και άνω (Pine and Phillips, 2005) ή 50–100, 101–200, πάνω από 200 δωμάτια (Sina et.al., 2005). Επομένως, με βάση τους παραπάνω τρόπους τα ξενοδοχεία μπορούν να χαρακτηριστούν ως οικογενειακού, μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007).

Γενικά στο μέγεθος ως χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου αναφέρονται και οι ερευνητές Crotts et.al., 2009, Tsai, Chen and Fang, 2009; (για μέγεθος εταιρείας), Chen, 2010 και Sourouklis and Tsagdis, 2013, χωρίς όμως να αναφέρουν λεπτομέρειες για το πώς το προσδιορίζουν και τον τρόπο που τα ομαδοποιούν.

Για την περίπτωση που αναφερόμαστε στο μέγεθος ως χαρακτηριστικό ολόκληρης της επιχείρησης-οργανισμού, αυτό προσδιορίζεται κυρίως με τον αριθμό δωματίων και τον αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς και με τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων που διαθέτει συνολικά ο οργανισμός (Atkinson and Brander Brown, 2001).

Η **κατηγορία** (category) του ξενοδοχείου. Η κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων προσδιορίζεται από τα αστέρια (star rating) και διακρίνει τα ξενοδοχεία σε ενός, δύο, τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό, με το οποίο ασχολείται η πλειοψηφία της διεθνούς αρθρογραφίας και έρευνας που αναφέρονται στην ξενοδοχειακή απόδοση (Assaf and Cvelbar, 2011, Assaf, Josiassen and Cvelbar, 2012, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Crotts et.al., 2009, Haktanir and Harris, 2005, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Pine and Phillips, 2005, Sainaghi, 2011, Sourouklis and Tsagdis, 2013). Αναλυτικότερη

πληροφόρηση σχετικά με την κατηγορία και τα αστέρια παρουσιάστηκε στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο.

Άλλο χαρακτηριστικό αποτελεί η **τοποθεσία** ή ο **προορισμός** (location, destination, region) όπου βρίσκεται το ξενοδοχείο. Η διάκριση των ξενοδοχείων με βάση τον τόπο ποικίλει από μεγάλες κατηγορίες που μπορεί να περιλαμβάνουν μια ολόκληρη ήπειρο ή μια περιοχή που περιλαμβάνει αρκετά κράτη (π.χ. Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), μια ολόκληρη χώρα (Klidas, van den Berg and Wilderom, 2007) ή πολιτεία (Xiao, O'Neill and Mattila, 2012), μία περιφέρεια έως και μόνο μια συγκεκριμένη πόλη (Assaf and Cvelbar, 2011) ή τοποθεσία.

Επίσης, σύμφωνα με άλλη άποψη, που δεν εστιάζει όμως στον γεωγραφικό αλλά στον χωροταξικό χαρακτήρα του τόπου, τα ξενοδοχεία με βάση την τοποθεσία που είναι εγκατεστημένα διακρίνονται σε αυτά που βρίσκονται σε: αεροδρόμιο, θέρετρο, μικρή πόλη, προάστιο και άστυ (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007). Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν και τις δύο παραπάνω οπτικές για το χαρακτηριστικό της τοποθεσίας (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007).

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου συναντάται ως επιχειρησιακό χαρακτηριστικό - μεταβλητή ελέγχου σε πολλά άρθρα (Assaf and Cvelbar, 2011, Crotts et.al., 2009, Klidas, van den Berg and Wilderom, 2007, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Parkan, 2005, Sainaghi, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012).

Ο **τύπος** (type) του ξενοδοχείου. Το χαρακτηριστικό του τύπου ή είδους (type) του ξενοδοχείου προσδιορίζεται από το προφίλ των πελατών που φιλοξενεί. Συγκεκριμένα υπάρχουν τα ξενοδοχεία (business hotels) που ο μεγαλύτερος αριθμός των πελατών τους είναι επαγγελματίες ταξιδιώτες, εκείνα που οι κύριοι πελάτες τους είναι τουρίστες αναψυχής (resorts hotels) και τα ξενοδοχεία που απευθύνονται και στα δυο παραπάνω προφίλ πελατών (Haktanir and Harris, 2005, Kim, Cho and Brymer, 2013, Parkan, 2005, Sina et.al., 2005). Επίσης, με χαρακτηριστικό το είδος, μπορούμε να διακρίνουμε τα ξενοδοχεία σε πόλης (town) ή διακοπών (holiday hotels) (Curry, 1985).

Η **ηλικία** (age) του ξενοδοχείου αποτελεί ένα ακόμη επιχειρησιακό χαρακτηριστικό. Η ηλικία προσδιορίζεται από τα έτη που ιδρύθηκε και λειτουργεί το ξενοδοχείο

(Assaf, Josiassen and Cvelbar, 2012, Sainaghi, 2011, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012) ή ακόμα και από τον αριθμό των ετών από την τελευταία ανακαίνιση (Sainaghi, 2011). Σύμφωνα με τα έτη έχουμε νέες και παλαιότερες ξενοδοχειακές μονάδες (Sourouklis and Tsagdis, 2013). Επίσης, η ηλικία έχει εξεταστεί και σε επίπεδο επιχείρησης - οργανισμού (Marco, 2012, Tsai, Chen and Fang, 2009).

Η **ιδιοκτησία** (ownership). Αναφορικά με την ιδιοκτησία, οι προσεγγίσεις διάκρισης των ξενοδοχείων ποικίλουν και αναφέρονται, μεταξύ άλλων, στον φορέα, τη νομική μορφή και την χώρα προέλευσης των κεφαλαίων του ξενοδοχείου. Ειδικότερα, οι ερευνητές εστιάζουν στον φορέα της επιχείρησης ως εξής: α) με απλή διάκριση σε δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία (Curry, 1985), β) με κριτήριο διάκρισης την προέλευση χρηματοδότησης-κεφαλαίων του ξενοδοχείου (π.χ. σε κατά κύριο λόγο εγχώρια ή αλλοδαπά κεφάλαια, Sina et.al., 2005), γ) με βάση μια απλή διάκριση της νομικής μορφής της ξενοδοχειακής επιχείρησης (π.χ. Public Liability Companies & Limited Liability Companies, Marco, 2012), δ) πιο σύνθετες διακρίσεις που συνδυάζουν τη νομική μορφή και την χώρα προέλευση της χρηματοδότησης του ξενοδοχείου (State-owned, Collective, Share-holding co-operative, Alliance, Limited liability, Limited liability Shares, Private-owned, Others, Hong Kong, Macau-Taiwan Funded & σε Foreign funded, Pine and Phillips, 2005) και ε) μια ακόμη πιο σύνθετη διάκριση που συνδυάζει τη νομική μορφή, την προέλευση χρηματοδότησης-κεφαλαίων αλλά και τη διαχείριση του ξενοδοχείου δηλαδή τα διαχωρίζει σε εγχώρια (domestic), ανεξάρτητα ή οικογενειακά, ξένα και σε εκείνα που έχουν σύμβαση διαχείρισης (Sourouklis and Tsagdis, 2013). Στο χαρακτηριστικό της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου αναφέρονται επίσης και οι Klidas, Van den Berg and Wilderom (2007) and Xiao, O'Neill and Mattila (2012).

Η **στρατηγική** (strategy) αποτελεί ένα ακόμη επιχειρησιακό χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου, στο οποίο εστιάζουν λίγες έρευνες (Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Phillips, 1999, Tsai, Chen and Fang, 2009). Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι ερευνητές προσεγγίζουν και διακρίνουν τις διάφορες στρατηγικές των ξενοδοχείων διαφέρει. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία σύμφωνα με τη στρατηγική που ακολουθούν μπορούν να ταξινομηθούν: α) σε στρατηγική τύπου διερευνητική/οραματιστή (prospector), αμυντικού (defender), αναλυτή (analyser) και (reactor), αντίστοιχα (Garrigós-Simón, Palacios-Marqués and Narangajavana, 2005, Phillips, 1999) ή β) σε ξενοδοχεία που ακολουθούν στρατηγική βασισμένη είτε στον

έλεγχου του κόστους (cost-based strategy) είτε στην ποιότητα (quality strategy) είτε μια ευέλικτη στρατηγική που συνδυάζει και τις δύο παραπάνω στρατηγικές (flexibility strategy) (Tsai, Chen and Fang, 2009).

Επίσης, αρκετές έρευνες εξετάζουν το είδος της διαχείρισης (management) του ξενοδοχείου ως ξεχωριστό επιχειρησιακό χαρακτηριστικό. Για παράδειγμα ομαδοποιούν τα ξενοδοχεία σε ανεξάρτητα (independent) και αλυσίδες (chain) (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007) ή σε αλυσίδα με σύμβαση διαχείρισης (Hsieh and Lin, 2010).

Σπανιότερα συναντάμε ως επιχειρησιακά χαρακτηριστικά τον βαθμό συνδικαλισμού (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), την ύπαρξη συγκεκριμένων υπηρεσιών-διευκολύνσεων (π.χ. αν διαθέτει το ξενοδοχείο γήπεδο γκολφ ή όχι Oliveira, Pedro and Marques, 2013) ή τις μορφές τουρισμού που μπορεί να προσφέρει (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006) στους πελάτες του, το εύρος των υπηρεσιών/εγκαταστάσεων που προσφέρει (Sainaghi, 2011) και τον προσανατολισμό σε συγκεκριμένη αγορά στόχο π.χ. εκθέτες (Sainaghi, 2011).

### **6.3 Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας.**

Εκτός από τα χαρακτηριστικά ξενοδοχειακής μονάδας και επιχείρησης που αναλύθηκαν παραπάνω, πολύ σημαντικά για την ξενοδοχειακή απόδοση είναι και τα χαρακτηριστικά θέσης εργασίας και εργαζομένου που περιγράφονται σε αυτήν και την επόμενη ενότητα αντίστοιχα Δεδομένης της σπουδαιότητάς τους μέσω της επιρροής τους στην ξενοδοχειακή απόδοση, επιλεγμένα χαρακτηριστικά από τις 3 αυτές ομάδες περιλαμβάνονται στο μοντέλο της παρούσας διατριβής.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη θέση εργασίας, σύμφωνα πάντα με τη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία για την ξενοδοχειακή απόδοση, είναι το ιεραρχικό επίπεδο, η φύση της εργασίας, η λειτουργία - τμήμα και η σπουδαιότητα της θέσης.

Το **ιεραρχικό επίπεδο** της θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα, διακρίνουμε τους εργαζομένους και τη θέση που κατέχουν κατά βάση σε δύο επίπεδα, στις διευθυντικές



και τις μη διευθυντικές (managerial & non managerial) θέσεις εργασίας (Cho et.al., 2006, Namasisivayama, Miao and Zhao, 2007). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Namasisivayama, Miao and Zhao (2007) υπάρχει το διευθυντικό προσωπικό (ή στελέχη) που αποτελείται από τους επικεφαλής – προϊσταμένους σε επίπεδο τμήματος και άνω με τυπικούς τίτλους εργασίας όπως ο Γενικός Διευθυντής και οι Διευθυντές Υπηρεσίας ή τμήματος, καθώς και το μη διευθυντικό προσωπικό που αποτελείται από μισθωτούς υπαλλήλους στα διάφορα τμήματα. Άλλη προσέγγιση είναι ο διαχωρισμός σε 3 διοικητικά επίπεδα, δηλαδή εργαζόμενοι-υπάλληλοι (employees), μεσαίοι διευθυντές (middle managers) και διευθυντές (senior managers) (Haktanir and Harris, 2005) ή ομοίως σε υπαλλήλους (regular employees), προϊσταμένους τμήματος (department managers) και γενικούς διευθυντές (general managers) (Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008). Επίσης, το ιεραρχικό επίπεδο ως χαρακτηριστικό θέσης χρησιμοποιείται και στην περίπτωση κατά την οποία μια έρευνα εστιάζει μόνο στα άτομα που κατέχουν θέσεις μάνατζερ. Στην περίπτωση αυτή τα ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο την ιεραρχία της επιχείρησης-οργανισμού όσο και της ξενοδοχειακής μονάδας, για παράδειγμα ανώτεροι και μεσαίοι μάνατζερς (top & middle managers, Sina et.al., 2005), στελέχη (corporate executives), διευθυντές και βοηθοί διευθυντή ξενοδοχείου (hotel managers & hotel assistant managers) (Han, 2012; Umbreit, 1986), ή να αναφέρονται μόνο στην ξενοδοχειακή μονάδα, π.χ. διευθυντής ξενοδοχείου (general manager), βοηθός διευθυντή (assistant general manager), διευθυντές και βοηθοί διευθυντή τμήματος (departmental manager & assistant departmental manager) (Wadongo et.al., 2010).

Επίσης, υπάρχουν και κάποιες άλλες απόψεις που σχετίζονται με το ιεραρχικό επίπεδο στις οποίες, όμως, δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο το χαρακτηριστικό διαχωρισμού της θέσης εργασίας, όπως είναι π.χ. η διάκριση σε θέσεις Production/customer services και Clerical & Supervisors/assistant managers (Iun and Huang, 2007) και σε θέσεις front office, back office) και executives (Han, 2012), που η δεύτερη περίπτωση συνδυάζει, συγχέει το χαρακτηριστικό της άμεσης ή όχι επαφής του εργαζομένου με τον πελάτη με το ιεραρχικό επίπεδο.

Αυτό το χαρακτηριστικό θέσης εργασίας συναντάται ως μεταβλητή (είτε ως δημογραφικά δείγματος είτε ως μεταβλητή ελέγχου) σε πολλά άρθρα (Cho et.al., 2006, Haktanir and Harris, 2005, Han, 2012, Iun and Huang, 2007, Namasisivayama,

Miao and Zhao, 2007, Ogaard, Larsen and Marnburg, 2008, Sina et.al., 2005, Umbreit, 1986, Wadongo et.al., 2010),

Με βάση τη **φύση της εργασίας** διακρίνουμε τις θέσεις σε εκείνες που ο εργαζόμενος έρχεται σε άμεση επαφή-επικοινωνία με τον πελάτη-φιλοξενούμενο (frontline) και σε εκείνες που ο εργαζόμενος δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (non-frontline). Επομένως, έχουμε τις frontline ή front office και τις non frontline ή back office θέσεις εργασίας, αντίστοιχα (Han, 2012, Karatepe, 2013, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007). Όταν λέμε ότι ο εργαζόμενος έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη εννοούμε ότι ο εργαζόμενος που κατέχει μια τέτοια θέση έχει πρόσωπο-με-πρόσωπο ή φωνή-με-φωνή αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και περνάει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας του απασχολούμενος με τα αιτήματα και τα προβλήματα των πελατών (Karatepe, 2013). Παραδείγματα frontline θέσεων εργασίας αποτελούν οι σερβιτόροι, οι υπάλληλοι υποδοχής κ.λπ.. Αυτό το χαρακτηριστικό θέσης εργασίας συναντάται ως μεταβλητή σε αρκετά άρθρα (Han, 2012, Karatepe, 2013, Karatepe. 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007).

Οι θέσεις εργασίας διακρίνονται επίσης με βάση τη **λειτουργία** ή το **τμήμα** του ξενοδοχείου στο οποίο ανήκουν. Συγκεκριμένα, υπάρχουν θέσεις στην υπηρεσία δωματίων ή υποδοχή και κρατήσεις, στο τμήμα τροφίμων και ποτών ή επισιτισμού (food & beverage -F&B), στο τμήμα ορόφων (housekeeping), στο οικονομικό τμήμα ή λογιστήριο, στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, στη γενική διεύθυνση (general management) και στο λειτουργιών (operations: IT, stores, purchasing) δηλαδή πρόκειται για μια εκτεταμένη κατηγοριοποίηση των θέσεων βάσει των λειτουργιών του ξενοδοχείου (Wadongo et.al., 2010). Επισημαίνεται ότι η διεθνής επιστημονική έρευνα εστιάζει κυρίως στις θέσεις εργασίας της υπηρεσίας δωματίων και του επισιτισμού ενός ξενοδοχείου (Curry, 1985, Haktanir and Harris, 2005, Klidas, Van den Berg and Wilderom, 2007, Wadongo et.al., 2010) που αποτελούν τα κύρια κέντρα εσόδων κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας συμπληρώνονται με ένα ακόμη, το οποίο δεν εντοπίζεται στη διεθνή αρθρογραφία, αλλά αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό της θέσης εργασίας, ιδιαίτερα για τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Πρόκειται για τη **σπουδαιότητα – χρησιμότητα** της κάθε θέσης εργασίας. Η

σπουδαιότητα της θέσης εργασίας μπορεί να προσδιοριστεί με βάση την χρονική διάρκεια της απασχόλησης σε ετήσια βάση. Συγκεκριμένα, μια θέση απασχόλησης που διατηρείται για όλο τον χρόνο προφανώς είναι πιο χρήσιμη και σπουδαία για το ξενοδοχείο από άλλη θέση που διατηρείται μόνο κατά τους μήνες τουριστικής αιχμής. Σύμφωνα με τους Σταυρινούδης και Πνευματικούδη (2009), η χρονική διάρκεια της απασχόλησης σε ετήσια βάση διακρίνεται στις εξής κατηγορίες: α) τη συνεχή απασχόληση, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, β) την εποχική απασχόληση μακράς διάρκειας, καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου (γύρω στους 6 μήνες) και γ) την εποχική απασχόληση μικρής διάρκειας, κατά την περίοδο αιχμής (δηλαδή Ιούλιο και Αύγουστο). Επομένως, μπορούν να προσδιοριστούν 3 αντίστοιχα επίπεδα σπουδαιότητας της θέσης εργασίας.

#### **6.4 Τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου**

Τα χαρακτηριστικά του ατόμου, εργαζομένου περιλαμβάνουν τα προσωπικά δημογραφικά στοιχεία του. Στη διεθνή επιστημονική έρευνα για την ξενοδοχειακή απόδοση εντοπίζονται ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία, η εργασιακή σχέση και η θητεία στην επιχείρηση του εργαζομένου.

Το **φύλο**. Το φύλο - gender (άνδρας ή γυναίκα) του ατόμου εντοπίζεται και διερευνάται ως ατομικό χαρακτηριστικό σε πολλά άρθρα (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Iun and Huang, 2007, Karatepe. 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Sina et.al., 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009).

Η **ηλικία** (age) του εργαζομένου αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Iun and Huang, 2007, Karatepe. 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Sina et.al., 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wadongo et.al., 2010). Στη σχετική αρθρογραφία παρατηρείται πληθώρα τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται σε ηλικιακές ομάδες, από προσεγγίσεις οι οποίες περιλαμβάνουν περιορισμένο αριθμό ομάδων (4 ομάδες) έως και προσεγγίσεις που είναι υπερβολικά αναλυτικές (περιλαμβάνουν 8 ηλικιακές ομάδες), ως εξής: Α) άτομα  $\leq 29$ , 30-39, 40-49 και  $\geq 50$  ετών (Han, 2012). Β) άτομα  $< 25$ , 25-35, 36-45 και

>45 ετών (Sina et.al., 2005). Γ) άτομα  $\leq 25$ , 26–30, 31–39, 40–49 και  $\geq 50$  ετών (Iun and Huang, 2007). Δ) άτομα 21–30, 31–40, 41–50 και >50 ετών (Mia and Patiar, 2008). Ε) άτομα 18–27, 28–37, 38–47 και  $\geq 48$  (Wadongo et.al., 2010). ΣΤ) άτομα  $\leq 18$ , 19–25, 26–30, 31–35, 36–40, 41–50, 51–60 και  $\geq 61$  ετών (Tsai, Chen and Fang, 2009).

Το **εκπαιδευτικό ή μορφωτικό επίπεδο** (educational level). Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό και ευρύτατα χρησιμοποιούμενο χαρακτηριστικό των εργαζομένων και μπορεί να εκτείνεται από χαμηλό μέχρι και πολύ υψηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα, στην αρθρογραφία παρατηρούνται οι ακόλουθες διακρίσεις των εργαζομένων σχετικά με το γενικότερο εκπαιδευτικό και μορφωτικό τους επίπεδο: Α) Απλές διακρίσεις σε υψηλό, μέσο και χαμηλό επίπεδο (Iun and Huang, 2007), σε γυμνάσιο ή χαμηλότερο, πτυχίο και ανώτερο του πτυχίου (Han, 2012) ή σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση (Sina et.al., 2005). Β) Πιο αναλυτικές διακρίσεις όπως είναι η κατηγοριοποίηση σε αποφοίτους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, πτυχίου, κολεγίου, λυκείου, γυμνασίου και άλλου (Tsai, Chen and Fang, 2009). Γ) Πολύ αναλυτικές, που μάλιστα ενσωματώνουν και τα έτη εκπαίδευσης δηλαδή κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε διετή προγράμματα πιστοποίησης, διετή προγράμματα διπλώματος, τριετή, τετραετή προγράμματα διπλώματος, τετραετή πτυχία, διετή μεταπτυχιακά προγράμματα κ.λπ. (Wadongo et.al., 2010). Δ) Διακρίσεις οι οποίες εστιάζουν και στην εκπαίδευση και κατάρτιση στο αντικείμενο της φιλοξενίας, όπως είναι η κατηγοριοποίηση σε απολυτήριο σχολείου, δίπλωμα στον κλάδο της φιλοξενίας, πτυχίο, καθώς και μεταπτυχιακό στον κλάδο φιλοξενίας (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Mia and Patiar, 2008). Η τελευταία αυτή κατηγοριοποίηση είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη εκπαίδευση – κατάρτιση άμεσα σχετιζόμενη με την εργασία στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Επομένως, η **συνάφεια της εκπαίδευσης με τον τουρισμό-φιλοξενία και με τη θέση** και το αντικείμενο εργασίας θα μπορούσε να αποτελέσει αυτοτελές, ξεχωριστό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Στο εκπαιδευτικό επίπεδο, ως χαρακτηριστικό του εργαζομένου, αναφέρονται επίσης και οι Gu and Chi Sen Siu (2009), Karatepe (2012) and Li, Sanders και Frenkel (2012).

Η **επαγγελματική εμπειρία** (Professional-work experience / tenure / career). Η επαγγελματική - εργασιακή εμπειρία ή καριέρα σε συγκεκριμένο κλάδο (Gu and Chi Sen Siu, 2009) ή θέση εργασίας αποτελεί ένα ακόμα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό

του εργαζομένου στη σχετική επιστημονική αρθρογραφία. Η επαγγελματική εμπειρία προσδιορίζεται σε μήνες (Li, Sanders and Frenkel, 2012) και έτη υπηρεσίας – απασχόλησης. Παρατηρούνται αρκετές προσεγγίσεις, με τις οποίες οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται με βάση την εμπειρία τους. Για παράδειγμα, υπάρχουν προσεγγίσεις που είναι πιο αναλυτικές στα πρώτα χρόνια της εμπειρίας όπως η ομαδοποίηση σε εργαζομένους με <6 μήνες, 6-12 μήνες, 1-2 έτη, 2-4, 4-6 και >6 έτη εμπειρίας (Tsai, Chen and Fang, 2009), σε εργαζομένους με 1–3, 4–6, 7–9 και >9 έτη (Mia and Patiar, 2008) και σε εργαζομένους με  $\leq 3$ , 4-6, 7-10 και  $\geq 11$  έτη (Wadongo et.al., 2010), αλλά και προσεγγίσεις που είναι λιγότερο αναλυτικές όπως είναι ο διαχωρισμός των εργαζομένων σε 5-9, 10-14 και  $\geq 15$  έτη εμπειρίας (Han, 2012).

**Η εργασιακή σχέση.** Το χαρακτηριστικό αυτό εμφανίζεται σπανιότερα στην αρθρογραφία. Μπορεί να αναφέρεται είτε αποκλειστικά και μόνο στο είδος της σύμβασης εργασίας που οι θέσεις και άρα οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται σε μόνιμους και προσωρινούς (Li, Sanders and Frenkel, 2012), είτε στην γενικότερη κατάσταση απασχόλησης (employment mode) που περιγράφει ταυτόχρονα τόσο τη μορφή της σύμβασης όσο και τις ώρες εργασίας, δηλαδή οι θέσεις και οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται ως εσωτερικοί υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης (internal-full-time employees) και εξωτερικοί υπάλληλοι μερικής απασχόλησης (external-part-time-casual employees) (Tsai, Chen and Fang, 2009). Φυσικά, η μορφή της σύμβασης όσο και οι ώρες - χρόνος εργασίας μπορούν να αποτελέσουν και ξεχωριστά, αυτοτελή χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και του εργαζομένου.

Σπανιότατα παρουσιάζεται το χαρακτηριστικό που αναφέρεται στη **θητεία** του ατόμου **στην επιχείρηση - οργανισμό**, δηλαδή στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο ο εργαζόμενος υπηρετεί στην επιχείρηση ή το ξενοδοχείο (company affiliation) (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Karatepe. 2012).

Ολοκληρώνοντας το παρόν κεφάλαιο επισημάνεται ξανά ότι η σχέση μεταξύ ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης επηρεάζεται από τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, δηλαδή τα χαρακτηριστικά του ατόμου, της θέσης εργασίας, καθώς και του οργανισμού. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας που οι παραπάνω μεταβλητές παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή και διαμόρφωση κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007). Με

άλλα λόγια υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις ανταμοιβής ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του ατόμου και της επιχείρησης. Αυτήν τη διαδικασία φιλοδοξεί να περιγράψει το μοντέλο που προκύπτει από την παρούσα διδακτορική διατριβή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **7.1 Εισαγωγή**

Η ερευνήτρια, στηριζόμενη στο παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο, προχωρά στη συγκρότηση του μοντέλου (παρόν κεφάλαιο), καθώς και της μεθοδολογίας (κεφάλαιο 8) εκπόνησης της παρούσας εμπειρικής έρευνας που μαζί με τα ευρήματά της αποτελούν το μέρος β' της διδακτορικής διατριβής.

#### **7.2 Η σύνδεση των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση**

Ένα κατάλληλα σχεδιασμένο και αποτελεσματικό σύστημα, πολιτική ή μίγμα ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού (το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές ή πακέτο πρακτικών ανταμοιβής) υποκινεί την απόδοση, συμβάλλει στην προσέλκυση και διατήρηση ποιοτικών-, κατάλληλων εργαζομένων και γενικά θεωρείται ότι είναι ένα βασικό στοιχείο της σχέσης εργοδότη και εργαζόμενου (Dulebohn et.al., 2009, Lin, Trenberth and Kelly, 2010, Mascho and Mao, 2017, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σημαντικό μέρος της σύγχρονης ερευνητικής προσπάθειας στο πεδίο των ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού έχει στραφεί στη σύνδεσή τους με την απόδοση γενικά, καθώς και με συγκεκριμένα αποτελέσματα ειδικότερα (Chien, Lawler and Uen, 2010, De Gieter and Hofmans, 2015, Kang and Kim, 2019, Kim and Han, 2019, Park and Kim, 2017, Park and Kruse, 2014, Ren et.al., 2019, Sung, Choi and Kang 2017, Tomlinson, 2010, Yang and Klaas, 2011, Yoon and Sengupta, 2019). Τα συστήματα ή πολιτικές ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγει να εφαρμόσει, χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση στηρίζονται στις τυπολογίες ανταμοιβών και συνδέονται, επηρεάζουν την απόδοσή της και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Arrowsmith et al., 2010, Chênevert

and Tremblay, 2009, Chien, Lawler and Uen, 2010, Lin, Trenberth and Kelly, 2010, Mascho and Mao, 2017, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Ross and Boles,

Όσον αφορά στον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα της φιλοξενίας είναι επίσης πολύ σημαντικές οι ανταμοιβές τόσο για την πρόσληψη και διατήρηση ικανών-ποιοτικών εργαζομένων, ώστε να προσφέρονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), όσο και για την επιχειρησιακή απόδοση (Mascho and Mao, 2017, Sturman and McCabe, 2007).

Επομένως, η παρούσα διατριβή, ακολουθώντας τη σύγχρονη τάση της θεωρίας και έρευνας ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο, ασχολήθηκε με τη θεματική περιοχή «Απόδοση και ανταμοιβές» (από τις 11 που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 1), διερευνώντας με το μοντέλο της τη σχέση των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση στα ελληνικά ξενοδοχεία, στο πλαίσιο μιας εξερευνητικής έρευνας. Συγκεκριμένα διερευνάται εάν η παροχή πρακτικών ανταμοιβής επιδρά, επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων ή όχι, περιλαμβάνοντας ένα μεγάλο εύρος πολλών πρακτικών ανταμοιβής των εργαζομένων.

Η σχέση μεταξύ ανταμοιβών εργαζομένων και απόδοσης φαίνεται να επηρεάζεται, επίσης, από παράγοντες, μεταβλητές όπως είναι τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, του ατόμου, καθώς και της επιχείρησης-οργανισμού. Ενώ και στην περίπτωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, οι εν λόγω μεταβλητές παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή και διαμόρφωση κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση (Mascho and Mao, 2017, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007). Με άλλα λόγια υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις ανταμοιβών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ατόμου, της εργασίας και της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια εστιάζει στις αντιλήψεις των εργαζομένων στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων για τη σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση και με συγκεκριμένους παράγοντες, μεταβλητές, που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, του ατόμου που την κατέχει, καθώς και της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η διατριβή φιλοδοξεί να προτείνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών



επιχειρήσεων, το οποίο συνδέει τις ανταμοιβές με συγκεκριμένα δημογραφικά και εργασιακά προφίλ εργαζομένων.

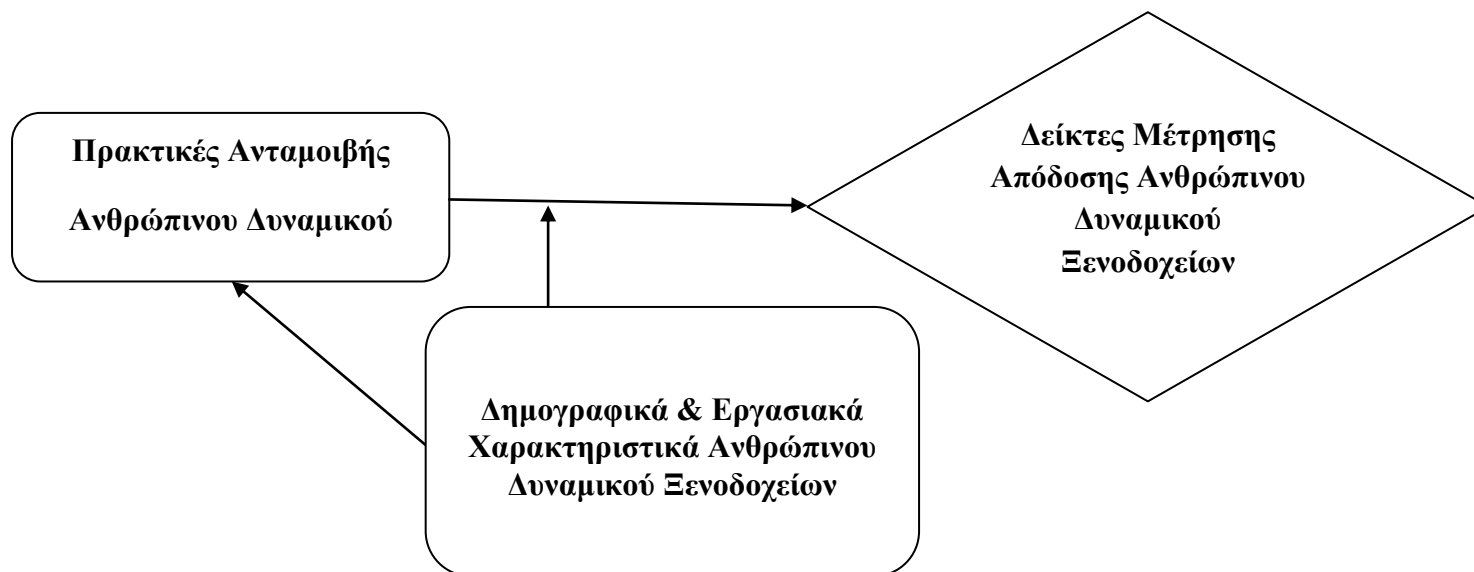
### **7.3 Η συγκρότηση του μοντέλου της διατριβής**

Η συγκεκριμένη διατριβή και η εμπειρική έρευνά της έχει δύο βασικούς στόχους, που είναι αφενός η καταγραφή των πρακτικών ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στα ελληνικά ξενοδοχεία και αφετέρου η δημιουργία ενός μοντέλου και σχετικών προφίλ αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με άμεση εφαρμογή στις επιχειρήσεις της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας και συγκεκριμένα των ξενοδοχείων τεσσάρων και πέντε αστέρων. Το μοντέλο αυτό υποδεικνύει τις κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές ανταμοιβών, βάσει των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών (χαρακτηριστικών της επιχείρησης, της θέσης εργασίας και του ατόμου-εργαζομένου), για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τους στόχους της διατριβής το μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λάβει την εξής αρχική μορφή, όπως φαίνεται στο σχήμα 7.1. Περιλαμβάνει 3 βασικούς άξονες μεταβλητών, που αναφέρονται στις ανταμοιβές, στους δείκτες απόδοσης και στα λοιπά χαρακτηριστικά ξενοδοχείου, θέσης και ατόμου.

Η βασική λογική και στόχος του μοντέλου είναι να διερευνήσει τη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης ανάλογα και με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, δηλαδή εάν η παροχή συγκεκριμένων ανταμοιβών ασκεί ή όχι επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

**Σχήμα 7.1: Το μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία (περιληπτική απεικόνιση)**



Στην υπάρχουσα αρθρογραφία και έρευνα, εντοπίζονται αρκετά άρθρα που εστιάζουν και διερευνούν τη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι Chenevert and Tremblay (2009) εξέτασαν την επιρροή των πρακτικών ενδυνάμωσης και ανταμοιβής στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού σε καναδικές εταιρείες. Οι Sung, Choi and Kang το 2017 διερεύνησαν τις επιπτώσεις της αμοιβής κινήτρων στα αποτελέσματα των εργαζομένων και την επιχειρησιακή απόδοση. Οι Kang and Kim (2019) ασχολήθηκαν με την επίδραση των προγραμμάτων ιδιοκτησίας μετοχών των εργαζομένων στην επιχειρησιακή απόδοση σε ευρωπαϊκές χώρες. Οι Arnolds and Boshoff (2001) εστίασαν στην απόδοση στην εργασία στελεχών και εργαζόμενων πρώτης γραμμής και στη σχέση της με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών (μέσω ανταμοιβών) που έχουν αξία στην κατάσταση εργασίας. Ο Sanders (2001) διερεύνησε την επίδραση της αύξησης μισθού και του επιπέδου των μόνους των ανωτάτων στελεχών στο επίπεδο της επιχειρησιακής απόδοσης. Σημαντική είναι η μελέτη των Namasivayama, Miao and Zhao (2007), οι οποίοι διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ πρακτικών ανταμοιβής και επιχειρησιακής απόδοσης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία των ΗΠΑ. Ο Karatepe (2013) διερεύνησε τη σχέση των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης (μέσα σε αυτές και οι πρακτικές ανταμοιβής) και της απόδοσης των υπαλλήλων ξενοδοχείων και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής δέσμευσης.

Επίσης, αρκετοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τη σχέση μεταξύ της αμοιβής με βάση την απόδοση και την απόδοση κυρίως σε ατομικό επίπεδο (Chien, Lawler and Uen, 2010, Gerhart and Fang 2014, Kessler and Purcell, 1992).

Άλλοι ερευνητές εστίασαν σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανταμοιβών και τη σχέση τους με την απόδοση, όπως η συμβατότητα εφαρμογής εσωτερικών και εξωτερικών αμοιβών ταυτόχρονα (Deci, 1973), τα χρηματικά κίνητρα (Wright, 1991), οι οικονομικές ανταμοιβές (Patten, 1976) και η σχέση τους με την απόδοση.

Ακόμη, οι Park and Kruse (2014), διερεύνησαν τα ομαδικά κίνητρα και την οικονομική απόδοση και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της καινοτομίας, καθώς και οι Kim and Gong (2009) διερεύνησαν τη σχέση της αμοιβής με βάση την ομάδα και της επιχειρησιακής απόδοσης μέσα από τον ρόλο της σιωπηρής γνώσης (tacit knowledge) και της συμπεριφοράς του ανήκειν στον οργανισμό (organisational citizenship behaviour).

Εν κατακλείδι και όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, υπάρχει σημαντικός αριθμός μελετών που εστιάζουν στη σχέση των ανταμοιβών με την απόδοση. Ωστόσο, ελάχιστες είναι οι αναφορές στο θέμα αυτό ειδικά για τον κλάδο της φιλοξενίας και των ξενοδοχείων. Επομένως, το παρόν μοντέλο, με το οποίο διερευνάται η σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων σε συνάρτηση και με τα λοιπά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, συμβάλλει σημαντικά στην γνώση μας για τη συγκεκριμένη θεματική περιοχή και τον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας, γεγονός που αποτελεί τόσο στοιχείο πρωτοτυπίας όσο και συμβολή της διατριβής στην επιστημονική έρευνα.

Για τη συγκρότηση του μοντέλου της παρούσας διατριβής και έρευνας απαιτούνται οι εξής τρεις επιμέρους ενέργειες:

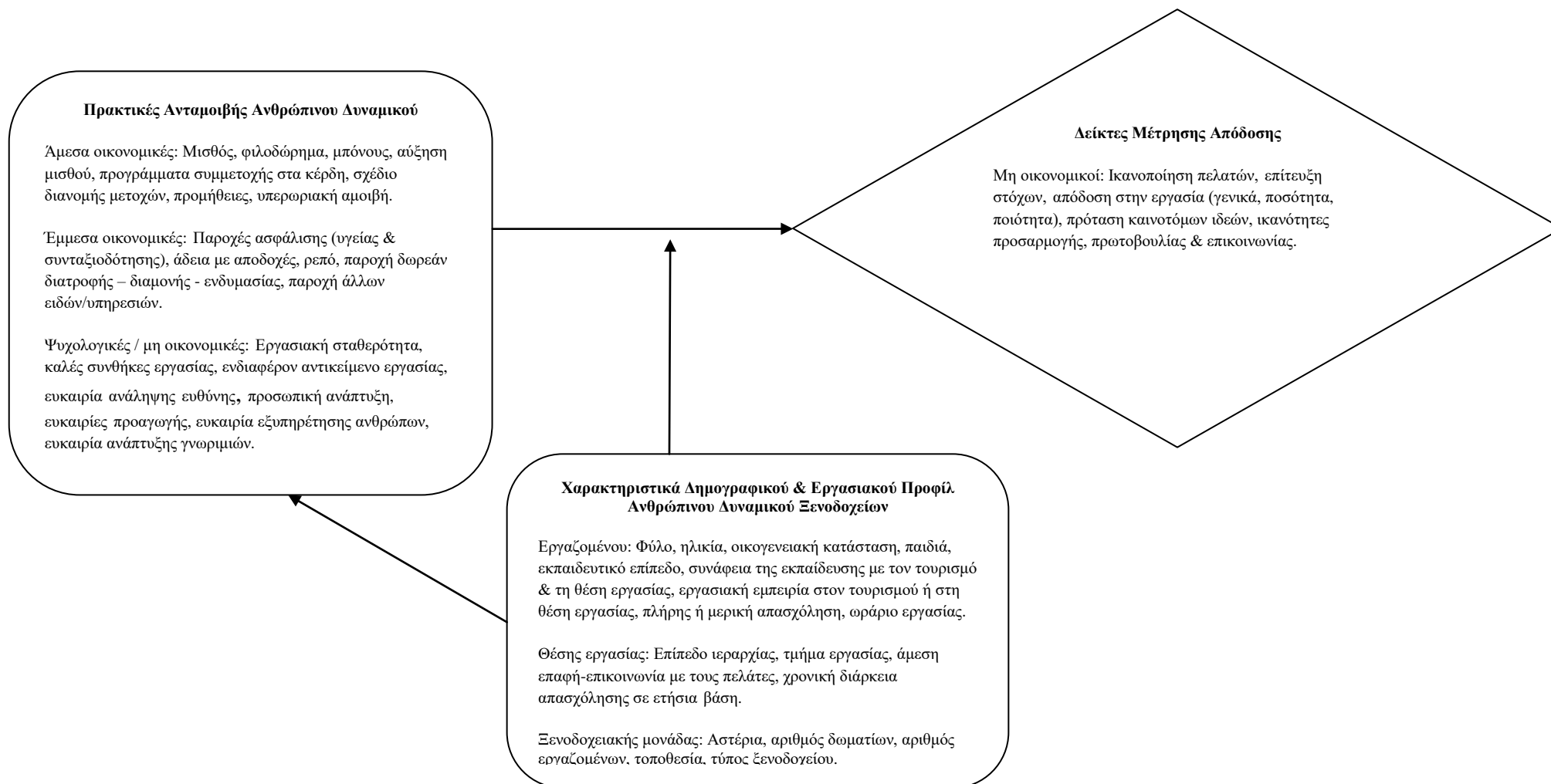
- Επιλογή των τυπολογιών και πρακτικών ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού που θα διερευνηθούν στα ελληνικά ξενοδοχεία.
- Επιλογή των μεταβλητών μέτρησης (δείκτες) της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα συμπεριληφθούν στην έρευνα για τα ελληνικά ξενοδοχεία.
- Καθορισμός των μεταβλητών, που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας, της θέσης εργασίας και του εργαζομένου, δηλαδή τα χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Οι παραπάνω ενέργειες ουσιαστικά ταυτίζονται με τις απαντήσεις σε τρία αντίστοιχα ερωτήματα. Απαντήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια και διαμόρφωσαν το μοντέλο της διατριβής και το ερωτηματολόγιο της έρευνας κατ' επέκταση. Τα σχετικά δεδομένα ελήφθησαν με τη βοήθεια ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μέσω google forms, το οποίο απευθυνόταν στο ανθρώπινο δυναμικό (όλων των βαθμίδων, σε διευθυντές μονάδας και εργαζομένους) των ξενοδοχειακών μονάδων 4 και 5 αστέρων που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2019 και 2020. Στο σχήμα 7.2 απεικονίζεται αναλυτικότερα το μοντέλο της έρευνας με όλες τις μεταβλητές του. Το μοντέλο περιλαμβάνει συνολικά 51 μεταβλητές, εκ των οποίων

23 μεταβλητές ανταμοιβής, 9 μεταβλητές απόδοσης και 19 μεταβλητές λοιπών χαρακτηριστικών.

Στις επόμενες τρεις ενότητες του κεφαλαίου 7 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του μοντέλου και του ερωτηματολογίου της έρευνας. Η κατηγοριοποίηση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου και του μοντέλου βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε προγενέστερες έρευνες, ενώ σε κάποιες λίγες περιπτώσεις έχουν ληφθεί υπόψη και πρακτικοί λόγοι (βλέπε περίπτωση μεταβλητής μισθού). Βιβλιογραφικές αναφορές για τις μεταβλητές και την κατηγοριοποίησή τους υπάρχουν τόσο στις ενότητες 7.4, 7.5, 7.6 του παρόντος κεφαλαίου όσο και στα αντίστοιχα κεφάλαια του θεωρητικού υποβάθρου της διατιγής (και συγκεκριμένα στα κεφάλαια: 2 πρακτικές ανταμοιβής, 3 και 4 δείκτες απόδοσης και 6 δημογραφικά - εργασιακά χαρακτηριστικά). .

**Σχήμα 7.2: Το μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία (αναλυτική απεικόνιση)**



#### **7.4 Οι τυπολογίες και οι πρακτικές ανταμοιβής**

Το μοντέλο της διατριβής και το ερωτηματολόγιο της σχετικής εμπειρικής έρευνας υιοθετεί μία συνδυαστική κατηγοριοποίηση των πρακτικών ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού (Chiang and Birtch, 2008, De Gieter and Hofmans, 2015, Ding et.al., 2009, Dulebohn et.al., 2009, Namasivayama et.al., 2007, Reif, 1975, Parkes, 2008, Von Bonsdorff, 2011 και Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), περιλαμβάνοντας τρεις κατηγορίες τις άμεσα και έμμεσα οικονομικές, καθώς και τις ψυχολογικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού (όπως αυτή περιγράφηκε στο κεφάλαιο 2). Το μοντέλο, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων (μετά την εμπειρική εφαρμογή), καταλήγει και προτείνει εκείνον τον συνδυασμό πρακτικών - κινητών που θα είναι αποτελεσματικός για τη βελτίωση της απόδοσης συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πρακτικές ανταμοιβής που περιλαμβάνονται στο μοντέλο με τον τρόπο που αποτυπώθηκαν ως μεταβλητές και ως ερωτήσεις στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας. Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρουσιάζεται αυτούσιο στο παράρτημα της διατριβής, στις σελίδες .

Συγκεκριμένα, στο μοντέλο και το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται οι εξής Άμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού (το σύνολο των οποίων περιγράφηκε στο κεφάλαιο 2 της διατριβής):

Ο μισθός, που αποτελεί τη βασικότερη πρακτική ανταμοιβής και πηγή εισοδήματος του εργαζομένου, καθώς και την πλέον χρησιμοποιούμενη μεταβλητή στις έρευνες (σύμφωνα με τον πίνακα 2.2 του δεύτερου κεφαλαίου: Barron, Berger and Black, 1999, Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez and Martínezde-Morentin, 2013, Brunello, Lucifora and Winter-Ebmer, 2004, Cawley, 2004, Cooke, 2004, Ding, Akhtar and Ge, 2009, Ding, Akhtar and Ge, 2006, Drazin and Auster, 1987, Egan and Bendick, 1994, Ginther and Hayes, 2003, Jarrell and Stanley, 2004, Keane, 1993, Kline and Hsieh, 2007, Kollmann, et.al., 2020, Lettau, 2003, Lucas and Keegan, 2008, Lucas and Radiven, 1998, Mahoney, 1991, Mao, 2004, Mascho and Mao, 2017, Mavromaras and Rudolph, 1997, Morris and Fenton-O'Creevy, 1996, Paterson and Welbourne, 2020, Pencavel, 2002, Reif, 1975, Reilly, 1995, Ruhm and Borkoski, 2003, Sanders,

2001, Slaughter, Ang and Fong Boh, 2007). Στο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από τους εργαζομένους να αναφέρουν το καθαρό μηνιαίο ποσό σε ευρώ των χρημάτων που λαμβάνουν ως τακτική και βασική/κύρια αμοιβή για την παροχή της εργασίας τους. Ζητήθηκε ο καθαρός (και όχι ο μικτός) μισθός, διότι αυτός είναι ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό που λαμβάνουν στα χέρια τους οι εργαζόμενοι και το οποίο αποτελεί την αγοραστική τους δύναμη με την οποία ικανοποιούν τις ανάγκες τους και επομένως αυτό το ποσό αντιλαμβάνονται ως αμοιβή για την εργασία και την απόδοσή τους. Οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν την εκατοντάδα ευρώ στην οποία αντιστοιχεί ο μισθός τους μεταξύ 25 εναλλακτικών επιλογών που ξεκινούν από «μέχρι 100 ευρώ» και φθάνουν στην επιλογή «πάνω από 2400 ευρώ». Η επιλογή του διαχωρισμού των απαντήσεων με βάση τα 100 ευρώ έγινε με γνώμονα να υπάρχει η κατάλληλη ευελιξία ώστε σε δεύτερο χρόνο να μπορούν να ομαδοποιηθούν κατάλληλα για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Επίσης, προτιμήθηκε η επιλογή της εκατοντάδας στην οποία εντάσσεται ο μισθός έναντι της καταγραφής του ακριβούς ποσού για πρακτικούς λόγους και συγκεκριμένα διότι είναι πιο εύκολο και άνετο για να απαντήσουν τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην έρευνα (πολλές φορές δεν θυμούνται το ακριβές ποσό του μισθού τους, ενώ το καθαρό ποσό μπορεί να διαφέρει μερικά ευρώ από μήνα σε μήνα λόγω κρατήσεων).

Επίσης, διερευνάται κατά πόσο οι εργαζόμενοι εισπράττουν χρηματικά μπόνους πέραν του μισθού τους, πρακτική ανταμοιβών που εξετάζεται συχνά στην έρευνα (Chiang and Birtch, 2008, Long and Shields, 2005, Mahoney, 1991, Mascho and Mao, 2017, Morris and Fenton-O'Creevy, 1996, Reif, 1975, Sanders, 2001, Shirom and Mar, 1991, Tomlinson, 2010). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, τα μπόνους διαχωρίζονται σε αυτά που δίνει η επιχείρηση στους εργαζομένους και σε εκείνα που δίνουν οι ίδιοι οι πελάτες (φιλοδώρημα Chiang and Birtch, 2008) στους εργαζομένους. Υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που συνήθως αφορούν στην εξυπηρέτηση πελατών και οι οποίες δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκομίσει επιπλέον χρηματική αμοιβή με τη μορφή φιλοδώρηματος, ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών που εξυπηρετεί. Το φιλοδώρημα εντοπίζεται πολύ συχνά ως μέρος της αμοιβής των εργαζομένων στον κλάδο των ξενοδοχείων, σε σερβιτόρους και άλλους ξενοδοχοϋπαλλήλους, οι οποίοι εξυπηρετούν πελάτες και έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους. Τα μπόνους καταγράφονται με αντίστοιχες ερωτήσεις εάν λαμβάνει ο εργαζόμενος (φιλοδώρημα από τον πελάτη και μπόνους



από την επιχείρηση, αντίστοιχα) ή όχι, καθώς και με δεύτερη συνδεδεμένη ερώτηση στην περίπτωση που λαμβάνει ο εργαζόμενος, σε ποιο ποσοστό επί του καθαρού μηνιαίου μισθού του αντιστοιχεί (οι επιλογές κυμαίνονται από μέχρι 10%, 11 - 20%, 21 - 30 %, 31 – 40 %, 41 – 50 %, 51 – 60 %, 61 – 70 %, 71 – 80 %, 81 – 90 %, πάνω από 90 % του μισθού).

Ακόμη, καταγράφεται η αύξηση μισθού και το ποσοστό της (Barron, Berger and Black, 1999, Chiang and Birtch, 2008, Ginther and Hayes, 2003, Mitra, Tenhiälä and Shaw, 2016, Reif, 1975, Schuster and Munson, 1971, Stroh and Brett, 1996, Tomlinson, 2010, Tröster, Van Quaquebeke and Aquino, 2018, Woodhams et.al., 2015, Yanadori, Gould and Kulik, 2018). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση κάθε πότε αυξάνεται ο μισθός τους, έχοντας τις εξής 5 επιλογές: ποτέ, ανά 1, 2 ή 3 έτη/σεζόν και άνω των 3 ετών/σεζόν. Σε δεύτερη ερώτηση, άμεσα σχετιζόμενη με την προηγούμενη, δηλώνουν το ποσοστό της αύξησης κατά προσέγγιση, επιλέγοντας μεταξύ του μέχρι 3 %, 3,1 – 6 %, 6,1 – 9 % και πάνω από 9 %.

Διερευνάται επίσης η εφαρμογή ή όχι πρακτικών όπως τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη (Kwon et.al., 2008, Long and Shields, 2005, Morris and Fenton-O'Creevy, 1996, Park and Kruse, 2014, Reif, 1975, Sweins and Kalmi, 2008, Sweins, Kalmi and Hulkko-Nyman, 2009), τα σχέδια διανομής ή αγοράς μετοχών (Kang and Kim, 2019, Keef, 1994, Kim and Han, 2019, Long and Shields, 2005, Morris and Fenton-O'Creevy, 1996, Paterson and Welbourne 2020, Reif, 1975, Yoon and Sengupta, 2019), οι προμήθειες (Long and Shields, 2005, Mahoney 1991), καθώς και η υπερωριακή αμοιβή (Lucas and Radiven, 1998, Reif, 1975).

Το μοντέλο και το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επίσης τις παρακάτω Έμμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, διερευνώνται οι παροχές υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (Barringer and Milkovich, 1996, Ding, Akhtar and Ge, 2006, Feldman et.al., 1997, Reif, 1975) και οι παροχές συνταξιοδότησης (Ding, Akhtar and Ge, 2006, Lee, Hsu and Lien, 2006, Reif, 1975, Werner et.al., 2016), οι οποίες επιβάλλονται από την ελληνική εργατική νομοθεσία. Οι εν λόγω παροχές ελέγχονται με μια ερώτηση που αναφέρεται στην ύπαρξη ή όχι ασφάλισης.

Επίσης, καταγράφεται η ύπαρξη ή όχι άδειας (κανονική & αναρρωτική) με αποδοχές (Reif, 1975) και ρεπό (Chiang and Birtch, 2008), δεδομένου ότι η χρήση των ρεπό αντί της άδειας συνηθίζεται κατά την περίοδο τουριστικής αιχμής στον τουριστικό κλάδο. Η λήψη του ρεπό διερευνάται με αναφορά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, της μίας εβδομάδας, και αυτό διότι εάν διερευνάται με βάση μεγαλύτερο (ή και απροσδιόριστο) χρονικό διάστημα πρακτικά ισοδυναμεί με τη μη λήψη του (η ερώτηση που τέθηκε για το ρεπό είναι: Λαμβάνετε ρεπό κάθε εβδομάδα;).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι συχνή η παροχή στους εργαζομένους διαφόρων υπηρεσιών (Johnson, 1983, Lee, Hsu and Lien, 2006). Το παρόν μοντέλο και ερωτηματολόγιο διερευνά την παροχή δωρεάν διατροφής (Reif, 1975), διαμονής (Ding, Akhtar and Ge, 2006) εντός του ξενοδοχείου ή σε άλλο κατάλυμα σε μικρή απόσταση από το ξενοδοχείο απασχόλησης, και ενδυμασίας/ρουχισμού κατάλληλης/ου για την εκάστοτε θέση εργασίας (Johnson, 1983). Παράλληλα, γίνεται στους συμμετέχοντες η ερώτηση σχετικά με τυχόν άλλες παροχές σε είδος (π.χ. κινητό τηλέφωνο, tablet κ.ά.) ή υπηρεσίες (π.χ. γυμναστήριο κ.ά.) που τους προσφέρει το ξενοδοχείο.

Τέλος, αναφορικά με τις μη οικονομικές, ψυχολογικές ή εσωτερικές ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού, το μοντέλο και το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τις ακόλουθες πρακτικές:

Διερευνάται η ύπαρξη ή όχι εργασιακής ασφάλειας/σταθερότητας (Chiang and Birtch, 2008, Reif, 1975) και καλών συνθηκών εργασίας (Reif, 1975), με αντίστοιχες ερωτήσεις του τύπου ναι/όχι. Καταγράφεται ακόμη το ενδιαφέρον αντικειμένου εργασίας (Chiang and Birtch, 2008), θέτοντας την ερώτηση «πόσο σας κινεί το ενδιαφέρον η εργασία σας;» Σε αυτή την περίπτωση η απάντηση δεν μπορούσε να είναι τύπου ναι/όχι, αλλά δόθηκαν διαβαθμισμένες εναλλακτικές επιλογές δηλαδή καθόλου, ελάχιστα, λίγο, μέτρια, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ.

Επιπροσθέτως, εξετάζεται, με αντίστοιχες ερωτήσεις, η ύπαρξη ή όχι ευκαιρίας ανάληψης ευθύνης / υπευθυνότητας (Chiang and Birtch, 2008), ευκαιρίας προσωπικής ανάπτυξης (Reif, 1975), καθώς και ευκαιρίες προαγωγής (Chiang and Birtch, 2008) των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Επίσης, με ερωτήσεις του τύπου ναι/όχι, διερευνώνται οι ευκαιρίες βοήθειας / εξυπηρέτησης άλλων ανθρώπων και ανάπτυξης γνωριμιών, καθώς στις θέσεις εργασίας σε ξενοδοχεία δίνεται στον εργαζόμενο η ευκαιρία να αντλεί τέτοιου είδους εσωτερικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές ιδιαίτερα σε θέσεις που έρχονται σε άμεση επαφή, επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Ο Reif (1975) αναφέρει την ψυχολογική ανταμοιβή «ευκαιρίες ανάπτυξης φιλιών» (opportunity to develop friendships). Ωστόσο, οι φιλίες αναπτύσσονται κυρίως μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών στον τουρισμό (όπως σε κάθε άλλο κλάδο) και όχι τόσο μεταξύ εργαζομένων και τουριστών, αφού οι δεύτεροι έρχονται για μικρό διάστημα και φεύγουν. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία συχνά έχουν την ευκαιρία να κάνουν γνωριμίες σε προσωπικό ή φιλικό επίπεδο διευρύνοντας τον κύκλο τους ή γνωριμίες με διάσημους, αξιωματούχους κ.λπ.. Με βάση τα παραπάνω, το μοντέλο και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει την ανταμοιβή «ευκαιρίες ανάπτυξης γνωριμιών», ως καταλληλότερη έναντι της ανάπτυξης φιλιών.

Επισημαίνεται ότι στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά στις ανταμοιβές, προηγήθηκαν οι ερωτήσεις που διερευνούν τις μη οικονομικές ανταμοιβές, ακολούθησαν εκείνες που αναφέρονται στις έμμεσα οικονομικές και έπειτα εκείνες για τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές των εργαζομένων, δηλαδή αντίστροφα από τη σειρά με την οποία περιγράφονται εδώ οι μεταβλητές. Κρίθηκε σκόπιμο, το ερωτηματολόγιο να μην ξεκινάει ζητώντας οικονομικά στοιχεία, ώστε να είναι πιο ελκυστικό για τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Μετά την καταγραφή των πρακτικών ανταμοιβής που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, του ζητείται να επιλέξει τις σημαντικότερες για αυτόν, έτσι ώστε να καταγραφούν οι προτιμήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές. Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από 1 έως το πολύ 5 μεταξύ συνολικά 21 επιλογών.

Επίσης, ζητείται από τους εργαζομένους να εκφράσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους σε σχέση με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρουν στο ξενοδοχείο (Downes and Choi, 2014, Schreurs et.al., 2015). Στη σχετική ερώτηση, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ του «πολύ δυσαρεστημένος/η» έως και του «πολύ ικανοποιημένος/η», την απάντηση που ταιριάζει καλύτερα σε κλίμακα Likert 7 βαθμίδων.

Σημειώνεται ότι εντός του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται, σε διαφορετικά σημεία, δύο ακόμη ερωτήσεις-μεταβλητές ικανοποίησης, οι οποίες αξιοποιούνται ως περιγραφικά στατιστικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, καταγράφεται η ικανοποίηση του εργαζομένου από το ξενοδοχείο και την εργασία του (Bolat and Yilmaz, 2009, Garrigós-Simón, Palacios Marqués and Narangajavana, 2005) με τη βοήθεια κλίμακας επτά βαθμίδων, που ο εργαζόμενος διαθέτει τις εξής επιλογές: 1 Πολύ δυσαρεστημένος/η, 2 Αρκετά δυσαρεστημένος/η, 3 Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η, 4 Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η, 5 Ελαφρώς ικανοποιημένος/η, 6 Αρκετά ικανοποιημένος/η και 7 Πολύ ικανοποιημένος/η. Εδώ ενδιαφέρει η προσωπική ικανοποίηση του κάθε ατόμου, και όχι μια μέση ικανοποίηση εργαζομένων μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή επιχείρησης όπως εφάρμοσαν οι Bolat and Yilmaz, 2009 και Garrigós-Simón, Palacios Marqués and Narangajavana, 2005. Επίσης, καταγράφεται το ηθικό - κίνητρο των εργαζομένων (Bolat and Yilmaz 2009). Ο κάθε εργαζόμενος απαντά σε ποιόν βαθμό θεωρεί ότι η εργασία του παρέχει κίνητρα (1 Πολύ χαμηλό, 2 Αρκετά χαμηλό, 3 Ελαφρώς χαμηλό, 4 Μέτριο, 5 Ελαφρώς υψηλό, 6 Αρκετά υψηλό, 7 Πολύ υψηλό).

### **7.5 Οι δείκτες μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης**

Η παρούσα διατριβή, καθώς και το μοντέλο και το ερωτηματολόγιό της, υιοθετεί την κατηγοριοποίηση δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης (όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 3 και στο άρθρο Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016) και τους διαχωρίζει σε δύο βασικές ομάδες, τους οικονομικούς και μη οικονομικούς. Επίσης, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι δείκτες της ξενοδοχειακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται στις σχετικές εμπειρικές έρευνες με τη συχνότητα χρήσης τους, από τους οποίους έγινε η επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών που περιλαμβάνονται στο μοντέλο, με κριτήριο τη συχνότητα χρήσης τους στην αρθρογραφία. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο (κεφάλαιο 4) αποτυπώνονται, επίσης, οι βασικές διαστάσεις κατά την εμπειρική μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης, τις οποίες λαμβάνει υπόψη η παρούσα εμπειρική έρευνα.

Συνοψίζοντας το σκεπτικό - συλλογισμό για την πραγματοποίηση εμπειρικής μέτρησης της απόδοσης των ξενοδοχείων, και λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές

διαστάσεις αυτής, επισημαίνονται τα εξής για το μοντέλο, την εμπειρική έρευνα και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της διατριβής:

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να διερευνήσει την ξενοδοχειακή απόδοση σε ατομικό επίπεδο μέτρησης, επομένως (όπως έχει αποδειχθεί στο κεφάλαιο 4) οφείλει να επικεντρωθεί κατά βάση σε μη οικονομικούς δείκτες. Ωστόσο, κρίθηκε απαραίτητο να περιλαμβάνονται και οι δείκτες πληρότητας και αποχώρησης εργαζομένων (μόνο στην περίπτωση των διευθυντών ξενοδοχειακής μονάδας). Αυτό έγινε, ώστε να αποτυπωθούν με περιγραφικά στατιστικά, αυτά τα δύο πολύ σημαντικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο μεγέθη. Επομένως, το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνουν δύο δέσμες μεταβλητών και ερωτήσεων μέτρησης της απόδοσης. Η πρώτη αφορά σε όλους τους εργαζομένους (πρόκειται για την ομάδα μεταβλητών υπό τον τίτλο «Ατομική απόδοση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων» στο ερωτηματολόγιο), ενώ η δεύτερη απαντάται αποκλειστικά και μόνο στους διευθυντές ξενοδοχειακής μονάδας (πρόκειται για την ομάδα μεταβλητών υπό τον τίτλο «Συνολική απόδοση ξενοδοχειακής μονάδας» στο ερωτηματολόγιο).

Επίσης, η φύση των δεδομένων είναι υποκειμενική, καθώς ζητούνται οι απόψεις, αντιλήψεις και κρίσεις των ίδιων των προσώπων (στελεχών και υπαλλήλων) για την απόδοσή τους (αυτό-αξιολόγηση), μία μέθοδος που συνηθίζεται κατά κόρον στις σχετικές εμπειρικές έρευνες (Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Peacock, 1995, Umbreit, 1986).

Προχωρώντας στις μεταβλητές ατομικής απόδοσης που απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους, το μοντέλο, και το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει 9 αμιγώς μη οικονομικούς δείκτες απόδοσης. Πρόκειται για ερωτήσεις ή φράσεις για τις οποίες ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει την εναλλακτική που του ταιριάζει με τη βοήθεια κλίμακας Likert επτά βαθμίδων. Οι κλίμακες Likert είναι ευρέως διαδεδομένες για τη μέτρηση ατομικής μη οικονομικής απόδοσης στα ξενοδοχεία σε σχετικές εμπειρικές έρευνες (Bolat and Yilmaz, 2009, Ryan and Huimin, 2007).

Παρενθετικά αναφέρεται ότι παρά το γεγονός ότι οι μη οικονομικοί – ποιοτικοί δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης έχουν μικρότερη συχνότητα χρήσης από τους οικονομικούς (όπως φαίνεται στα κεφάλαια 3 και 4), έχουν μεγάλη σημασία (Banker, Potter and Srinivasan, 2005) για τις επιχειρήσεις εν γένει και ιδιαίτερα για εκείνες του κλάδου της φιλοξενίας.

Αρχικά καταγράφεται ο δείκτης ικανοποίησης πελατών/φιλοξενουμένων/τουριστών, που έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα χρήσης από όλους τους μη οικονομικούς δείκτες στις σχετικές εμπειρικές έρευνες (Fisher, McPhail and Menghetti, 2010, Bolat and Yilmaz, 2009, Ryan and Huimin, 2007, Garrigós-Simón, Palacios Marqués and Narangajavana, 2005, Sina, et.al., 2005). Στις περισσότερες περιπτώσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται οι κλίμακες Likert για την εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών / φιλοξενουμένων (Bolat and Yilmaz, 2009, Ryan and Huimin, 2007). Στη συγκεκριμένη έρευνα η ικανοποίηση των πελατών αποτυπώνεται μέσω της αντίληψης – άποψης του εργαζομένου για αυτήν (πρόκειται για αυτό-αξιολόγηση του εργαζομένου ουσιαστικά). Ζητείται από τον εργαζόμενο να προσδιορίσει τη μέση ικανοποίηση ενός πελάτη που εξυπηρετήθηκε από τον ίδιο, χαρακτηρίζοντάς την σε μια επτά-βάθμια κλίμακα Likert (1 Πολύ δυσαρεστημένος/η, 2 Αρκετά δυσαρεστημένος/η, 3 Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η, 4 Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η, 5 Ελαφρώς ικανοποιημένος/η, 6 Αρκετά ικανοποιημένος/η και 7 Πολύ ικανοποιημένος/η).

Διερευνάται ο βαθμός επίτευξης στόχων (Bolat and Yilmaz 2009), αφού πρώτα διευκρινιστεί εάν ο προϊστάμενός θέτει συγκεκριμένους στόχους για τη σεζόν ή όχι. Επομένως ο συμμετέχων καλείται να χαρακτηρίσει σε ποιόν βαθμό πετυχαίνει τους στόχους αυτούς, επιλέγοντας μεταξύ του 1 Δεν πέτυχα κανένα στόχο, 2 Πετυχαίνω περίπου το 10% των στόχων μου, 3 Πετυχαίνω περίπου το 30% των στόχων μου, 4 Πετυχαίνω περίπου το 50% των στόχων μου, 5 Πετυχαίνω περίπου το 70% των στόχων μου, 6 Πετυχαίνω περίπου το 90% των στόχων που μου και 7 Πετυχαίνω όλους τους στόχους μου. Εδώ λαμβάνεται η πληροφορία σε ποιόν βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι, στην περίπτωση βέβαια που αυτοί τίθενται.

Στη συνέχεια, εισάγονται 3 μεταβλητές απόδοσης οι οποίες εστιάζουν στον βαθμό που ο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στα καθημερινά του καθήκοντα, γενικά, καθώς και ανάλογα με τον όγκο – ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που πραγματοποιεί καθημερινά. Ο εργαζόμενος χαρακτηρίζει την απόδοσή του στην γνωστή επτα-βάθμια κλίμακα (από πολύ κακή έως πολύ καλή, στις 3 σχετικές ερωτήσεις. Εδώ λαμβάνεται η πληροφορία για την απόδοση του εργαζομένου τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο και οι τυχόν διαφοροποιήσεις.

Διερευνάται επίσης η καινοτομία στην εργασία (Bolat and Yilmaz 2009). Ειδικότερα, υπάρχει η ερώτηση «Πόσο συχνά προτείνετε ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας σας και της εξυπηρέτησης των πελατών;» με εναλλακτικές απαντήσεις της επτα-βάθμιας κλίμακας από ποτέ, έως κάθε εβδομάδα περίπου. Η ερώτηση αυτή στοχεύει να αποτυπώσει εάν ο εργαζόμενος στοχάζεται πάνω στην εργασία του, σκέπτεται τρόπους βελτίωσης αυτής και κατ' επέκταση και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Ακολουθούν 2 ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν την απόδοση ανάλογα με την ικανότητα προσαρμογής και την ικανότητα προληπτικής δράσης του κάθε εργαζομένου, σύμφωνα με τους Li, Sanders and Frenkel (2012). Συγκεκριμένα, κάθε εργαζόμενος καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοσή του σε επτα-βάθμια πάντα κλίμακα (από πολύ κακή έως πολύ καλή) ανάλογα τόσο με την ικανότητά προσαρμογής σε αλλαγές στην εργασία του, όσο και με την ικανότητά του να ενεργεί με δική του πρωτοβουλία, ώστε να προλαμβάνει προβλήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις στην εργασία, πτυχές απόδοσης που συμβάλουν σημαντικά στην καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση και εμπειρία των πελατών.

Τέλος, με σχετική ερώτηση ζητείται από τους εργαζομένους να χαρακτηρίσουν την ικανότητα επικοινωνίας τους με πελάτες και συνεργάτες στον χώρο εργασίας στην επτά-βάθμια κλίμακα. Στη μεταβλητή αυτή αναφέρθηκαν οι Gu and Chi Sen Siu (2009) και Umbreit 1986), εστιάζοντας στην ικανότητα επικοινωνίας των εργαζομένων με τους πελάτες. Ωστόσο, η ικανότητα επικοινωνίας αφορά όχι μόνο τη σχέση και αλληλεπίδραση με τους πελάτες αποκλειστικά, αλλά και με συναδέλφους, προϊσταμένου και υφισταμένους, προμηθευτές και γενικά με όλους όσους αλληλεπιδρά και συνεργάζεται ο εργαζόμενος. Για τον λόγο αυτό η ερώτηση τέθηκε με διατύπωση που αναφέρει τόσο πελάτες και συνεργάτες γενικότερα. Η ικανότητα επικοινωνίας έχει εξέχουσα σημασία για την απόδοση στην περίπτωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας είτε να δημιουργήσει είτε να εξομαλύνει ή και να λύσει προβλήματα.

Αναφορικά με τη μέτρηση απόδοσης των εργαζομένων που κατέχουν θέση διευθυντή ξενοδοχειακής μονάδας κρίθηκε σκόπιμο, εκτός από τις ερωτήσεις που διερευνούν επιμέρους πτυχές της απόδοσης κατά την εργασία τους (δηλαδή τις μεταβλητές μέτρησης ατομικής απόδοσης που περιγράφηκαν παραπάνω), να καταγραφούν σε μια

δέσμη και δείκτες που αναφέρονται στη συνολική απόδοση μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η δέσμη αυτή περιλαμβάνει δύο από τους πλέον χρησιμοποιούμενους δείκτες στις σχετικές εμπειρικές έρευνες ξενοδοχειακής απόδοσης (έναν οικονομικό και έναν μη οικονομικό). Συγκεκριμένα περιλαμβάνει, το μέσο ποσοστό πληρότητας δωματίων του ξενοδοχείου / ξενοδοχειακής μονάδας (Assaf and Barros, 2011, Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2011, Chen, 2010, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Curry, 1985, Jeffrey and Hubbard, 1986, Sharma and Urneja, 2005), καθώς και τον δείκτη αποχώρησης προσωπικού (Bolat and Yilmaz, 2009, Tsai, Chen and Fang, 2009, Cho, et.al., 2006). Οι δύο συγκεκριμένοι δείκτες αξιοποιήθηκαν ως περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.

Η πληρότητα μετράται ως μέσο ποσοστό σε ένα έτος (Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007) ή σε μια περίοδο λειτουργίας (στην περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν λειτουργεί όλο το χρόνο) και υπολογίζεται διαιρώντας τον αριθμό των κατειλημμένων δωματίων με τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων και πολλαπλασιάζοντας με το 100 (Banker, Potter and Srinivasan, 2005, Chen, 2011, Chen, 2010, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Ivanov 2014). Το ποσοστό πληρότητας δείχνει τον βαθμό χρησιμοποίησης της φυσικής δυναμικότητας του ξενοδοχείου (Ivanov 2014), είναι ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο (Chen, 2010, Pnevmatikoudi and Stavrinoudis, 2016), ενώ αποτελεί βαρόμετρο για τη μεταβολή της απόδοσης κυρίως της ξενοδοχειακής (αλλά και της τουριστικής εν γένει) βιομηχανίας (Jeffrey and Hubbard, 1986). Σε σχετική ερώτηση ζητήθηκε μόνο από τους διευθυντές ξενοδοχείου το κατά μέσο όρο ετησίως (ή ανά σεζόν) ποσοστό πληρότητας (δωματίων) της ξενοδοχειακής τους μονάδας, δίνοντάς τους 10 εναλλακτικά εύρη ποσοστού δηλαδή από την επιλογή μέχρι 10% έως και την επιλογή 91 – 100 %.

Ο δείκτης αποχώρησης προσωπικού αναφέρεται στον βαθμό – ποσοστό των εργαζομένων που αποχωρούν οικιοθελώς από την επιχείρηση, και δεν περιλαμβάνει τις περιπτώσεις απόλυσης, συνταξιοδότησης ή μεταφοράς – μετάθεσης του εργαζομένου π.χ. σε άλλη μονάδα (Tsai, Chen and Fang, 2009). Επομένως, ζητήθηκε από τους διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων να αναφέρουν το μέσο ετήσιο (ή ανά σεζόν) ποσοστό αποχώρησης του προσωπικού της μονάδας τους (Tsai, Chen and



Fang, 2009), επιλέγοντας μέσα από 10 εναλλακτικά εύρη ποσοστού (όπως και στον προηγούμενο δείκτη). Πρόκειται για έναν ενδιαφέροντα ποιοτικό δείκτη που φανερώνει σε κάποιο βαθμό τόσο την απόδοση του ξενοδοχείου όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και την επιχείρηση που εργάζονται.

Επισημαίνεται ότι οι δύο παραπάνω ερωτήσεις τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ως ξεχωριστή ενότητα υπό τον τίτλο «Συνολική απόδοση ξενοδοχειακής μονάδας» μετά την ενότητα χαρακτηριστικά θέσης εργασίας και αμέσως κάτω από την ερώτηση που ζητούσε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν εάν είναι υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμήματος ή διευθυντές ξενοδοχείου, ενώ ήταν διαθέσιμες να απαντηθούν μόνο από εκείνους που απάντησαν ότι είναι διευθυντές ξενοδοχείου.

#### **7.6 Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία**

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, τα οποία περιλαμβάνονται στο μοντέλο, με τον τρόπο που αποτυπώθηκαν ως μεταβλητές και ως ερωτήσεις στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Το μοντέλο, όπως και το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας, εκείνα της θέσης εργασίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (αναλυτική παρουσίαση του συνόλου των χαρακτηριστικών υπάρχει στο κεφάλαιο 6).

Ειδικότερα, περιλαμβάνονται (στο μοντέλο και στο ερωτηματολόγιο) τα εξής χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην ξενοδοχειακή μονάδα:

Η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή ο αριθμός αστεριών που κατέχει. Πρόκειται για ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου (Assaf and Cvelbar, 2011, Assaf, Josiassen and Cvelbar, 2012, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Crofts et.al., 2009, Haktanir and Harris, 2005, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Pine and Phillips, 2005, Sainaghi, 2011, Sourouklis and Tsagdis, 2013). Υπάρχουν 5 κατηγορίες ξενοδοχείων με βάση τα αστέρια (από 1\* έως και 5\*). Ο κάθε εργαζόμενος επιλέγει την κατηγορία στην οποία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα στην

οποία εργάζεται. Η παρούσα έρευνα εστιάζει την προσοχή της σε ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας (4 και 5 αστερών). Αυτό διότι οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες συνήθως είναι πιο οργανωμένες και περισσότερο ανεπτυγμένες σε θέματα διοίκησης και πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού και μπορούν επομένως να συμβάλλουν, αξιοποιηθούν στην παρούσα προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων του ξενοδοχείου. Προς τούτο, συνηγορεί και το συμπέρασμα που προέκυψε από το κεφάλαιο 4, ότι δηλαδή οι ερευνητές ασχολούνται μόνο με τα ξενοδοχεία 3 και περισσότερων αστεριών, και μάλιστα η πλειοψηφία των ερευνών αναφέρονται αποκλειστικά σε δείγμα ξενοδοχείων 4 και 5 αστεριών.

Το μέγεθος του ξενοδοχείου προσδιορίζεται, κατά κύριο λόγο, από τον αριθμό των δωματίων (Assaf and Cvelbar, 2011, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2007, Claver-Cortés, Molina-Azorin and Pereira-Moliner, 2006, Kim, Cho and Brymer, 2013, Klidas, Van Den Berg and Wilderom, 2007, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Pine and Phillips, 2005, Sina et.al., 2005, Xiao, O'Neill and Mattila, 2012). Έτσι, οι ξενοδοχειακές μονάδες της έρευνας διαχωρίζονται σε πολύ μικρές ή οικογενειακές (μέχρι 50 δωμάτια), μικρές (51 – 100 δωμάτια), μεσαίες (101 – 200 δωμάτια), μεγάλες (201 – 300 δωμάτια) και πολύ μεγάλες (δηλαδή περισσότερα από 300 δωμάτια). Επίσης, ο αριθμός εργαζομένων είναι μία άλλη παράμετρος που χαρακτηρίζει το μέγεθος ενός ξενοδοχείου (Sainaghi, 2011). Πρόκειται για μία παράμετρο ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα έρευνα, που εστιάζει σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στις ανταμοιβές των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται ομοίως σε 5 κατηγορίες μεγέθους (σε αντιστοιχία με την προηγούμενη λογική διαχωρισμού τους με βάση τον αριθμό δωματίων), με αναλογία 20 εργαζόμενοι ανά 50 δωμάτια. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι καλούνται να αναφέρουν κατά προσέγγιση τον συνολικό αριθμό (μόνιμου και εποχιακού) προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας που εργάζονται, επιλέγοντας μεταξύ: μέχρι 20 άτομα (πολύ μικρές), 21 με 40 άτομα (μικρές), 41 έως 80 άτομα (μεσαίες), 81 έως 120 άτομα (μεγάλες) και πάνω από 120 άτομα (πολύ μεγάλες μονάδες).

Επίσης, καταγράφεται η τοποθεσία (Assaf and Cvelbar, 2011, Crotts et.al., 2009, Klidas, Van Den Berg and Wilderom, 2007, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Oliveira, Pedro and Marques, 2013, Parkan, 2005, Sainaghi, 2011, Xiao, O'Neill and

Mattila, 2012) και συγκεκριμένα ο νομός στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα (Assaf and Cvelbar, 2011). Με βάση το νομό που ανήκουν, τα ξενοδοχεία εντάχθηκαν σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, τις περιφέρειες (βάσει των οποίων έγινε η ανάλυση των δεδομένων) σύμφωνα με την ισχύουσα κατηγοριοποίηση, την οποία ακολουθεί και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)). Ειδικότερα, οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες με βάση την τοποθεσία τους διαχωρίζονται στις 13 γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας: 1) Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 2) Αττικής, 3) Βορείου Αιγαίου, 4) Δυτικής Ελλάδας, 5) Δυτικής Μακεδονίας, 6) Ηπείρου, 7) Θεσσαλίας, 8) Ιονίων νήσων, 9) Κεντρικής Μακεδονίας, 10) Κρήτης, 11) Νοτίου Αιγαίου, 12) Πελοποννήσου και 13) Στερεάς Ελλάδας.

Τα χαρακτηριστικά που συλλέγονται και αφορούν τις ξενοδοχειακές μονάδες ολοκληρώνονται με την καταγραφή του τύπου του ξενοδοχείου, δηλαδή αν πρόκειται για ξενοδοχείο πόλης ή θερινών / χειμερινών διακοπών (Curry, 1985). Η τελευταία διάκριση, παρότι δεν χρησιμοποιείται στη διεθνή αρθρογραφία, εντούτοις είναι πολύ σημαντική ιδιαίτερα για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο διότι είναι παράμετρος που επηρεάζει και άλλους παράγοντες όπως η περίοδος λειτουργίας του ξενοδοχείου, η διάρκεια απασχόλησης του προσωπικού κ.λπ..

Προχωρώντας στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, το μοντέλο, και το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Το ιεραρχικό επίπεδο, στο οποίο ανήκει η θέση εργασίας που απασχολείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα υιοθετείται η προσέγγιση των Ogaard, Larsen and Marnburg (2008), που διακρίνει τις θέσεις εργασίας σε 3 διοικητικά επίπεδα. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος σημειώνει εάν είναι υπάλληλος, προϊστάμενος τμήματος ή διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας.

Επίσης, καταγράφεται και το τμήμα στο οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος (Curry, 1985, Haktanir and Harris, 2005, Klidas, Van Den Berg and Wilderom, 2007, Wadongo et.al., 2010). Δίνονται οι εξής επιλογές: Ρεσεψιόν-Κρατήσεις, Εστιατόριο και μπαρ, Κουζίνα, Τμήμα ορόφων, Λογιστήριο, Τεχνικό τμήμα και Γενική διεύθυνση ξενοδοχείου, ενώ παρέχεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο και η επιλογή «Άλλο» για την περίπτωση που δεν απασχολείται σε κάποιο από τα παραπάνω τμήματα. Επιλέχθηκε ο διαχωρισμός του επισιτιστικού τμήματος σε δύο ξεχωριστές

επιλογές, δηλαδή στο τμήμα κουζίνας και στο εστιατόριο – μπαρ, ακολουθώντας τη σύγχρονη θεωρητική άποψη περί οργάνωσης των ξενοδοχείων (Λαλούμης, 2015). Αυτό διότι μεταξύ των δύο τμημάτων υπάρχει η εξής ουσιώδης διαφορά: Η κουζίνα αποτελεί χώρο παραγωγής αγαθών (παρασκευής του μενού), στην οποία συνήθως δεν έχουν ελεύθερη πρόσβαση οι πελάτες και όπου ισχύουν διαφορετικοί κανόνες και διαδικασίες εργασίας από εκείνους του εστιατορίου και του μπαρ, όπου σεββίρονται και εξυπηρετούνται οι πελάτες.

Με βάση τη φύση της επιτελούμενης εργασίας (Han, 2012, Karatepe, 2013, Karatepe, 2012, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007), οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο έρχονται σε άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες ή όχι.

Κλείνοντας με τα χαρακτηριστικά της θέσης, ζητείται από τους εργαζομένους να σημειώσουν την χρονική διάρκεια απασχόλησής τους σε ετήσια βάση, επιλέγοντας μεταξύ τριών εναλλακτικών: απασχόληση καθ' όλο το έτος, απασχόληση καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου (γύρω στους 6 μήνες) και απασχόληση κατά την περίοδο τουριστικής αιχμής.(δηλαδή Ιούλιο και Αύγουστο) (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη 2009). Με βάση τα τρία παραπάνω επίπεδα διάρκειας απασχόλησης ή διατήρησης της θέσης εργασίας μπορούν να προσδιοριστούν 3 αντίστοιχα επίπεδα σπουδαιότητας της θέσης εργασίας. Αναλυτικότερα, μια θέση απασχόλησης που διατηρείται όλο τον χρόνο είναι πολύ χρήσιμη και σπουδαία για το ξενοδοχείο, άλλη θέση που διατηρείται μόνο κατά τους μήνες τουριστικής αιχμής χαρακτηρίζεται ως ελάχιστα χρήσιμη ή αναλώσιμη, ενώ μια θέση εργασίας που διατηρείται για όλη την τουριστική περίοδο θεωρείται σπουδαία σε μέτριο βαθμό.

Το μοντέλο, και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, ολοκληρώνεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που απασχολούνται στα ελληνικά ξενοδοχεία, περιλαμβάνοντας τα εξής:

Ζητείται από τους εργαζομένους να συμπληρώσουν δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο: άνδρας ή γυναίκα (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Karatepe, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Sina et.al., 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009), την ηλικία δηλαδή κάτω των 20 ετών, 21 – 30, 31 – 40, 41 -50, 51 – 60 και άνω των 60 ετών (Iun and Huang, 2007, Mia and Patiar, 2008, Tsai, Chen and

Fang, 2009), την οικογενειακή κατάσταση (ελεύθερος/η, παντρεμένος/η – σύμφωνο συμβίωσης, διαζευγμένος/η - χήρος/α) και εάν έχουν παιδιά ή όχι.

Επίσης, καταγράφεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Iun and Huang, 2007, Karatepe. 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Sina et.al., 2005, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wadongo et.al., 2010), επιλέγοντας μεταξύ 8 εναλλακτικών επιλογών: Δημοτικό - Γυμνάσιο, Λύκειο, ΕΠΑΛ – Σχολή ΟΑΕΔ, ΙΕΚ, ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό. Στις δύο επόμενες ερωτήσεις διερευνάται η συνάφεια της εκπαίδευσης τόσο με τη θέση και το αντικείμενο εργασίας, όσο και με τον τουρισμό. Πρόκειται για δύο χαρακτηριστικά αρκετά σημαντικά, που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικότερα, ο κάθε εργαζόμενος καλείται να απαντήσει εάν η σχολή από την οποία αποφοίτησε είναι σχετική ή όχι με τη θέση εργασίας του, καθώς και με τον κλάδο του τουρισμού.

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν τα έτη εργασιακής τους εμπειρίας στον κλάδο του τουρισμού ή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας τους (Gu and Chi Sen Siu, 2009, Han, 2012, Li, Sanders and Frenkel, 2012, Mia and Patiar, 2008, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wadongo et.al., 2010). Εδώ ακολουθείται μια προσέγγιση ελαφρώς αναλυτικότερη στα πρώτα 5 έτη της εμπειρίας (Mia and Patiar, 2008, Tsai, Chen and Fang, 2009, Wadongo et.al., 2010) ενώ στη συνέχεια καταγράφεται ανά πενταετία μέχρι την ολοκλήρωση του εργασιακού βίου. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορούν να εντάξουν την εμπειρία τους σε μια από τις εξής 9 κατηγορίες: λιγότερο από 1 έτος, μέχρι και 2, 5, 10, 15, 20, 25, 30 και πάνω από 30 έτη εμπειρίας στον τουρισμό ή στη θέση εργασίας.

Τέλος, καταγράφεται η εργασιακή σχέση σύμφωνα με τις ώρες εργασίας και πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν εάν εργάζονται με πλήρη ή μερική απασχόληση (Tsai, Chen and Fang, 2009). Πρόκειται για χαρακτηριστικό που συνδέεται άμεσα με το ποσό του μισθού που λαμβάνει ο εργαζόμενος και αποτελεί σημαντική πληροφορία κατά την ανάλυση και ερμηνεία αυτού. Παράλληλα, καταγράφεται και η φύση του ωραρίου εργασίας, δηλαδή αν πρόκειται για συνεχές ωράριο, διακοπτόμενο ή βάρδια. Το διακοπτόμενο ωράριο μαζί με τις βάρδιες αποτελούν σημαντική ιδιαιτερότητα και δυσκολία των ξενοδοχειακών και τουριστικών επαγγελμάτων.

### **7.7 Διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων**

Ο σκοπός της εμπειρικής έρευνας, του μοντέλου και του σχετικού ερευνητικού εργαλείου ήταν διττός. Πρώτα η καταγραφή των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στα ελληνικά ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών. Έπειτα, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των ανταμοιβών και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων, ανάλογα και με τα χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκε εάν η παροχή ανταμοιβών ασκεί επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχείων.

Ο πρώτος σκοπός υλοποιήθηκε με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων περιγραφικής ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα (κεφάλαιο 9). Ο δεύτερος σκοπός προϋποθέτει τη σύνθεση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων, όπως αυτά περιγράφονται στη συνέχεια.

Αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία επισημαίνονται τα εξής. Η απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας. Αυτή αποτυπώθηκε με 9 δείκτες και συγκεκριμένα ικανοποίηση πελατών, επίτευξη στόχων, απόδοση στην εργασία (γενικά, όγκος, ποιότητα), πρόταση καινοτόμων ιδεών, ικανότητες προσαρμογής, πρόληψης και επικοινωνίας. Επισημαίνεται ότι οι παραπάνω δείκτες ενοποιήθηκαν σε μια μεταβλητή, τη συνολική απόδοση (κεφάλαιο 10, ενότητα 10.2). Ανάλυση και βιβλιογραφικές αναφορές για τους δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν υπάρχουν στο κεφάλαιο 3, ενότητα 3.4 (σελ.: 85-90) και στον πίνακα 3.1 (σελ.: 83-84) και στο κεφάλαιο 4, ενότητα 4.3 πίνακα 4.2 (σελ.: 98-99).

Για να διερευνηθεί η σχέση των ανταμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, κατασκευάστηκε ένας σημαντικός αριθμός ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας, ομαδοποιημένα σε τρεις άξονες, ως εξής:

1. Η ύπαρξη μη οικονομικών – ψυχολογικών ανταμοιβών στον χώρο εργασίας διαφοροποιεί την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;
2. Η ύπαρξη έμμεσα οικονομικών ανταμοιβών στον χώρο εργασίας διαφοροποιεί την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;

3. Η ύπαρξη άμεσα οικονομικών ανταμοιβών στον χώρο εργασίας διαφοροποιεί την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;

Ειδικότερα. πραγματοποιήθηκαν 23 έλεγχοι, ένας για κάθε ανταμοιβή χωριστά, και συγκεκριμένα για την εργασιακή σταθερότητα, τις καλές συνθήκες εργασίας, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, την ευκαιρία ανάληψης ευθύνης, την προσωπική ανάπτυξη, τις ευκαιρίες προαγωγής, την ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων, την ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών (8 μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές), την παροχή ασφάλισης, την άδεια με αποδοχές, το ρεπό, την παροχή δωρεάν διατροφής, διαμονής, ενδυμασίας, την παροχή άλλων ειδών/υπηρεσιών (7 έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές), τον μισθό, το φιλοδώρημα, τα μπόνους, την αύξηση μισθού, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα σχέδια διανομής μετοχών, τις προμήθειες και την υπερωριακή αμοιβή (8άμεσα οικονομικές ανταμοιβές).

Η ανάλυση και οι βιβλιογραφικές αναφορές για τις ανταμοιβές των εργαζομένων που χρησιμοποιήθηκαν υπάρχουν στο κεφάλαιο 2, ενότητα 2.3 (σελ.: 60-69) και ενότητα 2.4 πίνακας 2.2 (σελ.: 70-74).

4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα διαφοροποιούν την εργασιακή τους απόδοση;
5. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα διαφοροποιούν την εργασιακή τους απόδοση;
6. Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν;

Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν 18 έλεγχοι, ένας για καθένα χαρακτηριστικό ξεχωριστά, και ειδικότερα για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα παιδιά, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη συνάφεια της εκπαίδευσης με τον τουρισμό και τη θέση εργασίας, την εργασιακή εμπειρία στον τουρισμό ή στη θέση εργασίας, την πλήρη ή μερική απασχόληση, το ωράριο εργασίας (10 χαρακτηριστικά εργαζομένου), το επίπεδο ιεραρχίας, το τμήμα εργασίας, την άμεση επαφή-επικοινωνία με τους πελάτες, την χρονική διάρκεια απασχόλησης σε ετήσια βάση (4 χαρακτηριστικά θέσης εργασίας). τα αστέρια του ξενοδοχείου απασχόλησης, ο αριθμός δωματίων και ο αριθμός εργαζομένων, η τοποθεσία, καθώς και ο τύπος του ξενοδοχείου απασχόλησης (5 χαρακτηριστικά ξενοδοχειακής μονάδας).

Αντίστοιχη ανάλυση και βιβλιογραφικές αναφορές για τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, και τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, υπάρχουν στο κεφάλαιο 6, στις ενότητες 6.2, 6.3 και 6.4 (σελ.: 145-154).

Έπειτα βάσει των παραπάνω και με οδηγό τα αποτελέσματα από τους ελέγχους του δεύτερου άξονα ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκαν οι παρακάτω εξειδικευμένοι έλεγχοι.

7. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, για την εκάστοτε ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν;
8. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, χωρίς συνάφεια σπουδών με τη θέση εργασίας;
9. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, με συναφείς σπουδές με τη θέση εργασίας;
10. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, χωρίς συνάφεια σπουδών με τον κλάδο του τουρισμού;
11. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, με συναφείς σπουδές με τον κλάδο του τουρισμού;
12. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, για την εκάστοτε κατηγορία εργασιακής προϋπηρεσίας στην οποία ανήκουν;
13. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, οι οποίοι δεν διαθέτουν την ιδιότητα του γονέα;
14. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, οι οποίοι διαθέτουν την ιδιότητα του γονέα;
15. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των ανδρών εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;



16. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των γυναικών εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;
17. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, οι οποίοι δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες;
18. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες;
19. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, που λειτουργούν εποχιακά;
20. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, που λειτουργούν σε ετήσια βάση;
21. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων του τμήματος κρατήσεων και υποδοχής των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;
22. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων του τμήματος επισιτισμού, καφέ και μπαρ των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα;
23. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων με θέση υπαλλήλου στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα;
24. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων με θέση προϊσταμένου στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα;
25. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων με θέση διευθυντή στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα;
26. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες τεσσάρων αστερών στην Ελλάδα;
27. Ποιές ανταμοιβές διαφοροποιούν την απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστερών στην Ελλάδα;

Η επιλογή αυτών των χαρακτηριστικών έγινε λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αμέσως προηγούμενης ομάδας ερωτημάτων. Στόχος εδώ ήταν να προκύψουν συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων, στους οποίους η παροχή συγκεκριμένης ανταμοιβής οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

Αυτοί είναι, οι τρεις ευρύτεροι άξονες ερευνητικών ερωτημάτων, στους οποίους δίνει απάντηση η παρούσα εμπειρική έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στα κεφάλαια 9, 10 και 11 της διατριβής.

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού πλαισίου της διατριβής, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε το μοντέλο, το ερωτηματολόγιο και τα ερευνητικά ερωτήματά της. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας.

**ΜΕΡΟΣ Β'**

**Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### **8.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μια σύντομη επισκόπηση στα είδη και τις τεχνικές έρευνας που εφαρμόζονται στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Επίσης, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και η μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν από αυτήν.

#### **8.2 Οι μέθοδοι διεξαγωγής επιστημονικής έρευνας**

Στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες οι μέθοδοι και τεχνικές έρευνας που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη, η μελέτη περίπτωσης, καθώς και η ανάλυση περιεχομένου. Ακολουθεί σύντομη αναφορά για κάθε μια από αυτές.

Το Ερωτηματολόγιο (questionnaire) αποτελεί μια από τις βασικότερες μεθόδους συλλογής δεδομένων, για την εκπόνηση εμπειρικών ερευνών. Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων, τις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σε μια έρευνα. Συνήθως, οι ερωτήσεις εστιάζουν σε πληροφορίες σχετικά με το κύριο θέμα, αντικείμενο της έρευνας, καθώς και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι κλειστού τύπου που οι συμμετέχοντες επιλέγουν από λίστα συγκεκριμένων απαντήσεων, ανοιχτού που οι συμμετέχοντες απαντούν με ελεύθερο κείμενο, και ημι-κλειστού ή αλλιώς ημι-ανοιχτού τύπου, στις οποίες οι συμμετέχοντες έχουν στη διάθεσή τους μια λίστα εναλλακτικών απαντήσεων, αλλά μπορούν και να προσθέσουν δικές τους (Javeau, 2000, Taherdoost, 2016). Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή (Bowling, 2005). Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, δομημένο σε σχετικές ιστοσελίδες (όπως στην google drive, που

χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα) χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο από τους ερευνητές (έναντι του έντυπου) καθώς μειώνει στο ελάχιστο τα έξοδα διεξαγωγής της έρευνας (δηλαδή δεν απαιτεί κόστος εκτύπωσης και αποστολής των ερωτηματολογίων, ούτε έξοδα μετακίνησης και διαμονής του ερευνητή), εξοικονομεί χρόνο ενώ δεν υπόκειται σε γεωγραφικούς περιορισμούς προσέγγισης των συμμετεχόντων (Ryan, et.al., 2002).

Η Συνέντευξη (interview), ουσιαστικά αποτελεί μια συζήτηση μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα στην έρευνα, ώστε ο πρώτος να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες και δεδομένα για τον σκοπό της έρευνάς του (Boeijs and Willis, 2013). Η διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να είναι ελεύθερη ή δομημένη, δηλαδή ο ερευνητής να έχει λίστα με συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες υποβάλλει ή συζητά με τους συμμετέχοντες (Beatty and Willis, 2007, Javeau, 2000, Σταμέλος και Δακοπούλου, 2006). Η συνέντευξη είναι μια πιο ευέλικτη τεχνική, σε σύγκριση με το ερωτηματολόγιο, από την άποψη εμβάθυνσης στις απόψεις, τις πληροφορίες, ακόμη και σε ζητήματα τα οποία ίσως δεν είχε προβλέψει ο ερευνητής. Ωστόσο, η συνέντευξη μειονεκτεί απέναντι στο ερωτηματολόγιο, καθώς απαιτεί χρόνο, έχει χρηματικό κόστος, ενώ είναι δύσκολο να διεξαχθεί σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, κάτι που μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα με ένα ερωτηματολόγιο και μάλιστα ηλεκτρονικό (Vuillemin, Oppert and Guillemin, 2000).

Η Ανάλυση περιεχομένου (content analysis) αποτελεί μια τεχνική έρευνας, η οποία οδηγεί στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων, μέσα από τη μελέτη, κωδικοποίηση και ανάλυση κειμένων (Krippendorff, 2013). Η συγκεκριμένη τεχνική χρησιμοποιείται ευρύτατα στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες, σε περιπτώσεις που οι ερευνητές επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν ανασκόπηση της σχετικής με συγκεκριμένο θέμα βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Για παράδειγμα ερευνητές όπως οι Pnevmatikoudi and Stavrinoudis (2016), Sainaghi (2010), Hult et.al. (2008), Werner and Ward (2004) και Teare (1996) χρησιμοποίησαν την ανάλυση περιεχομένου, ώστε αναλύοντας το κείμενο σχετικών άρθρων, να πραγματοποιήσουν ανασκόπηση της αρθρογραφίας και έρευνας αναφορικά με τις ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με τη μέτρηση της ξενοδοχειακής απόδοσης (θέματα τα οποία πραγματεύεται η παρούσα διατριβή).

Η Μελέτη περίπτωσης (case study) είναι η ερευνητική διαδικασία κατά την οποία μία περίπτωση ή ένας μικρός αριθμός περιπτώσεων διερευνώνται και τα δεδομένα που λαμβάνονται από αυτές τις περιπτώσεις αναλύονται με ποιοτικό τρόπο (Crowe, et.al., 2011), προσφέροντας μια ολιστική περιγραφή ενός συγκεκριμένου θέματος (Yin, 2003). Αυτός ο τύπος έρευνας επιλέγεται με σκοπό να αναδειχθούν συγκεκριμένες λεπτομέρειες από διαφορετικές πηγές δεδομένων (Crowe et.al., 2011). Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί το γεγονός ότι λόγω της λεπτομερούς ανάλυσης προκύπτουν ενδιαφέροντα ευρήματα (Saliya, 2016).

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήθηκαν δύο από τις παραπάνω μεθόδους, τεχνικές. Πιο συγκεκριμένα, με τη βοήθεια της ανάλυσης περιεχομένου πραγματοποιήθηκε η μελέτη και ανασκόπηση της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας που αναφέρεται τόσο στις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων όσο και στη μέτρηση της απόδοσης των ξενοδοχείων, που αποτέλεσαν και τους δύο άξονες του θεωρητικού πλαισίου της διατριβής. Με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε η συλλογή των δεδομένων για την εκπόνηση της σχετικής εμπειρικής έρευνας.

### **8.3 Η μεθοδολογία διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας και ανάλυσης των δεδομένων**

Όπως έχει αναφερθεί, η παρούσα έρευνα στοχεύει να καταγράψει αφενός τις πρακτικές ανταμοιβής που εφαρμόζονται και αφετέρου την ύπαρξη ή όχι επίδρασής τους στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων, στο πλαίσιο μιας διερευνητικής ή εξερευνητικής έρευνας που περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό μεταβλητών.

Παρενθετικά σημειώνεται ότι η διερευνητική ή εξερευνητική έρευνα (exploratory research) χρησιμοποιείται κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες. Βασικός στόχος στην διερευνητική έρευνα είναι να διερευνηθεί ένα πρόβλημα ώστε να παραχθούν πληροφορίες (Stebbins, 2001). Η εν λόγω έρευνα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που πρέπει να οριστεί επακριβώς το πρόβλημα, να αναπτυχθεί μια υπόθεση, να αποκτηθούν πρόσθετες πληροφορίες πριν από την ανάπτυξη μιας προσέγγισης, να οριστούν προτεραιότητες για περαιτέρω εξέταση και πλεονέκτημά

της αποτελεί η δυνατότητα που δίνει για εξέταση όλων των πτυχών του προβλήματος, για ολιστική κατανόηση του προβλήματος. (Elman, Gerring and Mahoney, 2020).

Επιστρέφοντας στην παρούσα έρευνα, τελικό σκοπό της αποτελεί η δημιουργία ενός μοντέλου διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μεγάλων κατηγοριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ειδικότερα η υπόδειξη συγκεκριμένων ανταμοιβών που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης για συγκεκριμένα δημογραφικά και εργασιακά προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο (όπως συμβαίνει σε αντίστοιχες έρευνες: Arnolds and Boshoff, 2001, Baruch, Wheeler and Zhao, 2004, Chenevert and Tremblay, 2009, Chiang and Birtch, 2008, Chien, Lawler and Uen, 2010, Ding, Akhtar and Ge, 2009, Merriman and Deckop 2007, Yoon and Sengupta, 2019), το οποίο παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο επτά και εμφανίζεται αυτούσιο στο παράρτημα της διατριβής. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας google forms και απευθυνόταν στο ανθρώπινο δυναμικό (εργαζομένους και στελέχη) των ξενοδοχειακών μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων που δραστηριοποιούνται στην χώρα. Η έρευνα και η συλλογή των απαντήσεων διήρκεσε ένα έτος και διεξήχθη από τα μέσα Σεπτεμβρίου του 2019 έως τα μέσα Σεπτεμβρίου του 2020.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν δύο ιδιαίτερα αρνητικές συγκυρίες που συγκλόνισαν τον τουριστικό κλάδο παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα και οι οποίες συνέπεσαν με την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Πρώτον, η χρεωκοπία της Thomas cook (Holton, 2019) στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2019 (κατά την αρχή της παρούσας έρευνας) με τις ευνόητες συνέπειες για τον κλάδο του τουρισμού και των ξενοδοχείων παγκοσμίως αλλά και στην χώρα μας.

Δεύτερο και κυριότερο, η πανδημία Covid-19 (από αρχές Μαρτίου του 2020 στην Ελλάδα), με συνέπεια το κλείσιμο των ξενοδοχείων πόλης από τα τέλη Μαρτίου έως και τα μέσα Ιουνίου (ΦΕΚ 857 Β'/14-03-2020, ΦΕΚ 987 Β'/22-03-2020, ΦΕΚ 1633 Β'/29-04-2020, ΦΕΚ 2081 Β'/30-05-2020) και το «μουδιασμένο» άνοιγμα της καλοκαιρινής σεζόν στα μέσα του ίδιου μήνα, με πολλά από τα παραθεριστικά ξενοδοχεία να παραμένουν κλειστά και άλλα να περιορίζουν τη λειτουργία τους, λαμβάνοντας υπόψη και τις απαγορεύσεις μετακίνησης και ταξιδιού για Έλληνες και

αλλοδαπούς. Οι συγκυρίες αυτές, και ιδιαίτερα η δεύτερη, δυσκόλεψαν σε σημαντικό βαθμό την πραγματοποίηση της παρούσας εμπειρικής έρευνας και ιδιαίτερα τη συλλογή απαντήσεων, δεδομένου ότι έπρεπε να προσεγγιστούν κλειστά ξενοδοχεία και άνθρωποι εκτός του χώρου εργασίας τους με αβέβαιο εργασιακό, και όχι μόνο, μέλλον. Η προώθηση του ερωτηματολογίου έγινε κυρίως με χρήση στοιχείων επικοινωνίας των καταγεγραμμένων ξενοδοχειακών μονάδων στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (των ξενοδοχείων από τον ηλεκτρονικό τουριστικό οδηγό του Ξ.Ε.Ε. <https://www.grhotels.gr>) μέσω επανειλημμένων τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών επαφών, μέσω των μεγαλύτερων ενώσεων ξενοδοχοϋπαλλήλων της χώρας και με τη βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Παρά τις δυσκολίες, συγκεντρώθηκαν 663 ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της εφαρμογής google forms. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε φύλλο excel και κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα για την εισαγωγή τους σε λογισμικό στατιστικής ανάλυσης. Μετά τον έλεγχο συμπλήρωσης και τον έλεγχο εγκυρότητας των απαντήσεων, κατάλληλα για στατιστική επεξεργασία κρίθηκαν τα 629 ερωτηματολόγια. Η επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικής ανάλυσης SPSS (statistical package for social sciences v.23).

Μετά από την εισαγωγή των κωδικοποιημένων δεδομένων στο πρόγραμμα, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση με την εξαγωγή σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Με τη βοήθεια πινάκων ποσοστών παρουσιάζονται οι τάσεις αναφορικά με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Για τη διερεύνηση των σχέσεων που εξετάζει η παρούσα έρευνα σχετικά με τις ανταμοιβές των εργαζομένων σε ξενοδοχεία και της εργασιακής τους απόδοσης, αρχικά κωδικοποιήθηκαν οι ανταμοιβές ανάλογα με την ύπαρξή τους ή μη στην περίπτωση του κάθε εργαζόμενου. Στη συνέχεια και για την ανάδειξη του παράγοντα απόδοσης, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για όλες τις επιμέρους μεταβλητές απόδοσης του ερωτηματολογίου. Για την παραγοντική ανάλυση, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος PCA (principal component analysis) και η περιστροφή Varimax. Καθώς το δείγμα της ανάλυσης αφορά σε άνω των 300 περιπτώσεων, αυτή η μέθοδος κρίνεται κατάλληλη (Tabachnick and Fidell, 2013). Στην παραγοντική ανάλυση συμπεριλήφθηκαν οι 7 από τις 9 μεταβλητές απόδοσης που



χρησιμοποιήθηκαν, καθώς η μεταβλητή των νέων ιδεών δεν εφαρμόζεται για όλα τα πόστα εργασίας και η ύπαρξη στόχων αφορούσε μόνο στα 2/3 των συμμετεχόντων. Για την ομαδοποίηση των μεταβλητών που συμπεριλαμβάνονται στον κάθε παράγοντα εργασιακής απόδοσης, χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος τους, αφού προηγουμένως ελέγχθηκε η αξιοπιστία της προτεινόμενης κλίμακας απόδοσης με τη βοήθεια του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας Cronbach- $\alpha$ . Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως 1, με τις τιμές κάτω από 0,70 να θεωρούνται μη ικανοποιητικές, τιμές από 0,70 έως 0,80 ικανοποιητικές και τις τιμές άνω του 0,80 να υποδεικνύουν πολύ υψηλή αξιοπιστία (Pallant, 2020).

Με την ομαδοποίηση των μεταβλητών της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν ενιαίο παράγοντα - μεταβλητή συνολικής απόδοσης, δημιουργείται μια νέα, συνεχής μεταβλητή συνολικής απόδοσης, οι τιμές της οποίας κυμαίνονται και ακολουθούν το εύρος των τιμών της επτά-βάθμιας κλίμακας μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για τις μεταβλητές της απόδοσης, που η τιμή 1 δηλώνει την πολύ χαμηλή απόδοση και το 7 την πολύ υψηλή. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα για τη διεξαγωγή στατιστικών ελέγχων των μέσων όρων απόδοσης του πληθυσμού γενικά αλλά και ειδικά, δηλαδή ανάλογα και με τα δημογραφικά και εργασιακά τους χαρακτηριστικά, κατά την ύπαρξη κάθε μιας από τις ανταμοιβές.

Εξαιτίας του μεγάλου μεγέθους του δείγματος ( $N=629$ ) και του κεντρικού οριακού θεωρήματος, εξασφαλίζονται οι προδιαγραφές για την χρήση παραμετρικών στατιστικών ελέγχων στην παρούσα ανάλυση (Ghasemi and Zahediasl, 2012). Για τον λόγο αυτό, η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής της συνολικής απόδοσης και των ανεξάρτητων μεταβλητών των δημογραφικών, εργασιακών στοιχείων και των ανταμοιβών ελέγχεται με τη βοήθεια των παραμετρικών ελέγχων t-test και ANOVA. Αυτοί οι έλεγχοι προσπαθούν να εντοπίσουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες οφείλονται στο δημογραφικό και εργασιακό προφίλ τους, καθώς επίσης και στην ύπαρξη ή μη όλων των ειδών ανταμοιβών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε η περιγραφή της μεθοδολογίας της διατριβής όσο και της σχετικής εμπειρικής έρευνας. Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα και ευρήματα της εμπειρικής έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

#### 9.1 Εισαγωγή

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων, τα οποία αφορούν αφενός στα δημογραφικά στοιχεία και στο εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και αφετέρου στις συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες, καθώς και την απόδοση στην εργασία τους.

#### 9.2 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων

Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν το δημογραφικό και εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Ελλάδας. Τα ποσοστά αναφέρονται σε 629 έγκυρα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία.

Ο πίνακας 9.1 παρουσιάζει την κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι συμμετείχαν αναλογικά περισσότερες γυναίκες από άνδρες, με ποσοστά 57,6% και 42,4% αντίστοιχα.

**Πίνακας 9.1: Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων**

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	267	42,4%
Γυναίκα	362	57,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.2 εμφανίζει τα αποτελέσματα για την κατανομή των ηλικιών των συμμετεχόντων σε ηλικιακές κλάσεις. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (39%) ήταν μεταξύ 31 και 40 ετών, ακολουθούμενοι από τους νεότερους έως 30 ετών, με 28,6%. Τα άτομα από 41 έως 50 ετών ήταν το 23,5% του δείγματος και τα άτομα άνω των 50 ετών συμμετείχαν σε ποσοστό 8,9%.

**Πίνακας 9.2: Κατανομή ηλικίας σε κλάσεις**

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
Κάτω των 20 ετών	5	0,8%
21 – 30 ετών	175	27,8%
31 – 40 ετών	245	39,0%
41 – 50 ετών	148	23,5%
51 – 60 ετών	52	8,3%
Άνω των 60 ετών	4	0,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, ο πίνακας 9.3 παρουσιάζει ότι το 48,6% είναι ανύπαντροι και το 43,9% παντρεμένοι ή με σύμφωνο συμβίωσης, ενώ ένα μικρό ποσοστό 7,5% είναι διαζευγμένοι ή σε χηρεία.

**Πίνακας 9.3: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων**

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανύπαντρος/η	306	48,6%
Παντρεμένος/η – σύμφωνο συμβίωσης	276	43,9%
Διαζευγμένος/η - χήρος/α	47	7,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.4 αποτυπώνει το εάν οι συμμετέχοντες είναι γονείς. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες με ποσοστό 57,6% δεν έχουν παιδιά, ενώ το υπόλοιπο 42,4% απάντησε θετικά.

**Πίνακας 9.4 – Ύπαρξη τέκνων**

Ύπαρξη τέκνων	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	362	57,6
Ναι	267	42,4
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.5 που ακολουθεί παρουσιάζει το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Επισημαίνεται ότι κατά τη στατιστική επεξεργασία κρίθηκε σκόπιμη η ομαδοποίηση των απαντήσεων σε 5 κατηγορίες επιπέδου εκπαίδευσης. Με μία πρώτη ματιά φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ανώτατων ιδρυμάτων, καθώς το 25% έχει αποφοιτήσει από ΤΕΙ, το 22,4% από ΑΕΙ και ένα ποσοστό της τάξης του 17,8% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συμμετέχουν με ποσοστό 18,9% και οι απόφοιτοι ΙΕΚ συμμετέχουν με 15,9%.

**Πίνακας 9.5: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων**

Μέγιστο επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Δευτεροβάθμια	119	18,9%
ΙΕΚ	100	15,9%
ΤΕΙ	157	25,0%
ΑΕΙ	141	22,4%
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	112	17,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.6 αποτυπώνει την περίπτωση συνάφειας των σπουδών με τη θέση εργασίας για τους συμμετέχοντες. Σχεδόν τα 2/3 με ποσοστό 63,1% απάντησε ότι υπάρχει συνάφεια των σπουδών τους με τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση που εργάζονται, ενώ το υπόλοιπο 36,9% απάντησε αρνητικά, σημειώνοντας ότι δεν υπάρχει συνάφεια των σπουδών με τη θέση εργασίας.

**Πίνακας 9.6: Συνάφεια σπουδών με τη θέση εργασίας**

Συνάφεια σπουδών με θέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	232	36,9%
Ναι	397	63,1%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Αντίστοιχα για τη συνάφεια των σπουδών με τον τουριστικό κλάδο, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 9.7. Και εδώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά, με ποσοστό 54,2%, ενώ το 45,8% απάντησε ότι οι σπουδές τους δεν είναι συναφείς με τα τουριστικά.

**Πίνακας 9.7: Συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό**

Συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	288	45,8%
Ναι	341	54,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.8 που ακολουθεί παρουσιάζει τα έτη εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων στον κλάδο του τουρισμού. Επισημαίνεται ότι κατά τη στατιστική επεξεργασία κρίθηκε σκόπιμη η συγχώνευση ορισμένων κατηγοριών καταλήγοντας τελικά σε 6 κατηγορίες εργασιακής εμπειρίας. Τα μεγαλύτερα ποσοστά, άνω του 20%, εμφανίζονται για τις κατηγορίες έως 5 έτη και έως 10 έτη, με 24,3% και 22,1% αντίστοιχα. Μέχρι 15 έτη εμπειρίας είχε το 15,4% του δείγματος, ενώ με παρόμοια ποσοστά από 12,6% έως 12,9% συμμετείχαν οι υπόλοιπες τρεις κατηγορίες προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 9.8: Έτη εργασιακής εμπειρίας συμμετεχόντων**

Εργασιακή εμπειρία	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 2 έτη	80	12,7%
Πάνω από 2 έως και 5 έτη	153	24,3%

Πάνω από 5 έως και 10 έτη	139	22,1%
Πάνω από 10 έως και 15 έτη	97	15,4%
Πάνω από 15 έως και 20 έτη	79	12,6%
Πάνω από 20 έτη	81	12,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.9 αναφέρεται στη σύμβαση με την οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες. Η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων αφορούσαν σε πλήρη απασχόληση με 91,7%, ενώ μόλις το 8,3% εργάζεται σε καθεστώς μερικής απασχόλησης.

**Πίνακας 9.9: Σύμβαση εργασίας συμμετεχόντων**

Σύμβαση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Μερική απασχόληση	52	8,3%
Πλήρης απασχόληση	577	91,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο τύπος ωραρίου των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στον πίνακα 9.10, που οι περισσότεροι απάντησαν ότι εργάζονται σε συνεχές ωράριο, με ποσοστό 64,4%. Το 23,5% εργάζεται σε βάρδιες και το 12,1% με διακοπτόμενο ωράριο.

**Πίνακας 9.10: Ωράριο εργασίας συμμετεχόντων**

Ωράριο εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Συνεχές	405	64,4%
Διακοπτόμενο	76	12,1%
Βάρδια	148	23,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Η γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων που εργάζονται οι συμμετέχοντες παρουσιάζεται στον πίνακα 9.11 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, στην παρούσα έρευνα εκπροσωπούνται και οι 13 περιφέρειες της Ελλάδας. Η μεγαλύτερη συμμετοχή αφορά στις περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου, με 26,9% και της Κρήτης, με 21,1%, που αποτελούν αθροιστικά σχεδόν το μισό δείγμα, λόγω του μεγάλου αριθμού

καταλυμάτων που διαθέτουν. Αυτές οι δύο περιφέρειες αποτελούν την ναυαρχίδα του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού, όπως φανερώνουν και τα σχετικά στοιχεία (κεφάλαιο 5, ενότητα 5.6). Η χαμηλότερη εκπροσώπηση αφορά στις περιφέρειες Ηπείρου, με 2,4%, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, με 2,2% και Στερεάς Ελλάδας και Δυτικής Μακεδονίας, με το ίδιο ποσοστό, μόλις 0,3%.

**Πίνακας 9.11: Γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων εργασίας των συμμετεχόντων ανά περιφέρεια**

<b>Περιφέρειες Ελλάδας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	169	26,9%
Περιφέρεια Κρήτης	133	21,1%
Περιφέρεια Αττικής	59	9,4%
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	58	9,2%
Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας	49	7,8%
Περιφέρεια Πελοποννήσου	46	7,3%
Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	44	7,0%
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	19	3,0%
Περιφέρεια Θεσσαλίας	19	3,0%
Περιφέρεια Ηπείρου	15	2,4%
Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	14	2,2%
Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας	2	0,3%
Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	2	0,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.12 παρουσιάζει τον αριθμό αστεριών του ξενοδοχείου εργασίας. Τα περισσότερα ξενοδοχεία που εκπροσωπήθηκαν στην έρευνα ήταν πέντε αστέρων με ποσοστό 54,7% και τα υπόλοιπα τεσσάρων αστέρων, με 45,3%.

**Πίνακας 9.12: Αριθμός αστεριών ξενοδοχείου εργασίας**

<b>Αριθμός αστεριών ξενοδοχείου</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
4 αστέρια	285	45,3%
5 αστέρια	344	54,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Για τον αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες, οι απαντήσεις εμφανίζονται στον πίνακα 9.13 που ακολουθεί. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίστηκαν στις ακραίες κατηγορίες έως 50 δωμάτια και από 300 δωμάτια και πάνω, με ποσοστά 27,5% και 29,4% αντίστοιχα. Με παρόμοια ποσοστά, 14,6% και 15,6% εκπροσωπήθηκαν ξενοδοχεία από 51 έως 100 δωμάτια και από 101 δωμάτια έως 200 αντίστοιχα, ενώ το μικρότερο ποσοστό αφορούσε ξενοδοχεία από 201 έως 300 δωμάτια.

**Πίνακας 9.13: Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου εργασίας**

Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέχρι 50 δωμάτια	173	27,5%
51-100 δωμάτια	92	14,6%
101-200 δωμάτια	98	15,6%
201-300 δωμάτια	81	12,9%
Πάνω από 300 δωμάτια	185	29,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων στο ξενοδοχείο που εργάζονται οι συμμετέχοντες, ο πίνακας 9.14 παρουσιάζει ότι οι περισσότερες απαντήσεις αφορούσαν σε καταλύματα με πάνω από 120 άτομα εργαζομένων, με ποσοστό 34,2%. Αυτό είναι λογικό δεδομένου ότι το 29,4% των συμμετεχόντων εργάζονται σε μεγάλα ξενοδοχεία δυναμικότητας άνω των 300 δωματίων. Οι υπόλοιπες κατηγορίες συμμετείχαν με μικρότερα ποσοστά και συγκεκριμένα με 21,1% για καταλύματα που απασχολούν έως 20 εργαζόμενους, με 17,6% καταλύματα με προσωπικό από 21 έως 40 άτομα, με 15,6% καταλύματα με προσωπικό από 41 έως 80 άτομα και μόλις 11,4% καταλύματα με προσωπικό από 81 έως 120 άτομα.

**Πίνακας 9.14: Αριθμός εργαζομένων ξενοδοχείου εργασίας**

Αριθμός εργαζομένων ξενοδοχείου	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέχρι 20 άτομα	133	21,1%
21 - 40 άτομα	111	17,6%
41 - 80 άτομα	98	15,6%



81 - 120 άτομα	72	11,4%
Πάνω από 120 άτομα	215	34,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.15 παρουσιάζει τον τύπο φιλοξενίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες. Στη μεγάλη τους πλειοψηφία, οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ξενοδοχεία παραθερισμού ή χειμερινών διακοπών, σε ποσοστό 73,6%, ενώ το υπόλοιπο 26,4% σε ξενοδοχεία πόλης.

**Πίνακας 9.15: Τύπος φιλοξενίας ξενοδοχείου εργασίας**

Τύπος ξενοδοχείου	Συχνότητα	Ποσοστό
Πόλης	166	26,4%
Παραθερισμού ή χειμερινών διακοπών	463	73,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Για το κομμάτι της άμεσης επαφής και επικοινωνίας με τους πελάτες του ξενοδοχείου, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 9.16. Το 78,5% απάντησαν θετικά ενώ το υπόλοιπο 21,5% απάντησε ότι δεν έχει επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες.

**Πίνακας 9.16: Άμεση επαφή/επικοινωνία με τους πελάτες του ξενοδοχείου**

Άμεση επαφή/επικοινωνία με τους πελάτες	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	135	21,5%
Ναι	494	78,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Αρκετά μοιρασμένες εμφανίζονται οι απαντήσεις στον πίνακα 9.17 για τον τύπο της ετήσιας απασχόλησης στο ξενοδοχείο. Το 50,7% απάντησε ότι εργάζεται σε συνεχή βάση για όλο τον χρόνο και το 49,3% ότι εργάζεται εποχικά.

**Πίνακας 9.17: Ετήσια απασχόληση στο ξενοδοχείο**

Τύπος απασχόλησης στο έτος	Συχνότητα	Ποσοστό
Εποχική απασχόληση	310	49,3%
Συνεχής απασχόληση	319	50,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Ο πίνακας 9.18 παρουσιάζει το τμήμα του ξενοδοχείου στο οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων 41,2% απάντησε ότι εργάζεται στη ρεσεψιόν και τις κρατήσεις και το 23,5% ότι εργάζεται στο επισιτιστικό κομμάτι (δηλαδή εστιατόριο, μπαρ και κουζίνα). Το 18,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εργάζεται στη διεύθυνση ή στο λογιστήριο και το 4,9% στο τμήμα ορόφων και στο τεχνικό τμήμα, ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό 11,8% το οποίο εργάζεται σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου.

**Πίνακας 9.18: Τμήμα απασχόλησης στο ξενοδοχείο**

Τμήμα απασχόλησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Ρεσεψιόν-Κρατήσεις	259	41,2%
Επισιτιστικό/καφέ/μπαρ	148	23,5%
Όροφοι/τεχνικό	31	4,9%
Διεύθυνση/λογιστήριο	117	18,6%
Άλλο	74	11,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην ιεραρχία της επιχείρησης, τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα 9.19 που ακολουθεί. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, με ποσοστό 56,3% είναι υπάλληλοι, ακολουθούμενοι από τους προϊσταμένους τμήματος με 32%. Υπήρξε και ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 11,8% που αφορά σε διευθυντές ή ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου.

**Πίνακας 9.19: Θέση στην ιεραρχία του ξενοδοχείου**

<b>Θέση</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Υπάλληλος	354	56,3%
Προϊστάμενος τμήματος	201	32,0%
Διευθυντής ξενοδοχείου	74	11,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>629</b>	<b>100,0%</b>

### **9.3 Οι πρακτικές ανταμοιβής των συμμετεχόντων**

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων (δηλαδή συχνότητες και περιγραφικά στατιστικά) σε ότι αφορά τις ανταμοιβές που τους παρέχονται από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Ο πίνακας 9.20 παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά την παροχή, ύπαρξη μη οικονομικών ή ψυχολογικών ανταμοιβών στο εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι συμμετέχοντες κατέχουν θέση που τους δίνει την ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων, τουριστών, με ποσοστό 98,4%, ακολουθούμενη από την ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών, με ποσοστό 96,8%. Τη συμβολή της εργασίας τους στην προσωπική τους ανάπτυξη υποστήριξε το 86,2% των συμμετεχόντων και για καλές συνθήκες εργασίας απάντησε το 82,2%. Το 81,7% υποστήριξε ότι το αντικείμενο εργασίας τους κινεί το ενδιαφέρον και το 80,4% ότι κατέχει θέση που απαιτεί ανάληψη ευθύνης. Την ύπαρξη ευκαιριών προαγωγής αναγνώρισε το 65,5% και την ύπαρξη εργασιακής ασφάλειας και σταθερότητας υποστήριξε το 60,9% των συμμετεχόντων. Εντύπωση προκαλούν τα πολύ μεγάλα ποσοστά παροχής μη οικονομικών ανταμοιβών στους συμμετέχοντες που ξεκινούν από σχεδόν 61% και φθάνουν να προσεγγίζουν το 99%, γεγονός που δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα λαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό αυτού του είδους τις ανταμοιβές.

**Πίνακας 9.20: Ύπαρξη μη οικονομικών / ψυχολογικών ανταμοιβών**

<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>	<b>Θετικές απαντήσεις</b>
--	---------------------------

Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	98,4%
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	96,8%
Συμβολή εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη	86,2%
Καλές συνθήκες εργασίας	82,2%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	81,7%
Ανάληψη ευθύνης	80,4%
Ευκαιρίες προαγωγής	65,5%
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	60,9%

Σχετικά με τις έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 9.21 που ακολουθεί. Η παροχή ασφάλισης εμφανίζεται στο 98,3% των περιπτώσεων, όπως αναμένεται ως πρακτική επιβεβλημένη από τη νομοθεσία. Η παροχή δωρεάν γευμάτων στην εργασία εμφανίστηκε στο 83,3% των περιπτώσεων. Το 78,4% υποστήριξε ότι παρέχονται άδειες με αποδοχές, το 68% ότι παρέχεται ρεπό σε κάθε εβδομάδα και το 61,7% ότι παρέχεται από την επιχείρηση ειδική ενδυμασία. Με μικρότερα ποσοστά εμφανίστηκαν η παροχή δωρεάν διαμονής και η παροχή δωρεάν εξοπλισμού και υπηρεσιών, με 42,9% και 34,4% αντίστοιχα.

**Πίνακας 9.21: Ύπαρξη έμμεσα οικονομικών ανταμοιβών**

Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές	Θετικές απαντήσεις
Παρέχεται ασφάλιση	98,3%
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	83,3%
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	78,4%
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	68,0%
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	61,7%
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	42,9%

Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	34,4%
--------------------------------	-------

Ο πίνακας 9.22 παρουσιάζει την παροχή, ύπαρξη άμεσα οικονομικών ανταμοιβών στην εργασία, με ποσοστά αρκετά μικρότερα από αυτά που εμφανίστηκαν παραπάνω. Με εξαίρεση, φυσικά τον μισθό που αποτελεί πάγια και διαχρονικά τη βασική και αδιαμφισβήτητη ανταμοιβή που δίνει ο εργοδότης στον εργαζόμενο. Εξαιρουμένου λοιπόν του μισθού, το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισε η αύξηση του μισθού, με 60,3%. Την πρόσβαση στα φιλοδωρήματα των πελατών υποστήριξε ότι έχει το 50,7% των συμμετεχόντων και η παροχή υπερωριακής ανταμοιβής εντοπίστηκε στο 28,8% των περιπτώσεων. Πρόσβαση σε λοιπά χρηματικά μόνους ανέφερε το 24,6% και σε προμήθειες επί των πωλήσεων το 8,3% των ερωτηθέντων. Ποσοστό επί των κερδών της επιχείρησης δήλωσε ότι λαμβάνει μόλις το 2,1% και παροχή μετοχών της επιχείρησης ως μορφή ανταμοιβής δήλωσε μόλις το 1,3%.

**Πίνακας 9.22: Ύπαρξη άμεσα οικονομικών ανταμοιβών**

<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>	<b>Θετικές απαντήσεις</b>
Μισθός	100%
Αύξηση μισθού	60,3%
Φιλοδωρήματα	50,7%
Υπερωριακή αμοιβή	28,8%
Χρηματικά μόνους	24,6%
Προμήθεια επί των πωλήσεων	8,3%
Ποσοστό επί των κερδών	2,1%
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	1,3%

Ο πίνακας 9.23 παρουσιάζει τις μηνιαίες μισθολογικές κλίμακες στις οποίες ανήκουν οι συμμετέχοντες. Επισημαίνεται ότι κατά τη στατιστική επεξεργασία κρίθηκε

σκόπιμη η ομαδοποίηση των απαντήσεων σε 5 μισθολογικές κλίμακες. Όπως παρουσιάζει ο πίνακας 9.23, οι περισσότεροι συμμετέχοντες βρίσκονται στην κλίμακα από 901 έως 1.100 ευρώ τον μήνα με 23,5% και οι κατηγορίες από 1.100 έως 1.500 και μέχρι 800 ευρώ τον μήνα αντιπροσωπεύουν το 21,9% και το 21,6% των περιπτώσεων αντίστοιχα. Από 800 έως 900 ευρώ μηνιαίως λαμβάνει το 18,6% και με μισθό πάνω από 1.500 ευρώ αμείβεται το 14,3% του δείγματος.

**Πίνακας 9.23: Καθαρός μηνιαίος μισθός συμμετεχόντων (5 κατηγορίες)**

<b>Μισθολογικές κλίμακες</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Έως 800 ευρώ	21,6%	21,6%
801 – 900 ευρώ	18,6%	40,2%
901 – 1100 ευρώ	23,5%	63,8%
1101 – 1500 ευρώ	21,9%	85,7%
Πάνω από 1500 ευρώ	13,4%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Σχετικά με το φιλοδώρημα που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες, ως ποσοστό του μισθού τους, οι απαντήσεις τους εμφανίζονται στον πίνακα 9.24. Εδώ εντοπίζεται ότι στο μεγαλύτερο με διαφορά ποσοστό (63,4%) των ατόμων που λαμβάνουν φιλοδώρημα, το ποσό του φιλοδορήματος αντιστοιχεί μέχρι και 10% του μισθού τους. Με μικρότερα ποσοστά συμμετείχαν οι κατηγορίες από 11%-20% του μισθού και από 21%-30% του μισθού με 18,9% και 8,8% επί του συνόλου αντίστοιχα. Οι υπόλοιπες κατηγορίες εμφάνισαν αρκετά μικρότερα ποσοστά με φθίνουσα τάση όσο αυξάνεται το φιλοδώρημα ως ποσοστό επί του μισθού, από 3,6% για την κατηγορία 31%-40% μέχρι 0,3% για τις τέσσερις τελευταίες κατηγορίες.

**Πίνακας 9.24: Ύψος φιλοδορήματος**

<b>Ποσοστό φιλοδορημάτων επί</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό</b>
----------------------------------	----------------	-------------------

του μισθού		ποσοστό
Μέχρι 10% του μισθού	63,4%	63,4%
11% - 20% του μισθού	18,9%	82,3%
21% - 30% του μισθού	8,8%	91,2%
31% - 40% του μισθού	3,8%	95,0%
41% - 50% του μισθού	3,2%	98,1%
51% - 60% του μισθού	0,6%	98,7%
61% - 70% του μισθού	0,3%	99,1%
71% - 80% του μισθού	0,3%	99,4%
81% - 90% του μισθού	0,3%	99,7%
Πάνω από 90% του μισθού	0,3%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Ο πίνακας 9.25 παρουσιάζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα για το ύψος του ετήσιου μόνου που λαμβάνουν τα άτομα που απάντησαν θετικά στην παροχή αυτή της ανταμοιβής. Και εδώ οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στις μικρότερες κατηγορίες, με το 83,4% να απαντά αθροιστικά ότι λαμβάνει ετήσια μόνου έως το 30% του μισθού του. Μόνου από 31% έως 80% του μισθού δήλωσε ότι λαμβάνει το 8,7% των εργαζομένων και από 81% και άνω απάντησε το 8% όσων δήλωσαν ότι λαμβάνουν ετήσια μόνου.

**Πίνακας 9.25: Ύψος ετήσιου μόνου**

Ποσοστό ετήσιου μόνου επί του μισθού	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 10% του μισθού	57,6%	57,6%
11% - 20% του μισθού	15,9%	73,5%
21% - 30% του μισθού	9,9%	83,4%
31% - 40% του μισθού	0,7%	84,1%
41% - 50% του μισθού	5,3%	89,4%
51% - 60% του μισθού	2,0%	91,4%
71% - 80% του μισθού	0,7%	92,1%
81% - 90% του μισθού	2,0%	94,0%
Πάνω από 90% του μισθού	6,0%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Αναφορικά με την περιοδικότητα αύξησης του μισθού, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 9.26 που ακολουθεί. Περίπου το 40% του δείγματος απάντησε ότι ο μισθός παραμένει σταθερός, ενώ για ετήσια αύξηση μίλησε το 20,7%

του δείγματος. Το 15,7% απάντησε ότι ο μισθός αυξάνεται κάθε δύο χρόνια και το 10,2% κάθε τρία χρόνια ή τρεις σεζόν. Το υπόλοιπο 13,7% απάντησε ότι ο μισθός αυξάνεται σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου.

**Πίνακας 9.26: Περιοδικότητα αύξησης του μισθού**

Περίοδοι αύξησης του μισθού	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	39,7%	39,7%
Ανά 1 έτος/σεζόν	20,7%	60,4%
Ανά 2 έτη/σεζόν	15,7%	76,2%
Ανά 3 έτη/σεζόν	10,2%	86,3%
Άνω των 3 ετών/σεζόν	13,7%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Για το ποσοστό αύξησης μισθού για τα άτομα που δήλωσαν ότι λαμβάνουν αύξηση, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 9.27. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (ποσοστό 47,0%) απάντησαν ότι έχουν δεχτεί αύξηση μισθού έως και 3%. Το 25,1% απάντησε ότι έχει δεχτεί αύξηση από 3,1% έως 6%, το 10,1% των ατόμων δέχθηκε αύξηση από 6,1 έως 9% και αύξηση άνω του 9% υποστήριξε ότι έλαβε το 17,8% των συμμετεχόντων, όσων λαμβάνουν αυξήσεις μισθού.

**Πίνακας 9.27: Ποσοστό αύξησης μισθού**

Ποσοστό αύξησης του μισθού	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 3%	49,7%	49,7%
3,1% – 6%	24,4%	74,1%
6,1% – 9%	9,2%	83,2%
Πάνω από 9%	16,8%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις προτιμήσεις και την ικανοποίησή τους για τις ανταμοιβές που λαμβάνουν και την εργασία τους.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν το είδος της ανταμοιβής που τους παρακινεί περισσότερο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται σε ποσοστά με φθίνουσα



κατάταξη στον πίνακα 9.28 που ακολουθεί. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων, με ποσοστό 88% απάντησε ότι η πιο επιθυμητή ανταμοιβή είναι ο μισθός. Γεγονός απολύτως λογικό αφού ο μισθός είναι η κύρια ανταμοιβή για την οποία εργάζεται ο άνθρωπος, ώστε να καλύψει τις βασικές και όχι μόνο ανάγκες του. Οι υπόλοιπες ανταμοιβές συμμετείχαν με ποσοστά κάτω του 50%, όπως η αύξηση μισθού με 41,7%, οι καλές συνθήκες εργασίας με 40%, η εργασιακή ασφάλεια με 34,5%, οι παροχές ασφάλισης με 33,7% και η παροχή ρεπό με 33,1%. Η μη οικονομική ανταμοιβή προσωπική ανάπτυξη επιλέχθηκε από το 27,5% των συμμετεχόντων, τα μπόνους από το 20,8% και οι άδειες με αποδοχές από το 20,5% του δείγματος. Οι ευκαιρίες προαγωγής στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να παρακινούν το 19,9% των συμμετεχόντων, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας το 18,4%, οι δωρεάν παροχές διατροφής, διαμονής και ενδυμασίας το 17,8% και οι υπερωριακές αμοιβές το 17,5%. Η πρόσβαση στο φιλοδώρημα παρακινεί το 14% των συμμετεχόντων και η ευκαιρία πρόσβασης σε θέσεις ευθύνης το 11,9%. Οι υπόλοιπες πρακτικές αμοιβών συμμετείχαν με ποσοστά κάτω του 10%, με τη μικρότερη παρακίνηση να εντοπίζεται από το σχέδιο διανομής μετοχών, με μόλις το 1,1% των συμμετεχόντων να την έχουν επιλέξει.

**Πίνακας 9.28: Αποτελέσματα προτίμησης ανταμοιβών**

<b>Ανταμοιβές</b>	<b>Ποσοστό προτίμηση</b>
Μισθός	80,8%
Καλές συνθήκες εργασίας	48,0%
Αύξηση μισθού	41,7%
Εργασιακή ασφάλεια	34,5%
Παροχές υγείας - συνταξιοδότησης (ασφάλιση)	33,7%
Ρεπό	33,1%
Προσωπική ανάπτυξη	27,5%
Μπόνους	20,8%
Άδεια με αποδοχές	20,5%

Ευκαιρίες προαγωγής	19,9%
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	18,4%
Παροχή δωρεάν διατροφής / διαμονής / ενδυμασίας	17,8%
Υπερωριακή αμοιβή	17,5%
Φιλοδώρημα	14,0%
Ευκαιρία ανάληψης ευθύνης	11,9%
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	6,8%
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	5,7%
Προμήθειες	5,2%
Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη	3,0%
Παροχή άλλων ειδών/υπηρεσιών	1,6%
Σχέδιο διανομής μετοχών	1,1%

Ο πίνακας 9.29 παρουσιάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ανταμοιβές στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζονται. Γενικά οι συμμετέχοντες εμφανίζονται ικανοποιημένοι, αφού αρνητικά απάντησε ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 17,6% και θετικά το 67,2%, ενώ αθροιστικό ποσοστό κοντά στο 50% απάντησε ότι είναι αρκετά η πολύ ικανοποιημένο από τις ανταμοιβές. Το 15,1% απάντησε ότι είναι ουδέτερο.

**Πίνακας 9.29: Βαθμός ικανοποίησης από τις ανταμοιβές  
εργασίας στο ξενοδοχείο**

<b>Βαθμός ικανοποίησης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ δυσαρεστημένος/η	3,0%	3,0%
Αρκετά δυσαρεστημένος	5,6%	8,6%

Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η	9,1%	17,6%
Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η	15,1%	32,8%
Ελαφρώς ικανοποιημένος/η	20,5%	53,3%
Αρκετά ικανοποιημένος/η	34,2%	87,4%
Πολύ ικανοποιημένος/η	12,6%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Η αντίστοιχη ικανοποίηση από την εργασία στο ξενοδοχείο εμφανίζεται στον πίνακα 9.30. Τα αποτελέσματα είναι παρόμοια με αυτά του προηγούμενου πίνακα, αφού αρνητικά απάντησε ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 13,5% και ικανοποιημένο δήλωσε το 76% των συμμετεχόντων. Σχεδόν το 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του στο ξενοδοχείο και μόλις το 10,5% εξέφρασε ουδετερότητα.

**Πίνακας 9.30: Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο ξενοδοχείο**

<b>Βαθμός ικανοποίησης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ δυσαρεστημένος/η	1,6%	1,6%
Αρκετά δυσαρεστημένος/η	4,8%	6,4%
Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η	7,2%	13,5%
Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η	10,5%	24,0%
Ελαφρώς ικανοποιημένος/η	16,7%	40,7%
Αρκετά ικανοποιημένος/η	39,1%	79,8%
Πολύ ικανοποιημένος/η	20,2%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Για τον βαθμό στον οποίο η εργασία παρέχει κίνητρο στους εργαζόμενους, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζονται στον πίνακα 9.31 που ακολουθεί. Ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 13,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι τα κινήτα είναι ελαφρώς χαμηλά έως πολύ χαμηλά και το 23,2% απάντησε ότι ο βαθμός παροχής κινήτρων είναι μέτριος. Για ελαφρώς υψηλό και αρκετά υψηλό βαθμό κινήτρων μίλησε το 53,3% και για πολύ υψηλό βαθμό κινήτρων το 10% των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 9.31: Βαθμός παροχής κινήτρων από την παρούσα εργασία**

<b>Βαθμός κινήτρων</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ χαμηλό	3,2%	3,2%
Αρκετά χαμηλό	5,4%	8,6%
Ελαφρώς χαμηλό	4,9%	13,5%
Μέτριο	23,2%	36,7%
Ελαφρώς υψηλό	22,6%	59,3%
Αρκετά υψηλό	30,7%	90,0%
Πολύ υψηλό	10,0%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

#### **9.4 Η απόδοση των συμμετεχόντων**

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε ότι αφορά την ατομική τους απόδοση στην εργασία.

Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν επίσης για την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης του μέσου πελάτη που εξυπηρέτησαν. Όπως δείχνει ο πίνακας 9.32, σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων, με ποσοστό 98,1%, υποστήριξε ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, με το αθροιστικό ποσοστό 95,3% να υποστηρίζει ότι ικανοποίησε τον πελάτη σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

**Πίνακας 9.32: Βαθμός ικανοποίησης του μέσου πελάτη που**

**εξυπηρετήθηκε από τους συμμετέχοντες**

<b>Βαθμός ικανοποίησης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ δυσαρεστημένος/η	0,0%	0,0%
Αρκετά δυσαρεστημένος/η	0,2%	0,2%
Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η	0,2%	0,3%
Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η	1,6%	1,9%
Ελαφρώς ικανοποιημένος/η	2,9%	4,8%
Αρκετά ικανοποιημένος/η	53,6%	58,3%
Πολύ ικανοποιημένος/η	41,7%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Για τον βαθμό επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στην αρχή της σεζόν, τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων εμφανίζονται στον πίνακα 9.33. Από τον πίνακα προκύπτει ότι ξεκάθαροι στόχοι είχαν τεθεί για τα 2/3 των συμμετεχόντων (ποσοστό 67,1%). Από αυτούς, μόλις το 8,1% απάντησε ότι πέτυχε μέχρι και το 50% των στόχων, ενώ το υπόλοιπο 91,9% δήλωσε ότι κατάφερε την επίτευξη του 70% και άνω των στόχων που τέθηκαν. Περίπου οι μισοί

συμμετέχοντες, σε ποσοστό 48,8%, υποστήριξαν ότι κατάφεραν το 90% των στόχων που τέθηκαν στην αρχή της σεζόν. Επισημαίνεται ότι ποσοστό 32,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν τους είχαν τεθεί σαφείς στόχοι για τη σεζόν.

**Πίνακας 9.33: Βαθμός επίτευξης στόχων που τέθηκαν για τη σεζόν**

<b>Βαθμός επίτευξης στόχων</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Ποσοστό Απαντήσεων όπου τέθηκαν στόχοι</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Επίτευξη 0% των στόχων	0,2%	0,2%	0,2%
Επίτευξη 10% των στόχων	1,0%	1,4%	1,7%
Επίτευξη 30% των στόχων	0,8%	1,2%	2,8%
Επίτευξη 50% των στόχων	3,5%	5,2%	8,1%
Επίτευξη 70% των στόχων	18,4%	27,5%	35,5%
Επίτευξη 90% των στόχων	32,8%	48,8%	84,4%
Επίτευξη 100% των στόχων	10,5%	15,6%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	67,1%	<b>100,0%</b>	
Δεν τέθηκαν στόχοι	32,9%		
<b>Γενικό σύνολο</b>	<b>100,0%</b>		

Ο πίνακας 9.34 παρουσιάζει τον βαθμό απόδοσης των εργαζομένων απέναντι στα καθημερινά τους καθήκοντα γενικά, σύμφωνα με τους ίδιους. Για πολύ κακή έως μέτρια απόδοση μίλησε μόλις το 2,2% των συμμετεχόντων, ενώ ένα αθροιστικό ποσοστό άνω του 88% πιστεύει ότι η καθημερινή απόδοση του ήταν αρκετά καλή η πολύ καλή.

**Πίνακας 9.34: Βαθμός απόδοσης απέναντι στα καθημερινά καθήκοντα**

<b>Βαθμός απόδοσης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,5%	0,5%
Αρκετά κακή	0,8%	1,3%
Κακή	0,0%	1,3%
Μέτρια	1,0%	2,2%
Καλή	9,2%	11,4%
Αρκετά καλή	53,6%	65,0%
Πολύ καλή	35,0%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Σχετικά με την απόδοση με βάση την ποσότητα καθημερινής εργασίας που έφεραν εις πέρας οι συμμετέχοντες, τα αποτελέσματα είναι παρόμοια με προηγουμένως όπως δείχνει ο πίνακας 9.35. Για πολύ κακή έως μέτρια απόδοση μίλησε το 2,1% και από καλή ως πολύ καλή απόδοση με βάση την ποσότητα καθημερινής εργασίας δήλωσε ότι εμφάνισε περίπου το 98% των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 9.35: Βαθμός απόδοσης με βάση την ποσότητα  
εργασίας που πραγματοποιήθηκε**

<b>Βαθμός απόδοσης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,2%	0,2%
Αρκετά κακή	0,6%	0,8%
Κακή	0,0%	0,8%
Μέτρια	1,3%	2,1%
Καλή	11,1%	13,2%
Αρκετά καλή	45,6%	58,8%

Πολύ καλή	41,2%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Η απόδοση με βάση την ποιότητα της παρεχόμενης καθημερινής εργασίας εμφανίζεται ακόμα μεγαλύτερη στον πίνακα 9.36, σε σχέση με τα προηγούμενα αποτελέσματα. Σε κακή απόδοση αναφέρθηκε αθροιστικά μόλις το 1% των συμμετεχόντων, ενώ σχεδόν το σύνολο, αθροιστικό ποσοστό 99%, υποστήριξε ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κυμαίνεται από μέτρια έως πολύ καλή, με πάνω από τις μισές απαντήσεις (ποσοστό 51,2%) να συγκεντρώνονται στην κατηγορία της αρκετά καλής ποιοτικά απόδοσης.

**Πίνακας 9.36: Βαθμός απόδοσης με βάση την ποιότητα  
εργασίας που πραγματοποιήθηκε**

<b>Βαθμός απόδοσης</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,5%	0,5%
Αρκετά κακή	0,3%	0,8%
Κακή	0,2%	1,0%
Μέτρια	1,7%	2,7%
Καλή	11,3%	14,0%
Αρκετά καλή	51,2%	65,2%
Πολύ καλή	34,8%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Ο πίνακας 9.37 που ακολουθεί παρουσιάζει τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες προτείνουν συγκεκριμένες ενέργειες για τη βελτίωση της παρεχόμενης εργασίας. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι (32,1%) καταθέτουν προτάσεις βελτίωσης κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα (28,5%). Ένα αθροιστικό ποσοστό,



της τάξης του 8,4% απάντησε ότι καταθέτει προτάσεις πιο σπάνια, μία φορά σε κάποια έτη ή μια φορά ανά σεζόν, ενώ υπήρξε και ένα μικρό ποσοστό 5,6% το οποίο δήλωσε ότι δεν έχει καταθέσει ποτέ μία πρόταση βελτίωσης.

**Πίνακας 9.37: Συχνότητα προτάσεων από τους συμμετέχοντες  
για βελτίωση της εργασίας**

Συχνότητα προτάσεων	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	5,6%	5,6%
Μία φορά σε κάποια έτη / σεζόν	2,2%	7,8%
Μια φορά το έτος ή τη σεζόν περίπου	6,2%	14,0%
Δύο με τρεις φορές το έτος / σεζόν περίπου	18,3%	32,3%
Κάθε δίμηνο περίπου	7,2%	39,4%
Κάθε μήνα περίπου	28,5%	67,9%
Κάθε εβδομάδα περίπου	32,1%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Η άποψη των συμμετεχόντων για την προσαρμοστικότητα τους σε αλλαγές στην εργασία παρουσιάζεται στον πίνακα 9.38. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι ένα αθροιστικό ποσοστό άνω του 75% διαθέτει αρκετά καλή ή πολύ καλή προσαρμοστικότητα ενώ το 20,2% διαθέτει καλή προσαρμοστικότητα. Αρνητικά απάντησε μόλις το 1% των συμμετεχόντων και το 2,7% απάντησε ότι παρουσιάζει μέτρια προσαρμοστικότητα.

**Πίνακας 9.38: Βαθμός ικανότητας προσαρμογής σε αλλαγές στην εργασία**

<b>Βαθμός ικανότητας</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,5%	0,5%
Αρκετά κακή	0,3%	0,8%
Κακή	0,2%	1,0%
Μέτρια	2,7%	3,7%
Καλή	20,2%	23,8%
Αρκετά καλή	46,3%	70,1%
Πολύ καλή	29,9%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Το θέμα της ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών στην εργασία παρουσιάζεται στον πίνακα 9.39, που συνοψίζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Για καλή έως και πολύ καλή ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών μίλησε το 94,4% των συμμετεχόντων, ενώ αρνητικά απάντησε ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του 1,6%.

**Πίνακας 9.39: Βαθμός ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών στην εργασία**

<b>Βαθμός ικανότητας</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,5%	0,5%
Αρκετά κακή	0,3%	0,8%
Κακή	0,8%	1,6%
Μέτρια	4,0%	5,6%
Καλή	17,2%	22,7%
Αρκετά καλή	43,6%	66,3%
Πολύ καλή	33,7%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Τέλος, τα αντίστοιχα αποτελέσματα για τον βαθμό της ικανότητας επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες που διαθέτουν οι συμμετέχοντες, εμφανίζονται στον πίνακα 9.40. Και εδώ οι απόψεις είναι πολύ θετικές, με το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων να συγκεντρώνονται στις κατηγορίες αρκετά καλής και πολύ καλής επικοινωνίας, με 41,8% και 42,9% αντίστοιχα, ενώ αρνητικά απάντησε μόλις το 1% των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 9.40: Βαθμός ικανότητας επικοινωνίας με πελάτες και συνεργάτες στην εργασία**

<b>Βαθμός ικανότητας</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Πολύ κακή	0,2%	0,2%
Αρκετά κακή	0,6%	0,8%
Κακή	0,2%	1,0%
Μέτρια	1,9%	2,9%
Καλή	12,4%	15,3%
Αρκετά καλή	41,8%	57,1%
Πολύ καλή	42,9%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Επιπροσθέτως των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που απευθύνθηκαν σε όλους τους συμμετέχοντες, υπήρξαν και δύο ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν αποκλειστικά τους 74 συμμετέχοντες που ήταν διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν στο μέσο ετήσιο ποσοστό πληρότητας του ξενοδοχείου και στο μέσο ετήσιο ποσοστό των υπαλλήλων που αποχωρούν οικειοθελώς από την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των διευθυντών παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Ο πίνακας 9.41 παρουσιάζει τα αποτελέσματα αναφορικά με τη μέση ετήσια ή ανά σεζόν πληρότητα του ξενοδοχείου. Η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών αναφέρθηκε σε πληρότητα άνω του 60%, με ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξης του

90,5%. Το 32,4% απάντησε ότι η μέση πληρότητα κυμαίνεται μεταξύ 81-90% και το 28,4% απάντησε για πληρότητα από 71% έως 80%, ενώ οι κατηγορίες πληρότητας δωματίων 61-70% και 91-100% εμφάνισαν το ίδιο ποσοστό απαντήσεων 14,9%.

#### Πίνακας 9.41: Ποσοστό πληρότητας δωματίων

ξενοδοχείου ετησίως ή ανά σεζόν

Ποσοστό πληρότητας δωματίων	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
21% - 30%	1,4%	1,4%
41% - 50%	5,4%	6,8%
51% - 60%	2,7%	9,5%
61% - 70%	14,9%	24,3%
71% - 80%	28,4%	52,7%
81% - 90%	32,4%	85,1%
91% - 100%	14,9%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

Για τις μέσες ετήσιες ή ανά σεζόν οικειοθελείς αποχωρήσεις εργαζομένων από το ξενοδοχείο, τα αποτελέσματα των απαντήσεων των διευθυντών εμφανίζονται στον πίνακα 9.42 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, το 64,9% των διευθυντών απάντησε ότι οι μέσες ετήσιες οικειοθελείς αποχωρήσεις φτάνουν μέχρι το 10% και το 12,2% απάντησε ότι κυμαίνονται από 11-20%. Οι κατηγορίες για ετήσιες οικειοθελείς αποχωρήσεις 21-30% και 31-40% έλαβαν ίδιο ποσοστό 6,8% και οι υπόλοιπες κατηγορίες εμφάνισαν ίδια ποσοστά 2,7% για αποχωρήσεις έως και 70% των εργαζομένων, ενώ υπήρξε και ένας διευθυντής που αναφέρθηκε σε άνω του 90% οικειοθελών αποχωρήσεων εργαζομένων.

**Πίνακας 9.42: Ποσοστό των υπαλλήλων που αποχωρούν οικειοθελώς  
από την ξενοδοχειακή μονάδα**

<b>Ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
Έως 10%	64,9%	64,9%
11% - 20%	12,2%	77,0%
21% - 30%	6,8%	83,8%
31% - 40%	6,8%	90,5%
41% - 50%	2,7%	93,2%
51% - 60%	2,7%	95,9%
61% - 70%	2,7%	98,6%
91% - 100%	1,4%	<b>100,0%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

#### **10.1 Εισαγωγή**

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης της απόδοσης σε σχέση με τις πρακτικές ανταμοιβής και τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Αρχικά πραγματοποιείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των στατιστικών ελέγχων μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ψυχολογικών, έμμεσα και άμεσα οικονομικών ανταμοιβών. Στη συνέχεια, καταγράφονται τα αποτελέσματα των αντίστοιχων στατιστικών ελέγχων απόδοσης και ανταμοιβών, σε σχέση με τις διαφορετικές κατηγορίες χαρακτηριστικών του δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων. Το κεφάλαιο 10 μαζί με το κεφάλαιο 11 αποτελούν δύο από τα σημαντικότερα κεφάλαια της διατριβής καθώς δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματά της.

#### **10.2 Η κατασκευή του παράγοντα συνολικής εργασιακής απόδοσης**

Για τη μέτρηση της γενικότερης απόδοσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων με τη βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης, κρίθηκε απαραίτητη η ομαδοποίηση των διαφορετικών μεταβλητών απόδοσης στην εργασία σε έναν παράγοντα. Με τη βοήθεια της ομαδοποίησης κατέστη δυνατή η πραγματοποίηση των παραμετρικών στατιστικών ελέγχων για τον εντοπισμό της επιρροής των ανταμοιβών κάθε κατηγορίας στην ευρύτερη απόδοση των εργαζομένων, όπως επίσης και για τις κατηγορίες του δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 8 της μεθοδολογίας της έρευνας, η ομαδοποίηση πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια

παραγοντικής ανάλυσης. Η εξερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis - EFA) με τη μέθοδο principal components analysis (PCA) και την περιστροφή Varimax εντόπισε μόλις έναν παράγοντα. Όπως παρουσιάζουν τα περιγραφικά στατιστικά του πίνακα 10.1, ο ένας παράγοντας εργασιακής απόδοσης που προέκυψε, αποτελείται από το σύνολο των 7 μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν και οι οποίες παρουσιάζουν πολύ υψηλή αξιοπιστία ενοποιημένης κλίμακας, αφού ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach-a έλαβε τιμή 0,84.

Εφόσον οι μεταβλητές κρίθηκαν κατάλληλες για ομαδοποίηση, πραγματοποιήθηκε μετατροπή των 7 μεταβλητών διακριτών τιμών, σε μία συνεχή μεταβλητή με την χρήση του μέσου όρου των τιμών που δόθηκαν στις 7 μεταβλητές. Ακολουθήθηκε η κωδικοποίηση της διαβάθμισης της κλίμακας 7 βαθμών που χρησιμοποιήθηκε, όπου το 1 είναι η ακραία αρνητική απάντηση και το 7 η ακραία θετική απάντηση. Από τον πίνακα 10.1 προκύπτει ότι η ελάχιστη τιμή του παράγοντα είναι το 1,86 και η μέγιστη το 7, με μέσο όρο απαντήσεων 6,17 και τυπική απόκλιση 0,598 επιβεβαιώνοντας τα μεγάλα ποσοστά που εμφανίστηκαν στις θετικές απαντήσεις των μεταβλητών απόδοσης που αναλύθηκαν παραπάνω.

**Πίνακας 10.1: Διαμόρφωση παράγοντα συνολικής απόδοσης εργαζομένου**

Μεταβλητές παράγοντα συνολικής απόδοσης εργαζομένου	Cronbach-a	Πλήθος	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση πελάτη	0,840	629	1,86	7,00	6,17	0,598
Καθημερινή απόδοση						
Καθημερινή ποσότητα εργασίας						
Καθημερινή ποιότητα εργασίας						
Ικανότητα						

προσαρμογής						
Ικανότητα πρωτοβουλιών						
Ικανότητα επικοινωνίας						

### **10.3 Οι στατιστικοί έλεγχοι της εργασιακής απόδοσης των συμμετεχόντων ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών**

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των παραμετρικών ελέγχων μέσω όρων, t-test και ANOVA για κάθε μία από τις πρακτικές ανταμοιβής, μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές, έμμεσες και άμεσες οικονομικές, που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Με αυτόν τον τρόπο, δόθηκε η δυνατότητα διερεύνησης της επιρροής που δυνητικά έχει η ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων. Ουσιαστικά, αυτή η ενότητα δίνει απάντηση στα τρία πρώτα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά τέθηκαν στο κεφάλαιο 7 και συγκεκριμένα στην ενότητα 7.7 της διατριβής.

Ο πίνακας 10.2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για την εκτιμώμενη απόδοση των συμμετεχόντων σε σχέση με την ύπαρξη ή μη συγκεκριμένων μη οικονομικών - ψυχολογικών ανταμοιβών. Στις περισσότερες των περιπτώσεων εντοπίζεται μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων όταν ισχύουν οι συγκεκριμένες μη οικονομικές - ψυχολογικές ανταμοιβές στον χώρο εργασίας, εκτός από την εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα και τη συμβολή της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη, που παρουσιάζεται το αντίστροφο. Παρ' όλες τις διαφοροποιήσεις όμως δεν εμφανίζεται στατιστική σημαντικότητα στους μέσους όρους της απόδοσης, εκτός από την περίπτωση της παρακίνησης μέσα από την εργασία ( $t_{627}=-2,830, p<0,01$ ). Τα άτομα που δήλωσαν ότι το αντικείμενο εργασίας τους κινεί το ενδιαφέρον έδειξαν σημαντικά μεγαλύτερη απόδοση εργασίας από τα άτομα που απάντησαν αρνητικά σε αυτή την ερώτηση, γεγονός που κάνει αυτήν την ανταμοιβή στοιχείο που είναι ικανό να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Στις υπόλοιπες μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές, είτε οι διαφοροποιήσεις των μέσων όρων είναι πολύ



μικρές, είτε οι αρνητικές απαντήσεις είναι ελάχιστες σε σχέση με τις θετικές, γεγονός που δεν οδηγεί σε στατιστική σημαντικότητα των ελέγχων διαφοράς των μέσων.

**Πίνακας 10.2: Έλεγχοι t-test για την απόδοση των εργαζομένων  
σε σχέση με τις μη οικονομικές - ψυχολογικές ανταμοιβές**

Παράγοντας Απόδοσης με μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές	Ύπαρξη ανταμοιβής	Πλήθος	Μέσος	t	Df	p- value
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	246	6,19	0,598	627	0,550
	Ναι	383	6,16			
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι	112	6,12	-0,987	627	0,324
	Ναι	517	6,18			
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι	115	6,03	-2,830	627	0,005
	Ναι	514	6,20			
Ανάληψη ευθύνης	Όχι	123	6,10	-1,435	627	0,152
	Ναι	506	6,19			
Συμβολή εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι	87	6,22	0,882	627	0,378
	Ναι	542	6,16			
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι	217	6,16	-0,401	627	0,689
	Ναι	412	6,18			
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι	10	6,01	-0,826	627	0,409
	Ναι	619	6,17			
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι	20	5,94	-1,026	19,41	0,318
	Ναι	609	6,18			

Αντίστοιχα με τον πίνακα 10.2, τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για την εκτιμώμενη απόδοση των συμμετεχόντων σε σχέση με την ύπαρξη ή μη συγκεκριμένων έμμεσα οικονομικών ανταμοιβών, παρουσιάζονται στον πίνακα 10.3 που ακολουθεί. Και εδώ, οι περισσότερες των περιπτώσεων έδειξαν μεγαλύτερη

απόδοση των εργαζομένων όταν υπάρχουν οι συγκεκριμένες έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές στον χώρο εργασίας, εκτός από την ύπαρξη ρεπό κάθε εβδομάδα και τις παροχές δωρεάν διαμονής και δωρεάν ενδυμασίας εργασίας, όπου παρουσιάζεται το αντίστροφο. Παρ' όλες τις διαφοροποιήσεις όμως δεν εμφανίζεται στατιστική σημαντικότητα στους μέσους όρους της απόδοσης για καμία από τις έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές που διερευνώνται ( $p>0,05$ ). Παρόλο που μια έντονη διαφοροποίηση στους μέσους εμφανίζεται στην περίπτωση της ασφάλισης κατά την εργασία, εντούτοις, εξαιτίας του πολύ μικρού αριθμού ανασφάλιστων εργαζομένων δεν μπορεί να υποστηριχθεί στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0,05. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, προκύπτει ότι η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων έμμεσα οικονομικών ανταμοιβών δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων των ξενοδοχείων.

**Πίνακας 10.3: Έλεγχοι t-test για την απόδοση των εργαζομένων  
σε σχέση με τις έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές**

Παράγοντας Απόδοσης με έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές	Ύπαρξη ανταμοιβής	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι	11	5,43	-1,784	10,06	0,105
	Ναι	618	6,18			
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι	136	6,14	-0,603	627	0,547
	Ναι	493	6,18			
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι	201	6,20	0,959	627	0,338
	Ναι	428	6,15			
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι	105	6,16	-0,213	627	0,831
	Ναι	524	6,17			
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι	359	6,18	0,458	627	0,647
	Ναι	270	6,16			
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι	241	6,22	1,698	627	0,090

	Ναι	388	6,14			
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι	411	6,17	-0,095	625	0,925
	Ναι	216	6,17			

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν. Αρχικά, ο πίνακας 10.4 παρουσιάζει τις διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με το επίπεδο μισθού των συμμετεχόντων και την περιοδικότητα αύξησής του. Όπως εμφανίζει ο έλεγχος ANOVA για τις πέντε μισθολογικές κατηγορίες, το επίπεδο του μισθού δεν είναι σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης της απόδοσης. Παρόλο που εντοπίζονται διαφορές στους μέσους όρους, ιδιαίτερα για τους χαμηλόμισθους που παρουσιάζουν τον χαμηλότερο μέσο όρο, εντούτοις, δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{4,624}=1,349$ ,  $p=0,250$ ). Αντίστοιχα, για την περιοδικότητα αύξησης του μισθού των συμμετεχόντων, από τον πίνακα 10.4 δεν προκύπτει κάποια έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των μέσων όρων, εκτός από τα άτομα που απάντησαν ότι ο μισθός τους αυξάνεται ανά τρία έτη, όπου εμφανίστηκε ο χαμηλότερος μέσος όρος με 6,08. Οι διαφορές που παρουσιάζονται ωστόσο δεν είναι αρκετά μεγάλες ώστε να υποδειχθεί στατιστική σημαντικότητα στη διαφοροποίηση των μέσων όρων ( $F_{4,624}=0,510$ ,  $p=0,728$ ), άρα ούτε η περιοδικότητα αύξησης του μισθού αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.4: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τη μισθολογική κλίμακα και την περιοδικότητα αύξησης μισθού**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{4,624}$	p- value
Επίπεδο μισθού	έως 800 ευρώ	136	6,07	0,548	1,349	0,250
	801-900 ευρώ	117	6,17	0,476		
	901-1100 ευρώ	148	6,22	0,509		
	1101-1500 ευρώ	138	6,21	0,578		
	πάνω από 1500 ευρώ	90	6,17	0,899		

Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	250	6,20	0,599	0,510	0,728
	Ανά 1 έτος/σεζόν	130	6,15	0,512		
	Ανά 2 έτη/σεζόν	99	6,17	0,608		
	Ανά 3 έτη/σεζόν	64	6,08	0,661		
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	86	6,19	0,660		

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα του πίνακα 10.5, για τις διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με το ποσοστό αύξησης του μισθού, όταν πραγματοποιείται κάποια αύξηση για τους εργαζόμενους. Παρόλο που οι μέσοι όροι της απόδοσης διαφοροποιούνται αρκετά από κατηγορία σε κατηγορία, δεν εμφανίζεται κάποιο ξεκάθαρο μοτίβο που να ακολουθεί την αυξανόμενη σειρά των ποσοστών αύξησης μισθού. Επίσης, παρουσιάζονται έντονες διαφοροποιήσεις στον αριθμό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάθε κατηγορία. Όπως εμφανίζει ο έλεγχος ANOVA για τις κατηγορίες, το ποσοστό αύξησης του μισθού δεν είναι σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων, αφού οι διαφορές στους μέσους όρους δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{3,625}=1,658$ ,  $p=176$ ).

**Πίνακας 10.5: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με το ποσοστό αύξησης μισθού**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{3,625}$	p- value
Ποσοστό αύξησης μισθού	Μέχρι 3%	157	6,20	0,496	1,658	0,176
	3,1% – 6%	77	6,05	0,782		
	6,1% – 9%	29	6,31	0,344		
	Πάνω από 9%	53	6,19	0,766		

Οι παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τις ανταμοιβές ολοκληρώνονται με τον πίνακα 10.6, ο οποίος παρουσιάζει τα

αποτελέσματα των ελέγχων t-test για την εκτιμώμενη απόδοση των συμμετεχόντων σε σχέση με την ύπαρξη ή μη συγκεκριμένων άμεσα οικονομικών ανταμοιβών. Ο πίνακας αυτός εμφανίζει σχεδόν για όλες τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων όταν δεν υπάρχουν, εκτός από την ανταμοιβή του ποσοστού επί των κερδών της επιχείρησης, στην οποία παρουσιάζεται το αντίθετο. Οι διαφοροποιήσεις αυτές όμως είναι αρκετά μικρές και για τον λόγο αυτό δεν εντοπίζεται στατιστική σημαντικότητα για καμία από αυτές τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές ( $p > 0,05$ ). Οι ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ των μέσων όρων απόδοσης και η απουσία στατιστικής σημαντικότητας της διαφοροποίησης για όλες τις διερευνώμενες άμεσα οικονομικές ανταμοιβές υποδεικνύει ότι δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν την εκτιμώμενη απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

**Πίνακας 10.6: Έλεγχοι t-test για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές**

Παράγοντας Απόδοσης με άμεσα οικονομικές ανταμοιβές	Ύπαρξη ανταμοιβής	Πλήθος	Μέσος	T	df	p-value
Φιλοδωρήματα	Όχι	310	6,20	1,293	627	0,196
	Ναι	319	6,14			
Χρηματικά μόνους	Όχι	474	6,19	1,562	627	0,119
	Ναι	155	6,10			
Αύξηση μισθού	Όχι	250	6,20	0,893	627	0,372
	Ναι	379	6,15			
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι	616	6,17	-0,308	627	0,758
	Ναι	13	6,22			
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι	621	6,17	0,040	627	0,968
	Ναι	8	6,16			
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι	577	6,17	0,608	627	0,543

	Ναι	52	6,12			
Υπερφοριακή αμοιβή	Όχι	448	6,17	0,281	627	0,779
	Ναι	181	6,16			

#### **10.4 Οι στατιστικοί έλεγχοι της απόδοσης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων**

Εφόσον δεν προέκυψαν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις της εργασιακής απόδοσης από τις πρακτικές ανταμοιβών, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η πιθανή επίδραση των λοιπών χαρακτηριστικών (ατόμου, θέσης και ξενοδοχείου ή αλλιώς χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ) στην απόδοση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο εντοπισμός τέτοιων επιδράσεων θα μπορούσε να οδηγήσει στην περαιτέρω διερεύνηση ενδεχόμενης επίδρασης των ανταμοιβών στην απόδοση υπό συνθήκες ύπαρξης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δημογραφικού και εργασιακού προφίλ.

Για τον εντοπισμό της πιθανής επιρροής των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στον παράγοντα της απόδοσης εργασίας, πραγματοποιήθηκαν επίσης παραμετρικοί έλεγχοι μέσω όρων, t-test και ANOVA. Με αυτόν τον τρόπο, δόθηκε η δυνατότητα διερεύνησης της διαφοροποίησης των αποτελεσμάτων στην απόδοση των εργαζομένων, η οποία οφείλεται στα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, στις εργασιακές τους συνθήκες και στα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η παρούσα ενότητα δίνει απάντηση στα τρία επόμενα ερευνητικά ερωτήματα (ερώτημα 4<sup>ο</sup>, 5<sup>ο</sup> και 6<sup>ο</sup>), όπως αυτά τέθηκαν στην ενότητα 7.7 της διατριβής.

Ο πίνακας 10.7 που ακολουθεί, παρουσιάζει τον έλεγχο t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων σε σχέση με το φύλο τους. Από τον πίνακα προκύπτει μια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ( $t_{627}=-2,403$ ,  $p<0,05$ ), με τις γυναίκες να εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τους άνδρες.

**Πίνακας 10.7: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων**

σε σχέση με το φύλο τους

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Φύλο	Άνδρας	267	6,10	-2,403	627	0,017
	Γυναίκα	362	6,22			

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 10.8. Όπως εμφανίζει ο έλεγχος ANOVA, η ηλικία είναι σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης της απόδοσης, αφού οι διαφορές στους μέσους όρους είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{3,625}=4,921$ ,  $p<0,01$ ). Επιπροσθέτως, εντοπίζεται ότι όσο αυξάνουν οι ηλικιακές κατηγορίες, τόσο αυξάνουν οι μέσοι όροι της απόδοσης, πράγμα που σημαίνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι εκτιμούν ως καλύτερη την απόδοσή τους σε σχέση με τους νεαρότερους.

**Πίνακας 10.8: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων**

σε σχέση με την ηλικιακή τους κατηγορία

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{3,625}$	p-value
Ηλικία (4 κατηγορίες)	Έως 30 ετών	180	6,07	0,459	4,921	0,002
	31 – 40 ετών	245	6,14	0,586		
	41 – 50 ετών	148	6,25	0,703		
	Ανω των 50 ετών	56	6,38	0,678		

Ο πίνακας 10.9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με την οικογενειακή τους κατάσταση. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι ανύπαντροι και οι παντρεμένοι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν έντονες διαφοροποιήσεις, ωστόσο, οι διαζευγμένοι και οι εργαζόμενοι σε χηρεία έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τους υπόλοιπους. Παρ' όλα αυτά, οι όποιες διαφορές παρουσιάζονται δεν είναι στατιστικά

σημαντικές ( $F_{2,626}=0,917$ ,  $p=0,400$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.9: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την οικογενειακή τους κατάσταση**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{2,626}$	p-value
Οικογενειακή κατάσταση	Ανύπαντρος/η	306	6,15	0,487	0,917	0,400
	Παντρεμένος/η – σύμφωνο συμβίωσης	276	6,18	0,707		
	Διαζευγμένος/η - χήρος/α	47	6,27	0,555		

Ο πίνακας 10.10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με την γονική τους ιδιότητα. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα που έχουν παιδιά εμφάνισαν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης σε σχέση με εκείνα που δεν είναι γονείς. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=-2,257$ ,  $p<0,05$ ), γεγονός που υποδεικνύει ότι η ιδιότητα του γονέα αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.10: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την ιδιότητα του γονέα**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Ιδιότητα γονέα	Όχι	362	6,12	-2,257	627	0,024
	Ναι	267	6,23			

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 10.11. Από τον πίνακα 10.11 δεν προκύπτει κάποια έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των μέσων όρων, εκτός



από τους απόφοιτους ΙΕΚ, που έχουν τον χαμηλότερο μέσο όρο. Οι διαφορές που παρουσιάζονται δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{4,624}=0,703$ ,  $p=0,590$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.11: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{4,624}$	p-value
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια	119	6,18	0,590	0,703	0,590
	ΙΕΚ	100	6,09	0,672		
	ΤΕΙ	157	6,21	0,506		
	ΑΕΙ	141	6,16	0,652		
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	112	6,19	0,589		

Ο πίνακας 10.12 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση, σε σχέση με την περίπτωση συνάφειας των σπουδών με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα στα οποία υπάρχει συνάφεια σπουδών με τη θέση στην οποία εργάζονται εμφάνισαν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης σε σχέση με εκείνα που δεν υπάρχει συνάφεια. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=-2,674$ ,  $p<0,01$ ), γεγονός που υποδεικνύει ότι η συνάφεια σπουδών με τη θέση εργασίας αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.12: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τη συνάφεια των σπουδών με τη θέση εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Συνάφεια σπουδών με θέση	Όχι	232	6,09	-2,674	627	0,008
	Ναι	397	6,22			

Αντίστοιχα με τον προηγούμενο πίνακα, ο πίνακας 10.13 που ακολουθεί, παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση, σε σχέση με την περίπτωση συνάφειας των σπουδών των συμμετεχόντων με τον τουρισμό. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα στα οποία υπάρχει συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο από τα άτομα που οι σπουδές τους δεν έχουν συνάφεια ( $t_{559}=-3,634$ ,  $p<0,05$ ). Αυτό το εύρημα υποδεικνύει ότι η συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και οι γνώσεις που έχει ο εργαζόμενος για το αντικείμενο και τον κλάδο εργασίας του είναι πολύ σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την εργασιακή του απόδοση, γεγονός που τεκμηριώνεται από τα αποτελέσματα των πινάκων 10.12 και 10.13.

**Πίνακας 10.13: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τη συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Συνάφεια σπουδών με τουρισμό	Όχι	288	6,07	-3,634	559,42	0,000
	Ναι	341	6,25			

Αντίστοιχα με τον πίνακα 10.8 που εξετάζοταν η ηλικία των συμμετεχόντων, ο πίνακας 10.14 παρουσιάζει τις διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας, των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως εμφανίζει ο έλεγχος ANOVA για τις έξι κατηγορίες προϋπηρεσίας, τα έτη εργασιακής

εμπειρίας είναι σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης της απόδοσης, αφού οι διαφορές στους μέσους όρους είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{5,623}=5,708$ ,  $p<0,01$ ). Επιπροσθέτως, εντοπίζεται ότι όσο αυξάνουν τα έτη προϋπηρεσίας, τόσο αυξάνουν οι μέσοι όροι της απόδοσης, πράγμα που σημαίνει ότι οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι εκτιμούν ως καλύτερη την απόδοσή τους σε σχέση με τα άτομα που έχουν μικρή εμπειρία.

**Πίνακας 10.14: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την προϋπηρεσία τους στον τουριστικό κλάδο**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{5,623}$	p-value
Προϋπηρεσία στον κλάδο	Μέχρι και 2 έτη	80	5,99	0,491	5,708	0,000
	Πάνω από 2 έως και 5 έτη	153	6,09	0,604		
	Πάνω από 5 έως και 10 έτη	139	6,11	0,627		
	Πάνω από 10 έως και 15 έτη	97	6,24	0,611		
	Πάνω από 15 έως και 20 έτη	79	6,27	0,635		
	Πάνω από 20 έτη	81	6,41	0,485		

Ο πίνακας 10.15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων σε σχέση με τη σύμβαση εργασίας, για πλήρη ή μερική απασχόληση. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης είναι 10 φορές περισσότερα από τα άτομα σε μερική απασχόληση. Τα άτομα σε πλήρη απασχόληση εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης σε σχέση με τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης, ωστόσο, η διαφοροποίηση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=-0,850$ ,  $p=0,395$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ώρες απασχόλησης δεν αποτελούν στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.15: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων  
σε σχέση με τον τύπο σύμβασης εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Σύμβαση εργασίας	Μερική απασχόληση	52	6,10	-0,850	627	0,395
	Πλήρης απασχόληση	577	6,18			

Ο πίνακας 10.16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με τον τύπο ωραρίου εργασίας. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα που εργάζονται με διακοπτόμενο ωράριο ή βάρδιες δεν παρουσιάζουν έντονες διαφοροποιήσεις, ωστόσο, τα άτομα που εργάζονται σε συνεχές ωράριο είναι αρκετά περισσότερα σε αριθμό και έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τους υπόλοιπους. Παρ' όλα αυτά, οι όποιες διαφορές παρουσιάζονται δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{2,626}=0,610$ ,  $p=0,543$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι το ωράριο εργασίας δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.16: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων  
σε σχέση με το ωράριο εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{2,626}$	p-value
Ωράριο εργασίας	Συνεχές	405	6,19	0,621	0,610	0,543
	Διακοπτόμενο	76	6,13	0,636		
	Βάρδια	148	6,14	0,508		

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με τον αριθμό αστεριών των ξενοδοχείων στα οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες, παρουσιάζονται

στον πίνακα 10.17. Τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με τον αριθμό αστεριών εμφάνισαν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης για τους εργαζομένους σε ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών σε σχέση με αυτούς των πέντε αστερών. Η διαφορά αυτή ωστόσο, οριακά δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=1,849$ ,  $p=0,065$ ), γεγονός που υποδεικνύει ότι ο αριθμός αστεριών του ξενοδοχείου δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.17: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τον αριθμό αστεριών του ξενοδοχείου εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Αστέρια ξενοδοχείου	4 αστέρια	285	6,22	1,849	627	0,065
	5 αστέρια	344	6,13			

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με τον αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου που εργάζονται οι συμμετέχοντες, παρουσιάζονται στον πίνακα 10.18 που ακολουθεί. Από τον πίνακα δεν προκύπτει κάποια έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των μέσων όρων, εκτός από τις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες έως 50 δωματίων, που έχουν αρκετά υψηλότερο μέσο όρο. Οι διαφορές που παρουσιάζονται όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{4,624}=1,076$ ,  $p=0,368$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι ο αριθμός δωματίων του ξενοδοχείου δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.18: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τον αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{4,624}$	p-value
Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου	Μέχρι 50	173	6,25	0,503	1,076	0,368
	51-100	92	6,13	0,564		
	101-200	98	6,17	0,480		
	201-300	81	6,13	0,680		
	Πάνω από 300	185	6,13	0,704		

Αντίστοιχα με τον προηγούμενο πίνακα, ο πίνακας 10.19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων του ξενοδοχείου που αυτοί απασχολούνται. Στον πίνακα εμφανίζονται διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους της απόδοσης, χωρίς όμως να αναγνωρίζεται κάποιο μοτίβο. Όπως και προηγουμένως, η μεγαλύτερη απόδοση εντοπίζεται στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες έως 20 εργαζομένων. Οι διαφορές που παρουσιάζονται όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F_{4,624}=1,368$ ,  $p=0,243$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι ο αριθμός των εργαζομένων του ξενοδοχείου δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων. Επομένως από τα αποτελέσματα των πινάκων 10.18 και 10.19 προκύπτει ότι το μέγεθος του ξενοδοχείου (προσδιορισμένο είτε με αριθμό δωματίων είτε με αριθμό εργαζομένων) δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της εργασιακής απόδοσης των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 10.19: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων του ξενοδοχείου εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	F <sub>4,624</sub>	p-value
Αριθμός εργαζομένων ξενοδοχείου	Μέχρι 20	133	6,24	0,495	1,368	0,243
	21 – 40	111	6,22	0,583		
	41 – 80	98	6,13	0,448		
	81 – 120	72	6,18	0,499		
	Πάνω από 120	215	6,11	0,736		

Ο πίνακας 10.20 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με τον τύπο του ξενοδοχείου εργασίας: πόλης ή παραθερισμού-χειμερινών διακοπών. Από τον πίνακα δεν προκύπτει κάποια έντονη διαφοροποίηση στους μέσου όρους της απόδοσης των εργαζομένων ( $t_{627}=0,678$ ,  $p=0,498$ ) πράγμα που υποδηλώνει ότι ο τύπος του ξενοδοχείου εργασίας δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.20: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με τον τύπο του ξενοδοχείου εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Τύπος ξενοδοχείου	Πόλης Παραθερισμού ή χειμερινών διακοπών	166 463	6,20 6,16	0,678	627	0,498

Ο πίνακας 10.21 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με το εάν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Από τον πίνακα προκύπτει ότι τα άτομα που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες είναι πολύ περισσότερα και έχουν

μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης σε σχέση με τα άτομα που δεν έρχονται σε επαφή. Η διαφορά αυτή όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=-1,111$ ,  $p=0,267$ ), γεγονός που υποδεικνύει ότι η περίπτωση άμεσης επαφής με πελάτες δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.21: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την ύπαρξη άμεσης επαφής με πελάτες**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Άμεση επαφή με πελάτες	Όχι	135	6,12	-1,111	627	0,267
	Ναι	494	6,18			

Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με την ετήσια απασχόληση στο ξενοδοχείο που εργάζονται οι συμμετέχοντες, παρουσιάζονται στον πίνακα 10.22. Τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με την εποχική ή συνεχή λειτουργία του ξενοδοχείου εμφάνισαν παρόμοιο μέσο όρο απόδοσης για τους εργαζομένους και άρα η διαφορά τους δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t_{627}=-0,346$ ,  $p=0,730$ ), πράγμα που σημαίνει ότι η διάρκεια ετήσιας απασχόλησης δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.22: Έλεγχος t-test για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την ετήσια απασχόληση**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	t	df	p-value
Εποχικότητα απασχόλησης	Εποχική	310	6,16	-0,346	627	0,730
	Συνεχής	319	6,18			



Οι διαφοροποιήσεις στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με το τμήμα απασχόλησης στο ξενοδοχείο που εργάζονται οι συμμετέχοντες, παρουσιάζονται στον πίνακα 10.23 που ακολουθεί. Από τον πίνακα δεν προκύπτει κάποια έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των μέσων όρων, εκτός από το τμήμα επισιτισμού/καφέ/μπαρ, που εμφανίστηκε ο χαμηλότερος μέσος όρος με 6,08. Οι διαφορές που παρουσιάζονται ωστόσο δεν είναι αρκετά μεγάλες ώστε να υποδειχθεί στατιστική σημαντικότητα στη διαφοροποίηση των μέσων όρων ( $F_{4,624}=1,322$ ,  $p=0,260$ ), άρα το τμήμα απασχόλησης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο δεν αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 10.23: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων**

**σε σχέση με το τμήμα απασχόλησης στο ξενοδοχείο εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{4,624}$	p-value
Τμήμα απασχόλησης	Ρεσεψιόν-Κρατήσεις	259	6,19	0,516	1,322	0,260
	Επισιτιστικό/καφέ/μπαρ	148	6,08	0,681		
	Όροφοι/τεχνικό	31	6,17	0,404		
	Διεύθυνση/λογιστήριο	117	6,24	0,634		
	Άλλο	74	6,15	0,686		

Αρκετά διαφορετικά σε σχέση με τον προηγούμενο πίνακα είναι τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων, σε σχέση με τη βαθμίδα της θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες στο ξενοδοχείο που απασχολούνται. Στον πίνακα 10.24 εμφανίζονται διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους της απόδοσης και άρα προκύπτει ότι τα άτομα που εργάζονται ως απλοί υπάλληλοι ή προϊστάμενοι τμήματος δεν παρουσιάζουν έντονες διαφοροποιήσεις, ωστόσο τα άτομα που εργάζονται σε διευθυντική θέση είναι αρκετά λιγότερα σε αριθμό, αλλά έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τους υπόλοιπους. Η διαφορά αυτή της απόδοσης των διευθυντών ξενοδοχειακής μονάδας είναι στατιστικά σημαντική ( $F_{2,626}=3,680$ ,  $p=0,026$ ), πράγμα που υποδηλώνει ότι η απόδοση των

διευθυντών διαφέρει στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

**Πίνακας 10.24: Έλεγχος ANOVA για την απόδοση των εργαζομένων  
σε σχέση με τη βαθμίδα θέσης στο ξενοδοχείο εργασίας**

Παράγοντας Απόδοσης με:	Κατηγορίες	Πλήθος	Μέσος	Τυπική απόκλιση	$F_{2,626}$	p-value
Θέση στο ξενοδοχείο	Υπάλληλος	354	6,15	0,516	3,680	0,026
	Προϊστάμενος τμήματος	201	6,14	0,746		
	Διευθυντής ξενοδοχείου	74	6,35	0,474		

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ, ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

#### **11.1 Εισαγωγή**

Όπως προκύπτει από το προηγούμενο κεφάλαιο, δεν εντοπίστηκαν ιδιαίτερες σχέσεις της απόδοσης με τις πρακτικές ανταμοιβής συνολικά στο δείγμα, (το οποίο φαίνεται να είναι ετερογενές). Η ανάλυση προχώρησε διαιρώντας το δείγμα σε επιμέρους ομοιογενείς ομάδες με βάση συγκεκριμένο κάθε φορά χαρακτηριστικό. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι για την επίδραση της κάθε ανταμοιβής από κάθε κατηγορία στην απόδοση για κάθε ένα από τα 11 χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων, που περιλαμβάνονται στο αρχικό μοντέλο της έρευνας. Σε 7 από αυτά τα χαρακτηριστικά έχει εντοπιστεί προηγουμένως σχέση του χαρακτηριστικού με την απόδοση (βλέπε ενότητα 10.4 προηγούμενου κεφαλαίου). Ωστόσο, η ερευνήτρια προχώρησε στη διερεύνησή τεσσάρων ακόμη χαρακτηριστικών (ήτοι η επαφή με τους πελάτες, το τμήμα εργασίας, η διάρκεια ετήσιας απασχόλησης και ο αριθμός αστεριών του ξενοδοχείου), παρότι δεν βρέθηκε σχέση τους με την απόδοση, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που έχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τον κλάδο των ξενοδοχείων.

Στους πίνακες που ακολουθούν καταγράφονται τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων για τους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης των εργαζομένων, ανάλογα με τη διαφορετική κατηγορία δημογραφικών ή εργασιακών χαρακτηριστικών στην οποία ανήκουν.

Οι πίνακες παρουσιάζουν τους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής στον χώρο εργασίας. Επίσης, οι πίνακες παρουσιάζουν το αποτέλεσμα p-value για τους αντίστοιχους παραμετρικούς ελέγχους διαφοροποίησης των μέσων όρων του πληθυσμού, που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να εντοπιστούν πιθανές

στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις της απόδοσης, μεταξύ των ατόμων που δέχονται ή στερούνται την εκάστοτε ανταμοιβή. Οι έλεγχοι αναφέρονται σε t-test και ANOVA, ανάλογα με τον αριθμό των διαφορετικών απαντήσεων και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας παραμένει στο  $\alpha=0,05$ .

### **11.2 Οι έλεγχοι για την επιρροή των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις κατηγορίες δημογραφικών χαρακτηριστικών**

Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, που αφορούν σε χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, η συνάφεια των σπουδών με τη θέση αλλά και με τον τουριστικό κλάδο, η προϋπηρεσία και η γονική ιδιότητα. Η παρούσα ενότητα ουσιαστικά δίνει απάντηση στα δέκα επόμενα ερευνητικά ερωτήματα (δηλαδή ερωτήματα 7<sup>ο</sup> έως και 16<sup>ο</sup>), όπως αυτά τέθηκαν στην ενότητα 7.7 της διατριβής.

Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκαν οι έλεγχοι αναφορικά με την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκαν οι συμμετέχοντες, χωρισμένοι σε τέσσερις κατηγορίες:

- έως 30 ετών,
- από 31 έως 40 ετών,
- από 41 έως 50 ετών και
- από 51 ετών και άνω.

Ο πίνακας 11.1 παρουσιάζει το p-value του συγκριτικού ελέγχου μεταξύ των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων έως 30 ετών, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής, μαζί με το μέγεθος των αντίστοιχων μέσων όρων, ώστε να εντοπιστεί η πιθανή σχέση μεταξύ ύπαρξης της συγκεκριμένης ανταμοιβής και απόδοσης των εργαζομένων των ξενοδοχείων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης είναι αρκετά παρόμοιοι κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με αποτέλεσμα να μην προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά. Η μόνη εξαίρεση αφορά στην έμμεσα οικονομική ανταμοιβή της παροχής ειδικής ενδυμασίας από τον εργοδότη ( $p<0,05$ ), η οποία μάλιστα λειτουργεί ως αντικίνητρο της απόδοσης, αφού τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτή την

ανταμοιβή εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που τους παρέχεται ειδική ενδυμασία.

**Πίνακας 11.1: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων ηλικίας έως 30 ετών**

*ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας*

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,08 6,07	0,934
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,12 6,06	0,471
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,03 6,09	0,461
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	5,98 6,12	0,050
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,16 6,06	0,328
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,11 6,05	0,432
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,86 6,08	0,503
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	5,79 6,08	0,205
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,89 6,08	0,427
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,11 6,06	0,509
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,06 6,09	0,664
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	5,94 6,09	0,177
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,07 6,07	0,983
<b>Παρέχεται ειδική ενδυμασία</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,19 6,01</b>	<b>0,015</b>
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,08 6,05	0,714
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,03 6,16 6,08 6,00 6,21	0,556
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,11 6,05	0,449
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,07 6,10	0,702
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,14 5,97 6,07 6,11 5,95	0,305
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9%	6,04 5,89 6,07	0,435

	Πάνω από 9%	6,18	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,08 6,00	0,716
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,07 6,06	0,935
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,08 6,07	0,926
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,08 6,07	0,903

Ο πίνακας 11.2 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες από 31 έως 40 ετών. Αντίστοιχα με προηγουμένως, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής με μόνη εξαίρεση την περίπτωση της παροχής ασφάλισης, ως έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής ( $p < 0,01$ ), με τα άτομα που ασφαλιζονται από τον εργοδότη τους να εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που εργάζονται χωρίς ασφάλιση.

**Πίνακας 11.2: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων ηλικίας από 31 έως 40 ετών ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,14 6,14	0,981
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,09 6,15	0,535
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,01 6,16	0,168
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,21 6,13	0,453
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,07 6,15	0,441
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,12 6,16	0,585
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,05 6,15	0,658
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,11 6,15	0,857
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Παρέχεται ασφάλιση</b>	Όχι Ναι	<b>5,19</b> <b>6,16</b>	<b>0,004</b>
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,12 6,15	0,731
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,17 6,14	0,674
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,17 6,14	0,705
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι	6,15	0,728

	Ναι	6,13	
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι	6,19	0,365
	Ναι	6,12	
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι	6,14	0,863
	Ναι	6,15	
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,07 6,13 6,13 6,18 6,25	0,725
Φιλοδορήματα	Όχι	6,17	0,595
	Ναι	6,13	
Χρηματικά μπόνους	Όχι	6,19	0,051
	Ναι	6,02	
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,20 6,10 6,15 6,06 6,16	0,768
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,18 6,15 6,27 6,12	0,918
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι	6,14	0,301
	Ναι	6,57	
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι	6,14	0,861
	Ναι	6,07	
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι	6,15	0,708
	Ναι	6,09	
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι	6,16	0,603
	Ναι	6,12	

Οι αντίστοιχοι έλεγχοι μεταξύ ύπαρξης ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων για την ηλικιακή κατηγορία από 41 έως 50 ετών, παρουσιάζονται στον πίνακα 11.3 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων της ηλικιακής κατηγορίας από 41 έως 50 ετών.

**Πίνακας 11.3: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων ηλικίας από 41 έως 50 ετών**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,25	0,927
	Ναι	6,24	

Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	5,97 6,30	0,150
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	5,96 6,31	0,117
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,18 6,26	0,681
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,31 6,23	0,633
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,21 6,27	0,610
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	----- 6,25	-----
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	6,32 6,25	0,831
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	3,50 6,28	0,339
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,03 6,29	0,087
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,32 6,21	0,348
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,15 6,27	0,434
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,31 6,16	0,212
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,17 6,30	0,274
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,26 6,23	0,832
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,15 6,27 6,43 6,28 6,12	0,417
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,25 6,24	0,891
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,23 6,31	0,620
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,15 6,42 6,38 6,08 6,25	0,367
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,25 6,20 6,50 6,33	0,657
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,25 6,20	0,879
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,24 6,86	0,386
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,24 6,67	0,298
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,21 6,36	0,300

Ο πίνακας 11.4 που ακολουθεί παρουσιάζει τους συγκριτικούς ελέγχους μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες άνω των 50 ετών. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν παρουσιάζουν κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, πλην της άμεσα οικονομικής ανταμοιβής των χρηματικών μπόνους ( $p < 0,05$ ).



Παραδόξως όμως, τα άτομα που λαμβάνουν χρηματικά μπόνους ως ανταμοιβή από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μικρότερο μέσο όρο απόδοσης (6,10) από αυτά που δεν λαμβάνουν αυτήν την ανταμοιβή (6,52).

**Πίνακας 11.4: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

**των εργαζομένων ηλικίας άνω των 50 ετών**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,50	0,221
	Ναι	6,28	
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι	6,55	0,372
	Ναι	6,34	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι	6,40	0,946
	Ναι	6,38	
Ανάληψη ευθύνης	Όχι	6,40	0,926
	Ναι	6,38	
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι	6,65	0,194
	Ναι	6,33	
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι	6,34	0,752
	Ναι	6,40	
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι	-----	-----
	Ναι	6,38	
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι	5,39	0,389
	Ναι	6,46	
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι	6,79	0,394
	Ναι	6,37	
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι	6,55	0,280
	Ναι	6,32	
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι	6,56	0,166
	Ναι	6,29	
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι	6,53	0,450
	Ναι	6,35	
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι	6,26	0,226
	Ναι	6,48	
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι	6,51	0,147
	Ναι	6,24	
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι	6,47	0,319
	Ναι	6,29	
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ	6,71	0,472
	801-900 ευρώ	6,62	
	901-1100 ευρώ	6,46	
	1101-1500 ευρώ	6,48	
	πάνω από 1500 ευρώ	6,14	
Φιλοδορήματα	Όχι	6,34	0,481
	Ναι	6,48	
<b>Χρηματικά μπόνους</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,52</b>	<b>0,029</b>
	<b>Ναι</b>	<b>6,10</b>	
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	6,56	0,158
	Ανά 1 έτος/σεζόν	6,49	
	Ανά 2 έτη/σεζόν	5,89	
	Ανά 3 έτη/σεζόν	6,29	
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,36	
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,48	0,165

	3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	5,76 6,50 -----	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,37 6,71	0,623
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,38 -----	-----
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,38 6,36	0,962
Υπερφοριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,39 6,32	0,765

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν οι αντίστοιχοι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τις δύο κατηγορίες της ύπαρξης συνάφειας ή μη των σπουδών των συμμετεχόντων με τη θέση εργασίας τους. Ο πίνακας 11.5 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων που οι σπουδές τους δεν έχουν συνάφεια με τη θέση εργασίας τους, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής, ώστε να εντοπιστεί η πιθανή σχέση μεταξύ ύπαρξης της συγκεκριμένης ανταμοιβής και απόδοσης των εργαζομένων των ξενοδοχείων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν πρόσβαση. Η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων που οι σπουδές τους δεν έχουν συνάφεια με τη θέση εργασίας τους.

**Πίνακας 11.5: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

**ων εργαζομένων χωρίς συνάφεια σπουδών με θέση εργασίας**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,08 6,09	0,922
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,04 6,10	0,517
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	5,98 6,13	0,082
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,06 6,09	0,717
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,01 6,10	0,323
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,08 6,10	0,793

Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,86 6,09	0,319
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,18 6,08	0,642
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,61 6,09	0,418
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,09 6,09	0,989
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,10 6,08	0,812
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,09 6,09	0,961
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,10 6,07	0,689
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,17 6,04	0,083
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,07 6,13	0,523
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,01 6,11 6,13 6,07 6,24	0,559
Φιλοδώρηματα	Όχι Ναι	6,12 6,07	0,474
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,09 6,06	0,758
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,10 6,05 6,18 6,08 5,96	0,758
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,13 5,87 6,14 6,22	0,178
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,08 6,18	0,744
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,09 5,67	0,200
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,10 5,93	0,194
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,05 6,14	0,217

Ο πίνακας 11.6 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες που οι σπουδές τους είναι συναφείς με τη θέση εργασίας τους. Αντίστοιχα με προηγουμένως, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνες εξαιρέσεις τη μη οικονομική - ψυχολογική ανταμοιβή της συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη και την ύπαρξη χρηματικών μπόνους, που παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης ( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, και για τις δύο αυτές διαφοροποιήσεις, τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση στις ανταμοιβές εμφανίζουν

στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που τους παρέχονται αυτές οι ανταμοιβές.

**Πίνακας 11.6 Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων που έχουν συνάφεια σπουδών με θέση εργασίας**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,25 6,20	0,352
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,18 6,23	0,576
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,09 6,24	0,093
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,13 6,23	0,230
<b>Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,44 6,19</b>	<b>0,012</b>
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,23 6,21	0,757
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,25 6,22	0,915
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	5,79 6,23	0,225
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,33 6,23	0,194
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,19 6,22	0,676
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,29 6,19	0,146
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,22 6,22	0,953
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,23 6,20	0,641
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,25 6,20	0,438
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,24 6,19	0,446
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,15 6,21 6,27 6,26 6,15	0,624
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,23 6,20	0,668
<b>Χρηματικά μπόνους</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,26 6,12</b>	<b>0,036</b>
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,26 6,21 6,17 6,09 6,27	0,425
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9%	6,24 6,12 6,35	0,481

	Πάνω από 9%	6,17	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,22 6,24	0,919
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,21 6,46	0,377
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,22 6,25	0,767
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,23 6,17	0,403

Παρακάτω, ακολουθούν οι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τις δύο κατηγορίες της ύπαρξης συνάφειας ή μη των σπουδών των συμμετεχόντων με τον τουρισμό. Ο πίνακας 11.7 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων που οι σπουδές τους δεν έχουν συνάφεια με τον τουρισμό, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνη εξαίρεση την περίπτωση του ενδιαφέροντος αντικείμενου εργασίας, ως μη οικονομικής - ψυχολογικής ανταμοιβής ( $p < 0,05$ ), με τα άτομα που βρίσκουν ενδιαφέρον στην εργασία τους να εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τα άτομα που δεν βρίσκουν ενδιαφέρον.

**Πίνακας 11.7: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης  
των εργαζομένων χωρίς συνάφεια σπουδών με τον κλάδο του τουρισμού  
ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,05 6,09	0,579
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	5,94 6,11	0,084
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,89 6,13</b>	<b>0,028</b>
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,09 6,07	0,876
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,00 6,09	0,383
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,04 6,10	0,483
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,86 6,08	0,371
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,84 6,09	0,478
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι	4,98	0,173

	Ναι	6,10	
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,03 6,09	0,498
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,13 6,05	0,319
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,04 6,08	0,670
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,09 6,05	0,571
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,11 6,05	0,510
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,08 6,05	0,735
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,01 6,11 6,12 6,18 5,83	0,187
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,07 6,08	0,935
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,09 6,03	0,547
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,06 6,11 6,08 6,08 6,03	0,987
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,15 5,89 6,27 6,18	0,183
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,07 6,27	0,393
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,08 5,61	0,147
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,08 6,00	0,541
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,03 6,15	0,111

Ο πίνακας 11.8 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες που οι σπουδές τους είναι συναφείς με τον τουρισμό. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης εδώ εμφανίζουν μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις, με τρεις ανταμοιβές να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά διαφοροποιημένους μέσους όρους. Οι μη οικονομικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές της ανάληψης ευθύνης και της συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη, καθώς και η έμμεσα οικονομική ανταμοιβή της παροχής δωρεάν ενδυμασίας, υποδεικνύουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης ( $p < 0,05$ ). Σε ό,τι αφορά την ανάληψη ευθύνης, τα άτομα που απολαμβάνουν αυτήν την ανταμοιβή εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο (6,28) από τα άτομα που στερούνται αυτής (6,12). Ωστόσο, για τις δύο υπόλοιπες ανταμοιβές, της συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη και της παροχής δωρεάν ενδυμασίας, τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές εμφανίζουν στατιστικά

σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που τους παρέχονται αυτές οι ανταμοιβές.

### Πίνακας 11.8: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων με συνάφεια σπουδών με τον κλάδο του τουρισμού

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,30	0,170
	Ναι	6,22	
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι	6,28	0,595
	Ναι	6,24	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι	6,21	0,610
	Ναι	6,26	
<b>Ανάληψη ευθύνης</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,12</b>	<b>0,045</b>
	<b>Ναι</b>	<b>6,28</b>	
<b>Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,46</b>	<b>0,006</b>
	<b>Ναι</b>	<b>6,22</b>	
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι	6,27	0,606
	Ναι	6,24	
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι	6,38	0,672
	Ναι	6,25	
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι	6,14	0,599
	Ναι	6,25	
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι	5,97	0,247
	Ναι	6,25	
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι	6,26	0,833
	Ναι	6,25	
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι	6,27	0,682
	Ναι	6,24	
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι	6,30	0,481
	Ναι	6,24	
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι	6,26	0,684
	Ναι	6,24	
<b>Παρέχεται ειδική ενδυμασία</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,32</b>	<b>0,047</b>
	<b>Ναι</b>	<b>6,21</b>	
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι	6,25	0,966
	Ναι	6,25	
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ	6,16	0,570
	801-900 ευρώ	6,22	
	901-1100 ευρώ	6,31	
	1101-1500 ευρώ	6,24	
	πάνω από 1500 ευρώ	6,29	
Φιλοδορήματα	Όχι	6,29	0,130
	Ναι	6,20	
Χρηματικά μπόνους	Όχι	6,28	0,053
	Ναι	6,16	
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	6,32	0,164
	Ανά 1 έτος/σεζόν	6,18	
	Ανά 2 έτη/σεζόν	6,24	
	Ανά 3 έτη/σεζόν	6,09	
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,27	
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,24	0,677
	3,1% – 6%	6,14	
	6,1% – 9%	6,33	

	Πάνω από 9%	6,19	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,25 6,14	0,658
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,24 6,71	0,083
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,25 6,24	0,941
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,28 6,17	0,110

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν οι έλεγχοι αναφορικά με τις κατηγορίες της εργασιακής προϋπηρεσίας σε έτη στις οποίες ανήκαν οι συμμετέχοντες, διακρινόμενοι στις παρακάτω έξι κατηγορίες:

- έως 2 έτη προϋπηρεσίας,
- πάνω από 2 έως 5 έτη προϋπηρεσίας,
- πάνω από 5 έως 10 έτη προϋπηρεσίας,
- πάνω από 10 έως 15 έτη προϋπηρεσίας,
- πάνω από 15 έως 20 έτη προϋπηρεσίας και
- πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας.

Ο πίνακας 11.9 παρουσιάζει το p-value του συγκριτικού ελέγχου μεταξύ των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων με προϋπηρεσία έως 2 έτη, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής μαζί με το μέγεθος των αντίστοιχων μέσων όρων, ώστε να εντοπιστεί η πιθανή σχέση μεταξύ ύπαρξης της συγκεκριμένης ανταμοιβής και της απόδοσης των εργαζομένων των ξενοδοχείων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ( $p < 0,05$ ) στις περιπτώσεις της μη οικονομικής – ψυχολογικής ανταμοιβής της ευκαιρίας εξυπηρέτησης ανθρώπων και της άμεσα οικονομικής ανταμοιβής του μηνιαίου καθαρού μισθού. Τα άτομα που έχουν ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που δεν έχουν πρόσβαση στην εξυπηρέτηση. Αντίστοιχα, το αποτέλεσμα του ελέγχου για τον μηνιαίο καθαρό μισθό υποδηλώνει ότι όσο αυξάνεται η μισθολογική κλίμακα, τόσο αυξάνεται ο μέσος όρος της διάστασης της απόδοσης.



**Πίνακας 11.9: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

**των εργαζομένων με προϋπηρεσία έως 2 έτη**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	5,95 6,02	0,566
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι		0,248
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	5,84 6,06	0,074
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	5,87 6,06	0,108
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	5,97 6,00	0,845
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	5,94 6,03	0,448
<b>Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,21 6,01</b>	<b>0,022</b>
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	5,90 6,00	0,754
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,79 6,00	0,549
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,01 5,99	0,823
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,05 5,95	0,369
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	5,92 6,01	0,549
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	5,98 6,00	0,184
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι		0,542
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι		-----
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Μηνιαίος καθαρός μισθός</b>	<b>έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ</b>	<b>5,87 6,04 6,03 6,43 6,71</b>	<b>0,027</b>
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,12 5,92	0,075
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	5,97 6,07	0,418
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,03 5,92 6,02 6,00 6,05	0,917
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	5,92 5,81 6,10 6,14	0,748
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,01 5,75	0,313
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	5,99 6,00	0,980
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,00 5,97	0,874
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι	5,98	0,750

	Ναι	6,01	
--	-----	------	--

Ο πίνακας 11.10 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες με προϋπηρεσία πάνω από 2 και έως 5 έτη. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνη εξαίρεση την περίπτωση της ευκαιρίας ανάπτυξης γνωριμιών, ως μη οικονομικής - ψυχολογικής ανταμοιβής ( $p < 0,05$ ), με τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτήν την ανταμοιβή να εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης γνωριμιών.

### Πίνακας 11.10: Έλεγχος σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 2 έως 5 έτη

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,0658 6,1111	0,649
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	5,7886 6,1518	0,096
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	5,9454 6,1345	0,255
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,1463 6,0727	0,393
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	5,9643 6,1074	0,371
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,0973 6,0903	0,948
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,0714 6,0930	0,944
<b>Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>7,0000 6,0804</b>	<b>0,032</b>
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	3,7857 6,1230	0,439
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,0254 6,1204	0,377
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,0387 6,1170	0,458
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,1058 6,0896	0,899
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,1411 6,0347	0,279
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,0619 6,1121	0,617
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,0512 6,1854	0,206
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			

Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,1111 6,1973 6,0963 5,9876 5,6190	0,224
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,0335 6,1348	0,307
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,0973 6,0786	0,866
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,0853 6,0750 6,1250 6,1429 6,0659	0,994
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,1633 6,0159 6,2381 6,1984	0,642
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,0865 7,0000	0,132
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,0865 7,0000	0,132
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,0866 6,1293	0,765
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,0695 6,1494	0,461

Οι αντίστοιχοι έλεγχοι μεταξύ ύπαρξης ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων για την κατηγορία προϋπηρεσίας πάνω από 5 και έως 10 έτη, παρουσιάζονται στον πίνακα 11.11 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων αυτής της κατηγορίας προϋπηρεσίας.

### Πίνακας 11.11: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 5 έως 10 έτη

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,11 6,10	0,918
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,14 6,10	0,772
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,09 6,11	0,892
Ανάληψη ευθύνης	Όχι	6,10	0,926

	Ναι	6,11	
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,25 6,08	0,252
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,11 6,11	0,966
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,38 6,10	0,446
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	5,45 6,14	0,249
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,48 6,12	0,078
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,17 6,09	0,534
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,21 6,07	0,231
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	5,95 6,13	0,234
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,06 6,18	0,237
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,22 6,05	0,157
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,13 6,06	0,536
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,19 5,99 6,18 6,12 5,71	0,260
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,17 6,06	0,325
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,13 5,99	0,465
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,14 6,27 5,90 6,14 5,98	0,297
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,11 5,78 6,23 6,17	0,375
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,11 -----	-----
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,11 5,29	0,190
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,12 5,95	0,383
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,08 6,15	0,551

Ο πίνακας 11.12 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην κατηγορία προϋπηρεσίας πάνω από 10 και έως 15 έτη. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνες εξαιρέσεις την έμμεσα οικονομική ανταμοιβή της παροχής εξοπλισμού και υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους και των άμεσα οικονομικών ανταμοιβών της ύπαρξης χρηματικών μπόνους και υπερωριακής αμοιβής, που παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης

( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, και στις τρεις αυτές διαφοροποιήσεις, τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές τις ανταμοιβές εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που τους παρέχονται οι ανταμοιβές.

### Πίνακας 11.12: Έλεγχος σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 10 έως 15 έτη

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,30 6,20	0,429
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,17 6,26	0,602
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,20 6,25	0,807
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,29 6,24	0,797
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,38 6,23	0,480
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,33 6,21	0,362
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,29 6,24	0,944
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,52 6,23	0,421
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	6,00 6,25	0,572
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,32 6,23	0,634
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,39 6,19	0,152
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,19 6,25	0,747
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,23 6,27	0,751
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,27 6,22	0,745
<b>Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,36 6,07</b>	<b>0,022</b>
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,24 6,29 6,32 6,31 5,98	0,459
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,18 6,32	0,256
<b>Χρηματικά μπόνους</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,34 6,02</b>	<b>0,015</b>
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,29 6,27 6,35 5,82 6,32	0,151
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,45	0,156

	3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,41 6,14 5,84	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,23 6,57	0,219
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,25 5,43	0,181
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,23 6,39	0,518
<b>Υπερωριακή αμοιβή</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,32 6,04</b>	<b>0,038</b>

Για τους ελέγχους μεταξύ ύπαρξης ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων για την κατηγορία προϋπηρεσίας πάνω από 15 και έως 20 έτη, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 11.13 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων της κατηγορίας προϋπηρεσίας πάνω από 15 και έως 20 έτη.

### **Πίνακας 11.13: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

#### **των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 15 έως 20 έτη**

#### **ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,36 6,21	0,309
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,27 6,27	0,987
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,11 6,30	0,329
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,48 6,26	0,418
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,21 6,29	0,681
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,21 6,31	0,517
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	----- 6,27	-----
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι	5,67	0,092

	Ναι	6,30	
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	----- 6,27	-----
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,19 6,29	0,595
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,24 6,29	0,833
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,38 6,24	0,393
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,31 6,19	0,432
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,27 6,27	0,990
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,29 6,26	0,848
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,09 6,43 6,39 6,19 6,26	0,754
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,22 6,33	0,472
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,24 6,37	0,456
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,44 6,25 6,31 6,06 6,16	0,565
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,16 5,86 6,63 6,46	0,209
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,28 5,71	0,379
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,27 6,71	0,488
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,27 6,48	0,575
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,23 6,41	0,298

Ο πίνακας 11.14 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην τελευταία κατηγορία προϋπηρεσίας, άνω των 20 ετών. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης και εδώ εξακολουθούν να εμφανίζουν μη σημαντικές διαφοροποιήσεις, με μόνη εξαίρεση την περίπτωση της συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη, ως μη οικονομικής - ψυχολογικής ανταμοιβής ( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, τα άτομα που απάντησαν αρνητικά στην ύπαρξη αυτής της ανταμοιβής στον χώρο εργασίας εμφανίζουν στατιστικά σημαντικό μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που απάντησαν θετικά.

**Πίνακας 11.14: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,46 6,37	0,424
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,47 6,39	0,537
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,30 6,42	0,699
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,11 6,44	0,277
<b>Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,74 6,35</b>	<b>0,013</b>
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,37 6,42	0,730
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	----- 6,41	-----
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	6,21 6,41	0,575
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	6,07 6,41	0,775
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,44 6,40	0,776
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,50 6,36	0,205
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,56 6,38	0,294
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,40 6,42	0,856
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,43 6,39	0,717
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,44 6,36	0,493
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,00 6,71 6,45 6,41 6,38	0,415
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,46 6,26	0,099
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,46 6,23	0,064
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,44 6,41 6,40 6,27 6,41	0,944
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,37 6,38 6,40 6,25	0,958
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,41 6,14	0,441
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,40 6,86	0,352
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,41 6,29	0,805
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,40 6,43	0,847



Παρακάτω, ακολουθούν οι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων, αυτών που έχουν την γονεϊκή ιδιότητα και αυτών που δεν την έχουν.

Ο πίνακας 11.15 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων που δεν είναι γονείς, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά στην περίπτωση της ανταμοιβής του ενδιαφέροντος αντικείμενου εργασίας ( $p < 0,05$ ), στην περίπτωση της παροχής ειδικής ενδυμασίας ( $p < 0,01$ ) και για τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές των καθαρών μηνιαίων αποδοχών και των φιλοδωρημάτων ( $p < 0,05$ ). Τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης. Επίσης, όσο αυξάνεται ο μισθός των εργαζομένων τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος της διάστασης της απόδοσης. Από την άλλη, τα άτομα που τους παρέχεται δωρεάν ενδυμασία από τον εργοδότη και τα άτομα που έχουν πρόσβαση σε φιλοδωρήματα εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά χαμηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους εργαζόμενους που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές τις ανταμοιβές.

### Πίνακας 11.15: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων χωρίς τέκνα

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,16	0,253
	Ναι	6,10	
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι	6,07	0,356
	Ναι	6,14	
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,01</b>	<b>0,029</b>
	<b>Ναι</b>	<b>6,15</b>	
Ανάληψη ευθύνης	Όχι	6,05	0,108
	Ναι	6,15	
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι	6,19	0,402
	Ναι	6,11	
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι	6,09	0,470
	Ναι	6,14	
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι	6,04	0,789
	Ναι	6,12	
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι	6,17	0,765
	Ναι	6,12	
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι	5,86	0,337

	Ναι	6,13	
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,16 6,11	0,407
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,14 6,11	0,590
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,07 6,13	0,393
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,11 6,13	0,717
<b>Παρέχεται ειδική ενδυμασία</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,22 6,06</b>	<b>0,003</b>
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,11 6,15	0,562
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ	6,04	0,038
	801-900 ευρώ	6,13	
	901-1100 ευρώ	6,11	
	1101-1500 ευρώ	6,13	
	πάνω από 1500 ευρώ	6,38	
<b>Φιλοδορήματα</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,18 6,08</b>	<b>0,046</b>
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,12 6,13	0,938
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	6,16	0,422
	Ανά 1 έτος/σεζόν	6,03	
	Ανά 2 έτη/σεζόν	6,16	
	Ανά 3 έτη/σεζόν	6,13	
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,13	
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,13	0,119
	3,1% – 6%	5,97	
	6,1% – 9%	6,30	
	Πάνω από 9%	6,20	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,12 6,16	0,834
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,12 6,06	0,772
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,13 6,08	0,554
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,13 6,10	0,587

Ο πίνακας 11.16 που ακολουθεί παρουσιάζει τους συγκριτικούς ελέγχους μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες που είναι γονείς. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν παρουσιάζουν κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, πλην της άμεσα οικονομικής ανταμοιβής των χρηματικών μπόνους ( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, όπως και προηγουμένως, τα άτομα που λαμβάνουν χρηματικά μπόνους ως ανταμοιβή από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μικρότερο μέσο όρο απόδοσης (6,07) από αυτά που δεν λαμβάνουν αυτήν την ανταμοιβή (6,28).

**Πίνακας 11.16: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων με τέκνα ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος	p-value
------------	------------	------------	---------

		απόδοσης	ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,23 6,23	0,927
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,19 6,24	0,676
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,06 6,26	0,109
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,26 6,23	0,810
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,26 6,23	0,780
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,24 6,23	0,912
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,95 6,23	0,485
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,61 6,25	0,263
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	3,50 6,25	0,342
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,10 6,26	0,166
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,31 6,20	0,286
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,24 6,23	0,906
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,25 6,20	0,504
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,22 6,24	0,816
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,26 6,19	0,420
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,13 6,30 6,35 6,29 6,06	0,120
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,22 6,25	0,762
<b>Χρηματικά μπόνους</b>	<b>Όχι</b> <b>Ναι</b>	<b>6,28</b> <b>6,07</b>	<b>0,033</b>
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,25 6,36 6,19 6,04 6,24	0,369
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,31 6,13 6,32 6,17	0,667
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,23 6,29	0,848
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,23 6,33	0,799
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,23 6,32	0,707
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,23 6,23	0,967

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν οι έλεγχοι για τις κατηγορίες των δύο φύλων των συμμετεχόντων. Ο πίνακας 11.17 που ακολουθεί παρουσιάζει τους συγκριτικούς ελέγχους μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους άνδρες συμμετέχοντες. Οι μέσοι

όροι της διάστασης της απόδοσης δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνη εξαίρεση την περίπτωση της παροχής ασφάλισης, ως έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής ( $p < 0,01$ ). Οι άνδρες εργαζόμενοι που ασφαλίζονται από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτούς που εργάζονται χωρίς ασφάλιση.

**Πίνακας 11.17: Έλεγχος σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των ανδρών εργαζομένων ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,17 6,06	0,193
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,06 6,11	0,586
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	5,98 6,13	0,148
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,09 6,10	0,925
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,16 6,09	0,575
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,04 6,13	0,269
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,79 6,11	0,337
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,82 6,12	0,464
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Παρέχεται ασφάλιση</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>4,71 6,11</b>	<b>0,003</b>
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,05 6,12	0,534
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,10 6,10	0,978
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,22 6,08	0,198
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,11 6,10	0,952
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,20 6,04	0,051
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,11 6,09	0,738
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,00 6,07 6,13 6,15 6,11	0,857
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,15 6,05	0,224
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,14 5,99	0,127
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,11 6,14 6,14 5,93 6,11	0,747
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,10	0,193

	3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	5,91 6,43 6,13	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,10 6,29	0,401
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,10 6,00	0,788
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,10 6,09	0,950
Υπερφοριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,07 6,17	0,272

Οι αντίστοιχοι συγκριτικοί έλεγχοι μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για γυναίκες εργαζόμενες, παρουσιάζονται στον πίνακα 11.18 που ακολουθεί. Όπως και για τους άνδρες, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής. Η μόνη εξαίρεση εδώ είναι η μη οικονομική ή ψυχολογική ανταμοιβή της ανάληψης ευθύνης που παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των γυναικών του δείγματος ( $p < 0,05$ ). Οι εργαζόμενες που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης (6,25) από τις εργαζόμενες που δεν κατέχουν θέση ευθύνης (6,10).

**Πίνακας 11.18: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των γυναικών εργαζομένων ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,20 6,23	0,611
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,17 6,23	0,593
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,06 6,25	0,050
<b>Ανάληψη ευθύνης</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,10 6,25</b>	<b>0,032</b>
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,28 6,21	0,428
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,24 6,21	0,601
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,17 6,22	0,814
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,10 6,22	0,490
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,59 6,23	0,232
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,20 6,22	0,784
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,27 6,19	0,182
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι	6,11	0,095

	Ναι	6,24	
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι	6,23	0,629
	Ναι	6,20	
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι	6,23	0,665
	Ναι	6,21	
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι	6,20	0,453
	Ναι	6,25	
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ	6,10	0,127
	801-900 ευρώ	6,24	
	901-1100 ευρώ	6,27	
	1101-1500 ευρώ	6,28	
	πάνω από 1500 ευρώ	6,29	
Φιλοδορήματα	Όχι	6,24	0,484
	Ναι	6,20	
Χρηματικά μπόνους	Όχι	6,23	0,491
	Ναι	6,18	
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	6,25	0,642
	Ανά 1 έτος/σεζόν	6,15	
	Ανά 2 έτη/σεζόν	6,20	
	Ανά 3 έτη/σεζόν	6,18	
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,27	
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,27	0,789
	3,1% – 6%	6,18	
	6,1% – 9%	6,21	
	Πάνω από 9%	6,23	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι	6,22	0,586
	Ναι	6,07	
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι	6,22	0,921
	Ναι	6,26	
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι	6,23	0,297
	Ναι	6,13	
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι	6,24	0,159
	Ναι	6,15	

### **11.3 Οι έλεγχοι για την επιρροή των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα με τις κατηγορίες εργασιακών χαρακτηριστικών**

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν αντίστοιχοι έλεγχοι ανάλογα με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως η άμεση επαφή με τον πελάτη, η εποχιακή ή ετήσια απασχόληση, το τμήμα εργασίας, η θέση στην επιχείρηση, καθώς και τα αστέρια του ξενοδοχείου. Η παρούσα ενότητα δίνει απάντηση στα υπόλοιπα έντεκα ερευνητικά ερωτήματα (δηλαδή ερωτήματα 17<sup>ο</sup> έως και 27<sup>ο</sup>), όπως αυτά τέθηκαν στην ενότητα 7.7 της διατριβής.

Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι για τις κατηγορίες εργαζομένων που έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και αυτών που δεν έχουν. Ο πίνακας 11.19 παρουσιάζει το p-value του συγκριτικού ελέγχου μεταξύ των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των εργαζομένων που δεν έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής, ώστε να εντοπιστεί η πιθανή σχέση μεταξύ ύπαρξης της συγκεκριμένης ανταμοιβής και απόδοσης των

εργαζομένων των ξενοδοχείων. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ( $p < 0,05$ ) μόνο για τη μη οικονομική – ψυχολογική ανταμοιβή της συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και για την άμεσα οικονομική ανταμοιβή του μηνιαίου καθαρού μισθού. Τα άτομα που θεωρούν ότι η εργασία τους συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μικρότερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που θεωρούν το αντίθετο. Αντίστοιχα, το αποτέλεσμα του ελέγχου για τον μηνιαίο καθαρό μισθό υποδηλώνει ότι όσο αυξάνεται η μισθολογική κλίμακα, τόσο μειώνεται ο μέσος όρος της διάστασης της απόδοσης.

### Πίνακας 11.19: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων που δεν επικοινωνούν με πελάτες

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,10 6,13	0,801
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,06 6,13	0,688
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,17 6,11	0,839
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,28 6,10	0,301
<b>Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,44 6,08</b>	<b>0,036</b>
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,13 6,12	0,923
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,40 6,11	0,326
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,47 6,15	0,272
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	1,86 6,15	-----
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	5,99 6,15	0,280
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,29 6,05	0,051
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,02 6,14	0,454
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,14 6,08	0,585
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,16 6,07	0,454
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,18 6,05	0,269
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Μηνιαίος καθαρός μισθός</b>	<b>έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ</b>	<b>6,25 6,33</b>	<b>0,034</b>

	901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,18 6,17 5,81	
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,13 6,00	0,510
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,17 6,00	0,151
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,20 6,12 5,89 6,09 6,24	0,331
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,08 5,88 6,25 6,10	0,481
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,13 5,64	0,299
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,12 5,43	-----
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,12 6,11	0,972
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,10 6,21	0,508

Ο πίνακας 11.20 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων που έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά στις περιπτώσεις της ανταμοιβής του ενδιαφέροντος αντικειμένου εργασίας ( $p < 0,01$ ), της ανάληψης ευθύνης και της ευκαιρίας εξυπηρέτησης ανθρώπων ( $p < 0,05$ ), στην περίπτωση της παροχής ασφάλισης ( $p < 0,05$ ) και για την ανταμοιβή των καθαρών μηνιαίων αποδοχών ( $p < 0,01$ ). Τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης, πράγμα που ισχύει επίσης για την ανάληψη ευθύνης και την ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων. Ακόμη, όσο αυξάνεται ο μισθός των εργαζομένων τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος της διάστασης της απόδοσης. Τέλος, τα άτομα που ασφαρίζονται από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που εργάζονται χωρίς ασφάλιση.

**Πίνακας 11.20: Έλεγχος σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων που επικοινωνούν με πελάτες ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,21	0,453
	Ναι	6,17	



Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,13 6,20	0,338
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,00 6,23</b>	<b>0,001</b>
<b>Ανάληψη ευθύνης</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,07 6,21</b>	<b>0,028</b>
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,17 6,18	0,876
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,16 6,20	0,542
<b>Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,63 6,19</b>	<b>0,032</b>
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	6,20 6,18	0,926
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Παρέχεται ασφάλιση</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,79 6,19</b>	<b>0,029</b>
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,17 6,19	0,864
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,18 6,18	0,970
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,19 6,18	0,875
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,19 6,18	0,784
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,25 6,15	0,071
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,17 6,22	0,324
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Μηνιαίος καθαρός μισθός</b>	<b>έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ</b>	<b>6,05 6,14 6,23 6,23 6,37</b>	<b>0,008</b>
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,25 6,14	0,058
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,20 6,14	0,402
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,19 6,15 6,26 6,08 6,17	0,556
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,22 6,09 6,34 6,26	0,356
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,18 6,32	0,416
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,18 6,27	0,707
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,19 6,12	0,446
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,20 6,15	0,417

Παρακάτω, ακολουθούν οι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τις κατηγορίες εργαζομένων που εργάζονται σε εποχική βάση και αυτών που εργάζονται όλο τον χρόνο.

Ο πίνακας 11.21 παρουσιάζει το p-value του συγκριτικού ελέγχου μεταξύ των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των συμμετεχόντων που εργάζονται εποχιακά,

ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης είναι αρκετά παρόμοιοι κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με αποτέλεσμα να μην προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά. Η μόνη εξαίρεση αφορά στην έμμεσα οικονομική ανταμοιβή της παροχής ειδικής ενδυμασίας από τον εργοδότη ( $p < 0,05$ ), ωστόσο, τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτήν την ανταμοιβή εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης (6,28) από αυτά που τους παρέχεται ειδική ενδυμασία (6,12).

### Πίνακας 11.21: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων εποχιακής απασχόλησης

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,24 6,11	0,054
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,24 6,14	0,220
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,11 6,18	0,413
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,09 6,18	0,227
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,28 6,14	0,100
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,18 6,15	0,673
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,49 6,16	0,213
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	6,30 6,16	0,411
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,88 6,17	0,163
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,18 6,15	0,625
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,18 6,14	0,501
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,17 6,16	0,945
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,17 6,15	0,720
<b>Παρέχεται ειδική ενδυμασία</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,28 6,12</b>	<b>0,035</b>
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,16 6,16	0,994
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ	6,11 6,11 6,20 6,19	0,828

	πάνω από 1500 ευρώ	6,19	
Φιλοδογήματα	Όχι Ναι	6,21 6,13	0,240
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,19 6,05	0,072
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,25 6,10 6,20 6,02 6,05	0,163
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,16 5,98 6,32 5,85	0,098
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,16 6,10	0,789
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,16 5,95	0,381
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,17 6,06	0,304
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,16 6,16	0,955

Ο πίνακας 11.22 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των ατόμων που εργάζονται συνεχόμενα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά μόνο για τις περιπτώσεις των μη οικονομικών - ψυχολογικών ανταμοιβών των καλών συνθηκών εργασίας, του ενδιαφέροντος αντικείμενου εργασίας και της ευκαιρίας εξυπηρέτησης ανθρώπων ( $p < 0,05$ ). Η ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας φαίνεται να επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων, αφού εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο στη διάσταση της απόδοσης. Επίσης, τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης, πράγμα που ισχύει και για την ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων.

### Πίνακας 11.22: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων ετήσιας απασχόλησης

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,13 6,20	0,312
<b>Καλές συνθήκες εργασίας</b>	Όχι Ναι	<b>5,92</b> <b>6,22</b>	<b>0,044</b>
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	Όχι	<b>5,92</b>	<b>0,023</b>

	<b>Ναι</b>	<b>6,22</b>	
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,12 6,19	0,449
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,13 6,18	0,631
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,13 6,20	0,341
<b>Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,54 6,19</b>	<b>0,019</b>
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,41 6,20	0,149
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	4,24 6,20	0,245
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,03 6,20	0,110
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,25 6,16	0,320
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,15 6,18	0,712
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,18 6,17	0,860
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,19 6,16	0,687
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,17 6,18	0,955
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,03 6,23 6,25 6,23 6,16	0,220
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,19 6,15	0,548
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,19 6,15	0,636
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,14 6,24 6,15 6,12 6,28	0,582
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,23 6,12 6,30 6,34	0,420
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,17 6,36	0,466
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,17 6,79	0,157
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,17 6,23	0,705
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,18 6,16	0,778

Ακολουθούν οι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης για δύο διαφορετικά τμήματα, στα οποία απασχολούνται οι περισσότεροι συμμετέχοντες του δείγματος στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζονται: το τμήμα υποδοχής και κρατήσεων και το επισιτιστικό τμήμα (μπαρ, καφέ, εστιατόριο).

Ο πίνακας 11.23 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των εργαζομένων του τμήματος υποδοχής και κρατήσεων, ανάλογα με την

ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά στην περίπτωση της μη οικονομικής - ψυχολογικής ανταμοιβής του ενδιαφέροντος αντικείμενου εργασίας ( $p < 0,05$ ) και στην περίπτωση της έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής της παροχής ασφάλισης ( $p < 0,01$ ). Τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά σημαντικό μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης (6,23) από τα υπόλοιπα (6,04). Επίσης, οι εργαζόμενοι που ασφαίζονται από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης (6,20) από αυτά που εργάζονται χωρίς ασφάλιση (5,60).

**Πίνακας 11.23: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων του τμήματος κρατήσεων και υποδοχής ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,22 6,16	0,336
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,09 6,21	0,137
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,04 6,23</b>	<b>0,022</b>
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,08 6,22	0,051
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,14 6,20	0,482
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,15 6,22	0,327
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,57 6,19	0,089
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	5,94 6,19	0,280
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Παρέχεται ασφάλιση</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,60 6,20</b>	<b>0,004</b>
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,12 6,21	0,243
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,22 6,18	0,598
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,19 6,19	0,990
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,19 6,19	0,964
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,23 6,17	0,301
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,17 6,24	0,376
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ	6,16 6,18	0,439

	901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,20 6,17 6,45	
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,23 6,17	0,378
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,21 6,12	0,231
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,20 6,14 6,25 6,12 6,21	0,831
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,28 6,16 6,17 6,20	0,710
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,19 6,14	0,965
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,19 6,26	0,862
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,21 6,10	0,231
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,16 6,28	0,092

Οι αντίστοιχοι έλεγχοι μεταξύ ύπαρξης ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων για το τμήμα του επισιτισμού, παρουσιάζονται στον πίνακα 11.24 που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούνται στα εστιατόρια, στα καφέ και στα μπαρ των ξενοδοχείων.

#### Πίνακας 11.24: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

##### των εργαζομένων του τμήματος επισιτισμού, καφέ και μπαρ

##### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,11 6,06	0,675
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,17 6,05	0,363
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,02 6,10	0,536
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,14 6,06	0,532
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι	6,25	0,150

	Ναι	6,04	
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,18 6,04	0,231
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,57 6,07	0,211
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμιών	Όχι Ναι	6,24 6,08	0,571
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	6,29 6,08	0,673
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,19 6,04	0,252
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,12 6,04	0,453
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,14 6,08	0,731
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,07 6,09	0,885
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,14 6,06	0,528
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,12 5,96	0,233
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	5,96 6,18 6,11 6,19 5,84	0,351
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,11 6,07	0,773
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,11 6,00	0,429
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,23 5,93 6,16 5,79 5,90	0,081
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,07 5,85 6,27 5,43	0,179
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,09 5,96	0,725
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,08 6,00	0,832
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,08 6,05	0,928
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,11 6,04	0,570

Παρακάτω, ακολουθούν οι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τις τρεις διαφορετικές κατηγορίες ιεραρχικής βαθμίδας που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση την οποία εργάζονται: τη θέση του απλού υπαλλήλου, τη θέση του προϊσταμένου και τη θέση του διευθυντή ξενοδοχειακής μονάδας.

Ο πίνακας 11.25 που ακολουθεί παρουσιάζει τους συγκριτικούς ελέγχους μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες σε θέση απλού υπαλλήλου. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα

κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνες εξαιρέσεις το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας και την περίπτωση της παροχής ασφάλισης, ως μη οικονομικής – ψυχολογικής και έμμεσα οικονομικής ανταμοιβής αντίστοιχα ( $p < 0,05$ ). Τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης. Επίσης, τα άτομα που ασφαλίζονται από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που εργάζονται χωρίς ασφάλιση.

### Πίνακας 11.25: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων με θέση υπαλλήλου

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,18 6,12	0,351
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,11 6,16	0,448
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,03 6,19</b>	<b>0,032</b>
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,10 6,17	0,212
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,19 6,14	0,582
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,17 6,13	0,520
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,97 6,15	0,294
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,14 6,15	0,976
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Παρέχεται ασφάλιση</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>5,71 6,16</b>	<b>0,016</b>
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,13 6,15	0,720
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,14 6,15	0,917
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,19 6,14	0,402
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,14 6,15	0,811
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,19 6,13	0,301
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,13 6,21	0,195
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,07 6,15 6,19 6,22 6,24	0,331
Φίλοδωρήματα	Όχι	6,17	0,574



	Ναι	6,13	
Χρηματικά μπόνους	Όχι	6,15	0,997
	Ναι	6,15	
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ	6,18	0,200
	Ανά 1 έτος/σεζόν	6,03	
	Ανά 2 έτη/σεζόν	6,15	
	Ανά 3 έτη/σεζόν	6,23	
	Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,21	
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3%	6,15	0,413
	3,1% – 6%	6,03	
	6,1% – 9%	6,18	
	Πάνω από 9%	6,24	
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι	6,15	0,483
	Ναι	6,00	
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι	6,14	0,394
	Ναι	6,34	
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι	6,16	0,290
	Ναι	6,06	
Υπερφοριακή αμοιβή	Όχι	6,13	0,515
	Ναι	6,17	

Ο πίνακας 11.26 που ακολουθεί παρουσιάζει τους συγκριτικούς ελέγχους μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες σε θέση προϊσταμένου. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν παρουσιάζουν κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, πλην της άμεσα οικονομικής ανταμοιβής των χρηματικών μπόνους ( $p < 0,05$ ). Όμως, τα άτομα που λαμβάνουν χρηματικά μπόνους ως ανταμοιβή από τον εργοδότη τους εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μικρότερο μέσο όρο απόδοσης (5,96) από αυτά που δεν λαμβάνουν αυτήν την ανταμοιβή (6,22).

**Πίνακας 11.26: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης των εργαζομένων με θέση προϊσταμένου**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι	6,13	0,902
	Ναι	6,15	
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι	6,10	0,902
	Ναι	6,15	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι	6,01	0,325
	Ναι	6,16	
Ανάληψη ευθύνης	Όχι	-----	-----
	Ναι	6,14	
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι	6,26	0,441
	Ναι	6,13	
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι	6,12	0,799
	Ναι	6,15	
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι	6,43	0,703

	Ναι	6,14	
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	4,96 6,17	0,304
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	4,43 6,16	0,623
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,12 6,15	0,805
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,26 6,09	0,145
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,02 6,16	0,367
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,18 6,10	0,425
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,21 6,10	0,341
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,19 6,09	0,388
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,09 6,26 6,24 6,13 6,02	0,621
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,16 6,13	0,778
<b>Χρηματικά μπόνους</b>	<b>Όχι</b> <b>Ναι</b>	<b>6,22</b> <b>5,96</b>	<b>0,028</b>
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,20 6,26 6,03 5,97 6,18	0,428
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,28 5,93 6,29 6,04	0,231
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,14 6,24	0,826
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,15 5,86	0,504
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,14 6,17	0,877
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,15 6,14	0,941

Ο πίνακας 11.27 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ ανταμοιβών και απόδοσης για τους συμμετέχοντες στη θέση του διευθυντή ξενοδοχειακής μονάδας. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατά την ύπαρξη ή μη της κάθε ανταμοιβής, με μόνη εξαίρεση την άμεσα οικονομική ανταμοιβή της υπερωριακής αμοιβής, που υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της διάστασης της απόδοσης ( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτήν την ανταμοιβή εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από αυτά που τους παρέχεται υπερωριακή αμοιβή.

**Πίνακας 11.27: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

**των εργαζομένων με θέση διεθθυνή**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,43 6,31	0,330
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,54 6,33	0,413
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	----- 6,35	-----
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	----- 6,35	-----
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,93 6,33	0,077
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,16 6,39	0,110
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	----- 6,35	-----
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	6,50 6,34	0,643
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,14 6,36	-----
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,27 6,37	0,462
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,36 6,34	0,833
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,29 6,35	0,708
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,40 6,30	0,390
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,36 6,33	0,724
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,42 6,28	0,189
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,00 5,95 6,35 6,43 6,36	0,362
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,38 6,25	0,301
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,36 6,32	0,785
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,34 6,44 6,44 6,10 6,18	0,322
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,21 6,32 6,79 6,55	0,090
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,33 6,54	0,413
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,35 -----	-----
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,34 6,40	0,792
<b>Υπερωριακή αμοιβή</b>	<b>Όχι</b>	<b>6,40</b>	<b>0,041</b>

	Nai	6,12	
--	-----	------	--

Ολοκληρώνοντας, πραγματοποιήθηκαν οι αντίστοιχοι έλεγχοι των απαντήσεων των συμμετεχόντων για τις δύο κατηγορίες ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ο πίνακας 11.28 παρουσιάζει τις συγκρίσεις των μέσων όρων της διάστασης της απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων, ανάλογα με την ύπαρξη ή μη της εκάστοτε ανταμοιβής. Οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά στην περίπτωση της ανταμοιβής του ενδιαφέροντος αντικείμενου εργασίας ( $p < 0,01$ ) και για την ανταμοιβή των καθαρών μηνιαίων αποδοχών ( $p < 0,01$ ). Τα άτομα που θεωρούν το αντικείμενο της εργασίας τους ενδιαφέρον εμφανίζουν στατιστικά μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης από τα υπόλοιπα. Επίσης, όσο αυξάνεται ο μισθός των εργαζομένων τόσο αυξάνεται και ο μέσος όρος της διάστασης της απόδοσης, υποδεικνύοντας τη θετική σχέση μεταξύ αποδοχών και απόδοσης.

### Πίνακας 11.28: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης

#### των εργαζομένων ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων

#### ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,23 6,21	0,787
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,15 6,23	0,477
<b>Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</b>	<b>Όχι Ναι</b>	<b>6,00 6,26</b>	<b>0,002</b>
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,12 6,24	0,157
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,15 6,23	0,494
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,19 6,24	0,434
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	6,14 6,22	0,782
Ευκαιρία ανάπτυξης γνώριμων	Όχι Ναι	6,08 6,22	0,437
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,52 6,22	0,470
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,21 6,22	0,926
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,24 6,21	0,616

Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,18 6,23	0,583
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,19 6,26	0,305
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,27 6,18	0,140
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,20 6,27	0,301
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
<b>Μηνιαίος καθαρός μισθός</b>	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	<b>6,05</b> <b>6,22</b> <b>6,27</b> <b>6,35</b> <b>6,37</b>	<b>0,008</b>
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,27 6,17	0,100
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,23 6,14	0,260
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,24 6,21 6,29 6,17 6,11	0,616
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,26 6,18 6,29 6,27	0,873
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,22 6,29	0,756
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,22 6,21	0,990
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,24 6,05	0,086
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι Ναι	6,22 6,20	0,762

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν οι αντίστοιχοι έλεγχοι για τη διερεύνηση της σχέσης ανταμοιβών και απόδοσης, για τους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Όπως εμφανίζει ο πίνακας 11.29, προκύπτει ότι οι μέσοι όροι της διάστασης της απόδοσης δεν εμφανίζουν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στις εκάστοτε ανταμοιβές και αυτών που δεν έχουν πρόσβαση. Η ύπαρξη ή μη των συγκεκριμένων ανταμοιβών στον χώρο εργασίας δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούνται σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων.

**Πίνακας 11.29: Έλεγχοι σύγκρισης των μέσων όρων της απόδοσης**

**των εργαζομένων ξενοδοχείων πέντε αστέρων**

**ανάλογα με την ύπαρξη ανταμοιβών στον χώρο εργασίας**

Ανταμοιβές	Κατηγορίες	Μέσος όρος απόδοσης	p-value ελέγχου
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>			
Εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα	Όχι Ναι	6,15 6,11	0,590
Καλές συνθήκες εργασίας	Όχι Ναι	6,10 6,14	0,666
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Όχι Ναι	6,05 6,15	0,258
Ανάληψη ευθύνης	Όχι Ναι	6,08 6,14	0,478
Η εργασία συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη	Όχι Ναι	6,29 6,11	0,073
Ευκαιρίες προαγωγής	Όχι Ναι	6,12 6,13	0,842
Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων	Όχι Ναι	5,93 6,13	0,439
Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών	Όχι Ναι	5,83 6,14	0,440
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Παρέχεται ασφάλιση	Όχι Ναι	5,39 6,15	0,199
Παρέχεται άδεια με αποδοχές	Όχι Ναι	6,07 6,14	0,407
Παρέχεται ρεπό κάθε εβδομάδα	Όχι Ναι	6,17 6,11	0,344
Παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία	Όχι Ναι	6,12 6,13	0,952
Παρέχεται δωρεάν διαμονή	Όχι Ναι	6,16 6,09	0,289
Παρέχεται ειδική ενδυμασία	Όχι Ναι	6,17 6,11	0,368
Παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες	Όχι Ναι	6,14 6,11	0,711
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>			
Μηνιαίος καθαρός μισθός	έως 800 ευρώ 801-900 ευρώ 901-1100 ευρώ 1101-1500 ευρώ πάνω από 1500 ευρώ	6,11 6,12 6,17 6,13 6,11	0,968
Φιλοδορήματα	Όχι Ναι	6,15 6,11	0,631
Χρηματικά μπόνους	Όχι Ναι	6,15 6,09	0,416
Περιοδικότητα αύξησης μισθού	Ποτέ Ανά 1 έτος/σεζόν Ανά 2 έτη/σεζόν Ανά 3 έτη/σεζόν Άνω των 3 ετών/σεζόν	6,16 6,08 6,07 6,04 6,25	0,438
Ποσοστό αύξησης του μισθού	Μέχρι 3% 3,1% – 6% 6,1% – 9% Πάνω από 9%	6,13 5,91 6,32 6,16	0,143
Ποσοστό επί των κερδών	Όχι Ναι	6,13 6,16	0,887
Δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της επιχείρησης	Όχι Ναι	6,13 6,11	0,945
Προμήθεια επί των πωλήσεων	Όχι Ναι	6,12 6,20	0,566
Υπερωριακή αμοιβή	Όχι	6,14	0,692

	Na	6,11	
--	----	------	--

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### Η ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### **12.1 Ο στόχος και η πρωτοτυπία της εμπειρικής έρευνας**

Βασικός σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι η αποτύπωση των πρακτικών ανταμοιβής που παρέχονται, καθώς και η συσχέτισή τους με την απόδοση των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών (τεσσάρων και πέντε αστέρων), λαμβάνοντας υπόψη και τα χαρακτηριστικά δημογραφικού και εργασιακού προφίλ των εργαζομένων που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα.

Μέσα από τη μελέτη της σχετικής αρθρογραφίας κατασκευάστηκε ένα καινούργιο μοντέλο και ένα εντελώς νέο ερευνητικό εργαλείο με τη μορφή ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Το εν λόγω μοντέλο, καθώς και το ερωτηματολόγιο που προέκυψε, ενσωματώνει σημαντικό αριθμό μεταβλητών ανταμοιβής από εκείνες που καταγράφονται στη διεθνή επιστημονική αρθρογραφία και κυρίως σε εμπειρικές έρευνες, καθώς επίσης και σημαντικό αριθμό δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, γεγονός που του προσδίδει το στοιχείο της πρωτοτυπίας.

Είναι γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές εμπειρικές έρευνες που διερευνούν τη σχέση επιλεγμένου, συχνά μικρού, αριθμού πρακτικών ανταμοιβής με την απόδοση ανάλογα με επιλεγμένα (λίγα) δημογραφικά ή εργασιακά χαρακτηριστικά. Εντούτοις δεν εντοπίζεται στη σχετική αρθρογραφία εμπειρική έρευνα με ολιστική προσέγγιση που να περιλαμβάνει τόσο μεγάλο αριθμό πρακτικών ανταμοιβής με παράλληλα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών των εργαζομένων, όπως συμβαίνει στην παρούσα έρευνα. Επίσης, καταγράφεται στην αρθρογραφία ο σχετικά μικρός αριθμός ερευνών που εστιάζουν στη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης για τον κλάδο των ξενοδοχείων διεθνώς. Αυτά αποτελούν δύο ακόμη χαρακτηριστικά πρωτοτυπίας της συγκεκριμένης εμπειρικής έρευνας.



Στο παρόν κεφάλαιο συνοψίζονται και σχολιάζονται τα κύρια ευρήματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας, όσον αφορά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, σχετικά με την επίδραση της παροχής ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με παρουσίαση του μίγματος ανταμοιβών που οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης για συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων, καθώς και του τελικού μοντέλου της διατριβής.

## **12.2 Η σύνοψη των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα**

Αναφορικά με τα **δημογραφικά** χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα παρατηρούνται τα ακόλουθα.

Το δείγμα είναι σχεδόν μοιρασμένο μεταξύ των δύο φύλων, με τη ζυγαριά να κλίνει ελαφρώς υπέρ των γυναικών (με ποσοστό 57,6%). Πρόκειται κατά βάση για άτομα νέα σε ηλικία, που τα 2/3 αυτών δεν υπερβαίνουν τα 40 έτη (ενώ το 39% τοποθετείται μεταξύ 31 και 40 ετών, δηλαδή στην πλέον παραγωγική εργασιακά ηλικία).

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση το δείγμα είναι μοιρασμένο, με το 51,4% να δηλώνουν έγγαμοι ή διαζευγμένοι-χήροι και οι υπόλοιποι ελεύθεροι, ενώ το 57,6% δεν έχουν παιδιά.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι σχετικά υψηλό, δεδομένου ότι σχεδόν τα 2/3 αυτών (65,2%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το λοιπό 1/3 (ποσοστό 34,8%) είναι κάτοχοι τίτλου σπουδών δευτεροβάθμιας ή μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η συνάφεια των σπουδών με τη θέση εργασίας τοποθετείται στο 63,1% και η συνάφεια των σπουδών με τον τουρισμό βρίσκεται στο 54,2%, λίγο χαμηλότερο αλλά εξίσου σημαντικό ποσοστό. Το γεγονός αυτό είναι ελπιδοφόρο, καθώς η ύπαρξη εργαζομένων με χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο σε συνδυασμό με την χαμηλή επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευση αποτελούσαν πάγια προβλήματα στον κλάδο των ελληνικών ξενοδοχείων και του τουρισμού γενικότερα, ενώ από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η κατάσταση αυτή έχει βελτιωθεί

σημαντικά. Πρόσφατη έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. (2021) αποκαλύπτει ότι το υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων αποφοίτων τουριστικών σχολών καταγράφεται στα ξενοδοχεία 5 αστερών και ακολουθούν τα ξενοδοχεία 4 αστερών με ποσοστά 31,9% και 24,1% αντίστοιχα (κατηγορίες ξενοδοχείων στις οποίες εστίασε η παρούσα εμπειρική έρευνα), ενώ όσο μειώνεται η κατηγορία του ξενοδοχείου τόσο μειώνονται και το ποσοστό αυτό.

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία στον κλάδο του τουρισμού ή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι ποσοστό 63% (σχεδόν τα 2/3) του δείγματος διαθέτει τουλάχιστον πενταετή εμπειρία ενώ τουλάχιστον 10 και άνω έτη εμπειρίας διαθέτουν οι 4 στους 10 εργαζομένους. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα σημαντικά ποσοστά νέων ανθρώπων και συνάφειας των σπουδών με τον τουρισμό (που αναφέρθηκαν παραπάνω), φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι στα ελληνικά ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών επιδιώκουν τη συνειδητή (όχι ευκαιριακή) απασχόλησή τους στον συγκεκριμένο κλάδο και το χτίσιμο καριέρας σε αυτόν, γεγονός ελπιδοφόρο τόσο για τους ίδιους όσο και για τα ελληνικά ξενοδοχεία. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με μια από τις βασικές διαπιστώσεις των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού μεγάλων ελληνικών ξενοδοχείων, σύμφωνα με την οποία συχνά αποτελεί λύση ανάγκης και μια πρόσκαιρη φάση στην καριέρα του εργαζόμενου (Ι.Τ.Ε.Π., 2021).

Αναφορικά με το **εργασιακό προφίλ** των συμμετεχόντων στην έρευνα επισημαίνονται τα παρακάτω.

Το δείγμα προέρχεται από εργαζομένους σε πεντάστερα και τετράστερα ξενοδοχεία (δεδομένου ότι η έρευνα εστίασε αποκλειστικά σε αυτές τις δύο κατηγορίες), με τα ποσοστά σχεδόν μοιρασμένα με ελαφρύ προβάδισμα συμμετεχόντων από μονάδες 5 αστερών (ποσοστό 54,7%).

Παρατηρείται μια ετερογένεια όσον αφορά στο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η οποία εκφράζεται με παρόμοιο τρόπο τόσο με το κριτήριο του αριθμού δωματίων όσο και με τον αριθμό εργαζομένων του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα, με βάση τον αριθμό δωματίων ξενοδοχείου οι συμμετέχοντες προέρχονται κυρίως από πολύ μεγάλες - άνω των 300 δωματίων (ποσοστό 29,4%) και πολύ μικρές - μέχρι 50 δωμάτια μονάδες (ποσοστό 27,5%), ενώ το υπόλοιπο 43,1% προέρχονται από μικρές, μεσαίες και μεγάλες

μονάδες (με τα ποσοστά τους να κυμαίνονται μεταξύ του 12,9 και του 15,6 %). Επίσης, με βάση το κριτήριο του αριθμού εργαζομένων η προέλευση των συμμετεχόντων ακολουθεί την ίδια λογική. Ειδικότερα, με ποσοστό 34,2% εργαζόμενοι σε πολύ μεγάλα ξενοδοχεία (με προσωπικό άνω των 120 ατόμων), ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε πολύ μικρά με προσωπικό μέχρι 20 άτομα (ποσοστό 21,1%), ενώ το υπόλοιπο 44,7% προέρχεται από μικρά, μεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία (με ποσοστά μεταξύ του 11,4 και του 17,6 %).

Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων εργασίας των συμμετεχόντων, στην παρούσα έρευνα εκπροσωπούνται και οι 13 περιφέρειες της Ελλάδας, με τη μεγαλύτερη συμμετοχή να αφορά σε εργαζομένους ξενοδοχείων από τις περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου και της Κρήτης, οι οποίες αποτελούν την ναυαρχίδα του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας μας.

Ολοκληρώνοντας με τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία εργαζόταν σε μονάδες παραθερισμού ή χειμερινών διακοπών (ποσοστό 73,6%), ενώ οι υπόλοιποι σε ξενοδοχεία πόλης. Τα ποσοστά της παρούσας έρευνας προσεγγίζουν τα αντίστοιχα ποσοστά δύο ερευνών του Ι.Τ.Ε.Π., 2021 και 2022 (ξενοδοχεία πόλης / συνεχούς λειτουργίας 39% και εποχικά / resorts 61%, βέβαια η έρευνα του Ι.Τ.Ε.Π. περιελάμβανε ξενοδοχεία και των πέντε κατηγοριών, οπότε δικαιολογείται μια απόκλιση).

Αναφορικά με τη θέση εργασίας, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (78,5%) έχουν άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες, γεγονός που αποτελεί και βασικό χαρακτηριστικό των τουριστικών επαγγελματιών.

Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απασχολούνται στη ρεσεψιόν και στις κρατήσεις (41,2%), ακολουθούν τα επισιτιστικά τμήματα με 23,5% (και τα δύο αυτά αθροίζουν στο 64,7%, δηλαδή αποτελούν σχεδόν τα 2/3 του δείγματος), ενώ το υπόλοιπο 34,3% μοιράζεται στα διάφορα άλλα τμήματα. Οι πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι υπάλληλοι (56,3%), ενώ το υπόλοιπο 43,7% κατέχει θέση ευθύνης είτε θέση προϊσταμένου είτε θέση διευθυντή του ξενοδοχείου. Όσο υψηλότερη είναι η θέση στην ιεραρχία του ξενοδοχείου τόσο μικρότερο είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων, γεγονός απολύτως λογικό και αντιπροσωπευτικό (11,8% των συμμετεχόντων δήλωσαν διευθυντές ξενοδοχειακής μονάδας).

Η διάρκεια απασχόλησης των συμμετεχόντων είναι μοιρασμένη με το 50,7% να απασχολείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ το υπόλοιπο 49,3% να απασχολείται εποχικά.

Τέλος, αναφορικά με την απασχόληση και το ωράριο εργασίας, οι 9 στους 10 είναι με πλήρη απασχόληση (ποσοστό 91,7%) ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό μερικής απασχόλησης (8,3%). Επίσης, σχεδόν οι 2 στους 3 έχουν συνεχές ωράριο (64,4%), ενώ οι υπόλοιποι εργάζονται με διακοπτόμενο ωράριο ή βάρδιες.

Αναφορικά με τις **πρακτικές ανταμοιβής** που παρέχονταν στους συμμετέχοντες, μπορεί να λεχθεί ότι αυτοί ελάμβαναν σε μεγαλύτερο βαθμό μη οικονομικές ή ψυχολογικές και σε μικρότερο βαθμό οικονομικές ανταμοιβές για την εργασία τους. Ειδικότερα, οι 6 στις 8 μη οικονομικές ανταμοιβές εμφάνισαν ποσοστά πάνω από 80%, με τις υπόλοιπες δύο (δηλαδή ευκαιρίες προαγωγής και εργασιακή ασφάλεια-σταθερότητα) να εμφανίζουν χαμηλότερα, αλλά σημαντικά ποσοστά της τάξης του 60-65%. Πολύ διαφορετική εικόνα παρουσιάζουν οι άμεσα οικονομικές ανταμοιβές (με εξαίρεση πάντα τον μισθό, τον οποίο ελάμβαναν όλοι οι εργαζόμενοι). Συγκεκριμένα, μετά τον μισθό πρώτες έρχονται η αύξηση και το φιλοδώρημα με ποσοστά γύρω στο 60% και 50%. Υπερωρίες και μπόνους λάμβανε περίπου ο ένας στους τέσσερεις εργαζομένους, ενώ οι λοιπές άμεσα οικονομικές πρακτικές ανταμοιβής σπανίζουν. Κάπου στο ενδιάμεσο των δύο άκρων (αλλά πιο κοντά προς τις ψυχολογικές ανταμοιβές) εντοπίζεται η ομάδα των έμμεσα οικονομικών πρακτικών ανταμοιβής. Πιο συγκεκριμένα, αυτές εμφάνισαν ψηλά ποσοστά, αλλά πιο διαβαθμισμένα. Δηλαδή ασφάλιση, δωρεάν διατροφή και άδεια με αποδοχές ελάμβανε το 78-98% των συμμετεχόντων, ρεπό κάθε εβδομάδα και ειδική ενδυμασία ελάμβανε το 61-68% και δωρεάν διαμονή και εξοπλισμό και υπηρεσίες λάμβανε το 34-43%. Επίσης, σχετικά με τον μισθό, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι περίπου οι 2 στους 3 συμμετέχοντες (63,8%) αμείβονταν μέχρι 1100 ευρώ τον μήνα, δηλαδή αμείβονταν με σχετικά χαμηλούς μισθούς δεδομένης και της εποχικότητας του επαγγέλματος.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με τις ανταμοιβές. Το 80,8% θεώρησε σημαντικό τον μισθό και το 41,7% την αύξηση, που συνδέεται άρρηκτα με τον μισθό. Τις καλές συνθήκες εργασίας θεώρησαν σημαντικές σχεδόν οι μισοί (48%). Ακολούθησαν, η εργασιακή ασφάλεια και οι παροχές υγείας

και συνταξιοδότησης με ποσοστά γύρω στο 1/3. Ξεχωριστή σημασία είχε το ρεπό για τους εργαζομένους στα ξενοδοχεία με ποσοστό 33,1%. Παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες προτίμησαν και θεώρησαν σημαντικές τις πρακτικές ανταμοιβής που τους δίνουν αίσθηση σταθερότητας, ασφάλειας και σιγουριάς (ιδιαίτερα όσον αφορά τις άμεσα οικονομικές ανταμοιβές βλέπε βασικός μισθός, αύξηση), ενώ τοποθέτησαν στις τελευταίες θέσεις και με μικρά ποσοστά πρακτικές ανταμοιβής «υπό συνθήκες» όπως είναι τα μπόνους, οι υπερωρίες και το φιλοδώρημα.

Ολοκληρώνοντας με τη σταχυολόγηση σημαντικών σημείων από τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, αξιοσημείωτα είναι τα πολύ μεγάλα ποσοστά υψηλής απόδοσης με τα οποία βαθμολόγησαν τους εαυτούς τους οι συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα, ποσοστό από 92% έως και 98% των συμμετεχόντων τοποθέτησαν την απόδοσή τους στις τρεις ψηλότερες βαθμολογικές επιλογές στις σχετικές κλίμακες (με εξαίρεση τη μεταβλητή «προτάσεις βελτίωσης της εργασίας», στην οποία οι τρεις ψηλότερες επιλογές απόδοσης συγκέντρωσαν συνολικά 68%). Επίσης, στις δύο επιπλέον μεταβλητές απόδοσης που αφορούσαν αποκλειστικά στους διευθυντές ξενοδοχείου (πληρότητα και οικειοθελείς αποχωρήσεις), οι 2 στους 3 διευθυντές βαθμολόγησαν, επίσης υψηλά, τον εαυτό τους με μια από τις τρεις ψηλότερες επιλογές απόδοσης.

### **12.3 Σύνοψη και συζήτηση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας**

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα επαγωγικής ανάλυσης της εργασιακής απόδοσης των συμμετεχόντων σε σχέση με τις πρακτικές ανταμοιβής, εντύπωση προκαλεί το συμπέρασμα ότι δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της απόδοσης από τις ανταμοιβές (άμεσα, έμμεσα οικονομικές και μη οικονομικές ή ψυχολογικές). Πρόκειται για ένα εύρημα, ενδεχομένως πολύ σημαντικό, που έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες (Arnolds and Boshoff, 2001, Bryson, Forth and Stokes, 2017, Chenevert and Tremblay, 2009, Chien, Lawler and Uen, 2010, Deci, 1973, Gerhart and Fang, 2014, Kang and Kim, 2019, Kessler and Purcell, 1992, Kim and Gong, 2009, Namasivayama, Miao and Zhao, 2007, Park and Kruse, 2014, Sanders, 2001, Sung et.al., 2017, Wright, 1991). Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το ενδιαφέρον

αντικείμενο εργασίας (μη οικονομική – ψυχολογική ανταμοιβή), το οποίο προέκυψε ότι αυξάνει την εργασιακή απόδοση.

Η έλλειψη επίδρασης των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία θα μπορούσε ενδεχομένως να ερμηνευτεί ως μια πιθανή ανάγκη επαναπροσδιορισμού των διοικητικών πρακτικών σε περιόδους κρίσης (Maryam et.al., 2020, Zhong et.al., 2021). Επισημαίνεται ότι από το 2008 έως και σήμερα, η ανθρωπότητα βιώνει μακρόχρονες και επαναλαμβανόμενες κρίσεις, οικονομικές, κοινωνικές και πρόσφατα υγειονομικές. Έχουν συμπληρωθεί τουλάχιστον 14 χρόνια κατά τα οποία η κρίση με διάφορες εκφάνσεις, είναι μια μόνιμη κατάσταση για την κοινωνία και την οικονομία στην Ελλάδα και παγκοσμίως. Εξαιτίας αυτής της κατάστασης, ενδεχομένως αυτή η διαφορετική τάση μη επίδρασης των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, την οποία καταγράφει η παρούσα έρευνα, να αποτελεί ένδειξη αλλαγής και επαναπροσδιορισμού των μηχανισμών με τους οποίους επιδρούν οι πρακτικές ανταμοιβής (και ίσως οι διοικητικές πρακτικές εν γένει) στην ψυχοσύνθεση, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, επομένως και στην αποτελεσματικότητά τους στην εργασία. Το ενδεχόμενο αυτό οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες του χώρου. Επιπροσθέτως, αυτό επιτείνεται και από την πανδημία Covid-19, η οποία γεννά αισθήματα απαισιοδοξίας, ανασφάλειας, αβεβαιότητας, ματαιότητας, ακόμα και τον φόβο απέναντι στον θάνατο, αισθήματα που μεταφέρονται και επηρεάζουν την κοινωνία, την οικονομία και την εργασία.

Τα ξενοδοχεία είναι από τους κλάδους που επλήγησαν περισσότερο διεθνώς (Ivanov et.al., 2020, I.T.Ε.Π., 2021β). Οι περισσότερες μονάδες στην Ελλάδα και παγκοσμίως, ανέστειλαν τη λειτουργία τους είτε υποχρεωτικά βάσει νόμου (ΦΕΚ 857 Β'/14-03-2020, ΦΕΚ 987 Β'/22-03-2020, ΦΕΚ 1633 Β'/29-04-2020, ΦΕΚ 2081 Β'/30-05-2020) είτε εκουσίως λόγω της μειωμένης κίνησης και το προσωπικό είτε δεν προσλήφθηκε (σε μονάδες που θα άνοιγαν ή θα αύξαναν τις δραστηριότητες τους την περίοδο αιχμής) ή απολύθηκε ή μπήκε σε καθεστώς αναστολής εργασίας, είτε τέθηκαν σε απλήρωτες διακοπές (Lai et.al., 2020). Οι άνθρωποι αυτοί έπαψαν ξαφνικά να εργάζονται, να πληρώνονται και γέμισαν με ανασφάλεια για την επιβίωση και το μέλλον των ίδιων και της οικογένειάς τους.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι πολλοί εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας, ακόμη και όσοι διατηρούν τις θέσεις τους σκέπτονται σοβαρά την προοπτική της αλλαγής επαγγέλματος (Zhong et.al., 2021). Προς τούτο συνηγορούν και τα στοιχεία για 55.000 κενές θέσεις εργασίας στον κλάδο των ελληνικών ξενοδοχείων κατά τον Απρίλιο του 2022 (Λιάκος, 2022), ενώ ακόμη και την τρέχουσα περίοδο τουριστικής αιχμής (δηλαδή Αύγουστος του 2022) εξακολουθεί να παραμένει ακάλυπτος μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας. Η επιβάρυνση που προκαλείται από την έντονη ανασφάλεια και τη ματαιώση των εργαζομένων δεν φαίνεται να μπορεί να αντισταθμιστεί μόνο με την αύξηση των αποδοχών. Η αύξηση των χρηματικών αποδοχών (χρηματικές αποδοχές που, τόσο στο παρελθόν όσο και σήμερα, κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα σε αρκετές περιπτώσεις εργαζομένων στον κλάδο, Lucas and Keegan, 2008) είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Αντιθέτως, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει την ανάγκη εκσυγχρονισμού των συστημάτων ανταμοιβών έτσι ώστε να δημιουργούν στους εργαζομένους το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ασφάλειας, υποστηριζόμενα από διοικητικές πρακτικές που θα προσφέρουν καθοδήγηση, ακόμα και ψυχολογική υποστήριξη (Maryam et.al., 2020).

εργαζομένους (υπαλλήλους και προϊσταμένους).

Στη συνέχεια εστιάζοντας στα κύρια αποτελέσματα επίδρασης των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων ανάλογα με τις κατηγορίες δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών τους, ομαδοποιημένα με άξονα τις πρακτικές ανταμοιβών, παρατηρείται ότι υπάρχει επίδραση συγκεκριμένων πρακτικών ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, υπό συγκεκριμένες περιπτώσεις δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών.

Ειδικότερα, την πλέον σημαντική επίδραση στην απόδοση αποδείχτηκε ότι κατέχει η ψυχολογική ανταμοιβή του ενδιαφέροντος αντικειμένου εργασίας. Συμμετέχοντες που θεωρούν ότι ελάμβαναν τη συγκεκριμένη ανταμοιβή κατέγραψαν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης σε 7 περιπτώσεις χαρακτηριστικών (περιπτώσεις θέσεων χωρίς συνάφεια σπουδών με τον τουρισμό, με επαφή με τον πελάτη, κατοχής θέσης υπαλλήλου, εργασίας στο τμήμα υποδοχής, ετήσιας απασχόλησης, εργασίας σε τετράστηρη μονάδα και σε άτομα χωρίς παιδιά). Το εύρημα αυτό φαίνεται να συγκλίνει με εκείνο των Meudell and Rodham (1998), οι οποίοι σε έρευνα στον

ευρύτερο τομέα φιλοξενίας στο Ην. Βασίλειο βρήκαν ότι ενώ τα χρήματα θεωρούνται σημαντικά γενικά από όλους τους εργαζομένους δεν είναι αμελητέα και η επίδραση της εσωτερικής υποκίνησης που πηγάζει από την ικανοποίηση μέσω της εκτέλεσης της εργασίας.

Στη συνέχεια ακολουθούν η ασφάλιση και τα χρηματικά μπόνους. Εργαζόμενοι που λαμβάνουν παροχές ασφάλισης από τον εργοδότη εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης, σε περιπτώσεις ατόμων ηλικίας 31-40 ετών, σε άνδρες εν γένει, σε εργαζομένους σε θέση με επαφή με τους πελάτες, στο τμήμα υποδοχής και σε θέση υπαλλήλου. Επισημαίνεται ότι στην παρούσα έρευνα ο όρος ασφάλιση περιλαμβάνει τόσο τις παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης όσο και της συνταξιοδότησης. Το εύρημα αυτό συμπίπτει με εκείνο σχετικής έρευνας των Lee, Hsu and Lien (2006), οι οποίοι εντόπισαν θετική επίδραση των παροχών συνταξιοδότησης στην απόδοση (βάσει του δείκτη αποχώρησης) ομάδας εργαζομένων, καθώς και των Werner et.al. (2016) που βρήκαν ότι οι συμπληρωματικές παροχές συνταξιοδότησης επηρεάζουν θετικά την απόδοση (βάσει στρατηγικών αποτελεσμάτων) των επαγγελματιών οδηγών στον αμερικανικό κλάδο μεταφορών εμπορευμάτων. Επιπροσθέτως σύμφωνα με τους Dulebohn et.al. (2009), οι παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά του εργαζομένου προς την επιχείρηση, γεγονός που υποστηρίζεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Αναφορικά με τα χρηματικά μπόνους, στην παρούσα έρευνα αποτυπώνεται μια αρνητική σχέση με την απόδοση. Συγκεκριμένα, άτομα που λαμβάνουν μπόνους καταγράφουν μικρότερους μέσους όρους απόδοσης σε περίπτωση που είναι γονείς, προϊστάμενοι, ή ηλικίας άνω των 50 ετών. Απεναντίας, άτομα που δεν λαμβάνουν χρηματικά μπόνους καταγράφουν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης όταν οι σπουδές τους είναι συναφείς με τη θέση και όταν έχουν εμπειρία 10-15 έτη. Σε παρόμοιο συμπέρασμα έχει καταλήξει ο Tomlinson (2010) αναλύοντας την περίπτωση της Kia Motors στο Ην. Βασίλειο, Όπως περιγράφει ο Tomlinson, η Kia εισήγαγε μια στρατηγική για τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων μέσω της αλλαγής στο σύστημα αμοιβών. Καταργώντας τα μπόνους και προσφέροντας στους εργαζόμενους ένα σταθερό επίπεδο ποσοστιαίας αύξησης στις βασικές αμοιβές τους, βοήθησε να δημιουργηθεί ένα πιο δεσμευμένο με την επιχείρηση εργατικό δυναμικό, γεγονός που οδήγησε στη μείωση του δείκτη αποχώρησης και σε άλλες βελτιώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο εύρημα πιθανόν να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η



παροχή χρηματικών μόνους συχνά συνδέεται με την επίτευξη ψηλότερων στόχων και συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, περισσότερων αρμοδιοτήτων, ευθυνών και γενικά περισσότερου χρόνου εργασίας (που προστίθεται στα ήδη μακρά ωράρια εργασίας της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας), προσπάθειας, πίεσης και άγχους, που δεν είναι επιθυμητά για πολλούς ανθρώπους. Επίσης τα χρηματικά μόνους από τη φύση τους είναι ανταμοιβή που αυξάνει μεν τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, αλλά υπό όρους, είναι δηλαδή επισφαλής και δεν εξασφαλίζει σταθερότητα και ασφάλεια. Τα χρηματικά μόνους ενδεχομένως να επιδρούν θετικά στην απόδοση υπό πολύ συγκεκριμένες και ιδιαίτερες περιπτώσεις εργαζομένων, όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού με μεγάλη εξειδίκευση και ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες (Law, 2016), καθώς επίσης και σε περιπτώσεις προσέλκυσης και διατήρησης υψηλόβαθμων στελεχών (Sanders, 2001).

Ακολουθεί η επίδραση του μισθού, ο οποίος είναι κατά βάση ο πρωταρχικός λόγος που εργάζονται οι άνθρωποι, ώστε να καλύψουν τις βασικές οικονομικές τους ανάγκες και να βιοποριστούν. Όταν αυξάνεται ο καθαρός μηνιαίος μισθός αυξάνεται και η απόδοση των εργαζομένων στις περιπτώσεις ατόμων με εμπειρία έως 2 έτη, άτεκνων, ατόμων που εργάζονται σε ξενοδοχεία 4 αστέρων και που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Αντίστοιχα ευρήματα θετικής σχέσης μισθού και απόδοσης εντόπισαν οι ερευνητές Sanders (2001) και Tomlinson (2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Lucas and Radiven (1998) στον κλάδο της φιλοξενίας, η βασική αμοιβή και συγκεκριμένα ο μισθός είναι ίσως το πλέον σημαντικό συστατικό της συνολικής αμοιβής λόγω της χαμηλής συχνότητας παροχής υπερωριών και αμοιβής βάσει αποτελεσμάτων. Εντούτοις στην παρούσα έρευνα ο μισθός δεν φαίνεται να έχει γενική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, συνεπώς η χρήση του ως εργαλείο για την αύξηση της απόδοσης θα είχε νόημα μόνο στις συγκεκριμένες κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω. Αυτή η παρατήρηση δεν θα πρέπει αντίθετα να οδηγήσει στην γενικότερη υποτίμηση του μισθού, ως εργαλείου επιβράβευσης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς η επάρκειά του ενδέχεται να σχετίζεται με την επιθυμία παραμονής στη θέση εργασίας, κάτι που θα πρέπει να διερευνηθεί μελλοντικά.

Επίσης, η μη παροχή ειδικής ενδυμασίας συνεπάγεται μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης στις ηλικίες κάτω των 30, σε εποχικά απασχολούμενους και σε άτομα με

σπουδές στον τουρισμό, ενώ σε άτοκνους που παρεχόταν ειδική ενδυμασία αυτοί κατέγραψαν χαμηλότερη απόδοση, γεγονός που ενδεχομένως φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν τα ειδικά, συγκεκριμένα ρούχα κατά την εργασία τους, που ενδεχομένως να σχετίζεται με ρουχισμό κακής ποιότητας ή άρνηση απέναντι σε τυποποιημένη ενδυμασία ή στολή.

Ομοίως, ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι εμφάνισαν μεγαλύτερη απόδοση άτομα που θεωρούν ότι η εργασία δεν συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη στις περιπτώσεις ατόμων με σπουδές συναφείς με τη θέση ή τον τουρισμό και σε εργαζομένους με πολλή μεγάλη εργασιακή εμπειρία (άνω των 20 ετών).

Επιπροσθέτως, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι η ανάληψη ευθύνης οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση σε θέσεις με επαφή με τους πελάτες, στις γυναίκες εν γένει, και όταν οι σπουδές του εργαζομένου είναι συναφείς με τον τουρισμό. Στην περίπτωση των γυναικών παρατηρείται διεθνώς ακόμη και στις μέρες μας το φαινόμενο της γυάλινης οροφής, το οποίο αναφέρεται σε «αόρατα εμπόδια» που δυσκολεύουν τις γυναίκες να ανεληχθούν σε θέσεις εξουσίας, σε ηγετικές θέσεις, σε θέσεις ευθύνης και να προαχθούν ενώ διαθέτουν όλα τα απαραίτητα προσόντα (Jackson and O' Callaghan, 2009, Martínez-Fierro and Lechuga Sancho, 2021, Stavrinoudis, et.al., 2021), καθώς και διακρίσεις λόγω φύλου τόσο στον μισθό (Drazin and Auster, 1987, Jarrell and Stanley, 2004, Yanadori, Gould and Kulik, 2018) όσο και στις προαγωγές και την εξέλιξη καριέρας (Egan and Bendic, 1994, Ginther and Hayes, 2003). Επομένως, από το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσας έρευνας, φαίνεται ότι για τις γυναίκες η ανάληψη θέσης ευθύνης αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την αναγνώριση και εξέλιξή τους στον χώρο εργασίας. Επίσης, είναι λογικό άτομα που έχουν σπουδές πάνω στον τουρισμό να επιδιώκουν την ανάληψη ευθύνης και την εξέλιξή τους στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η μη παροχή υπερωριών συνεπάγεται μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης σε θέσεις διευθυντή και σε άτομα με εμπειρία 10-15 έτη. Η υπερωριακή αμοιβή από τη φύση της συνδέεται με περισσότερες εργατοώρες πέραν του καθημερινού ωραρίου και συσσωρευμένη κούραση οπότε και δεν είναι επιθυμητή σε ανθρώπους που έχουν εξασφαλίσει έναν ικανοποιητικό βασικό μισθό, όπως σε αυτές τις δύο κατηγορίες εργαζομένων.

Επίσης, άτομα που θεωρούν ότι η εργασία τους δίνει την ευκαιρία να εξυπηρετούν ανθρώπους καταγράφουν μεγαλύτερη απόδοση στην περίπτωση που έχουν έως 2 έτη εμπειρίας ή άμεση επαφή με τους πελάτες.

Τέλος παρατίθενται και τα εξής ευρήματα: Ετήσια απασχολούμενοι που θεωρούν ότι έχουν καλές συνθήκες εργασίας καταγράφουν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης, γεγονός απόλυτα λογικό δεδομένου ότι άτομα που απασχολούνται σε συνεχή βάση (και όχι περιστασιακά) σε ένα ξενοδοχείο θεωρούν σημαντικό αυτόν τον παράγοντα για τον καθημερινό εργασιακό τους βίο. Επίσης, άτεκνα άτομα που λαμβάνουν φιλοδώρημα κατέγραψαν χαμηλότερους μέσους όρους απόδοσης. Στην περίπτωση που δεν παρέχεται εξοπλισμός από το ξενοδοχείο καταγράφεται μεγαλύτερη απόδοση από εργαζομένους με εμπειρία 10-15 έτη. Τέλος, εργαζόμενοι που δεν έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης γνωριμιών κατά την εργασία τους καταγράφουν μεγαλύτερη απόδοση στην περίπτωση ατόμων με εμπειρία 2-5 έτη.

#### **12.4 Μίγμα ανταμοιβών που οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης για συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία**

Στην παρούσα ενότητα αποτυπώνονται επιλεγμένα μίγματα ανταμοιβών που οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης για συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία, βάσει των αποτελεσμάτων και ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας. Ξεκινώντας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και με το χαρακτηριστικό της ηλικίας συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι σε άτομα κάτω των 30 ετών η έλλειψη παροχής ειδικής ενδυμασίας αυξάνει τον μέσο όρο απόδοσης. Αυτό ενδεχομένως να σχετίζεται με την ποιότητα της παρεχόμενης ενδυμασίας (για παράδειγμα σε περίπτωση παροχής ρουχισμού κακής ποιότητας) ή με τις αντιλήψεις των νέων εργαζομένων περί συγκεκριμένης ενδυμασίας ή στολής ή με άλλους παράγοντες, γεγονός που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Άτομα ηλικίας 31 – 40 ετών που ασφαλίζονται από τον εργοδότη τους εμφανίζουν επίσης μεγαλύτερη απόδοση, ενώ, αντίθετα, σε άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών η παροχή χρηματικών μπόνους είχε ως συνέπεια μικρότερο μέσο όρο απόδοσης. Η τελευταία περίπτωση ενδεχομένως να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η παροχή των μπόνους συνδέεται με την επίτευξη επιπλέον στόχων και αποτελεσμάτων που συνεπάγεται επιπλέον προσπάθεια, φόρτο και χρόνο εργασίας καθώς και πίεση

που ίσως να μην είναι διατεθειμένοι να τα επωμιστούν οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης ηλικιακής κατηγορίας.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της συνάφειας των σπουδών με τη θέση εργασίας αλλά και με τον τουρισμό, σε άτομα που έχουν συναφείς σπουδές με τη θέση εργασίας τους, αίσθηση προκαλεί ότι η έλλειψη συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη καθώς και η έλλειψη χρηματικών μόνους οδήγησε σε μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης. Σε άτομα χωρίς συνάφεια των σπουδών με τον τουρισμό, εκείνοι που βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας τους εμφανίζουν μεγαλύτερη απόδοση. Σε άτομα που οι σπουδές τους είναι συναφείς με τον τουρισμό η ανάληψη ευθύνης φαίνεται να αυξάνει την απόδοσή τους, γεγονός που ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δεν βρέθηκαν τυχαία σε αυτόν τον κλάδο αλλά είναι προσανατολισμένοι σε αυτόν ήδη από τις σπουδές τους και ενδιαφέρονται να χτίσουν καριέρα σε αυτόν. Αντίστοιχη επίδραση στην απόδοση φαίνεται να υπάρχει στις περιπτώσεις που τα άτομα θεωρούν ότι η εργασία δεν συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη, γεγονός που χρήζει περαιτέρω διερεύνηση, και όταν δεν τους παρέχεται ειδική ενδυμασία, που ενδεχομένως να σχετίζεται με την ποιότητα αυτής.

Σχετικά με την προϋπηρεσία επισημαίνεται ότι σε άτομα με μικρή εμπειρία έως 2 έτη η ύπαρξη ευκαιριών εξυπηρέτησης ανθρώπων αυξάνει την απόδοση, ενώ στην ίδια περίπτωση ατόμων επίσης αυξάνεται η απόδοση όσο αυξάνεται και ο μισθός. Σε άτομα με εμπειρία μεταξύ 2 και 5 ετών η απουσία ανάπτυξης γνωριμιών φαίνεται να αυξάνει την απόδοση. Άτομα με σχετικά μεγάλη προϋπηρεσία, 10 – 15 έτη, παρουσιάζουν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης στην περίπτωση που δεν τους παρέχεται εξοπλισμός/υπηρεσίες, χρηματικά μόνους και υπερωρίες. Επίσης άτομα με εμπειρία άνω των 20 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης στην περίπτωση που θεωρούν ότι η εργασία δεν συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο εργαζόμενοι φαίνεται να κινητοποιούνται τόσο από ψυχολογικές ανταμοιβές (όπως είναι οι ευκαιρίες εξυπηρέτησης ανθρώπων) επικοινωνιακής χροιάς όσο και από τον μισθό, ενώ οι έμπειροι εργαζόμενοι (που ενδεχομένως έχουν φθαρεί ή κουραστεί από τις ιδιαιτερότητες της εργασίας στον κλάδο) φαίνεται ότι δεν τους κινητοποιούν οι άμεσα οικονομικές ανταμοιβές που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με επιπλέον προσπάθεια και χρόνο εργασίας (όπως είναι οι υπερωρίες και τα μόνους). Το

συγκεκριμένο εύρημα της έρευνας συγκλίνει εν μέρει και ενδεχομένως να εξηγείται από τους Kollmann, Stöckmann, Kensbock and Peschl που σε έρευνά τους το 2020 βρήκαν ότι ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι ικανοποιούνται κυρίως από χρηματικές ανταμοιβές, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και έμπειροι εργαζόμενοι ικανοποιούνται πρωτίστως από τις μη οικονομικές - ψυχολογικές ανταμοιβές που προέρχονται από αυτή καθεαυτή την εκτέλεση της εργασίας και των καθηκόντων τους (Kollmann, et.al., 2020).

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της γονικής ιδιότητας, παρατηρείται ότι άτομα χωρίς παιδιά εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης όταν βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας και όσο μεγαλώνει ο μισθός τους, ενώ αντίθετα εμφανίζουν μικρότερο μέσο όρο απόδοσης στην περίπτωση που τους παρέχεται ειδική ενδυμασία και φιλοδώρημα. Η παράδοξη αυτή σχέση μεταξύ φιλοδώρηματος και απόδοσης είναι πιθανόν να εξηγείται από το γεγονός ότι σύμφωνα με έρευνα (Mensah, Azila-Gbettor and Appietu, 2020) η εξάρτηση από τα φιλοδώρηματα σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και η μεγαλύτερη εξάρτηση από τα φιλοδώρηματα σχετίζεται με την αυξανόμενη τάση εργασιακής ανασφάλειας και προθέσεις οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων. Εντύπωση προκαλεί το εύρημα ότι άτομα που είναι γονείς παρουσιάζουν μικρότερη απόδοση όταν λαμβάνουν χρηματικά μπόνους.

Σε σχέση με το φύλο, επισημαίνεται ότι οι άνδρες εμφανίζουν μεγαλύτερη απόδοση όταν ασφαρίζονται από τον εργοδότη τους, ενώ οι γυναίκες στην περίπτωση που κατέχουν θέση ευθύνης. Τα συγκεκριμένα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με την έρευνα των Chiang and Birtch (2008), οι οποίοι διερεύνησαν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα των διαφόρων μέσων ανταμοιβής για την επίτευξη συγκεκριμένων συμπεριφορών απόδοσης στην εργασία σε εργαζομένους σε ξενοδοχεία. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενοι κατέχουν υψηλότερο προσανατολισμό προς τις οικονομικές ανταμοιβές ενώ οι άνδρες φαίνεται να θεωρούν το ενδιαφέρον για την εργασία τους σχετικά πιο σημαντικό. Στην περίπτωση των γυναικών η ανάληψη ευθύνης ως παράγοντας αύξησης της απόδοσης είναι πιθανόν να ερμηνεύεται από την προσπάθειά τους να σταθούν και καταξιωθούν σε ψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας δεδομένου του φαινομένου της γυάλινης οροφής (Jackson and O' Callaghan, 2009, Martínez-Fierro

and Lechuga Sancho, 2021), καθώς και διακρίσεων ως προς τις αποδοχές και την προαγωγή που ακόμη υφίστανται στον χώρο εργασίας (Ginther and Hayes, 2003).

Συνεχίζοντας με τα εργασιακά χαρακτηριστικά, ανάμεσα στα άτομα που κατέχουν θέση η οποία δεν συνεπάγεται την άμεση επαφή με τους πελάτες, εκείνοι που θεωρούν ότι η εργασία συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη κατέγραψαν μικρότερους μέσους όρους απόδοσης ομοίως και στην περίπτωση που αυξάνει ο μισθός τους, γεγονός μάλλον παράδοξο. Επίσης, σε άτομα που κατέχουν θέση η οποία συνεπάγεται την άμεση επαφή με τους πελάτες, όσοι ασφαρίζονται από τον εργοδότη, όσοι βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας, όσοι έχουν ανάληψη ευθύνης και όσοι έχουν την ευκαιρία να εξυπηρετούν ανθρώπους εμφανίζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης, ομοίως και στην περίπτωση που αυξάνει ο καθαρός μισθός τους.

Επίσης, οι εποχικά απασχολούμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση όταν δεν τους παρέχεται ειδική ενδυμασία, ενώ οι απασχολούμενοι σε ετήσια βάση αποδίδουν καλύτερα στην περίπτωση που έχουν καλές συνθήκες εργασίας και βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο αυτής. Επομένως, οι συνθήκες μαζί με το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση των απασχολούμενων σε ετήσια βάση στο ξενοδοχείο.

Όσον αφορά στο τμήμα εργασίας, τα άτομα που ανήκουν στην υποδοχή και στις κρατήσεις όταν ασφαρίζονται από τον εργοδότη και όταν βρίσκουν ενδιαφέρουσα την εργασία τους παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο απόδοσης. Όμοια με αυτά είναι και τα ευρήματα για τα άτομα που κατέχουν θέση υπαλλήλου και τους παρέχονται οι συγκεκριμένες πρακτικές ανταμοιβής. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στους προϊσταμένους τμήματος φαίνεται ότι τα χρηματικά μόνους οδηγούν σε χαμηλότερη απόδοση ενώ στους διευθυντές ξενοδοχείων η μη λήψη υπερωριών οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω ευρήματα που αφορούν στην αρνητική σχέση άμεσα οικονομικών ανταμοιβών και απόδοσης εργαζομένων σε θέση ευθύνης (προϊσταμένων και διευθυντών) διαφοροποιούνται σημαντικά από το εύρημα των Namasivayama, Miao and Zhao (2007) που διαπίστωσαν θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου της άμεσα οικονομικής ανταμοιβής και του επιπέδου απόδοσης των μάνατζερς στον κλάδο των ξενοδοχείων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται επίσης σε αντίθεση με την έρευνα των Chiang and Birtch, οι οποίοι

διερευνώντας την αντιληπτή αποτελεσματικότητα των διαφόρων ανταμοιβών για την επίτευξη συγκεκριμένων συμπεριφορών απόδοσης στον χώρο των ξενοδοχείων, διαπίστωσαν ότι οι μανάτζερς αντιλαμβάνονται μια ισχυρότερη σύνδεση μεταξύ μη οικονομικών ανταμοιβών και απόδοσης, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που εκτιμούν περισσότερο τις οικονομικές ανταμοιβές (Chiang and Birtch, 2008).

Τέλος, αναφορικά με το χαρακτηριστικό των αστεριών της ξενοδοχειακής μονάδας, παρατηρείται ότι στα άτομα που εργάστηκαν σε ξενοδοχεία 4 αστερών όσοι βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας τους, αλλά και όσο αυξάνεται ο μισθός τους εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους απόδοσης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στις εξής διαπιστώσεις. Το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας είναι η μοναδική ανταμοιβή που η παροχή της οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στο σύνολο του δείγματος.

Υπάρχουν οικονομικές ανταμοιβές που η παροχή τους οδηγεί στη μείωση της εργασιακής απόδοσης (όχι στο σύνολο του δείγματος, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις υποσυνόλων αυτού ανάλογα με κατηγορίες δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων), όπως είναι η παροχή χρηματικών μόνους που οδήγησε σε μείωση της απόδοσης σε 2 περιπτώσεις και η μη παροχή τους που οδήγησε σε αύξηση της απόδοσης σε άλλες 3 περιπτώσεις.

Τα συγκεκριμένα ευρήματα έρχονται σε σύγκρουση με εκείνα άλλων ερευνών που υποστηρίζουν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές-κίνητρα είναι αποτελεσματικές, βελτιώνουν την απόδοση και μάλιστα λειτουργούν συμπληρωματικά ενισχύοντας τις μη οικονομικές, ψυχολογικές ανταμοιβές-κίνητρα (Jenkins, 1986, Lawler and Jenkins, 1992, Reif, 1975, Shaw and Gupta, 2015).

Αντιθέτως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε πλήρη συμφωνία με τον ισχυρισμό αρκετών ερευνητών, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές-κίνητρα υπονομεύουν τις μη οικονομικές, ψυχολογικές ανταμοιβές-κίνητρα (Gerhart and Fang, 2014, Kohn, 1998, Pfeffer, 1998, Pink, 2009). Επίσης, προς την κατεύθυνση αυτή κινείται και η σύγχρονη πεποίθηση ερευνητών προερχόμενων από το επιστημονικό πεδίο της ψυχολογίας, όπως αναφέρει ο Barry Schwartz στο βιβλίο του με τίτλο «Γιατί δουλεύουμε;» (2021). Η άποψη αυτή θεωρεί ότι τα οικονομικά κίνητρα και ανταμοιβές (π.χ. τα χρηματικά μόνους) λειτουργούν

ανταγωνιστικά και υπονομεύουν τα εσωτερικά – ψυχολογικά κίνητρα και ανταμοιβές (όπως είναι τα ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας).

Ο διάλογος περί συμπληρωματικότητας ή ανταγωνιστικότητας των οικονομικών και μη ανταμοιβών-κινήτρων υπήρχε, υπάρχει και όπως φαίνεται θα εξακολουθήσει στο μέλλον με φανατικούς υποστηρικτές και για τις δύο πλευρές.

Επομένως σύμφωνα με τα παραπάνω, η ερευνήτρια προτείνει στους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου την αναζήτηση και πρόσληψη εργαζομένων με ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας τους, στους οποίους να δίνουν χώρο για πρωτοβουλία και αυτενέργεια στην εργασία τους, ενώ παράλληλα να τους παρέχουν ικανοποιητικές αποδοχές ώστε να εξασφαλίζουν ένα καλό βιοτικό επίπεδο, με τη μορφή βασικού μισθού όμως και όχι χρηματικών μόνους συνδεδεμένων με συγκεκριμένα αναλυτικά αποτελέσματα ποσοτικά προσδιορισμένα. Με τον τρόπο αυτόν προάγεται η αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα, επιχείρηση, η ανάπτυξη ποιοτικής εργασία και συνεργασίας και όχι ο ανταγωνισμός και η προσήλωση σε αναλυτικά ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα, ώστε να παρέχεται μια ποιοτική υπηρεσία και εμπειρία στους πελάτες- φιλοξενούμενους. Επίσης προκύπτει η ανάγκη διερεύνησης της συμπληρωματικής ή ανταγωνιστικής λειτουργίας των οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών-κινήτρων εργασίας στον κλάδο των ξενοδοχείων υπό το πρίσμα της επιστήμης της ψυχολογίας.

Επίσης, υπάρχουν ανταμοιβές που η παροχή ή η έλλειψή τους οδηγεί σε αύξηση ή μείωση της απόδοσης για συγκεκριμένες κατηγορίες χαρακτηριστικών και προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία, που περιγράφηκαν αναλυτικά πιο πάνω και παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 12.1 που ακολουθεί.



**Πίνακας 12.1: Απεικόνιση της επίδρασης των ανταμοιβών στην εργασιακή απόδοση, υπό συγκεκριμένες κατηγορίες χαρακτηριστικών των εργαζομένων**

Ανταμοιβές	Κατηγορία χαρακτηριστικού	Επίδραση στην απόδοση
<b>Δημογραφικά χαρακτηριστικά</b>	Ηλικία	
Μη παροχή ενδυμασίας	Έως 30 ετών	Αύξηση
Παροχή ασφάλισης	31 – 40 ετών	Αύξηση
Παροχή χρηματικών μπόνους	Άνω 50 ετών	Μείωση
	Συνάφεια σπουδών με θέση εργασίας	
Έλλειψη συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη Έλλειψη χρηματικών μπόνους	Συναφείς σπουδές με θέση εργασίας	Αύξηση
	Συνάφεια σπουδών με τουρισμό	
Ανάληψη ευθύνης Έλλειψη συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη Μη παροχή ενδυμασίας	Συναφείς σπουδές με τουρισμό	Αύξηση
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Μη συναφείς σπουδές με τουρισμό	Αύξηση
	Προϋπηρεσία	
Παροχή ευκαιρίας εξυπηρέτησης ανθρώπων Αυξάνεται ο μισθός	Έως 2 έτη	Αύξηση
Έλλειψη ευκαιρίας ανάπτυξης γνωριμιών	2 – 5 έτη	Αύξηση
Μη παροχή εξοπλισμού/υπηρεσιών Μη παροχή χρηματικών μπόνους Μη παροχή υπερωριών	10 – 15 έτη	Αύξηση
Έλλειψη συμβολής της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη	Άνω 20 ετών	Αύξηση
	Γονική ιδιότητα	
Παροχή χρηματικών μπόνους	Με παιδιά	Μείωση
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας Αυξάνεται ο μισθός	Χωρίς παιδιά	Αύξηση
Παροχή ενδυμασίας Παροχή φιλοδωρήματος	Χωρίς παιδιά	Μείωση
	Φύλο	
Παροχή ασφάλισης	Άνδρες	Αύξηση
Ανάληψη ευθύνης	Γυναίκες	Αύξηση
<b>Εργασιακά χαρακτηριστικά</b>	Επαφή με πελάτες	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας Ανάληψη ευθύνης	Με επαφή	Αύξηση

Παροχή ευκαιρίας εξυπηρέτησης ανθρώπων Παροχή ασφάλισης Αυξάνει ο μισθός		
Συμβολή της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη Αυξάνει ο μισθός	Χωρίς επαφή	Μείωση
	Διάρκεια απασχόλησης	
Μη παροχή ενδυμασίας	Εποχικά απασχολούμενοι	Αύξηση
Καλές συνθήκες εργασίας Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Ετησίως απασχολούμενοι	Αύξηση
	Τμήμα εργασίας	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας Παροχή ασφάλισης	Υποδοχή - κρατήσεις	Αύξηση
	Επίπεδο ιεραρχίας	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας Παροχή ασφάλισης	Υπάλληλοι	Αύξηση
Παροχή χρηματικών μπόνους	Προϊστάμενοι	Μείωση
Μη παροχή υπερωριών	Διευθυντές	Αύξηση
	Αστέρια ξενοδοχείου	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας Αυξάνει ο μισθός	4 αστέρια	Αύξηση

### **12.5 Το τελικό μοντέλο της διατριβής**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται το τελικό μοντέλο της διατριβής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, όπως αυτά περιγράφηκαν παραπάνω, το μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων υψηλών κατηγοριών έλαβε την εξής τελική μορφή, η οποία απεικονίζεται στο σχήμα 13.1.

Το τελικό μοντέλο περιλαμβάνει τους τρεις άξονες μεταβλητών όπως έχουν αναφερθεί (ανταμοιβές, απόδοση, δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά), αλλά ο κάθε άξονας περιλαμβάνει λιγότερες μεταβλητές, σε σχέση με εκείνες που αρχικά είχαν προβλεφθεί.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο όπως τελικά διαμορφώθηκε περιλαμβάνει μια συνολική μεταβλητή απόδοσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, η οποία συντέθηκε από 7 μη οικονομικούς δείκτες ξενοδοχειακής απόδοσης, την ικανοποίηση πελατών, την απόδοση στην εργασία γενικά, σε επίπεδο ποσότητας καθώς και ποιότητας, τις ικανότητες προσαρμογής, πρωτοβουλίας αλλά και επικοινωνίας στην εργασία.

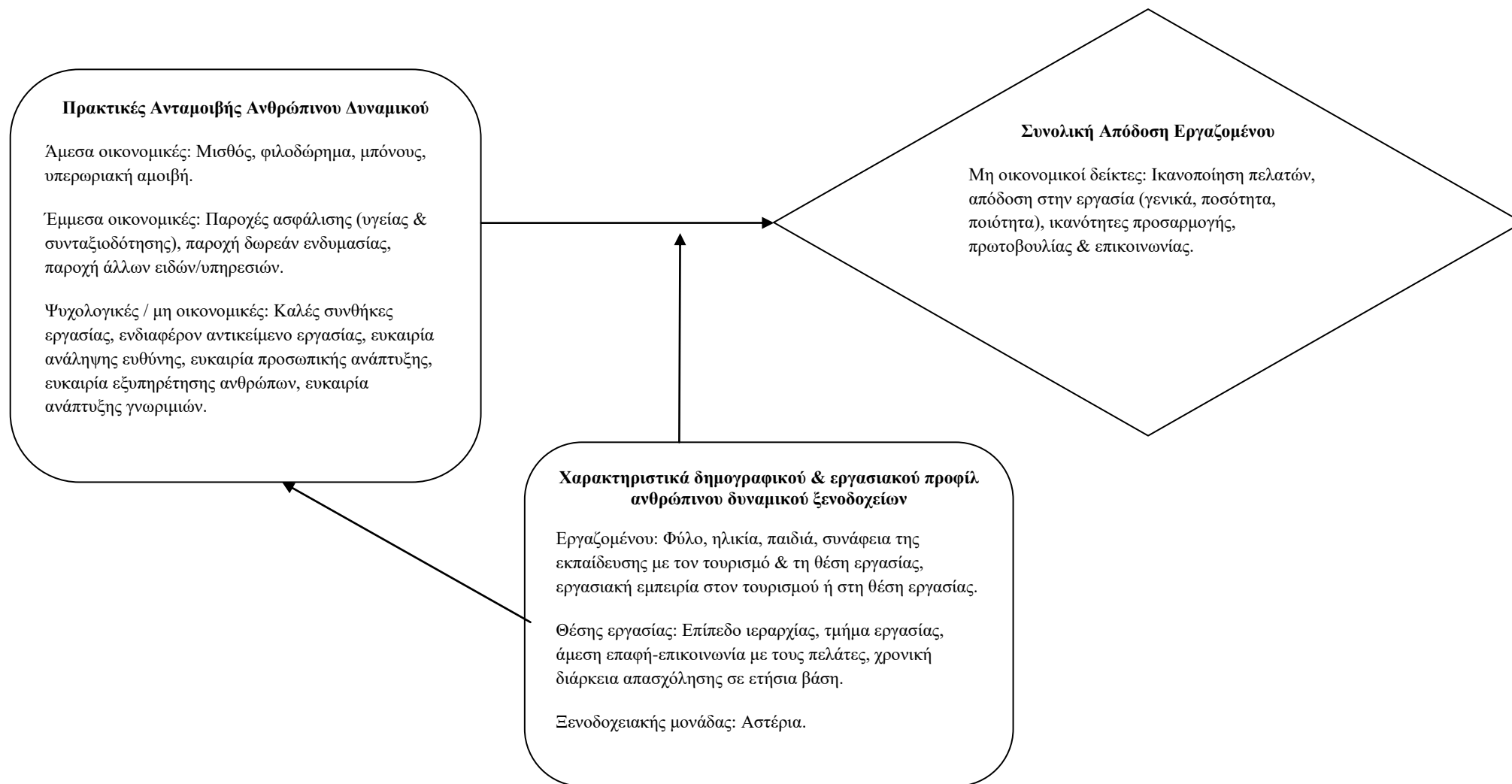
Οι πρακτικές ανταμοιβής που η παροχή τους φάνηκε ότι επιδρά στην εργασιακή απόδοση γενικότερα ή ειδικότερα (δηλαδή στην περίπτωση διαχωρισμού του δείγματος ανάλογα με τις κατηγορίες δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων) είναι 13. Ειδικότερα πρόκειται για τέσσερις άμεσα οικονομικές (μισθός, φιλοδώρημα, μπόνους, υπερωρίες), τρεις έμμεσα οικονομικές δηλαδή παροχές ασφάλισης, δωρεάν ενδυμασίας και άλλων ειδών/υπηρεσιών, καθώς και έξι ψυχολογικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές και συγκεκριμένα οι καλές συνθήκες εργασίας, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, η ευκαιρία για ανάληψη ευθύνης, αλλά και για προσωπική ανάπτυξη, καθώς επίσης και η ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων και ανάπτυξης γνωριμιών μέσω της εργασίας.

Το τελικό μοντέλο συμπληρώνεται με 11 δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, ήτοι φύλο, ηλικία, γονική ιδιότητα - παιδιά, συνάφεια της εκπαίδευσης με τον τουρισμό και τη θέση εργασίας, εργασιακή εμπειρία στον τουρισμό ή στη θέση εργασίας, επίπεδο ιεραρχίας, τμήμα εργασίας, άμεση επαφή-επικοινωνία με τους πελάτες, χρονική διάρκεια απασχόλησης σε ετήσια βάση, και τέλος τα αστέρια της ξενοδοχειακής μονάδας απασχόλησης.

Το τελικό μοντέλο διαμορφώθηκε με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στα κεφάλαια 10 και 11 της διατριβής και συνοψίστηκαν στις δύο προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε η συζήτηση των κύριων αποτελεσμάτων και ευρημάτων της συγκεκριμένης εμπειρικής έρευνας. Ακολουθούν οι τελικές διαπιστώσεις, με τις οποίες και ολοκληρώνεται η παρούσα διδακτορική διατριβή.

**Σχήμα 12.1: Το τελικό μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

### ΟΙ ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

#### 13.1 Η συνεισφορά της διατριβής και της εμπειρικής έρευνας

Η βασική επιδίωξη και ο στόχος της διατριβής είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανταμοιβής και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων. Προς την κατεύθυνση αυτή, μέσα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας πάνω στο αντικείμενο των Ανταμοιβών Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και σε εκείνο της Ξενοδοχειακής Απόδοσης προέκυψαν τα παρακάτω παραγόμενα αποτελέσματα, η συνεισφορά της διατριβής, τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα του θέματος.

Συγκεκριμένα, η διατριβή κωδικοποιεί, ταξινομεί και παρουσιάζει τις προσεγγίσεις και την εξέλιξη της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας για τις ανταμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού κατά τα τελευταία 60 χρόνια καθώς και τις τυπολογίες και τις πρακτικές ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, παρουσιάζεται μια νέα ολοκληρωμένη ταξινόμηση των δεικτών μέτρησης της ξενοδοχειακής απόδοσης, ενώ παράλληλα καταγράφονται οι διαστάσεις εμπειρικής μέτρησης αυτής. Σημαντική συνεισφορά της διατριβής στη σχετική επιστημονική έρευνα αποτελεί το προτεινόμενο μοντέλο, το οποίο μέσα από μια ολιστική προσέγγιση, διερευνά τη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά από δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, καθώς και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που προέκυψε ως αποτέλεσμα της σχετικής μελέτης.

Επίσης, η παρούσα εμπειρική έρευνα μέσα από τα αποτελέσματά της, αφενός καταγράφει τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων υψηλών κατηγοριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αφετέρου, αποτυπώνει τη σχέση ανταμοιβών και απόδοσης, ανάλογα και με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Τα δύο κύρια συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας είναι τα εξής: Πρώτον, η έλλειψη επίδρασης των ανταμοιβών στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, στο σύνολο του δείγματος. Γεγονός που θα μπορούσε να ερμηνευτεί από μια πιθανή ανάγκη επαναπροσδιορισμού των διοικητικών πρακτικών επομένως και των πρακτικών ανταμοιβής σε περιόδους κρίσης, ώστε να εντοπιστούν και να αναδειχθούν «τα χαμένα ή τα νέα» κίνητρα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων στην εργασία. Δεύτερον, εντοπίστηκε ότι υπάρχει επίδραση συγκεκριμένων πρακτικών ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, υπό συγκεκριμένες περιπτώσεις δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών. Ενδεικτικά μεταξύ των σημαντικότερων επιδράσεων είναι η ανταμοιβή που σχετίζεται με την ύπαρξη ενδιαφέροντος αντικειμένου εργασίας που έχει θετική επίδραση στην απόδοση υπό 7 περιπτώσεις χαρακτηριστικών. Ακολουθούν, η παροχή ασφάλισης, καθώς και ο καθαρός μισθός με επίσης θετική επίδραση στην απόδοση, σε 5 και 4 περιπτώσεις διαφορετικών χαρακτηριστικών αντίστοιχα. Αντιθέτως, τα μπόνους κατέγραψαν αρνητική επίδραση στην απόδοση των ξενοδοχοϋπαλλήλων σε 5 περιπτώσεις χαρακτηριστικών. Τα παραπάνω συμπεράσματα θα ήταν αρκετά χρήσιμα κατά τη λήψη σχετικών αποφάσεων για το μείζον ζήτημα του σχεδιασμού αποτελεσματικού συστήματος ανταμοιβών από τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού του εγχώριου και όχι μόνο ξενοδοχειακού κλάδου, κατά τον καθορισμό τόσο της φύσης όσο και του επιπέδου ανταμοιβών που προσφέρονται στους εργαζομένους στα ξενοδοχεία. Πρακτικές συμβουλές σε μανάτζερς για το μίγμα ανταμοιβών που οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης για συγκεκριμένα προφίλ εργαζομένων στα ξενοδοχεία υπάρχουν στην ενότητα 12.4.

### **13.2 Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα διατριβή προσφέρει ένα νέο, καινοτόμο μοντέλο, καθώς και το αντίστοιχο ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, ως καινούργιο ερευνητικό εργαλείο, θα ήταν χρήσιμο να δοκιμαστεί και από άλλους ερευνητές, τόσο σε εγχώριο επίπεδο όσο και διεθνώς, καθώς επίσης στον συγκεκριμένο καθώς και σε άλλους κλάδους, ώστε να εντοπιστούν πιθανές

αδυναμίες, να διορθωθούν αυτές και να αποτελέσει ένα αξιόπιστο εργαλείο για επόμενες έρευνες.

Η συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα εστίασε στην ύπαρξη σχέσης, επίδρασης των ανταμοιβών με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων, και όχι στον βαθμό της επίδρασης αυτής. Η διερεύνηση του βαθμού επίδρασης των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα εξέτασε τη σχέση των ανταμοιβών με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε περίοδο υγειονομικής κρίσης. Προτείνεται η εκπόνηση παρόμοιων ερευνών στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο σε μελλοντική χρονική στιγμή, που θα έχουν εξομαλυνθεί οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 ώστε να αποτυπωθούν πιθανές αλλαγές ή παγιώσεις στις πρακτικές ανταμοιβής και στις αντιλήψεις των εργαζομένων γι' αυτές. Επιπροσθέτως θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν παρόμοιες έρευνες στον κλάδο των ξενοδοχείων περιλαμβάνοντας ακόμη μεγαλύτερο αριθμό εργασιακών χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα το καθεστώς ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου (δηλαδή ξενοδοχειακές μονάδες ανεξάρτητες ή μέλη αλυσίδας). Ενώ, θα είχε νόημα σε επόμενο στάδιο η ανάλυση και με σύνθετα οικονομετρικά μοντέλα όπως εκείνο των δομικών εξισώσεων (SEM).

Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν παρόμοιες έρευνες την παρούσα χρονική περίοδο, ενώ βιώνουμε ακόμα τις επιπτώσεις της πανδημίας, σε άλλους κλάδους που επλήγησαν (λ.χ. υπηρεσίες εστίασης, διασκέδαση και ψυχαγωγία), καθώς και σε αυτούς που παρέμειναν ανεπηρέαστοι (όσο το δυνατόν) ή που ευνοήθηκαν (π.χ. δημόσια διοίκηση, κατασκευές και υγεία με βάση τα στοιχεία μισθωτής εργασίας από το πληροφοριακό σύστημα Εργάνη Ε.Ι.Ε.Α.Δ., 2021) όσον αφορά στην απασχόληση από την πανδημία, ώστε να εξαχθούν συγκριτικά συμπεράσματα.

Ολοκληρώνοντας, επισημαίνεται η ανάγκη διερεύνησης της ανταγωνιστικής λειτουργίας των οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών-κινήτρων εργασίας στον κλάδο των ξενοδοχείων, καθώς σχετικές μελέτες από την επιστήμη της ψυχολογίας οδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε το κύριο σώμα της παρούσας διδακτορικής διατριβής, με τίτλο «Συγκρότηση ενός μοντέλου σχεδιασμού και διαχείρισης αποτελεσματικών ανταμοιβών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων». Ακολουθεί η ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, καθώς και το παράστημα που παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο της εμπειρικής έρευνας, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διατριβής.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 1 Βιβλιογραφία ξενόγλωσση

Ahmat, N. and Arendt, S. (2019), "The impact of national minimum wage policy on malaysian hotel employees", *Journal of human resources in hospitality & tourism*, **18** (4), pp. 549-578.

Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D. (2006), "Human resource management and performance in the Barbados hotel industry", *Hospitality Management*, **25**, pp. 623–646.

Amante, M. (1995), "Employment and wage practices of Japanese firms in the Philippines: Convergence with Filipino-Chinese and Western-owned firms", *The international journal of human resources management*, **6** (3), pp. 642-655.

Andreeva, T. Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P. and Kianto, A. (2017), "When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation", *Human resource management journal*, **27**, (2), pp. 209–227.

Antecol, H. (2001), "Why is there interethnic variation in the gender wage gap? The role of cultural factors", *The journal of human resources*, **36** (1) pp. 119-143.

Arnolds, C.-A. and Boshoff, C. (2001), "Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory", *The international journal of human resources management*, **13** (4), pp. 697-719.

Arrowsmith, J., Nicholaisen, H., Bechter, B. and Nonell, R. (2010), "The management of variable pay in European banking", *The international journal of human resources management*, **21** (15), pp. 2716-2740.

Ashforda, s. and Northcraft, G. (2003), "Robbing Peter to pay Paul: Feedback environments and enacted priorities in response to competing task demands", *Human resources management review*, **13**, pp. 537–559.

Assaf, A.-G. and Barros, C. (2011), "Performance analysis of the gulf hotel industry: A Malmquist index with bias correction", *International journal of hospitality management*, **30**, pp. 819-826.

Assaf, A. and Cvelbar, K.-L. (2011), "Privatization, market competition, international attractiveness, management tenure and hotel performance: Evidence from Slovenia", *International journal of hospitality management*, **30**, pp. 391-397.

Assaf, A.-G., Josiassen, A. and Cvelbar, K.-L. (2012), "Does triple bottom line reporting improve hotel performance?", *International journal of hospitality management*, **31**, pp. 596-600.

Atkinson, H. and Brander Brown, J. (2001), "Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels", *International journal of contemporary hospitality management*, **13** (3), pp. 128-135.

Backes-Gellner, U. and Pull, K. (2013), "Tournament compensation systems, employee heterogeneity, and firm performance", *Human resources management*, **52** (3), pp. 375-398.

Bader, B. (2015), "The power of support in high-risk countries: Compensation and social support as antecedents of expatriate work attitudes", *The international journal of human resource management*, **26** (13), pp. 1712-1736.

Balkin, D. and Montemayor, E. (2000), "Explaining team-based pay: a contingency perspective based on the organizational life cycle, team design and organizational learning literatures", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 249-269.

Balkin, D. and Swift, M. (2006), "Top management team compensation in high-growth technology ventures", *Human resources management review*, **16**, pp. 1-11.

Balkin, D., Roussel, P. and Werner, S. (2015), "Performance contingent pay and autonomy: Implications for facilitating extra-role creativity", *Human resource management review*, **25**, pp. 384-395.

Ball, G. and Sims, H. (1991), "A conceptual analysis of cognition and affect in organizational punishment", *Human resources management review*, **1** (3), pp. 227-243.

Banker, R., Potter, G. and Srinivasan, D. (2005), "Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain", *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, **46**, pp. 394-412.

Barber, A. and Simmering, M. (2002), "Understanding pay plan acceptance: The role of distributive justice theory", *Human resources management review*, **12**, pp. 25-42.

Barrett, G. (1991), "Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques", *Human resources management review*, **1** (2), pp. 97-105.

Barringer, M. and Milkovich, G. (1996), "Employee Health Insurance decisions in a flexible benefits environment", *Human resources management*, **35** (3), pp. 293-315.

Barron, J., Berger, M. and Black, D. (1999), "Do workers pay for on-the-job training?", *The journal of human resources*, **34** (2), 235-252.

Baruch, Y., Wheeler, K. and Zhao, X. (2004), "Performance-related pay in Chinese professional sports", *The international journal of human resources management*, **15** (1), pp. 245-259.

Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.-E. and Martínezde-Morentin, S. (2013), "The determinants of pay settlements: The influence of the national context", *The international journal of human resource management*, **24** (3), pp. 579-600.

Beal, B. (2016) "Stress of underworked and overpaid: Rooting out the causes of damaging absenteeism", *Human resource management international digest*, **24** (6), pp. 18-20.

Beal, B. (2016) "Why are the fat cats still purring?: Difficulty in curbing excessive directors' pay", *Human resource management international digest*, **24** (6), pp. 30-32.

[Beatty](#), P. and [Willis, G.](#) (2007), "Research Synthesis: The practice of cognitive interviewing". *Public opinion quarterly*, **71** (2), pp. 287-311.

Beckert, J. and Walsh, K. (1991), "Development plans replace performance reviews at Harvey Hotels: Emphasis on personal development, individual abilities and achieving goals creates sharper employees, better managers and superior guest service", *The cornell hotel and restaurant administration quarterly*, **32** (4), pp. 72-80.

- Beer, M. and Cannon, M. (2004), "Promise and peril in implementing pay-for-performance", *Human resources management*, **34** (1), pp. 3-48.
- Bernstein, L. and Wild, J. (1998), *Financial statement analysis: Theory, application, and interpretation*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Berrone, P., Makri, M. and Gomez-Mejia, L. (2008), "Executive compensation in North American high-technology firms: A contextual approach", *The International Journal of human resources management*, **19** (8), pp. 1534-1552.
- Bjorkman, I. and Furu, P. (2001), "Determinants of variable pay for top managers of foreign subsidiaries in Finland", *The international journal of human resources management*, **11** (4), pp. 698-713.
- Blackburn, M. (1995), "Decomposing wage variation -A comment on Michael P. Keane's "Individual heterogeneity and inter-industry wage differentials"", *The journal of human resources*, **30**, pp. 853-860.
- Bloom, M., Milkovich, G. and Mitra, A. (2003), "International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts", *The international journal of human resources management*, **14** (8), pp. 1350-1367.
- Boeije, H. and Willis, G. (2013), "The cognitive interviewing reporting framework (CIRF): Towards the harmonization of cognitive testing reports". *Methodology: european journal of research methods for the behavioral and social sciences*, **9** (3), pp. 87-95.
- Bolat, T. and Yilmaz, O. (2009), "The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?", *International journal of contemporary hospitality management*, **21** (1), pp. 7-23.
- Bolduc, D., Fortin, B., Labrecque, F. and Lanoie, P. (2002), "Workers' compensation, moral hazard and the composition of workplace injuries", *The journal of human resources*, **37** (3), pp. 623-652.
- Bonache, J. and Fernandez, Z. (2001), "Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis", *The international journal of human resources management*, **8** (4), 457-475.

- Bonache, J. and Zárraga-Oberty, C. (2017), "The traditional approach to compensating global mobility: Criticisms and alternatives", *The international journal of human resource management*, **28** (1), pp. 149-169.
- Bonache, J., Sanchez, J. and Zárraga-Oberty, C. (2009), "The interaction of expatriate pay differential and expatriate inputs on host country nationals' pay unfairness", *The international journal of human resources management*, **20** (10), pp. 2135-2149.
- Bordia, P. and Blau, G. (2001), "Pay referent comparison and pay level satisfaction in private versus public sector organizations in India", *The international journal of human resources management*, **9** (1), 155-167.
- Bowen, C.-C. (2003), "Sex discrimination in selection and compensation in Taiwan", *The international journal of human resources management*, **14** (2), pp. 297-315.
- Bowling, A. (2005), "Mode of questionnaire administration can have serious effects on data quality", *Journal of public health*, **27** (3), pp. 281–291.
- Bozionelos, N. and Wang, L. (2007), "An investigation on the attitudes of Chinese workers towards individually based performance-related reward systems", *The international journal of human resources management*, **18** (2), pp. 284-302.
- Bragaw, N. and Misangyi, V. (2017), "The value of CEO mobility: Contextual factors that shape the impact of prior CEO experience on market performance and CEO compensation", *Human resources management*, **56** (2), pp. 243–265.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Das D. (2005), "Understanding the rise and fall of stock options compensation: Taking principal–agent conflicts to the institutional (battle)field", *Human resources management review*, **15**, pp. 97–118.
- Brotherton, B. and Adler, G. (1999), "An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry", *International journal of hospitality management*, **18**, pp. 261-272.
- Brown, M. (2001), "Merit pay preferences among public sector employees", *Human resources management journal*, **11** (4), pp. 38-54.

Brunello, G., Lucifora, C. and Winter-Ebmer, R. (2004), "The wage expectations of European business and economics students", *The journal of human resources*, **39** (4), pp. 1116-1142.

Bryson, A., Forth, J. and Stokes, L. (2017), "How much performance pay is there in the public sector and what are its effects?". *Human resource management journal*, **27**, (4), pp. 581–597.

Campbell, D., Campbell, K. and Chia, H.-B. (1998), "Merit pay, performance appraisal and individual motivation: An analysis and alternative", *Human resources management*, **37** (2), pp. 131-146.

Carr, M. and Mellizo, P. (2013), "The relative effect of voice, autonomy, and the wage on satisfaction with work", *The international journal of human resource management*, **24** (6), pp. 1186-1201.

Carvalho, G. (1965), "Managing a dynamic compensation system", *Human resources management*, **3** (4), pp. 3-10.

Cawley, J. (2004), "The impact of obesity on wages", *The journal of human resources*, **39** (2), pp. 451-474.

Caza, A., McCarter, M. and Northcraft, G. (2015), "Performance benefits of reward choice: a procedural justice perspective", *Human resource management journal*, **25**, (2), pp. 184–199.

Chambel, M. and Fortuna, R. (2015), "Wage reduction of Portuguese civil servants and their attitudes: The psychological contract perspective", *The international journal of human resource management*, **26** (22), pp. 2853-2871.

Chang, E. (2011), "Motivational effects of pay for performance: A multilevel analysis of a Korean case", *The international journal of human resource management*, **22** (18), pp. 3929-3948.

Chen, C., Kraemer, J. and Gathii, J. (2011), "Understanding locals' compensation fairness vis-à-vis foreign expatriates: the role of perceived equity", *The international journal of human resource management*, **22** (17), pp. 3582-3600.

Chen, T.-H. (2009), "Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain", *International journal of hospitality management*, **28**, pp. 415-422.

Chen, M.-H. (2010), "The economy, tourism growth and corporate performance in the Taiwanese hotel industry", *Tourism management*, **31**, pp. 665-675.

Chen, M.-H. (2011), "The response of hotel performance to international tourism development and crisis events", *International journal of hospitality management*, **30**, pp. 200-212.

Chen, F.-H., Hsu, T.-S. and Tzeng, G.-H. (2011), "A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP", *International journal of hospitality management*, **30**, pp. 908-932.

Chenevert, D. and Tremblay, M. (2009), "Fits in strategic human resources management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resources performance in Canadian firms", *The international journal of human resources management*, **20** (4), pp. 738-770.

Cheung, K. and Law, R. (1998), "Hospitality service quality and the role of performance appraisal", *Managing service quality*, **8** (6), pp. 402-406.

Chi, W., Liao, H., Wang, L., Zhao, R. and Ye, Q. (2019) "Incentives to move up: Effects of pay gaps between levels on employee performance", *Human resources management journal*, **29** (2), pp. 238–253.

Chiang, F. (2005), "A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management", *The international journal of human resources management*, **16** (9), pp. 1545-1563.

Chiang, F. and Birtch, T. (2008), "Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry", *International journal of hospitality management*, **27**, pp. 491–503.

Chien, C.-F. and Chen, L.-F. (2008), "Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry", *Expert systems with applications*, **34**, pp. 280–290.

Chien, M., Lawler, J. and Uen, J.-F. (2010), "Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: Evidence from the Taiwanese high-tech sector", *The international journal of human resources management*, **21** (12), 2234-2248.

Cho, S., Woods, R., Jang, S. and Erdem, M. (2006), "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances", *International journal of hospitality management*, **25**, pp. 262-277.

Choy, D. (1985), "Forecasting hotel-industry performance", *Tourism management*, **6** (1), pp. 4-7.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. and Pereira-Moliner, J. (2006), "Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain", *Tourism management*, **27**, pp. 1101-1116.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. and Pereira-Moliner, J. (2007), "The impact of strategic behaviours on hotel performance", *International journal of contemporary hospitality management*, **19** (1), pp. 6-20.

Colvin, A. and Boswell, W. (2007), "The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation", *Human resources management review*, **17**, pp. 38–51.

Connolly, P. and McGing, G. (2007), "High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector", *International journal of contemporary hospitality management*, **19** (3), pp. 201-210.

Conrad, H. (2011), "Change and continuity in Japanese compensation practices: The case of occupational pensions since the early 2000s", *The international journal of human resource management*, **22** (15), pp. 3051-3067.



Cooke, F. and Huang, K. (2011), "Postacquisition evolution of the appraisal and reward systems: A study of Chinese IT firms acquired by US firms". *Human resources management*, **50** (6), pp. 839-858.

Cooke, F.-L. (2004), "Public-sector pay in China: 1949-2001", *The international journal of human resources Management*, **15** (4), pp. 895-916.

Corby, S. and Higham, D. (1996), "Decentralisation of pay in the NHS: Diagnosis and prognosis", *Human resources management journal*, **6** (1), pp. 49-62.

Corby, S., White, G. and Stanworth, C. (2005), "No news is good news? Evaluating new pay systems", *Human resources management journal*, **15**, (1), pp. 4-24.

Cox, A. (2005), "The outcomes of variable pay systems: Tales of multiple costs and unforeseen consequences", *The international journal of human resources management*, **16** (8), pp. 1475-1497.

Cox, A., Grimshaw, D., Carroll, M. and McBride, A. (2008), "Reshaping internal labour markets in the National Health Service: new prospects for pay and training for lower skilled service workers?", *Human resources management Journal*, **18** (4), pp. 347-365.

Croes, R. and Tesone, D. (2007), "The indexed minimum wage and hotel compensation strategies", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **6** (1), pp. 109-124.

Crotts, J., Ford, R., Heung, V. and Ngai, E.W.T. (2009), "Organizational alignment and hospitality firm performance", *International journal of culture, tourism and hospitality research*, **3** (1), pp. 3-12.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., and Sheikh, A. (2011), The case study approach, *BMC medical research methodology*, **11** (1), pp. 1-9.

Cruz, I. (2007), "How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?", *International journal of contemporary hospitality management*, **19** (7), pp. 574-588.

Curran, B. and Walsworth, S. (2014), "Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector". *Human resource management journal*, **24**, (3), pp. 290–306.

Curry, S. (1985), "The hotel sector in Tanzania: A comparison of operating performance", *Tourism management*, **6** (2), pp. 95-105.

Danehower, C. and Lust, J. (1992), "A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction", *Human resources management review*, **2** (3), pp. 221-238.

Danehower, C., Celuch, K. and Lust, J. (1994), "Benefits management and communication: A marketing orientation", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 177-195.

De Gieter, S. and Hofmans, J. (2015), "How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual differences approach". *Human resource management journal*, **25**, (2), pp. 200–216.

De Haro, J.-M., Castejon, J.-L. and Gilar, R. (2020), "Personality and salary at early career: The mediating effect of emotional intelligence", *The international journal of human resource management*, **31** (14), pp. 1844-1862.

De Jonge, M., Bosma, H., Peter, R. and Siegrist, J. (2000), "Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study", *Social science and medicine*, **50**, pp. 1317-1327.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. and Van Hootehem, G. (2018), "Innovative work behaviour and performance-related pay: Rewarding the individual or the collective?", *The international journal of human resource management*, **29** (12), pp. 1900-1919.

Deci, E. (1973), "Paying people doesn't always work

the way you expect it to", *Human resources management*, **12** (2), pp. 28-32.

Deckop, J. (1992), "Organizational and career pay satisfaction", *Human resources management review*, **2** (2), pp. 115-129.

Della-Torre, E., Salimi, M. and Giangreco, A. (2020), "Crowding-out or crowding-in? Direct voice, performance-related pay, and organizational innovation in European firms", *Human resources management*, **59** (2), pp. 185-199.

Dencker, J., Joshi, A. and Martocchio, J. (2007), "Employee benefits as context for intergenerational conflict", *Human resources management review*, **17**, pp. 208–220.

DeVaro, J. (2008), "The labor market effects of employer recruitment choice", *European economic review*, **52**, pp. 283–314.

Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A. and Valle-Cabrera, R. (2013), "In search of demanded competencies: designing superior compensation systems", *The international journal of human resource management*, **24** (3), pp. 643-666.

Ding, D., Akhtar, S. and Ge, G. (2009), "Effects of inter- and intra-hierarchy wage dispersions on firm performance in Chinese enterprises", *The international journal of human resources management*, **20** (11), pp. 2370-2381.

Ding, D., Akhtar, S. and Ge, G. (2006), "Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms", *The international journal of human resources management*, **17** (4), pp. 693-715.

Dolton, P., O'Neill, D. and Sweetman, O. (1996), "Gender differences in the changing labor market: The role of legislation and inequality in changing the wage gap for qualified workers in the United Kingdom", *The journal of human resources*, **31** (3), pp. 549-565.

Dowling, B. and Richardson, R. (2001), "Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service", *The international journal of human resources management*, **8** (3), pp. 348-366.

Downes, P. and Choi, D. (2014), "Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research", *Human resource management review*, **24**, pp. 53-66.

Drazin, R. and Auster, E. (1987), "Wage differences between men and women: Performance appraisal ratings vs salary allocations as the Locus of bias", *Human resources management*, **26** (2), pp. 157-168.

Driver, R., Hatfield, J. and Huseman, R. (1981), "A proposed method for analyzing employee benefit preferences: Conjoint measurement", *Human resources management*, **20** (1), pp. 18-23.

Drury, P. (2016), "Designing incentive pay practices to motivate not alienate:W firms adopt different payment practice configurations in different countries", *Human resource management international digest*, **24** (5), pp. 7-9.

Dul, J., and Hak, T. (2007), *Case study methodology in business research*. Routledge.

Dulebohn, J., Molloy, J., Pichler, S. and Murray, B. (2009), "Employee benefits: Literature review and emerging issues", *Human resources management review*, **19**, pp. 86-103.

Dulebohn, J. and Werling S. (2007), "Compensation research past, present, and future", *Human resources management review*, **17**, pp. 191-207.

Edwards, P. and Gilman, M. (1999), "Pay equity and the national minimum wage: What can theories tell us", *Human resources management journal*, **9** (1), pp. 20-38.

Egan, M.-L. and Bendick, M. (1994), "International business careers in the United States: salaries, advancement and male-female differences", *The international journal of human resources management*, **5** (1), pp. 33-50.

Elman, C., Gerring, J. and Mahoney, J. (2020), "The production of knowledge enhancing progress in social science", *Cambridge university press*, pp. 23-32.

Espino-Rodriguez, T. and Padrón-Robaina, V. (2005), "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector", *Tourism management*, **26**, pp. 707-721.

Fajana, S. (1991), "Ascriptive influences on pay and employment conditions: A survey of British multinationals and indigenous employers in Nigeria", *The international journal of human resources management*, **2** (3), pp. 345-358.

Fang, M. and Gerhart, B. (2012), "Does pay for performance diminish intrinsic interest?", *The international journal of human resource management*, **23** (6), pp. 1176-1196.

- Fay, C. and Thompson, M. (2001), "Contextual determinants of reward systems' success: An exploratory study", *Human resources management*, **40** (3), pp. 213–226.
- Fayers, R. (2013), "What makes Santander a great place to work: Bank delivers wide range of benefits for all", *Human resource management international digest*, **21** (4), pp. 14-17.
- Feldman, R., Bryan, D., Scott, L. and Lynn, B. (1997), "The effect of premiums on the small firm's decision to offer health insurance", *The journal of human resources*, **32**, pp. 635-658.
- Fenwick, P. and Cordey-Hayes, M. (2000), "The formation of a labour strategy in the benefits agency", *Human resources management journal*, **10** (2), pp. 58-68.
- Ferner, A. and Almond, P. (2013), "Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK". *Human resource management journal*, **23**, (3), pp. 241–261.
- Fisher, R., McPhail, R. and Menghetti, G. (2010), "Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China", *International journal of hospitality management*, **29**, pp. 397-404.
- Flynn, G. (1995), "Employment contracts offer a variety of benefits-when done right", *Personnel journal*, **74** (8), pp. 91-98.
- Flynn, G. (1995), "Overtime compensation Isn't as simple as it seems", *Personnel journal*, **74** (12), pp. 104-109.
- Foegen, J. (1981), "Time-off without pay: Value can exceed cost", *Human resources management*, **20** (2), pp. 10-12.
- Foegen, J. (1980), "The next employee benefit -grand paternity leave?", *Human resources management*, **19** (3), pp. 24-26.
- Foegen, J. (1977), "Employee benefit counselors: Guidance through the cafeteria", *Human resources management*, **16** (3), pp. 30-31.
- Foegen, J. (1974), "The fringe benefit spiral: Inflation impetus", *Human resources management*, **13** (3), pp. 23-26.

Fong, S. and Shaffer, M. (2003), "The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan", *The international journal of human resources management*, **14** (4), pp. 559-580.

Fridson, M. and Alvarez, F. (2002), *Financial statement analysis: A practitioner's guide*, New York: [John Wiley & Sons](#) .

Fyffe, R. (2007), "Communicating total reward at O2", *Human resources management international digest*, **15** (3), pp. 18-20.

García de Soto-Camacho, E. and Vargas-Sánchez, A., (2015), "Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: An approach based on real options". *European Journal of Tourism Research*, **9**, 92-114.

Garrigós-Simón, F., Palacios-Marqués, D. and Narangajavana, Y. (2005), "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms", *International journal of contemporary hospitality management*, **17** (1), pp. 22-38.

Geary, J. (1992), "Pay, control and commitment: Linking appraisal and reward", *Human resources management journal*, **2** (4), pp. 36-54.

Gemmill, G. (1970), "Reward mapping and upward mobility", *Human resources management*, **9** (4), pp. 1-7.

Gerhart, B. and Fang, M. (2014), "Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects". *Human resource management review*, **24**, pp. 41-52.

Gerpott, T. and Domsch, M. (1985), "The concept of professionalism and the management of salaried technical professionals: A cross-national perspective", *Human resources management*, **24** (2), pp. 207-226.

Ghasemi, A., and Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians, *International journal of endocrinology and metabolism*, **10**(2), pp. 486.

Giangureco, A. and Peccei, R. (2005), "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context", *The international journal of human resources management*, **16** (10), pp. 1812-1829.

Gigliotti, M. (2013), "The compensation of top managers and the performance of Italian firms", *The international journal of human resource management*, **24** (4), pp. 889-903.

Ginther, D. and Hayes, K. (2003), "Gender differences in salary and promotion for faculty in the humanities 1977-95", *The journal of human resources*, **38** (1), pp. 34-73.

Gkorezis, P. and Petridou, E. (2012), "The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: A comparative approach", *The international journal of human resource management*, **23** (17), pp. 3596-3612.

Goergen, M., O'Sullivan, N. and Wood, G. (2014), "The consequences of private equity acquisitions for employees: new evidence on the impact on wages, employment and productivity", *Human resource management journal*, **24**, (2), pp. 145–158.

Golomb, N. (1968), "Managing without sanctions or rewards",

*Human resources management*, **7** (2), pp. 22-28.

Gomes, C., Yasin, M. and Lisboa, J. (2007), "The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns", *International journal of contemporary hospitality management*, **19** (7), pp. 560-573.

Grabke-Rundell, A. and Gomez-Mejia, L. (2002), "Power as a determinant of executive compensation", *Human resources management review*, **12**, pp. 3-23.

Gray, B., Matear, S. and Matheson, P. (2000), "Improving the performance of hospitality firms", *International journal of contemporary hospitality management*, **12** (3), pp. 149-155.

Greenberg, J. (2003), "Creating unfairness by mandating fair procedures: The hidden hazards of a pay-for-performance plan", *Human resources management review*, **13**, pp. 41–57.

Griffiths, W. (1990), "Kent County Council: A case of local pay determination", *Human resources management journal*, **1**(1), pp. 100-107.

Grimshaw, D. (2001), "The problem with pay flexibility: Changing pay practices in the UK health sector", *The international journal of human resources management*, **11** (5), pp. 943-966.

Grund, C. (2005), "The wage policy of firms: Comparative evidence for the US and Germany from personnel data", *The international journal of human resources management*, **16** (1), pp. 104-119.

Gu, Z. and 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*, **21** (5), pp. 561-578.

Gunderson, M. and Lee, B. (2016), "Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS", *The international journal of human resource management*, **27** (14), pp. 1531-1549.

Gupta, N. and Douglas-Jenkins, G. (1991), "Practical problems in using job evaluation systems to determine compensation", *Human resources management review*, **1** (2), pp. 133-144.

Gupta, N. and Shaw, J. (2014), "Employee compensation: The neglected area of HRM research", *Human resource management review*, **24**, pp. 1-4.

Gupta, N., Conroy, S. and Delery, J. (2012), "The many faces of pay variation", *Human resource management review*, **22**, pp. 100-115.

Hakonen, A., Maaniemi, J. and Hakanen, J. (2011), "Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory", *The international journal of human resource management*, **22** (10), pp. 2245-2261.

Haktanir, M. and Harris, P. (2005), "Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach", *International journal of contemporary hospitality management*, **17** (1), pp. 39-50.



Hambly, K., Kumar, R., Harcourt, M., Lam, H. and Wood, G. (2019), "Profit-sharing as an incentive", *The international journal of human resource management*, **30** (20), pp. 2855-2875.

Han, H.-J. (2012), "The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance", *Cornell hospitality quarterly*, **53** (3), pp. 207-219.

Harris, L. (2001), "Rewarding employee performance: Line managers' values, beliefs and perspectives", *The international journal of human resources management*, **12** (7), pp. 1182-1192.

Harris, M. and Fink, L. (1994), "Employee benefit programs and attitudinal and behavioral outcomes: A preliminary model", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 117-129.

Harris, P. and Mongiello, M. (2001), "Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles", *International journal of contemporary hospitality management*, **13** (3), pp. 120-127.

Hartline, M. and Jones, K. (1996), "Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions", *Journal of business research*, **35**, pp. 207-215.

Hartmann, F. and Slapničar, S. (2012), "Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency", *The international journal of human resource management*, **23** (20), pp. 4283-4300.

Harvey, J. and Nicholson, N. (1993), "Incentives and penalties as means of influencing attendance: A study in the UK public sector", *The international journal of human resources management*, **4** (4), pp. 841-858.

Hawk, E. (1995), "Culture and rewards: A balancing act", *Personnel journal*, **74** (4), pp. 30-33.

Hayami, H., Nakamura, M. and Nakamura, a. (2012), "Wages, overseas investment and ownership: Implications for internal labor markets in Japan", *The international journal of human resource management*, **23** (14), pp. 2959-2974.

Hayes, D., and Miller, A., (2011), *Revenue management for the hospitality industry*, Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons.

He, W., Long, L.-R. and Kuvaas, B. (2016), "Workgroup salary dispersion and turnover intention in china: A contingent examination of individual differences and the dual deprivation path explanation", *Human resources management*, **55** (2), pp. 301-320.

Heide, M., Lærdal, K. and Grønhaug, K. (2009), "Atmosphere as a tool for enhancing organizational performance: An exploratory study from the hospitality industry", *European journal of marketing*, **43** (3), pp. 305-319.

Hempel, P. and Fay C. (1994), "Outside director compensation and firm performance", *Human resources management*, **33** (1), pp. 111-133.

Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P. and Perkins, S. (2000), "Performance and rewards: cleaning out the stables", *Human resources management journal*, **10** (3), pp. 46-62.

Heneman, H. (2002), "Compensation research directions and suggestions for the new millennium", *Human resources management review*, **12**, pp. 75-80.

Heneman, R. (2000), "The changing nature of pay systems and the need for new midrange theories of pay", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 245-247.

Heneman, R., Greenberger, D. and Fox, J. (2002), "Pay increase satisfaction: A reconceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practices", *Human resources management review*, **12**, pp. 63-74.

Heywood, J. and O'Halloran, P. (2005), "Racial earnings differentials and performance pay", *The journal of human resources*, **40** (2), pp. 435-452.

Hoffman, S. and Duncan, G. (1995), "The effect of incomes, wages and AFDC benefits on marital disruption", *The journal of human resources*, **30** (1), pp. 19-41.

Holton, K. (2019), Hundreds of thousands stranded after travel firm Thomas Cook collapses, *Reuters* ( <https://www.reuters.com/article/us-thomas-cook-grp-investment-idUKKBN1W801E> issued:23/9/19, accessed: 6/3/2021).

Hsieh, L.-F. and Lin, L.-H. (2010), "A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan: An application of the relational network DEA", *International journal of hospitality management*, **29**, pp. 14-24.

Huang, W. (2016), "Responsible pay: Managing compliance, organizational efficiency and fairness in the choice of pay systems in China's automotive companies", *The international journal of human resource management*, **27** (18), pp. 2161-2181.

Hufnagel, E. (1987), "Developing strategic compensation plans", *Human resources management*, **26** (1), pp. 93-108.

Iida, T. and Morris, J. (2008), "Farewell to the salaryman? The changing roles and work of middle managers in Japan", *The International Journal of human resources management*, **19** (6), pp. 1072-1087.

Ingraham, A. and Lutz, C. (1974), "Managing positions the key to effective organization, compensation and productivity", *Human resources management*, **13** (2), pp. 12-21.

Irlenbusch, B. and Ruchala, G. (2008), "Relative rewards within team-based compensation", *Labour economics*, **15**, pp. 141–167.

Israeli, A., Mohsin, A. and Kumar, B. (2011), "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels", *International journal of hospitality management*, **30**, pp. 367-374.

Iun, J. and Huang, X. (2007), "How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry", *International journal of hospitality management*, **26**, pp. 793-806.

Ivanov, S. (2014), *Hotel revenue management: From theory to practice*. Varna: Zangador.

Ivanov, S., and Zhechev, V. (2012)/ "Hotel revenue management – a critical literature review". *Tourism*, **60** (2), 175-197.

Ivanov, S., Webster, C., Stoilova, E. and Slobodskoy, D. (2020), "Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies – A conceptual framework", *Tourism economics*, pp. 1-24.

Jackson, J.F.L. and O'Callaghan, E.M. (2009), "What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research", *Research in higher education*, **50** (5), pp. 460-482.

Jarrell, S. and Stanley, T. (2004), "Declining bias and gender wage discrimination? A meta-regression analysis", *The journal of human resources*, **39** (3), pp. 828-838.

Jayasingam, S. and Ren Yong, J. (2013), "Affective commitment among knowledge workers: The role of pay satisfaction and organization career management", *The international journal of human resource management*, **24** (20), pp. 3903-3920.

Jeffrey, D. and Hubbard, N. (1986), "Temporal dimensions and regional patterns of hotel occupancy performance in England: A time series analysis of midweek and weekend occupancy rates in 266 hotels, in 1984 and 1985", *International journal of hospitality management*, **7** (1), pp. 63-80.

Jenkins, A. and Klarsfeld, A. (2001), "Understanding 'individualization' in human resources management: The case of 'skill-based pay in France", *The international journal of human resources management*, **13** (1), pp. 198-211.

Jenkins, G.D. Jr. (1986). "Financial incentives", in E.A. Locke (ed.), *Generalizing from laboratory to field settings*, Lexington, MA: Lexington Books.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005), "Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the spanish chemical industry", *Human resources management*, **44** (3), pp. 279–299.

Johnson, K. (1983), "Trade unions and total rewards", *International journal of hospitality management*, **2** (1), pp. 31-35.

Jolly, P., Self, T. and Gordon, S. (2020), "Attracting hospitality recruits: The benefit of benefits", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **19** (1), pp. 1-22.

- Joo-Ee, G. (2016), "Minimum wage and the hospitality industry in Malaysia: An analysis of employee perceptions", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **15** (1), pp. 29-44.
- Jung, H.-I. (2008), "WACC as the touchstone performance indicator: The use of financial ratios as performance indicator – from operations to capital investments", *International journal of contemporary hospitality management*, **20** (6), pp. 700-710.
- Kalmi, P., Pendleton, A. and Poutsma, E. (2012), "Bargaining regimes, variable pay and financial participation: Some survey evidence on pay determination", *The international journal of human resource management*, **23** (8), pp. 1643-1659.
- Kang, K., Lee, S. and Huh, C. (2010), "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry", *International journal of hospitality management*, **29**, pp. 72-82.
- Kang, S. and Kim, A. (2019), "Employee stock ownership and financial performance in European countries: The moderating effects of uncertainty avoidance and social trust", *Human resources management*, **58** (6), pp. 641-655.
- Karatepe, O. (2013), "High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement", *International journal of hospitality management*, **32**, pp. 132-140.
- Karatepe, O. (2012), "Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon", *International journal of contemporary hospitality management*, **24** (5), pp. 735-752.
- Keane, M. (1995), "Decomposing wage variation reply", *The journal of human resources*, **30** (4), pp. 861-863.
- Keane, M. (1993), "Individual heterogeneity and interindustry wage differentials", *The journal of human resources*, **28** (1), pp. 134-161.
- Keef, S. (1994), "Opinions on the benefits of employee share ownership: A comparison between managers of two New Zealand companies", *Human resources management journal*, **4** (4), pp. 81-88.

Kessler, I. and Purcell, J. (1992), "Performance related pay: Objectives and application", *Human resources management journal*, **2** (3), pp. 16-33.

Kidder, D. and Buchholtz, A. (2002), "Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract", *Human resources management review*, **12**, pp. 599-617.

Kim, A, and Han, K. (2019), "All for one and one for all: A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce", *Human resources management*, **58** (6), pp. 571-584.

Kim, H. and Gong, Y. (2009), "The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance", *Human resources management Journal*, **19** (2), pp. 120-139.

Kim, S.-H., Kim, M. and Holland, s. (2020), "Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **19** (2), pp. 168-195.

Kim, T.-Y., Wang, J., Chen, T., Zhu, Y., and Sun, R., (2019), "Equal or equitable pay? Individual differences in pay fairness perceptions", *Human resources management*, **58** (2), pp. 169-186.

Kim, W.-G., Cho, M. and Brymer, R. (2013), "Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type", *International journal of hospitality management*, **34**, pp. 404-412.

Kimes, S., (2009), "Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study", *Cornel hospitality report* **9** (12), pp. 6-17.

Klaas, B. (2002), "Compensation in the jobless organization", *Human resources management review*, **12**, pp. 43-61.

Klidas, A., Van den Berg, P. and Wilderom, C. (2007), "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International journal of service industry management*, **18** (1), pp. 70-88.

Kline, S. and Hsieh, Y.-C. (2007), "Wage differentials in the lodging industry", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **6** (1), pp. 69-84.

Kohler, L. (1988), "Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management", *Journal of sport management*, **2**, pp. 100-105.

Kohn, A. (1998). "Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation". *Compensation and benefits review*, **30** (2), 27, pp. 33–37.

**Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, j. and Peschl, A.** (2020), "What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction", *Human resources management*, **59** (1), pp. 101-115.

Kozak, M. and Rimmington, M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", *International journal of contemporary hospitality management*, **10** (5), pp. 184-188.

Krippendorff, K. (2013), *Content analysis book: An introduction to its methodology*, Los Angeles: Sage.

Krippendorff, K. (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology*, California: Sage.

Kuhn, K. (2009), "Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives", *The international journal of human resources management*, **20** (7), 1634-1648.

Kuvaas, B., Shore, L., Buch, R. and Dysvik, A. (2020), "Social and economic exchange relationships and performance contingency: differential effects of variable pay and base pay", *The international journal of human resource management*, **31** (3), pp. 408-431.

Kwon, S., Kim, M. S., Kang, S.-C. and Kim, M. U. (2008), "Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice", *Human resources management*, **47** (4), pp. 757-775.

- Laabs, J. (1996), "A utility aligns pay with corporate change", *Personnel journal*, **75** (7), pp. 161-165.
- Laabs, J. (1996), "Share the pain to share the gain", *Personnel journal*, **75** (6), pp. 91-94.
- Lai, J. and Yik, F. (2012), "Hotel engineering facilities: A case study of maintenance performance", *International journal of hospitality management*, **31**, pp. 229-235.
- Lai I., China, M. and Wong, j. (2020), "Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19", *International journal of contemporary hospitality management*, **32** (10), pp. 3135-3156.
- Law, C. (2016), "Using bonus and awards for motivating project employees", *Human Resource Management International Digest*, **24** (7), pp. 4-7.
- Lawler, E. (2000), "Research directions", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 307-311.
- Lawler, E. (1991), "Paying the person: A better approach to management?", *Human resources management review*, **1** (2), pp. 145-154.
- Lawler, E. and Jenkins, G.D. Jr. (1992). "Strategic rewards systems", in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 2nd edn, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lee, C.-H., Hsu, M.-L. and Lien, N.-H. (2006), "The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry", *The international journal of human resources management*, **17** (11), pp. 1951-1975.
- Lee, H.-J., Iijima, Y. and Reade, C. (2011), "Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm", *The international journal of human resource management*, **22** (10), pp. 2086-2109.
- Lee, M.-B., Scarpello, V. and Rockmore, B.-W. (1995), "Strategic compensation in South Korea's publicly traded firms", *The international journal of human resources management*, **6** (3), pp. 686-701.



Lee, S. and Kim, W. (2009), "EVA, refined EVA, MVA, or traditional performance measures for the hospitality industry?", *International journal of hospitality management*, **28**, pp. 439-445.

Lengnick-Mall, M. and Bereman, N. (1994), "A conceptual framework for the study of employee benefits", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 101-115.

Lettau, M. (2003), "New estimates for wage rate inequality using the employment cost index", *The journal of human resources*, **38** (4), pp. 792-805.

Leung, K., Wang, Z., Zhou, F. and Chan, D. (2011), "Pay disparity in multinational and domestic firms in China: The role of pro-disparity norm", *The international journal of human resource management*, **22** (12), pp. 2575-2592.

Lewis, P. (1998), "Managing performance-related pay based on evidence from the financial services sector", *Human resources management journal*, **8** (2), pp. 66-77.

Li, X., Sanders, K. and Frenkel, S. (2012), "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", *International journal of hospitality management*, **31**, pp. 1059-1066.

Lin, Z., Kelly, J. and Trenberth, L. (2011), "Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China", *The international journal of human resource management*, **22** (5), pp. 1128-1145.

Lin, Z., Trenberth L. and Kelly J. (2010), "The development and implications of China's employee benefit systems", *Asia pacific journal of human resources*, **48** (3), pp. 287-301.

Locke, E. (1976), "Nature and causes of job satisfaction, In M.D.", *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, pp. 1297-1349.

Long, R. and Shields, J. (2010), "From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms", *The international journal of human resources management*, **21** (8), 1145-1172.

Long, R. and Shields, J. (2005), "Performance pay in Canadian and Australian firms: A comparative study", *The international journal of human resources management*, **16** (10), pp. 1783-1811.

Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. and Dowling, P. (2002), "International compensation practices: A ten-country comparative analysis", *Human resources management*, **41** (1), pp. 45–66.

Lozano-Reina, G. and Sánchez-Marín, G. (2020), "Say on pay and executive compensation: A systematic review and suggestions for developing the field", *Human resource management review*, **30**, pp. xxx-xxx.

Lucas, R. and Keegan, S. (2008), "Probing the basis for differential pay practices of younger workers in low paying hospitality firms", *Human resources management journal*, **18** (4), PP. 386-404.

Lucas, R. and Radiven, N. (1998), "After wages councils: Minimum pay and practice", *Human resources management journal*, **8** (4), pp. 5-19.

Lucero, M. and Allen, R. (1994), "Employee benefits: A growing source of psychological contract violations", *Human resources management*, **33** (3), pp. 425-446.

Madura, J. (1993), "A proposal for aligning ceo compensation with performance", *Human resources management review*, **3** (1), pp. 15-28.

Mahajan, A. (2011), "Host country national's reactions to expatriate pay policies: Making a case for a cultural alignment pay model", *The international journal of human resource management*, **22** (1), pp. 121-137 .

Mahoney, T. (1991), "The symbolic meaning of pay contingencies", *Human resources management review*, **1** (3), pp. 179-192.

Mahoney, T. (1989), "Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation", *Human resources management*, **28** (3), pp. 337-347.

Makepeace, G., Paci, P., Joshi, H. and Dolton, P. (1999), "How unequally has equal pay progressed since the 1970s? A study of two British Cohorts", *The journal of human resources*, **34** (3), pp. 534-556.

Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. (2007), "Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres", *The international journal of human resources management*, **18** (12), pp. 2095-2128.

Maloney , M. and McCarthy, A. (2017), “Understanding pension communications at the organizational level: Insights from bounded rationality theory & implications for HRM”. *Human resources management review*, **27** (2), pp..338-352.

Mamman, A. (1990), "Employees' preferences for payment systems: Theoretical approaches and an empirical test", *The international journal of human resources management*, **1** (3), pp. 329-340.

Mamman, A., Sulaiman, M. and Fadel, A. (1996), "Attitudes to pay systems: An exploratory study within and across cultures", *The international journal of human resources management*, **7** (1), pp. 101-121.

Mao, H.-Y. (2004), "Voluntary employer changes and salary attainment of managers", *The international journal of human resources management*, **15** (1), pp. 180-195.

Marasi, S. and Bennett, R. (2016), “Pay communication: Where do we go from here?”, *Human resource management review*, **26**, pp. 50-58.

Marco, R. (2012), "Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry", *International journal of hospitality management*, **31**, pp. 981-989.

Marginson, P. Arrowsmith, J. and Gray, M. (2008), "Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared", *Human resources management Journal*, **18** (4), pp. 327-346.

Martínez-Fierro, S. and Lechuga-Sancho, M.P. (2021), “Descriptive elements and conceptual structure of glass ceiling research”, *International journal of environmental research and public health*, **18** (15), pp. 8011-8020.

Maryam1, St., Atamimi, R., Sumartono, E., Orbaningsih, D. and Riinawati (2020), “Global financial crisis management by human resource management”, *Journal of critical reviews*, **7** (1), pp. 287-290.

Mascho, E. and Mao,Z. (2017), “An exploratory study of managerial compensation in the restaurant industry”, *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **16** (3), pp. 270-287.

Mattson, M., Torbiörn, I. and Hellgren, J. (2014), "Effects of staff bonus systems on safety behaviors", *Human resource management review*, **24**, pp. 17-30.

Mauri, A., (2013), *Hotel revenue management: Principles and practices*. Pearson.

Mauri, A., (2007), "Yield management and perceptions of fairness in the hotel business", *International review of economics*, 54 (2), pp. 284-293.

Mavromaras, K. and Rudolph, H. (1997), "Wage discrimination in the reemployment process", *The journal of human resources*, **32** (4), pp. 812-860.

Maxwell, G. and Lyle, G. (2002), "Strategic hr and business performance in the Hilton Group", *International journal of contemporary hospitality management*, **14** (5), pp. 251-252.

McClurg, L. (2001), "Team rewards: How far have we come?", *Human resources management*, **40** (1), pp. 73–86.

McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. and Lamare, R. (2016), "Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies", *The international journal of human resource management*, **27** (12), pp. 1299-1318.

McNabb, R. and Whitfield, K. (2007), "The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings", *The international journal of human resources management*, **18** (6), pp. 1004-1025.

McPhail, R. and Fisher, R. (2008), "It's more than wages: Analysis of the impact of internal labour markets on the quality of jobs", *The International Journal of human resources management*, **19** (3), pp. 461-472.

Mehrabad, S. and Brojeny, F. (2007), "The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resources management", *Computers and industrial engineering*, **53**, pp. 306–312.

Mensah, C., Azila-Gbettor, E. and Appietu, M. (2020), "Dependence on tips and work-related variables: The case of hotel workers", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **19** (2), pp. 252-275.

Merriman, K. (2014), "The psychological role of pay systems in choosing to work more hours", *Human resource management review*, **24**, pp. 67-79.

Merriman, K. and Deckop, J. (2007), "Loss aversion and variable pay: A motivational perspective", *The international journal of human resources management*, **18** (6), pp. 1026-1041.

Messersmith, J., Kim K.-Y. and Patel P. (2018), "Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems". *Human resources management*, **57** (1), pp. 127–143.

Meudell, K. and Rodham, K. (1998), "Money isn't everything or is it? A preliminary research study into money as a motivator in the licensed house sector", *International journal of contemporary hospitality management*, **10** (4), pp. 128-132.

Mia, L. and Patiar, A. (2008), "The effect of subordinates' gender on the difference between self-ratings, and superiors' ratings, of subordinates' performance in hotels", *International journal of hospitality management*, **27**, pp. 53-64.

Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. and Xu, L. (2013), "What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards", *The international journal of human resource management*, **24** (17), pp. 3262-3280.

Miceli, M. and Heneman, R. (2000), "Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 289-305.

Michelotti, M., Vocino, A., Gahan, P. and Roloff, J. (2017), "Nonwage benefits, corporate ownership and firm performance in post-communist economies: evidence from Ukraine", *The international journal of human resource management*, **28** (20), pp. 2861-2892.

Mitra, A., Tenhiälä, A. and Shaw, J. (2016), "Smallest meaningful pay increases: Field test, constructive replication, and extension", *Human resources management*, **55** (1), pp. 69–81.

Mode, A. (1980), "Salary and the unionization of professionals", *Human resources management*, **19** (4), pp. 26-32.

Morris, J. and Fenton-O'Creevy, M. (1996), "Opening up the black box: A UK case study of top managers' attitudes to their performance related pay", *The international journal of human resources management*, **7** (3), pp. 708-720.

Mumford, M. (2000), "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 313-351.

Murray, B. and Gerhart, B. (2000), "Skill-based pay and skill seeking", *Human resources management review*, **10** (3), pp. 271-287.

Murray, W. (2020), "Understanding the preferred job rewards in the Canadian lodging sector", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **19** (2), pp. 276-291.

Namasivayama, K., Miao, L. and Zhao, X. (2007), "An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry", *International journal of hospitality management*, **26**, pp. 574-587.

Naumann, S., Minsky, B. and Sturman, M. (2002), "The use of the concept 'entitlement' in management literature: A historical review, synthesis and discussion of compensation policy implications", *Human resources management review*, **12**, pp. 145-166.

Neumark, D. and Wascher, W. (2002), "State-level estimates of minimum wage effects: New evidence and interpretations from disequilibrium methods", *The journal of human resources*, **37** (1), pp. 35-62.

Neumark, D., Schweitzer, M. and Wascher, W. (2004), "Minimum wage effects throughout the wage distribution", *The journal of human resources*, **39** (2), pp. 425-450.

Neves, J. and Lourenco, S. (2009), "Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies", *International journal of contemporary hospitality management*, **21** (6), pp. 698-712.

Newman, A. and Sheikh, A. (2012), "Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards", *The international journal of human resource management*, **23** (2), pp. 349-367.

Newman, A., Mayson, S., Teicher, J. and Barrett, R. (2018), "Recruiting, managing and rewarding workers in social enterprises", *The international journal of human resource management*, **29** (20), pp. 2851-2860.

Northrup, H. (1964), "Equal opportunity and equal pay",

*Human resources management*, **3** (3), pp. 17-26.

Northrup, H. (1963), "The shorter workweek, overtime and unemployment", *Human resources management*, **2** (2), pp. 14-21.

Norton, J. (2010), "Interview with Michael Armstrong, co-author of evidence based reward management", *Human resources management international digest*, **18** (7), pp. 41-43.

O'Boyle, E., Patel, P. and Gonzalez-Mulé, E. (2016), "Employee ownership and firm performance: A meta-analysis". *Human resource management journal*, **26**, (4), pp. 425–448.

O'Leary, C., Decker, P. and Wandner, S. (2005), "Cost-effectiveness of targeted reemployment bonuses", *The journal of human resources*, **40** (1), pp. 270-279.

Oehmichen, J., Wolff, M, and Zschoche, U. (2018), "Employee participation in employee stock ownership plans: Cross-level interaction effects of institutions and workgroup behavior", *Human resources management*, **57** (5), pp. 1023–1037.

Ogaard, T., Larsen, S. and Marnburg, E. (2008), "Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance", *Tourism management*, **29**, pp. 661-671.

Ogbonnaya, C. and Daniels, K. (2017), "Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?", *Human resource management journal*, **27**, (1), pp. 94–112.

Oh, H. and Jeong, M. (2010), "Evaluating stability of the performance-satisfaction relationship across selected lodging market segments", *International journal of contemporary hospitality management*, **22** (7), pp. 953-974.

Oliveira, R., Pedro, M.-I. and Marques, R. (2013), "Efficiency and its determinants in Portuguese hotels in the Algarve", *Tourism management*, **36**, pp. 641-649.

Ono, H. and Odaki, K. (2011), "Foreign ownership, human capital, and the structure of wages in Japan", *The international journal of human resource management*, **22** (15), pp. 3036-3050.

Ortega, B. (2016), "Revenue management systems and hotel performance in the economic downturn", *International journal of contemporary hospitality management*, **28** (4), pp. 658-680.

Otis, J. (1963), "A psychologist looks at salary administration", *Human resources management*, **2** (2), pp. 22 -27.

Paik, Y., Parboteeah, P. and Shim, W. (2007), "The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras", *The international journal of human resources management*, **18** (10), pp. 1768-1781.

Paik, Y., Vance, C. and Stage, D. (2001), "A test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management in four Southeast Asian countries", *The international journal of human resources management*, **11** (4), pp. 736-750.

Palacios-Marqués, D., Ribeiro-Soriano, D. and Gil-Pechuán, I. (2011), "The effect of learning-based distinctive competencies on firm performance: A study of Spanish hospitality firms", *Cornell hospitality quarterly*, **52** (2), pp. 102-110.

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

Panno,, A. (2020), "Performance measurement and management in small companies of the service sector: Evidence from a sample of Italian hotels", *Measuring business excellence*, **24** (2), pp. 133-160.



Park, J. and Kim, S. (2017), "Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture", *The international journal of human resource management*, **28** (9), pp. 1291-1308.

Park, R. and Kruse, D. (2014), "Group incentives and financial performance: the moderating role of innovation", *Human resource management journal*, **24**, (1), pp. 77–94.

Park, S. and Sturman, M. (2016), "Evaluating form and functionality of pay-for-performance plans: The relative incentive and sorting effects of merit pay, bonuses, and long-term incentives", *Human resource management*, **55** (4), pp. 697–719.

Parkan, C. (2005), "Benchmarking operational performance: The case of two hotels", *International journal of productivity and performance management*, **54** (8), pp 679-696.

Parkes, C. (2008), "Angel grants employees their wish – for time off in return for high performance: New breed of incentives based on what staff really want from their employer", *Human resources management international digest*, **16** (4), pp. 23-24.

Parnell, J. and Sullivan, S. (1992), "When money isn't enough: The effect of equity sensitivity on performance-based pay systems", *Human resources management review*, **2** (2), pp. 143-155.

Patel, P., Li, M., Triana, M, and Park, H.-D. (2018), "Pay dispersion among the top management team and outside directors: Its impact on firm risk and firm performance", *Human resources management*, **57** (1), pp. 177–192.

Paterson, T. and Welbourne, T. (2020), "I am therefore I own: Implications of organization-based identity for employee stock ownership", *Human resources management*, **59** (2), pp. 175-183.

Patten, T. (1978), "Open communication systems and effective salary administration", *Human resources management*, **17** (4), pp. 5-14.

Patten, T. (1976), "Linking financial rewards to employee performance: The roles of OD and MBO", *Human resources management*, **15** (4), pp. 2-17.

- Peacock, M. (1995), "A job well done: Hospitality managers and success", *International journal of contemporary hospitality management*, **7** (2), pp. 48-51.
- Peck, H. (1963), "Telling the benefit story", *Human resources management*, **2** (1), pp. 19 -22.
- Peltokorpi, V. (2011), "Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: Practices and preferences in Nordic subsidiaries", *The international journal of human resource management*, **22** (12), pp. 2507-2521.
- Peluso, A.-M., Innocenti, L. and Pilati, M. (2017), "Pay is not everything: differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours", *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, **5** (3), pp. 311-327,
- Pencavel, J. (2002), "A cohort analysis of the association between work hours and wages among men", *The journal of human resources*, **37** (2), pp. 251-274.
- Pepper, A., Gore, J. and Crossman, A. (2013), "Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives?", *Human resource management journal*, **23**, (1), pp. 36–51.
- Perkins, S. and White, G. (2010), "Modernising pay in the UK public services: Trends and implications", *Human resources management journal*, **20** (3), pp. 244–257.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, P. (1999), "Hotel performance and competitive advantage: A contingency approach", *International journal of contemporary hospitality management*, **11** (7), pp. 359-365.
- Phillips, P. (1999b), "Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework", *International journal of hospitality management*, **18**, pp. 171-182.
- Pine, R. and Phillips, P. (2005), "Performance comparisons of hotels in China", *International journal of hospitality management*, **24**, pp. 57-73.

Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*, New York: Penguin Group.

Pissaris, S., Heavey, A. and Golden, P. (2017), "Executive pay matters: Looking beyond the CEO to explore implications of pay disparity on non-CEO executive turnover and firm performance", *Human resources management*, **56** (2), pp. 307–327.

Pnevmatikoudi, K. and Stavrinoudis, Th. (2016), "Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research". *European journal of tourism research*, **12**, pp. 82-98.

Point, S. and Tyson, S. (2006), "Top pay transparency in Europe: Codes, convergence and clichés", *The international journal of human resources management*, **17** (5), 812-830.

Pollitt, D. (2012), "Reward and benefit scheme transforms RS components: Integrated program improves employee commitment", *Human resource management international digest*, **20** (1), pp. 9-13.

Pollitt, D. (2008), "ING direct directors usher in pick-and-mix benefits: Strong communication campaign boosts program take-up", *human resources management international digest*, **16** (5), pp. 18-19.

Pollitt, D. (2007), "Winning the battle to keep your brightest and best: Salary surveys provide like-for-like information on who earns what", *Human resources management international digest*, **15** (6), pp. 31-33.

Pollitt, D. (2006), "Red Carnation blooms through management training: Morale improves and employee turnover falls at boutique hotel group", *Human resource management international digest*, **14** (6), pp. 11-14.

Pollitt, D. (2004), "DLA moves from revolving-door culture to great place to work: Communication, staff development and rewards play their part in major turn-around", *Human resources management international digest*, **12** (6), pp. 4-7.

Ponzellini, A.-M. (1992), "Innovation in pay policies between industrial relations and the management of human resources", *The international journal of human resources management*, **3** (2), pp. 211-223.

- Potter, C. (1965), "The care and feeding of middle managers", *Human resources management*, **4** (1), pp. 16-19.
- Procter, S., McArdle, L., Rowlinson, M., Forrester, P. and Hassard, J. (1993), "Performance related pay in operation: A case study from the electronics industry", *Human resources management journal*, **3** (4), pp. 60-74.
- Rabin, B. (1994), "Compensation systems: A risk-return based conceptualization", *Human resources management review*, **4** (1), pp. 75-95.
- Rahmana, D.-H., Dayang-Affizzahb, A.-M. and Edman, S. (2012), "Tourism and hotels in Sarawak: Economic performance", *Procedia - Social and behavioral sciences*, **65**, pp. 1020-1026.
- Rau, B. and Feinauer, D. (2006), "The role of internal agents in starting salary negotiations", *Human resources management review*, **16**, pp. 47-66.
- Redmond, E. (2013), "Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes", *Human resources management*, **52** (5), pp. 771-792.
- Reif, W. (1975), "Intrinsic versus extrinsic rewards: Resolving the controversy", *Human resources management*, **14** (2), pp. 2-10.
- Reilly, K. (1995), "Human capital and Information: The employer size-wage effect", *The journal of human resources*, **30** (1), pp. 1-18.
- Ren, T., Xiao, Y., Yang, H. and Liu, S. (2019), "Employee ownership heterogeneity and firm performance in China", *Human resources management*, **58** (6), pp. 621-639.
- Reza Jalilvand, M. (2017), "The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran", *Journal of science and technology policy management*, **8** (1), pp. 43-61.
- Richards, E. (1970), "Changing compensation for top corporate executives", *Human resources management*, **9** (1), pp. 1-10.
- Roberts, K. (1994), "Who bears the cost of benefits?", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 197-212.

- Romero, G. and Valle Cabrera, R. (2001), "Strategy and managers' compensation: The Spanish case", *The international journal of human resources management*, **12** (2), pp. 218-242.
- Ross, L. and Boles, J. (1994), "Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment", *International journal in hospitality management*, **13** (2), pp. 155-171.
- Rubery, J., Bettio, F., Fagan, C., Maier, F., Quack, S. and Villa, P. (1997), "Payment structures and gender pay differentials: Some societal effects", *The international journal of human resources management*, **8** (2), pp. 131-149.
- Ruhm, C. and Borkoski, C. (2003), "Compensation in the nonprofit sector", *The journal of human resources*, **38** (4), pp. 992-1021.
- Ryan, C. and Huimin, G. (2007), "Perceptions of Chinese hotels", *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, **48** (4), pp. 390-391.
- Ryan, JM., Corry, JR., Attewell, R. and Smithson, MJ. (2002), "A comparison of the electronic version of the SF-36 General Health Questionnaire to the standard paper version". *Qual life res* 2002, **11**, pp. 19–26.
- Rynes, S., Gerhart, B. and Minette, K. (2004), "The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do", *Human resource management*, **43** (4), pp. 381–394.
- Sainaghi, R. (2010), "Hotel performance: State of the art", *International journal of contemporary hospitality management*, **22** (7), pp. 920-952.
- Sainaghi, R. (2011), "RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan", *International journal of contemporary hospitality management*, **23** (3), pp. 297-311.
- Saliya, C.-A. (2016), "Doing qualitative case study research in business management", *International journal of case studies journal*, **6** (12), pp. 96-111.
- Samnani, A.-K. and Singh, P. (2014), "Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying", *Human resource management review*, **24**, pp. 5–16.

Sampaio, C., Hernández-Mogollon, J. and Rodrigues, R. (2019), "Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry: The mediating role of service quality", *Journal of knowledge management*, **23** (4), pp. 644-663.

Sanchez-Marín, G., Baixauli-Soler, S. and Lucas-Pérez, E. (2010), "When much is not better? Top management compensation, board structure and performance in Spanish firms", *The international journal of human resources management*, **21** (15), pp. 2778-2797.

Sanders, G. (2001), "Incentive alignment, ceo pay level and firm performance: A case of "heads i win, tails you lose"?", *Human resources management*, **40** (2), pp. 159-170.

Sanders K, Jorgensen F, Shipton H, Van Rossenberg, Y., Cunha, R. Li, X., Rodrigues, R., Wong, S. and Dysvik, A. (2018), "Performance-based rewards and innovative behaviors", *Human resource management*, **57** (5), pp. 1455–1468.

Sayım, K. Z. (2010), "Pushed or pulled? Transfer of reward management policies in MNCs", *The international journal of human resources management*, **21** (14), 2631-2658.

Schlosser, F. and Zinni, D. (2011), "Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits", *Human resource management journal*, **21**, (2), pp. 156–170.

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Van Emmerik, H. and Notelaers, G. (2013), "Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate", *Human resources management*, **52** (3), pp. 399–421.

Schreurs, B., Guenter, H., Van Emmerik, H., Notelaers, G. and Schumacher, D. (2015), "Pay level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of autonomy and support climates", *The international journal of human resource management*, **26** (12), pp. 1523-1546.

Schulz, E., Chowdhury, S. and Van De Voort, D. (2013), "Firm productivity moderated link between human capital and compensation: The significance of task-specific human capital", *Human resources management*, **52** (3), pp. 423–439.

Schuster, J. and Munson, J. (1971), "Toward a direct contribution-reinforcement pay system", *Human resources management*, **10** (1), pp. 1-5.

Schwerha, D., Ritter, C., Robinson, S., Griffeth, R. and Fried, D. (2011), "Integrating ergonomic factors into the decision to retire", *Human resource management review*, **21**, pp. 220-227.

Sengupta, S. and Yoon, Y. (2018), "Moderating effect of pay dispersion on the relationship between employee share ownership and labor productivity". *Human resource management*, **57** (5), pp. 1083–1096.

Seo, J. (2017), "Board effectiveness and CEO pay: Board information processing capacity, monitoring complexity, and CEO pay-for-performance sensitivity", *Human resources management*, **56** (3), pp. 373–388.

Shaffer, M., Singh, B. and Chen, Y.-P. (2013), "Expatriate pay satisfaction: The role of organizational inequities, assignment stressors and perceived assignment value", *The international journal of human resource management*, **24** (15), pp. 2968-2984.

Shantz, A., Wang, J, and Malik, A. (2018), "Disability status, individual variable pay, and pay satisfaction: Does relational and institutional trust make a difference?", *Human resources management*, **57** (1), pp. 365–380.

Sharma, A. and Upneja, A. (2005), "Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania", *International journal of contemporary hospitality management*, **17** (6), pp. 504-515.

Sharpley, R. and Forster, G. (2003), "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", *Tourism management*, **24**, pp. 687–697.

Shaw, J. and Gupta, N. (2015), "Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought", *Human resource management journal*, **25**, (3), pp. 281–293.

Shenenberg, T. and Smith, D. (1999), "Certifying compensation and benefits management competencies", *Human resources management*, **38** (2), pp. 161–164.

- Shenkar, O. and Hau-Siu Chow, I. (1989), "From political praise to stock options: Reforming compensation systems in the People's Republic of China", *Human resources management*, **28** (1), pp. 65-85.
- Shirom, A. and Mar, E. (1991), "On the effectiveness of individual wage incentive plans in manufacturing firms", *The international journal of human resources management*, **2** (3), pp. 327-343.
- Sigala, M. and Chalkiti, K. (2007), "Improving performance through tacit knowledge externalization and utilization: Preliminary findings from Greek hotels", *International journal of productivity and performance management*, **56** (5), pp. 456-483.
- Sina, L., Tse, A., Heung, V. and Yim, F. (2005), "An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry", *International journal of hospitality management*, **24**, pp. 555-577.
- Singh, N., Singh, B., Hu, C. and Wesley, R. (2007), "Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development", *Hospitality management*, **26**, pp. 131-147.
- Singh-Chaudhary, N. and Bhushan, B. (2017), "Using the Voluntary Retirement Scheme as an HR tool", *Human resource management international digest*, **25** (3), pp.19-22.
- Singh, S., Mohamed, F. and Darwish, T. (2013), "A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam", *The international journal of human resource management*, **24** (19), pp. 3577-3598.
- Slaughter, S., Ang, S. and Fong Boh, W. (2007), "Firm-specific human capital and compensation- organizational tenure profiles: An archival analysis of salary data for IT professionals", *Human resources management*, **46** (3), pp. 373-394.
- Solomon, C. (1995), "Global compensation: Learn the ABCs", *Personnel journal*, **74** (7), pp. 70-74.



Sourouklis, C. and Tsagdis, D. (2013), "Workforce diversity and hotel performance: A systematic review and synthesis of the international empirical evidence", *International journal of hospitality management*, **34**, pp. 394-403.

Southern, G. (1999), "A systems approach to performance measurement in hospitality", *International journal of contemporary hospitality management*, **11** (7), pp. 366-376.

Sozuer, A. (2011), "Self assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey", *Procedia -social and behavioral sciences*, **24**, pp. 1090-1097.

Stainton, A. (2004), "Performance-management and pay reforms keep staff in Loop and help to boost motivation and attendance", *Human resources management international digest*, **12** (2), pp. 17-19.

Stavrinoudis, Th., Maroudas, L., Doumi, M., Kyriakaki, A. and Vlassi, E. (2021), "Corporate climate and glass ceiling in the hospitality industry. The women's point of view", In Valeri, M. and Katsoni, V. (eds.) *Gender and tourism: organizational challenges and entrepreneurial opportunities*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 183-203.

Stebbins, R.(2001), "Exploratory research in the social sciences", *Sage publications*, **48**, pp. vi-viii.

Sterling, C. (1994), "The role of multiple expectations in determining satisfaction with severance pay benefits", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 161-175.

Stroh, L. and Brett, J. (1996), "The dual-earner dad penalty in salary progression", *Human resources management*, **35** (2), pp. 181-201.

Sturman, M. (2001), "The compensation conundrum: Does the hospitality Industry shortchange Its employees -and Itself?", *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, **42**, pp. 70-76.

Sturman, M. and McCabe, D. (2007), "Choosing whether to lead, lag, or match the market", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **7** (1), pp. 85-97.

Suda, T. (2007), "Converging or still diverging? A comparison of pay systems in the UK and Japan", *The international journal of human resources management*, **18** (4), pp. 586-601.

Sun, P.-C., Hsu, W.-J. and Wang, K.-C. (2012), "Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator", *The international journal of human resource management*, **23** (7), pp. 1462-1480.

Sung, S., Choi, J. and Kang, S.-C. (2017), "Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence", *Human resources management*, **56** (2), pp. 287–305.

Suutari, V. and Tornikoski, C. (2001), "The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates", *The international journal of human resources management*, **12** (3), pp. 389-404.

Sweins, C. and Kalmi, P. (2008), "Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: Evidence from Finnish profit-sharing schemes", *Human resources management journal*, **18** (4), pp. 366-385.

Sweins, C., Kalmi, P. and Hulkko-Nyman, K. (2009), "Personnel knowledge of the pay system, pay satisfaction and pay effectiveness: Evidence from Finnish personnel funds", *The international journal of human resources management*, **20** (2), pp. 457-477.

Tabachnick, B.-G. and Fidell, L.-S. (2013), *Using multivariate statistics*, International edition: Pearson.

Taherdoost, H. (2016), "Measurement and scaling techniques in research methodology; Survey / Questionnaire development" *International journal of academic research in management*, **6** (1), pp. 1-5.

Taylor, J. (2005), "The next generation of workers in Australia: Their views on organizations, work and rewards", *The international journal of human resources management*, **16** (10), pp. 1919-1933.

- Teare, R. (1996), "Hospitality operations: Patterns in management, service improvement and business performance", *International journal of contemporary hospitality management*, **8** (7), pp. 63-74.
- Thomas, L., Ambrosini, V. and Hughes, P. (2019), "The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness", *The international journal of human resource management*, **30** (18), pp. 2628-2660.
- Tien, C. and Chen, C.-N. (2012), "Myth or reality? Assessing the moderating role of CEO compensation on the momentum of innovation in R&D", *The international journal of human resource management*, **23** (13), pp. 2763-2784.
- Tomlinson, G. (2010), "Kia kisses goodbye to bonuses: Strategy builds employee engagement at car manufacturer", *Human resources management international digest*, **18** (6), pp. 5-7.
- Torres, E. and Adler, H. (2012), "Hotel compensation strategies: Perceptions of top industry executives", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **11** (1), pp. 52-71.
- Toussaint, M. (1962), "Salary administration in the multi-plant firm", *Human resources management*, **1** (4), pp. 20-25.
- Tröster C, Van Quaquebeke N, and Aquino K. (2018), "Worse than others but better than before: Integrating social and temporal comparison perspectives to explain executive turnover via pay standing and pay growth", *Human resources management*, **57**, pp. 471–481.
- Tsai C.-H., Chen S.-J. and Fang S.-C. (2009), "Employment modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry", *Cornell hospitality quarterly*, **50** (4), pp. 413-431.
- Tsaur S.-H. and Lin, Y.-C. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism management*, **25**, pp. 471–481.
- Ugarte, S. (2017), "The gender pay implications of institutional and organisational wage-setting practices in Banking – a case study of Argentina and Chile", *The international journal of human resource management*, **28** (18), pp. 2594-2621.

Ugarte, S. and Rubery, J. (2020), "Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information", *Human resources management journal*, **30**, pp. 226-243.

Umbreit, T. (1986), "Developing behaviorally-anchored scales for evaluating job performance of hotel managers", *International journal of hospitality management*, **5** (2), pp. 55-61.

Van Sliedregt, T., Voskuil, O. and Thierry, H. (2001), "Job evaluation systems and pay grade structures: Do they match?", *The international journal of human resources management*, **12** (8), pp. 1313-1324.

Villanueva-Flores, M., Valle-Cabrera, R. and Ramón-Jerónimo, M. (2015), "Perceived compensation discrimination against physically disabled people in Andalusia", *The international journal of human resource management*, **26** (17), pp. 2248-2265 .

Von Bonsdorff, M. (2011), "Age-related differences in reward preferences", *The international journal of human resource management*, **22** (6), pp. 1262-1276.

Von Bonsdorff, M. and Moilanen, R. (2005), "Rewarding ageing employees - means used in the public sector", *International congress series*, **1280**, pp. 409– 414.

Von Glinow, M.-A. (1985), "Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals", *Human resources management*, **24** (2), pp. 191-206.

Vuillemin, A., Oppert, JM., and Guillemin, F., (2000), "Self-administered questionnaire compared with interview to past-year physical activity". *Med sci sports exercise 2000*, **32**, pp. 1119–1124.

W.T.T.C. (2006), *GREECE The influence of tourism on employment and economy*.

Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. and Othuon, L. (2010), "Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective", *Benchmarking: An international journal*, **17** (6), pp. 858-875.

Waehrer, G. and Miller, T. (2003), "Restricted work, workers' compensation and days away from work", *The journal of human resources*, **38** (4), pp. 964-991.

Wallace, T. (2001), "Societal effects meet sectoral effects: Work organization, competencies and payment systems in the Volvo Commercial Vehicle Division", *The international journal of human resources management*, **11** (4), pp. 714-735.

Wang, G. and Singh, S. (2014), "The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation", *Human resource management review*, **24**, pp. 144-159.

Werner, S. and Ward, S. (2004), "Recent compensation research: An eclectic review", *Human resource management review*, **14**, pp. 201-227.

Werner, S., Kuate, C., Noland, T. and Francia, A. (2016), "Benefits and strategic outcomes: Are supplemental retirement plans and safer driving related in the U.S. trucking industry?", *Human resources management*, **55** (5), pp. 885–900.

Wheatcroft, J. (2016), "It isn't all about the money: Do non-monetary awards really have an impact?", *Human resource management international digest*, **24** (5), pp. 31-33.

Wild, J., Subramanyam, K. and Halsey, R. (2007), *Financial statement analysis*, London: McGraw-Hill/Irwin.

Williams, C. (1999), "Reward contingency, unemployment and functional turnover", *Human resources management review*, **9** (4), pp. 549-576.

Williams, M. (1994), "Overview: Employee benefits", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 97-99.

Williams, M. and MacDermid, P. (1994), "Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: A research review and agenda", *Human resources management review*, **4** (2), pp. 131-160.

Witting, M. and Berman, S. (1991), "A set of validity criteria for modeling job-based compensation systems", *Human resources management review*, **1** (2), pp. 107-118.

Woodhams, C., Lupton, B., Perkins, G. and Cowling, M. (2015), "Multiple disadvantage and wage growth: The effect of merit pay on pay gaps", *Human resources management*, **54** (2), pp. 283-301.

Wright, P. (1991), "Goals as mediators of the relationship between monetary incentives and performance: A review and NPI theory examination", *Human resources management review*, **1** (1), pp. 1-22.

Wu, J., Tsai, H. and Zhou, Z. (2011), "Improving efficiency in international tourist hotels in Taipei using a non-radial DEA model", *International journal of contemporary hospitality management*, **23** (1), pp. 66-83.

Wu, P., Chen, T. and Leung, K. (2011), "Toward performance-based compensation: A study of the gaps between organizational practices and employee preferences with regard to compensation criteria in the state-owned sector in China", *The international journal of human resource management*, **22** (9), pp. 1986-2010.

Wu, X. and Wang, C. (2008), "The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in Chinese hotels", *Journal of human resources in hospitality and tourism*, **7** (2), pp. 181-195.

Xavier, B. (2014), "Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry", *Human resource management review*, **24**, pp. 31-40.

Xiao, Q., O'Neill, J. and Mattila, A. (2012), "The role of hotel owners: The influence of corporate strategies on hotel performance", *International journal of contemporary hospitality management*, **24** (1), pp. 122-139.

Yamamoto, H. (2011), "The relationship between employee benefit management and employee retention", *The international journal of human resource management*, **22** (17), pp. 3550-3564.

Yanadori, Y. (2011), "Paying both globally and locally: An examination of the compensation management of a US multinational finance firm in the Asia Pacific Region", *The international journal of human resource management*, **22** (18), pp. 3867-3887.

Yanadori, Y., Gould, J. and Kulik, C. (2018), "A fair go? The gender pay gap among corporate executives in Australian firms", *The international journal of human resource management*, **29** (9), pp. 1636-1660.

Yanadori, Y. and Kang, S.-C. (2011), "Intra-firm differentiation of compensation systems: Evidence from US high-technology firms", *Human resource management journal*, **21** (3), pp. 236–257.

Yang, H. and Klaas, B. (2011), "Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea", *The international journal of human resource management*, **22** (10), pp. 217-2166.

Yang, J.-S. and Hung, H. (2017), "Happy workers value effort, sad workers value reward", *The international journal of human resource management*, **28** (11), pp. 1591-1624.

Yeganeh, H. and Su, Z. (2011), "The effects of cultural orientations on preferred compensation policies", *The international journal of human resource management*, **22** (12), pp. 2609-2628.

Yin, R.-K. (2003), "Design and methods", *Case study research*, **3** (9.2).

Yoon, Y. and Sengupta, S. (2019), "Employee share ownership, training, and early promotion policy as a bundle in enhancing labor productivity: A test of the three-way interaction effect", *Human resources management*, **58** (6), pp. 603-620.

Young, H. and Dougherty, M. (1971), "Influence of the guaranteed annual wage upon labor relations and productivity: National sugar refinery's experience", *Human resources management*, **10** (4), pp. 27-32.

Yu, M.-M. and Lee B. (2009), "Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan", *Tourism management*, **30**, pp. 571-580.

Zhang, X., Qian, J., Wang, B, and Chen, M. (2020), "The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model", *Human resources management journal*, **30** (3), pp. 226–243.

Zhong, Y., Li, Y., Ding, J. and Liao, Y. (2021), "Risk management: exploring emerging human resource issues during the

COVID-19 pandemic”. *Journal of Risk and financial management*, **14**, pp. 228-250.

Zolotoy, L., O’Sullivan, D, and Martin, G. (2018), “The social context of compensation design: Social norms and the impact of equity incentives”, *Human resources management*, **57** (5), pp. 1233–1250.

## **2 Βιβλιογραφία ελληνική**

Αθανασίου, Λ. (2004), *Τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση – εξελίξεις, προβλήματα, ανάγκες & πολιτική*, Αθήνα (Ι.Τ.Ε.Π.): Τούμπης Α.Ε.

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008), *Management ανθρώπινων πόρων: Θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Προπομπός.

Βλαστός, Σ. (2001), *Επίτομο ατομικό εργατικό δίκαιο*, Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε ελληνικές βιομηχανίες*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (Διδακτορική διατριβή).

Doswell, R. (2002), *Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κριτική.

Ε.Ι.Ε.Α.Δ. (2021), *Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στην αγορά εργασίας*. Θεματικό δελτίο ενημέρωσης Νο. 5, Μάρτιος, 2021.

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. (1997), *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks.

Hindle, T. (2004), *Οδηγός ιδεών διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κέρκυρα.

Θερίου, Γ. (2009), *Η επίδραση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης*, Θράκη, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. (Διδακτορική διατριβή).



- Javeau, C. (2000), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Αθηνά: Τυπωθήτω.
- Τκκος, Α. και Κουτσός, Σ. (2019), *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2018*, Μελέτη Ινστιτούτου του Σ.Ε.Τ.Ε. .
- Ι.Τ.Ε.Π. (2022), *Η σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο*, Έρευνα, Μάρτιος. 2022.
- Ι.Τ.Ε.Π. (2021), *Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία: Ποσοτικά & ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Έρευνα, Ιούλιος. 2021.
- Ι.Τ.Ε.Π. (2021β), *Οι επιπτώσεις της πανδημίας covid-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο 2020*, Έρευνα, Ιανουάριος. 2021.
- Ι.Τ.Ε.Π. (2007), *Ελληνική οικονομία και τουρισμός*, Ι.Τ.Ε.Π., Τεύχος 24, Νοέμβριος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*, International.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ*, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1990), *Αξιοποίηση προσωπικού: με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, Αθήνα: International Publishing.
- Κάντζος, Κ. (2013), *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*, Αθήνα.
- Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ. (1998), *Υπηρεσία υποδοχής*, Αθήνα, Interbooks.
- Κοκκώσης, Χ. και Τσάρτας, Π. (2001), *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*, Αθήνα: Κριτική.
- Κυριαζή, Ν. (2005), *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Λαγός, Δ. (2005), *Τουριστική οικονομική*, Αθήνα: Κριτική.

- Λαλούμης, Δ. (2015), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1998), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996), *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*, Interbooks.
- Λιάκος, Γ. (2022), «Κενές 55.000 θέσεις εργασίας στον ελληνικό τουρισμό», Ναυτεμπορική, 15/05/2022 (<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1862898/kenes-55000-theseis-ergasias-ston-elliniko-tourismo>).
- Λύτρας, Π., Λαΐνος, Ι., κ.α. (1997), *Λεξικό τουριστικών όρων*, Αθήνα: Interbooks.
- Lickorish, L., Jenkins, C. (2004), *Μια εισαγωγή στον τουρισμό*, Κριτική.
- Μιλάνου, Κ. (2006), *Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (ξενοδοχεία πολυτελείας, α' και β' κατηγορίας) και οι χρηματοδοτήσεις τους*, Διπλωματική εργασία για το τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μίντζμπεργκ, Χ., Άλστραντ, Μ. και Λάμπελ, Τ. (1999), *Το σαφάρι της στρατηγικής: Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μουζά – Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2006), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1998), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008), *Management & συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Νιάρχος, Ν. (2004), *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*, Αθήνα: Σταμούλη.

- Νικολάου – Σμοκοβίτη, Λ., *Νέοι θεσμοί στις εργασιακές σχέσεις*, Παπαζήση.
- Ντιγκριντάκης, Χ. (2008), «Στο κόκκινο τα μισά ξενοδοχεία της χώρας», *Ο κόσμος του επενδυτή*, Ιούνιος, σελ. 21-22.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2006), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (1995), *Διοίκηση προσωπικού*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη α.ε..
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Τόμος α, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2008), *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Έκθεση αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Ο.Π.Α. – Cranfield Network European Human Resource Management.
- Παπανίκος, Γ. (2004), *Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Αθήνα: Ι.Τ.Ε.Π..
- Παπανίκος, Γ. (2000), *Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Ι.Τ.Ε.Π..
- Παπούλιας, Δ. (2009), *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*, Κριτική.
- Παυλίδης, Π. (1993), *Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Καλαμάς.
- Πατσουράτης, Β. (2002), *Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα*, Αθήνα: Ι.Τ.Ε.Π..
- Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη Κ. (1998), *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Κάπα.
- Σπανός, Α. (1993), *Ολική ποιότητα* Αθήνα: Γαλαίος.

Σπιλάνης, Ι., Βαγιάννη, Ε. και Καράμπελα, Σ. (2007), *Ετήσια έκθεση τουριστικής κατάστασης νομού Σάμου 2004-2006*, Μυτιλήνη, Τουριστικό Παρατηρητήριο νομού Σάμου.

Σταμέλος, Γ. και Δακοπούλου, Α. (2007), *Η διατριβή στις κοινωνικές επιστήμες: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση*, Αθήνα: Μεταίχιμο.

Σταυρινούδης, Θ. (2003), *Το timeshare και οι δυνατότητες αποτελεσματικότερης επιχειρησιακής εφαρμογής του στην Ελλάδα*, Χίος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, (Διδακτορική διατριβή).

Σταυρινούδης, Θ. και Κακαρούγκας, Χ. (2022), *Διοικώντας τις τουριστικές επιχειρήσεις: Ένας επιστημονικός οδηγός για το πώς και το γιατί του τουριστικού επιχειρείν*, Αθήνα: Κριτική.

Σταυρινούδης, Θ. και Κούτουλας, Δ. (2006), «Διαχρονική εξέλιξη και στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού σε συνθήκες διεθνούς επέκτασης και γιγάντωσης των Ευρωπαίων tour operators», *Οικονομικά συστήματα, αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές των επιχειρήσεων στην εποχή της παγκόσμιας αγοράς*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Σταυρινούδης, Θ. και Πνευματικούδη, Κ. (2009), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικού εγχειριδίου για εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Σταυρινούδης, Θ., Λαλούμης, Δ., Μαλτέζου, Ε. και Παπαγεωργίου, Σ. (2003), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτου – Ο.Ε.Δ.Β..

Σωτηριάδης, Μ. (1999), *Οικονομική διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Πάμισος.

Schwartz, B. (2021), *Γιατί δουλεύουμε;*, Αθήνα: Key Books.

Ταλιαδώρου, Α. (2004), *Η επαγγελματική ικανοποίηση. Η σημασία της για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση* (ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://istoselides.gr/news/article.php?=2390>).

Τσιώτρας, Γ. (2000), *Βελτίωση ποιότητας*, Αθήνα: Μπένου.

Φαναριώτης Π., *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Σταμούλη.

Φραγκιαδάκης, Ε. (2004), *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων*, Ρέθυμνο: Γραφοτεχνική Κρίτης.

Φραγκομίχαλος, Κ. (2006), *Στρατηγική επικοινωνίας*, Γρηγόρης.

Χατζηνικολάου, Ε. (2002), *Το δίκαιο των καταλυμάτων και των λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων*, Αθήνα: Προπομπός.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Interbooks.

### **3 Διαδικτυακοί τόποι**

E.O.T.: [www.eot.gr](http://www.eot.gr)

I.T.E.Π.: [www.iterp.gr](http://www.iterp.gr)

Ξ.Ε.Ε.: [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)

Σ.Ε.Τ.Ε.: [www.sete.gr](http://www.sete.gr)

Emerald: [www.emerald.com](http://www.emerald.com)

Sciencedirect: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Travel daily news: [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)

W.T.O.: [www.wto.org](http://www.wto.org)

### **4 Νομοθεσία**

Β.Δ. της 30-3/1959, ΦΕΚ 71 Α΄.

Ν. 4276/2014, ΦΕΚ 155 Α΄.

Ν. 2160/1993 Άρθρο 2, ΦΕΚ 118 Α΄.

Π.Δ. 43/2002, ΦΕΚ 43 Α΄.

Υ.Α. 12403/2007, ΦΕΚ 1441 Β΄.

Υ.Α. 216/2015, ΦΕΚ 10 Β΄.

ΦΕΚ 857 Β΄/14-03-2020

ΦΕΚ 987 Β΄/22-03-2020

ΦΕΚ 1633 Β΄/29-04-2020

ΦΕΚ 2081 Β΄/30-05-2020

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

<b>ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</b>	
Ερώτηση	Απαντήσεις
<b>Μη οικονομικές – ψυχολογικές ανταμοιβές</b>	
Αισθάνεστε εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Έχετε καλές συνθήκες εργασίας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Πόσο σας κινεί το ενδιαφέρον η εργασία σας;	<input type="radio"/> Καθόλου <input type="radio"/> Ελάχιστα <input type="radio"/> Λίγο <input type="radio"/> Μέτρια <input type="radio"/> Αρκετά <input type="radio"/> Πολύ <input type="radio"/> Πάρα πολύ
Είστε υπεύθυνος/η για κάποιο πόστο;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Θεωρείτε ότι η εργασία σας συμβάλλει στην προσωπική σας ανάπτυξη;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Έχετε ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία σας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Έχετε την ευκαιρία να βοηθάτε, εξυπηρετείτε άλλους ανθρώπους, κατά την εργασία σας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Έχετε την ευκαιρία να αναπτύσσετε γνωριμίες μέσα από την εργασία σας,	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
<b>Έμμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>	
Έχετε ασφάλιση;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Λαμβάνετε άδεια με αποδοχές (κανονική, αναρρωτική, γονική κ.λπ.);	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Λαμβάνετε ρεπό κάθε εβδομάδα;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Σας παρέχεται δωρεάν διατροφή στην εργασία;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Σας παρέχεται δωρεάν διαμονή (στο ίδιο ξενοδοχείο ή σε άλλο κοντινό);	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Σας παρέχεται ειδική ενδυμασία για την εργασία σας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Σας παρέχονται άλλα είδη (π.χ. κινητό	<input type="radio"/> Ναι

τηλέφωνο, tablet κ.ά.) ή υπηρεσίες (π.χ. γυμναστήριο κ.ά.) στην εργασία σας;	<input type="radio"/> Όχι
<b>Άμεσα οικονομικές ανταμοιβές</b>	
Ποιο είναι το μηνιαίο καθαρό ποσό του μισθού για την εργασία σας στο ξενοδοχείο;	<input type="radio"/> Μέχρι 100 ευρώ Ανά 100 μέχρι και επιλογή Πάνω από 2400 ευρώ. <input type="radio"/> Μέχρι 100 ευρώ <input type="radio"/> 101 – 200 ευρώ <input type="radio"/> 201 – 300 ευρώ <input type="radio"/> 301 – 400 ευρώ <input type="radio"/> 401 – 500 ευρώ <input type="radio"/> 501 – 600 ευρώ <input type="radio"/> 601 – 700 ευρώ <input type="radio"/> 701 – 800 ευρώ <input type="radio"/> 801 – 900 ευρώ <input type="radio"/> 901 – 1000 ευρώ <input type="radio"/> 1001 – 1100 ευρώ <input type="radio"/> 1101 – 1200 ευρώ <input type="radio"/> 1201 – 1300 ευρώ <input type="radio"/> 1301 – 1400 ευρώ <input type="radio"/> 1401 – 1500 ευρώ <input type="radio"/> 1501 – 1600 ευρώ <input type="radio"/> 1601 – 1700 ευρώ <input type="radio"/> 1701 – 1800 ευρώ <input type="radio"/> 1801 – 1900 ευρώ <input type="radio"/> 1901 – 2000 ευρώ <input type="radio"/> 2001 -2100 ευρώ <input type="radio"/> 2101 – 2200 ευρώ <input type="radio"/> 2201 - 2300 ευρώ <input type="radio"/> 2301 – 2400 ευρώ <input type="radio"/> Πάνω από 2400 ευρώ
Λαμβάνετε φιλοδωρήματα που δίνουν οι πελάτες;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Εάν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση, επιλέξτε σε ποίο ποσοστό (επί του καθαρού μισθού) αντιστοιχούν τα χρήματα που λαμβάνετε από φιλοδωρήματα, μηνιαίως.	<input type="radio"/> Μέχρι 10% του μισθού <input type="radio"/> 11 - 20% του μισθού <input type="radio"/> 21 - 30 % του μισθού <input type="radio"/> 31 – 40 % του μισθού <input type="radio"/> 41 – 50 % του μισθού <input type="radio"/> 51 – 60 % του μισθού <input type="radio"/> 61 – 70 % του μισθού <input type="radio"/> 71 – 80 % του μισθού <input type="radio"/> 81 – 90 % του μισθού <input type="radio"/> Πάνω από 90 % του μισθού
Λαμβάνετε άλλα χρηματικά μπόνους που δίνει η επιχείρηση;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι



Εάν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση, επιλέξτε το μηνιαίο ποσοστό (επί του καθαρού μισθού) των μόνους που λαμβάνετε από την επιχείρηση.	<input type="radio"/> Μέχρι 10% του μισθού <input type="radio"/> 11 - 20% του μισθού <input type="radio"/> 21 - 30 % του μισθού <input type="radio"/> 31 - 40 % του μισθού <input type="radio"/> 41 - 50 % του μισθού <input type="radio"/> 51 - 60 % του μισθού <input type="radio"/> 61 - 70 % του μισθού <input type="radio"/> 71 - 80 % του μισθού <input type="radio"/> 81 - 90 % του μισθού <input type="radio"/> Πάνω από 90 % του μισθού
Κάθε πότε αυξάνεται ο μισθός σας;	<input type="radio"/> Ποτέ <input type="radio"/> Ανά 1 έτος/σεζόν <input type="radio"/> Ανά 2 έτη/σεζόν <input type="radio"/> Ανά 3 έτη/σεζόν <input type="radio"/> Άνω των 3 ετών/σεζόν
Εάν δεν επιλέξατε την απάντηση «Ποτέ» στην προηγούμενη ερώτηση, επιλέξτε το ποσοστό της πιο πρόσφατης αύξησης μισθού που λάβατε.	<input type="radio"/> Μέχρι 3 % <input type="radio"/> 3,1 - 6 % <input type="radio"/> 6,1 - 9 % <input type="radio"/> Πάνω από 9 %
Λαμβάνετε ποσοστό επί των κερδών του ξενοδοχείου;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Έχετε τη δυνατότητα να λάβετε δωρεάν ή έναντι μικρού αντιτίμου μετοχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης που εργάζεστε;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Λαμβάνετε χρηματική προμήθεια επί των πωλήσεων;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Λαμβάνετε υπερωριακή αμοιβή;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι

<b>ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ</b>	
<b>Ερώτηση</b>	<b>Απαντήσεις</b>
Επιλέξτε τα πιο σημαντικά ήδη ανταμοιβής για εσάς προσωπικά. (Επιλέξτε από τα παρακάτω είδη ανταμοιβών αυτά που είναι πιο σημαντικά για εσάς. Επιλέξτε 1 έως το πολύ 5)	<input type="radio"/> Μισθός <input type="radio"/> Φιλοδώρημα <input type="radio"/> Μπόνους <input type="radio"/> Αύξηση μισθού <input type="radio"/> Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη <input type="radio"/> Σχέδιο διανομής μετοχών <input type="radio"/> Προμήθειες <input type="radio"/> Υπερωριακή αμοιβή <input type="radio"/> Παροχές υγείας - συνταξιοδότησης (ασφάλιση) <input type="radio"/> Άδεια με αποδοχές <input type="radio"/> Ρεπό <input type="radio"/> Παροχή δωρεάν διατροφής / διαμονής / ενδυμασίας <input type="radio"/> Παροχή άλλων ειδών/υπηρεσιών

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Εργασιακή ασφάλεια</li> <li>○ Καλές συνθήκες εργασίας</li> <li>○ Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας</li> <li>○ Ευκαιρία ανάληψης ευθύνης</li> <li>○ Προσωπική ανάπτυξη</li> <li>○ Ευκαιρίες προαγωγής</li> <li>○ Ευκαιρία εξυπηρέτησης ανθρώπων</li> <li>○ Ευκαιρία ανάπτυξης γνωριμιών</li> </ul>
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ανταμοιβές που λαμβάνετε ως αντάλλαγμα για την εργασία σας στο ξενοδοχείο;	1 Πολύ δυσαρεστημένος/η 2 Αρκετά δυσαρεστημένος 3 Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η 4 Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η 5 Ελαφρώς ικανοποιημένος/η 6 Αρκετά ικανοποιημένος/η 7 Πολύ ικανοποιημένος/η

<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</b>	
<b>Ερώτηση</b>	<b>Απαντήσεις</b>
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ξενοδοχείο και την εργασία σας;	1 Πολύ δυσαρεστημένος/η 2 Αρκετά δυσαρεστημένος 3 Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η 4 Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η 5 Ελαφρώς ικανοποιημένος/η 6 Αρκετά ικανοποιημένος/η 7 Πολύ ικανοποιημένος/η
Χαρακτηρίστε τη μέση ικανοποίηση ενός πελάτη που εξυπηρετήθηκε από εσάς.	1 Πολύ δυσαρεστημένος/η 2 Αρκετά δυσαρεστημένος 3 Ελαφρώς δυσαρεστημένος/η 4 Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η 5 Ελαφρώς ικανοποιημένος/η 6 Αρκετά ικανοποιημένος/η 7 Πολύ ικανοποιημένος/η
Ο προϊστάμενός σας, έχει ζητήσει από εσάς να πετύχετε συγκεκριμένους στόχους για αυτήν τη σεζόν, στην εργασία σας;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ναι</li> <li>○ Όχι</li> </ul>
Εάν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση απαντήστε και σε αυτή. Σε ποίο βαθμό πετυχαίνετε τους στόχους που σας τέθηκαν για τη σεζόν;	1 Δεν πέτυχα κανένα στόχο 2 Πετυχαίνω περίπου το 10% των στόχων μου 3 Πετυχαίνω περίπου το 30% των στόχων μου 4 Πετυχαίνω περίπου το 50% των στόχων μου 5 Πετυχαίνω περίπου το 70% των στόχων μου 6 Πετυχαίνω περίπου το 90% των στόχων που μου 7 Πετυχαίνω όλους τους στόχους μου
Πώς χαρακτηρίζετε την απόδοσή σας, ανάλογα με το κατά πόσο ανταποκρίνεστε (γενικά) στα καθημερινά σας καθήκοντα;	1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια

	<p>5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Πώς χαρακτηρίζετε την απόδοσή σας, ανάλογα με τον όγκο (ποσότητα) της εργασίας που πραγματοποιείτε καθημερινά;</p>	<p>1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια 5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Πώς χαρακτηρίζετε την απόδοσή σας, ανάλογα με την ποιότητα της εργασίας που πραγματοποιείτε καθημερινά;</p>	<p>1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια 5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Πόσο συχνά προτείνετε ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας σας και της εξυπηρέτησης των πελατών;</p>	<p>1 Ποτέ 2 Μία φορά σε κάποια έτη / σεζόν 3 Μια φορά το έτος ή τη σεζόν περίπου 4 Δύο με τρεις φορές το έτος / σεζόν περίπου 5 Κάθε δίμηνο περίπου 6 Κάθε μήνα περίπου 7 Κάθε εβδομάδα περίπου</p>
<p>Πώς χαρακτηρίζετε την απόδοσή σας, ανάλογα με την ικανότητα προσαρμογής σας σε αλλαγές στην εργασία σας;</p>	<p>1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια 5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Πώς χαρακτηρίζετε την απόδοσή σας, ανάλογα με την ικανότητά να ενεργείτε, με δική σας πρωτοβουλία, ώστε να προλάβετε προβλήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις στην εργασία σας;</p>	<p>1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια 5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Πώς χαρακτηρίζετε την ικανότητα επικοινωνίας σας με πελάτες και συνεργάτες στο χώρο εργασίας;</p>	<p>1 Πολύ κακή 2 Αρκετά κακή 3 Κακή 4 Μέτρια 5 Καλή 6 Αρκετά καλή 7 Πολύ καλή</p>
<p>Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι η εργασία σας παρέχει κίνητρα;</p>	<p>1 Πολύ χαμηλό 2 Αρκετά χαμηλό 3 Ελαφρώς χαμηλό 4 Μέτριο 5 Ελαφρώς υψηλό</p>

	6 Αρκετά υψηλό 7 Πολύ υψηλό
--	--------------------------------

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>	
Μεταβλητή – Ερώτηση	Απαντήσεις
Αριθμός αστεριών ξενοδοχείου	<input type="radio"/> 1 αστέρι <input type="radio"/> 2 αστέρια <input type="radio"/> 3 αστέρια <input type="radio"/> 4 αστέρια <input type="radio"/> 5 αστέρια
Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου	<input type="radio"/> Μέχρι 50 δωμάτια <input type="radio"/> 51-100 δωμάτια <input type="radio"/> 101-200 δωμάτια <input type="radio"/> 201-300 δωμάτια <input type="radio"/> Πάνω από 300 δωμάτια
Αριθμός εργαζομένων (μόνιμοι και εποχιακοί) ξενοδοχείου	<input type="radio"/> Μέχρι 20 άτομα <input type="radio"/> 21 - 40 άτομα <input type="radio"/> 41 - 80 άτομα <input type="radio"/> 81 έως 120 άτομα <input type="radio"/> Πάνω από 120 άτομα
Τοποθεσία ξενοδοχείου	Επιλογή νομού από τους 51 συνολικά.
Τύπος ξενοδοχείου	<input type="radio"/> Πόλης <input type="radio"/> Παραθερισμού ή χειμερινών διακοπών
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	
Μεταβλητή – Ερώτηση	Απαντήσεις
Έρχεστε σε άμεση επαφή-επικοινωνία με τους πελάτες κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Ποιά είναι η χρονική διάρκεια απασχόλησής σας σε ετήσια βάση;	<input type="radio"/> Συνεχής απασχόληση, καθ' όλο το έτος <input type="radio"/> Εποχική απασχόληση μακράς διάρκειας, καθ' όλη την τουριστική περίοδο (γύρω στους 6 μήνες) <input type="radio"/> Εποχική απασχόληση μικρής διάρκειας, κατά την περίοδο αιχμής.( γύρω στους 2 μήνες)
Τμήμα εργασίας	<input type="radio"/> Ρεσεψιόν-Κρατήσεις <input type="radio"/> Εστιατόριο - μπαρ <input type="radio"/> Κουζίνα <input type="radio"/> Τμήμα ορόφων <input type="radio"/> Λογιστήριο <input type="radio"/> Τεχνικό τμήμα <input type="radio"/> Γενική διεύθυνση <input type="radio"/> Άλλο
Είστε:	<input type="radio"/> Υπάλληλος <input type="radio"/> Προϊστάμενος τμήματος <input type="radio"/> Διευθυντής ξενοδοχείου
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΛΟΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b> (Αυτές οι 2 ερωτήσεις απευθύνθηκαν μόνο σε διευθυντές ξενοδοχείου)	
Ερώτηση	Απαντήσεις
Ποιό είναι κατά μέσο όρο ετησίως (ή	<input type="radio"/> Μέχρι 10%

ανά σεζόν) το ποσοστό πληρότητας (δωματίων) της ξενοδοχειακής σας μονάδας;	<input type="radio"/> 11 - 20% <input type="radio"/> 21 - 30 % <input type="radio"/> 31 – 40 % <input type="radio"/> 41 – 50 % <input type="radio"/> 51 – 60 % <input type="radio"/> 61 – 70 % <input type="radio"/> 71 – 80 % <input type="radio"/> 81 – 90 % <input type="radio"/> 91 – 100 %
Ποιό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που αποχωρούν οικειοθελώς από την ξενοδοχειακή σας μονάδα; (κατά μέσο όρο ανά έτος/σεζόν)	<input type="radio"/> Μέχρι 10 % <input type="radio"/> 11 – 20 % <input type="radio"/> 21 – 30 % <input type="radio"/> 31 – 40 % <input type="radio"/> 41 – 50 % <input type="radio"/> 51 – 60 % <input type="radio"/> 61 – 70 % <input type="radio"/> 71 – 80 % <input type="radio"/> 81-90 % <input type="radio"/> 91 – 100 %
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΤΟΜΟΥ</b>	
Ερώτηση	Απαντήσεις
Φύλο	<input type="radio"/> Άνδρας <input type="radio"/> Γυναίκα
Ηλικία	<input type="radio"/> Κάτω των 20 ετών <input type="radio"/> 21 – 30 ετών <input type="radio"/> 31 – 40 ετών <input type="radio"/> 41 -50 ετών <input type="radio"/> 51 – 60 ετών <input type="radio"/> Άνω των 60 ετών
Οικογενειακή κατάσταση	<input type="radio"/> Ελεύθερος/η <input type="radio"/> Παντρεμένος/η – σύμφωνο συμβίωσης <input type="radio"/> Διαζευγμένος/η - χήρος/α
Έχετε παιδιά;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Εκπαιδευτικό επίπεδο	<input type="radio"/> Δημοτικό - Γυμνάσιο <input type="radio"/> Λύκειο <input type="radio"/> ΕΠΑΛ – Σχολή ΟΑΕΔ <input type="radio"/> ΙΕΚ <input type="radio"/> ΤΕΙ <input type="radio"/> ΑΕΙ <input type="radio"/> Μεταπτυχιακό <input type="radio"/> Διδακτορικό
Είναι η σχολή που τελειώσατε σχετική με τη θέση εργασίας σας;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Είναι η σχολή που τελειώσατε σχετική με τον τουρισμό;	<input type="radio"/> Ναι <input type="radio"/> Όχι
Πόσα έτη εργασιακή εμπειρία έχετε στον κλάδο του τουρισμού ή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;	<input type="radio"/> Λιγότερο από 1 έτος <input type="radio"/> Μέχρι και 2 έτη <input type="radio"/> Μέχρι και 5 έτη <input type="radio"/> Μέχρι και 10 έτη

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Μέχρι και 15 έτη</li> <li>○ Μέχρι και 20 έτη</li> <li>○ Μέχρι και 25 έτη</li> <li>○ Μέχρι και 30 έτη</li> <li>○ Πάνω από 30 έτη</li> </ul>
Στο ξενοδοχείο εργάζεστε με:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Πλήρη απασχόληση</li> <li>○ Μερική απασχόληση</li> </ul>
Το ωράριο εργασίας σας είναι:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Συνεχές</li> <li>○ Διακοπτόμενο</li> <li>○ Βάρδια</li> </ul>