ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“НЕОФИТ РИЛСКИ“

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ТУРИЗЪМ“

АВТОРЕФЕРАТ

ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА
ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“,
ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ 3.9 ТУРИЗЪМ,
НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ:
ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЛУКСОЗНИТЕ ХОТЕЛИ НА ОСТРОВ КРИТ

Докторант: Ефстатиос-Мариос Йоаннис Папаконстантину

Научен ръководител: доц. д-р Гергана Ангелова

Благоевград, 2025

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд „Управление на човешките ресурси в луксозните хотели на остров Крит“, изследва практиките по управление на човешките ресурси (УЧР) и тяхната връзка с удовлетвореността, мотивацията и трудовото представяне на служителите в контекста на луксозните петзвездни сезонни хотели в Крит. Темата се намира на пресечната точка между управлението на туризма, хотелиерството и управлението на човешките ресурси и е позиционирана в научната област „Икономика и управление на туризма“. Изследването отговаря на необходимостта от систематично проучване на УЧР в региони, силно зависими от сезонния туризъм.

Като водеща туристическа дестинация в Гърция, особено известна със своите луксозни курортни хотели, остров Крит предоставя специфична емпирична среда за анализ на предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси, свързани със сезонността, нестабилността на работната сила, качеството на услугите и професионалното развитие. Дисертацията разглежда както структурните характеристики на УЧР в хотелите, така и преживяванията и нагласите на сезонните служители. Изследването предлага цялостно разбиране на практиките по управление на човешките ресурси от гледна точка както на мениджърите, така и на служителите, като се основава на теоретичен анализ и емпирично изследване.

Цел, задачи и изследователски въпроси

Настоящата дисертация има за основна цел да изследва, измери и обясни удовлетвореността от труда сред служителите в луксозни сезонни хотели на остров Крит, както и да оцени въздействието на различни практики по

управление на човешките ресурси върху техните трудови нагласи, ангажираност, мотивация и представяне. Изследването се основава на разбирането, че служителите представляват ключовото конкурентно предимство в луксозното хотелиерство. Гостоприемството, преживяването на клиента, както и репутацията и рентабилността на хотела се влияят пряко от тяхното трудово представяне, емоционален труд, комуникационни умения и надеждност при предоставянето на персонализирани услуги.

В този контекст дисертацията формулира няколко основни изследователски задачи. Тя си поставя задачата да проектира и реализира цялостно емпирично изследване, способно да обхване многоизмерния характер на удовлетвореността от труда в условията на сезонна и силно натоварена работна среда. Целта е да се анализира възприятието на служителите относно ключови компоненти на управлението на човешките ресурси, като възнаграждения и социални придобивки, нематериални стимули, условия на труд и настаняване, възможности за професионално развитие и процедури за оценка на трудовото представяне. Допълнително дисертацията изследва влиянието на демографски променливи, като пол, възраст, образователно равнище, предишен професионален опит и заемана длъжност, върху възприятията за ефективността на практиките по УЧР. Чрез тези аналитични цели изследването се стреми да идентифицира факторите, които в най-голяма степен формират удовлетвореността от труда, и да разработи теоретичен и приложен модел, който да подпомогне хотелските мениджъри при изграждането на по-ефективни стратегии за управление на човешките ресурси.

Структура на дисертационния труд

Дисертацията е структурирана в три основни глави, след които са представени заключение, приложения и подробна библиография. Всяка глава надгражда предходната, като оформя логична и последователна структура, която преминава от теоретична концептуализация към емпирично изследване и в крайна сметка към практически препоръки. Благодарение на придържането към академичните стандарти и яснотата на изложението, структурата на труда позволява на читателя да проследи развитието на основните идеи и използваната изследователска методология.

Първа глава поставя теоретичната и концептуалната основа на изследването. Текстът започва с исторически преглед на управлението на човешките ресурси, проследявайки неговото развитие от ранните форми на индустриално управление на персонала до съвременните принципи на стратегическото управление на човешките ресурси. В главата се анализират класическите теории за мотивацията, предложени от Маслоу, Херцберг, Макгрегър, Врум и Адамс, като се оценява тяхната приложимост в контекста на хотелиерството. Поради релационния и емоционалния характер на луксозните услуги, тези теоретични модели придобиват още по-голямо значение. Освен това главата разглежда съвременни концепции в управлението на човешките ресурси, като ангажираност на служителите, организационна привързаност, ориентация към обслужването и емоционален труд. Анализирани са и вътрешните организационни рамки на хотелите, включително отделната структура, характеристиките на оперативните процеси и ключовата роля на координацията между звена като рецепция, домакинство, храни и напитки, поддръжка и обслужване на гости. Отличителните характеристики на луксозните хотели, както и високите

изисквания за индивидуализирано обслужване и емоционална ангажираност, са подчертани като фактори, които повишават сложността на управлението на човешките ресурси в този тип организации.

Втора глава представя в детайли методологическата рамка на изследването. Дисертацията прилага количествен изследователски дизайн, основан на използването на структурирана анкетна карта, разпространявана по електронен път сред служители, работещи в петзвездни сезонни хотели на територията на остров Крит. Предвид временния и мобилен характер на сезонната заетост, методът „снежна топка“ е определен като подходящ и ефективен подход за формиране на извадката. Главата описва процеса на конструиране на въпросника, провеждането на предварително пилотно тестване и последващото усъвършенстване на инструмента с цел гарантиране на неговата яснота, надеждност и валидност. Представени са също процедурите по събиране на данните, както и подробно обяснение на статистическите методи, използвани за тяхната обработка. Те включват описателна статистика, корелационен анализ, t-тестове, дисперсионен анализ (ANOVA), непараметрични тестове като Ман-Уитни и Краскал-Уолис, регресионен анализ и Парето анализ. Изборът на статистическите техники е аргументиран спрямо характера на данните и целите на изследването, което демонстрира методологическа строгост и научна обоснованост.

В трета глава се интерпретират емпиричните резултати и се формулират практически насоки за усъвършенстване на практиките по управление на човешките ресурси в луксозните сезонни хотели. Представен е анализ на демографския профил на служителите, както и обсъждане на закономерностите, откроявящи се в данните по отношение на мотивацията,

удовлетвореността, възнаграждението, условията на труд и оценката на трудовото представяне. Главата идентифицира сферите, в които служителите демонстрират висока степен на удовлетвореност, както и тези, при които се наблюдава изразено недоволство. Допълнително се изследват възприятията на мениджърите и се съпоставят с тези на служителите, като по този начин се разкриват както сходства, така и различия между двете групи, оказващи влияние върху начина, по който следва да бъде структурирано стратегическото управление на човешките ресурси. В края на главата е представен ESPA моделът (Environmental, Support, Performance, Appreciation) – нова концептуална рамка, разработена въз основа на емпиричните резултати. Моделът синтезира ключовите елементи, които влияят върху удовлетвореността от труда, и предлага интегриран подход за подпомагане на хотелските мениджъри при проектирането и прилагането на стратегии за управление на човешките ресурси, насочени към благополучието на служителите и тяхната професионална ангажираност.

Практическа значимост и приложимост

Дисертацията илюстрира значението на справедливите и прозрачни системи за възнаграждение, които обхващат основното заплащане, бонусите, бакшишите и нематериалните придобивки. Възприятията на служителите за справедливост оказват съществено влияние върху тяхната мотивация и ангажираност към организацията. Резултатите показват, че прозрачната комуникация относно структурата на възнагражденията, стимулите, обвързани с трудовото представяне, както и възможностите за кариерно развитие, може да засили доверието и да намали усещането за неравнопоставеност.

От управленска гледна точка изследването подчертава необходимостта от изграждане на ефективни лидерски практики и системи за оценка на трудовото представяне, основани на справедливост, обективност и непрекъсната обратна връзка. Служителите реагират положително на прозрачни методи за оценяване, които признават положените усилия, подкрепят професионалното развитие и предоставят възможности за усъвършенстване. Мениджърите могат да използват тези резултати за подобряване на вътрешната комуникация, насърчаване на професионалния растеж и създаване на по-подкрепяща организационна среда.

Дисертационният труд има значение и за националните и регионалните органи, отговорни за туристическата политика. Изводите относно предизвикателствата пред работната сила в сезонните хотели могат да подпомогнат разработването на политики, насочени към повишаване на стабилността на заетостта, усъвършенстване на програмите за обучение и повишаване на общото качество на работната сила в туристическия сектор на Гърция. Чрез адресиране на системните проблеми, свързани със сезонността, подобни политики могат да допринесат за повишаване на конкурентоспособността и устойчивостта на туристическия сектор.

Методологическа обосновка и ограничения на изследването

Изследването демонстрира висока методологическа строгост чрез внимателното си проектиране, структурираното събиране на данни и обстойния статистически анализ. Използването на количествена методология позволява изследване на връзките между променливите в голяма извадка от служители, като

предоставя изводи относно факторите, влияещи върху удовлетвореността от труда в луксозните сезонни хотели. Подходът, приложен в дисертацията, допринася за надеждността и възпроизводимостта на резултатите.

В същото време дисертацията отчита различни ограничения, присъщи на нейния дизайн и контекст. Поради мобилността и разпръснатостта на сезонните служители, използването на метода „снежна топка“ еше необходимо; въпреки това този метод може да ограничи представителността на извадката. Поради географския фокус върху остров Крит, резултатите може да не отразяват напълно условията в други туристически региони, въпреки че общите закономерности вероятно са приложими в сходни контексти. Освен това събирането на данните се проведе в рамките на определен период от време, като бъдещи промени в икономическата среда, развитието на пазара на труда или следепидемични структурни промени биха могли да повлияят на възприятията на служителите.

Академични и научни стандарти

Дисертацията отговаря на академичните стандарти, изисквани за изследване на докторско ниво. Тя представя ясен аргумент, подкрепен от обширни теоретични източници, солиден изследователски дизайн, стриктна статистическа оценка и добре структурирано представяне на резултатите. Стилът на писане е съобразен с академичните норми, като гарантира яснота, логична последователност и точност. Цитирането и библиографията са обширни, което демонстрира задълбочено ангажиране с международната и местната литература по управление на човешките ресурси, хотелиерство, организационно поведение и качество на услугите.

Логическото преминаване от теория към методология и от емпиричните резултати към

практическите препоръки отразява зрял и методологически обоснован изследователски процес. Дисертацията допринася за академичните знания, като същевременно предлага конкретна стойност за практиците, изпълнявайки двойната цел на приложното докторско изследване в областта на управлението на туризма.

Актуалност на дисертационния труд

Настоящата дисертация представлява значим научен и практически принос в областта на управлението на човешките ресурси в хотелиерството, с особен акцент върху луксозните сезонни хотели. Чрез комбинация от теоретичен анализ и емпирични данни се изяснява сложната взаимовръзка между практиките по управление на човешките ресурси и удовлетвореността на служителите в среди с високи очаквания и силни изисквания. Получените резултати представляват ценен ресурс за хотелските мениджъри, които се стремят да укрепят стабилността на работната сила, да повишат качеството на услугите и да насърчат организационното съвършенство. Те предоставят основа за бъдещи изследвания и за формулиране на политически мерки, насочени към укрепване на туристическия трудов пазар в Гърция. Дисертацията се утвърждава като изчерпателен и добре обоснован академичен труд, демонстриращ интелектуална дълбочина, методологическа строгост и практическа значимост.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

1. РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Концептуалната рамка на управлението на човешките ресурси (УЧР) в хотелската индустрия е претърпяла значителна еволюция от историческите си корени до съвременната си стратегическа ориентация. Тази глава предлага детайлен преглед на развитието на теорията за УЧР, като акцентът е поставен върху историческите корени, теоретичните основи и практическото й приложение в хотелиерството. Развитието на УЧР се проследява от прединдустриалния период, през индустриалната революция и ранните практики по управление на персонала, до стратегическото управление на човешките ресурси, обосновано на поведенческите науки, и накрая до съвременните практики от XXI век, ориентирани към дигитализация и разнообразие.

В хотелиерството УЧР е особено важно поради интензивния характер на услугите, при който взаимодействията на служителите пряко влияят върху удовлетвореността на клиентите и репутацията на организацията. Стратегическото управление на човешките ресурси интегрира планирането на работната сила, привличането на таланти, обучението, управлението на представянето и системите за възнаграждение с целите на организацията, като по този начин насърчава превъзходството в обслужването и конкурентното предимство. Освен това инициативи като „зелено“ УЧР, дигитално повишаване на уменията, потапящи технологии и гъвкави политики за персонала са се утвърдили като

централни за адаптацията към пазарните промени, демографските трансформации и многопоколенческата работна сила (Aydin et al., 2024).

Развитието на УЧР в хотелския сектор показва преминаване от социално ориентирани практики към стратегически, технологично подпомогнати подходи, съсредоточени върху човешките потребности. Съвременното УЧР подобрява организационното представяне, качеството на услугите и дългосрочната конкурентоспособност, като признава служителите за стратегически активи, внедрява вземането на решения, основано на данни, и насърчава приобщаващи, устойчиви и иновативни практики. За постигане на ефективно управление на човешките ресурси в хотелите е съществено да се възприеме холистичен подход, който постига баланс между оперативната ефективност, ангажираността на служителите и съгласуваността с организационните цели в контекста на бързо променяща се социотехническа среда.

2. РЕКРУТИРАНЕ, МОТИВАЦИЯ, ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО И ЗАДЪРЖАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Хотелите могат да се възползват от вътрешното набиране на персонал, като използват настоящи служители, които вече познават културата и правилата на компанията. Това помага за намаляване на разходите за обучение и улеснява интеграцията. Идентифицирането на силни и слаби страни, както и на потенциала за повишение в съществуващата работна сила, може да бъде улеснено чрез картографиране на компетенциите и оценка на уменията. Въпреки това, повишаването на вътрешни кандидати понякога може да породи конкуренция между служителите, да намали креативността и да изисква по-организирани програми за обучение. Методи за привличане на вътрешни

кандидати включват вътрешни бордове за обяви, електронни съобщения, бази данни и препоръки от служители.

От друга страна, външното набиране цели привличането на квалифицирани специалисти от трудовия пазар чрез онлайн платформи, портали за работа и инструменти за електронно набиране като Skywalker, Monster и Totaljobs. Този подход предоставя достъп до по-широк набор от таланти и разширени възможности за подбор (Mistry, 2022).

Структурираните системи за оценка, които обикновено се провеждат веднъж годишно в големите хотели, предоставят на служителите обратна връзка, идентифицират нуждите от обучение и подпомагат решенията относно повишения, промени в заплатите и кариерно развитие. Съществуват три подхода за категоризация на оценъчните интервюта: „говори и убеждавай“, „говори и слушай“ и „решаване на проблеми“. Чрез насърчаване на двупосочна комуникация, методът „решаване на проблеми“ позволява на ръководителите и служителите заедно да идентифицират проблеми в представянето и да разработят решения, като по този начин се увеличава приемането и мотивацията. Последователното прилагане на оценката на представянето подпомага вземането на решения относно обучение, повишение, възнаграждение и планиране на работната сила, като същевременно насърчава справедливостта и прозрачността в управленските практики (Jannah, 2023).

Теориите за мотивация осигуряват концептуалната основа за подобряване на представянето и задържането на служителите в хотелите. Теорията за справедливостта подчертава, че служителите оценяват усилията си спрямо възприетите награди и сравненията с колегите, което влияе върху удовлетвореността и продуктивността. Йерархията

на потребностите на Маслоу предполага, че индивидите са мотивирани от удовлетворяването на последователни нива: физиологични, безопасност, социални, потребност от признание и самоактуализация, като се акцентира върху важността на удовлетворяване както на базовите, така и на по-високите потребности на служителите. Теорията X и Теорията Y на Макгрегър контрастира авторитарния и участническия стил на управление, като застъпва идеята, че подкрепящата и участническа среда (Теория Y) увеличава ангажираността и самостоятелната продуктивност на служителите. Двуфакторната теория на Херцберг разграничава хигиенните фактори, които предотвратяват неудовлетвореността, от мотиваторите, които активно стимулират представянето, като показва необходимостта хотелите да балансират адекватното възнаграждение и условия на труд с възможности за постижения, признание и професионално развитие (Laloumis, 2015).

3. ОСОБЕНОСТИ НА ЛУКСОЗНИТЕ ХОТЕЛИ НА ОСТРОВ КРИТ

Хотелиерската индустрия, често определяна като сектор „пътувания и туризъм“, е една от най-големите и динамични индустрии в света. Тя включва пет ключови компонента: туристическо настаняване, транспортни услуги, услуги в областта на хранене и напитки, търговски обекти и туристически активности. Сред тях туристическото настаняване заема особено важно място, като предлага услуги за настаняване, хранене, отдих и допълнителни услуги, играейки ролята на основен стълб в по-широката туристическа екосистема.

В Гърция хотелиерската индустрия е значим икономически сектор. Според данни на Hellenic Statistical Authority, през 2019 г. в този сектор са функционирали 29 695 юридически лица, които са генерирали оборот от над

€7.2 милиарда и са осигурили заетост на повече от 181 000 души, представлявайки съответно 2.1%, 2.3% и 4.1% от икономическите показатели на страната.

Въпреки растежа на луксозните настанителни обекти, степента на заетост в Крит е показала спад през последните години – от 62% през 2015 г. до 51% през 2021 г., като всички регионални единици отчитат подобни намаления (INSETE, 2022). Икономическият анализ на 541 хотела в Крит показва, че петзвездните хотели реализират по-висок оборот, рентабилност и стойност на активите в сравнение с хотели с по-ниска категория, което подчертава тяхната ключова роля в регионалната икономика на хотелиерството (INSETE, 2022). Индексът на общото удовлетворение (GSI) на гостите на хотелите в Крит остава висок – 87.1% през 2021 г., което демонстрира, че луксозните хотели продължават да поддържат високи стандарти на качество въпреки предизвикателствата, свързани с по-ниската заетост (INSETE, 2022).

Секторът на луксозното хотелиерство в Крит показва динамично съчетание на висококласно настаняване, културно потапяне, уелнес услуги и инициативи за устойчивост. Индустрията все повече се характеризира с емоционални, екологично осъзнати и културно интегрирани туристически предложения. Висококласните туристи търсят автентични преживявания, интеграция на уелнес услуги и потапящи културни срещи, които се очертават като ключови за бъдещото развитие на луксозния туризъм на острова (Belias et al., 2024).

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

1. ПРОЕКТИРАНЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване изследва нивото на удовлетвореност на служителите в петзвездни хотелски обекти в Крит, като използва количествена изследователска методология. Проучването се базира на числени, дискретни и обективно измерими данни, анализирани чрез IBM SPSS версия 24. Основният инструмент за събиране на данни е структурирана анкета, избрана заради адаптивността си, яснота и способността да генерира точни и недвусмислени отговори. Структурираната анкета е разработена с помощта на предварително форматиран шаблон в Google Forms и е приложена онлайн с цел осигуряване на икономия на ресурси, достъпност и бързо събиране на данни (Evans & Mathur, 2018).

Изследването обхваща единствено петзвездни луксозни хотели, работещи сезонно в четирите префектури на Крит (Ираклион, Ретимно, Ханя, Ласити). За целта е използван целеви метод на извадка, за да се гарантира представителност на висококатегорийни обекти, като се стреми да включи по четири хотела от всяка префектура; поради оперативни и логистични ограничения в Ласити участието е ограничено до три хотела. Това отклонение не застрашава целостта на извадката, тъй като избраните хотели имат сравними организационни структури, характеристика на персонала и модели на предоставяне на услуги, което запазва валидността за междурегионални сравнения. Мотивите за избор на петзвездни хотели са многопластови: хотели с по-ниска категория обикновено имат по-малко персонал, множество комбинирани роли и по-неформални взаимоотношения между ръководители и подчинени, което може да въведе изкривявания и да

ограничи обобщеността на резултатите (Bryman, 2016). Освен това петзвездните хотели разполагат с висока степен на специализация на персонала, което осигурява изчерпателно разбиране на удовлетвореността на служителите в различните функционални области.

Изследването е структурирано около добре формулирани изследователски въпроси и цели, които предоставят последователна рамка за събиране и анализ на данните. Дизайнът на анкетата осигурява яснота, стегнатост и съответствие с теоретичните конструкти, минимизира потенциалните измервателни грешки и максимизира надеждността. Проведено е пилотно тестване за усъвършенстване на формулировките на въпросите, проверка на процедурите за администриране и оценка на времето за попълване, като се гарантира, че всички респонденти могат точно да интерпретират и отговорят на въпросите (Brace, 2018). Анкетата включва както затворени въпроси, например по скала на Ликърт, с избор от няколко опции и подреждане, така и избрани отворени въпроси, позволяващи улавяне на нюансираните перспективи на служителите и осигуряващи качествени данни.

Методологичният подход подчертава предимствата на онлайн, самоуправляемите анкети, включително удобство за участниците, намалени ресурсни изисквания и автоматизирано въвеждане на данни, което минимизира грешки при транскрипция. Прилагани са стратегии като напомнящи известия, гаранции за анонимност и ясни инструкции, с цел повишаване на степента на участие и намаляване на селективното участие (self-selection bias). Логическата последователност, тематичната структура и внимателното подреждане на чувствителни въпроси допълнително подпомагат ангажираността на респондентите и качеството на данните (Krosnick, 2018).

2. ПРЕДВАРИТЕЛНО ТЕСТВАНЕ, ДИЗАЙН НА ИЗВАДКАТА И СЪБИРАНЕ НА ДАННИ

Практиките по управление на човешките ресурси (УЧР) играят критична роля за оперативната ефективност и удовлетвореността на служителите в луксозните хотели, особено в сезонни дестинации като Крит, Гърция. Въпреки значението на системите за УЧР в хотелиерството, емпиричните изследвания, които разглеждат подробно структурите, процесите и възприятията на служителите в сезонни луксозни хотели, остават ограничени. Настоящата докторска дисертация прилага количествен описателен изследователски подход за изследване на практиките по УЧР в различни отдели на петнадесет луксозни сезонни хотела в Крит, с фокус върху области като обучение, възнаграждение, мотивация на труда и оценка на представянето. Изследването има за цел да предостави изчерпателна оценка на практическото прилагане и възприеманата ефективност на политиките по УЧР, като обхваща както оперативни, така и методологични измерения.

За гарантиране на надеждността, валидността и практическата приложимост на инструмента за проучване, изследователският дизайн включи пилотно тестване преди пълномащабното събиране на данни. За този предварителен етап е избрана удобна извадка от девет участници, включваща шестима хотелски професионалисти с изпълнителни и помощни роли, както и трима експерти с висока квалификация в приложната статистика и финанси. Пилотното тестване позволи оценка на яснота, структура и релевантност на въпросника, като също така идентифицира практически проблеми, свързани с времето за попълване и разбирането на въпросите от респондентите (Creswell & Creswell, 2023). Получената обратна връзка доведе до значителни подобрения, включително опростяване на

техническата терминология, премахване на излишни въпроси и добавяне на нови, обхващащи преди това пропуснати аспекти на УЧР, като възприемана справедливост при процедури за повишение и възможности за обучение.

Пилотният етап също позволи оценка на валидността на инструмента. Трима опитни финансови мениджъри оцениха и валидираха логическата структура и последователността на въпросника, докато съдържателната валидност е проверена от експерти от различни бизнес сектори, за да се гарантира съответствие с теорията на УЧР и практическите организационни контексти (Saunders et al., 2019). Методологическата строгост на крайния въпросник е подсилена от този двоен процес на оценка, който също така потвърди пригодността му за използване в основното изследване.

Основното изследване използва стратифициран дизайн на извадката, за да се отрази хетерогенността на хотелския персонал в различните функционални отдели, включително рецепция, домакинство, кухня, отдел „Храни и напитки“, човешки ресурси, спа и техническа поддръжка. Пропорционалното представяне на подгрупите се базира на оценките за размер на отделите, получени от отделите по УЧР и национални данни от Hellenic Chamber of Hotels (Laerd Statistics, 2023). В отделите с пълен списък на служителите е приложено просто случайно вземане на извадка, докато при по-малки или трудно достъпни отдели, като техническа поддръжка и IT, е използван методът „снежна топка“ (Bryman, 2021). Този хибриден подход осигури представителна и разнообразна извадка от 306 валидни отговора от приблизително 1 900 хотелски служители, предоставяйки реалистичен поглед върху практиките по УЧР през пиковия сезон от 11 юни до 30 октомври 2024 г.

Данните са събрани чрез структурирана анкета, разпространена чрез Google Forms, която осигури гъвкавост за попълване от участниците, като същевременно гарантира строгата анонимност съгласно GDPR. Основната част на въпросника включваше затворени въпроси, а самият въпросник е разделен на четири секции: лични характеристики, условия на труд и живот, възнаграждение и придобивки, както и мотивация на труда и оценка на представянето. Този дизайн позволи систематично измерване, намали умората на респондентите и гарантира сравнимост между функционалните отдели. Анализът на данните е извършен с помощта на Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), широко признат софтуер за количествени изследвания в социалните науки (Liveris, 2008).

Методологията на изследването подчертава строгост, приложимост и контекстуална релевантност. Стратифицираното случайно вземане на извадка намали грешките при избора и повиши обобщеността на резултатите, докато комбинацията от формални канали за достъп до персонала и неформални професионални мрежи адресира потенциалните изкривявания в отговорите и труднодостъпността в сезонните хотелски операции. Изследването също поддържа високи етични стандарти, предоставяйки информирано съгласие на участниците, осигурявайки доброволно участие и защита на анонимността, особено по чувствителни въпроси, свързани с възнаграждение, работно натоварване и оценка на представянето.

Настоящото изследване предоставя ценна информация за структурата, прилагането и възприятията на системите за УЧР в луксозните сезонни хотели в Крит. Чрез интегриране на пилотно тествани, методологически здрави анкети със внимателно стратифицирана извадка,

дисертацията предлага надежден и детайлен преглед на практиките по УЧР в различните функционални отдели, предоставяйки информация както за академични изследвания, така и за управленски решения в гръцкия хотелски сектор. Резултатите подчертават критичната взаимовръзка между организационните структури, разнообразието на отделите и опита на служителите, като същевременно акцентират върху значението на контекстуално специфични емпирични изследвания за разширяване на разбирането за практиките по УЧР в индустрии, ориентирани към услуги.

3. КОНЦЕПТУАЛНИ И ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА СТАТИСТИКАТА В ИЗСЛЕДВАНЕТО

Статистиката е обширна област, която обхваща не само числени данни, но и методологиите, използвани за оценка на надеждността на информацията, получена от извадки. Хората се сблъскват със статистическа информация в ежедневието си, често несъзнателно, чрез медии, реклами, спортни резултати, политически проучвания на общественото мнение и в различни други контексти (Norris et al., 2012). Изучаването на статистиката позволява на изследователите да обобщават, интерпретират и комуникират сложна информация ефективно, предоставяйки инструменти за идентифициране на модели, взаимоотношения и тенденции в данните. Според Norris et al. (2012) статистическите техники могат да бъдат широко категоризирани в дескриптивни, индуктивни и методи за добив на данни (data mining).

Настоящата докторска дисертация основно използва дескриптивна статистика, която обобщава и представя данни по ясен и стегнат начин чрез таблици, диаграми и прости числови формули, трансформирайки сложни набори от данни в разбираеми показатели. Методи за добив на

данни също се прилагат с цел идентифициране на тенденции и опростяване на обширни набори от данни, улеснявайки смисления анализ и интерпретация. За разлика от тях, индуктивната статистика, която обобщава резултатите от извадката за цялата популация, не се използва в това изследване, тъй като не съответства на конкретните изследователски цели.

Изследването обхваща петнадесет луксозни сезонни хотела в Крит, като 306 служители попълват анкети. За анализ на удовлетвореността на служителите са използвани дескриптивни и непараметрични статистически техники, включително таблици, графики, хистограми, скали от типа на Ликърт и мерки за централна тенденция и дисперсия. Чрез този подход суровите данни могат ефективно да се синтезират в смислени изводи, демонстрирайки колко важни са дескриптивните и инференциалните статистически методи в социалните науки (Norris et al., 2012). В обобщение, използването на тези статистически методи гарантира, че резултатите от изследването са стриктни, надеждни и интерпретируеми.

ГЛАВА III. ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УЧР В ЛУКСОЗНИТЕ ХОТЕЛИ

1. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО: АНАЛИЗ, ОЦЕНКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Съвременните изследвания в областта на управлението на хотелиерството все повече разчитат на усъвършенствани статистически техники и специализиран софтуер за обработка, визуализация и анализ на сложни набори от данни. Софтуерни пакети като SPSS, Statistica, SYSTAT, Jamovi, Minitab, SAS и Statgraphics улесняват управлението на големи масиви от данни, позволявайки на изследователите да извършват анализи ефективно и с

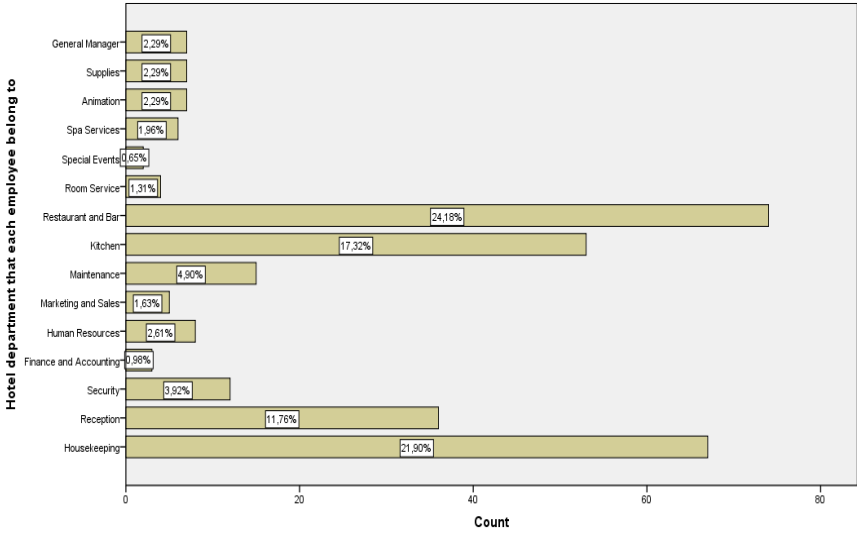
минимални изчислителни грешки. Въпреки това, ефективността на статистическия софтуер зависи от разбирането на потребителя относно подходящите аналитични методи, подчертавайки необходимостта изследователите да притежават солидна статистическа грамотност, за да избегнат неправилното прилагане на техниките (Field, 2018). В настоящото изследване за статистическата обработка на данните от анкетите е използван SPSS, което отразява широкото му приложение в социалните науки и организационните изследвания.

Демографски характеристики на респондентите

Извадката включва 306 хотелски служители, с лек превес на жените (51,96%) спрямо мъжете (48,04%). Това разпределение се обуславя основно от факта, че отделът „Домакинство“ е изцяло женски, което отразява по-широките тенденции по пол в хотелските операции. Възрастовото разпределение показва преобладаване на по-младите служители, като 44,12% са на възраст 18-25 години и 36,93% на възраст 26–33 години. Средната възрастова група (34-41 години) представлява 11,11%, докато по-възрастните групи (42-49 години и 50+) съставляват съответно 4,25% и 3,59%. Образователният профил варира: мнозинството са завършили професионални училища (56,86%), следвани от завършили лицей (18,95%) и притежаващи университетска степен (18,30%). Притежаващите магистърска степен и завършилите средно училище представляват съответно 5,23% и 0,65% от извадката.

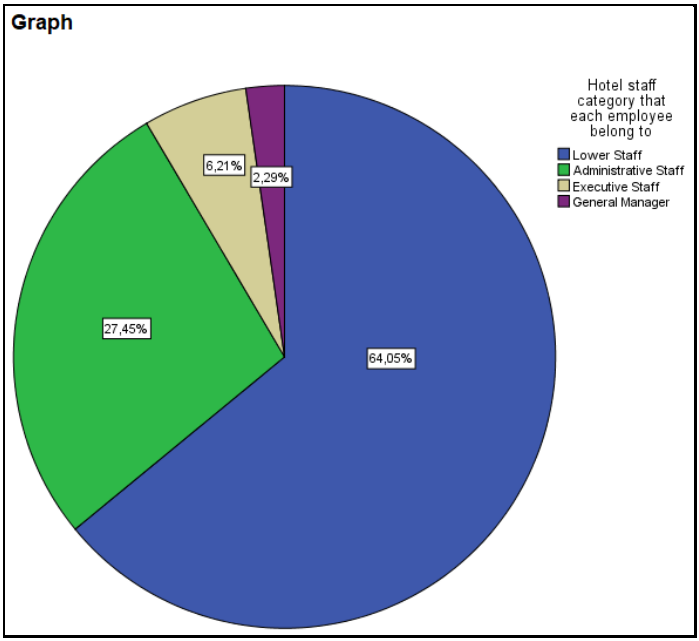
Служителите бяха допълнително класифицирани по отдели, като най-голям дял работи в отдел „Ресторант и бар“ (24,18%), „Домакинство“ (21,90%) и „Кухня“ (17,32%). Отдел „Рецепция“ представлява 11,76%, докато други отдели, включително техническа поддръжка, сигурност,

човешки ресурси, общо управление, снабдяване, анимация, спа услуги, маркетинг и продажби, румсървиз, финанси и счетоводство и специални събития, имат значително по-ниско представителство (от 0,65% до 4,90%).



Фигура 1. *Отдели, към които принадлежат служителите в хотела*
Източник: авторова разработка

Разпределението на извадката по длъжност е разделено на четири (4) категории: нисш персонал, административен персонал, ръководен персонал и общо управление. Най-голям процент заема категорията нисш персонал, която представлява 64,05%. Процентът за категорията административен персонал е 29,91%, а за категорията ръководен персонал – 6,21%. Категорията общо управление събира най-нисък процент, който е 2,29%, като в абсолютни числа само седем (7) генерални мениджъри са отговорили на изследователската анкета.



***Фигура 2**. Категории на хотелския персонал*
Източник: авторова разработка

Фактори, влияещи на удовлетвореността на служителите

Анкетата идентифицира множество фактори, влияещи върху неудовлетвореността от условията на труд и живот в хотелите. Настаняването на персонала се оказа най-значимият фактор, като 49,35% от респондентите посочват недостатъчно или пренаселено жилище като ключова грижа. Практиката да се предпочитат кандидати, които вече имат собствено настаняване, отразява стратегии за спестяване на разходи от страна на управлението на хотелите, особено в контекста на високотърсен трудов пазар, където хотелите наемат както местни, така и чуждестранни работници. Резултатът е пренаселеност и

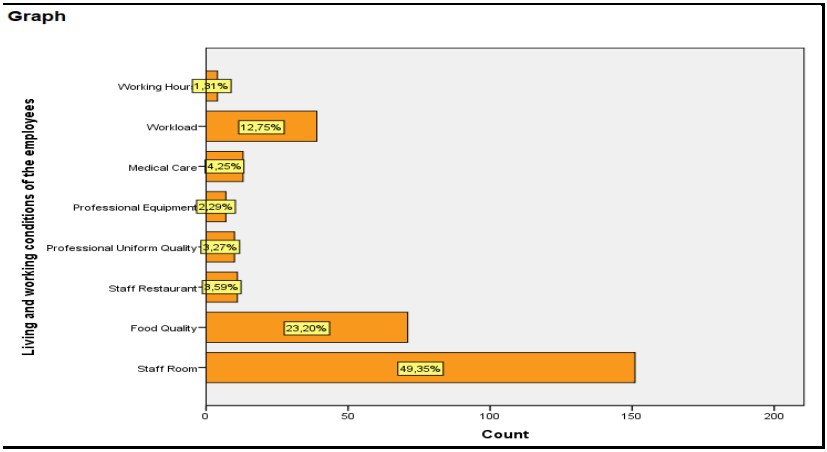
лоши жилищни условия, което негативно влияе върху удовлетвореността и благосъстоянието на служителите.

Качеството на храната е определено като втори по значимост фактор от 23,20% от респондентите. Този проблем се отнася конкретно до храненето на персонала, което обикновено е с по-ниско качество в сравнение с това, предоставяно на гостите. Разликата в качеството на храната подчертава разпространена практика в луксозните хотели, където оперативните бюджети отдават по-голямо значение на удовлетвореността на гостите, отколкото на благосъстоянието на персонала. Предлагането на хранене варира между хотелите — някои предоставят само едно хранене на ден, докато ол инклузив хотелите обикновено осигуряват три хранения. Това показва липса на стандартизирани политики за храненето на персонала.

Работното натоварване е посочено от 12,75% от служителите, отразявайки оперативни неефективности и недостиг на персонал. Например в отдели „Рецепция“ с висок оборот на гости, служителите може да бъдат задължени да изпълняват задачите на няколко души поради недостиг на персонал. По подобен начин отделите по домакинство се сблъскват с интензивно натоварване по време на високия сезон, с множество пристигания и заминавания, изискващи бързо освобождаване и подготовка на стаите. Резултатите подчертават важността на ефективното организационно управление и адекватното ниво на персонала, за да се намали прекомерното натоварване и да се поддържа качеството на обслужване.

Достъпът до медицинска грижа е посочен от 4,25% от респондентите, като е установен ограничен достъп до здравни услуги на място в сезонните хотели. Повечето хотели разчитат на външни медицински специалисти, което създава забавяния и усещане за пренебрежение сред служителите. Чистотата в ресторантите за персонала е

причина за неудовлетвореност при 3,59% от анкетираните, като се отбелязва, че поддръжката на тези помещения не съответства на стандартите, прилагани за гостите. Качеството на професионалните униформи (3,27%) и професионалното оборудване (2,29%) бяха допълнителни, макар и по-рядко споменавани, фактори, влияещи на възприятията за качество на работата. Накрая, работното време е посочено като най-малко проблемен фактор – само 1,31% изразяват неудовлетвореност, което предполага, че графиците и работните смени са били общо взето приемливи.



Фигура 3. Фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите
Източник: авторова разработка

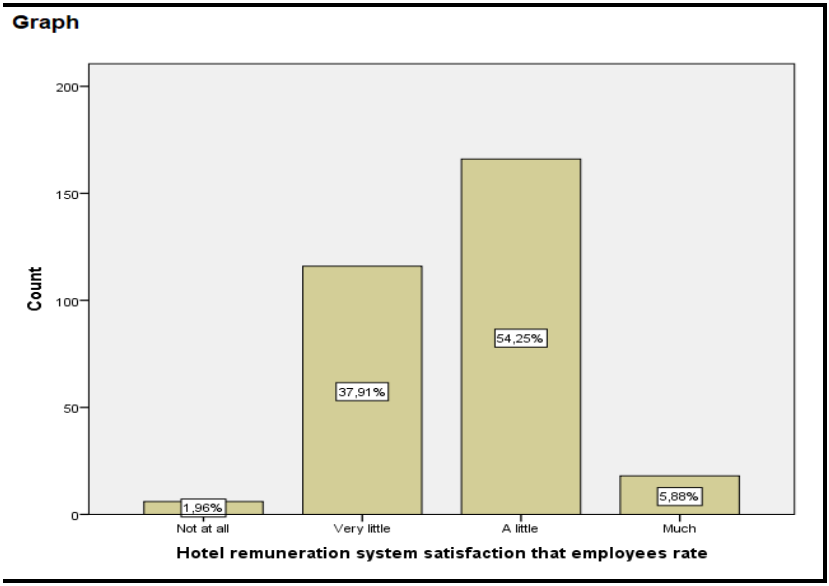
Възнаграждения и придобивки

Изследването разглежда също така възнагражденията и придобивките на сезонните хотелски служители, като се фокусира върху осем конкретни въпроса. Справедливото и мотивиращо възнаграждение е от съществено значение за ефективността на служителите и

тяхното задържане, както предполага Теорията за справедливостта на Adams (1963). Според тази теория, възприеманата несправедливост между приноса на служителите (време, усилия, умения) и резултатите (заплата, придобивки) може да намали мотивацията им, като ги подтикне или да намалят усилията си, или да търсят по-високи възнаграждения.

Анализът на данните от анкетата показва, че повечето служители възприемат системата за възнаграждение като умерено справедлива. Конкретно, 54,25% отговориха „малко“, а 37,91% - „много малко“ по отношение на съотношението между усилия и компенсация. Само малък процент от респондентите изразяват висока степен на удовлетвореност от своето възнаграждение. Относно извънредния труд, значителна част от служителите съобщават за неплащане или частично плащане, което подчертава притеснения за спазване на трудовото законодателство. Обратно, добавките за нощна работа, работа по празници и неделя обикновено се спазват, отразявайки частично прилагане на законовите изисквания.

Практиките за даване на бакшиш, макар и неуниверсални, служат като важен допълнителен източник на доходи и мотиватор за служителите в обслужването, особено в отдели с директен контакт с гости, като рецепция, ресторант и бар. В извадката 75,25% от служителите посочват, че ролите им позволяват получаване на бакшиши, като повечето получават под €100 на месец. Освен това, хотелите предоставят различни форми на признание и допълнителни награди, като „служител на месеца“, подаръци или препоръчителни писма. Тези нематериални стимули могат да повишат мотивацията и лоялността на служителите, съответствайки на мотивационната теория на Herzberg и подчертавайки многопластовия характер на удовлетвореността при работа в луксозни хотели.



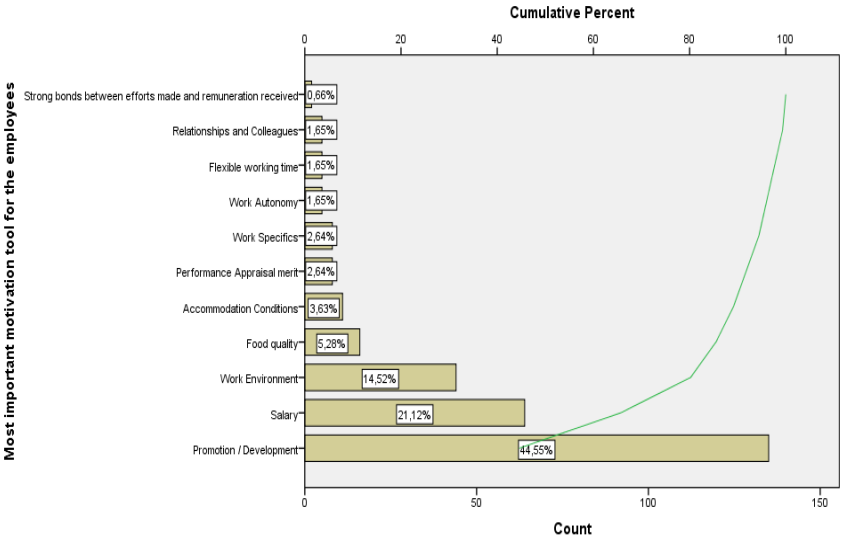
Фигура 4. Система за възнаграждение в хотела
Източник: авторова разработка

Мотивация и удовлетвореност от работата

Изследването допълнително разглежда основните мотивационни фактори, които подтикват хотелските служители да работят ефективно и да останат в бранша. Използвайки двуфакторната теория на Herzberg като концептуална рамка, резултатите от анкетата показват, че възможностите за повишение и професионално развитие представляват най-значимия мотиватор, като 44,55% от респондентите го определят като критичен. Заплатата (21,12%) и работната среда (14,52%) също бяха идентифицирани като ключови фактори. Анализът по метода на Парето показва, че тези три фактора формират 80,19% от общата мотивация на служителите, което предполага, че управлението следва да се фокусира върху

тях за постигане на най-съществени подобрения в представянето и задържането на персонала.

GGraph



Фигура 5. *Мотивация на служителите*
Източник: авторова разработка

Възможностите за повишение и професионално развитие кореспондират с потребностите за самооценка и самореализация според Маслоу (1943), тъй като служителите търсят признание, престиж и професионален растеж, след като основните и социалните им нужди са удовлетворени. Заплатата, макар и съществена, е ограничена от финансовата структура на сезонните луксозни хотели, които често имат високи фиксирани разходи и променливо търсене. Работната среда, включително междуличностните отношения и управлението на отделите, значително влияе върху

удовлетвореността на служителите и оперативното представяне, подчертавайки ролята на ефективното лидерство за създаване на положителен организационен климат.

Профил и демографски характеристики на генералните мениджъри

Демографският анализ разкри хомогенен профил сред генералните мениджъри. Всички респонденти бяха над 42 години, притежаваха значителен професионален опит над девет години и висше образование – петима с университетска степен и двама със следдипломна квалификация. Това съответства на предишни изследвания, според които ръководни позиции в луксозния хотелски сектор изискват обширен кариерен опит, формално образование и стратегически компетенции. Отговорите на генералните мениджъри отразяват широкото им разбиране за организационните операции, финансовото управление и стратегическото планиране на човешките ресурси, което контрастира рязко с предимно младата (на възраст 18-33 години) и относително неопитна база от служители.

За сравнение, само 3,59% от персонала имаше девет или повече години предишен професионален опит, което подчертава зависимостта на луксозните хотели в Крит от относително неопитни служители за оперативни роли. Повечето служители бяха на начален или ранен етап от кариерата си, като 36,6% имаха по-малко от една година опит, а 37,25% - между 1 и 3 години. Това разпределение потвърждава структурното предизвикателство, пред което са изправени хотелите при наемането и задържането на опитен сезонен персонал, отразявайки по-широкия недостиг на работна ръка в гръцкия хотелски сектор.

2. МОДЕЛ ESPA ЗА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ЛУКСОЗНИТЕ СЕЗОННИ ХОТЕЛИ

Настоящото изследване представя ESPA модела – Среда, Подкрепа, Представяне и Признание, като интегрирана аналитична рамка за разбиране на това как различните категории работни условия формират нагласите, мотивацията и задържането на служителите. Въпреки че литературата в областта на хотелиерството отдавна подчертава централната роля на човешкия капитал за качеството на услугите, специфичните условия в сезонните луксозни хотели – включително интензивни колебания в работното натоварване, високо разнообразни отдели, мултикултурен състав на персонала и кратки цикли на оценяване – изискват контекстуално специфична рамка. Изследването идентифицира критични разлики между управленските предположения и реалния опит на служителите. Въпреки че литературата често подчертава ролята на възнагражденията, обучението и управленското поведение, променливата природа на сезонните хотелски операции налага по-комплексна рамка, способна да улови сложността на работните условия в луксозните туристически среди, характеризиращи се с колебаещо се търсене, разнообразна и временна работна сила и високи изисквания за обслужване.

Конструктите „Представяне“ и „Признание“ в ESPA модела се оказват особено значими, тъй като разкриват най-ясно изразените разлики между начина, по който генералните мениджъри възприемат организационните системи, и реалния опит на служителите на първа линия. Тези стълбове отразяват не само административни и междуличностни процеси, но и символното значение на справедливостта, уважението и признанието в рамките на организационната култура. Влиянието им обхваща всички аспекти на удовлетвореността и задържането на

служителите, особено в сезонните хотели, където дългосрочната сигурност е ограничена, а ежедневните междуличностни взаимодействия силно формират психологическия договор между работодателя и служителя.

Работна среда

Първият стълб, „работна среда“, акцентира върху материалните, физическите и организационните условия, при които служителите изпълняват своите задължения. Променливите включват адекватността на настаняването на персонала, качеството и хранителната стойност на предоставяните хранения, ергономията на униформите и оборудването, достъпа до медицинска грижа и възприятията за работното натоварване и графиците на смени. Резултатите от анкетата показват съществени разминавания между оценките на генералните мениджъри и операционния персонал: докато мениджърите често оценяват настаняването, храната и нивата на персонала като „адекватни“, служителите на първа линия често изразяват неудовлетвореност, особено по отношение на пренаселено настаняване, ограничено разнообразие в храненето и прекомерно натоварване през високия сезон.

Това разминаване подчертава структурна асиметрия между вземащите решения и служителите на първа линия, демонстрирайки как йерархическата дистанция може да замъгли реалния опит в хотелските операции. Тези резултати са теоретично съвместими с йерархията на потребностите на Маслоу, според която физиологичните и потребностите за сигурност на служителите трябва да бъдат удовлетворени, преди да могат да действат по-висши мотивационни фактори. Съществува и значителна връзка с модела Job Demands–Resources (JD-R): недостатъчното настаняване, прекомерното натоварване и ограничен достъп до здравни услуги представляват изисквания на работата,

които повишават риска от бърнаут, докато качествените удобства и справедливите смени действат като ресурси, които повишават ангажираността. Следователно, справянето с недостатъците на работната среда е базова мярка за повишаване на удовлетвореността, намаляване на текучеството и поддържане на високо качество на обслужването.

Подкрепа

Вторият стълб, „Подкрепа“, обхваща финансови и структурни механизми като справедливо възнаграждение, компенсация за извънреден труд, бонуси, навременно изплащане на заплати и практики за бакшиши. Резултатите разкриват постоянни разлики между генералните мениджъри и служителите: мениджърите изразяват увереност в справедливостта и адекватността на тези системи, докато оперативният персонал често съобщава за забавени плащания за извънреден труд, неясни критерии за бонуси и несправедливи възможности за бакшиши. Тези възприятия подчертават централната роля на справедливостта и прозрачността при формирането на нагласите на служителите.

Теорията за социалния обмен предоставя стабилна интерпретативна рамка: когато служителите усещат, че приноса на организацията, като заплати, бонуси или системи за подкрепа, не съответства на техните усилия или очаквания, психологическият договор се разрушава и ангажираността намалява. Подчертава се значението на възприеманата разпределителна справедливост, при която удовлетвореността се формира чрез сравнения с колеги, а не чрез абсолютните нива на заплащане. Разликите в бакшишите между персонала на първа линия и този на задните позиции подчертават вътрешни неравенства, които могат да отслабят сътрудничеството и единството в

организацията. Следователно, конструктът „Подкрепа“ представлява повече от икономическа помощ; тя служи като символичен индикатор за уважение, справедливост и организационна честност.

Представяне

Третият стълб, „Представяне“, се фокусира върху механизми, които позволяват на служителите да разбират очакванията, да се развиват професионално и да се чувстват компетентни в ролите си. Променливите включват оценки на представянето, яснотата на длъжностните характеристики, възможности за обучение и перспективи за кариерно развитие, дори в рамките на ограниченията на сезонната работа. Данните от анкетата показват, че служителите отдават голямо значение на конструктивната обратна връзка, прозрачните системи за оценяване и ясните пътища за повишение. Значението на признанието и развитието на уменията съответства на мотиваторите според Herzberg, които подчертават, че вътрешни аспекти като постижения, признание и растеж създават истинска удовлетвореност, надхвърляща хигиенните фактори като заплащане и условия на труд.

В сезонните луксозни хотели, където бързата интеграция на екипите и разбирането на оперативните стандарти са от съществено значение, механизмите, свързани с представянето, са ключови за мотивацията. Служителите, които усещат, че организацията се ангажира с тяхното развитие, проявяват повишена привързаност и по-голяма последователност в предоставянето на услуги. От друга страна, неефективната комуникация на оценки или липсата на прозрачност в процесите на повишение може да намали мотивацията и да наруши дългосрочната стабилност на персонала.

Признание

Четвъртият стълб, „Признание“, обхваща емоционалните и междуличностните измерения на удовлетвореността, включително признание, социална подкрепа, положителни взаимоотношения в екипа и одобрение от страна на ръководителите. Анкетата показва, че служителите, които се чувстват ценени, са значително по-ангажирани и готови да надхвърлят формалните изисквания на работата – особено ценен резултат в луксозната хотелска индустрия, където емоционалният труд и персонализираното обслужване са съществени. Признанието служи като критичен ресурс според рамката JD-R, като облекчава натоварването от високите изисквания на работата и намалява риска от бърнаут. Резултатите също така съответстват на изследванията върху организационната култура, които подчертават ролята на признанието за повишаване на морала, укрепване на чувството за принадлежност и поддържане на подкрепящ организационен климат.

Признанието улавя социалните и емоционални измерения на служителския опит: похвала, междуличностни отношения и морална подкрепа. За разлика от заплатата или работното натоварване, които могат да се измерят обективно, признанието отразява субективното възприятие за това да бъдеш ценен, уважаван и признат. Сезонните луксозни хотели разчитат в голяма степен на емоционалния труд, което прави признанието не просто желателно, а необходимо за поддържане на ангажираността и качеството на обслужването.

3. ПРЕПОРЪКИ КЪМ HR МЕНИДЖЪРИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО, БАЗИРАНИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Удовлетвореността на служителите е решаващ фактор, влияещ върху качеството на услугите,

организационната ефективност и дългосрочната конкурентоспособност в хотелиерския сектор. Луксозните сезонни хотели, като петзвездните обекти на остров Крит, се сблъскват със специфични предизвикателства в управлението на човешките ресурси (HRM) поради интензивната сезонност, високите очаквания на гостите и голямото натоварване през пиковите туристически периоди. Настоящото изследване идентифицира критични разлики между възприятията на мениджърите и оперативните служители по отношение на работното натоварване, справедливостта на възнагражденията, качеството на комуникацията, приоритетите на мотивацията, достоверността на оценяването и общия работен климат. Тези резултати съответстват на предишни изследвания, подчертаващи централната роля на човешките ресурси за представянето в туризма и хотелиерството (Baum, 2015). Емпиричният принос на това изследване се състои във въвеждането и валидирането на ESPA модела (Среда, Подкрепа, Представяне, Признание) – контекстуално специфична теоретична рамка за изследване и подобряване на удовлетвореността на служителите в сезонните луксозни хотели.

Едно от ключовите открития се отнася до възприятията за работното натоварване. Оперативният персонал, особено в отделите на първа линия като Хотелско домакинство и Рецепция, посочва проблеми с хроничен недостиг на персонал, прекомерни задачи и оскъдни възможности за възстановяване през периоди на високо натоварване. За разлика от тях, генералните мениджъри като цяло смятат нивата на персонала за достатъчни, което отразява добре документираната разлика между лидерските оценки и оперативната реалност. Тази разлика подчертава необходимостта от систематично планиране на персонала,

базирано на прогнозиране на търсенето, моделиране на опашки и анализ на сезонните колебания.

Изследването предлага гъвкави кадрови пулове, инициативи за кръстосано обучение и ротация на работни позиции като средства за по-равномерно разпределение на натоварването, разширяване на уменията на служителите и намаляване на бърнаута. Непрекъснатото наблюдение на отсъствия, текучество, извънреден труд и обратна връзка в реално време е препоръчително за поддържане на динамични и доказателствено базирани стратегии за персонала. Тези механизми отразяват по-широката стратегическа тенденция към аналитика на хората в HRM.

Друг ключов проблем е възприятието за справедливост на възнагражденията. Докато мениджърите обикновено смятат системите за заплащане за справедливи, значителна част от оперативния персонал изразява ниско ниво на удовлетвореност, идентифицирайки заплатата като основен мотиватор. Това разминаване отразява добре известните йерархични различия в мотивационните приоритети. Резултатите подкрепят прилагането на прозрачни рамки за възнаграждение, свързващи заплатата с отговорности, компетенции и измерими показатели за представяне, подход, съответстващ на най-добрите практики в стратегическия HRM (Armstrong, 2020). Редовното сравнение с локалните и международни пазари е от съществено значение за поддържане на конкурентни структури на заплащане, особено в дестинации с недостиг на квалифицирани кадри и сезонни колебания.

Значим проблем е наличието на комуникационни разриви и разлики във възприятията за работния климат. Докато мениджърите обикновено оценяват организационната комуникация като ясна и ефективна, оперативният персонал посочва липса на информация, ниска прозрачност и междуличностни напрежения в отдели

с високо натоварване. Тези резултати подкрепят класическата литература за управление на услуги, която подчертава значението на вътрешната комуникация за опита на служителите, както и съвременни изследвания, свързващи психологическата безопасност с резултатите от представянето. Препоръчително е укрепване на вътрешната комуникация чрез редовни отделни срещи, дигитални комуникационни платформи, многоезикови материали, структурирани системи за обратна връзка и обучение на ръководителите за разрешаване на конфликти.

Изследването подкрепя също въвеждането на механизми като анонимни портали за обратна връзка и чести проучвания на работния климат за насърчаване на нагоре-насочената комуникация и участие на служителите, в съответствие с принципите на участващ HRM и организационната справедливост. Тези интервенции допринасят за намаляване на разривите във възприятията между мениджърите и оперативния персонал, като укрепват културата на организацията.

Системата за оценка и управление на представянето също се оказа проблемна. Докато генералните мениджъри я считат за справедлива, честа и свързана с повишение или заплата, много оперативни служители я възприемат като символична формалност без реални последствия. Това отразява по-широката критика към системите за оценка на представянето, които не свързват оценките с конкретни действия. За решаване на тези проблеми се препоръчва увеличаване на прозрачността на критериите за оценяване, интегриране на непрекъсната обратна връзка вместо годишна и свързване на резултатите с конкретни награди като кариерно развитие, корекции на заплатата или повишаване на уменията. Освен това, обучение на оценителите по техники за оценяване, намаляване на пристрастията и конструктивна обратна връзка се

препоръчва, тъй като компетентността на оценителите е ключова за достоверността на системата.

Разликите в мотивацията на различните йерархични нива подчертават сложността на удовлетвореността на служителите в луксозните хотели. Докато мениджърите отдават по-голямо значение на автономията, развитието и стратегическото участие, персоналът на първа линия се фокусира върху заплатата, условията на труд и непосредствената подкрепа. Този модел потвърждава разграничението на Herzberg между хигиенните фактори и мотиваторите, показвайки необходимостта от двойна мотивационна стратегия. За оперативните служители са ключови практически подобрения като по-добри условия на труд, бонуси, базирани на представяне, подобрено настаняване и достъп до качествени хранения. За мениджърите по-голяма мотивация предлагат възможности за кариерно развитие, обучение за лидерство и участие в стратегически решения. И за двете групи признанието, участието в решенията и инициативи, укрепващи обща цел, са значими за мотивацията.

Резултатите подчертават значението на физическото и психологическото благополучие на служителите в сезонната хотелиерска среда. Оперативният персонал изразява притеснения относно настаняването, качеството на храната, транспорта и достъпа до здравеопазване, докато мениджърите считат тези проблеми за по-малко значими. Това разминаване съответства на по-широката литература за благополучието на служителите в хотелиерството, която подчертава влиянието на жилището, храненето и баланса между работа и личен живот върху удовлетвореността и качеството на услугата. Изследването препоръчва HR мениджърите да интегрират инициативи за благополучие в стратегическото планиране чрез подобряване на общежитията, осигуряване на питателни хранения,

предоставяне на психологическа подкрепа и организиране на социални дейности за укрепване на общността. Тези препоръки съответстват на изследвания, показващи, че високото благополучие води до намаляване на намеренията за напускане, подобряване на морала и повишаване на удовлетвореността на гостите. Непрекъснатата оценка чрез анкети, фокус групи и участващо проектиране гарантира дългосрочна устойчивост на политиките за благополучие.

Изследването показва, че удовлетвореността на служителите в петзвездните хотели на Крит се влияе от многопластови HRM практики, които изискват внимателна координация. Постоянните проблеми – дисбаланс на натоварването, несправедливост при възнагражденията, комуникационни пробойни, съмнения относно оценките, различия в мотивацията и разминавания между мениджърски и оперативен опит – подчертават необходимостта от базирани на доказателства HR стратегии. Тези резултати подкрепят по-широкия академичен консенсус, че човешките ресурси са най-важният актив в хотелските организации (Baum, 2015). Следователно HR мениджърите трябва да преминат от административни към стратегически роли, използвайки анализ на персонала, участие в решенията и интегрирани политики за благополучие за подобряване на резултатите на служителите и качеството на услугата. Последствията надхвърлят Крит, предоставяйки ценни прозрения за луксозни хотели в други сезонни туристически дестинации, където качеството на услугата е тясно свързано с опита на служителите. Използването на ESPA модела позволява на хотелските организации да разработят по-кохерентни HR стратегии, да намалят текучеството на персонала, да подобрят организационната култура и да осигурят устойчиво конкурентно предимство в условията на все по-взискателна и динамична глобална туристическа среда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите от трите глави на настоящата докторска дисертация подчертават решаващата роля на управлението на човешките ресурси (HRM) за оперативната, социалната и икономическата устойчивост на луксозните сезонни хотели. Те също така акцентират върху структурните особености на хотелската работна сила, особено в сезонни туристически дестинации като Крит, където естеството на работа, стабилността на заетостта и трудовите условия се различават значително от тези в целогодишния хотелски сектор. Емпиричното изследване обхвана служители на всички йерархични нива – оперативен персонал, супервайзъри, ръководители и генерални мениджъри, като са изключени единствено стажанти. Фокусът върху луксозни петзвездни хотели във всички префектури на Крит гарантира контролирана изследователска среда, свободна от широко разпространени нарушения на трудовото законодателство и несигурни практики за заетост, характерни за хотели с по-нисък клас, въпрос, широко дискутиран в литературата за туристическата работна сила.

Целта на изследването бе да оцени условията на живот и труд, системите за възнаграждение, мотивацията и практиките за оценка на представянето в този специфичен сектор. Проучването използва количествена изследователска стратегия, прилагайки структурирана анкета, създадена чрез Google Forms, съгласно утвърдени методологични препоръки за изследвания в хотелиерството. Данните бяха анализирани с IBM SPSS Statistics 24, а за идентифициране на модели и изследване на взаимовръзки между променливите бяха използвани инференциални статистически методи. Структурираната форма на анкетата гарантира надеждност, точност и сравнимост на отговорите, съгласно стандартите за изследвания чрез анкети.

Количественият анализ разкри последователно неудовлетворение сред служителите относно основните условия на живот, особено жилището за персонала, последвано от качеството на храната. Значението на настаняването в сезонната хотелиерска работа е широко документирано: работниците често се преместят за 4–6 месеца, което прави качеството на жилището ключов фактор за благосъстоянието, производителността и задържането на персонала. Лошите условия на живот функционират като „трудови изисквания“, допринасяйки за емоционално изтощение и намалена ангажираност. Качеството на храната за персонала, въпреки че е универсален проблем във всички индустрии, се оказа второстепенен фактор за неудовлетворение, в съответствие с изводите, че базовите физиологични нужди силно влияят върху морала на служителите в хотелиерството.

Мотивацията, повишенията и професионалното развитие се оказаха най-силният мотиватор, следван от заплатата. Това съответства на теорията на Herzberg за мотивация и хигиена, която разграничава външни хигиенни фактори (например заплата) и вътрешни мотиватори (например растеж, признание), които стимулират удовлетвореността и представянето. Служителите търсят възможности за кариерно развитие като средство за удовлетворяване на нуждите от признание. В същото време заплатата остава критичен фактор, особено в сезонни условия, където продължителността на заетостта е ограничена. Изследванията потвърждават, че компенсацията става по-значима, когато работата е интензивна, краткосрочна и изисква високи физически и емоционални усилия.

Анализът на практиките за възнаграждение разкрива, че приблизително половината от участниците получават между €1000-€1300 на месец, докато 36%

получават €700-€1000, като тези суми се изплащат само за оперативния сезон. Извън сезона право на обезщетение за безработица зависи от спазването на държавните изисквания. Тези резултати отразяват по-широките проблеми с нестабилност на доходите и несигурност сред сезонните туристически работници в средиземноморските дестинации. Освен това само 25% отговарят, че получават правилно заплащане за извънреден труд, което потвърждава систематичното недоплащане – феномен, добре документиран в гръцката хотелиерска практика.

Практиките с оставянето на бакшиш варират според хотелския отдел, съответствайки на емпирични данни, показващи, че служителите с пряк контакт с гости (ресторант, бар) получават по-високи бакшиши в сравнение с останалия персонал. В настоящото изследване половината от участниците получават под €100 на месец, 36% получават €100-€200, а много малко надхвърлят €300. Тези различия подчертават съществуващи неравенства в хотелите и съответстват на изследванията за разпределението на бакшишите в луксозните обекти.

Обикновено се смята, че практиките за оценка на служителите се основават на заслуги и работят правилно. В хотелиерството достоверността на системите за оценка е от критично значение, тъй като пряко влияе върху възприятието за справедливост, ангажираност и представяне. Все пак качествените коментари в изследването показват, че оценките могат да бъдат подобрени чрез повишаване на прозрачността, последователността и механизмите за обратна връзка – аргумент, често изтъкван в HRM литературата.

Специализацията и обучението се открояват като значителни структурни дефицити. Много служители не притежават формална подготовка или чуждоезикови умения, което подкопава качеството на услугата,

производителността и конкурентоспособността. Международните изследвания в хотелиерството подчертават важността на професионалното образование, непрекъснатото обучение и професионалната акредитация за поддържане на стандартите на обслужване в луксозните хотели. Гръцкият туристически сектор е критикуван за недостатъчното съответствие между системите за професионална подготовка и реалните нужди на пазара на труда.

Средната продължителност на заетостта е шест месеца, като се наблюдава тенденция на спад, водеща до недостиг на персонал и нестабилност, характерни за сезонните туристически региони по света. Предложените мерки включват увеличаване на обезщетенията за безработица, стимулиране на туризма извън сезона (конференции) и разширяване на спектъра на местните икономически дейности. Тези препоръки съответстват на глобалните политики за стабилизиране на сезонните пазари на труда чрез държавни и частни инициативи.

Дисертацията разглежда и приложимостта на възнаграждение, свързано с представянето. Макар че въвеждането на специална скала за заплати може да е непрактично, системи за бонуси, свързани с производителността, се използват международно и доказано подобряват ангажираността и финансовите резултати. Проучването също разгледа закъсненията при изплащане на заплати – едно от най-постоянните нарушения на трудовото законодателство в Гърция. Засилване на контролните механизми, увеличение на санкциите и подобряване на кадровия ресурс на инспекционните органи (SEPE, EFKA) са от съществено значение. Ограничените възможности на трудовите инспекции са признати като структурна бариера за защита

на правата на работниците в южноевропейските туристически икономики.

Недостатъците в персонала оказват пряко влияние върху морала и качеството на услугата. Литературата показва, че недостигът на персонал увеличава недоволството на гостите и намалява производителността, създавайки низходящ цикъл на спад на качеството и намалена рентабилност. Изследването препоръчва въвеждане на минимални съотношения персонал-гости, вече прилагани в някои държави за защита както на работниците, така и на потребителите. Системни нарушения на петдневната работна седмица, правилата за извънреден труд и осигурителните вноски също бяха идентифицирани. Проучването подчертава дефицити в материалните условия на труд – хигиена, наличност на оборудване, настаняване, униформи и достъп до медицинска помощ. Тези резултати съответстват на изследвания, показващи, че служителите на първа линия са непропорционално изложени на физически натоварвания и стресови условия, с пряк ефект върху здравето.

Възникването на синдикати се оказва ключово за защитата на правата на работниците, особено при слаб държавен контрол. Литературата последователно подчертава важността на колективното представителство за повишаване на заплатите, намаляване на експлоатацията и подобряване на условията на труд в туристическия сектор. Открито е обаче, че намесата на собствениците в HRM решения ограничава ефективността на супервайзърите и мениджърите. Изследвания показват, че конфликтите между собственици и мениджъри са чести в семейно управлявани средиземноморски хотели и могат да отслабят професионалните HRM практики.

Здравното осигуряване и правото на пенсия са други две области, изискващи държавна намеса. Поради краткия

период на заетост сезонните работници трудно изпълняват критериите за вноски. В страни като Испания и Португалия признаването на периодите на безработица като пенсионно осигурителен стаж може да стимулира стабилна заетост. В други държави от ЕС, където социалният диалог между работодатели, служители и държавата е добре установен, могат да се обсъждат въпроси като работно време, защита при майчинство, обезщетения при увреждане, здравеопазване и професионално обучение.

Дисертационният труд разкрива, че устойчивостта на луксозните сезонни хотели е неразривно свързана с благосъстоянието, мотивацията и професионалното развитие на човешките ресурси. Човешкият труд, както постоянно подчертава изследователската литература, е сърцевината на създаването на стойност в хотелиерството. Всички заинтересовани страни – държава, работодатели, служители и образователни институции – трябва да признаят стратегическото значение на HRM в сезонните хотели и да си сътрудничат за подобряване на условията на труд, стабилизиране на заетостта, укрепване на пътеките за обучение и изграждане на съвременна рамка за трудови отношения. Неспазването на тези мерки продължава цикъл на недостиг на персонал, нисък морал, намалено качество на услугата и спад на конкурентоспособността, докато ефективната намеса може да генерира трайни ползи за работниците, предприятията и туристическата икономика като цяло.

III. НАУЧНИ ПРИНОСИ

1. Създаване на задълбочена и контекстуално адаптирана методологическа рамка за изследване на удовлетвореността на служителите в луксозни сезонни хотели, използвайки както количествени, така и качествени инструменти, специално разработени за хотелиерския сектор.
2. Разработване и валидиране на ESPA модела, който предлага систематичен и новаторски подход за изследване и подобряване на удовлетвореността на служителите в луксозните хотели на Крит.
3. Емпирично идентифициране на факторите, които влияят върху удовлетвореността на служителите, обхващащо демографски, организационни и контекстуални променливи чрез стриктен статистически анализ (ANOVA, регресионен анализ, непараметрични методи).
4. Принос към теоретичните дискусии чрез прилагане и интегриране на класически теории за мотивация и удовлетвореност в контекста на сезонния луксозен хотелски бизнес.
5. Разработване на практически препоръки за HR мениджъри в луксозни хотели, предоставящи приложими политики за повишаване на мотивацията, задържането и удовлетвореността на персонала, особено на по-млади и сезонни служители.
6. Предлагане на препоръки на ниво политика за туристическия сектор и държавните институции, свързани със социалния диалог, признаването на сезонната заетост и подобряването на условията на труд и живот на хотелските служители.
7. Принос към академичния дискурс в областта на управлението на човешките ресурси и туризма чрез

предоставяне на емпирични данни от луксозните хотели на Крит.

IV. ПУБЛИКАЦИИ

1. Papakonstantinou. E. M. (2025). Features and Trends of Greece Tourism Industry, *International Journal of Social Science and Economic Research, Vol. 10, Iss. 1, pp. 58-77,* DOI: 10.46609/IJSSER. 2025.v10i01.004

2. Papakonstantinou, E. M. (2024). The Influence of the External Environment on the Functions of the Tourist Destination: The Case of Crete and Elounda Beach Hotel & Villas, *Journal of Entrepreneurship, Vol. XII, Iss. 2, pp. 41-49*, DOI: 10.37708/ep.swu.v12i2.3

3. Papakonstantinou, E. M. (2024). Luxury Tourism and Hospitality Employees, *Athens Journal of Tourism, Vol. 11, Iss. 4, pp. 307-322*, DOI: 10.30958/ajt.11-4-4

4. Papakonstantinou, E. M. (2024). Sustainability in Travel and Tourism Industry at Greece, *Journal of Economics & Law, Vol. VI, Iss. II, pp. 18-29*, DOI: 10.37708/el.swu.v6i2.2

5. Papakonstantinou, E. M. (2024). Human Resources Management Strategies for Service Businesses, *International Journal in Knowledge, Vol. 67, pp. 89-94*

SOUTH-WEST UNIVERSITY
"NEOFIT RILSKI"

FACULTY OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF TOURISM

ABSTRACT
ON THE PHD THESIS

FOR THE AWARD OF
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC DEGREE OF DOCTOR,
PROFESSIONAL FIELD 3.9 TOURISM,
SCIENTIFIC SPECIALTY: ECONOMICS AND MANAGEMENT
OF TOURISM

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE LUXURY HOTELS ON THE ISLAND OF CRETE

PhD candidate: Efstathios-Marios Ioannis Papakonstantinou

Research advisor: Assoc. Prof. Dr Gergana Angelova

Blagoevgrad, 2025

TABLE OF CONTENTS

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

The dissertation entitled Human Resources Management in the Luxury Hotels on the Island of Crete investigates human resource management (HRM) practices and their relationship to employee satisfaction, motivation, and performance within the context of luxury, five-star, seasonal hotels in Crete. The topic lies at the intersection of tourism management, hospitality studies, and human resource management, situated in the scientific domain of Economics and Management of Tourism. The research responds to a critical need for systematic investigation of HRM in regions heavily dependent on seasonal tourism.

As a top tourist destination in Greece, especially known for its luxury resort hotels, Crete offers a distinctive empirical setting to explore HRM challenges related to seasonality, workforce instability, service quality, and professional development. The dissertation explores both the structural characteristics of hotel HRM and the lived experiences of seasonal employees. The study offers a comprehensive understanding of HRM practices from the viewpoints of both managers and employees, drawing on theoretical analysis as well as empirical research.

Purpose, Objectives and Research Questions

This dissertation aims chiefly to investigate, quantify, and elucidate job satisfaction among employees in luxury seasonal hotels on Crete, while also assessing the impact of various HRM practices on their work attitudes, commitment, motivation, and performance. The investigation is based on the recognition that

employees form the essential competitive advantage in luxury hospitality. The guest experience, as well as the hotel's reputation and profitability, are influenced directly by their performance, emotional labor, communication skills, and reliability in providing personalized services.

Within this framework, the dissertation sets out several major objectives. It seeks to design and implement a comprehensive empirical study capable of capturing the multifaceted nature of job satisfaction in a seasonal and highly demanding workplace. It aims to assess how employees perceive key components of HRM, such as remuneration and benefits, non-monetary incentives, working and living conditions, opportunities for development, and performance evaluation procedures. Additionally, the dissertation investigates how demographic variables, including gender, age, education level, prior experience, and job position, influence perceptions of HRM effectiveness. Through these analytic aims, the dissertation aspires to identify the factors that most strongly shape job satisfaction and to develop a theoretical and practical model that can guide hotel managers in designing more effective HRM strategies.

Dissertation Structure

The dissertation consists of three main chapters, after which are concluding remarks, appendices, and a comprehensive bibliography. Every chapter relies on the one before it, forming a logical and unified progression that advances from theoretical conceptualization to empirical inquiry and ultimately to practical recommendations. With its adherence to academic standards and

its practical clarity, the structure guarantees that the reader can trace the development of ideas and the research methodology.

The first chapter establishes the theoretical and conceptual groundwork. The text starts with a historical overview of HRM, following its development from early industrial personnel management to the modern principles of strategic human resource management. This chapter investigates traditional motivation theories such as those proposed by Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, and Adams, and assesses their applicability to the hospitality context. Due to the relational, emotional, and experiential characteristics of luxury service provision, these theoretical frameworks become even more important. Additionally, the chapter covers contemporary HRM ideas like employee engagement, organizational commitment, service orientation, and emotional labor. It delves into the internal frameworks of hotels, examining the departmental organization, characteristics of operational processes, and the critical role of coordination among departments like front office, housekeeping, food and beverage, maintenance, and guest relations. The distinctive traits of luxury hotels and the elevated expectations for individualized service and emotional involvement are underscored as elements that heighten the intricacy of human resource management in these settings.

The second chapter presents the methodological framework in detail. The dissertation adopts a quantitative research design based on the use of a structured questionnaire distributed electronically to employees working in five-star seasonal hotels across Crete. Given the transient nature of seasonal employment, the snowball

sampling method was deemed appropriate and effective. The chapter describes the process of designing the questionnaire, conducting preliminary pilot testing, and refining the instrument to ensure clarity, reliability, and validity. It also outlines the procedures of data collection and provides a comprehensive explanation of the statistical tools used to analyze the data. These include descriptive statistics, correlation analysis, t-tests, ANOVA, non-parametric tests such as Mann-Whitney and Kruskal-Wallis, regression analysis, and Pareto analysis. The statistical techniques are justified in relation to the nature of the data and the research objectives, demonstrating methodological rigor and scientific accuracy.

In the third chapter, the empirical findings are interpreted and practical guidelines for enhancing HRM practices in luxury seasonal hotels are developed. An analysis of the demographic profile of employees is presented, along with a discussion of the patterns that emerge from the data concerning motivation, satisfaction, remuneration, working conditions, and performance evaluation. This chapter points out the aspects of work where employees are highly satisfied, in addition to those where dissatisfaction is especially evident. In addition, it investigates how managers perceive things and contrasts these perceptions with those of employees. This investigation uncovers both agreements and differences between the two parties, which affect how strategic HRM should be structured. At the end of the chapter, the ESPA Model (Environmental, Support, Performance, Appreciation) is presented. This is a novel conceptual framework based on the empirical findings. The model synthesizes the core elements that

influence job satisfaction and provides hotel managers with an integrated approach for designing and implementing HRM strategies that foster employee well-being and professional commitment.

Practical Importance and Applicability

The thesis illustrates how vital it is to have fair and transparent remuneration systems, which encompass salaries, bonuses, tips, and non-financial benefits. Perceptions of fairness among employees significantly influence their motivation and commitment to the organization. The results indicate that transparent communication about pay structures, performance-related incentives, and prospects for career advancement can foster trust and diminish perceptions of inequity.

On the managerial side, the study highlights the necessity of developing effective leadership practices and performance evaluation systems that are based on fairness, objectivity, and continuous feedback. Employees respond positively to transparent appraisal methods that recognize effort, support development, and provide opportunities for improvement. Managers can use these findings to enhance internal communication, encourage professional growth, and create a more supportive organizational climate.

National and regional tourism policy makers can also find the dissertation relevant. Insights into workforce challenges in seasonal hotels can inform policy strategies designed to bolster employment stability, refine training programs, and elevate the overall quality of Greece's tourism workforce. Policy interventions

can enhance the tourism sector's competitiveness and sustainability by tackling systemic issues associated with seasonality.

Methodological Integrity and Research Limitations

The research demonstrates strong methodological rigor through its careful design, structured data collection and comprehensive statistical analysis. The use of quantitative methodology allows for the examination of relationships between variables across a large sample of employees, providing generalizable insights into the factors affecting job satisfaction in luxury seasonal hotels. The dissertation's approach contributes to the reliability and replicability of the results.

Nonetheless, the dissertation recognizes various limitations that are intrinsic to its design and context. Due to the mobility and dispersion of seasonal employees, reliance on the snowball sampling technique was necessary; however, this method may restrict the sample's representativeness. Due to the geographical focus on Crete, findings may not perfectly represent conditions in other tourism regions, although the general patterns are likely applicable to similar contexts. Moreover, the data collection occurred over a defined timeframe, and shifts in economic circumstances, labor market developments, or post-pandemic restructuring could influence future employee perceptions.

Academic and Scientific Standards

The dissertation conforms to the academic standards required for a doctoral-level study. It presents a clear argument supported by extensive theoretical references, a solid research design,

rigorous statistical evaluation, and a well-structured presentation of results. The writing style is consistent with academic norms, ensuring clarity, coherence, and precision. Citations and references are extensive, demonstrating a thorough engagement with international and local literature on HRM, hospitality management, organizational behavior, and service quality.

The logical progression from theory to methodology and from empirical findings to practical recommendations reflects a mature and methodologically sound research process. The dissertation contributes to academic knowledge while offering tangible value to practitioners, fulfilling the dual mandate of applied doctoral research in tourism management.

Overall Significance of the Dissertation

This dissertation constitutes a notable scholarly and practical contribution to the field of human resource management in hospitality, particularly concerning luxury seasonal hotels. The complex relationship between HRM practices and employee satisfaction in high-expectation, high-demand environments is clarified through a combination of theoretical exploration and empirical evidence. The findings serve as a valuable resource for hotel managers aiming to strengthen workforce stability, enhance service quality, and promote organizational excellence. They provide a basis for forthcoming studies and policy measures designed to bolster the tourism labor market in Greece. The dissertation stands as a comprehensive and well-substantiated piece of academic work, demonstrating intellectual depth, methodological rigor, and practical relevance.

II. SUMMARY OF CONTENTS OF THE DISSERTATION

CHAPTER I. CONCEPTUAL FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY

1. DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT THEORY

The conceptual framework of Human Resource Management (HRM) in the hotel industry has undergone considerable evolution from its historical roots to its present-day strategic orientation. This chapter offers a detailed examination of the evolution of HRM theory, emphasizing its historical roots, theoretical foundations, and practical uses in the hospitality industry. The development of HRM is tracked from the pre-industrial period, through the Industrial Revolution and early personnel management practices, to strategic HRM informed by behavioral science, and ultimately to the current 21st-century practices focused on digitalization and diversity.

In the hospitality industry, HRM is particularly crucial due to the service-intensive nature of operations, where employee interactions directly affect customer satisfaction and organizational reputation. Strategic HRM (SHRM) integrates workforce planning, talent acquisition, training, performance management, and reward systems with organizational goals, promoting service excellence and competitive advantage. Moreover, green HRM initiatives, digital upskilling, immersive technologies, and flexible workforce policies have become central in responding to market changes,

demographic shifts, and the multi-generational workforce (Aydin et al., 2024).

The development of HRM in the hotel sector shows a shift from paternalistic and welfare-oriented practices to approaches that are strategic, technology-enabled, and centered on human needs. Contemporary HRM improves organizational performance, service quality, and long-term competitiveness by acknowledging employees as strategic assets, incorporating data-driven decision-making, and fostering inclusive, sustainable, and innovative practices. To achieve effective HRM in hotels, it is essential to adopt a holistic approach that strikes a balance between operational efficiency, employee engagement, and alignment with organizational goals in the context of a rapidly changing socio-technical environment.

2. RECRUITMENT, MOTIVATION, PERFORMANCE EVALUATION AND RETENTION OF HOTEL EMPLOYEES

Hotels can take advantage of internal recruitment to use current employees who already know the company's culture and policies. This helps cut training costs and makes for easier integration. Identifying strengths, weaknesses, and promotion potential within the existing workforce can be facilitated by competency mapping and skill assessments. However, the promotion of internal candidates can occasionally foster competition among employees, diminish creativity, and require more organized training programs. Attraction methods for internal candidates encompass internal job boards, emails, databases, and referrals from employees. On the other hand, external recruitment aims to draw in skilled professionals from the job market using

online platforms, job portals, and e-recruitment tools like Skywalker, Monster, and Totaljobs. This approach provides access to a broader talent pool and enhanced selection capabilities (Mistry, 2022).

Structured evaluation systems, which are usually carried out once a year in large hotels, offer employees feedback, pinpoint training requirements, and inform choices about promotions, salary changes, and career advancement. There are three approaches to categorizing evaluation interviews: speak and persuade, speak and listen, and problem-solving. By promoting two-way communication, the problem-solving method allows supervisors and employees to work together to pinpoint performance issues and devise solutions, thereby increasing acceptance and motivation. Performance appraisal, when applied consistently, aids in decision-making regarding training, promotion, compensation, and workforce planning, while promoting fairness and transparency in management practices (Jannah, 2023).

Motivation theories provide the conceptual foundation for improving employee performance and retention in hotels. Equity theory emphasizes that employees evaluate their effort relative to perceived rewards and comparisons with peers, influencing satisfaction and productivity. Maslow's hierarchy of needs posits that individuals are motivated by fulfilling successive levels of physiological, safety, social, esteem, and self-actualization needs, highlighting the importance of addressing both basic and higher-order employee requirements. McGregor's Theory X and Theory Y contrast authoritarian versus participative management approaches, advocating that supportive, participatory environment (Theory Y) enhance employee engagement and self-directed

productivity. Herzberg's two-factor theory differentiates hygiene factors, which prevent dissatisfaction, from motivators that actively drive performance, illustrating the need for hotels to balance adequate compensation and working conditions with opportunities for achievement, recognition, and professional growth (Laloumis, 2015).

3. SPECIFICS OF LUXURY HOTELS ON THE ISLAND OF CRETE

The hospitality industry, often referred to as the travel and tourism sector, is one of the largest and most dynamic industries globally. It encompasses five key components: tourist accommodation, means of transport, food and beverage services, retail outlets, and tourist activities. Among these, tourist accommodation is particularly prominent, offering lodging, dining, leisure, and related services, thereby serving as a cornerstone of the broader tourism ecosystem. In Greece, the hospitality industry is a significant contributor to the economy. According to the Hellenic Statistical Authority, in 2019, 29,695 legal entities operated in this sector, generating over €7.2 billion in turnover and employing more than 181,000 individuals, representing 2.1%, 2.3%, and 4.1% of the country's corresponding economic indicators, respectively.

Despite the growth of luxury accommodations, occupancy rates in Crete have shown a decline in recent years, from 62% in 2015 to 51% in 2021, with all regional units experiencing similar reductions (INSETE, 2022). Economic analysis of 541 hotels in Crete shows that 5* hotels achieve higher turnover, profitability, and asset values compared to lower-star categories, emphasizing their pivotal role in the region's hospitality economy (INSETE,

2022). The General Satisfaction Index (GSI) for hotel guests in Crete remained high at 87.1% in 2021, demonstrating that luxury hotels continue to maintain quality standards despite occupancy challenges (INSETE, 2022).

The luxury hospitality sector in Crete demonstrates a dynamic convergence of upscale lodging, cultural immersion, wellness offerings, and sustainability initiatives. The industry is increasingly characterized by experiential, environmentally conscious, and culturally embedded travel experiences. High-end tourists now seek authentic engagement, wellness integration, and immersive cultural encounters, which are central to the future trajectory of luxury tourism on the island (Belias et al., 2024).

CHAPTER II. RESEARCH METHODOLOGY

1. DESIGN AND DEVELOPMENT OF RESEARCH

This doctoral research investigates the level of employee satisfaction in five-star hotel units in Crete, employing a quantitative research methodology. The study relies on numerical, discrete, and objectively measurable data, analyzed through IBM SPSS Statistics Version 24. The primary instrument for data collection is a structured questionnaire, chosen for its adaptability, clarity, and ability to generate precise and unambiguous responses. The structured questionnaire was designed using a pre-formatted Google Forms template and administered online to ensure cost efficiency, accessibility, and rapid data collection (Evans & Mathur, 2018).

This study looks only at five-star luxury hotels that operate on a seasonal basis in the four counties of Crete (Heraklion, Rethymno, Chania, Lasithi). A purposive sampling method was used to guarantee representative coverage of high-end establishments, aiming for four hotels from each prefecture; however, only three hotels in Lasithi could participate due to operational and logistical limitations. This deviation does not jeopardize the integrity of the sample, as the chosen hotels possess comparable organizational structures, staffing characteristics, and service delivery patterns, thus preserving validity for cross-regional comparisons. The rationale for selecting five-star hotels is multifaceted: lower-category hotels typically exhibit smaller staffing levels, multiple role assignments, and overly informal superior-subordinate relationships, all of which can introduce bias and limit the generalizability of findings (Bryman, 2016). Moreover, five-star hotels feature extensive staff specializations, ensuring that the research captures a comprehensive understanding of employee satisfaction across various functional areas.

The study is structured around well-formulated research questions and objectives, which provide a coherent framework for data collection and analysis. The questionnaire's design ensures clarity, conciseness, and alignment with theoretical constructs, minimizing potential measurement errors and maximizing reliability. Pilot testing was conducted to refine question wording, verify administration procedures, and estimate completion time, ensuring that all respondents could accurately interpret and respond to the items (Brace, 2018). The questionnaire included both closed-ended questions such as Likert scales, multiple-choice items, and

ranking formats and selected open-ended questions to capture nuanced employee perspectives and allow for qualitative insights.

The methodological approach underscores the advantages of online, self-administered questionnaires, including participant convenience, reduced resource requirements, and automated data entry that minimizes transcription errors. Strategies such as reminder notifications, assurances of anonymity, and clear instructions were implemented to enhance participation rates and reduce self-selection bias. The questionnaire's logical flow, thematic structuring, and careful sequencing of sensitive questions further support respondent engagement and data quality (Krosnick, 2018).

2. PRELIMINARY TESTING, SAMPLE DESIGN AND DATA COLLECTION

Human Resource Management (HRM) practices play a critical role in the operational efficiency and employee satisfaction within luxury hotels, particularly in seasonal destinations such as Crete, Greece. Despite the significance of HRM systems in the hospitality industry, empirical research addressing the detailed structures, processes, and perceptions of employees in seasonal luxury hotels remains scarce. This doctoral dissertation adopts a quantitative descriptive research approach to examine HRM practices across multiple departments within fifteen luxury seasonal hotels in Crete, focusing on areas such as training, remuneration, work motivation, and performance evaluation. The study seeks to provide a comprehensive assessment of the practical implementation and perceived effectiveness of HRM policies, addressing both operational and methodological dimensions.

To ensure the reliability, validity, and practical applicability of the survey instrument, the research design incorporated a pilot testing phase prior to full-scale data collection. A convenience sample of nine participants was selected for this preliminary stage, including six hotel professionals occupying both executive and support roles, as well as three experts with advanced qualifications in Applied Statistics and Finance. Pilot testing served to evaluate the questionnaire's clarity, structure, and content relevance, while also identifying practical issues related to completion time and respondent comprehension (Creswell & Creswell, 2023). Feedback from participants prompted substantial refinements, including the simplification of technical terminology, removal of redundant items, and addition of new questions to address previously overlooked HRM dimensions such as perceived fairness in promotion procedures and training opportunities.

The pilot phase also made it possible to assess the validity of the instrument. Three seasoned financial managers assessed face validity and validated the questionnaire's logical structure and coherence, while content validity was evaluated by experts from various business sectors to guarantee conformity with HRM theory and practical organizational contexts (Saunders et al., 2019). The methodological rigor of the final survey instrument was reinforced by this dual evaluation process, which also supported its suitability for use in the main study.

The primary research involved a stratified sampling design to capture the heterogeneity of hotel employees across different functional departments, including Front Office, Housekeeping, Kitchen, Food & Beverage, Human Resources, Spa, and Technical

Maintenance. Proportional representation of subgroups was based on departmental size estimates obtained from HR departments and national-level data from the Hellenic Chamber of Hotels (Laerd Statistics, 2023). Simple random sampling was applied within departments where complete employee lists were available, while snowball sampling was used to reach individuals in smaller or less accessible units, such as Maintenance or IT (Bryman, 2021). This hybrid approach ensured a representative, diverse sample of 306 valid responses out of an estimated 1,900 hotel employees, capturing a realistic snapshot of HRM practices during the peak operational season from June 11 to October 30, 2024.

Data were gathered using a structured questionnaire distributed through Google Forms, which provided participants with flexibility in completing it while ensuring strict anonymity in accordance with GDPR regulations. Closed-ended items were the main component of the questionnaire, which was divided into four sections: personal characteristics, living and working conditions, remuneration and benefits, and work motivation and performance evaluation. This design enabled systematic measurement, reduced respondent fatigue, and ensured comparability among functional units. Data analysis was performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), which is a widely recognized software for quantitative research in the social sciences (Liveris, 2008).

The research methodology emphasizes methodological rigor, feasibility, and contextual relevance. Stratified random sampling mitigated sampling error and enhanced the generalizability of findings, while the combination of formal HR access channels and

informal professional networks addressed potential response bias and accessibility challenges within seasonal hotel operations. The study also maintained high ethical standards, providing participants with informed consent, ensuring voluntary participation, and safeguarding anonymity, particularly in relation to sensitive questions concerning remuneration, workload, and performance evaluation.

This research contributes valuable insights into the structure, implementation, and perception of HRM systems in luxury seasonal hotels in Crete. By integrating pilot-tested, methodologically robust survey instruments with a carefully stratified sample, the dissertation offers a reliable and detailed account of HRM practices across functional departments, informing both academic research and managerial decision-making in the Greek hospitality sector. The findings underscore the critical interplay between organizational structures, departmental diversity, and employee experience, while also highlighting the importance of context-specific empirical research in advancing the understanding of HRM practices in service-driven industries.

3. CONCEPTUAL AND APPLIED PERSPECTIVES ON STATISTICS IN THE RESEARCH

Statistics is a comprehensive field encompassing not only numerical data but also the methodologies used to evaluate the reliability of information obtained from samples. Individuals encounter statistical information in their everyday lives, often unconsciously, through media, advertisements, sports performance reports, political opinion polls, and various other contexts (Norris

et al., 2012). The study of statistics allows researchers to summarize, interpret, and communicate complex information effectively, providing tools to identify patterns, relationships, and trends in data. According to Norris et al. (2012), statistical techniques can be broadly categorized into descriptive, inductive, and data mining methods.

This doctoral thesis primarily utilizes descriptive statistics, which summarize and present data in a clear and concise manner through tables, charts, and simple numerical formulas, transforming complex datasets into comprehensible indicators. Data mining techniques are also applied to identify trends and simplify extensive datasets, facilitating meaningful analysis and interpretation. In contrast, inductive statistics, which generalize sample findings to entire populations, are not employed in this study, as they do not align with the specific research objectives.

This doctoral research involved a selection of fifteen luxury seasonal hotels in Crete, where 306 employees filled out questionnaires. To analyze employee satisfaction, descriptive and non-parametric statistical techniques were utilized, including tables, graphs, histograms, Likert-type scales, and measures of central tendency and dispersion. By means of this approach, raw data could be synthesized effectively into meaningful insights, demonstrating how important descriptive and inferential statistical methods are in social science research (Norris et al., 2012). In summary, employing these statistical methods guarantees that the research results are rigorous, trustworthy, and interpretable.

CHAPTER III. RECOMMENDATIONS FOR ENHANCING HRM IN LUXURY HOTELS

1. RESEARCH RESULTS: ANALYSIS, EVALUATION, AND INTERPRETATION

Contemporary research in hospitality management increasingly relies on advanced statistical techniques and specialized software to process, visualize, and analyze complex datasets. Software packages such as SPSS, Statistica, SYSTAT, Jamovi, Minitab, SAS, and Statgraphics facilitate the management of large datasets, enabling researchers to perform analyses efficiently and with minimal computational error. However, statistical software is only as effective as the user's understanding of appropriate analytical methods, emphasizing the need for researchers to possess robust statistical literacy to avoid misapplication of techniques (Field, 2018). In the present study, SPSS was employed for the statistical processing of survey data, reflecting its widespread use in social sciences and organizational research.

Respondent Demographics

The sample comprised 306 hotel employees, with a slight predominance of women (51.96%) over men (48.04%). This distribution is largely attributable to the fact that the Housekeeping department was exclusively female, reflecting broader gender trends in hotel operations. The age distribution revealed a predominance of younger employees, with 44.12% aged 18–25 years and 36.93% aged 26–33 years. Middle-aged employees (34–41 years) accounted for 11.11%, while older age groups (42–49 years and 50+) comprised 4.25% and 3.59%, respectively.

Educational attainment varied, with the majority being graduates of professional training institutes (56.86%), followed by Lyceum graduates (18.95%) and university degree holders (18.30%). Postgraduate degree holders and high school graduates represented 5.23% and 0.65% of the sample, respectively.

The study further classified employees by department, revealing that the largest proportions worked in the Restaurant and Bar department (24.18%), Housekeeping (21.90%), and Kitchen (17.32%). The Reception department accounted for 11.76%, with other departments, including Maintenance, Security, Human Resources, General Management, Supplies, Animation, Spa Services, Marketing and Sales, Room Service, Finance and Accounting, and Special Events, displaying significantly lower representation (ranging from 0.65% to 4.90%).

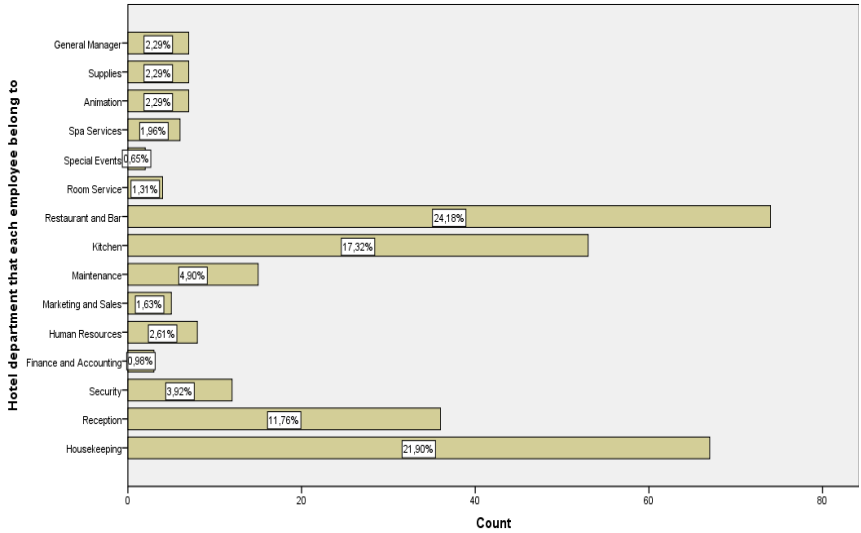


Figure 1. *Hotel Department Employees Belong to*
Source: Created by the author

The sample distribution based on job position is divided into four (4) categories. These categories are Lower Staff, Administrative Staff, Executive Staff and General Management. The largest percentage is occupied by the Lower Staff category and is 64.05%. The percentage for the Administrative Staff category is 29.91% and for the Executive Staff category the percentage amounts to 6.21%. General Management category gathers the lower percentage which is 2.29% where in absolute numbers only seven (7) General Managers responded to the research questionnaire.

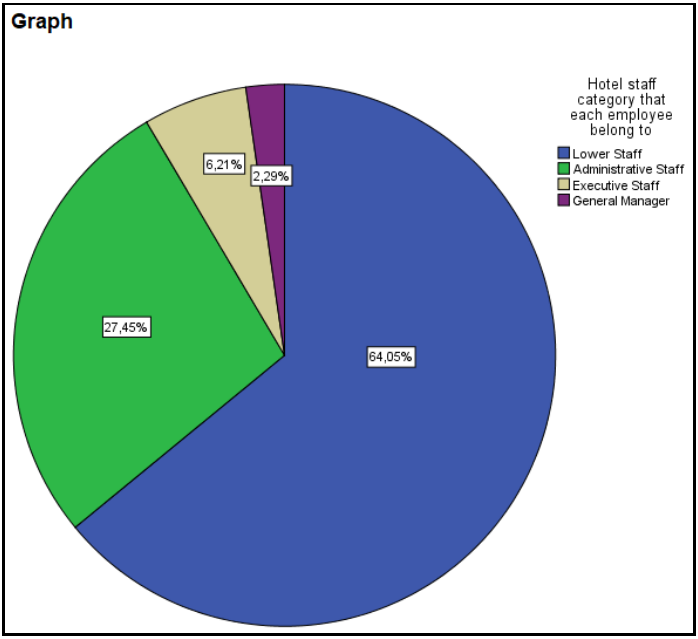


Figure 2. *Hotel Staff Category Each Employee Belong To*
Source: Created by the author

Factors Affecting Employee Satisfaction

The survey identified multiple factors influencing dissatisfaction with hotel living and working conditions. Staff accommodation emerged as the most significant factor, with 49.35% of respondents citing inadequate or overcrowded housing as a key concern. The practice of prioritizing applicants who possess personal accommodation reflects cost-saving strategies by hotel management, particularly in the context of a high-demand labor market where hotels recruit both local and foreign workers. The resulting overcrowding and substandard living conditions negatively impact employee satisfaction and well-being.

Food quality was identified as the second most crucial factor by 23.20% of respondents. This concern specifically relates to staff meals, which are usually of lower quality than those offered to guests. The difference in meal quality underscores a prevalent practice in high-end hotels, where operational budgets place greater importance on guest satisfaction than on the well-being of staff. Meal provision differed among hotels, with some offering only one meal per day, while all-inclusive establishments typically provided three meals. This highlights the absence of standardized policies for staff nutrition.

Workload was cited by 12.75% of employees, reflecting operational inefficiencies and understaffing. For example, in reception departments with high guest turnover, employees may be required to perform the work of multiple staff members due to insufficient personnel. Similarly, housekeeping departments face intensive workloads during high-season periods, with numerous arrivals and departures necessitating rapid room turnover. The findings underscore the importance of effective organizational

management and appropriate staffing levels to mitigate excessive workload and maintain service quality.

Medical care availability was highlighted by 4.25% of respondents, revealing limited access to on-site healthcare in seasonal hotel settings. Most hotels rely on external medical professionals, creating delays and perceptions of neglect among employees. Staff restaurant cleanliness accounted for 3.59% of dissatisfaction, with employees noting that the maintenance of staff dining areas does not match the standards maintained for guest facilities. Professional uniform quality (3.27%) and professional equipment (2.29%) were additional, albeit less frequently cited, factors influencing employee perception of work quality. Finally, working hours were considered the least problematic factor, with only 1.31% indicating dissatisfaction, suggesting that shift scheduling and hours were generally acceptable.

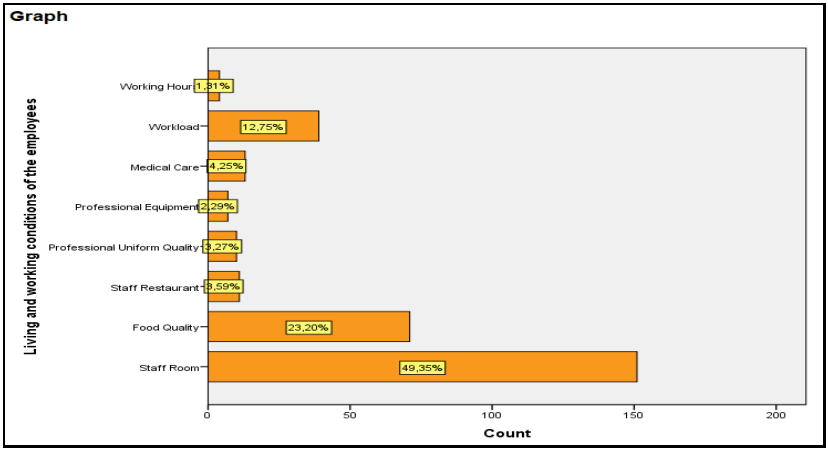


Figure 3. *Factors Affecting Employee Satisfaction*
Source: Created by the author

Remuneration and Benefits

The research also explores the remuneration and benefits of seasonal hotel employees, addressing eight specific questions. Fair and motivating compensation is crucial for effective employee performance and retention, as suggested by Adams' (1963) Equity Theory. According to this theory, perceived inequity between employees' inputs (time, effort, skills) and outcomes (salary, benefits) can reduce motivation, prompting employees to either adjust their inputs or seek enhanced rewards.

Analysis of the survey data indicates that most employees perceive the remuneration system as moderately fair. Specifically, 54.25% responded "a little" and 37.91% "very little" in relation to the correlation between effort and compensation. Only a small percentage of respondents expressed strong satisfaction with their remuneration. Regarding overtime work, a significant proportion of employees reported non-payment or underpayment, highlighting concerns over labor law compliance. Conversely, surcharges for night, holiday, and Sunday work are generally observed, reflecting partial adherence to legal requirements.

Tipping practices, while not universal, serve as an important supplementary income source and motivator for service employees, particularly in front-of-house roles such as reception, restaurant, and bar staff. In the sample, 75.25% of employees reported that their roles allow for tips, with most receiving below €100 per month. Additionally, hotels provide various forms of recognition and occasional extra rewards, such as "employee of the month" awards, gifts, or letters of recommendation. These non-monetary incentives can enhance employee motivation and loyalty,

aligning with Herzberg's motivational theory and emphasizing the multifactorial nature of satisfaction in luxury hotel employment.

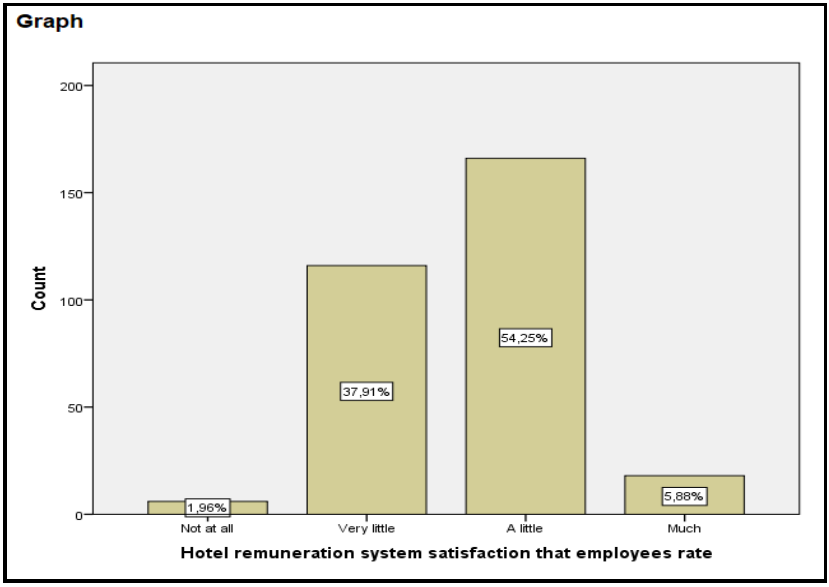


Figure 4. *Hotel Remuneration System*
Source: Created by the author

Motivation and Job Satisfaction

The study further investigates the primary motivational factors that drive hotel employees to perform effectively and remain in the industry. Using Herzberg's two-factor theory as a conceptual framework, the survey findings indicate that promotion and professional development constitute the most significant motivator, with 44.55% of respondents identifying it as critical. Salary (21.12%) and work environment (14.52%) were also identified as key factors. A Pareto analysis demonstrates that these three factors account for 80.19% of total employee motivation,

suggesting that management should focus on these elements to achieve the most substantial improvements in performance and retention.

GGraph

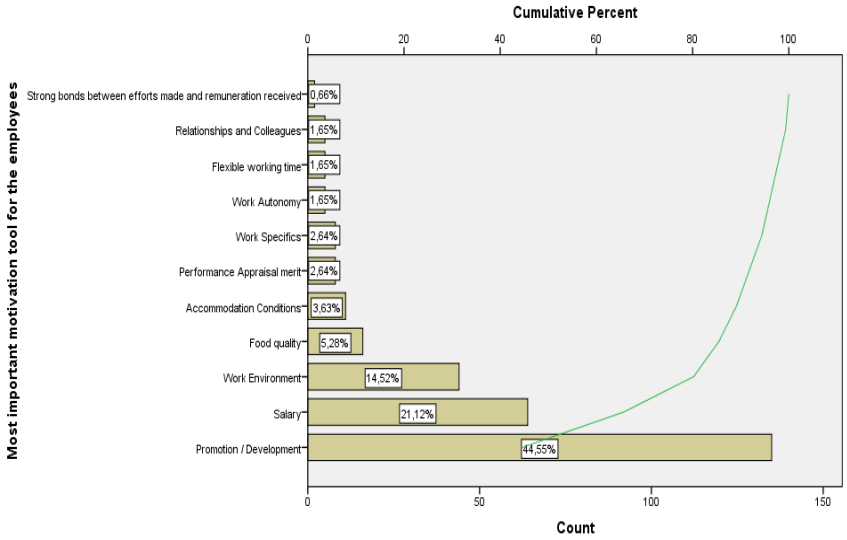


Figure 5. *Employees Motivation*
Source: Created by the author

Promotion and development opportunities resonate with Maslow's (1943) self-esteem and self-actualization needs, as employees seek recognition, prestige, and professional growth once basic and social needs are satisfied. Salary, while essential, is constrained by the financial structure of seasonal luxury hotels, which often have high fixed costs and variable demand. The work environment, including interpersonal relationships and departmental management, significantly influences employee

satisfaction and operational performance, emphasizing the role of effective leadership in fostering a positive organizational climate.

General Manager Profile and Demographics

The demographic analysis revealed a homogeneous profile among the General Managers. All respondents were older than 42 years, possessed significant professional experience exceeding nine years, and held higher education qualifications, with five having university degrees and two holding postgraduate qualifications. This aligns with previous literature suggesting that senior management roles in luxury hospitality require extensive career progression, formal education, and strategic expertise**.** The General Managers' responses reflect their broad understanding of organizational operations, financial management, and strategic HR planning, which contrasts sharply with the predominantly young (aged 18–33) and relatively inexperienced employee base.

In comparison, only 3.59% of the workforce had nine or more years of prior professional experience, highlighting the reliance of luxury hotels in Crete on relatively inexperienced personnel for operational roles. The majority of employees were at entry or early career stages, with 36.6% possessing less than one year of experience and 37.25% having 1–3 years. This distribution confirms the structural challenge faced by hotels in recruiting and retaining experienced seasonal staff, reflecting broader labor shortages in the Greek hospitality sector.

2. ESPA MODEL FOR EMPLOYEE SATISFACTION IN LUXURY SEASONAL HOTELS

The present study introduces the ESPA Model, Environment, Support, Performance, and Appreciation as an integrated analytical framework for understanding how different categories of workplace conditions shape employee attitudes, motivation, and retention. Although the hospitality literature has long emphasized the centrality of human capital for service quality the distinctive conditions of seasonal luxury hotels including intense workload fluctuations, highly diversified departments, multicultural staffing patterns, and time-compressed evaluation cycles require a context-specific framework. This study identifies critical discrepancies between managerial assumptions and employee experiences. Although the hospitality literature frequently highlights the roles of compensation, training, and managerial behavior, the fluctuating nature of seasonal hotel operations necessitates a more comprehensive framework capable of capturing the complexity of working conditions in high-end tourism environments characterized by fluctuating demand, diverse and temporary workforces, and stringent service expectations.

The ESPA Model's Performance and Appreciation pillars emerged as particularly significant, as they revealed the most pronounced gaps between how GMs perceive organizational systems and how frontline employees experience them. These pillars reflect not only administrative and relational processes but also the symbolic meaning of fairness, respect, and recognition within the organizational culture. Their influence extends across all aspects of employee satisfaction and retention, especially in

seasonal hospitality contexts where long-term security is limited and daily interpersonal exchanges heavily shape the psychological contract.

Environment

The first pillar, Environment, emphasizes the material, physical, and organizational conditions in which employees perform their duties. Variables include the adequacy of staff accommodation, quality and nutritional value of provided meals, ergonomics of uniforms and equipment, access to medical care, and perceptions of workload and shift scheduling. Survey results identify substantial discrepancies between the evaluations provided by GMs and operational personnel: while managers tended to assess accommodation, food, and staffing levels as "adequate," operational staff frequently reported dissatisfaction particularly with overcrowded housing, insufficient meal variety, and excessive workloads during high season.

This divergence highlights a structural asymmetry between decision-makers and frontline employees, demonstrating how hierarchical distance can obscure lived experiences in hospitality operations. These findings are theoretically consistent with Maslow's hierarchy of needs, which asserts that employees' physiological and safety needs must be fulfilled before higher-order motivators can come into play. There is also a significant correspondence with the Job Demands–Resources (JD-R) model: inadequate housing, excessive workloads, and restricted healthcare access serve as job demands that heighten burnout risk, while good-quality amenities and fair shift arrangements serve as resources that boost engagement. Thus, tackling environmental deficiencies is a

basic measure for enhancing satisfaction, lowering turnover, and sustaining service excellence.

Support

The second pillar, Support, captures financial and structural mechanisms such as fair pay, overtime compensation, bonuses, timely salary distribution, and tipping practices. The findings reveal consistent disparities between GMs and employees: managers expressed confidence in the fairness and adequacy of these systems, while operational staff frequently reported delayed overtime payments, unclear bonus criteria, and inequitable tipping opportunities. These perceptions underscore the centrality of fairness and transparency in shaping employee attitudes.

The Social Exchange Theory offers a robust interpretive framework: when employees feel that the organization's contributions like salaries, bonuses, or support systems are not commensurate with their efforts or expectations, the psychological contract deteriorates and engagement diminishes. The significance of perceived distributive justice is underscored, where satisfaction is shaped by peer comparisons instead of absolute pay levels. The differences in tipping between front-of-house and back-of-house staff highlight internal inequities that could weaken collaboration and unity within the organization. Consequently, Support embodies more than just economic assistance; it serves as a symbolic indicator of respect, fairness, and organizational justice.

Performance

The third pillar, Performance, focuses on mechanisms that enable employees to understand expectations, develop

professionally, and feel competent in their roles. Variables include performance appraisals, clarity of job descriptions, opportunities for training, and possibilities for career advancement, even within the constraints of seasonal work. Survey data indicate that employees place high value on constructive feedback, transparent evaluation systems, and clear promotion pathways. The importance of recognition and skill development aligns with Herzberg's motivator factors, which emphasize that intrinsic aspects such as achievement, recognition, and growth generate genuine satisfaction beyond hygiene factors like pay and working conditions.

In seasonal luxury hotels, where quick team integration and understanding of operational standards are essential, performance-related mechanisms are crucial for motivation. Workers who feel that their organization is committed to developing them show increased attachment, reduced absenteeism, and enhanced service consistency. On the other hand, ineffective communication of evaluations or promotion processes lacking transparency can diminish motivation and disrupt long-term workforce stability.

Appreciation

The fourth pillar, Appreciation, encompasses emotional and relational dimensions of satisfaction, including recognition, social support, positive team relations, and acknowledgment from supervisors. The survey reveals that employees who feel appreciated are significantly more engaged and willing to exceed formal job requirements an especially valuable outcome in luxury hospitality, where emotional labor and personalized service are essential. Appreciation serves as a critical job resource in the JD-R

framework, buffering high job demands and reducing burnout. The findings also resonate with research on organizational culture, which highlights the role of recognition in enhancing morale, strengthening belonging, and sustaining a supportive climate.

Appreciation captures the social and emotional dimensions of employee experience: praise, interpersonal relationships, and moral support. Unlike pay or workload, which can be objectively measured, appreciation reflects subjective perceptions of being valued, respected, and recognized. Seasonal luxury hotels rely heavily on emotional labor, making appreciation not merely desirable but essential for sustaining engagement and service quality.

3. RESEARCH-BASED RECOMMENDATIONS FOR HOTEL HR MANAGERS

Employee satisfaction is a decisive factor affecting service quality, organizational effectiveness, and long-term competitiveness in the hospitality sector. Luxury seasonal hotels, such as the five-star properties of Crete, face distinctive human resource management (HRM) challenges due to intense seasonality, high guest expectations, and heavy workloads characteristic of peak tourist periods. The current investigation identifies critical discrepancies between managerial and operational employees' perceptions concerning workload, remuneration fairness, communication quality, motivational priorities, evaluation credibility, and overall work climate. These findings align with prior research emphasizing the centrality of human resources in tourism and hospitality performance (Baum, 2015). The empirical contribution of this study is the introduction and validation of the ESPA Model (Environment, Support,

Performance, Appreciation), a context-specific theoretical structure for examining and improving employee satisfaction in seasonal luxury hotels.

One of the key discoveries pertains to perceptions of workload. Operational personnel, especially in frontline areas like housekeeping and reception, indicated issues of chronic understaffing, overwhelming task loads, and scarce chances for recovery during times of high pressure. In contrast, General Managers generally regarded staffing levels as sufficient, mirroring the well-documented disparity between leadership evaluations and operational realities. This difference underscores the need to embrace systematic workforce planning based on demand forecasting, queue modeling, and analysis of seasonal variations.

The study suggests that flexible staffing pools, cross-training initiatives, and job rotation schemes can help distribute workload more equitably, expand employees' skill sets, and reduce burnout echoing findings from hospitality workforce research that emphasize the connection between staffing adequacy and service quality. Continuous monitoring of absenteeism, turnover, overtime, and real-time employee feedback is recommended to ensure that staffing strategies remain dynamic and evidence-based. Such mechanisms reflect the broader strategic shift toward people analytics in HRM.

Another major area of dissatisfaction pertains to perceptions of remuneration fairness. While managers generally considered pay systems fair, a significant proportion of operational staff expressed low levels of satisfaction, identifying salary as their primary motivator. This divergence reflects well-established hierarchical differences in motivational priorities. The findings

support the implementation of transparent compensation frameworks linking remuneration to job responsibilities, competencies, and measurable performance criteria an approach consistent with best practice recommendations in strategic HRM (Armstrong, 2020). Regular benchmarking against local and international hospitality markets is essential to maintain competitive pay structures, particularly in destination regions where labour shortages and seasonal fluctuations intensify competition for qualified employees.

Another significant finding is the presence of communication gaps and discrepancies in perceptions of the work climate. While managers generally regarded organizational communication as clear and efficient, operational employees described a lack of information flow, low transparency, and interpersonal tensions in high-pressure departments. These findings bolster the classic service management literature that underscores the importance of internal communication in influencing employee experience, as well as contemporary research that connects psychological safety to performance outcomes. It is recommended to strengthen internal communication through regular departmental meetings, digital communication platforms, multilingual materials, structured feedback systems, and conflict-resolution training for supervisors.

The study also supports establishing mechanisms such as anonymous feedback portals and frequent climate surveys to promote upward communication and employee voice, consistent with the principles of participatory HRM and organizational justice. These interventions contribute to closing the perceptual gap between managerial and operational employees, fostering a more cohesive organizational culture.

The evaluation and performance management system also emerged as an area of concern. While General Managers regarded evaluations as fair, frequent, and tied to promotion or pay, many operational employees perceived them as symbolic formalities lacking meaningful consequences. This echoes broader critiques of performance appraisal systems that fail to connect assessments to actionable outcomes. To address these issues, the study recommends enhancing the transparency of evaluation criteria, integrating continuous rather than annual feedback, and linking results to tangible rewards such as career progression opportunities, salary adjustments, or skills development. Furthermore, investing in training evaluators on appraisal techniques, bias reduction, and constructive feedback aligns with research demonstrating that evaluator competence is essential to system credibility.

Differences in motivation across various hierarchical levels shed further light on the complexities surrounding employee satisfaction in luxury hotels. While managers placed greater importance on autonomy, development, and chances for strategic involvement, frontline staff focused on salary, working conditions, and immediate support. This pattern strengthens Herzberg's differentiation between hygiene factors and motivators, indicating the necessity for a dual motivational strategy. For operational employees, practical enhancements like better work conditions, performance-based bonuses, improved staff housing, and access to quality meals are crucial. For managers, the prospects of career advancement, leadership training, and greater involvement in strategic decisions are more compelling motivators. It is significant that both groups gain from recognition programs, participatory decision-making processes, and initiatives that bolster a shared

sense of purpose, in line with modern methods of employee engagement.

The findings also underscore the significance of employee well-being both physical and psychological in seasonal hospitality environments. Operational employees expressed concerns about staff accommodation, food quality, transportation, and access to healthcare, while managers considered these issues less impactful. This discrepancy reflects the broader literature on employee well-being in hospitality, which emphasizes the effects of housing, nutrition, and work–life balance on job satisfaction and service quality. The study recommends that HR managers integrate well-being initiatives into their strategic planning by improving staff dormitories, providing nutritious meals, offering mental health support, and organizing social activities that foster community. These recommendations align with research demonstrating that high levels of well-being contribute to reduced turnover intentions, improved morale, and enhanced guest satisfaction. Continuous evaluation through surveys, focus groups, and participatory design ensures the long-term sustainability of well-being policies.

The research demonstrates that employee satisfaction in Crete's five-star hotels is influenced by multifaceted HRM practices that require careful coordination. Persistent issues workload imbalance, remuneration inequity, communication breakdowns, evaluation doubts, motivational discrepancies, and divergent managerial operational perspectives highlight the necessity for evidence-based HR strategies. These findings echo the broader academic consensus that human resources represent the most critical asset in hospitality organizations (Baum, 2015).

Consequently, HR managers need to transition from administrative positions to strategic roles, employing workforce analytics, participatory decision-making, and integrated well-being policies to improve employee outcomes and service excellence. The implications reach beyond Crete, providing valuable insights for luxury hotels in other seasonal tourism destinations where service quality is closely linked to employee experience. Utilizing the ESPA Model enables hotel organizations to develop more coherent HR strategies, reduce employee turnover, enhance organizational culture, and secure a sustainable competitive edge in the face of an increasingly demanding and dynamic global tourism environment.

CONCLUSION

The findings emerging from the three chapters of this doctoral dissertation highlight the decisive role of Human Resources Management (HRM) in the operational, social, and economic sustainability of luxury seasonal hotels. They also underscore the structural particularities of hotel labour, especially in seasonal tourism destinations such as Crete, where the nature of work, employment stability, and labour conditions differ significantly from year-round hospitality contexts. The empirical research involved employees of all hierarchical levels operational staff, supervisors, executives, and general managers excluding only trainees. Focusing exclusively on luxury five-star hotels across all prefectures of Crete ensured a controlled research environment free from the more widespread labour-law violations and precarious employment practices associated with lower-category hotels, a concern extensively discussed in the tourism labour literature.

This research aimed to assess the living and working conditions, systems of remuneration, motivations, and performance evaluation practices in this particular sector. The study used a quantitative research strategy, employing a structured questionnaire created with Google Forms, in accordance with established methodological recommendations for hospitality research. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics 24, and inferential statistical methods were employed to identify patterns and examine relationships among variables. The reliability, precision, and comparability of responses were ensured by the structured questionnaire format, in accordance with survey methodology standards.

The quantitative analysis revealed consistent dissatisfaction among employees concerning core living conditions, particularly staff accommodation, followed by food quality. The centrality of housing in seasonal hospitality work has been widely documented: workers often relocate for 4-6 months, making accommodation quality a key determinant of well-being, performance, and retention. Poor living conditions function as job demands contributes to emotional exhaustion and reduced engagement. Staff food quality, though a universal issue across industries, emerged as a secondary dissatisfaction factor, consistent with findings that basic physiological needs strongly shape employee morale in hospitality.

Regarding motivation, promotion and professional development constituted the strongest motivator followed by salary. This aligns with Herzberg's motivation–hygiene theory, which distinguishes between extrinsic hygiene factors (e.g., pay) and intrinsic motivators (e.g., growth, recognition) that drive satisfaction and performance. Employees sought opportunities for advancement as a means of fulfilling esteem needs. However, salary remained a critical factor, especially in seasonal environments where employment duration is limited. Research confirms that compensation becomes more salient when work is intense, short-term, and dependent on high physical and emotional demands.

The analysis of remuneration practices revealed that approximately half of participants earned €1000–€1300 per month, while 36% earned €700–€1000 figures paid only for the operational season. Outside the operational period, eligibility for

unemployment benefits depended on meeting state requirements. These findings reflect broader concerns about income instability and precarity among seasonal tourism workers in Mediterranean destinations. Furthermore, only 25% reported receiving proper overtime payment, confirming systematic underreporting and under-compensation of overtime a phenomenon well documented in Greek hospitality labour practices.

Tipping patterns varied by hotel department, consistent with empirical evidence demonstrating that guest-facing employees such as restaurant and bar staff receive higher gratuities than back-of-house staff. In the present study, half of respondents received less than €100 in monthly tips, 36% received €100–€200, and very few exceeded €300. Such disparities highlight ongoing inequalities within hotels and align with research on the differential distribution of service gratuities in luxury properties.

It was generally believed that employee evaluation practices were based on merit and worked properly. In the hospitality industry, the credibility of evaluation systems is crucial because it directly affects how fairness, commitment, and performance are perceived. Still, qualitative remarks in the study suggested that evaluations could be bolstered by transparency, consistency, and feedback mechanisms an argument often put forth in HRM scholarship.

Specialization and training emerged as major structural deficits. Many employees lacked formal training or foreign language skills gaps that undermine service quality, productivity, and competitiveness. International hospitality research repeatedly emphasizes the importance of vocational education, continuous

training, and professional accreditation for maintaining service standards in luxury hotels. The Greek tourism sector has long been criticized for insufficient alignment between vocational training systems and the actual needs of the labour market.

The average length of employment was six months, and it showed a decline, leading to staffing shortages and instability problems noted in seasonal tourism areas worldwide. Suggested measures encompassed raising unemployment benefits, fostering off-season tourism (like conferences), and broadening the spectrum of local economic activities. These recommendations mirror global policy discussions regarding the stabilization of seasonal labor markets via both governmental and private initiatives.

The dissertation further explored the feasibility of performance-linked pay. While establishing a special wage scale for hotel workers may be impractical, productivity-linked incentive systems such as revenue-linked bonuses for receptionists or cost-efficiency bonuses for housekeeping are widely used internationally and shown to improve employee engagement and financial outcomes. The research also addressed salary payment delays one of the most persistent labour-law violations in Greek hospitality. Strengthening enforcement mechanisms, increasing fines, and improving staffing in labour inspection agencies such as SEPE and EFKA are imperative. The limited capacity of labour inspection bodies has been recognized as a structural barrier to labour rights protection in Southern European tourism economies.

Staffing inadequacies were shown to directly affect both employee morale and service quality. Literature demonstrates that understaffing increases guest dissatisfaction and reduces

productivity, creating a downward spiral of declining service quality and reduced profitability. The study recommends the establishment of minimum staff-to-guest ratios, already implemented in several countries to protect both workers and consumers. Systemic violations of the five-day work week, overtime regulations, and insurance contributions were also identified. The research highlighted deficiencies in physical working conditions, including hygiene, equipment availability, shelter, uniforms, and access to medical care. These findings align with studies showing that frontline hospitality workers are disproportionately exposed to physically demanding and stressful conditions, with direct impacts on health outcomes.

The emergence of unionization proved crucial for protecting workers' rights, especially in situations with weak state enforcement. The literature consistently highlights the importance of collective representation in raising wages, decreasing exploitation, and improving working conditions in the tourism sector. It was discovered, however, that hotel owners' meddling in HRM choices restricts the effectiveness of supervisors and managers in hotels. Studies show that conflicts between owners and managers are frequent in Mediterranean hotels operated by families, and these can weaken the effectiveness of professional HRM practices.

Medical coverage and pension eligibility are two more domains that necessitate government action. Due to their brief employment duration, seasonal workers find it challenging to fulfill contribution criteria. In countries like Spain and Portugal, acknowledging periods of unemployment as pensionable service

could serve as a motivation for stable employment. In other EU countries where social dialogue among employers, employees, and the state is already well-established, matters such as working hours, maternity protection, disability allowances, health care, and vocational training could be discussed.

The dissertation demonstrates that the sustainability of luxury seasonal hotels is inseparable from the well-being, motivation, and professional development of their human resources. Human labour, as consistently emphasized across tourism research, constitutes the core of hospitality value creation. All stakeholders the state, employers, employees, and educational institutions must recognize the strategic importance of HRM in seasonal hotels and collaborate to improve working conditions, stabilize employment, strengthen training pathways, and establish a modern labour relations framework. Failure to do so perpetuates a cycle of understaffing, low morale, reduced service quality, and declining competitiveness while effective intervention can generate enduring benefits for workers, enterprises, and the tourism economy as a whole.

III. SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

1. Creation of a thorough and contextually tailored methodological framework for investigating employee satisfaction in luxury seasonal hotels, utilizing both quantitative and qualitative tools designed for the hospitality sector.

2. Creation and verification of the ESPA Model, which offers a systematic and novel method for examining and improving employee satisfaction in luxury hotels on Crete.

3. Based on rigorous statistical analyses (ANOVA, regression, non-parametric methods), the empirical identification of factors that influence employee satisfaction, which encompasses demographic, organizational, and contextual variables.

4. Contributing to theoretical discussions by applying and integrating classic theories of motivation and satisfaction within the context of seasonal luxury hospitality businesses.

5. Development of practical recommendations for HR managers in luxury hotels, providing actionable policies aimed at enhancing staff motivation, retention, and satisfaction, especially for younger and seasonal employees.

6. Offering policy-level recommendations for the tourism sector and governmental institutions related to social dialogue, acknowledgment of seasonal work, and enhancement of hotel employees' living and working conditions.

7. Contributing to the academic discourse in Human Resource Management and Tourism through the provision of unique empirical insights from luxury hotels in Crete.

IV. AUTHOR'S PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

1. Papakonstantinou. E. M. (2025). Features and Trends of Greece Tourism Industry, *International Journal of Social Science and Economic Research, Vol. 10, Iss. 1, pp. 58-77,* DOI: 10.46609/IJSSER. 2025.v10i01.004

2. Papakonstantinou, E. M. (2024). The Influence of the External Environment on the Functions of the Tourist Destination: The Case of Crete and Elounda Beach Hotel & Villas, *Journal of Entrepreneurship, Vol. XII, Iss. 2, pp. 41-49*, DOI: 10.37708/ep.swu.v12i2.3

3. Papakonstantinou, E. M. (2024). Luxury Tourism and Hospitality Employees, *Athens Journal of Tourism, Vol. 11, Iss. 4, pp. 307-322*, DOI: 10.30958/ajt.11-4-4

4. Papakonstantinou, E. M. (2024). Sustainability in Travel and Tourism Industry at Greece, *Journal of Economics & Law, Vol. VI, Iss. II, pp. 18-29*, DOI: 10.37708/el.swu.v6i2.2

5. Papakonstantinou, E. M. (2024). Human Resources Management Strategies for Service Businesses, *International Journal in Knowledge, Vol. 67, pp. 89-94*