

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ  
ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ  
Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΛΙΝΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ ΚΩΣΤΕΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΛΙΝΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ ΚΩΣΤΕΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	7
Summary.....	8
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>9</b>
1.1. Γενικά.....	9
1.2. Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων της εργασίας.....	10
<b>Κεφάλαιο 2: Παρακίνηση: Θεωρητική προσέγγιση.....</b>	<b>11</b>
2.1. Η έννοια της παρακίνησης.....	11
2.2. Θεωρίες περιεχομένου.....	12
2.2.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - Maslow.....	12
2.2.2. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών - McClelland.....	14
2.2.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων - Herzberg.....	16
2.2.4. Η θεωρία X και η θεωρία Y - McGregor.....	17
2.2.5. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης - Alderfer.....	18
2.3. Θεωρίες διαδικασιών.....	19
2.3.1. Η θεωρία της ενίσχυσης - Skinner.....	19
2.3.2. Η θεωρία των προσδοκιών - Vroom.....	20
<b>Κεφάλαιο 3: Κίνητρα.....</b>	<b>21</b>
3.1. Τι είναι τα κίνητρα.....	21
3.2. Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.....	21
3.2.1. Η σημασία των κινήτρων.....	21
3.2.2. Ο ρόλος των κινήτρων στη διαδικασία παρακίνησης.....	22
3.2.3. Μορφές κινήτρων για εργασία.....	23

3.2.4. Συμπεράσματα.....	24
--------------------------	----

**Κεφάλαιο 4: Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση ως παράγοντες αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων.....26**

4.1. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.....	26
---	----

4.1.1. Εισαγωγή.....	26
----------------------	----

4.1.2. Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση».....	26
--	----

4.1.3. Η έρευνα του Elton Mayo.....	27
-------------------------------------	----

4.2. Οργανωσιακή δέσμευση και απόδοση.....	28
--	----

4.2.1. Τι είναι η οργανωσιακή δέσμευση.....	28
---	----

4.2.2. Πώς αναπτύσσεται η οργανωσιακή δέσμευση.....	29
---	----

**Κεφάλαιο 5: Η οικονομική κρίση και η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Κύπρο.....32**

5.1. Η σύγχρονη παγκόσμια οικονομική κρίση.....	32
---	----

5.2. Ο αντίκτυπος της διεθνούς ύφεσης στην Κύπρο.....	32
---	----

5.3. Η κυπριακή ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	33
--	----

**Κεφάλαιο 6: Η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας.....36**

6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας.....	36
-------------------------------------	----

6.1.1. Διεξαγωγή της έρευνας.....	36
-----------------------------------	----

6.1.2. Δομή του ερωτηματολογίου.....	37
--------------------------------------	----

6.1.3. Σκοπός της έρευνας.....	38
--------------------------------	----

6.1.4. Περιορισμοί της έρευνας.....	38
-------------------------------------	----

6.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	39
--	----

6.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.....	39
--	----

6.2.2. Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοση των συμμετεχόντων.....	41
--	----

6.2.3. Αξιολόγηση της σπουδαιότητας οκτώ παραγόντων παρακίνησης.....	42
6.2.4. Βαθμός ικανοποίησης από την παροχή των οκτώ παραγόντων παρακίνησης.....	46
<b>Κεφάλαιο 7: Συζήτηση - Ειδικά συμπεράσματα.....</b>	<b>51</b>
7.1. Η εκτίμηση των εργαζομένων για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοσή τους.....	51
7.2. Σύγκριση της σπουδαιότητας των παραγόντων παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από αυτούς.....	51
7.3. Η αξιολόγηση της σπουδαιότητας των οκτώ παραγόντων παρακίνησης με βάση την εργασιακή πείρα των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	54
<b>Κεφάλαιο 8: Γενικά συμπεράσματα και εισηγήσεις.....</b>	<b>61</b>
8.1. Γενικά συμπεράσματα.....	61
8.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	62
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>64</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>68</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στα χρόνια της οικονομικής κρίσης: Η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει τον βαθμό σπουδαιότητας οκτώ παραγόντων παρακίνησης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχείων στην Αγία Νάπα καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης από την παροχή αυτών. Επιπρόσθετα η έρευνα ζητούσε την άποψη των υπαλλήλων για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοσή τους.

Αρχικά, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες παρακίνησης, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Στη συνέχεια για να απαντηθούν τα ερωτήματα της μελέτης, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή 84 ξενοδοχοϋπαλλήλων που εργάζονται σε πεντάστερα και τετράστερα ξενοδοχεία της Αγίας Νάπας. Η έρευνα έγινε με τη διανομή ερωτηματολογίου που αποτελείτο από 23 ερωτήσεις.

Από την έρευνα εξήχθησαν τα πιο κάτω συμπεράσματα: Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης και η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους είναι τα σημαντικότερα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής τους, ενώ τα λιγότερο σημαντικά είναι η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών και οι ευκαιρίες για ανέλιξη. Επιπρόσθετα, η αναγνώριση της προσπάθειας από τον προϊστάμενο είναι το σημαντικότερο κίνητρο για τους υπαλλήλους που έχουν εμπειρία από 0-3 έτη στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, ενώ για τους υπαλλήλους που έχουν εμπειρία περισσότερη από 20 χρόνια το σημαντικότερο κίνητρο είναι η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών.

## **SUMMARY**

### **Human Resource Management during the financial crisis; Satisfaction and performance of employees in hotel industry**

The aim of this thesis is to examine the degree of importance of eight motivational factors for the hotel-employees of five-stars and four-stars hotels in Ayia Napa and the degree of their satisfaction from these factors. Moreover, the research asked the opinion of employees for the affection of financial crisis to their work performance.

Firstly, through an overview of previous research, the most important motivation theories, the meaning of job satisfaction and the meaning of organizational commitment are presented. Therefore, in order to get the questions of this thesis answered, a research was accomplished. Eighty-four hotel employees who work in five-stars and four-stars hotels in Ayia Napa took part in the research. Twenty-three questions were included in the questionnaire.

The research showed that; cooperation among employees and interesting nature of work are the most important motives for the increase of their productivity and work performance. The less important motives are freedom of assumption of initiatives and the chances for advancement. Moreover, recognition of personal effort from their boss is the most important motive for employees who have experience up to 3 years in the hotel industry. The most important motive for employees who have experience longer than 20 years is the freedom of assumption of initiatives.



# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. Γενικά

Η βιβλιογραφία έδειξε πως δεν πραγματοποιήθηκε προηγουμένως καμία έρευνα που να αφορά τους παράγοντες παρακίνησης των ξενοδοχοϋπαλλήλων της περιοχής της Αγίας Νάπας. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα ούτως ώστε να αξιολογήσει τους παράγοντες που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την απόδοση των εν λόγω εργαζομένων.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή 84 ξενοδοχοϋπαλλήλων της περιοχής που εργάζονται σε πεντάστερα και τετράστερα ξενοδοχεία της Αγίας Νάπας. Διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο με το οποίο καλούνταν να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα οκτώ παραγόντων παρακίνησης καθώς επίσης και το βαθμό ικανοποίησής τους από αυτούς. Τα τρία ερωτήματα στα οποία επικεντρωνόταν η έρευνα ήταν η προσωπική εκτίμηση των ξενοδοχοϋπαλλήλων για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διάθεσή τους για εργασία, η αξιολόγηση της σπουδαιότητας οκτώ παραγόντων παρακίνησης και τέλος η ικανοποίηση των ξενοδοχοϋπαλλήλων από την ύπαρξη των παραγόντων αυτών στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η έρευνα έδειξε ότι η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης και η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους είναι τα σημαντικότερα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής τους, ενώ τα λιγότερο σημαντικά είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών και οι ευκαιρίες για ανέλιξη. Η έρευνα εξέτασε ακόμη αν η συνολική εμπειρία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία των εν λόγω εργαζομένων παίζει ρόλο σε σχέση με τη σπουδαιότητα των κινήτρων. Το συμπέρασμα που εξήχθη είναι ότι η αναγνώριση από τον προϊστάμενο είναι το σημαντικότερο κίνητρο για τα άτομα που έχουν εμπειρία από 0-3 έτη στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, ενώ για τα άτομα που έχουν εμπειρία περισσότερη από 20 χρόνια είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Λόγω της έκτασης της διατριβής, το θέμα περιορίστηκε στο να εξετάσει τους παράγοντες παρακίνησης υπαλλήλων που εργάζονται σε ξενοδοχεία συγκεκριμένων κατηγοριών και που βρίσκονται σε συγκεκριμένη περιοχή. Επιπρόσθετα για τη διεξαγωγή ανάλογης έρευνας με τη συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού ξενοδοχοϋπαλλήλων που εργάζονται και σε άλλες περιοχές της Κύπρου, θα απαιτούνταν πιο εξειδικευμένα εργαλεία

για την ακριβή ανάλυση του μεγάλου όγκου δεδομένων και κατ' επέκταση περισσότερος χρόνος.

## **1.2. Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων της εργασίας**

Αρχικά (κεφάλαιο 2) προσεγγίζεται θεωρητικά η έννοια της παρακίνησης. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται σαφές ότι η παρακίνηση αποτελεί μία έννοια σύνθετη και για τον λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες που προσπάθησαν να εξηγήσουν τη διαδικασία αυτή. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές από αυτές. Ακολούθως (κεφάλαιο 3) γίνεται μια σύντομη αναφορά στον ορισμό των κινήτρων, αποδίδεται η σημασία των κινήτρων και παρουσιάζονται οι βασικές μορφές αυτών. Επισημαίνεται πως τα κίνητρα βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με την εποχή και τις συνθήκες που επικρατούν. Στο επόμενο μέρος (κεφάλαιο 4) αποσαφηνίζονται οι όροι της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και κατόπιν τονίζεται τόσο η σπουδαιότητά τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όσο και η άμεση συσχέτισή τους με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στην οικονομική κρίση και στον αντίκτυπό της στην Κύπρο και κατόπιν μια ιστορική αναδρομή στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου. Στη συνέχεια (κεφάλαιο 6) περιγράφεται η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε για τον σκοπό της έρευνας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Στο έβδομο κεφάλαιο προσεγγίζονται συγκεκριμένες μεταβλητές της έρευνας. Πρώτον γίνεται σύγκριση της σπουδαιότητας οκτώ παραγόντων παρακίνησης, όπως τους αξιολόγησαν οι συμμετέχοντες, και του βαθμού ικανοποίησής τους (των ξενοδοχοϋπαλλήλων) από την ύπαρξη αυτών στον εργασιακό τους χώρο. Δεύτερον ελέγχεται η σπουδαιότητα των οκτώ παραγόντων παρακίνησης σε συνάρτηση με τα χρόνια εμπειρίας των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Στο όγδοο κεφάλαιο εξάγονται γενικά συμπεράσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο θέμα.

## 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1. Η έννοια της παρακίνησης

Η Βιομηχανική Επανάσταση άλλαξε ριζικά τόσο τις οικονομικές όσο και τις κοινωνικές συνθήκες του 19ου αιώνα. Την οικοτεχνία αντικατέστησε η παραγωγή στα εργοστάσια, τα οποία εδραιώθηκαν στην αντίληψη των ανθρώπων ως οι νέοι χώροι παραγωγής. Η μαζική συγκέντρωση τόσο πολλών εργατών σε ένα χώρο έφερε στην επιφάνεια ζητήματα που μέχρι τότε δεν υπήρξε η ανάγκη να αναλυθούν. Τέτοια θέματα ήταν οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων (Κολιόπουλος, Σβολόπουλος, Χατζηβασιλείου, Νημάς και Σχολινάκη-Χελιώτη, χ.χ.).

Λίγο αργότερα, τον 20ό αιώνα, οι θεωρητικοί των οικονομικών επιστημών ασχολήθηκαν έντονα με την έννοια της παρακίνησης. Αναζητούσαν να βρουν ποιες ανάγκες προσπαθούσε να καλύψει ο άνθρωπος μέσα από την εργασία και συνάμα τι θα τον παρακινούσε να εργαστεί πιο αποδοτικά. Όλη αυτή η ενασχόληση με την έννοια της παρακίνησης οδήγησε στη διατύπωση ορισμών και στην ανάπτυξη θεωριών γύρω από το θέμα.

Ο Camilleri (2007, σελ. 358) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «υπάρχουν δεκαπέντε θεωρίες παρακίνησης στη βιβλιογραφία που υποστηρίζουν τριάντα δύο εννοιολογικές παραλλαγές». Η αδυναμία επικράτησης ενός και μόνο ορισμού για τον όρο «παρακίνηση» δηλώνει ακριβώς και την πολυδιάστατη μορφή της έννοιας (Camilleri, 2007). Η παρακίνηση σχετίζεται με την ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου χωριστά και αυτό είναι που την καθιστά πολύπλοκη.

Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν κατά καιρούς να προσδιορίσουν την έννοια της παρακίνησης. Οι Mathe, Ravie και O'Keeffe (2012, σελ. 3) περιγράφουν την παρακίνηση ως «μια εσωτερική δύναμη που κινητοποιείται από τη θέληση για επίτευξη στόχων που θα ικανοποιήσουν μια σειρά προσωπικών αναγκών και αξιώσεων». Προσθέτουν μάλιστα ότι «η παρακίνηση δίνει στον άνθρωπο το αρχικό ερέθισμα για την εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καθορίζει τη διαμόρφωσή της, την ένταση της προσπάθειας και την επιμονή κατά την πάροδο του χρόνου» (Mathe et al., 2012, σελ. 3). Την ίδια άποψη συμμερίζονται οι Reis και Geller (2010, σελ. 45) που παραθέτουν τον εξής ορισμό: «παρακίνηση είναι το σύνολο των διαδικασιών που αιτιολογούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου για την επίτευξη ενός στόχου».

Οι Newell και Grashina (2004, σελ. 143) ορίζουν την παρακίνηση ως «τη διαδικασία που ωθεί ένα άτομο να λειτουργήσει ενεργά ώστε να επιτύχει ορισμένους στόχους» ενώ οι Sims, Veres, Jackson και Facticeau (2001, σελ. 110) αναφέρουν ότι «παρακίνηση είναι η διαδικασία της ικανοποίησης των εσωτερικών αναγκών μέσω των πράξεων και της συμπεριφοράς». Από την άλλη, οι Allen και Gilmore (1993) δίνουν δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες της παρακίνησης. Ένας ψυχολόγος ενδιαφέρεται να μελετήσει τις ενδότερες ορμές που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά ένας διευθυντής επιχείρησης αναρωτιέται πώς θα κατευθύνει τους υφιστάμενούς του για να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης (Allen και Gilmore, 1993). Επίσης, η Duhme (2012, σελ. 18) αναφέρει μεταξύ άλλων έναν απλουστευμένο ορισμό: «παρακίνηση είναι η αιτία της δράσης ή της συμπεριφοράς με ένα συγκεκριμένο τρόπο».

Οι ορισμοί που παρουσιάστηκαν αμέσως πιο πάνω είναι ενδεικτικοί όλων όσων υπάρχουν στη βιβλιογραφία και μεταφέρουν επαρκώς το εννοιολογικό πλαίσιο της «παρακίνησης». Μελετώντας λοιπόν τους ορισμούς αυτούς διαπιστώνει κανείς δύο πράγματα: αφενός ότι η διαδικασία της παρακίνησης προϋποθέτει την ύπαρξη αναγκών και αφετέρου ότι επιδρά στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου.

Πέρα από τους ορισμούς αναπτύχθηκαν και αρκετές θεωρίες για την παρακίνηση. Οι ερευνητές τις κατατάσσουν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά στις θεωρίες περιεχομένου και περιλαμβάνει τις θεωρίες που καταπιάνονται με την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών (Camilleri, 2007). Οι πιο σημαντικές θεωρίες περιεχομένου διατυπώθηκαν από τους A. Maslow, D. C. McClelland, F. Herzberg, D. McGregor και C. P. Alderfer. Η δεύτερη κατηγορία εμπερικλείει τις θεωρίες διαδικασιών. Πρόκειται για τις θεωρίες εκείνες που εξετάζουν πώς διαμορφώνεται η συμπεριφορά του ατόμου (Camilleri, 2007). Στις θεωρίες διαδικασιών εμπίπτουν οι θεωρίες των B. F. Skinner, V. Vroom, J. S. Adams, E. E. Lawler-L. W. Porter και E. Locke-G. Latham.

## **2.2. Θεωρίες περιεχομένου**

### **2.2.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - Maslow**

Η πλέον διαδεδομένη θεωρία παρακίνησης στη σχετική βιβλιογραφία είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών. Αναπτύχθηκε το 1943 από τον ψυχολόγο Abraham Maslow

και πρόκειται για την πρώτη θεωρία παρακίνησης που διατυπώθηκε ποτέ (Mathe et al., 2012· Myles, 2014). Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η θεμελίωση όλων των μεταγενέστερων θεωριών παρακίνησης.

Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα ανθρωπίνων αναγκών· οι φυσιολογικές ανάγκες, η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη για αγάπη και κοινωνική αποδοχή, η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Τα πέντε επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών αποτελούν τις βαθμίδες μίας πυραμίδας (Allen και Gilmore, 1993· Harris και Kleiner, 1993· Mathe et al., 2012· Myles, 2014).



Πηγή: Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999, υποκεφ. 3.3.2.2. (σχήμα 3.10.).

Όπως φαίνεται στο πιο πάνω σχήμα, ο άνθρωπος παρακινείται πρωτίστως από τις φυσιολογικές του ανάγκες. Προσπαθεί να εξασφαλίσει νερό, τροφή, καταφύγιο, ύπνο· δηλαδή, ό,τι είναι απαραίτητο για την επιβίωσή του (Myles, 2014). Στη συνέχεια καταπιάνεται με τις ανάγκες εκείνες που η ικανοποίησή τους θα του προσφέρει το αίσθημα της ασφάλειας. Αυτές αφορούν αφενός στη διασφάλιση της σωματικής υγείας και ευημερίας και αφετέρου στην προοπτική της οικονομικής ανεξαρτησίας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Allen και Gilmore, 1993). Στην τρίτη βαθμίδα της πυραμίδας βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Ως κοινωνικό ον ο άνθρωπος αποζητά αγάπη και αποδοχή, ενώ παράλληλα επιδιώκει την αλληλεπίδραση και τη δημιουργία σχέσεων με τους συναθρώπους του (Allen και Gilmore, 1993). Έπειτα προκύπτει η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό. Όπως

αναφέρουν οι Allen και Gilmore (1993), ο άνθρωπος χρειάζεται να πιστέψει στον εαυτό του και στις ικανότητές του· συνάμα όμως επιθυμεί να αναγνωρίσουν και οι άλλοι την αξία του. Την κορυφή της πυραμίδας καταλαμβάνει η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Σε αυτό το επίπεδο ο άνθρωπος θέλει να αξιοποιεί τις δυνατότητές του στο έπακρο, να αντιμετωπίζει συνεχώς νέες προκλήσεις, να εξελίσσεται, να δημιουργεί (Mathe et al., 2012). Έτσι, αισθάνεται πλήρης και εσωτερικά ισορροπημένος.

Η θεωρία του Maslow είναι ευρέως γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο σε παγκόσμια κλίμακα. Οι επιχειρήσεις-εργοδότες λαμβάνουν υπόψη την ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών και εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές παρακίνησης των υπαλλήλων τους (Allen και Gilmore, 1993· Mathe et al., 2012). Πέρα από την καταβολή ενός επαρκούς μισθού φροντίζουν να δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας, ώστε να ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων. Παράλληλα, το αίσθημα της ασφάλειας ενισχύεται με την ένταξη σε ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, τη μόνιμη απασχόληση και το σύστημα υποβολής παραπόνων. Οι κοινωνικές ανάγκες καλύπτονται από τη φυσική αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους. Επίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καλλιεργούν τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους υπαλλήλους τους. Οι προαγωγές, οι αυξήσεις μισθών και οι βραβεύσεις είναι μόνο μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους οι εργοδότες αναγνωρίζουν τη συμβολή και την προσφορά των υφισταμένων τους. Έτσι τονώνεται η αυτοεκτίμηση και ο αυτοσεβασμός των εργαζομένων. Όσον αφορά στην ανάγκη του ανθρώπου για αυτοπραγμάτωση, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ή αναθέτουν σε αυτούς καθήκοντα που απαιτούν ειδικές δεξιότητες.

Στον αντίποδα βρίσκονται έρευνες που υποστηρίζουν ότι, ενώ η θεωρία του Maslow είναι λογικά διατυπωμένη, η πρακτική της εφαρμογή χωλαίνει. Οι Newell και Grashina (2004) επισημαίνουν ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν εκδηλώνονται παντού και πάντοτε με τον ίδιο τρόπο, αλλά επηρεάζονται από παράγοντες όπως η υπάρχουσα κατάσταση στην επιχείρηση, η φύση της εργασίας και η ηλικία του ατόμου. Ο Mathe κ.ά. (2012) αναφέρουν ότι ακόμα και η σπουδαιότητα της κάθε ανάγκης διαφέρει από χώρα σε χώρα. Άλλωστε, ο ίδιος ο Maslow, είκοσι χρόνια μετά τη δημοσίευση της θεωρίας του, εξέφρασε το παράπονο ότι δεν προσπάθησε κανείς μέχρι τότε να τη βελτιώσει ουσιαστικά παρά την υιοθετούσαν όλοι ως είχε αρχικά διατυπωθεί (Dye, Mills και Weatherbee, 2005).

### **2.2.2. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών - McClelland**

Ο ψυχολόγος David Clarence McClelland ανέπτυξε τη δική του θεωρία περί παρακίνησης το 1953 (Mathe et al., 2012). Σύμφωνα με αυτήν, η ανθρώπινη συμπεριφορά παρακινείται από τρεις διαφορετικές ανάγκες (Allen και Gilmore, 1993). Ο άνθρωπος αποκτά τις ανάγκες αυτές κατά τη διάρκεια της ζωής του, από την πορεία του προς την ωριμότητα, τις εμπειρίες του και τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον. Ο McClelland υποστήριξε ότι καθεμία από τις ανάγκες αυτές εκδηλώνεται με διαφορετική ένταση.

Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών είναι η μια από τις τρεις ανάγκες που εμφανίζονται στον άνθρωπο (Allen και Gilmore, 1993· Reis και Geller, 2010). Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να χτίζει φιλικές σχέσεις με τον κοινωνικό και επαγγελματικό του περίγυρο. Στον επαγγελματικό χώρο, τα άτομα που έχουν εντονότερη αυτή την ανάγκη τείνουν να επιζητούν την αποδοχή των άλλων, ενώ η συμπεριφορά τους είναι πολλές φορές ανάλογη των αντιδράσεων που αναμένεται να έχουν οι συνάδελφοί τους. Επίσης, επιλέγουν να εργάζονται σε θέσεις όπου η επαφή και η επικοινωνία με κόσμο είναι κυρίαρχα στοιχεία. Όσον αφορά στον τρόπο που διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους, είναι για αυτούς πιο ευχάριστη η ομαδική εργασία και η παρέα των συνεργατών τους παρά η ατομική εργασία. Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό των εργαζομένων που εκδηλώνουν εντονότερη αυτή την ανάγκη είναι η τάση τους να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και να καταφεύγουν στην εύρεση συμβιβαστικών λύσεων.

Η δεύτερη ανάγκη που εντόπισε ο McClelland ότι παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι η ανάγκη για επιτεύγματα (Allen και Gilmore, 1993· Reis και Geller, 2010). Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις με επιτυχία και να πραγματοποιεί στόχους για τους οποίους απαιτούνται ειδικές ικανότητες. Στο χώρο εργασίας τα άτομα που εκδηλώνουν εντονότερη αυτή την ανάγκη έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Συγκεκριμένα, παρουσιάζουν υψηλή απόδοση και επιθυμούν να έχουν ανατροφοδότηση για την πρόοδο που σημειώνουν. Επίσης, δεν τους απασχολεί σε μεγάλο βαθμό η γνώμη των άλλων για το άτομό τους και προτιμούν να εργάζονται μόνοι ή με άτομα που είναι εξίσου ικανά με αυτούς. Έχουν την τάση να παίρνουν προσωπική ευθύνη για διάφορα σύνθετα και δεσμευτικά θέματα που πρέπει να διεκπεραιωθούν, αλλά παράλληλα υπάρχει το ενδεχόμενο να μην αναλάβουν κάτι αν θεωρούν ότι η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Χαρακτηρίζονται από μαχητικότητα και προτιμούν να εργάζονται παρά να κοινωνικοποιούνται. Τέλος, οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν εντονότερη αυτή την

ανάγκη αποφεύγουν να αναθέτουν στους συναδέλφους τους πράγματα που μπορούν να φέρουν οι ίδιοι εις πέρας.

Η τελευταία ανάγκη που έχει παρακινητική δύναμη στον άνθρωπο σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland είναι η ανάγκη για εξουσία (Allen και Gilmore, 1993· Jones και Page, 1987· Reis και Geller, 2010). Σε αυτή την περίπτωση ο άνθρωπος θέλει να ασκεί ισχυρή επιρροή στους άλλους. Υπάρχουν δύο τρόποι έκφρασης της ανάγκης αυτής. Από τη μια υπάρχει η πιθανότητα ο άνθρωπος να επιζητά προσωπική εξουσία και να θέλει να ελέγχει τους άλλους. Μάλιστα, όπως αναφέρουν οι Reis και Geller (2010), πολλές φορές η ανάγκη για προσωπική εξουσία μπορεί να εκδηλώνεται τόσο έντονα που να εκλαμβάνεται αρνητικά. Από την άλλη, υπάρχει το ενδεχόμενο ο εργαζόμενος να επιθυμεί να οργανώνει και να κατευθύνει τους συναδέλφους του όχι με σκοπό το προσωπικό όφελος, αλλά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για εξουσία κατέχουν συνήθως ηγετικές θέσεις σε μια επιχείρηση και είναι επικοινωνιακοί χαρακτήρες (Reis και Geller, 2010).

Τα επιμέρους στοιχεία της θεωρίας του McClelland μπορούν να φανούν πραγματικά χρήσιμα σε μια επιχείρηση, αν τα αξιοποιήσει με ορθό τρόπο. Αφού ερευνήσει πρώτα ποια από τις τρεις ανάγκες είναι εντονότερη στον κάθε εργαζόμενο μπορεί να τον τοποθετήσει στην καταλληλότερη γι' αυτόν θέση, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητά του.

### **2.2.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων - Herzberg**

Ο Frederick Herzberg δημοσίευσε το 1959 τη θεωρία των δύο παραγόντων (Bassett-Jones και Lloyd, 2005). Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι υπάρχουν αφενός παράγοντες που λειτουργούν παρακινητικά με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αυξάνουν την απόδοσή τους και αφετέρου παράγοντες που δεν λειτουργούν παρακινητικά, αλλά συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Herzberg ονόμασε τους μεν παράγοντες παρακίνησης και τους δε παράγοντες υγιεινής (Allen και Gilmore, 1993).

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς του ο Herzberg εντόπισε αρκετούς παράγοντες παρακίνησης. Οι Allen και Gilmore (1993) σημειώνουν ότι οι πιο σημαντικοί είναι πέντε. Ο πρώτος παράγοντας που παρακινεί τους εργαζομένους είναι η επιτυχία, δηλαδή η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους και η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έπειτα, οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την αναγνώριση για την προσπάθεια που έχουν καταβάλει. Ο τρίτος παράγοντας που έχει παρακινητική δύναμη είναι η ανέλιξη. Η φύση της ίδιας της



εργασίας είναι επίσης ένας παράγοντας που συγκαταλέγεται σε αυτή την κατηγορία. Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται ενδιαφέρον και σημαντικό, τότε αυξάνει την απόδοσή του. Τέλος, παρακινητικό ρόλο έχει και η ευθύνη. Η ανάθεση ευθυνών σε έναν εργαζόμενο υποδηλώνει την εμπιστοσύνη των εργοδοτών του και μεγιστοποιεί την επιθυμία του να δώσει τον καλύτερο εαυτό του.

Οι παράγοντες υγιεινής δεν έχουν παρακινητικό ρόλο. Ωστόσο, η ύπαρξή τους αποτρέπει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και διατηρεί την απόδοσή τους σε ικανοποιητικά επίπεδα (Reis και Geller, 2010). Τέτοιοι παράγοντες είναι οι καλές φυσικές συνθήκες εργασίας, το αίσθημα της ασφάλειας, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τη διοίκηση, η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με διάφορα ζητήματα (Mathe et al., 2012). Αξίζει εδώ να αναφερθεί η παρατήρηση των Reis και Geller (2010) ότι η αμοιβή και τα χρηματικά έπαθλα δεν αποτελούν παράγοντες παρακίνησης όπως θα ανέμενε κανείς, αλλά παράγοντες υγιεινής· εμποδίζουν, δηλαδή, τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, όμως δεν αυξάνουν την απόδοσή τους. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από τους Bassett-Jones και Lloyd (2005).

Συγκριτικά με τις δύο θεωρίες περιεχομένου που προηγήθηκαν χρονολογικά, δηλαδή τη θεωρία του Maslow και τη θεωρία του McClelland, μπορεί να λεχθεί ότι η θεωρία του Herzberg παρουσιάζει πιο ξεκάθαρα τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν έναν εργαζόμενο.

#### **2.2.4. Η θεωρία X και η θεωρία Y - McGregor**

Ο Douglas McGregor δεν επικεντρώθηκε στους παράγοντες παρακίνησης αυτούς καθ' εαυτούς, αλλά εξέτασε την επίδραση που έχουν οι διάφορες μορφές ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων (Mathe et al., 2012). Θεώρησε ότι η μορφή ηγεσίας που υιοθετείται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης επηρεάζεται από δύο υποθέσεις ως προς τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Ο McGregor ονόμασε τις υποθέσεις αυτές θεωρίες X και Y και τις δημοσίευσε το 1960 (Carson, 2005).

Τα διοικητικά στελέχη που ακολουθούν τη θεωρία X εικάζουν ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία και την ανάληψη ευθυνών, είναι αναξιόπιστοι, δεν έχουν φιλοδοξίες και χρειάζονται καθοδήγηση (Carson, 2005· Kopelman, Protzas και Falk, 2010). Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία X ο εργαζόμενος αδιαφορεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αντιστέκεται στις αλλαγές και μέσα από την εργασία επιζητά

κυρίως ασφάλεια και οικονομικές απολαβές (Allen και Gilmore, 1993). Σε αυτή την περίπτωση κυρίαρχα στοιχεία της στάσης της διοίκησης είναι ο καταναγκασμός, ο αυστηρός έλεγχος και η επιβολή τιμωριών (Mathe et al., 2012). Με άλλα λόγια, η αρνητική εικόνα που έχει η διοίκηση για τους υπαλλήλους αντικατοπτρίζεται μέσα από τις τεχνικές που χρησιμοποιεί.

Από την άλλη, η θεωρία Y χαρακτηρίζεται από το θετικό στοιχείο. Πρόκειται για την εκδοχή κατά την οποία οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν την εργασία, έχουν αυτοέλεγχο, είναι υπεύθυνοι και δημιουργικοί (Carson, 2005· Mathe et al., 2012). Επιπρόσθετα, διεκδικούν την αναγνώριση, την αυτοπραγμάτωση και την κοινωνικοποίηση μέσα από την εργασία (Allen και Gilmore, 1993). Κάνοντας αυτή την υπόθεση, η διοίκηση καλείται να προσφέρει στους εργαζόμενους ευκαιρίες, τόσο για την προσωπική τους εξέλιξη όσο και για την ανέλιξή τους μέσα στην επιχείρηση (Mathe et al., 2012).

Στην πραγματικότητα υπάρχουν εργαζόμενοι που με βάση τα ευρήματα του McGregor θα ενέπιπταν είτε στη θεωρία X είτε στη θεωρία Y. Ωστόσο, οι περισσότεροι άνθρωποι καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας παρουσιάζουν χαρακτηριστικά και των δύο θεωριών (Allen και Gilmore, 1993). Στη σχετική βιβλιογραφία επικρατεί η άποψη ότι η διοίκηση με βάση τη θεωρία Y είναι πιο αποτελεσματική. Η θετική προσέγγιση των εργαζομένων από μέρους της διοίκησης παρακινεί και ενθαρρύνει την προσπάθειά τους για καλύτερη απόδοση (Mathe et al., 2012). Την ίδια άποψη συμμερίζονται οι Sorensen και Minahan (2011), αναφέροντας ότι σε παγκόσμιο επίπεδο η εφαρμογή της θεωρίας Y είναι στενά συνυφασμένη με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

### **2.2.5. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης - Alderfer**

Η πρώτη προσπάθεια επανεξέτασης και βελτίωσης της θεωρίας του Maslow έγινε το 1969 από τον Clayton Paul Alderfer. Συνδυάζοντας τη θεωρία του Maslow με εμπειρική έρευνα, ο Alderfer κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ανάγκες που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις: την ανάγκη για ύπαρξη, την ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις και την ανάγκη για ανάπτυξη. Η θεωρία του Alderfer είναι γνωστή και ως θεωρία ERG, από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών όρων «existence», «relatedness», «growth» (Jones και Page, 1987· Mathe et al., 2012).

Η ανάγκη για ύπαρξη αντιστοιχεί στις δύο πρώτες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow. Είναι, δηλαδή, η ανάγκη για επιβίωση και για ασφάλεια. Η ανάγκη για

διαπροσωπικές σχέσεις αντιστοιχεί στην τρίτη βαθμίδα της πυραμίδας και αφορά στην ανάγκη του ανθρώπου για κοινωνικοποίηση και αλληλεπίδραση με τους συνανθρώπους του. Ο Alderfer ενσωμάτωσε τις δύο τελευταίες βαθμίδες της πυραμίδας στην ανάγκη για ανάπτυξη (Jones και Page, 1987).

Συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow, η θεωρία του Alderfer χαρακτηρίζεται πιο ρεαλιστική, αφού είναι αποτέλεσμα πρακτικής εφαρμογής. Επίσης, σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow κατά την οποία οι ανάγκες ιεραρχούνται με βάση τη σπουδαιότητά τους, η θεωρία του Alderfer δεν αποκλείει να έχουν ταυτόχρονη παρακινητική δύναμη περισσότερες από μια ανάγκες. Τέλος, στο πλαίσιο της θεωρίας του Alderfer, η κάθε ανάγκη έχει διαφορετική βαρύτητα για τον κάθε άνθρωπο. Επομένως, στόχος της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι η παράλληλη και ατέρμονη ικανοποίηση και των τριών αναγκών (Jones και Page, 1987· Mathe et al., 2012).

## **2.3. Θεωρίες διαδικασιών**

### **2.3.1. Η θεωρία της ενίσχυσης - Skinner**

Το 1957 ο Burrhus Frederic Skinner υποστήριξε ότι η εκδήλωση μιας συμπεριφοράς είναι ανάλογη των συνεπειών που προκαλεί. Ειδικότερα, όταν μια συμπεριφορά έχει θετικό επακόλουθο είναι πολύ πιθανό να επαναληφθεί. Αντίθετα, η συμπεριφορά που προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις έχει πολύ λιγότερες πιθανότητες να εκδηλωθεί ξανά (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005· Mathe et al., 2012· Villere και Hartman, 1991).

Στη θεωρία του Skinner γίνεται αναφορά σε τέσσερις έννοιες: στη θετική ενίσχυση, στην αρνητική ενίσχυση, στην τιμωρία και στην απόσβεση. Η θετική ενίσχυση αφορά σε διάφορες ανταμοιβές που μπορεί να δεχτεί ένας εργαζόμενος. Τέτοιες ανταμοιβές είναι οι έπαινοι, η αναγνώριση, τα χρηματικά έπαθλα, το ρεπό και οι θετικές κοινωνικές εμπειρίες. Η αρνητική ενίσχυση έχει να κάνει με την αποφυγή αρνητικών καταστάσεων και συνεπειών. Η τιμωρία χρησιμοποιείται για να μειώσει τη συχνότητα της εκδήλωσης μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς, ενώ η απόσβεση συμβαίνει όταν σταματά η θετική ενίσχυση μιας συμπεριφοράς (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005· Harris και Kleiner, 1993· Stephen-Ray, 2004· Villere και Hartman, 1991).

Στον εργασιακό χώρο η θεωρία της ενίσχυσης μπορεί να φανεί χρήσιμη στη διαμόρφωση, την ένταση και τη διατήρηση μιας επιθυμητής συμπεριφοράς από μέρους των εργαζομένων (Mathe et al., 2012). Ωστόσο, όπως αναφέρουν ο Mathe κ.ά. (2012), οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικές σχετικά με τις μεθόδους θετικής ενίσχυσης που χρησιμοποιούν, έτσι ώστε αυτή (η θετική ενίσχυση) να μην εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως εξουσιαστικός έλεγχος. Ακόμα, η μέθοδος της τιμωρίας δεν συνιστάται διότι η επίπληξη και η κριτική κατ' επανάληψη δύνανται να μειώσουν την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων (Mathe et al., 2012).

### **2.3.2. Η θεωρία των προσδοκιών - Vroom**

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε το 1964 από τον Victor Vroom. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή δεν αρκεί η ύπαρξη μιας ανάγκης για να παρακινήσει τον άνθρωπο ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Η παρακίνηση είναι εντονότερη όταν ο άνθρωπος προσδοκά ότι η συμπεριφορά του θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα και θα του προσφέρει το αίσθημα της ικανοποίησης (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005· Jones και Page, 1987· Newell και Grashina, 2004).

Η θεωρία των προσδοκιών δίνει έμφαση σε τρία στοιχεία. Το ένα στοιχείο είναι η επιλογή και αφορά στη δυνατότητα του εργαζομένου να επιλέξει ποια συμπεριφορά θα υιοθετήσει. Το δεύτερο στοιχείο είναι η προσδοκία και αφορά στην πεποίθηση του εργαζομένου ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα (ή δεν θα οδηγήσει σε ανεπιθύμητο αποτέλεσμα). Το τρίτο στοιχείο είναι η προτίμηση. Πρόκειται για την εκτίμηση της ανταμοιβής που υπολογίζει ότι θα πάρει ο εργαζόμενος για την επίτευξη του προκαθορισμένου στόχου. Η παρακινητική δύναμη προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των τριών αυτών στοιχείων. Επομένως, αν ένα από τα τρία αυτά στοιχεία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα τότε η παρακίνηση δεν θα έχει ισχύ και η απόδοση του εργαζομένου θα είναι μειωμένη (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005· Harris και Kleiner, 1993· Newell και Grashina, 2004).

Για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του Vroom απαιτείται η σαφής συσχέτιση μεταξύ των επιτευχθέντων στόχων και της ανταμοιβής που αναλογεί σε κάθε έναν από αυτούς (Newell και Grashina, 2004). Ωστόσο, προσεγγίζοντας τη θεωρία αυτή ρεαλιστικά γίνεται αντιληπτό ότι είναι δύσκολη η εφαρμογή της καθώς δεν είναι εύκολα μετρήσιμη η αξία όλων των στόχων που θέτει μια επιχείρηση, ώστε να υπολογιστεί και να οριστεί επακριβώς η ανταμοιβή για την επίτευξη του καθενός από αυτούς.

## **3. ΚΙΝΗΤΡΑ**

### **3.1. Τι είναι τα κίνητρα**

Για τον όρο «κίνητρο» γενικά έχουν αποδοθεί πολλές και ποικίλες ερμηνείες. Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότερες από αυτές, όπως διατυπώνονται στο λεξικό Τριανταφυλλίδη (1998). Κίνητρο ορίζεται «ό,τι, ως σκοπός ή ως τελικό αίτιο, παρακινεί κάποιον σε μια ενέργεια» ή «οποιαδήποτε οικονομική ή άλλη παροχή που αποσκοπεί στην ενίσχυση μιας δραστηριότητας» (Τριανταφυλλίδη, 1998, λ. κίνητρο). Στον όρο «κίνητρα» μπορεί να αποδοθεί θετική έννοια όταν αυτά συντελούν στην επίτευξη κάποιου σκοπού, αλλά και αρνητική έννοια όταν υπάρχουν παράγοντες που λειτουργούν ως αντικίνητρα στην υλοποίηση του εκάστοτε σκοπού.

Πιο συγκεκριμένα οι Πλατσίδου και Γωνίδα (2005, σελ. 159) αναφέρουν ότι «τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο». Ειδικότερα επισημαίνουν πως επειδή είναι αδύνατη η παρατήρηση των κινήτρων του ατόμου (εφόσον αποτελούν αποτέλεσμα εσωτερικής διεργασίας κυρίως), τα όποια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν απορρέουν από τον τρόπο που δρα και συμπεριφέρεται το άτομο. Εξηγούν μάλιστα ότι τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε δύο γενικές κατηγορίες, τα εξωτερικά και τα εσωτερικά. Εξωτερικά ορίζονται τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό λόγω εξωτερικών συνεπειών. Παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων αποτελούν τα χρήματα, τα προνόμια, η αύξηση, η προαγωγή, το κύρος, η κοινωνική θέση. Εσωτερικά χαρακτηρίζονται τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθ' εαυτά, με την απουσία της εξωτερικής αμοιβής, όπως για παράδειγμα τα διάφορα χόμπι (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005).

### **3.2. Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο**

#### **3.2.1. Η σημασία των κινήτρων**

Όπως σε κάθε τομέα της ζωής, έτσι και στην εργασία, τα οποιαδήποτε κίνητρα υπάρχουν, αποτελούν έναν παράγοντα που ωθεί τους εργαζόμενους να συνεχίζουν να ασκούν το επάγγελμά τους, παραμελώντας πολλές φορές την οικογένειά τους ή την προσωπική τους ζωή, να εκτελούν επικίνδυνες εργασίες ή καθήκοντα, να συνεχίζουν να κάνουν την ίδια εργασία ή σε αντίθετες περιπτώσεις να την σταματούν και να επιλέγουν κάποια άλλη.

Τα κίνητρα που παρέχονται για συνέχιση της εργασίας στον ίδιο κλάδο ή τα κίνητρα που δημιουργούνται για επιλογή άλλου επαγγέλματος, δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο, ούτε φαινόμενο που παρουσιάζεται μόνο σε περιόδους οικονομικής κρίσης (σε τέτοιες περιόδους, προφανώς, γίνονται πιο έντονα ή παρουσιάζονται με άλλη μορφή). Αντίθετα, έρευνες αποδεικνύουν ότι τα κίνητρα ανέκαθεν διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο.

Η Wiley (1997) κατέγραψε τα αποτελέσματα των ερευνών που διεξήχθησαν για σαράντα περίπου χρόνια και αφορούσαν την παροχή των κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Η αρθρογράφος επισημαίνει πως η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των ανθρώπων και της εργασίας τους είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολλές επιστήμες και κυρίως την επιστήμη της ψυχολογίας. Επίσης, τονίζει ότι οι επιστήμονες ψυχολόγοι που μελέτησαν τη διαδικασία της παρακίνησης κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η ύπαρξη αναγκών, η παροχή κινήτρων, οι στόχοι που θέτουν οι εργαζόμενοι στη ζωή τους και η διάθεσή τους στο περιβάλλον εργασίας τους είναι σημαντικότεροι παράγοντες παρότρυνσης για εργασία, παρά οι δεξιότητές τους, οι ικανότητες και η δεξιοτεχνία τους.

### **3.2.2. Ο ρόλος των κινήτρων στη διαδικασία παρακίνησης**

Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη διαδικασία της παρακίνησης στην εργασία παρατήρησαν πως η παρακίνηση δεν αποτελεί ένα σύνολο σταθερών χαρακτηριστικών που επηρεάζει στον ίδιο βαθμό όλους τους εργαζόμενους. Υπάρχουν ταυτόχρονα προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα για εργασία κάθε φορά. Όπως αναφέρει η Wiley (1997), τα κίνητρα για εργασία καθορίζονται από τρεις παράγοντες: την προσωπικότητα του ατόμου και τις απόψεις που έχει για την εργασία, τις γνώσεις και τις αποφάσεις που παίρνει ο εργαζόμενος για το επάγγελμα που επιλέγει να κάνει και, τέλος, τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος ρυθμίζει τους στόχους και τις προοπτικές του.

Πέραν των πιο πάνω, ο εργοδότης και οι συνθήκες που θα δημιουργήσει στο χώρο εργασίας είναι αυτά που θα αποτελέσουν την πραγματική πηγή κινήτρων για τον εργαζόμενο. Η Wiley (1997) καταθέτει την άποψη πως η εταιρεία που γνωρίζει τους πραγματικούς λόγους που ωθούν τον κάθε εργαζομένο της να δουλεύει, τότε βρίσκεται και στην κατάλληλη θέση για να τους παροτρύνει να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Άλλωστε, όπως προσθέτει, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητές τους, το περιβάλλον εργασίας και την παρακίνηση. Μάλιστα η αρθρογράφος υποστηρίζει πως αν ένας εργαζόμενος δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες για την άσκηση του εν λόγω

επαγγέλματος, τότε μπορεί να εκπαιδευτεί και να τις αποκτήσει· αν υπάρχουν προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας, οι αναγκαίες αλλαγές που θα συντελεστούν θα λύσουν ενδεχομένως κάποια ή και όλα τα προβλήματα. Ωστόσο, το «κλειδί» είναι η παρακίνηση, και επομένως η εταιρεία που αντιμετωπίζει προβλήματα σχετικά με την παρακίνηση βρίσκεται σε δεινή θέση (Wiley, 1997).

Επιπρόσθετα, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που τονίζει η Wiley (1997, σελ. 266) είναι ότι «την καλύτερη πηγή πληροφοριών για τα προβλήματα παρακίνησης αποτελούν οι εργαζόμενοι». Μια ωφέλιμη για την επιχείρηση πρακτική είναι η υποβολή σχετικών ερωτήσεων στους εργαζομένους ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Λαμβάνοντας υπόψη τις δοθείσες απαντήσεις, ο εργοδότης ενδέχεται να εξετάσει τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την πιθανότητα αύξησης του μισθού, την πραγματοποίηση αλλαγών στο περιβάλλον εργασίας και γενικά την τροποποίηση διαφόρων παραμέτρων του επαγγέλματος. Εξάλλου, είναι καλό οι εργοδότες να γνωρίζουν ότι ό,τι παρακινεί τους ίδιους για αύξηση των κερδών τους, δεν συνεπάγεται ταυτόχρονα ότι παρακινεί και τους εργαζόμενους για να καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια (Wiley, 1997).

### **3.2.3. Μορφές κινήτρων για εργασία**

Η Wiley (1997), η οποία συγκέντρωσε τα αποτελέσματα ερευνών που αφορούσαν τα κίνητρα των εργαζομένων, διαπιστώνει ότι τα κίνητρα αυτά αλλάζουν ανάλογα με τη χρονική περίοδο. Μάλιστα παραθέτει κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα όπως, για παράδειγμα, ότι το 1946 ο σημαντικότερος παράγοντας που ωθούσε τους εργαζόμενους για να δουλέψουν ήταν η εκτίμηση που εισέπρατταν, ενώ ο λιγότερο σημαντικός ήταν οι κανόνες πειθαρχίας που απαιτείτο να τηρούν στο χώρο εργασίας τους. Εν αντιθέσει με το 1946, το 1980 το σημαντικότερο κίνητρο για τους εργαζόμενους ήταν η ενδιαφέρουσα φύση του επαγγέλματος, ενώ το λιγότερο σημαντικό κίνητρο εξακολουθούσε να είναι η πειθαρχία. Το 1986 η ενδιαφέρουσα φύση του επαγγέλματος συνέχιζε να αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για εργασία, ενώ το λιγότερο σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους ήταν η βελτίωση των προσωπικών προβλημάτων. Το 1992 οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν ως σημαντικότερο κίνητρο τον καλό μισθό, ενώ η βελτίωση των προσωπικών προβλημάτων εξακολουθούσε να έχει μειωμένη κινητήρια δύναμη. Τα κίνητρα που καταλάμβαναν τις ενδιάμεσες θέσεις στους πίνακες των αποτελεσμάτων των ερευνών ήταν η ασφάλεια που προσφέρει η εργασία, η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι εργοδότες προς τους εργαζόμενους, οι καλές συνθήκες εργασίας και το αίσθημα του ανήκειν (Wiley, 1997).

Είναι λοιπόν γεγονός ότι τα κίνητρα ποικίλλουν ανάλογα με την χρονική περίοδο και τις παγκόσμιες εξελίξεις που συντελούνται. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι οι έρευνες απέδειξαν πως οι οικονομικοί παράγοντες δεν αποτελούν πάντα το ισχυρότερο κίνητρο για εργασία. Κατά το 1980-1986 οι εργαζόμενοι τόνισαν πως έχουν ανάγκη την ηθική επιβράβευσή τους και την εκδήλωση της εκτίμησης των εργοδοτών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όπως η Wiley (1997, σελ. 272) επισημαίνει, «οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα της εργασίας τους, έχουν ανάγκη να νιώθουν αυτοπεποίθηση». Σύμφωνα με τις έρευνες, αποδεικνύεται πως ο συνδυασμός καλού μισθού και η ηθική αμοιβή για τις ικανότητες των εργαζομένων αποτελούν το ιδανικό ζεύγος κινήτρων για την μέγιστη απόδοση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Wiley, 1997).

#### **3.2.4. Συμπεράσματα**

Στις δεκαετίες που προηγήθηκαν πραγματοποιήθηκαν πολλές έρευνες σχετικές με τη διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων. Η Wiley (1997) υποστηρίζει πως το «κλειδί» για αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας βρίσκεται στους εργοδότες και στα κίνητρα που παρέχουν στους εργαζόμενους. Ωστόσο, η παροχή κινήτρων είναι μια αμφίδρομη διαδικασία εφόσον εξυπηρετεί αφενός τους εργαζόμενους και αφετέρου τους εργοδότες.

Ήδη από το 1946 που εντοπίζονται τα πρώτα σχετικά στοιχεία από έρευνες το καλό εισόδημα αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το φύλο, το επάγγελμα, την ηλικία ή το status του επαγγέλματος. Σημαντικό όμως είναι και το γεγονός ότι τα οικονομικά κίνητρα, όπως για παράδειγμα το καλό εισόδημα που προαναφέρθηκε, δεν αποτελούν πάντα το βασικότερο κίνητρο για εργασία. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από αναγνώριση του αποτελέσματος της δουλειάς τους και χρειάζονται την ανατροφοδότηση του εργοδότη (Wiley, 1997). Παραδείγματα θετικής ενίσχυσης αποτελούν «τα ευχαριστήρια χειρόγραφα σημειώματα συνοδευόμενα από ένα μικρό χρηματικό ποσό ή ένα τηλεφώνημα από τον εργοδότη για να εκφράσει τις ευχαριστίες του προς τον εργαζόμενο» (Wiley, 1997, σελ. 277).

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης παρατηρούνται ιδιόζουσες συνθήκες εργασίας που ασφαλώς και επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Η ανασφάλεια που δημιουργεί η οικονομική κρίση, λόγω της αβεβαιότητας της διατήρησης του επαγγέλματος και των αυξημένων πιθανοτήτων να χάσει κάποιος εργαζόμενος τη δουλειά του, επηρεάζει την ψυχολογία των εργαζομένων και προκαλεί διάφορα προβλήματα, όπως χαμηλή



αυτοεκτίμηση, κοινωνική απομόνωση, νευρική κατάσταση. Η ψυχολογική αυτή κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι φυσικό επακόλουθο να επηρεάζει και την παραγωγικότητά τους στην εργασία. Για τον λόγο αυτό οι εργοδότες επιβάλλεται να διαμορφώνουν τα κίνητρα που παρέχουν, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, με τρόπο που να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους ούτως ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους (Wiley, 1997).

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα ότι η παροχή κινήτρων αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα ώθησης των εργαζομένων για παραγωγικότητα στην εργασία. Οι έρευνες που διεξήχθησαν και αφορούσαν τη διαδικασία της παρακίνησης στην εργασία μπορούν να αποτελέσουν βασική πηγή πληροφοριών για τους εργοδότες προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, οι εργοδότες οφείλουν να γνωρίζουν ότι τα κίνητρα αλλάζουν ανάλογα με την εποχή, τις τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται και την παγκοσμιοποίηση. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης διεξήχθη μια έρευνα που αφορά στην παρακίνηση των υπαλλήλων των πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχείων της Αγίας Νάπας. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται στη συνέχεια και μπορούν να δώσουν λύσεις σε αρκετά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην παρούσα οικονομική πραγματικότητα εργοδότες ή διευθυντές σχετικά με την έλλειψη κινήτρων για δουλειά που ενδεχομένως να παρουσιάζουν οι υπάλληλοι των εταιρειών τους.

## **4. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **4.1. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση**

#### **4.1.1. Εισαγωγή**

Η Κύπρος διανύει μια περίοδο οικονομικής πρωτίστως κρίσης, η οποία ωστόσο επηρεάζει και άλλους τομείς της ζωής και οδηγεί στην πτώση και την παρακμή. Οι θέσεις εργασίας είναι μειωμένες, οι συνθήκες εργασίας πολλές φορές είναι αντίξοες και οικονομικά κίνητρα για τους εργαζόμενους συχνά δεν υπάρχουν. Όμως, ακόμα και με αυτά τα δεδομένα ο εργαζόμενος οφείλει να παράγει και να αποδίδει στην εργασία του, στον ίδιο ή και σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι προηγουμένως που οι συνθήκες ήταν πολύ καλύτερες. Επιβάλλεται λοιπόν ο κάθε εργοδότης να παρέχει ή να εφεύρει άλλα κίνητρα για τον εργαζόμενο, εφόσον οι μισθοί έχουν μειωθεί και οι οποιεσδήποτε άλλες χρηματικές επιβραβεύσεις ή προαγωγές έχουν σχεδόν εξαφανισθεί. Επομένως, η εξασφάλιση των συνθηκών εκείνων που θα ωθήσουν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους είναι το στοιχείο με το οποίο πρέπει να καταπιαστεί ο κάθε εργοδότης.

#### **4.1.2. Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση»**

Ο Aziri (2011) παραθέτει τους ορισμούς διαφόρων μελετητών για την «εργασιακή ικανοποίηση». Ένας από τους ορισμούς που αναφέρει είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το σύνολο ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων που οδηγούν έναν εργαζόμενο να εκφράσει με ειλικρίνεια την ικανοποίηση για τη δουλειά του. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο είναι μια εσωτερική κατάσταση που σχετίζεται με τα συναισθήματα του εργαζομένου. Μια άλλη άποψη είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων που έχει το κάθε άτομο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης εργασίας ως προς την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ένα διαφορετικό περιεχόμενο που προσδίδεται στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι πρόκειται για το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου από το εισόδημα που λαμβάνει από την εργασία του. Τέλος, ένας άλλος ορισμός που μπορεί να αποδοθεί στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με τη στάση και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την

εργασία τους. Η θετική και ευνοϊκή στάση αντανακλά την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα η αρνητική και δυσμενής στάση κρύβει την δυσαρέσκεια για το επάγγελμά τους.

#### **4.1.3. Η έρευνα του Elton Mayo**

Στο σημείο αυτό είναι καλό να γίνει μια σύντομη αναφορά στην έρευνα που πραγματοποίησε η ομάδα του καθηγητή Elton Mayo γύρω στο 1930 και αφορούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε μια περίοδο που οι εργοδότες, και γενικά οι επιχειρήσεις, προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση όσον αφορούσε τις σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. Πίσω από αυτή την έρευνα, βρισκόταν το δεδομένο ότι βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων συνεπάγει και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους (Ασπρίδης, 2013). Το πόρισμα των σχετικών μελετών συνοψίζεται στο συμπέρασμα ότι «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι ένας παραγωγικός εργάτης» (Ασπρίδης, 2013, σελ. 82).

Αναλυτικότερα, την περίοδο 1924-1932, η ομάδα του καθηγητή Mayo στο Πανεπιστήμιο του Harvard, πραγματοποίησε μια σειρά ερευνών στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρείας Western Electric στο Σικάγο, με θέμα το πώς επηρεάζει ο φωτισμός την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής κατέστη φανερό ότι δεν είναι μόνο ο φωτισμός και γενικά η τεχνολογία που επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά και η παροχή διαφόρων κινήτρων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Roethlisberger, που ήταν συνεργάτης του Mayo, η συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι, η ορθή επιτήρηση από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, αλλά και οι κοινωνικοί δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Ασπρίδης, 2013).

Το συμπέρασμα επομένως που προέκυψε από τις μελέτες του Mayo και των συνεργατών του είναι πως όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας του -η ικανοποίησή του εκδηλώνεται μέσα από την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται- θα μπορεί να αποδώσει καλύτερα και πιο παραγωγικά. Επιπρόσθετα, οι εν λόγω μελέτες έδειξαν ότι η ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι επίσης ένα στοιχείο που βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης στην εργασία.

## 4.2. Οργανωσιακή δέσμευση και απόδοση

### 4.2.1. Τι είναι η οργανωσιακή δέσμευση

Τόσο η έρευνα του Mayo που αναφέρθηκε παραπάνω, όσο και άλλες σχετικές μελέτες, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή απόδοση είναι ευθέως ανάλογη με την ικανοποίηση που νιώθει ο κάθε εργαζόμενος. Όσο πιο ικανοποιημένος δηλαδή είναι ο υπάλληλος από τις συνθήκες εργασίας του, όσο σε καλύτερη συναισθηματική και ψυχική κατάσταση βρίσκεται, συνεπώς τόσο παραγωγικότερα θα αποδώσει. Μάλιστα, σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε στις μέρες μας, οι εργοδότες επιβάλλεται περισσότερο από ποτέ, να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, που να ικανοποιούν και να ευχαριστούν ψυχικά τους υπαλλήλους τους, εφόσον παρουσιάζεται έλλειψη οικονομικών κινήτρων.

Πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει και ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο παράγοντας αυτός είναι η οργανωσιακή δέσμευση και η αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση ή στον οργανισμό που εργάζονται. Είναι σημαντικό οι εργοδότες να καλλιεργούν το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων, ούτως ώστε να ενισχύονται οι αρχές της ειλικρίνειας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν στο επίκεντρο των προσπαθειών τους το κοινό καλό και όχι το ατομικό συμφέρον. Η οργανωσιακή δέσμευση εστιάζεται σε αυτήν ακριβώς την ιδέα, στην έμπνευση της αγάπης και της αφοσίωσης των εργαζομένων για τη δουλειά και στην καλλιέργεια της συναδελφικής αλληλεγγύης. Η εταιρεία που επενδύει στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης των υπαλλήλων της πετυχαίνει την ταύτιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez και Gruñeiro, 2015). Κατ' επέκταση η ταύτιση αυτή οδηγεί και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, γιατί προσπαθώντας να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης πραγματοποιούν και τους προσωπικούς τους στόχους. Επιπρόσθετα, μέσω της καλλιέργειας της οργανωσιακής δέσμευσης εκλείπουν φαινόμενα ανταγωνισμού και εχθρικής διάθεσης μεταξύ των εργαζομένων, ενώ αντίθετα αναπτύσσονται φαινόμενα υγιούς άμιλλας, που ασφαλώς ωθούν τους εργαζομένους στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Zayas-Ortiz et al., 2015).

Η Zayas-Ortiz κ.ά. (2015) αναφέρουν πως αν ένας οργανισμός μπορεί να «δεσμεύει» τους υπαλλήλους του δημιουργώντας καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και κάνοντάς

τους να νιώθουν ότι αποτελούν μέλη της εταιρείας, τότε οι προθέσεις των εργαζομένων για αναζήτηση εργασίας σε άλλες εταιρείες μειώνονται. Το αίσθημα της επιθυμίας που δημιουργείται στους εργαζόμενους για παραμονή σε μια θέση εργασίας αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Έτσι, η ανάπτυξη υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων προς την εταιρεία είναι προς όφελος και των δύο πλευρών. «Οι επιχειρήσεις επωφελούνται αφού οι υπάλληλοί τους συνειδητά ή ασυνείδητα βοηθούν ο ένας τον άλλο για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Συνέπεια αυτού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας που επιφέρει και αύξηση των εσόδων της επιχείρησης» (Zayas-Ortiz et al., 2015, σελ. 93).

#### **4.2.2. Πώς αναπτύσσεται η οργανωσιακή δέσμευση**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η καλλιέργεια της οργανωσιακής δέσμευσης σε μια επιχείρηση είναι ένα καίριο ζήτημα που πρέπει να απασχολήσει τους εργοδότες. Το ερώτημα, ωστόσο, που προκύπτει είναι πώς ένας εργοδότης, κάτω από την πίεση των δύσκολων πολλές φορές συνθηκών που αντιμετωπίζει η εταιρεία του, μπορεί να δημιουργήσει αφενός θετικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και αφετέρου να κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν μέλη μιας ομάδας και να ταυτίζονται με τους στόχους της εταιρείας που εργάζονται. Η Frenz (2015) δίνει την απάντηση αναφέροντας κάποιες πρακτικές μέσω των οποίων μπορεί να αναπτυχθεί η οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Αρχικά, τονίζει ότι είναι καλό οι επιχειρήσεις να έχουν ως πρότυπα άλλες εταιρείες των οποίων οι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Υιοθετώντας ανάλογες πρακτικές οι εργοδότες θα μπορέσουν να ενισχύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων στη δική τους εταιρεία. Έπειτα, μια άλλη τακτική που προτείνεται να ακολουθηθεί είναι η προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργοδότες προτρέπονται να ενθαρρύνουν τη λήψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ούτως ώστε η άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων να μην χαρακτηρίζεται από την επανάληψη και τη μονοτονία. Επιπλέον, για να κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν μέλη της επιχείρησης, η διοίκηση οφείλει να τους ενημερώνει συχνά για τα σχέδια και τους στόχους της εταιρείας, να τους επιτρέπει να καταθέτουν και οι ίδιοι τις απόψεις τους, αλλά ταυτόχρονα και όποια παράπονά τους που αφορούν τις αποφάσεις της διοίκησης. Κατόπιν επισημαίνεται ότι η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δείχνει στους εργαζόμενους ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται, ούτως ώστε να δημιουργεί σε αυτούς την επιθυμία για παραμονή στην εταιρεία. Μια τέτοια μορφή αναγνώρισης είναι η επιβράβευση των υπαλλήλων που εργάζονται για πολλά χρόνια

στην εταιρεία. Στη συνέχεια, η Frenz (2015) αναφέρει ότι είναι καλό οι εργοδότες να παρουσιάζουν στους υπαλλήλους την ιστορία της εταιρείας, έτσι ώστε να νιώσουν ότι και αυτοί συμβάλλουν στη συνέχεια της ιστορίας της εταιρείας μέσω της εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Τέλος, προτείνεται η διοργάνωση εκδηλώσεων με σκοπό την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών ανάμεσα στους υπαλλήλους. Η εφαρμογή των πιο πάνω πρακτικών δεν απαιτεί ιδιαίτερους οικονομικούς πόρους από μέρους της εταιρείας, ενώ μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων.

Η Επιτροπάκη (2010) αναφέρει πως, μέσα στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια ανά το παγκόσμιο, οι είκοσι εταιρείες που βραβεύτηκαν ως Best Workplaces 2010 απέδειξαν ότι ακόμα και σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης μπορεί να διατηρηθεί ένα άριστο εργασιακό κλίμα. Κοινό χαρακτηριστικό των εταιρειών αυτών είναι η έμφαση στην εργασιακή δέσμευση, στην «έμπνευση δηλαδή αφοσίωσης, εμπιστοσύνης και ενός συναισθηματικού δεσμού μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας» (Επιτροπάκη, 2010, α. 8-10). Η Επιτροπάκη (2010, α. 12-18) αναφέρει ότι τα βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης είναι «η ανοιχτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια, οι ξεκάθαρες αμοιβαίες προσδοκίες, η αναγνώριση και επιβράβευση, η έμφαση στην ανάπτυξη και βελτίωση, η ανθρωπιά, το πάθος για το αντικείμενο της εργασίας, η δυνατότητα να κάνεις καθημερινά κάτι στο οποίο είσαι εξαιρετικά καλός, η υπερηφάνεια για την εταιρεία, η ενσυναίσθηση και η αποτελεσματική διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων, της αβεβαιότητας και του φόβου για το αύριο».

Επομένως, η επένδυση στον άνθρωπο και η προσπάθεια για εξεύρεση λύσεων που θα μειώσουν το κόστος των επιχειρήσεων, με τη μικρότερη ωστόσο δυνατή αρνητική επίδραση στο εργασιακό κλίμα, είναι το «κλειδί» για την εμφάνιση των ίδιων ποσοστών παραγωγικότητας με άλλες, καλύτερες οικονομικά, εποχές. Μερικές πρακτικές που μπορούν να αποτρέψουν τη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, σύμφωνα με την Επιτροπάκη (2010, α. 22-30), είναι «οι εκπαιδεύσεις οικολογικής οδήγησης πωλητών που συμβάλλουν σε σημαντική μείωση των εξόδων κίνησης, οι μειώσεις bonus έπειτα από ξεκάθαρη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η μείωση των εξόδων για τις εταιρικές εκδηλώσεις αλλά όχι η κατάργησή τους, η βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, η ευρεία εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων μέσω ομάδων εργασίας, συστημάτων υποβολής δημιουργικών προτάσεων και δημιουργίας blogs εργαζομένων, η συστηματική έμφαση στην ηθική επιβράβευση των εργαζομένων, η συνεχής επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και η έμφαση σε θέματα ποιότητας ζωής των εργαζομένων, υγείας και ευεξίας». Η

αρθρογράφος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης είναι πολλαπλά, με κυρίαρχα την ανάπτυξη, την οργανωσιακή απόδοση και κερδοφορία καθώς και τη δημιουργικότητα και καινοτομία» (Επιτροπάκη, 2010, α. 31-32).

Κλείνοντας το υποκεφάλαιο αυτό, αξίζει να παρατεθεί η άποψη της Δαμουλιάνου (2014, α. 68-69) που υποστηρίζει πως «η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντική τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες και έχει σημαντικά οφέλη και για τους δύο». Ωστόσο, «ενώ είναι σημαντικό τα στελέχη και το εργασιακό περιβάλλον να παρέχουν κίνητρα και να υποστηρίζουν την εργασιακή δέσμευση, θα πρέπει και ο κάθε εργαζόμενος να επιθυμεί να επενδύσει στην προσωπική κινητοποίηση και να δώσει νόημα στην εργασία του» (Δαμουλιάνου, 2014, α. 70-73). Τέλος, η Δαμουλιάνου (2014, α. 76-79) επισημαίνει ότι «η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στο να ανακαλύψουν οι επιχειρήσεις τι κινητοποιεί τους εργαζομένους και τι δίνει νόημα στην εργασία τους και να συμβάλουν στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων στον εργασιακό χώρο».

## **5. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

### **5.1. Η σύγχρονη παγκόσμια οικονομική κρίση**

Η σύγχρονη διεθνής οικονομική κρίση ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. με την αύξηση των επιτοκίων της Κεντρικής Τράπεζας των Η.Π.Α. από 1% τον Ιούνιο του 2004 σε 5,25% τον Αύγουστο του 2006 (Διακόπουλος, 2009). Η αύξηση των επιτοκίων έκανε αδύνατη την πληρωμή των δόσεων των στεγαστικών δανείων και είχε ως αποτέλεσμα τις κατασχέσεις των κατοικιών. Παράλληλα, οι αγορές κατοικιών διακόπηκαν και έτσι οι τιμές τους μειώθηκαν σε επίπεδα που δεν ήταν δυνατή πλέον η εξυπηρέτηση των δανείων ακόμα και με κατασχέσεις. Ως αποτέλεσμα αυτών ήταν η χρεοκοπία των τραπεζών που χορήγησαν επικίνδυνα στεγαστικά δάνεια. Κατ' επέκταση φυσικό επακόλουθο των πιο πάνω ήταν η μεγάλη μείωση της εμπιστοσύνης στο χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας και συνεπώς η εξέλιξη και η εξάπλωση της οικονομικής κρίσης και σε άλλες χώρες διεθνώς. Ωστόσο, η κρίση δεν έπληξε όλες τις χώρες με την ίδια ένταση, λόγω διαφορετικής δομής της οικονομίας τους (Διακόπουλος, 2009).

### **5.2. Ο αντίκτυπος της διεθνούς ύφεσης στην Κύπρο**

Η διεθνής οικονομική κρίση ως φυσικό επακόλουθο διοχετεύτηκε και στην Κύπρο. Στη βιβλιογραφία γίνεται ιδιαίτερα λόγος για τους παράγοντες και τις αιτίες που οδήγησαν στην εμφάνιση του παγκόσμιου αυτού φαινομένου και στο νησί μας. Ο καθηγητής Χρηματοοικονομικών στο Πανεπιστήμιο Κύπρου κ. Σταύρος Ζένιος αναφέρει πως η οικονομική κρίση στην Κύπρο ξέσπασε το 2008, αφού προηγουμένως είχε παρατηρηθεί μια έκρυθμη κατάσταση (Ζένιος, 2013). Συγκεκριμένα, μέχρι και το 2008 «είχε συσσωρευθεί ανησυχητικά ψηλό χρέος νοικοκυριών, επιχειρήσεων και δημοσίου. Η κυπριακή οικονομία έχασε την ανταγωνιστικότητά της και εμφάνιζε σημαντικές ανισορροπίες οι οποίες καλύπτονταν από ένα υπερμεγέθη τραπεζικό τομέα. Συνεπώς είχαν δημιουργηθεί οι προϋποθέσεις για να πληγεί καίρια η κυπριακή οικονομία από την διεθνή κρίση. Την περίοδο 2008-2011 η Κύπρος αποκλείστηκε από τις διεθνείς χρηματαγορές και οι τράπεζες υπέστησαν ζημιές 4.6 δις. από την απομείωση των ομολόγων ελληνικού δημοσίου» (Ζένιος, 2013, σελ. 3).



Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης που προκάλεσαν οι πιο πάνω παράγοντες στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα εμφανείς σε πολλούς τομείς της κυπριακής οικονομίας. Πολλές επιχειρήσεις κλείνουν, άλλες υπολειτουργούν με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να χάνουν τη θέση εργασίας τους και άλλοι να δέχονται μείωση στα εισοδήματά τους. Ταυτόχρονα προοπτικές αύξησης των εισοδημάτων ή ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης ενδεχομένως να γίνονται πιο σπάνια, ενώ πολλά ωφελήματα των εργαζομένων καταργούνται. Παρατίθενται ενδεικτικά τα ποσοστά ανεργίας κατά τα έτη 2013 και 2014, όπως αναγράφονται στην ιστοσελίδα της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας. Όσον αφορά την έρευνα του εργατικού δυναμικού το ποσοστό κατά μέσο όρο της ανεργίας το έτος 2013 ήταν 38,9% για τις ηλικίες 15-24, δηλαδή 15.746 άτομα ήταν άνεργοι, ενώ για τις ηλικίες 25-64 ο μέσος όρος ανεργίας ήταν 13,7%, δηλαδή 52.645 άτομα ήταν άνεργοι. Όσον αφορά το 2014, για τις ηλικίες 15-24 ποσοστό 35,9% ήταν άνεργοι, δηλαδή 15.247 άτομα, ενώ για τις ηλικίες 25-64, ο μέσος όρος ανεργίας για το 2014 ήταν 14,2% δηλαδή 54.517 άτομα ήταν άνεργοι (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, 2015, Ανεργία). Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου και συγκεκριμένα βάσει του Μητρώου Επιχειρήσεων, πολλές επιχειρήσεις κλείνουν σταδιακά οριστικά με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Συγκεκριμένα ενώ το 2011 ήταν εγγεγραμμένες στο Μητρώο Επιχειρήσεων της Κυπριακής Δημοκρατίας 92.204 επιχειρήσεις, το 2012 οι εγγεγραμμένες επιχειρήσεις μειώθηκαν στις 90.905 και το 2013 στις 89.830 (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, 2015, Μητρώο Επιχειρήσεων).

Τα δεδομένα λοιπόν αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι πολλοί εργαζόμενοι έχασαν τις δουλειές τους, ενώ άλλοι ενδεχομένως να διατηρούν την απασχόλησή τους ωστόσο με αρνητικό αντίκτυπο στα ωφελήματα και στα δικαιώματά τους (π.χ. μισθοί, άδειες, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης). Το γεγονός αυτό ωθεί στην υπόθεση πως οι αρνητικές συγκυρίες που πραγματοποιούνται στο χώρο εργασίας θα έχουν αντίκτυπο στη διάθεση των υπαλλήλων και ως επακόλουθο και στη μείωση της απόδοσής τους. Στόχος επομένως της έρευνας είναι να δείξει αν όντως επηρέασε η οικονομική κρίση την απόδοση των υπαλλήλων σε πεντάστερα και τετράστερα ξενοδοχεία της Αγίας Νάπας, αν υπάρχουν κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και αν οι επιχειρήσεις μεριμνούν για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

### **5.3. Η κυπριακή ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Είναι γενικά αποδεκτό πως ο «πνεύμονας» της κυπριακής οικονομίας είναι ο τουρισμός. Η βάση της οικονομίας της Κύπρου στηρίζεται στον αριθμό των τουριστών που επισκέπτονται το νησί κατά την θερινή κυρίως περίοδο. Το δεδομένο αυτό ωθεί στη διαπίστωση πως οι εργαζόμενοι και οι υπηρεσίες που παρέχουν στην τουριστική βιομηχανία του νησιού και συγκεκριμένα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελούν το «μέσο» εισροής πολλών εσόδων στο ταμείο της κυπριακής οικονομίας άμεσα ή έμμεσα.

Σύμφωνα με τον Ανώτερο Τουριστικό Λειτουργό κ. Μαρίνο Μενελάου, η Κύπρος ήδη από το 45 μ.Χ. αναφέρεται ότι αποτελούσε έναν τουριστικό προορισμό, με πρώτους χώρους φιλοξενίας να επισημαίνεται ότι ήταν οι εκκλησίες και τα μοναστήρια (Μενελάου, 2014). Κατόπιν στα χρόνια της Τουρκοκρατίας αναφέρεται πως «λειτούργησαν στην Κύπρο τα ανατολίτικου τύπου και προδιαγραφών «χάνια», ιδιότυπα πανδοχεία σε πόλεις και ταξιδιωτικούς κόμβους, όπου έμποροι και περιηγητές διανυκτέρευαν μαζί με τα ζώα τους, ενίοτε στους ίδιους χώρους» (Μενελάου, 2014, σελ. 2).

Το 1878 και με την μετάβαση της Κύπρου από την Τουρκοκρατία στην Αγγλοκρατία, έφθασαν στην Κύπρο οι πρώτοι Αγγλόφωνοι ταξιδιωτικοί συγγραφείς οι οποίοι μέσα από τα γραπτά τους αναφέρουν πως η Κύπρος μαστιζόταν από πολλές αρρώστιες, επικρατούσε η φτώχεια ενώ το οδικό δίκτυο ήταν ανύπαρκτο. Η περίοδος επομένως της Αγγλοκρατίας «ωφέλησε» το νησί, από την άποψη ότι δημιουργήθηκαν τα πρώτα «δυτικού τύπου» καταλύματα διαμονής στο παραλιακό μέτωπο της Λάρνακας. Στα χρόνια που ακολουθούν γίνεται περισσότερη προβολή του κυπριακού τουριστικού προϊόντος με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες να κτίζονται και πολλοί τουρίστες να έρχονται στο νησί, κάποιιοι και επανειλημμένα. Ωστόσο η έκρυθμη κατάσταση που προέκυψε στα χρόνια 1955-1959 με την εξέγερση κατά της αγγλικής αποικιοκρατίας πλήττει για λίγο τον τουρισμό, εφόσον κάποια τουριστικά θέρετρα, κυρίως στα ορεινά, χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες του αγώνα της ΕΟΚΑ (Μενελάου, 2014).

Στα επόμενα χρόνια ο τουρισμός ανακάμπτει και το 1962 καταγράφονται στην Κύπρο 118 ξενοδοχειακές μονάδες και συνολικά 4.282 κλίνες και σε συνδυασμό με τις ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες αλλά και άλλους παράγοντες, όπως η ιδιαίτερη φιλοξενία και η εργατικότητα των Κυπρίων, η Κύπρος μέχρι το 1974 καθίσταται σε έναν ιδιαίτερα ελκυστικό τουριστικό προορισμό. Δυστυχώς όμως, η τουρκική εισβολή επέφερε καταστροφικό πλήγμα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία: αφενός λόγω της ολικής απώλειας των καταλυμάτων στην κατεχόμενη πατρίδα και αφετέρου διότι πολλές από τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές

εγκαταστάσεις του νησιού διαδραμάτισαν τη δύσκολη εκείνη περίοδο ρόλους ασύμβατους με την επιχειρησιακή τους δραστηριότητα: νοσοκομεία, πεδία μάχης, αεροπορικοί στόχοι, χώροι εγκλωβισμού, οδοφραγμάτων και επιστροφής αιχμαλώτων (Μενελάου, 2014).

Όπως επισημαίνει ο Μενελάου (2014, σελ. 13-14) «η περίοδος 1976-2001 χαρακτηρίζεται ως η «χρυσή» περίοδος της τουριστικής μας βιομηχανίας. Ο συνδυασμός παροχής ελκυστικών κινήτρων από ένα κράτος που αγωνιζόταν για επιβίωση, μαζί με τη σκληρή εργασία ξενοδόχων, προσφύγων και μη, δημιούργησαν μια αξιοθαύμαστη ξενοδοχειακή υποδομή». Μάλιστα, οι ξενοδοχειακές μονάδες, ο αριθμός των κλινών και οι αφίξεις των τουριστών αυξήθηκαν ραγδαία. Συγκεκριμένα, οι τουριστικές αφίξεις το 2001 (2.696.732 αφίξεις) ήταν δεκαπλάσιες συγκριτικά με το 1973 (264.006 αφίξεις). Από το 2002 και μετά η ανοδική αυτή πορεία ανατράπηκε και ο αριθμός των ετήσιων τουριστικών αφίξεων σταθεροποιήθηκε μεταξύ 2 και 2.5 εκατομμυρίων. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλαν μεταξύ άλλων η μεγάλη ανάπτυξη των τουριστικών περιοχών, που πολλές φορές πραγματοποιόταν σε βάρος της φυσικής ομορφιάς του νησιού, αλλά και η ανάδειξη νέων ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών χαμηλότερου κόστους (Μενελάου, 2014).

Τα τελευταία χρόνια λόγω των ιδιαιτερώσεων καταστάσεων που επικρατούν στον τομέα της οικονομίας και παρά τις οποιεσδήποτε προσπάθειες που γίνονται για αντιμετώπιση των προβλημάτων, παρατηρείται μείωση στα ποσοστά άφιξης των τουριστών κάθε χρόνο. Ωστόσο, το γεγονός ότι κάθε χρόνο φθάνει στην Κύπρο ένας σεβαστός αριθμός τουριστών καθιστά επιτακτική την ανάγκη για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **6. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας**

#### **6.1.1. Διεξαγωγή της έρευνας**

Όπως προαναφέρθηκε, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς της κυπριακής οικονομίας. Ειδικότερα στην Αγία Νάπα αριθμούνται συνολικά 44 ξενοδοχεία: πέντε, τεσσάρων, τριών, δύο και ενός αστέρων (Cyprus Tourism Organisation, 2015). Τα ξενοδοχεία των πέντε και των τεσσάρων αστέρων αποτελούν περίπου το ένα τρίτο των ξενοδοχείων που βρίσκονται στο δήμο της Αγίας Νάπας και για το λόγο αυτό τέθηκαν στο επίκεντρο της παρούσας έρευνας.

Τα κριτήρια που έπρεπε να πληροί κάποιος για να μπορεί να συμμετάσχει στην έρευνα ήταν δύο. Πρώτον, ο υποψήφιος έπρεπε να είναι υπάλληλος εν ενεργεία πεντάστερου ή τετράστερου ξενοδοχείου της Αγίας Νάπας. Δεύτερο, λόγω της ύπαρξης ερωτήσεων που αφορούσαν στην επιβράβευση του υπαλλήλου από τους πελάτες του ξενοδοχείου, η θέση εργασίας του υποψηφίου μέσα στο ξενοδοχείο έπρεπε να είναι τέτοια ώστε να μπορεί να δεχθεί ανατροφοδότηση για την ποιότητα της εργασίας του από τους πελάτες του ξενοδοχείου. Η ανατροφοδότηση από τους πελάτες του ξενοδοχείου μπορεί να είναι άμεση (κατ' ιδίαν) ή έμμεση (μέσω του σχετικού εντύπου αξιολόγησης που υπάρχει στα δωμάτια των ξενοδοχείων).

Με βάση τα πιο πάνω κριτήρια η ερευνήτρια διένειμε το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας σε 100 ξενοδοχοϋπάλληλους. Το ποσοστό συμμετοχής των ξενοδοχοϋπαλλήλων στην έρευνα ήταν πολύ ικανοποιητικό αφού 84 από αυτούς επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο πλήρως και έγκυρα συμπληρωμένο. Οι υπόλοιποι 16 δεν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο λόγω φόρτου εργασίας. Οι συμμετέχοντες κατείχαν τις ακόλουθες θέσεις εργασίας: υπάλληλοι υποδοχής, αχθοφόροι, λειτουργοί καταστημάτων με αναμνηστικά είδη, σερβιτόροι, μάγειρες, καμαριέρες και καθαρίστριες. Συνολικά, στα ξενοδοχεία που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο εργάζονταν 27 υπάλληλοι υποδοχής, 10 αχθοφόροι, 6 λειτουργοί καταστημάτων με αναμνηστικά είδη, 78 σερβιτόροι, 35 μάγειρες, 54 καμαριέρες και 17 καθαρίστριες.

Η έρευνα διεξήχθη στις 14 και 15 Μαΐου 2015. Η ερευνήτρια διένειμε τα ερωτηματολόγια προσωπικά στον κάθε υποψήφιο, ενημερώνοντάς τον για το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας και δίνοντάς του οποιεσδήποτε διευκρινίσεις τυχόν ζητούσε. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν μέσα σε φάκελο για να διασφαλίζεται η αξιοπιστία της έρευνας. Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας απάντησαν το ερωτηματολόγιο τέσσερις ξενοδοχοϋπάλληλοι που πληρούσαν τα προαναφερθέντα κριτήρια για να διαπιστωθεί αφενός ότι η συμπλήρωσή του δεν είναι χρονοβόρα και αφετέρου ότι όλες οι ερωτήσεις είναι σαφείς και κατανοητές.

Η καταγραφή των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel. Κατόπιν, κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και δημιουργήθηκαν οι σχετικοί πίνακες και τα διαγράμματα που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια της εργασίας.

### **6.1.2. Δομή του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν πέντε ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1, 2 και 3 αφορούν στοιχεία δημογραφικής φύσεως. Σε αυτές ο ερωτώμενος καλείτο να συμπληρώσει το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό του επίπεδο. Οι ερωτήσεις 4 και 5 αφορούν την εργασιακή πείρα του ερωτώμενου, αφενός στο ξενοδοχείο που εργάζεται σήμερα και αφετέρου συνολικά στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από μία μόνο ερώτηση. Η ερώτηση αυτή καλούσε τους υποψηφίους να δώσουν την προσωπική τους εκτίμηση για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοσή τους. Το τρίτο και το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου βασίζονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής. Οι ερωτήσεις 7-14 αποτελούν το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Σκοπός των ερωτήσεων αυτών είναι να εξακριβώσουν αν οι μέθοδοι και οι θεωρίες παρακίνησης που παρουσιάστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έχουν πράγματι παρακίνητική δύναμη στους υποψηφίους και σε τι βαθμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ερευνήτρια, παρά την πληθώρα των παραγόντων παρακίνησης που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, περιορίστηκε στην παράθεση οκτώ παραγόντων παρακίνησης στο ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε να είναι εφικτή η επεξεργασία του όγκου των πληροφοριών στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Μια άλλη παράμετρος που συνέβαλε στην επιλογή για εξέταση των συγκεκριμένων παραγόντων παρακίνησης είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους στον τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Ακόμα, η συμπερίληψη μη χρηματοοικονομικών παραγόντων παρακίνησης στο ερωτηματολόγιο ήταν εσκεμμένη, ώστε να καταφανεί ότι

ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης υπάρχουν τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Τέλος, το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τις ερωτήσεις 15-23. Στις ερωτήσεις 15-22 ζητείτο από τους υποψηφίους να δηλώσουν σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την εφαρμογή των μεθόδων παρακίνησης (που αναφέρονται και στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου) στο ξενοδοχείο που εργάζονται. Η ερώτηση 23 καλούσε τους υποψηφίους να δώσουν τη γενική εικόνα της εργασιακής ικανοποίησής τους.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 7-23 είναι διαβαθμισμένες με κλίμακα τύπου Likert (Braunsberger και Gates, 2009). Οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ των απαντήσεων «Πάρα πολύ», «Πολύ», «Αρκετά», «Λίγο», «Καθόλου». Η επιλογή «Πάρα πολύ» κωδικοποιείται στο ερωτηματολόγιο με τον αριθμό 1, η επιλογή «Πολύ» με τον αριθμό 2, η επιλογή «Αρκετά» με τον αριθμό 3, η επιλογή «Λίγο» με τον αριθμό 4 και η επιλογή «Καθόλου» με τον αριθμό 5.

### **6.1.3. Σκοπός της έρευνας**

Μέσω της έρευνας αυτής επιδιώκεται να δοθεί απάντηση σε τρία ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα αφορά το βαθμό στον οποίο η οικονομική κρίση επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχείων που βρίσκονται στο δήμο της Αγίας Νάπας. Ωστόσο, πρέπει εδώ να αποσαφηνιστεί ότι σκοπός της ερευνήτριας δεν είναι να εξετάσει τις επιπτώσεις της κρίσης από την οικονομική σκοπιά. Αντίθετα, το ζήτημα αυτό προσεγγίζεται από τη σκοπιά της επιστήμης της ψυχολογίας· σκοπός είναι να διαφανεί η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διάθεση των υπαλλήλων για εργασία. Γι' αυτό το λόγο το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται μέσω της υποβολής μίας ερώτησης στους υποψηφίους, στην οποία κλήθηκαν να δώσουν την προσωπική τους εκτίμηση για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοσή τους. Η επιλογή της ερευνήτριας να μην υποβάλει στους υπαλλήλους ερωτήσεις που να εστιάζουν στις επιπτώσεις της κρίσης στις οικονομικές απολαβές και ωφελήματά τους ήταν συνειδητή. Το δεύτερο ερώτημα που η έρευνα αυτή θα προσπαθήσει να απαντήσει είναι αν οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία έχουν παρακινητική δύναμη στο σημερινό κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι αν οι μέθοδοι και οι τεχνικές αυτές εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στα πεντάστερα και τετράστερα ξενοδοχεία της Αγίας Νάπας ή αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

### **6.1.4. Περιορισμοί της έρευνας**

Ένας περιορισμός στον οποίο υπόκειται η έρευνα αυτή είναι η μη δυνατότητα συμμετοχής των ξενοδοχοϋπαλλήλων που δεν γνωρίζουν την ελληνική γλώσσα, αφού το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί σε αυτήν και δεν έχει μεταφραστεί σε άλλες γλώσσες. Επίσης, ενώ όλες οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν είναι κλειστού τύπου για να διασφαλίζεται ο σύντομος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, η μορφή των ερωτήσεων δεν επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εξηγήσουν τις απαντήσεις τους ή να παραθέσουν τυχόν προτάσεις τους. Επιπρόσθετα, λόγω του χρονικού περιθωρίου εκπόνησης της παρούσας διατριβής, αλλά και της καθορισμένης έκτασής της, δεν εξετάστηκαν περισσότεροι παράγοντες παρακίνησης.

## 6.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

### 6.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τις ερωτήσεις 1-5. Στις ερωτήσεις αυτές οι υποψήφιοι καλούντο να συμπληρώσουν ορισμένα στοιχεία δημογραφικής φύσεως.

Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το φύλο τους. Από τους 84 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 39 (46%) είναι άνδρες και οι 45 (54%) γυναίκες. Η αναλογία της συμμετοχής ανδρών και γυναικών παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2.1.1.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Άνδρες	39	46%
Γυναίκες	45	54%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.1.1.: Φύλο

Στην ερώτηση 2 οι συμμετέχοντες δήλωσαν την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Οι 10 (12%) συμμετέχοντες είναι 18-25 ετών, οι 28 (33%) συμμετέχοντες είναι 26-35 ετών, οι 26 (31%) συμμετέχοντες είναι 36-50 ετών, οι 17 (20%) συμμετέχοντες είναι 51-64 ετών, ενώ οι τρεις (4%) συμμετέχοντες είναι είτε 65 ετών είτε μεγαλύτεροι από 65 ετών. Ο αριθμός και το ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά ηλικιακή ομάδα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.1.2.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
18-25	10	12%
26-35	28	33%
36-50	26	31%
51-64	17	20%
65 και άνω	3	4%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.1.2.: Ηλικία

Η ερώτηση 3 αφορά το μορφωτικό επίπεδο των υποψηφίων. Πέντε (6%) συμμετέχοντες φοίτησαν μέχρι το δημοτικό, επτά (8%) συμμετέχοντες φοίτησαν μέχρι το γυμνάσιο, 29 (35%) συμμετέχοντες φοίτησαν μέχρι το λύκειο ή την τεχνική σχολή, 14 (17%) συμμετέχοντες φοίτησαν ή φοιτούν σε κολέγιο και 29 (35%) συμμετέχοντες φοίτησαν ή φοιτούν σε πανεπιστήμιο. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.1.3.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Δημοτικό	5	6%
Γυμνάσιο	7	8%
Λύκειο / Τεχνική Σχολή	29	35%
Κολέγιο	14	16%
Πανεπιστήμιο	29	35%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.1.3.: Μόρφωση

Στην ερώτηση 4 οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δηλώσουν τη χρονική διάρκεια που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται σήμερα. Οι 20 (24%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εργάζονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο 0-3 χρόνια, οι 28 (33%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι απασχολούνται στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα 4-10 χρόνια, οι 22 (26%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εργοδοτούνται από το ίδιο ξενοδοχείο 11-20 χρόνια, ενώ οι 14 (17%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται σήμερα για περισσότερα από 20 χρόνια. Ο πίνακας 6.2.1.4. συγκεντρώνει τα εν λόγω στοιχεία.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
0-3 χρόνια	20	24%



4-10 χρόνια	28	33%
11-20 χρόνια	22	26%
Περισσότερα από 20 χρόνια	14	17%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.1.4.: Διάρκεια απασχόλησης στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά τη συνολική διάρκεια απασχόλησης των υποψηφίων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι 13 (16%) συμμετέχοντες απασχολούνται στον κλάδο αυτό 0-3 χρόνια, οι 17 (20%) συμμετέχοντες εργάζονται στη ξενοδοχειακή βιομηχανία 4-10 χρόνια, οι 32 (38%) συμμετέχοντες απασχολούνται στον κλάδο αυτό 11-20 χρόνια και οι 22 (26%) συμμετέχοντες ασκούν το επάγγελμα του ξενοδοχοϋπαλλήλου περισσότερα από 20 χρόνια. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.1.5.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
0-3 χρόνια	13	16%
4-10 χρόνια	17	20%
11-20 χρόνια	32	38%
Περισσότερα από 20 χρόνια	22	26%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.1.5.: Συνολική διάρκεια απασχόλησης στη ξενοδοχειακή βιομηχανία

Μελετώντας τον πίνακα 6.2.1.5. παρατηρεί κανείς ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει μακροχρόνια εμπειρία στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ειδικότερα, οι 54 (64%) από τους 84 συμμετέχοντες απασχολούνται στον κλάδο αυτό περισσότερα από 10 χρόνια.

## 6.2.2. Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοση των συμμετεχόντων

Η ερώτηση 6 αποτελεί το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Στην ερώτηση αυτή οι υποψήφιοι καλούντο να εκτιμήσουν το βαθμό στον οποίο η οικονομική κρίση επηρεάζει την απόδοσή τους στην εργασία.

Οι 15 (18%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι παρουσιάζουν μειωμένη απόδοση εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, οι 9 (11%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι παρουσιάζουν αυξημένη απόδοση εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, ενώ οι 60 (71%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η

απόδοσή τους στην εργασία τους δεν επηρεάζεται από την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.2.1.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Ναι - Μειωμένη απόδοση	15	18%
Ναι - Αυξημένη απόδοση	9	11%
Όχι - Σταθερή απόδοση	60	71%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.2.1.: Επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή απόδοση

### 6.2.3. Αξιολόγηση της σπουδαιότητας οκτώ παραγόντων παρακίνησης

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τις ερωτήσεις 7-14. Στις ερωτήσεις αυτές οι υποψήφιοι καλούντο να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα οκτώ παραγόντων παρακίνησης.

Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι για αυτούς αναγκαία η ύπαρξη συνεργασίας με τους συναδέλφους τους (ερώτηση 7). Οι 71 (84%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι επτά (8%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», ενώ οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο». Σημειώνεται ότι κανένας (0%) από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.3.1.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	71	84%
Πολύ	7	8%
Αρκετά	3	4%
Λίγο	3	4%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.1.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της συνεργασίας με τους συναδέλφους

Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα της αναγνώρισης της προσπάθειάς τους από τον προϊστάμενό τους (ερώτηση 8). Οι 62 (74%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 12 (14%) συμμετέχοντες επέλεξαν

την απάντηση «Πολύ», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», ενώ οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο». Σημειώνεται ότι κανένας (0%) από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.3.2.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	62	74%
Πολύ	12	14%
Αρκετά	5	6%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.2.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της αναγνώρισης της προσπάθειας από τον προϊστάμενο

Η ερώτηση 9 αφορά τη σπουδαιότητα της ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων από τους υποψηφίους. Οι 48 (57%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ» και οι 11 (13%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά». Σημειώνεται ότι κανένας (0%) από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε τις απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου». Ο πίνακας 6.2.3.3. συγκεντρώνει τις απαντήσεις αυτές.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	48	57%
Πολύ	25	30%
Αρκετά	11	13%
Λίγο	0	0%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.3.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων

Ακολούθως, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα της ανέλιξης στην επαγγελματική τους πορεία (ερώτηση 10). Οι 39 (47%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 16 (19%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 18 (21%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι επτά (8%)

συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» και οι τέσσερις (5%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.3.4.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	39	47%
Πολύ	16	19%
Αρκετά	18	21%
Λίγο	7	8%
Καθόλου	4	5%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.4: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της ανέλιξης

Στην ερώτηση 11 οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι για αυτούς αναγκαία η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους. Οι 68 (81%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι δέκα (11%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», ενώ οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο». Σημειώνεται ότι κανένας (0%) από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.3.5.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	68	81%
Πολύ	10	11%
Αρκετά	3	4%
Λίγο	3	4%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.5: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της ενδιαφέρουσας φύσης του επαγγέλματος

Έπειτα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα της επιβράβευσης από τον προϊστάμενό τους για την επίτευξη διαφόρων στόχων (ερώτηση 12). Οι 58 (69%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 14 (17%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι εννιά (11%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά» και οι τρεις (3%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο».

Σημειώνεται ότι κανένας (0%) από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.3.6.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	58	69%
Πολύ	14	17%
Αρκετά	9	11%
Λίγο	3	3%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.6.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της επιβράβευσης από τον προϊστάμενο

Η ερώτηση 13 αφορά τη σπουδαιότητα της επιβράβευσης από τους πελάτες του ξενοδοχείου που εργάζονται οι υποψήφιοι. Οι 55 (65%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 13 (15%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι οκτώ (10%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Ο πίνακας 6.2.3.7. συγκεντρώνει τις απαντήσεις αυτές.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	55	65%
Πολύ	13	15%
Αρκετά	8	10%
Λίγο	3	4%
Καθόλου	5	6%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.7.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της επιβράβευσης από τους πελάτες του ξενοδοχείου

Στην τελευταία ερώτηση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι για αυτούς σημαντική η παροχή επιμόρφωσης σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους (ερώτηση 14). Οι 51 (61%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 20 (24%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι εννιά (11%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», ο ένας (1%) συμμετέχων επέλεξε την απάντηση «Λίγο» και οι τρεις (3%)

συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.3.8.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	51	61%
Πολύ	20	24%
Αρκετά	9	11%
Λίγο	1	1%
Καθόλου	3	3%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.3.8.: Αξιολόγηση της σπουδαιότητας της παροχής επιμόρφωσης σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας

#### **6.2.4. Βαθμός ικανοποίησης από την παροχή των οκτώ παραγόντων παρακίνησης**

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τις ερωτήσεις 15-23. Στις ερωτήσεις 15-22 οι υποψήφιοι καλούντο να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από την παροχή των οκτώ προαναφερθέντων παραγόντων παρακίνησης στη ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται. Η ερώτηση 23 ζητούσε από τους υποψηφίους να δηλώσουν το βαθμό της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους στο ξενοδοχείο που απασχολούνται.

Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο της συνεργασίας που υπάρχει στο εργασιακό τους περιβάλλον (ερώτηση 15). Οι 34 (40%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 12 (14%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι οκτώ (10%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Ο πίνακας 6.2.4.1. συγκεντρώνει τις απαντήσεις αυτές.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	34	40%
Πολύ	12	14%
Αρκετά	25	30%
Λίγο	8	10%
Καθόλου	5	6%

Σύνολο	84	100%
--------	----	------

Πίνακας 6.2.4.1.: Βαθμός ικανοποίησης από το επίπεδο της συνεργασίας

Η ερώτηση 16 αφορά το βαθμό ικανοποίησης των υποψηφίων για την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν από τον προϊστάμενό τους. Οι 26 (31%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 26 (31%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 20 (24%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι οκτώ (9%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι τέσσερις (5%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.4.2.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	26	31%
Πολύ	26	31%
Αρκετά	20	24%
Λίγο	8	9%
Καθόλου	4	5%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.2.: Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνώριση της προσπάθειας από τον προϊστάμενο

Στην ερώτηση 17 οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από την ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών που τους παρέχεται, στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Οι 20 (24%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 40 (48%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 16 (19%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» και οι τρεις (3%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.4.3.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	20	24%
Πολύ	40	48%
Αρκετά	16	19%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	3	3%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.3: Βαθμός ικανοποίησης από την ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες ανέλιξης που προσφέρονται στη ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται (ερώτηση 18). Οι 14 (16%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 30 (36%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι εννιά (11%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι έξι (7%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.4.4.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	14	16%
Πολύ	30	36%
Αρκετά	25	30%
Λίγο	9	11%
Καθόλου	6	7%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.4: Βαθμός ικανοποίησης από τις ευκαιρίες ανέλιξης

Η ερώτηση 19 εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των υποψηφίων για την ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους. Οι 24 (29%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 31 (37%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 21 (25%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι τρεις (3%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.4.5.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	24	29%
Πολύ	31	37%
Αρκετά	21	25%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	3	3%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.5: Βαθμός ικανοποίησης από την ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντα



Ακολούθως ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από την επιβράβευση που δέχονται από τον προϊστάμενό τους για την επίτευξη διαφόρων στόχων (ερώτηση 20). Οι 12 (14%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 32 (38%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι δέκα (12%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Ο πίνακας 6.2.4.6. συγκεντρώνει τις απαντήσεις αυτές.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	12	14%
Πολύ	25	30%
Αρκετά	32	38%
Λίγο	10	12%
Καθόλου	5	6%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.6.: Βαθμός ικανοποίησης από την επιβράβευση από τον προϊστάμενο

Στην ερώτηση 21 οι υποψήφιοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από την επιβράβευση που δέχονται από τους πελάτες του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται. Οι 33 (39%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 18 (21%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» και οι τρεις (4%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.4.7.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	33	39%
Πολύ	25	30%
Αρκετά	18	21%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	3	4%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.7.: Βαθμός ικανοποίησης από την επιβράβευση από τους πελάτες του ξενοδοχείου

Η ερώτηση 22 εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των υπονηφίων για την επιμόρφωση που παρέχεται σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Οι 16 (19%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 31 (37%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 25 (30%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» και οι επτά (8%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στον πίνακα 6.2.4.8.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	16	19%
Πολύ	31	37%
Αρκετά	25	30%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	7	8%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.8.: Βαθμός ικανοποίησης από την παροχή επιμόρφωσης σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας

Όπως προαναφέρθηκε, στην ερώτηση 23 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους στο ξενοδοχείο που απασχολούνται. Οι 38 (45%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ», οι 26 (31%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Πολύ», οι 13 (16%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Αρκετά», οι πέντε (6%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Λίγο», ενώ οι δύο (2%) συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.4.9.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό
Πάρα πολύ	38	45%
Πολύ	26	31%
Αρκετά	13	16%
Λίγο	5	6%
Καθόλου	2	2%
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 6.2.4.9.: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης από την απασχόληση στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα

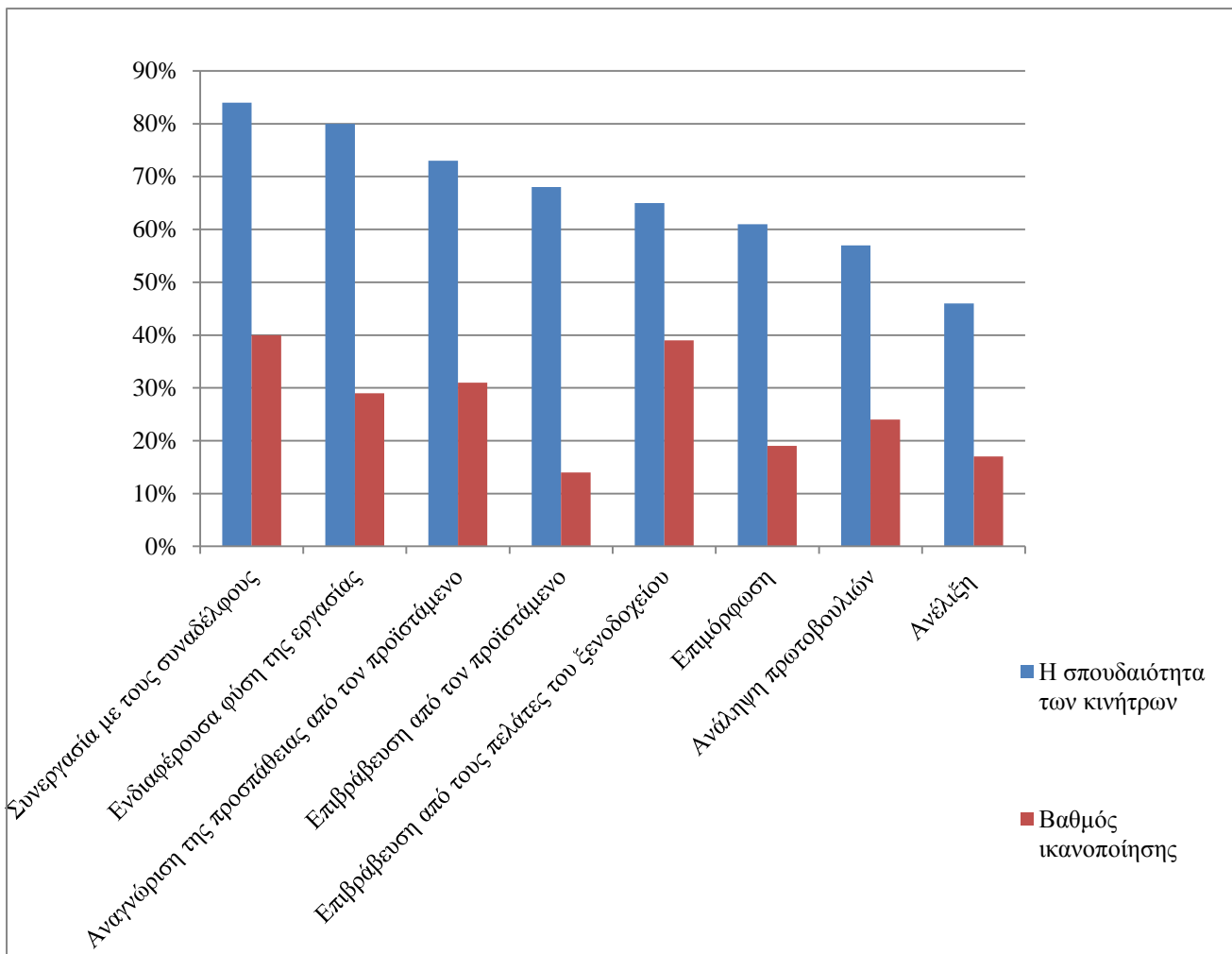
## **7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΕΙΔΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **7.1. Η εκτίμηση των εργαζομένων για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην απόδοσή τους**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένα από τα βασικά ζητούμενα της έρευνας ήταν να εξετάσει το κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων των πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχειακών μονάδων που βρίσκονται στην Αγία Νάπα και αυτό εξετάζοταν στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων συμπεραίνεται πως οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας τους, εφόσον έτσι δήλωσε η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (71%). Τονίζεται ωστόσο πως η διαπίστωση αυτή βασίζεται στην υποκειμενική κρίση των συμμετεχόντων.

### **7.2. Σύγκριση της σπουδαιότητας των παραγόντων παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από αυτούς**

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου εξέταζε κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική την ύπαρξη διαφόρων παραγόντων παρακίνησης στο χώρο εργασίας τους, ενώ το τέταρτο μέρος αποσκοπούσε στο να ελέγξει αν οι εργαζόμενοι των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων είναι ικανοποιημένοι από την παροχή των εν λόγω παραγόντων. Παρακάτω παρατίθενται τα ποσοστά που αντιστοιχούν στην προτίμηση της απάντησης «Πάρα πολύ», για το πόσο σημαντικούς θεωρούν ορισμένους παράγοντες παρακίνησης και αντίστοιχα για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ύπαρξη των συγκεκριμένων παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας τους.



Διάγραμμα 7.2.1.: Σύγκριση της σπουδαιότητας των κινήτρων με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων

Από την πιο πάνω γραφική παράσταση συμπεραίνεται πως ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζομένους είναι η συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Το επόμενο πιο σημαντικό κίνητρο γι' αυτούς αποτελεί η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους και ακολούθως η αναγνώριση της προσπάθειάς τους από τον προϊστάμενό τους. Στην τέταρτη θέση βρίσκεται η επιβράβευση από τον προϊστάμενο και στην πέμπτη η επιβράβευση από τους πελάτες του ξενοδοχείου. Κατόπιν θεωρούν σημαντική την επιμόρφωση που λαμβάνουν από τον εργοδότη για θέματα σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς τους. Στην προτελευταία θέση κατατάσσεται το κίνητρο της ανάλυσης πρωτοβουλιών και στην τελευταία το κίνητρο της ανέλιξης, δηλαδή της προαγωγής τους σε υψηλότερες βαθμίδες στον χώρο εργασίας τους.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την ύπαρξη των παραγόντων παρακίνησης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, στο εργασιακό τους περιβάλλον το 40% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από τη συνεργασία που

υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων. Ακολούθως το 39% των ερωτώμενων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από την επιβράβευση που λαμβάνει από τους πελάτες του ξενοδοχείου και κατόπιν το 31% των ερωτώμενων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από την αναγνώριση της προσπάθειάς του από τον προϊστάμενο. Στην τέταρτη θέση όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων κατατάσσεται η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντα με ποσοστό 29%. Παρακάτω το 24% των ερωτώμενων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από την ελευθερία για ανάληψη πρωτοβουλιών που του παρέχεται. Στη συνέχεια το 19% των εργαζομένων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από την επιμόρφωση που του παρέχεται από τον εργοδότη για θέματα σχετικά με τα καθήκοντά του. Στην επόμενη θέση βρίσκεται η ανέλιξη των εργαζομένων με ποσοστό 17% και στην τελευταία θέση η επιβράβευση από τον προϊστάμενο με ποσοστό 14%.

Από τις πιο πάνω παρατηρήσεις συμπεραίνεται πως ο βαθμός σπουδαιότητας που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στα κίνητρα, δεν ταυτίζεται με τον βαθμό ικανοποίησής τους από αυτά. Όπως αποδεικνύεται από το διάγραμμα τα επτά από τα οκτώ κίνητρα για τα οποία ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αξιολογήθηκαν από την πλειοψηφία των ξενοδοχοϋπαλλήλων ως πάρα πολύ σημαντικά. Ακόμα και το κίνητρο που κατατάσσεται όγδοο ως προς την σπουδαιότητά του και αφορά την ανέλιξη των εργαζομένων, αξιολογήθηκε ως πάρα πολύ σημαντικό από το 46% των ερωτηθέντων που είναι ένα αρκετά ψηλό ποσοστό. Αντίθετα, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κίνητρα αυτά δεν λαμβάνει τόσο ψηλά ποσοστά. Παρά τις προσδοκίες των εργαζομένων, τα κίνητρα αυτά δεν πραγματώνονται στον βαθμό που αναμένουν στο χώρο εργασίας τους. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι το ποσοστό των εργαζομένων που επέλεξαν την απάντηση «Πάρα πολύ» για να δηλώσουν την ικανοποίησή τους, δεν ξεπερνά σε κανένα από τα κίνητρα το ποσοστό του 40%.

Επισημαίνεται, τέλος, ότι οι ανάγκες του ανθρώπου που αναφέρονται στις διάφορες θεωρίες παρακίνησης, έχουν πράγματι παρακινητική δύναμη και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο εργασίας του. Με άλλα λόγια, η κάλυψη αυτών των αναγκών μπορεί να ωθήσει το άτομο να αυξήσει την απόδοσή του.

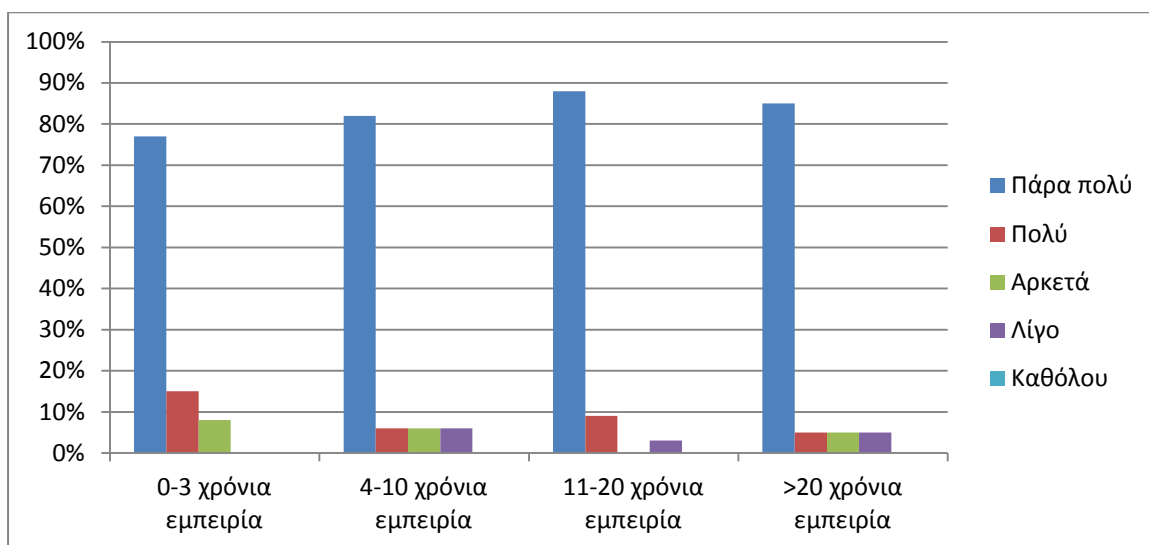
Όσον αφορά την τελευταία ερώτηση του τέταρτου μέρους, η οποία καλούσε τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν γενικά το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την απασχόλησή τους στο ξενοδοχείο που εργάζονται, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (45%) απάντησε ότι συνολικά είναι πάρα πολύ ικανοποιημένη από το περιβάλλον εργασίας και ποσοστό 31% ότι

είναι πολύ ικανοποιημένη. Το γενικό αυτό συμπέρασμα, οδηγεί στη διαπίστωση ότι, αν και οι εργαζόμενοι σε επιμέρους ερωτήματα απάντησαν ότι δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι από το βαθμό παροχής ορισμένων κινήτρων, η αθροιστική εικόνα και αντίληψη δηλώνει ότι είναι ευχαριστημένοι με το περιβάλλον εργασίας τους.

### 7.3. Η αξιολόγηση της σπουδαιότητας των οκτώ παραγόντων παρακίνησης με βάση την εργασιακή πείρα των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

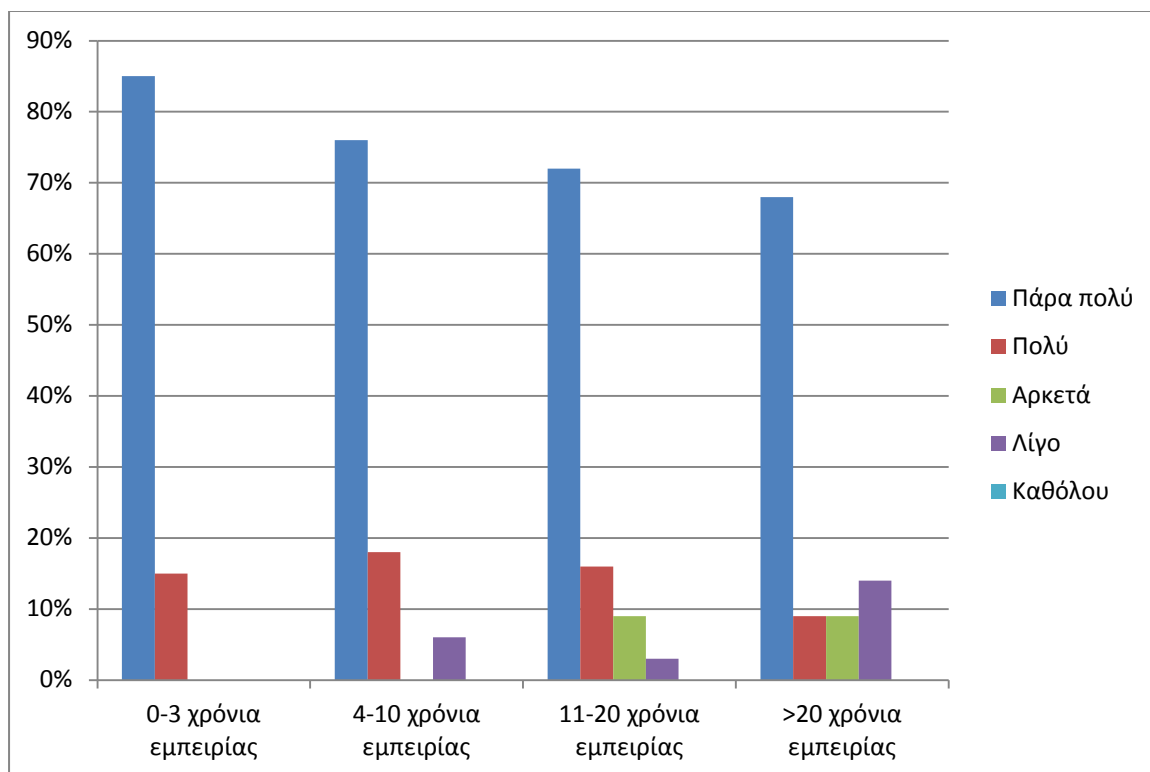
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι οκτώ παράγοντες παρακίνησης σε ξεχωριστά διαγράμματα όπως τους αξιολόγησαν οι 84 συμμετέχοντες στην έρευνα, σε συνάρτηση με την συνολική εμπειρία τους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Από το διάγραμμα 7.3.1. συμπεραίνεται ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ανεξάρτητα από τα χρόνια εμπειρίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, θεωρούν πάρα πολύ σημαντική την συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Η διαπίστωση αυτή επαληθεύει τις απόψεις των επιστημόνων που παρουσιάστηκαν προηγουμένως περί οργανωσιακής δέσμευσης, οι οποίες επισημαίνουν πως όταν σε ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχει συνεργασία και ομαδικό πνεύμα, τότε οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργούν και να αποδίδουν καλύτερα. Επισημαίνεται επίσης πως τα άτομα που έχουν 11-20 χρόνια εμπειρίας παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό στην προτίμηση της απάντησης «Πάρα πολύ».



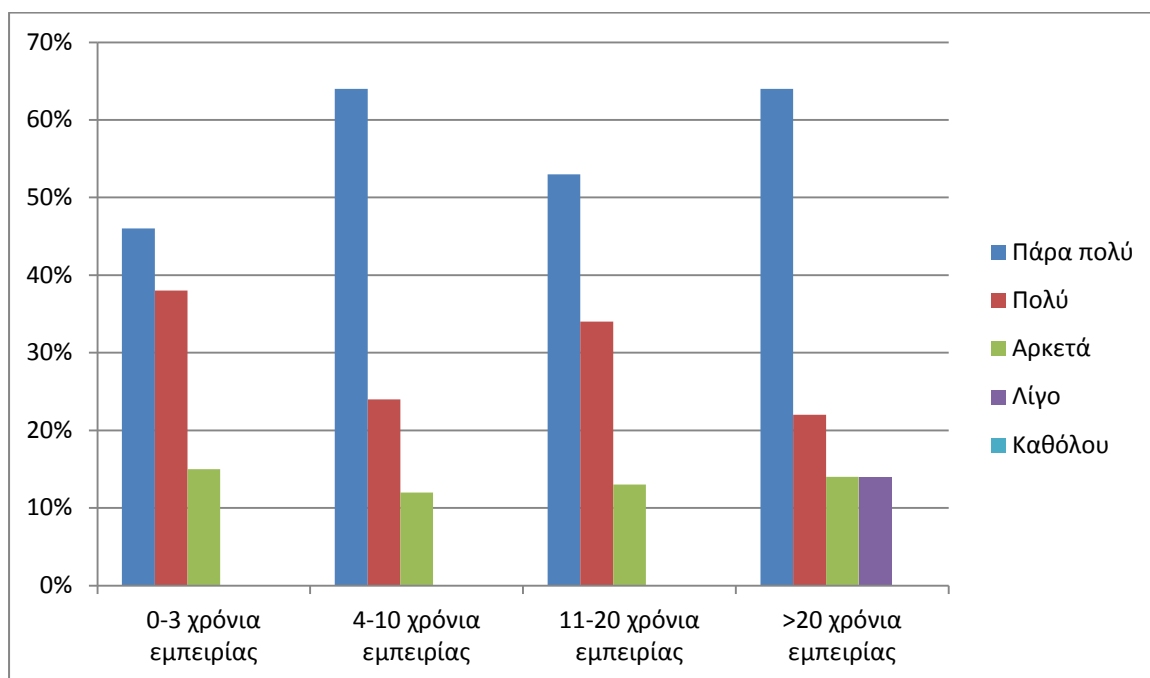
Διάγραμμα 7.3.1.: Η σπουδαιότητα της συνεργασίας με τους συναδέλφους σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Το πιο κάτω διάγραμμα (διάγραμμα 7.3.2.) αποδεικνύει πως τα άτομα με την μικρότερη εργασιακή εμπειρία στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας (0-3 χρόνια) συγκεντρώνουν το ψηλότερο ποσοστό στην προτίμηση της απάντησης «Πάρα πολύ» όσον αφορά την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους. Αυτό ίσως να εξηγείται από το ότι τα άτομα αυτά λόγω της απειρίας που παρουσιάζουν στον κλάδο αυτό, νιώθουν μεγαλύτερη την ανάγκη για αναγνώριση των προσπαθειών τους από τον προϊστάμενο, σε σύγκριση με άλλα άτομα που έχουν περισσότερα χρόνια εμπειρίας σε αυτό τον τομέα και συνεπώς νιώθουν περισσότερη αυτοπεποίθηση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η σπουδαιότητα του παράγοντα αυτού επαληθεύεται από τα επιστημονικά πορίσματα που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπως για παράδειγμα από τις θεωρίες του Maslow και του Alderfer, που επεσήμαναν πως ο κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη από την ανατροφοδότηση του προϊσταμένου ούτως ώστε να μπορεί να αποδίδει καλύτερα. Το γεγονός ότι και στις τέσσερις ομάδες που αντιστοιχούν στα διάφορα χρόνια εμπειρίας συγκέντρωσε υψηλά ποσοστά η απάντηση «Πάρα πολύ», αποδεικνύει πως όλοι ανεξάρτητα οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη την ανατροφοδότηση και την αναγνώριση των προσπαθειών τους από τους προϊσταμένους τους.



Διάγραμμα 7.3.2.: Η σπουδαιότητα της αναγνώρισης της προσπάθειας από τον προϊστάμενο σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Από το επόμενο διάγραμμα (διάγραμμα 7.3.3.) διαπιστώνεται ότι τα άτομα που έχουν εμπειρία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία για περισσότερα από τέσσερα έτη δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στην απάντηση «Πάρα πολύ» σε σύγκριση με τα άτομα που έχουν εμπειρία από 0-3 έτη, όσον αφορά το κίνητρο της ανάληψης πρωτοβουλιών. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από το ότι τα άτομα με μεγαλύτερη εμπειρία νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά για να αναλάβουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία στο πόστο εργασίας τους, σε αντίθεση με τα άτομα με μικρότερη εμπειρία που πιθανώς να μην παρουσιάζουν την ίδια σιγουριά και να μην έχουν την ίδια εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους για ανάληψη επιπρόσθετων πρωτοβουλιών, πέρα από τα ορισμένα καθήκοντά τους. Επισημαίνεται όμως ότι τα ποσοστά στις απαντήσεις «Πολύ» και «Αρκετά» δεν είναι αμελητέα. Η παρατήρηση αυτή οδηγεί στην υπόθεση ότι, από τους παράγοντες παρακίνησης που παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών δεν είναι ένα από τα ισχυρά κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

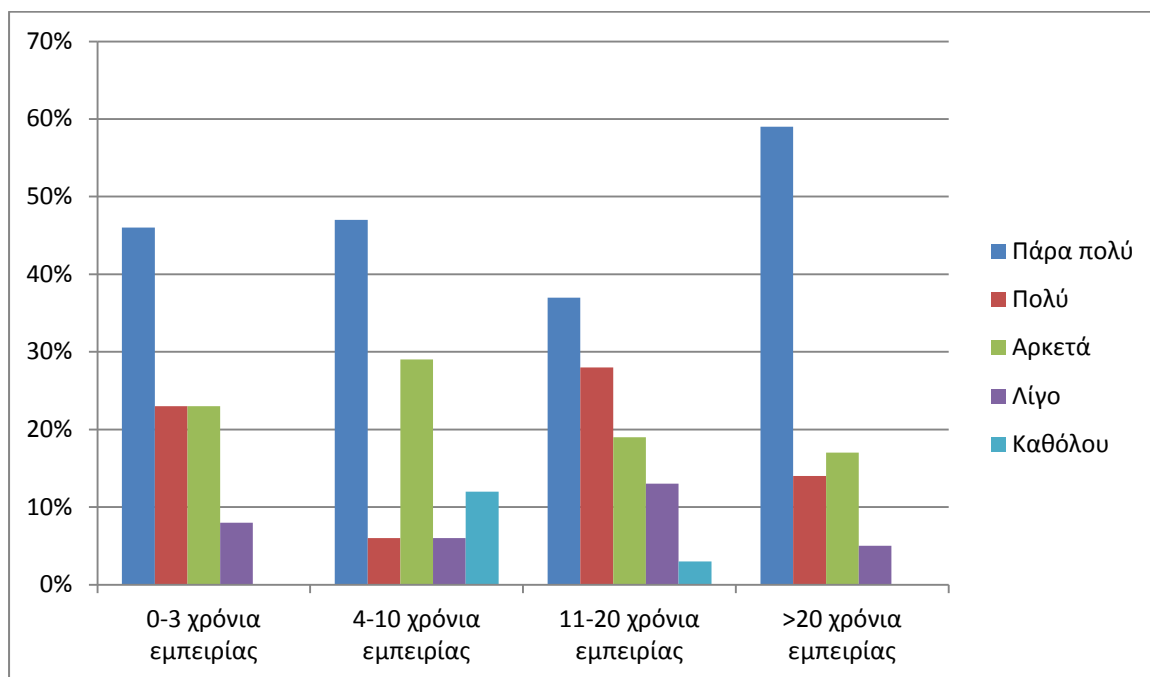


Διάγραμμα 7.3.3.: Η σπουδαιότητα της ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Στη συνέχεια (διάγραμμα 7.3.4.) αποδεικνύεται ότι τα άτομα που έχουν εμπειρία περισσότερη από 20 χρόνια στην ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζουν πολύ μεγάλο ποσοστό προτίμησης στην απάντηση «Πάρα πολύ», όσον αφορά την αξιολόγηση της σπουδαιότητας του κινήτρου της ανέλιξης, δηλαδή της προαγωγής σε μια υψηλότερη θέση εργασίας. Και το ζητούμενο αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι τα άτομα που

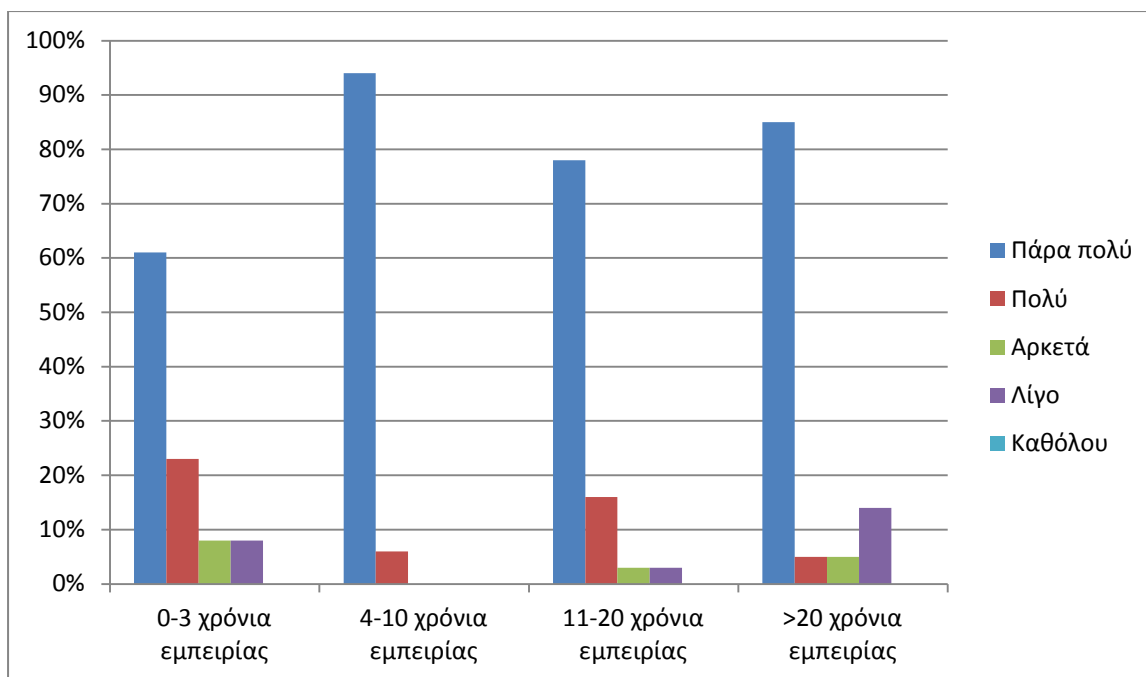


εργάζονται για περισσότερα από 20 χρόνια στον τομέα αυτό, νιώθουν ότι απέκτησαν πολλές εμπειρίες, ανέπτυξαν τις ικανότητές τους και διεύρυναν τις γνώσεις στο συγκεκριμένο τομέα. Συνεπώς, θεωρούν πως οποιαδήποτε προαγωγή τους, δεδομένου ότι είναι εξοικειωμένοι με τη φύση του επαγγέλματός τους και παρουσιάζουν ετοιμότητα στην ενδεχόμενη αντιμετώπιση απρόοπτων καταστάσεων, θα συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τονίζεται, ωστόσο, ότι οι απαντήσεις «Αρκετά» και «Λίγο» λαμβάνουν σημαντικά ποσοστά, συγκριτικά με τα ποσοστά που λαμβάνουν οι εν λόγω απαντήσεις σε άλλα κίνητρα. Επομένως το κίνητρο της ανέλιξης σε γενικές γραμμές δεν θεωρείται τόσο σημαντικό από τους συμμετέχοντες.



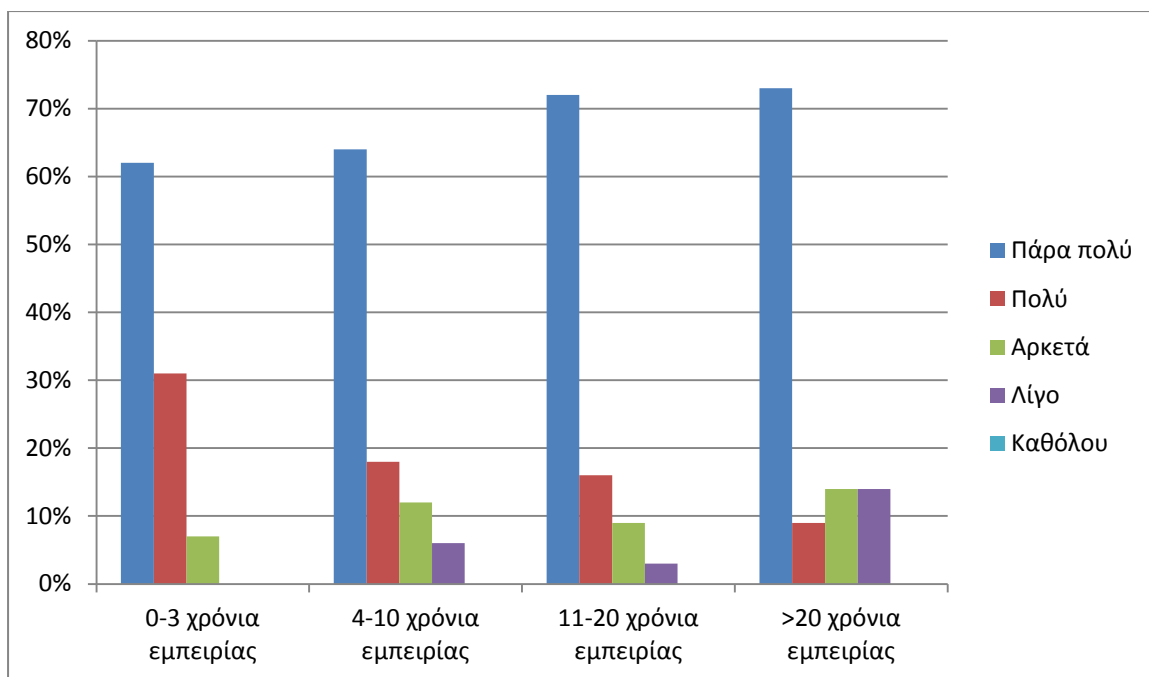
Διάγραμμα 7.3.4.: Η σπουδαιότητα της ανέλιξης σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Το διάγραμμα 7.3.5. οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για όλες τις ομάδες η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα εργασιακά καθήκοντα είναι πάρα πολύ σημαντική. Μάλιστα στην ομάδα των ατόμων που έχουν εμπειρία από 4-10 χρόνια αυτός ο παράγοντας παρακίνησης παρουσιάζει στην προτίμηση της απάντησης «Πάρα πολύ» ποσοστό υψηλότερο από 90%.

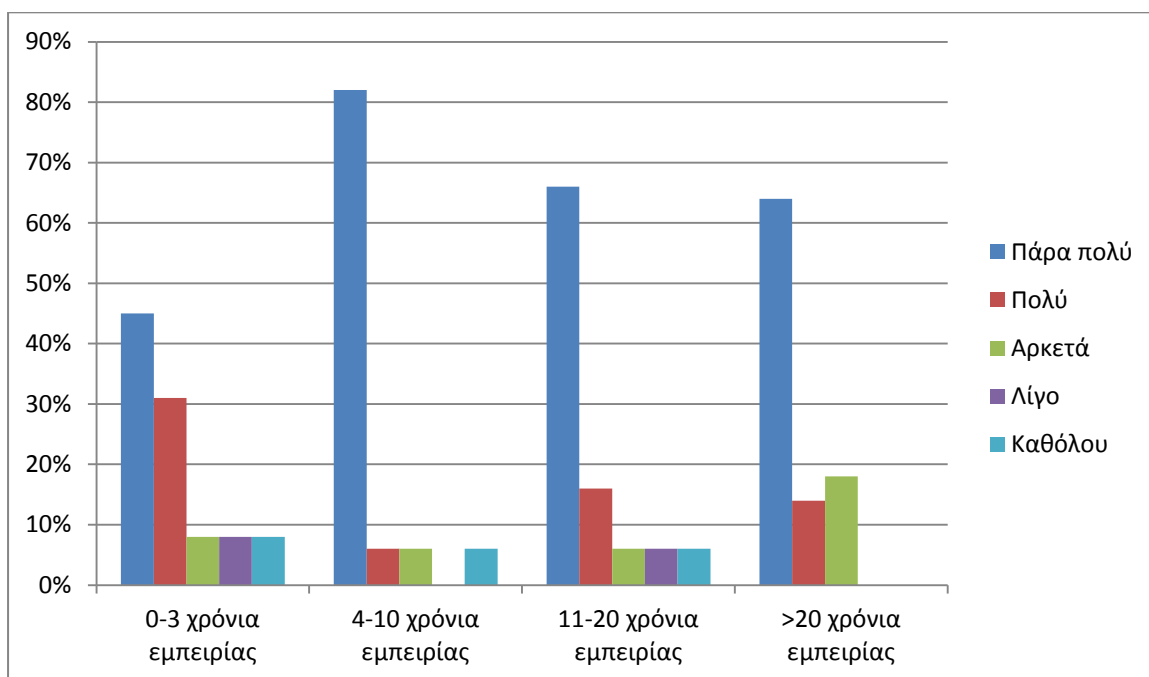


Διάγραμμα 7.3.5.: Η σπουδαιότητα της ύπαρξης ενδιαφέροντος στα εργασιακά καθήκοντα σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Παρατηρώντας τα διαγράμματα 7.3.6. και 7.3.7. συμπεραίνεται πως τόσο η επιβράβευση από τους προϊσταμένους, όσο και από τους πελάτες του ξενοδοχείου θεωρούνται πάρα πολύ σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης για όλες τις ομάδες. Στη σειρά κατάταξης των παραγόντων παρακίνησης με βάση την σπουδαιότητά τους, η επιβράβευση από τον προϊστάμενο προηγείται αμυδρά αφού στην επιβράβευση από τους πελάτες που φιλοξενούνται στην ξενοδοχειακή μονάδα, οι τρεις από τις τέσσερις εργασιακές ομάδες περιλαμβάνουν άτομα που επέλεξαν την απάντηση «Καθόλου». Τα πιο πάνω συμπεράσματα πραγματοποιούν τις θεωρίες παρακίνησης που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι οποίες επεσήμαναν ότι μια από τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας αποτελεί η ανάγκη για επιβράβευση των προσπαθειών του.



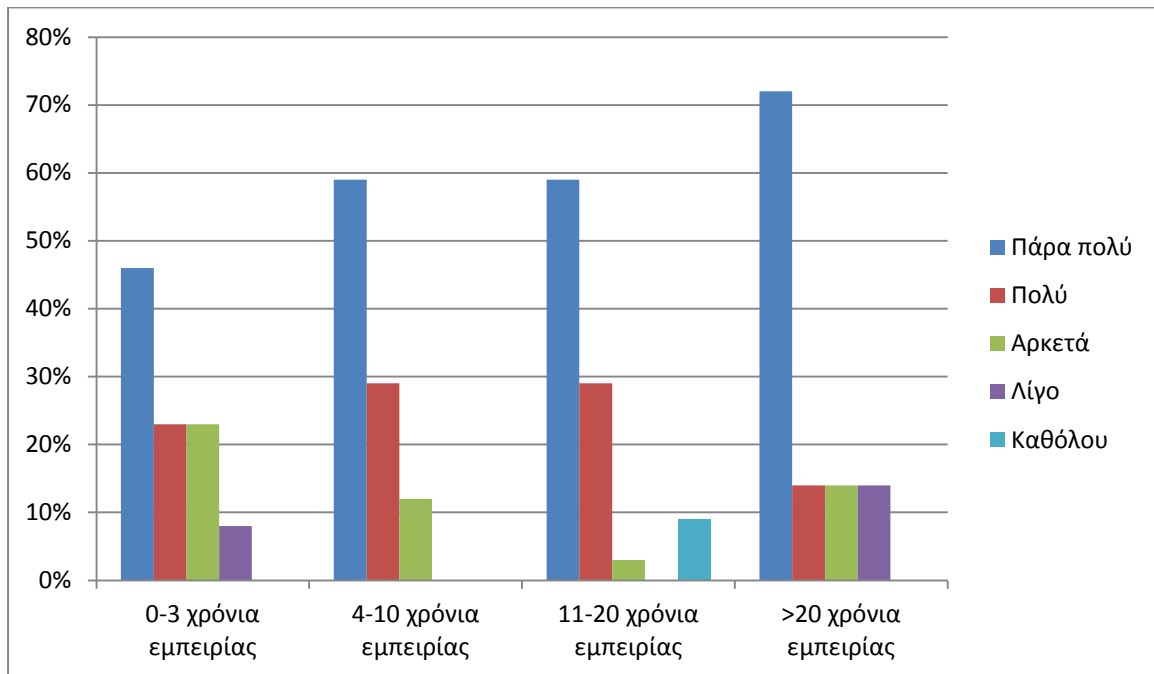
Διάγραμμα 7.3.6.: Η σπουδαιότητα της επιβράβευσης από τον προϊστάμενο σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας



Διάγραμμα 7.3.7.: Η σπουδαιότητα της επιβράβευσης από τους πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Το πιο κάτω διάγραμμα (διάγραμμα 7.3.8.) δείχνει ότι τα άτομα με περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρίας παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην προτίμηση της απάντησης «Πάρα πολύ» όσον αφορά την επιμόρφωση που λαμβάνουν σχετικά με το αντικείμενο

εργασίας τους. Αυτό υποδεικνύει ότι τα άτομα με περισσότερη εμπειρία είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την αξία της επιμόρφωσης και θεωρούν ότι τους προσφέρει στη διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους στο χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 7.3.8.: Η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

## **8. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ**

### **8.1. Γενικά συμπεράσματα**

Η έρευνα έδειξε ότι οι παράγοντες παρακίνησης διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας και γι' αυτό απαιτείται από τους εργοδότες να τους λαμβάνουν ιδιαίτερα υπ' όψιν. Επιπρόσθετα η έρευνα έδειξε ότι οι συμμετέχοντες που απασχολούνται στις συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες θεωρούν πολύ σημαντικούς τους οκτώ παράγοντες παρακίνησης για τους οποίους ρωτήθηκαν, ενώ ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τους παράγοντες αυτούς υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Επιπρόσθετα, παρόλο που θα ανέμενε κανείς ότι η οικονομική κρίση θα επηρέαζε τους εργαζόμενους, ωστόσο σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ιδίων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει την εργασιακή απόδοση και παραγωγικότητά τους.

Ακόμα επισημαίνεται ότι από τους οκτώ παράγοντες παρακίνησης που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, οι δύο πιο σημαντικοί γι' αυτούς είναι η ύπαρξη συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και η ύπαρξη ενδιαφέροντος στα καθήκοντά τους. Επομένως οι εργοδότες απαιτείται να καλλιεργούν την ομαδικότητα και το θετικό κλίμα ανάμεσα στους υπαλλήλους, ούτως ώστε να ευδοκιμεί η συνεργασία. Κατόπιν οι εργοδότες θα πρέπει να μεριμνούν για την αναδιάρθρωση των καθηκόντων των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για να μη χάνεται το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της εργασίας τους. Αντίστοιχα οι δύο λιγότερο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης είναι για τους ερωτώμενους συνολικά η ανάληψη πρωτοβουλιών και οι ευκαιρίες για προαγωγή.

Παράλληλα, η έρευνα εξέτασε τη σπουδαιότητα των διαφόρων παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία γενικά. Ο συνδυασμός των δύο παραμέτρων έδειξε ότι ορισμένα κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για άτομα με λίγα χρόνια εμπειρίας στον κλάδο αυτό και παράλληλα πως άλλα κίνητρα είναι πολύ σημαντικά για άτομα με περισσότερα χρόνια εμπειρίας. Αναφέρεται ενδεικτικά πως τα άτομα με ελάχιστη εμπειρία επιζητούν την αναγνώριση των προσπαθειών τους από τον προϊστάμενο και αντίστοιχα τα άτομα με πολυετή εμπειρία δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την ανέλιξή τους καθώς επίσης για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Συνεπώς, οι εκάστοτε εργοδότες οφείλουν να λαμβάνουν υπ' όψιν τα χρόνια

εμπειρίας των εργαζομένων και να παρέχουν σ' αυτούς, ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία τους, τα αντίστοιχα κίνητρα.

Ένα άλλο σημαντικό εύρημα της διεξαχθείσας έρευνας είναι το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επιβράβευση που δέχονται από τον προϊστάμενό τους (14%). Είναι λοιπόν αναγκαίο οι υπεύθυνοι των τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά και η διοίκηση, να επιβραβεύουν τους υπαλλήλους για τα επιτεύγματά τους, είτε λεκτικά (με επαίνους) είτε με διάφορους άλλους τρόπους (π.χ. περισσότερες μέρες άδειας, ανάδειξη σε «υπάλληλο του μήνα» κ.λπ.). Η θετική αντιμετώπιση όχι μόνο θα ωθήσει τους υπαλλήλους να προσπαθήσουν ξανά για τα ίδια επιτεύγματα, αλλά θα τους παρακινήσει να θέσουν ακόμα υψηλότερους στόχους.

## **8.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η έρευνα αυτή είχε στο επίκεντρό της τους ξενοδοχοϋπαλλήλους των πεντάστερων και τετράστερων ξενοδοχείων της Αγίας Νάπας. Δεδομένου ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί προηγουμένως ανάλογη έρευνα που να επικεντρώνεται στους ξενοδοχοϋπαλλήλους της εν λόγω περιοχής, θεωρείται ότι έγινε η πρώτη προσπάθεια για εξακρίβωση των κινήτρων που ωθούν τους ξενοδοχοϋπαλλήλους της περιοχής για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Σε μελλοντικό στάδιο θα μπορούσε να γίνει αντίστοιχη έρευνα και στα ξενοδοχεία των άλλων κατηγοριών (τριών, δύο και ενός αστέρων) που βρίσκονται στο δήμο της Αγίας Νάπας, ή ακόμα και να επεκταθεί σε παγκύπριο επίπεδο ούτως ώστε να αποδοθεί μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τους παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου.

Μια τέτοια έρευνα θα ήταν ιδιαίτερα κατατοπιστική και χρήσιμη για τις ενέργειες που θα μπορούσαν να γίνουν από τους εργοδότες, ούτως ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Κατ' επέκταση η αύξηση της απόδοσης των ξενοδοχοϋπαλλήλων και η ικανοποίησή τους από το περιβάλλον εργασίας τους, θα συμβάλει στην αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και του τουριστικού προϊόντος, γεγονός που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομία γενικότερα, αφού οι τουρίστες θα επισκέπτονται ξανά και ξανά το νησί.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή μίας έρευνας αντίστοιχου είδους σε συνεργασία με άλλα κράτη, των οποίων η οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό. Έτσι θα μπορούσε να γίνει σύγκριση και συσχετισμός των παραγόντων που παρακινούν τους ξενοδοχοϋπαλλήλους και τα κράτη αυτά να ακολουθήσουν τεχνικές που η εφαρμογή τους στις άλλες χώρες αποδείχτηκε αποτελεσματική.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

**Ασπρίδης Γ. Μ.**, (2013), Εναλλακτικοί Τρόποι Παρακίνησης των Εργαζομένων σε Περίοδο Κρίσης: Η Επίδραση της Μουσικής στην Αύξηση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων, στο Εθνικά Συνέδρια Διοίκησης & Οικονομίας (Πρακτικά Συνεδρίου), 8-10 Ιουνίου 2013, σσ. 82-97, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ΤΕΙ Λάρισας, Λάρισα.

**Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ., και Π. Ρεκλείτης**, (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

**Δαμουλιάνου Χ.**, (2014, 27 Ιουλίου), «Η Εργασιακή Δέσμευση δεν Είναι Μόνο Υπόθεση των Εργοδοτών», Η Καθημερινή, ανακτήθηκε 10 Μαΐου 2015, από <http://www.kathimerini.gr/777831/article/oikonomia/epixeirhseis/h-ergasiakh-desmeysh-den-einai-mono-yprodesh-twn-ergodotwn>

**Διακόπουλος Χ.**, (2009), «Η Διεθνής Οικονομική Κρίση», Αθωνίτης, 3, σσ. 198-202.

**Επιτροπάκη Ό.**, (2010, 8 Απριλίου), «Εργασιακή Δέσμευση και Οφέλη», Το Βήμα, ανακτήθηκε 10 Μαΐου 2015, από <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=324473>

**Ζένιος Σ. Α.**, (2013), «Η Καταστροφή της Κυπριακής Οικονομίας: Από την Έλλειψη Ευθυκρισίας στην Ελλειμματική Διαχείριση», ανακτήθηκε 24 Μαΐου 2015, από [https://zenios.files.wordpress.com/2013/10/h-cebacf81ceafcf83ceb7-cf84ceb7cf82-cebacf85cf80cf81ceb9ceb1cebaseaefcf82-cebfc9cebacebfcebdcebfcebcceafceb1cf82\\_cf87cf89cf81ceafcf821.pdf](https://zenios.files.wordpress.com/2013/10/h-cebacf81ceafcf83ceb7-cf84ceb7cf82-cebacf85cf80cf81ceb9ceb1cebaseaefcf82-cebfc9cebacebfcebdcebfcebcceafceb1cf82_cf87cf89cf81ceafcf821.pdf)

**Κολιόπουλος Ι., Σβολόπουλος Κ., Χατζηβασιλείου Ε., Νημάς Θ., και Χ. Σχολινάκη-Χελιώτη**, (χ.χ.), Ιστορία του Νεότερου και του Σύγχρονου Κόσμου, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

**Μενελάου Μ.**, (2014), «Κυπριακή Ξενοδοχειακή Βιομηχανία-Μια Ιστορική Αναδρομή!», ανακτήθηκε 24 Μαΐου 2015, από [http://www.visitcyprus.com/media/Tourist\\_Industry\\_newsletter/1\\_3\\_Kypriki\\_Xenodoxiaki\\_Viomixania\\_Istoriki\\_Anadromi.pdf](http://www.visitcyprus.com/media/Tourist_Industry_newsletter/1_3_Kypriki_Xenodoxiaki_Viomixania_Istoriki_Anadromi.pdf)



**Πλατσίδου Μ. και Ε. Γωνίδα**, (2005), Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο, στο Καψάλης Α. (Επιμ.), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, σσ. 159-182, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

**Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου**, (2015), Ανεργία, ανακτήθηκε 24 Μαΐου 2015, από [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour\\_32main\\_gr/labour\\_32main\\_gr?OpenForm&sub=2&sel=2](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_32main_gr/labour_32main_gr?OpenForm&sub=2&sel=2)

**Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου**, (2015), Μητρώο Επιχειρήσεων, ανακτήθηκε 24 Μαΐου 2015, από [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour\\_33main\\_gr/labour\\_33main\\_gr?OpenForm&sub=3&sel=4](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_33main_gr/labour_33main_gr?OpenForm&sub=3&sel=4)

**Τριανταφυλλίδης Μ.**, (1998), Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών (Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη), Θεσσαλονίκη.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

**Allen W. R. and H. L. Gilmore**, (1993), What Managers Do, 4<sup>th</sup> ed., American Management Association, New York.

**Aziri B.**, (2011), "Job Satisfaction: A Literature Review", Management Research and Practice, 3 (4), pp. 77-86.

**Bassett-Jones N. and G. C. Lloyd**, (2005), "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", Journal of Management Development, 24 (10), pp. 929-943.

**Braunsberger K. and R. Gates**, (2009), "Developing Inventories for Satisfaction and Likert Scales in a Service Environment", Journal of Services Marketing, 23 (4), pp. 219-225.

**Camilleri E.**, (2007), "Antecedents Affecting Public Service Motivation", Personnel Review, 36 (3), pp. 356-377.

**Carson C. M.**, (2005), "A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y", Management Decision, 43 (3), pp. 450-460.

**Cyprus Tourism Organisation**, (2015), Hotels and Other Tourist Establishments List 2015: Agia Napa, ανακτήθηκε 18 Μαΐου 2015, από [http://media.visitcyprus.com/media/Hotels/Hotels\\_Agia\\_Napa\\_en.pdf](http://media.visitcyprus.com/media/Hotels/Hotels_Agia_Napa_en.pdf)

**Duhme L.**, (2012), Cultural Tourism: Case Study Portugal, Diplomica Verlag, Hamburg.

**Dye K., Mills A. J., and T. Weatherbee**, (2005), "Maslow: Man Interrupted: Reading Management Theory in Context", *Management Decision*, 43 (10), pp. 1375-1395.

**Frenz R.**, (2015), How to Improve Organizational Commitment, ανακτήθηκε 10 Μαΐου 2015, από [http://www.ehow.com/how\\_8518468\\_improve-organizational-commitment.html](http://www.ehow.com/how_8518468_improve-organizational-commitment.html)

**Harris C. and B. H. Kleiner**, (1993), "Motivational Practices at America's Best Managed Companies", *Management Research News*, 16 (9/10), pp. 1-5.

**Jones L. and D. Page**, (1987), "Theories of Motivation", *Education + Training*, 29 (3), pp. 12-16.

**Kopelman R. E., Prottas D. J., and D. W. Falk**, (2010), "Construct Validation of a Theory X / Y Behavior Scale", *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (2), pp. 120-135.

**Mathe H., Pavie X., and M. O'Keeffe**, (2012), *Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*, World Scientific, Singapore.

**Myles T.**, (2014), *The Secret to Peak Productivity: A Simple Guide to Reaching Your Personal Best*, American Management Association, New York.

**Newell M. W. and M. N. Grashina**, (2004), *The Project Management Question and Answer Book*, American Management Association, New York.

**Reis M. and J. Geller**, (2010), *A Manager's Guide to Human Behavior*, 5<sup>th</sup> ed., American Management Association, New York.

**Sims R. R., Veres J. G. III, Jackson K. A., and C. L. Facticeau**, (2001), *The Challenge of Front-Line Management: Flattened Organizations in the New Economy*, Greenwood Publishing Group, Westport, Connecticut.

**Sorensen P. F. and M. Minahan**, (2011), "McGregor's Legacy: The Evolution and Current Application of Theory Y Management", *Journal of Management History*, 17 (2), pp. 178-192.

**Stephen-Ray F.**, (2004), *The Power of Reinforcement*, State University of New York Press, Albany, New York.

**Villere M. F. and S. S. Hartman**, (1991), "Reinforcement Theory: A Practical Tool", *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (2), pp. 27-31.

**Wiley C.**, (1997), "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys", *International Journal of Manpower*, 18 (3), pp. 263-280.

**Zayas-Ortiz M., Rosario E., Marquez E., and P. C. Gruñeiro**, (2015), "Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in a Sample of Private Banking Employees", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (1/2), pp. 91-106.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Ερωτηματολόγιο

Κάνω μελέτη για την παρακίνηση των εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Καλείστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Ο χρόνος που απαιτείται είναι ελάχιστος. Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι **ανώνυμες** και **πλήρως εμπιστευτικές** και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της μελέτης αυτής.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Λίνα Ελευθερίου

### ΜΕΡΟΣ Α'

#### 1. Φύλο

- άνδρας
- γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 51-64
- 65 και πάνω

#### 3. Μόρφωση

- δημοτικό

- γυμνάσιο
- λύκειο / τεχνική σχολή
- κολέγιο
- πανεπιστήμιο

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

- 0-3 χρόνια
- 4-10 χρόνια
- 11-20 χρόνια
- περισσότερα από 20 χρόνια

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε γενικά στη ξενοδοχειακή βιομηχανία;

- 0-3 χρόνια
- 4-10 χρόνια
- 11-20 χρόνια
- περισσότερα από 20 χρόνια

### **ΜΕΡΟΣ Β'**

6. Η οικονομική κρίση επηρεάζει την απόδοσή σας στην εργασία σας;

- ναι, η απόδοσή μου είναι *μειωμένη* εξαιτίας της οικονομικής κρίσης
- ναι, η απόδοσή μου είναι *αυξημένη* εξαιτίας της οικονομικής κρίσης
- όχι, η απόδοσή μου *δεν επηρεάζεται* από την οικονομική κρίση

### **ΜΕΡΟΣ Γ'**

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει (1=Πάρα πολύ, 2=Πολύ, 3=Αρκετά, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
7. Είναι σημαντικό για εσάς να υπάρχει συνεργασία με τους συναδέλφους σας;	1	2	3	4	5
8. Είναι σημαντικό για εσάς να αναγνωρίζεται η προσπάθειά σας από τον προϊστάμενό σας;	1	2	3	4	5
9. Είναι σημαντικό για εσάς να μπορείτε να παίρνετε πρωτοβουλίες στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων σας;	1	2	3	4	5
10. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ανέλιξη (προαγωγή);	1	2	3	4	5
11. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να υπάρχει ενδιαφέρον σε αυτό που κάνετε;	1	2	3	4	5
12. Είναι σημαντικό για εσάς να σας επιβραβεύει ο προϊστάμενός σας όταν πετυχαίνετε ένα στόχο;	1	2	3	4	5
13. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να σας επιβραβεύουν οι πελάτες του ξενοδοχείου;	1	2	3	4	5
14. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να σας παρέχει ο εργοδότης σας επιμόρφωση σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς σας; (π.χ. μέσω σεμιναρίων)	1	2	3	4	5

### **ΜΕΡΟΣ Δ'**

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν κυκλώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει (1=Πάρα πολύ, 2=Πολύ, 3=Αρκετά, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
--	-----------	------	--------	------	---------

15. Είστε ικανοποιημένος/-η από το επίπεδο συνεργασίας που έχετε με τους συναδέλφους σας;	1	2	3	4	5
16. Είστε ικανοποιημένος/-η με το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενός σας αναγνωρίζει την προσπάθειά σας;	1	2	3	4	5
17. Είστε ικανοποιημένος/-η από το βαθμό στον οποίο σας επιτρέπεται να παίρνετε πρωτοβουλίες;	1	2	3	4	5
18. Είστε ικανοποιημένος/-η από τις ευκαιρίες ανέλιξης που σας προσφέρονται στο ξενοδοχείο που εργάζεστε;	1	2	3	4	5
19. Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από το βαθμό στον οποίο τα καθήκοντά σας έχουν ενδιαφέρον;	1	2	3	4	5
20. Είστε ικανοποιημένος/-η από την επιβράβευση που δέχεστε από τον προϊστάμενό σας όταν πετυχαίνετε ένα στόχο;	1	2	3	4	5
21. Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από την επιβράβευση που δέχεστε από τους πελάτες του ξενοδοχείου;	1	2	3	4	5
22. Είστε ικανοποιημένος/-η από το βαθμό στον οποίο σας παρέχεται επιμόρφωση σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς σας;	1	2	3	4	5

23. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από την εργασία σας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---