

2023-01

þý • Á 3 ± Ã 1 ± 0 © 1 0 ± 1/2 ¿ À ¿ - . Ã . 0 ± 1

þý µ À ± 3 3 µ » 1/4 ± Ä 1 0 © µ 3/4 ¿ Å , - 1/2 É Ã . :

þý À µ Á - À Ä É Ã . Â Ã µ 3/4 µ 1/2 ¿ ´ ¿ Ç µ - ±

þý œ ¿ Í Ä Ã 1 ¿ Å , " ± 1/2 ¬ . - ´ , ± 1/2 ± Ã - ±

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 ì Á ì 3 Á ± 1/4 1/4 ± " 1 ¿ - 0 . Ã . Â • À 1 Ç µ 1 Á © Ã µ É 1/2 , £ Ç ¿ » © Ý 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 Î 1/2
þý " 1 ¿ - 0 . Ã . Â , ± 1/2 µ À 1 Ã Ä © 1/4 1 ¿ • µ ¬ À ¿ » 1 Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12398>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
ΤΗΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ»**

ΜΟΥΤΣΙΟΥ ΔΑΝΑΗ – ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2023



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΜΟΥΤΣΙΟΥ ΔΑΝΑΗ – ΑΘΑΝΑΣΙΑ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2023**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μούτσιου Δανάη - Αθανασία, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Μορφάκη Χριστίνα

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

Εξεταστής 2^{ος} : Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

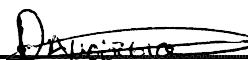
Εξεταστής 3^{ος} : Δρ. Γκιώση Στυλιανή

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Μούτσιου Δανάη - Αθανασία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση Και Επαγγελματική Εξουθένωση: Μελέτη Περίπτωσης Σε Ξενοδοχεία Της Χαλκιδικής», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

X



Μούτσιου Δανάη - Αθανασία
Φοιτήτρια

Αφιέρωση

*Στη μητέρα μου,
που μου έμαθε να αγωνίζομαι
και αποτελεί τη δική μου
πηγή έμπνευσης για τη ζωή.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Χριστίνα Μορφάκη για την καθόλα επιστημονική αρτιότητα της σε όλες τις φάσεις εκπόνησης της εργασίας.

Χωρίς τη συμβουλευτική υποστήριξη, επιστημονική κατάρτιση αλλά και ηθική συμπαράσταση, της οποίας, δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Η αμεσότητά της και η αμέριστη ανταπόκρισή της σε περιόδους έντονης ανησυχίας και προβληματισμού υπήρξαν καίριες. Την ευχαριστώ που ήταν πάντα εκεί σε κάθε απορία και προβληματισμό μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια και τους φίλους μου και ιδιαίτερα στη φίλη μου Ελένη για τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους σε όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων για όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και τη στήριξη τους στη μέχρι τώρα πορεία μου ώστε να είμαι αυτό είμαι σήμερα.

Αντί Προλόγου

“Να αντιμετωπίζετε τους υπαλλήλους σας ακριβώς όπως θέλετε να αντιμετωπίζουν αυτοί τους καλύτερους πελάτες σας.”

- Stephen R. Covey

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και των παραγόντων επιρροής τους, σε επαγγελματίες στον ξενοδοχειακό κλάδο, σε ξενοδοχειακές μονάδες στον νομό Χαλκιδικής. Στην έρευνα συμμετείχαν 70 άτομα, εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων, που κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο καταγραφής των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης του Spector και το ερωτηματολόγιο μέτρησης των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach, οι απαντήσεις των οποίων καταγράφηκαν, αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν μέσω των προγραμμάτων SPSS και Excel. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων να έχει αισθήματα αμφιθυμίας, ενώ τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης εμφανίζονται υψηλά και τα επίπεδα της αίσθησης των προσωπικών επιτευγμάτων χαμηλά, καταδεικνύοντας ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εμφανίζει υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Σχετικά με την αλληλεπίδραση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης προέκυψαν θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και ανάμεσα στην αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος και την ικανοποίηση από την εργασία, και αρνητικές συσχετίσεις, της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης με την αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Από την εξέταση των δημογραφικών στοιχείων προέκυψε ότι η συνεχόμενη απασχόληση (όλο το χρόνο), η οικογενειακή κατάσταση και η συνεχόμενη επαφή με τους πελάτες επηρεάζουν τα επίπεδα την συναισθηματικής εξάντλησης και η εποχιακή εργασία (σεζόν) επηρεάζει τα επίπεδα της αίσθησης των προσωπικών επιτευγμάτων καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, μετά από ανάλυση των μεταβλητών της επαγγελματικής εξουθένωσης διαπιστώθηκε ότι η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων ρυθμίζει τη σχέση της συναισθηματικής εξάντλησης, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, με την διάσταση της αποπροσωποποίησης, ως εξαρτημένη μεταβλητή.

Λέξεις-Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ξενοδοχειακές μονάδες, Χαλκιδική

Abstract

This thesis aims to investigate job satisfaction and burnout, as well as their influencing factors, in professionals in the hotel industry, working in hotel units in the region of Chalkidiki. The research involved 70 people, employees of five-star hotels, who were asked to complete Spector's questionnaire, recording the levels of job satisfaction, and Maslach's questionnaire, measuring the levels of burnout. Their responses were recorded, analyzed, and presented through the SPSS and Excel programs. The results of the surveys revealed moderate levels of job satisfaction, with the majority of respondents reporting feelings of ambivalence, while levels of emotional exhaustion and depersonalization are high and levels of the sense of personal accomplishment are found to be low, indicating that the majority of the sample exhibits high levels of burnout. Regarding the interaction of the three dimensions of burnout and job satisfaction, positive correlations emerged between emotional exhaustion and depersonalization and between the sense of personal achievement and job satisfaction, while negative correlations were found for emotional exhaustion and depersonalization with the sense of personal accomplishment and overall job satisfaction. From the examination of the demographic data, it was clarified that continuous employment (all year round), marital status and continuous contact with clients affect the levels of emotional exhaustion and seasonal work affects the levels of the sense of personal achievement and job satisfaction. Finally, after analyzing the burnout variables, it was found that the dimension of personal achievements moderates the relationship of emotional exhaustion, as an independent variable, with the dimension of depersonalization, as a dependent variable.

Key-Words: job satisfaction, burnout, human resources management, hotel units, Chalkidiki

Περιεχόμενα

ΑΦΙΕΡΩΣΗ	IV
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	IV
ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ	V
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	VI
ABSTRACT	VII
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 1 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	- 2 -
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	- 2 -
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	- 2 -
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	- 3 -
2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	- 6 -
2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	- 8 -
2.4.1 Θεωρίες Παρακίνησης	- 8 -
2.4.2 Θεωρίες Περιεχομένου	- 8 -
2.4.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow A.)	- 8 -
2.4.2.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg F.)	- 10 -
2.4.2.3 Θεωρία των Τριών Αναγκών (McClelland)	- 10 -
2.4.3 Θεωρίες Διαδικασίας	- 10 -
2.4.3.1 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke E.)	- 10 -
2.4.3.2 Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom V.)	- 11 -
2.4.3.3 Θεωρία της Ισότητας (Adams J. S.)	- 12 -
3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	- 12 -
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	- 12 -
3.2 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	- 13 -

3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	- 14 -
3.3.1 Οργανωσιακοί Παράγοντες.....	- 15 -
3.3.2 Ατομικοί Παράγοντες	- 16 -
3.3.3 Δημογραφικοί Παράγοντες	- 16 -
3.4 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	- 18 -
3.4.1 Για τον Οργανισμό.....	- 19 -
3.4.2 Για τον Εργαζόμενο	- 19 -
3.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ....	- 21 -
4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	- 22 -
4.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	- 22 -
4.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΔ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	- 24 -
4.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΔ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	- 25 -
4.3.1 Προληπτικά Προγράμματα Κοινωνικοποίησης	- 26 -
4.3.2 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	- 27 -
4.3.3 Αύξηση Ανατροφοδότησης Σχετικά με την Απόδοση	- 28 -
5. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	- 29 -
5.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ	- 29 -
5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	- 30 -
5.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	- 32 -
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	- 34 -
6. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	- 34 -
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	- 34 -

6.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	- 35 -
6.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	- 36 -
6.3.1 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 37 -
6.3.2 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης	- 38 -
6.4 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	- 40 -
6.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	- 41 -
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	- 43 -
7.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	- 43 -
7.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	- 51 -
7.2.1 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 51 -
7.2.2 Μέτρηση Τριών Διαστάσεων Επαγγελματικής Εξουθένωσης	- 52 -
7.2.2.1 Συναισθηματική Εξάντληση.....	- 53 -
7.2.2.2 Αποπροσωποποίηση	- 53 -
7.2.2.3 Προσωπικά Επιτεύγματα.....	- 54 -
7.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	- 55 -
7.4 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	- 56 -
7.5 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	- 57 -
8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	- 60 -
8.1 Γενική Συζήτηση	- 60 -
8.2 Συμπεράσματα.....	- 63 -
8.3 Περιορισμοί της Έρευνας.....	- 65 -
8.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	- 66 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	- 68 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	- 84 -

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Παρουσίαση Ερωτήσεων JSS ανά Διάσταση.....	- 38 -
Πίνακας 2. Κλίμακες Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 38 -
Πίνακας 3. Παρουσίαση Ερωτήσεων MBI ανά Διάσταση	- 39 -
Πίνακας 4. Κλίμακες Μέτρησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης	- 40 -
Πίνακας 5. Συντελεστές Cronbach's alpha των κυρίων μεταβλητών της έρευνας	- 42 -
Πίνακας 6. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το φύλο	- 43 -
Πίνακας 7. Κατανομή Συμμετεχόντων ως προς την ηλικία	- 44 -
Πίνακας 8. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	- 45 -
Πίνακας 9. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη ανήλικων τέκνων	- 46 -
Πίνακας 10. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς επίπεδο σπουδών	- 47 -
Πίνακας 11. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τα χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο.....	- 48 -
Πίνακας 12. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το είδος απασχόλησης	- 49 -
Πίνακας 13. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τον τύπο του τμήματος που εργάζονται ..	- 50 -
Πίνακας 14. Πίνακας Συσχετίσεων	- 55 -
Πίνακας 15. Διαφοροποιήσεις Διαστάσεων Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Εργασιακής Ικανοποίησης ως προς τον Τύπο Εργασίας	- 56 -
Πίνακας 16. Διαφοροποιήσεις της Συναισθηματικής Εξάντλησης ως προς την Επαφή με τους Πελάτες	- 57 -
Πίνακας 17. Πίνακας αποτελεσμάτων μεθόδου Johnson-Neyman.	- 58 -

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό διάγραμμα ενός μοντέλου ρύθμισης.....	- 35 -
Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς το φύλο.....	- 43 -
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την ηλικία.....	- 44 -
Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση ..	- 45 -
Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή Συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη ανήλικων τέκνων..	- 46 -
Διάγραμμα 6. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς επίπεδο σπουδών	- 47 -
Διάγραμμα 7. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς τα χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο.....	- 48 -
Διάγραμμα 8. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς το είδος απασχόλησης	- 49 -
Διάγραμμα 9. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς τον τύπο του τμήματος που εργάζονται.....	- 50 -
Διάγραμμα 10. Κατανομή Συμμετεχόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 51 -
Διάγραμμα 11. Ποσοστιαία Κατανομή Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 51 -
Διάγραμμα 12. Τα Επίπεδα των Τριών Διαστάσεων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης...-	- 52 -
Διάγραμμα 13. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Συναισθηματικής Εξάντλησης των Συμμετεχόντων.....	- 53 -
Διάγραμμα 14. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Αποπροσωποποίησης των Συμμετεχόντων.....	- 53 -

Διάγραμμα 15. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Αίσθησης των Προσωπικών Επιτευγμάτων των Συμμετεχόντων	- 54 -
Διάγραμμα 16. Απεικόνιση Μοντέλου Ρύθμισης	- 59 -

Κατάλογος Βραχυγραφιών

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

JSS: Job Satisfaction Survey = Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης

MBI: Maslach's Burnout Inventory = Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

HSS: Human Services Sector = Κλάδος Παροχής Υπηρεσιών

1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια τα φαινόμενα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν διεγείρει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, ιδιαίτερα στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών. Η αντιστρόφως ανάλογη σχέση τους συνδέεται άμεσα με τις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων με αποτέλεσμα οι περισσότεροι οργανισμοί να μελετούν τους παράγοντες από τους οποίους προκύπτουν, προκειμένου να αποφευχθούν οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν από την έλλειψη της ικανοποίησης και την αύξηση της εξουθένωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

«Όταν ο εργασιακός χώρος και το πλαίσιο δεν αναγνωρίζουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας, τότε ο κίνδυνος της επαγγελματικής εξουθένωσης μεγαλώνει με τεράστιο κόστος» (Maslach & Leiter, 1997, p. 190).

Από το σύνολο των δημοσιευμένων ερευνών, οι περισσότερες αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας, των εκπαιδευτικών και των υπαλλήλων δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, στον Ελλαδικό χώρο και ειδικότερα σε μία περιοχή όπως ο νομός Χαλκιδικής, που έχει γνωρίσει τεράστια τουριστική ανάπτυξη, η εξέταση των φαινομένων αυτών θα πρέπει να αποτελεί κείμενο ζήτημα για τους εκάστοτε οργανισμούς.

Στον τουρισμό, μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται σε θέσεις «πρώτης γραμμής». Έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες των επιχειρήσεων και καλούνται πολλές φορές να διαχειριστούν μεγάλο όγκο εργασιών σε σύντομα χρονικά διαστήματα και πελάτες που έχουν υψηλές απαιτήσεις, καθώς συχνά καταβάλλουν μεγάλα οικονομικά ποσά προκειμένου να διασκεδάσουν και να χαλαρώσουν τις ημέρες των διακοπών τους.

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί για την Ελλάδα βασική πηγή εισοδήματος, φτάνοντας το 25% του ΑΕΠ της χώρας (Κικίλιας, 2022). Ως εκ τούτου, οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας, που όλο και αυξάνονται ανά τα χρόνια, απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Την καλοκαιρινή περίοδο του 2022, παρατηρήθηκε μεγάλη έλλειψη στο εργατικό δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, λόγω δυσμενών συνθηκών εργασίας και χαμηλών μισθών (Λιλιπούλου, 2022). Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τον αντίκτυπο της έλλειψης αυτής, επωμίστηκαν οι ήδη εργαζόμενοι, καθώς ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε, ενώ οι αφίξεις των τουριστών στην χώρα παρέμειναν σταθερές.

Θεωρητικό Μέρος

2. Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό θέμα εξέτασης για τον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς επηρεάζεται από την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων και αποτελεί στόχο πολλών σύγχρονων επιχειρήσεων να έχουν σταθερό και ικανοποιημένο προσωπικό.

Από τις πρώτες αναφορές στην εργασιακή ικανοποίηση ήταν οι μελέτες του Hawthorn, που πραγματοποιήθηκαν την περίοδο από το 1924 ως το 1933 στο εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος του Hawthorn. Σύμφωνα με αυτές, έγινε προσπάθεια να αξιολογηθεί η επίδραση συγκεκριμένων συνθηκών, υπό τις οποίες ζούσαν οι εργαζόμενοι, πάνω στη δουλειά τους. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι αλλάζοντας κάποια στοιχεία στις συνθήκες εργασίας, που αφορούσαν τις εργασιακές σχέσεις, παρά τις φυσικές συνθήκες, αυξανόταν και η παραγωγικότητα στην εργασία τους. Αυτό, ονομάστηκε αργότερα «The Hawthorn Effect» (Wickström & Bendix, 2000).

Οι Porter (1961) και Wolf (1970) υποστήριζαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία για κάποιον προέρχεται από την αίσθηση πληρότητας που νιώθει, όταν αυτή καλύπτει όλες του τις ανάγκες, φυσικές και ψυχολογικές. Με την πάροδο των ετών, η θεωρία αυτή παραγκωνίστηκε, καθώς η προσοχή των ερευνητών άρχισε να στρέφεται περισσότερο προς τις γνωστικές διαδικασίες, παρά τις βαθύτερες ανάγκες των ανθρώπων (Spector, 1997).

Μερικά χρόνια αργότερα, ο Locke (1976) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών εμπειριών του. Συνδέεται, επίσης, με την ενεργή εμπλοκή κάποιου στην εργασία του, την επίδοσή του και το βαθμό ταύτισης με αυτήν.

Έθεσε, επίσης, τρεις παραμέτρους που συντελούν στο να φτάσει κάποιος στην κατάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη αφορά τον καθορισμό των αξιών που θέλει ή μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος. Η δεύτερη αφορά την αντίληψη για το αν η επιχείρηση δύναται να ικανοποιήσει τις αξίες αυτές και η τρίτη την κατανόηση της σημασίας και του ρόλου των αξιών αυτών για τον εργαζόμενο.

Ένας άλλος ορισμός, που προκύπτει από τις μελέτες του Spector (1997), εξηγεί την εργασιακή ικανοποίηση ως βαθμό αρεσκείας κάποιου για την δουλειά του. Υπάρχουν άτομα, που απολαμβάνουν την εργασία τους, ενώ κάποια άλλα τη μισούν και αναγκάζονται να παραμείνουν σε αυτήν επειδή «πρέπει». Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μεταφραστεί ως την αντίδραση του εργαζόμενου στην δουλειά του, η οποία επηρεάζεται και καθοδηγείται από τα συναισθήματά του για αυτήν.

Από την πλευρά του οργανισμού, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία συμπεριφορική μεταβλητή. Με γνώμονα το ότι οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά την σωστή αντιμετώπιση των υπαλλήλων από τη διοίκηση, τη συναισθηματική τους ευημερία και την καλή λειτουργία και οργάνωση της ίδιας της επιχείρησης. Τα συναισθήματα των εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές, αλλά, και αρνητικές συμπεριφορές, οι οποίες επηρεάζουν την εργασία τους και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό. Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζει την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης και συντελεί στην διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων, όπως και στην προσέλκυση νέων και ικανών ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας.

Επιπρόσθετα, ο Spector κατηγοριοποιεί τις διαστάσεις της ικανοποίησης σε δύο ομάδες. Η μία είναι η εσωτερική ικανοποίηση, που σχετίζεται με την φύση της εργασίας και τα συναισθήματα που δημιουργούνται για αυτήν και η άλλη, η εξωτερική ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από εξωγενείς παράγοντες.

Είναι γεγονός ότι σήμερα ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τους εργαζόμενους και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Παράγοντες επίτευξης της ικανοποίησης αποτελούν η μισθολογική κλίμακα και οι επιπλέον ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, τα συστήματα προαγωγών, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των διοικούντων, τα ίδια τα καθήκοντα του εκάστοτε εργαζόμενου, οι απαιτήσεις της κάθε θέσης, καθώς και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

2.2 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Προχωρώντας στην κατηγοριοποίηση των βασικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης ο Locke (1976) καταλήγει στα εξής :

- Η εργασία: το προσωπικό ενδιαφέρον για τη φύση της εργασίας, η επιθυμία για επιτυχία, οι προκλήσεις, η προσωπική εξέλιξη και ο έλεγχος συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας.
- Η αμοιβή: τα δίκαια συστήματα αμοιβών, το ύψος του μισθού.
- Οι ευκαιρίες προαγωγής: οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη, μέσω ενός δίκαιου συστήματος.
- Οι συνάδελφοι: να υπάρχει συνεργατικό και φιλικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, οι οποίοι θα πρέπει και αυτοί με τη σειρά τους να είναι ειλικρινείς και να καταβάλλουν τα μέγιστα για την εργασία που τους έχει ανατεθεί.
- Η εποπτεία: η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, οι ξεκάθαροι στόχοι του οργανισμού, η δικαιοσύνη, η αναγνώριση των επιτευγμάτων, η κατανόηση και ο σεβασμός απέναντι στον εργαζόμενο.
- Η ηγεσία: η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού με αυτούς των εργαζομένων.
- Οι πολιτικές και τα προνόμια: ο υγιής ανταγωνισμός με αντίστοιχους οργανισμούς, η συνεχόμενη προσφορά προνομίων και η παροχή υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Το επιστέγασμα των παραπάνω όπως επισημαίνει είναι ότι όταν οι παραπάνω παράγοντες πληρούνται τότε δημιουργείται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους.

Μελέτες των Sirin (2009), Ciner & Karcioğlu (2012) και Zaim et.al (2012) τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συνδυασμό διαφόρων παραγόντων. Η αίσθηση της επιτυχίας, η σχέση με τους προϊστάμενους, τη διοίκηση και τους συναδέλφους, η ασφάλεια της εργασίας, η υπευθυνότητα, ο μισθός, οι ευκαιρίες προαγωγής, η σαφήνεια των ρόλων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον είναι διαστάσεις, που επηρεάζουν και καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία.

Ο Spector (1997) έχει χωρίσει τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σε δύο μεγάλες ομάδες, προσωπικούς παράγοντες και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Οι **προσωπικοί παράγοντες** περιλαμβάνουν δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι η ηλικία το φύλο, η προσωπικότητα και το μορφωτικό επίπεδο.

Οι **περιβαλλοντικοί ή οργανωσιακοί παράγοντες** μπορούν να χωριστούν σε δύο υποκατηγορίες. Οι εξωγενείς παράγοντες είναι αυτοί που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και την επιρροή που ασκεί πάνω στα άτομα, όπως οι αμοιβές, τα ωράρια, οι συμπεριφορές και οι στάσεις των συναδέλφων και των ανωτέρων, η καθαριότητα του χώρου. Οι ενδογενείς παράγοντες συνδέονται με τις προσωπικές εμπειρίες του κάθε

εργαζομένου, τα κίνητρά του, τις ελευθερίες που έχει στο χώρο εργασίας του, αλλά και τις ευθύνες, την ανατροφοδότηση και την επιτυχία (Μπούκα, 2016).

Από την έρευνα του Ting (1996), βρέθηκε ότι υπάρχουν τρία σύνολα παραγόντων, που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση. Τον πρώτο παράγοντα αποτελούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως είναι οι ευκαιρίες προαγωγής, η σαφήνεια των σκοπών του οργανισμού και η σημασία των εργασιών, η χρήση δεξιοτήτων και η ικανοποιητική αμοιβή. Ακολουθούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η σχέση με τους προϊστάμενους και συνεργάτες και τέλος τα ατομικά χαρακτηριστικά.

Οι εργασιακές συνθήκες αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και κατά τον Green (2000) χωρίζονται σε δύο τομείς, τις φυσικές συνθήκες και τις κοινωνικές συνθήκες στην εργασία. Υπογραμμίζει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο άνετα όταν δουλεύουν σε ένα χαλαρό, ασφαλές, καθαρό και καλά εξοπλισμένο περιβάλλον. Ακόμα, και η θερμοκρασία, ο φωτισμός και ο θόρυβος φαίνεται πως επηρεάζουν ένα εργασιακό περιβάλλον σε μεγάλο βαθμό.

Σύμφωνα με τα πορίσματα μελετών που διεξήγαγαν οι Ahmed et al. (2010) και Butt et al. (2007) αναζητώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, υπάρχει μία σημαντική διαφορά μεταξύ δημογραφικών παραγόντων και εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τον μισθό, και την προαγωγή ανεξάρτητα από τους άλλους παράγοντες.

Προσπαθώντας να ανακαλύψουν τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης, με τους περιβαλλοντικούς, αλλά και τους δημογραφικούς παράγοντες ο Abdulla και οι συνεργάτες του (2011), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο μισθός, η προαγωγή και η εποπτεία είναι πιο σημαντικοί από τους δημογραφικούς παράγοντες.

Είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές αποτελούν κινητήριο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ομάδες, κατά τους Basar et. al. (2011): εξωτερικές και εσωτερικές. Οι εξωτερικές περιλαμβάνουν το μισθό, την προαγωγή, τα bonus και τα οφέλη και οι εσωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αίσθηση του επιτεύγματος, και το ρόλο που παίζουν τα ομαδικά επιτεύγματα, καθώς και η εκτίμηση και αναγνώριση από τους προϊστάμενους.

Τέλος, η μελέτη του Yang και της ομάδας του (2012) αναδεικνύει έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης, την καλή σχέση μεταξύ συναδέλφων. Καθώς ένα μεγάλο

κομμάτι του ατομικού χρόνου μοιράζεται με τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο είναι σαφές ότι τα επίπεδα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων θα επηρεάσουν θετικά ή και αρνητικά το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

2.3 Η Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης στο Οργανωσιακό Πλαίσιο

Κάθε οργανισμός προσανατολίζεται στην επίτευξη καθορισμένων σκοπών και το ανθρώπινο κεφάλαιο από το οποίο απαρτίζεται ασκεί καθοριστικό ρόλο.

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη βιώσιμη ανάπτυξη χώρων εργασίας και ολόκληρων οργανισμών (Heimerl et al., 2020). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν, πλέον, μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, εφόσον είναι και ο κύριος παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης (DeMato et. al., 2004). Τα άτομα με υψηλές επιδόσεις βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, την αποστολή και το όραμά τους, διατηρώντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Wilkin, 2013).

Ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία αποτελεί, επίσης, σημαντικό παράγοντα διατήρησης των εργαζομένων. Έχει αποδειχθεί ότι, ειδικότερα, σε περιόδους οικονομικής σταθερότητας ή/και ανάκαμψης των επιχειρήσεων, όπου τα ποσοστά ανεργίας είναι χαμηλά, ένας εργαζόμενος, είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσει από την εργασία του, αναζητώντας υψηλότερη αμοιβή, ή ιδανικότερες συνθήκες ή, ακόμα, και διαφορετικό περιεχόμενο στη θέση εργασίας του, εάν δεν νιώθει πλήρως ικανοποιημένος από αυτήν (Carsten & Spector, 1987).

Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια από την εργασία σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό άγχος και την εξουθένωση (DeMato et. al., 2004). Επίσης, όταν τα επίπεδα της ικανοποίησης είναι χαμηλά δημιουργείται μια αρνητική σειρά συνεπειών στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή του εργαζομένου αλλά και στην απόδοση του οργανισμού (Coll & Freeman, 1997). Η αμφίδρομη σχέση των εργαζομένων με την εργασία τους μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα και συμπεριφορές που θα μειώσουν ή θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ενεργή εμπλοκή. Η μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης που προκαλείται από την εργασιακή δυσαρέσκεια, δημιουργεί προβλήματα όπως η συχνή απουσία του εργαζόμενου από τη δουλειά του, η καθυστερημένη άφιξη στο χώρο εργασίας του και οι αυξημένες πιθανότητες για συμμετοχή σε στάσεις εργασίας και απεργίες (Byars & Rue, 2005).

Ο Udechukwu (2007) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τόσο η εσωτερική ικανοποίηση, αυτή που πηγάζει δηλαδή, από τις προσδοκίες του ίδιου του ατόμου, όσο και η εξωτερική

ικανοποίηση, αυτή που πηγάζει από εξωτερικούς παράγοντες, από το περιβάλλον του ατόμου, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόθεση της αλλαγής εργασίας των εργαζομένων. Ομοίως, άλλες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ενώ οι εξωγενείς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης εξακολουθούν να έχουν σημαντική επίδραση στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, οι ενδογενείς παράγοντες έχουν περισσότερες επιπτώσεις και παίζουν ακόμη μεγαλύτερο ρόλο στην τάση παραίτησης των εργαζομένων (Li-Ping Tang et al., 2000; O'reilly & Caldwell, 1980; Randolph & Johnson, 2005; Udechukwu, 2007).

Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά και με εργασιακές συμπεριφορές, ή αλλιώς συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας, που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο απαίτησης αλλά είναι ιδιαίτερα επιθυμητές από τις διοικήσεις των οργανισμών. Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας εκδηλώνεται όταν τα άτομα βοηθούν άλλους στην εργασία τους χωρίς να περιμένουν ανταμοιβές και εκφράζονται θετικά για τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται (Bies, 1989; Organ, 1988).

Σε μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση 55 μελετών από τους Organ και Ryan (1995), τα αποτελέσματα υπέδειξαν ότι η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ισχυρότερη από τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης, τουλάχιστον μεταξύ μη επαγγελματικών και μη διευθυντικών ομάδων.

Ακόμη, άλλες μελέτες έδειξαν ότι τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζουν τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την ευημερία τους (Ducharme & Martin, 2000). Το πόσο ευτυχισμένος, υγιής και επιτυχημένος είναι ένας εργαζόμενος είναι η πιθανή συνέπεια της ικανοποίησης από την εργασία του (George & Jones, 2012). Αυτή η συνέπεια ή το αποτέλεσμα της ικανοποίησης από την εργασία εστιάζεται στον ίδιο τον εργαζόμενο και όχι στον οργανισμό. Για πολλούς ανθρώπους η εργασία τους αποτελεί σημαντικό μέρος της ζωής τους, συνεπώς είναι εύλογο η συνολική τους ευτυχία να εξαρτάται από το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους George & Jones (2012), «το να είναι κανείς δυσαρεστημένος με τη δουλειά του για ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής του ζωής σχεδόν σίγουρα επηρεάζει αρνητικά την ευημερία και τη γενική του ευτυχία» (αναφέρεται στο Ghazzawi, 2008).

Τέλος, όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και στην προκειμένη περίπτωση τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνες η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2018). Ειδικότερα σε σχέση με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, που έχουν άμεση επαφή με

τους πελάτες, το κατά πόσο ευχαριστημένοι είναι ή όχι από την εργασία τους αντανακλάται στον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν και διαχειρίζονται τα πιθανά παράπονα που μπορεί να εκφράσει κάποιος πελάτης (Vandenberghe et al., 2007).

2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση και Παρακίνηση

Τα κίνητρα, ως μία εσωτερική ώθηση, επηρεάζουν τα άτομα να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Πρόκειται δηλαδή για μία διαδικασία δημιουργίας επιθυμίας ενός ατόμου για να δραστηριοποιηθεί, προκειμένου να πετύχει τους στόχους αυτούς (Peretomode & Peretomode, 2015). Το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, όταν του δίνονται κίνητρα, όχι μόνο ενισχύει τον αγώνα του για την ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά νιώθει και ικανοποιημένο από την εργασία του. Οι κινητήριες δυνάμεις, ενός ατόμου, αποτελούν παράγοντα στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του, αλλά και στην κατανόησή της (Μπούκα, 2016).

2.4.1 Θεωρίες Παρακίνησης

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018, p. 213) , ως παρακίνηση ορίζονται «οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ανθρώπου προς την κατάκτηση ενός στόχου».

Από το τελευταίο μισό του προηγούμενου αιώνα το φαινόμενο της παρακίνησης, άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον αρκετών μελετητών, ως αντικείμενο ανάλυσης, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν και οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν διακριθεί σε δύο κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασίας. Οι πρώτες εμπεριέχουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις, ενός εργαζόμενου, στο εργασιακό του περιβάλλον, ενώ οι δεύτερες τις ψυχολογικές διαδικασίες σκέψης που παρακινούν τις συμπεριφορές των ατόμων και τις συνέπειες των συμπεριφορικών προτύπων στην εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων (Griffin W. Ricky & McMahan C. Gary, 2013).

2.4.2 Θεωρίες Περιεχομένου

2.4.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow A.)

Η ανθρώπινη προσωπικότητα για τον Maslow, σχηματίζεται μέσα από μία συνεχή πορεία για αυτοπραγμάτωση. Η πορεία αυτή είναι ιεραρχικά δομημένη στην πυραμίδα των αναγκών . Στη συγκεκριμένη θεωρία, που αναφέρεται και ως η πλέον διαδεδομένη, ο

Maslow ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες υποστηρίζοντας ότι λειτουργούν παρακινητικά μόνο μετά την ικανοποίηση κάποιων άλλων αναγκών. Η ανάγκη είναι μία βιολογική ή ψυχολογική έλλειψη που ένα άτομο ωθείται παρορμητικά να ικανοποιήσει. Σύμφωνα με την αρχή του ελλείμματος μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι αυτή που κινητοποιεί μία συμπεριφορά, αλλά η έλλειψη της. Επίσης σύμφωνα με την αρχή της προοδευτικότητας μια ανάγκη ενεργοποιείται όταν ικανοποιείται η ανάγκη στο ακριβώς χαμηλότερο επίπεδο. Έτσι, μία ανάγκη μπορεί να αποτελέσει κίνητρο συμπεριφοράς μόλις μία κατώτερη ιεραρχικά ανάγκη ικανοποιηθεί ως έναν βαθμό. Ο βαθμός παρακίνησης, για την ικανοποίηση των αναγκών, εξαρτάται από το χρόνο και την ψυχολογική εξέλιξη του ατόμου, καθώς το άτομο μπορεί να κατέβει και πάλι σε ένα επίπεδο αναγκών, αν νιώσει ότι απειλείται κάποια από τις κατώτερες (Μαντάς, 1992).

Σύμφωνα με τον Maslow η ταξινόμηση των αναγκών ξεκινώντας από την ιεραρχικά χαμηλότερη είναι η ακόλουθη:

- **Οι Βιολογικές**, που περιλαμβάνουν τις βασικές μας ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ρουχισμό.
- **Η ανάγκη για Ασφάλεια**, όπως η προστασία από συναισθηματικές και σωματικές βλάβες.
- **Οι Κοινωνικές ανάγκες**, που αφορούν την αποδοχή, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ένταξη σε κάποια ομάδα.
- **Η ανάγκη για Εκτίμηση**, που εκπληρώνεται με τον αυτοσεβασμό, την επίτευξη και την αυτονομία, την αναγνώριση και την προσοχή.
- **Η ανάγκη της Αυτοπραγμάτωσης**, που εμπεριέχει τις ανάγκες για εξέλιξη, πληρότητα και ανάληψη ευθυνών.

Σύμφωνα με τον Βαγιάτα (2008), όμως, υπάρχουν άλλες τρεις κατηγορίες που δεν αναφέρονται συχνά:

- **Η ανάγκη για Γνώση και Κατανόηση**, τη συστηματοποίηση δηλαδή, της γνώσης.
- **Η ανάγκη της Αισθητικής**, για ένα όμορφο περιβάλλον, που επικρατεί η τάξη.
- **Οι Υπερβατικές ανάγκες**, που θεωρείται το υψηλότερο επίπεδο ανάμεσα στις ανάγκες και έχει να κάνει με την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του ατόμου, πνευματικά, ψυχικά και σωματικά.

2.4.2.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg F.)

Ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία του με βάση τη θεωρία του Maslow, εστιάζοντας, περισσότερο στα κίνητρα ικανοποίησης των αναγκών. Η θεωρία των δύο παραγόντων, ή αλλιώς παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής, ομαδοποιεί τους παράγοντες σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη είναι οι ενδογενείς παράγοντες, που σχετίζονται με τις ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης, την ευθύνη, τα επιτεύγματα και την αναγνώριση, και συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η άλλη κατηγορία, είναι οι εξωγενείς παράγοντες, που έχουν σχέση με την εποπτεία, τις σχέσεις ανάμεσα σε συναδέλφους, τον μισθό κ.α. και σκοπός τους είναι η παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας (Robbins & Judge, 2018).

2.4.2.3 Θεωρία των Τριών Αναγκών (McClelland)

Στη θεωρία του, ο McClelland, διαχωρίζει τις ανάγκες, που παρακινούν τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας τους, σε τρεις ομάδες (McClelland, 1965):

- 1. Ανάγκη για Επίτευξη:** η επιθυμία για επίτευξη στόχων και αριστείας.
- 2. Ανάγκη για Δημιουργία Κοινωνικών Δεσμών:** η ανάγκη για σύναψη συναδελφικών και φιλικών δεσμών και αποφυγής συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.
- 3. Ανάγκη για Εξουσία:** η ανάγκη απόκτησης και διατήρησης του ελέγχου σε εργασιακά περιβάλλοντα.

2.4.3 Θεωρίες Διαδικασίας

2.4.3.1 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke E.)

Σύμφωνα με τον Locke ο συνδυασμός των δύσκολων στόχων με την ανατροφοδότηση μπορούν να αυξήσουν την επίδοση των ατόμων.

Η πρόθεση αποτελεί κινητήρια δύναμη προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος. Όταν το άτομο δεσμεύεται προσωπικά να πετύχει ένα στόχο βελτιώνει την απόδοσή του, ειδικότερα όταν ο στόχος έχει μεγάλο αλλά εφικτό επίπεδο δυσκολίας.

Επίσης, οι άνθρωποι λειτουργούν καλύτερα όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την πρόοδο που σημειώνουν. Ειδικότερα, όταν η ανατροφοδότηση είναι αυτοπαραγώμενη,

όταν δηλαδή οι υπάλληλοι την αντλούν από την ίδια την διαδικασία και μπορούν να παρακολουθούν οι ίδιοι την πρόοδό τους, αποτελεί ισχυρότερο παράγοντα παρακίνησης από την εξωτερική ανατροφοδότηση (Gabelica et al., 2012).

Οι τρεις προσωπικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των στόχων και των επιδόσεων είναι οι εξής:

1. **Η αφοσίωση στον στόχο:** είναι πιθανότερο να επιτευχθεί όταν το άτομο νιώθει ότι έχει τον έλεγχο και ο στόχος έχει τεθεί από τον ίδιο (Bono & Colbert, 2005).
2. **Τα χαρακτηριστικά του έργου:** όταν οι εργασίες είναι πιο απλές και οικείες, οι στόχοι έχουν ουσιαστικότερη επίδραση στην επίδοση του ατόμου (Tammemagi et al., 2013).
3. **Τα εθνικά χαρακτηριστικά:** η επίδραση των στόχων μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε ατόμου. Για παράδειγμα, σε κουλτούρες που απόσταση εξουσίας είναι μεγάλη, οι στόχοι μέτριας δυσκολίας μπορεί να φαίνονται περισσότερο παρακινητικοί από τους στόχους μεγάλης δυσκολίας (Crown, 2007; Robbins & Judge, 2018).

2.4.3.2 Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom V.)

Ο Vroom μέσω της θεωρίας του, υποστηρίζει ότι η προδιάθεση των ατόμων, να ενεργούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο συνδέεται με το πόσο ισχυρή είναι η προσδοκία τους για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι τείνουν να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια όταν πιστεύουν ότι θα επιτύχουν θετικότερη αξιολόγηση για την επίδοσή τους και κατά συνέπεια θα λάβουν υψηλότερες ανταμοιβές, στις οποίες το άτομο αποδίδει αξία.

Η θεωρία αυτή εστιάζει σε τρεις σχέσεις:

1. **Προσπάθεια και επίδοση:** το σημείο, όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ένας συγκεκριμένος βαθμός προσπάθειας οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο επίδοσης.
2. **Επίδοση και ανταμοιβή:** ο βαθμός κατά τον οποίο ένα άτομο θεωρεί ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. **Ανταμοιβή και προσωπικοί στόχοι:** το επίπεδο που οι οργανωσιακές ανταμοιβές ικανοποιούν τις προσωπικές ανάγκες και τους στόχους ενός εργαζομένου (Robbins & Judge, 2018).

2.4.3.3 Θεωρία της Ισότητας (Adams J. S.)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία κάθε άτομο επιθυμεί να επικρατεί δικαιοσύνη στις συναλλακτικές τους σχέσεις με άλλα άτομα ή με τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζεται (Χατζηπαντελή, 1999). Τα άτομα τείνουν να συγκρίνουν τα αποτελέσματα και τις εισροές της εργασίας τους με αυτά των άλλων και κινητοποιούνται για να καλύψουν τυχούσες ανισότητες που θα ανακαλύψουν (Robbins & Judge, 2018).

Βάσει της θεωρίας αυτής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβανόμενοι την ύπαρξη της ανισότητας, οδηγούνται, συνήθως, σε μία από τις παρακάτω επιλογές:

- Μείωση ή αύξηση της παραγωγικότητάς τους, ανάλογα με την αμοιβή τους.
- Αλλαγή των αποτελεσμάτων τους (π.χ. στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι μπορεί κάποιος να αρχίσει να παράγει μεγαλύτερη ποσότητα χαμηλώνοντας την ποιότητα).
- Στρέβλωση της αντίληψης για τον εαυτό τους, όσο αφορά τον τρόπο και την ένταση των προσπαθειών τους.
- Στρέβλωση της αντίληψης για των εργασία των υπολοίπων.
- Αλλαγή ατόμου σύγκρισης.
- Παραίτηση από την εργασία.

3. Επαγγελματική Εξουθένωση

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Ο όρος της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον ψυχαναλυτή Freudenberg, (1975) για να δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εξαντλούνται συναισθηματικά στον χώρο της εργασίας τους. Είναι δείγμα της δυσaréσκειας που μπορεί να υπάρξει στον εργασιακό χώρο και συναντάται με την ίδια συχνότητα και σε άνδρες και σε γυναίκες.

Για πολλά χρόνια, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αναγνωριστεί ως επαγγελματικός κίνδυνος για διάφορα επαγγέλματα προσανατολισμένα στον άνθρωπο, που συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών, την εκπαίδευση, τον τουρισμό και την υγειονομική περίθαλψη. Οι θεραπευτικές σχέσεις ή οι σχέσεις παροχής υπηρεσιών που αναπτύσσουν οι πάροχοι με τους αποδέκτες απαιτούν ένα συνεχές και έντονο επίπεδο προσωπικής, συναισθηματικής επαφής. Παρόλο που τέτοιες σχέσεις μπορεί να είναι ικανοποιητικές και ελκυστικές, μπορεί επίσης να είναι αρκετά αγχωτικές.

Μέσα σε τέτοια επαγγέλματα, οι κανόνες που επικρατούν είναι να είναι οι εργαζόμενοι ανιδιοτελείς και να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των άλλων, να εργάζονται πολλές ώρες και να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να βοηθήσουν έναν πελάτη ή ασθενή ή μαθητή. Επιπλέον, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα για αυτές τις θέσεις εργασίας διαμορφώνονται από διάφορες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές πολιτικές (όπως περικοπές χρηματοδότησης ή περιοριστικές πολιτικές) που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος με υψηλές απαιτήσεις και χαμηλούς πόρους. Πρόσφατα, καθώς άλλα επαγγέλματα έχουν προσανατολιστεί περισσότερο στην εξυπηρέτηση πελατών «υψηλού επιπέδου», το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει γίνει αισθητό και σε αυτές τις θέσεις εργασίας.

Ο επικρατέστερος ορισμός είναι αυτός της Maslach (1982), που ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως τη σωματική, ψυχική και συναισθηματική κούραση που συνεπάγεται την αποστράγγιση των σωματικών και ψυχικών αποθεμάτων που οδηγούν σε έντονο άγχος, χαμηλή αυτοεκτίμηση και εξάντληση.

Σύμφωνα με τη Maslach, η εξουθένωση είναι ένα ψυχολογικό σύνδρομο που εμφανίζεται ως μια παρατεταμένη απάντηση σε χρόνιους διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες στην εργασία. Οι τρεις βασικές διαστάσεις αυτής της ανταπόκρισης είναι μια συντριπτική συναισθηματική εξάντληση, συναισθήματα κυνισμού και απομάκρυνσης από τη δουλειά (αποπροσωποποίηση) και μια αίσθηση αναποτελεσματικότητας και έλλειψης ολοκλήρωσης. Η σημασία αυτού του τρισδιάστατου μοντέλου είναι ότι τοποθετεί ξεκάθαρα την ατομική εμπειρία άγχους μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο και περιλαμβάνει την αντίληψη του ατόμου τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους (Maslach & Jackson, 1981).

Οι Maslach & Leiter (2001) διέκριναν πέντε στοιχεία, τα οποία συγκεραστικά προκαλούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους. Αυτά είναι το πιεστικό πρόγραμμα, η αίσθηση της μη ικανοποίησης, το ανταγωνιστικό κλίμα, οι άδικες συμπεριφορές και η σύγκρουση αξιών. Άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι περιβαλλοντικοί λόγοι και οι συνθήκες εργασίας δεν αποτελούν τόσο βαρυσήμαντο παράγοντα στην εμφάνιση του συνδρόμου, σε αντίθεση με τους ατομικούς ψυχολογικούς παράγοντες (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1992).

3.2 Σχέση Μεταξύ των Δύο Διαστάσεων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Εκτός από το μοντέλο των τριών συστατικών της εξουθένωσης, ορισμένοι ερευνητές έχουν υποστήριξει ένα μοντέλο δύο διαστάσεων (Brookings et. al., 1985), με τη

συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση να το συνθέτουν. Ωστόσο, εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν την ιδέα ότι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η προσωπική ολοκλήρωση είναι εννοιολογικά διακριτά συστατικά (Iwanicki & Schwab, 1981; Maslach & Jackson, 1981). Ακόμα άλλες μελέτες έχουν βρει υψηλές συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης (Koeske & Koeske, 1989; Lee & Ashforth, 1996; Leiter, 1989; Wolpin et. al., 1991). Οι Taris et. al. (2005) προσπάθησαν να διερευνήσουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ αυτών των συνιστωσών με βάση διαχρονικά δεδομένα και πρότειναν ότι τα υψηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης οδηγούν σε αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης και μείωση της προσωπικής ολοκλήρωσης. Ωστόσο, στο οργανωσιακό πλαίσιο, η βιβλιογραφία δεν παρουσιάζει σαφή ευρήματα στη σχέση αιτίας και αποτελέσματος της αποπροσωποποίησης με τη συναισθηματική εξάντληση και τη μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση.

Ως συνέπεια της αποπροσωποποίησης, όπως υποστηρίζεται υπάρχει απώλεια αίσθησης προσωπικής ολοκλήρωσης (Leiter, 1989). Οι Diestel και Schmidt (2010), με βάση μια διαχρονική μελέτη πρότειναν ότι η αποπροσωποποίηση μπορεί να λειτουργήσει ως ρυθμιστής μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και απώλειας του αισθήματος προσωπικής ολοκλήρωσης και αυτή η σχέση πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Αν και η έννοια της αποπροσωποποίησης έχει παρουσιαστεί στην ιατρική βιβλιογραφία για πάνω από εκατό χρόνια (Jacobs & Bovasso, 1992), λίγες έρευνες έχουν επιχειρήσει μια επισκόπηση της αποπροσωποποίησης στο οργανωσιακό πλαίσιο για την περαιτέρω κατανόηση της έννοιας .

3.3 Παράγοντες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες που αφορούν τα αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παλαιότερα, υποστηρίζονταν η άποψη ότι σχετίζεται κυρίως με εργασιακούς παράγοντες, ενώ οι δημογραφικοί και οι παράγοντες προσωπικότητας παίζουν δευτερεύοντα ρόλο (Bianchi, 2018; Maslach, 2003; Shanafelt et al., 2017). Ωστόσο, πιο σύγχρονες θεωρίες έχουν υποστηρίξει ότι τα εργασιακά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά πρέπει να μελετώνται ταυτόχρονα μέσα στο οργανωτικό περιβάλλον (Bianchi, 2018; Maslach & Leiter, 2016).

3.3.1 Οργανωσιακοί Παράγοντες

Οι παράγοντες εργασίας (οργανωσιακοί παράγοντες) συγκεντρώνονται σε έξι κρίσιμους τομείς στα πλαίσια του χώρου εργασίας:

Φόρτος εργασίας: Ο φόρτος εργασίας είναι μια από τις πλέον συζητημένες πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης και η περισσότερο, εμφανώς, συνδεδεμένη με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 2008). Η ανισορροπία, στην απλούστερη περίπτωση, μπορεί να συμβεί μέσω των πολυάριθμων απαιτήσεων και ευθυνών, (π.χ. προθεσμίες και στόχοι), σε συνδυασμό με την έλλειψη πόρων.

Έλεγχος: Υποδεικνύει το βαθμό αυτονομίας που έχει το προσωπικό στην εργασία του. Οι αναντιστοιχίες στον έλεγχο αντικατοπτρίζουν ότι ο εργαζόμενος δεν έχει επαρκή έλεγχο της κρίσιμης διάστασης των καθηκόντων του και των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της εργασίας του.

Επιβράβευση: Αντικατοπτρίζει τη θετική ανατροφοδότηση και την αναγνώριση, είτε οικονομική, είτε κοινωνική, είτε και τα δύο. Η αναντιστοιχία εδώ αντιπροσωπεύει την έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης για τη δουλειά που κάνουν οι άνθρωποι.

Κοινότητα: Αντανακλά την ποιότητα της κοινωνικής συνέργειας (προσωπική σχέση, αλληλεπίδραση και ομαδική εργασία), στη συνεργασία με συναδέλφους, διευθυντές και πελάτες.

Δικαιοσύνη: Αντικατοπτρίζει την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τον σεβασμό στο χώρο εργασίας. Η αναντιστοιχία εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος αναγνωρίζει την απουσία δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.

Αξίες: Αντικατοπτρίζει τις φιλοδοξίες, τα κίνητρα και τα ιδανικά του ατόμου στη δουλειά του (Maslach & Leiter, 2008). Η ανισορροπία εμφανίζεται όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των ατομικών και των οργανωσιακών αξιών (Maslach, 2001).

Οποιαδήποτε αναντιστοιχία ή ανισορροπία μεταξύ του ατόμου και των έξι τομέων της εργασίας μπορεί να εντείνει την πιθανότητα εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 2016, 2008). Αντίθετα, όσο υψηλότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ του ατόμου και των τομέων, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα οργανωσιακής δέσμευσης (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008).

3.3.2 Ατομικοί Παράγοντες

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο ως μηχανισμός αντιμετώπισης (Ghorpade et al., 2007) ή ενίσχυσης της διάστασης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 2016).

Για παράδειγμα, η ανθεκτικότητα, είναι μια συλλογή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται από τα άτομα ως μηχανισμός αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων (Kobasa, 1979). Τα άτομα με υψηλή αντοχή είναι πιο ανθεκτικά στην εξουδετέρωση των επιπτώσεων των αγχωτικών καταστάσεων και της εξουθένωσης (Haji Moradi et al., 2013; Kobasa et al., 1982). Από την άλλη πλευρά, τα άτομα που παρουσιάζουν λιγότερο ανθεκτική προσωπικότητα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ειδικά στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2016).

Ο βαθμός εξουθένωσης, ακόμη, είναι πιο εμφανής μεταξύ των ανθρώπων που έχουν μία πιο εξωτερική πηγή ελέγχου, όπως την ατομική αντίληψη ενός γεγονότος ή ενός επιτεύγματος ως αποτέλεσμα της τύχης, του πεπρωμένου ή υπό τον έλεγχο της δύναμης κάποιου άλλου (Rotter, 1966). Αντίθετα, τα άτομα που έχουν περισσότερο εσωτερική πηγή ελέγχου, αντιλαμβάνονται, δηλαδή, ότι ένα γεγονός είναι εξαρτώμενο από τη συμπεριφορά, την ικανότητα και τις προσπάθειές τους (Rotter, 1966), είναι λιγότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach et al., 2001).

Επίσης, ο νευρωτισμός, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, συνδέεται έντονα με υψηλότερο επίπεδο εξουθένωσης (Bianchi, 2018; Swider & Zimmerman, 2010). Τα νευρωτικά άτομα απεικονίζονται ως συναισθηματικά ασταθή, ανήσυχα, εχθρικά και επιρρεπή σε συναισθηματική δυσφορία (Semmer, 2006), η οποία ευθυγραμμίζεται με τη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

3.3.3 Δημογραφικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες, έχει διαπιστωθεί ότι παίζουν ρόλο στον προσδιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, αν και τα ευρήματα εμφανίζονται συχνά διφορούμενα. Η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, το επίπεδο εισοδήματος, τα χρόνια εμπειρίας, το τμήμα και το επάγγελμα έχουν μελετηθεί ως προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης (Ahola et al., 2006; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001b).

Φύλο: Η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης με το φύλο δεν είναι τόσο ξεκάθαρη. Μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται συχνότερα

μεταξύ των γυναικών παρά μεταξύ των ανδρών (Bakker et al., 2002; Poulin & Walter, 1993), ενώ σε άλλες μελέτες παρατηρήθηκαν αντίθετα αποτελέσματα (Haque & Aslam, 2011; Price & Spence, 1994). Ωστόσο, ορισμένες έρευνες σχετικά με το φύλο και την επαγγελματική εξουθένωση δείχνουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ οι άνδρες σημειώνουν υψηλότερες τιμές στη διάσταση της αποπροσωποποίησης (Bakker et al., 2002; Cordes & Dougherty, 1993; Haque & Aslam, 2011; Leiter & Maslach, 2003; Maslach et al., 2001b; W. Schaufeli & Enzmann, 2020; Soares et al., 2007). Έχει αναφερθεί, επίσης, ότι αυτά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να οφείλονται στο συνδυασμό του φύλου με συγκεκριμένο επάγγελμα (Maslach et al., 2001). Όπως, διαπιστώθηκε σε μια μελέτη, οι άνδρες μπορεί να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης αν βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, ενώ οι γυναίκες βιώνουν περισσότερη εξάντληση και αποπροσωποποίηση σε μη διευθυντικές θέσεις (Pretty et al., 1992).

Οικογενειακή κατάσταση: Η προσπάθεια της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής μπορεί να προκαλέσει επαγγελματική εξουθένωση (Cherniss & Sarason, 1980). Εντός της ομάδας των παντρεμένων, οι άτεκνοι υπάλληλοι φαίνεται να είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση. Παρόλα αυτά, ένας υψηλότερος κίνδυνος εξουθένωσης βρέθηκε μεταξύ των άγαμων εργαζομένων (Maslach et al., 2001). Οι άγαμοι υπάλληλοι σημειώνουν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ακόμα και από τους διαζευγμένους (Maslach et al., 2001; Maslach & Jackson, 1985). Γεγονός που επιβεβαιώνεται από αρκετούς ακόμα ερευνητές, όπως οι Haque και Aslam (2011), οι Schaufeli & Enzmann (2020) και οι Soares et al (2007), οι οποίοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης σε άγαμους υπαλλήλους.

Ηλικία, Εμπειρία και Εκπαίδευση: Η ηλικία έχει σημαντική επίδραση στην κατάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως περιγράφεται από τους Bakker, Demerouti και Schaufeli (2002). Η επαγγελματική εξουθένωση παρατηρείται συχνότερα σε άτομα ηλικίας μεταξύ 30-40 ετών.

Ωστόσο, άλλες ερευνητικές μελέτες υποδεικνύουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται και σε νεότερους επαγγελματίες (Gold, 1984; Maslach & Jackson, 1981) και ονομάζεται «πρώιμη επαγγελματική εξουθένωση» που προκαλείται από το «σοκ της πραγματικότητας» στο χώρο εργασίας (Cherniss & Sarason, 1980). Αργότερα στη σταδιοδρομία τους, οι νέοι εργαζόμενοι, προσαρμόζονται στις εργασιακές συνθήκες και μετατοπίζουν τις εργασιακές τους προσδοκίες και σε αυτό το στάδιο η επαγγελματική εξουθένωση αδρανοποιείται, αλλά όταν βρεθούν περίπου σε ηλικία 35 με 40 ετών,

γίνονται ξανά ευαίσθητοι στην επαγγελματική εξουθένωση (Ahola et al., 2006; Bakker et al., 2002). Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι η εξουθένωση των μεγαλύτερων, ηλικιά, εργαζομένων θα μπορούσε να ενισχυθεί από την κρίση μέσης ηλικίας (Cordes & Dougherty, 1993).

Διάφορες μελέτες έχουν, επίσης, επιβεβαιώσει ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή εμπειρία (Bakker et al., 2002; Leiter, 2005; Maslach et al., 2001b; Poulain & Walter, 1993; W. B. Schaufeli, 1996; W. Schaufeli & Enzmann, 2020; Vredenburg et al., 1999). Μια άλλη έρευνα διαπίστωσε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι σημειώνουν χαμηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση (Anderson, 1984). Παράλληλα, έχει παρατηρηθεί μείωση των επιπέδων εξουθένωσης με την αύξηση της ηλικίας ή την αυξημένη εργασιακή εμπειρία και για τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 1996).

Όσον αφορά την εκπαίδευση, έχει διαπιστωθεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης (Haque & Aslam, 2011; Soares et al., 2007). Πιο συγκεκριμένα, το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται με υψηλότερες ευθύνες καθώς και με μεγαλύτερες προσδοκίες (Maslach et al., 2001), γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει πολλές στρεσογόνες και πιεστικές καταστάσεις για έναν εργαζόμενο.

3.4 Οι Συνέπειες της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετιστεί με διάφορες μορφές δυσμενών επιπτώσεων στο χώρο εργασίας. Η ύπαρξή της μπορεί να επηρεάσει ένα άτομο, και στην προσωπική, αλλά, και στην επαγγελματική του ζωή, όπως και τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται.

Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο, προκαλώντας προσωπικές διαμάχες και διαταράσσοντας τη ροή εργασίας (Maslach, 2006). Σύμφωνα με τους Maslach και Leiter, «η εξουθένωση μπορεί να είναι μεταδοτική και να διαιωνίζεται μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στην εργασία» (2016, p.106). Με τη μελέτη τους, οι Bakker et al.(2002), σε δείγμα 1.849 νοσηλευτών εντατικής θεραπείας, διαπίστωσαν ότι μπορεί να έχουν μεταδοτική επίδραση και οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων, λόγω των παραπόνων εξουθένωσης μεταξύ των συναδέλφων.

3.4.1 Για τον Οργανισμό

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αποτελέσει κόστος για μία επιχείρηση. Η μείωση της ποιότητας ή της ποσότητας της παραγωγής, οι πρόωρες αποχωρήσεις ή συντάξεις, τα μειωμένα κέρδη, οι δυσκολίες στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και συστημάτων και η αύξηση των απεργιών είναι από τις κυριότερες συνέπειες που πλήττουν έναν οργανισμό (Sutherland & Cooper, 1990). Οι συχνές απουσίες, η μη τήρηση ωραρίων, η μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα, τα ατυχήματα που μπορεί να προκληθούν στον χώρο της εργασίας και οι ιατρικές ασφαλίσεις αποτελούν μεγάλη δαπάνη για τους οργανισμούς παγκοσμίως (Kulkarni, 2006) .

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που πάσχουν από το σύνδρομο αυτό, παρατηρείται ότι ενώ παρουσιάζονται στον χώρο της εργασίας τους, απουσιάζουν νοητικά. Το φαινόμενο αυτό, ονομάστηκε από τους Cooper et. al. (1996) «Presenteeism» και εμφανίζει συμπτώματα αφηρημάδας και, συνεπώς, μειωμένης παραγωγικότητας. Σύμφωνα με άλλες έρευνες, έχουν παρατηρηθεί και αρκετοί θάνατοι επαγγελματικά εξουθενωμένων εργαζομένων, λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, στην Ιαπωνία (Nishiyama & Johnson, 1997) και ένας μεγάλος αριθμός αυτοκτονιών ανάμεσα σε υπαλλήλους μίας και μόνο εταιρίας, στη Γαλλία, σε διάστημα 18 μηνών (Chrisafis, 2009) .

Γενικότερα, οι επιπτώσεις, που μπορεί να επιφέρει η επαγγελματική εξουθένωση σε έναν οργανισμό, μπορεί να βλάψουν και την οικονομική του κατάσταση, αλλά και τη φήμη του. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2000) ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ακατάλληλος και ανθυγιεινός αν το 40% των υπαλλήλων του εμφανίζει συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (αναφέρεται στο Δημητριάδου, 2015), με αποτέλεσμα να χάσει το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό, η εύρεση νέων ατόμων να γίνει πολύ δύσκολη και να αμφισβητηθεί το κύρος και η αποτελεσματικότητά του από τους συνεργάτες και τους ανταγωνιστικούς οργανισμούς.

3.4.2 Για τον Εργαζόμενο

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συνδεθεί με διάφορες μορφές επιβλαβών επιδράσεων στη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου (Burke & Deszca, 1986; Cordes & Dougherty, 1993; Halbesleben & Buckley, 2004; Maslach, 2001; Maslach & Leiter, 2016b). Αρκετές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι συνέπειες για τον άνθρωπο, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες, τις σωματικές, τις ψυχολογικές και τις συμπεριφοριστικές (Cushway, 1992; Sandström et al., 2005).

Σωματικές: Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκαλέσει μια σειρά προβλημάτων στον ανθρώπινο οργανισμό. Τα άτομα που πάσχουν από το σύνδρομο αυτό νιώθουν, συνεχώς, σωματική εξάντληση και κούραση, αποκτούν προβλήματα υγείας, όπως χρόνιους πονοκεφάλους, μυοσκελετικούς πόνους, καρδιαγγειακές παθήσεις, δυσλειτουργίες του αναπνευστικού και του γαστρεντερικού συστήματος και είναι επιρρεπείς σε κρυολογήματα και άλλες ασθένειες, καθώς ο οργανισμός τους είναι αρκετά αποδυναμωμένος (Tyler & Cushway, 1998; Χειλάκη, 2018). Γίνεται, επίσης, ευαίσθητος απέναντι σε ψυχοσωματικά προβλήματα, με αποτέλεσμα να προκαλούνται διαταραχές στον ύπνο και τη διατροφή τους (Pines & Aronson, 1988).

Ψυχολογικές: Οι ψυχολογικές συνέπειες εκφράζονται με την έλλειψη του ενδιαφέροντος για την εργασία και τα άλλα άτομα, την έλλειψη της υπομονής και του ελέγχου των συναισθημάτων του ατόμου και της κυριαρχίας έντονων συναισθημάτων θυμού, άγχους, νευρικότητας, ανίας, μελαγχολίας και καχυποψίας (Χειλάκη, 2018). Ένας εξουθενωμένος εργαζόμενος έχει χάσει κάθε ίχνος αυτοπεποίθησης, νιώθει ότι δεν μπορεί να προσφέρει κάτι παραπάνω, αδύναμος να αντιμετωπίσει δυσάρεστες καταστάσεις και χάνει εύκολα τη συγκέντρωσή του (Maslach, 1982; Pines & Aronson, 1988; Rogers & Dodson, 1988).

Συμπεριφοριστικές: Τα άτομα που βιώνουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σύνηθες να προκαλούν διαταραχές στις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους εργοδότες τους και να δημιουργούν συνεχώς συγκρούσεις με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι συναναστροφές μαζί τους, γεγονός που τροφοδοτεί την αίσθηση της κοινωνικής απομόνωσης (Balogun et al., 2002). Η έλλειψη ενδιαφέροντος συνεπάγεται υψηλά επίπεδα παραίτησης, συχνές απουσίες από την εργασία και μειωμένη απόδοση.

Οι εργαζόμενοι έχουν, επίσης, την τάση να εμφανίζουν επιθετικές συμπεριφορές και εκρήξεις θυμού μέσα αλλά και έξω από τον χώρο εργασίας τους (Burke & Greenglass, 1995; Kor et al., 1999). Μεταφέρουν τα εργασιακά τους προβλήματα στις οικογένειες και τον περίγυρό τους, προκαλώντας και εκεί εντάσεις και διαπληκτισμούς και ενισχύοντας, ακόμη περισσότερο, την τάση τους για κοινωνική απομόνωση (Griffith et al., 1999; Maslach, 1982). Τα άτομα αυτά, είναι πιθανό αργότερα να οδηγούνται στην υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ, φαρμακευτικών αγωγών ή/και ναρκωτικών ουσιών με την ψευδαίσθηση ότι θα νιώσουν καλύτερα (Cordes & Dougherty, 1993).

3.5 Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση, την ασφάλεια και την ατομική απόδοση. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση στην εργασία, αυξάνοντας το κίνητρο των εργαζομένων για την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων (Purwanto, 2021). Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με εκτεταμένες ώρες εργασίας, άκαμπτα χρονοδιαγράμματα και αφιλόξενα εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ τα υψηλά επίπεδα προσωπικής επιτυχίας εμφανίζονται ως πραγματικός δείκτης λιγότερων περιστατικών εξουθένωσης (Mohammed & Zaid, 2019).

Σε ατομικό επίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο, συμβάλλει στην ενίσχυση της απόδοσης και στη μείωση του κόστους που σχετίζεται με δυσμενείς συνθήκες και πρακτικές όπως η εξουθένωση και οι απουσίες από τη εργασία (K. Yang & Kassekert, 2010).

Ένα ικανοποιημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να διατηρήσει τις δραστηριότητές της και να επιτύχει τη συνεχή ανάπτυξη. Ένας οργανισμός μπορεί να μην παράγει βέλτιστα αποτελέσματα εάν το εργασιακό περιβάλλον, ο σχεδιασμός της εργασίας και η διαχείριση των εργαζομένων δεν είναι κατάλληλα. Οι κακοσχεδιασμένες θέσεις εργασίας προκαλούν, στρες και εξάντληση στον εργαζόμενο, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και καταλήγοντας σε μειωμένη δέσμευση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Λόγω της αυξημένης ζήτησης, της κακής διαχείρισης και της έλλειψης υποστήριξης που σχετίζεται με εργασίες παροχής υπηρεσιών, η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα μεγάλο πρόβλημα (Khan et al., 2022).

Η εργασιακή εξουθένωση μπορεί να οριστεί και ως επαγγελματικό άγχος που βιώνουν οι εργαζόμενοι και προκαλείται από ένα απαιτητικό και συναισθηματικά φορτισμένο εργασιακό περιβάλλον. Το άγχος θεωρείται ως μια αρνητική εμπειρία που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων εμποδίζεται από την εργασιακή πίεση, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εκπληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους (Aldoghan, 2022).

Σύμφωνα με έρευνες, όσο περισσότερο εργασιακό άγχος βιώνει ένα άτομο, τόσο λιγότερο ικανοποιημένο είναι με τη δουλειά του (Made et al., 2021). Το άγχος προκύπτει από την αλληλεπίδραση πολλαπλών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της φύσης της εργασίας, του

επαγγέλματος και των περιστάσεων που συμβάλλουν στις εργασιακές πιέσεις (Maslach & Jackson, 1981b). Είναι μια εξωτερική διέγερση που προκαλεί καταπόνηση, γεγονός που μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την απόδοση του εργαζομένου. Τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, το εργασιακό άγχος είναι ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους για τη ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Πολλοί παράγοντες, όπως ο φόρτος εργασίας, οι συγκρούσεις ρόλων, οι διακοπές στο φυσικό περιβάλλον, η ανεπαρκής αμοιβή κ.λπ., συμβάλλουν σε προβλήματα στο χώρο εργασίας (Golabli et al., 2013).

Το επίπεδο εργασιακού άγχους εξαρτάται από τη φύση και την έκταση της διαθέσιμης βοήθειας, όπως και από την αποτελεσματικότητα των μέσων που χρησιμοποιούνται για να χειριστεί κανείς αυτές τις πιέσεις. Μπορεί να μην είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα βιώσουν την ίδια ανησυχία και άγχος στο χώρο εργασίας τους. Είναι, ωστόσο, πιθανό όσοι εκτίθενται σε εργασιακό περιβάλλον υψηλού κινδύνου να είναι πιο επιρρεπείς στο άγχος και τις δυσάρεστες επιπτώσεις του. Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» περιγράφει μια συγκεκριμένη εκδήλωση κυρίως συναισθηματικής εξάντλησης μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της παροχής υπηρεσιών που εκτίθενται επανειλημμένα σε προβλήματα και βιώνουν συναισθηματική δυσφορία. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια διαταραχή έντονης κούρασης και κυνισμού που συχνά επηρεάζει όσους εκτελούν «ατομική εργασία» ή κάτι παρόμοιο. Τα εκτεταμένα συναισθήματα έντονης εξάντλησης είναι μια κρίσιμη διάσταση της διαταραχής της επαγγελματικής εξουθένωσης (Aldoghan, 2022).

4. Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί καθοριστική διοικητική λειτουργία στα πλαίσια μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της είναι η μελέτη, η εφαρμογή και η εποπτεία συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η επίδρασή της στη συνολική διοίκηση είναι σημαντική, καθώς περιλαμβάνει την αξιολόγηση ασφάλειας και κινδύνου, τη δημιουργία στρατηγικών κινήτρων, την προσέλκυση εργαζομένων, την επιλογή των καταλληλότερων ατόμων σε συγκεκριμένες θέσεις, την εκπαίδευση και την αξιοποίηση τους, την προσαρμογή τους στον εργασιακό τους χώρο, αλλά και τη συστηματοποίηση των διαδικασιών αποτελεσματικής επικοινωνίας και οι επιβραβεύσεις, στοχεύοντας στην

εργασιακή ικανοποίηση και την ευημερία της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να δίνει έμφαση στον καθοριστικό ρόλο, των υπαλλήλων, στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην εναρμόνιση των πρακτικών της με τη στρατηγική της επιχείρησης και στο ρόλο της ίδιας να προσφέρει βοήθεια στην ανώτατη διοίκηση για να καλύψει τους στόχους της όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική ευθύνη.

Ένας άλλος ορισμός θέτει ότι «Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελέσουν επιτυχώς και αποτελεσματικά το έργο τους.» (Χυτήρης, 2001).

Οι Boxall και Purcell (2003) όρισαν, με πιο σύντομο τρόπο, ότι τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν οι διεργασίες που συνδέονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό .

Σύμφωνα με τον Storey αποτελεί μία ξεχωριστή προσέγγιση από τη μεριά της διοίκησης με σκοπό την επιτυχία του οργανισμού με μέσο τη στρατηγική ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου δυναμικού, κάνοντας χρήση πολιτισμικών, δομικών και διαπροσωπικών τεχνικών (Bratton & Gold, 2012). Με άλλα λόγια, η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να ερμηνεύει τις διαφορετικές συμπεριφορές των εργαζομένων και της διοίκησης, να επιτυγχάνει την ψυχολογική ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσα από την ενεργή εμπλοκή και την ανταπόδοση από την εργασία, να ευθυγραμμίζει τα κίνητρα των εργαζομένων με αυτά της διοίκησης .

Ο Armstrong (2006) ορίζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως το στοιχείο που έχει τη μεγαλύτερη αξία, σε έναν οργανισμό, τους ανθρώπους δηλαδή, που εργάζονται σε αυτόν και συμβάλουν δουλεύοντας ως μονάδες ή ως ομάδες, στην ανάπτυξη και ευημερία του οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων του.

Οι σύγχρονες τάσεις, στη ΔΑΔ περιέχουν τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και την σύνδεσή του με τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Σε αυτήν την περίπτωση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποκτά διττό ρόλο, καθώς καλείται να ισοσταθμίσει τα συμφέροντα της ανώτατης διοίκησης με αυτά των εργαζομένων.

4.2 Πρακτικές της ΔΑΔ για την Προώθηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση του εργαζομένου (Dunford et al., 2001; C. S. Lee & Lee, 2009; Noe et al., 2007).

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μελετητών που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό των πρακτικών της ΔΑΔ σε διαφορετικά πλαίσια. Οι Schuler και Jackson (1987) όρισαν τις πρακτικές της ΔΑΔ ως ένα σύστημα που προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί τους εργαζόμενους για να εξασφαλίσει την παραγωγικότητα και την επιβίωση του οργανισμού και των μελών του. Επιπρόσθετα, όπως αναφέρουν οι Delery και Doty (1996), οι πρακτικές του τμήματος, σημαίνουν ότι ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους του με σκοπό την επίτευξη των συνολικών στόχων μέσω συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών

Η υψηλή απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους κύριους στόχους των πολιτικών της ΔΑΔ (Hadi et al., 2018). Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν το σκοπό στο χώρο εργασίας και στο πόσο αποτελεσματικά εκτελούν τα καθήκοντά τους (Budur & Demir, 2019; Budur & Poturak, 2021). Στην έρευνά τους ο Top και οι συνεργάτες του (2020) και οι Yildizand και Amin (2020) παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις είναι η κύρια πηγή των εταιρειών για κερδοφορία στην αγορά. Ένας από τους πρωτοπόρους ερευνητές στις μελέτες παρακίνησης, ο Elton Mayo, υποστήριξε ότι ο άνθρωπος είναι βασικός παράγοντας για τους οργανισμούς και οι «διαχειριστές» τους οφείλουν να βρουν παραγωγικούς τρόπους για να αυξήσουν τα κίνητρά τους (Omed et al., 2020; Saefullah, 2012)

Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι υπάρχουν στοιχεία θετικής συσχέτισης μεταξύ των πρακτικών της ΔΑΔ και της οργανωσιακής απόδοσης. Η οργανωσιακή απόδοση σχετίζεται θετικά με την πρόσληψη και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού (Koch & McGrath, 1996), τη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης (Bartel, 1994), την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (McDonald & Smith, 1995), τις αμοιβές και τις παροχές (Gerhart & Trevor, 1996), και τις καινοτόμες πρακτικές (Delaney & Huselid, 1996).

Είναι σαφές ότι οι πρακτικές της ΔΑΔ οδηγούν σε διαφορετικές συνέπειες για έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Delaney και Huselid (1996), Delery και Doty (1996) και Huselid (1995), οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση,

η παροχή κινήτρων και η ενεργός εμπλοκή των εργαζομένων επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού(Lee & Lee, 2009).

Επισημαίνεται από αρκετές έρευνες ότι υπάρχει θετική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ πρακτικών HRM και εργασιακής ικανοποίησης (Khan et al., 2012; Wright et. al., 2003; Spector 1997; Huselid 1995; Petrescu & Simmons 2008; Omar et al., 2013).

Διάφορα ερευνητικά ευρήματα βοηθούν στην απόδειξη της σχέσης των λειτουργιών της ΔΑΔ με την ικανοποίηση από την εργασία. Έχει τονιστεί από αρκετές μελέτες ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του ύψους της αμοιβής με την εργασιακή ικανοποίηση (Absar et al., 2010; Droussiotis & Austin, 2007; Hock, 2011; Jeet & Sayeed, 2014; I. Khan et al., 2012; Rasouli et al., 2013; Ray & Ray, 2011; Syed & Yan, 2012; Teclemichael Tessema & Soeters, 2006;)(αναφέρεται από Piyasena & Kottawatta, 2017).

Άλλες έρευνες, επίσης, υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την επιλογή των εργαζομένων (Delaney & Huselid, 1996), τη διαχείριση των παραπόνων που εκφράζουν οι εργαζόμενοι (Syel & Yah 2012), της σχέσης με τη φύση της εργασίας (Delaney & Huselid, 1996) και την αξιολόγηση της απόδοσης (Absar et. al., 2010; Jeet & Sayeed 2014 Omar et. al., 2013). Ωστόσο, ο Mumtaz (2012) επεσήμανε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι προγνωστικός δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης.

Συνεπώς, οι ορθές πρακτικές της ΔΑΔ είναι πιθανό να αντανakλώνται στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και το αντίστροφο (Alusa & Kariuki, 2015; Kehoe & Wright, 2013). Βάσει της μελέτης των Piyasena & Kottawatta (2017) η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να ασκεί ορθές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και περαιτέρω, πολλές λειτουργίες, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αποζημίωση, η προαγωγή, η ασφάλεια εργασίας, η επιλογή και η πρόσληψη, η διαχείριση σταδιοδρομίας πρέπει να αντιμετωπίζονται με κατάλληλο τρόπο υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση.

4.3 Πρακτικές της ΔΑΔ για την Πρόληψη της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Οι υπεύθυνοι ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προβούν σε πολλές ενέργειες για να αποτρέψουν την εξουθένωση των εργαζομένων. Είναι σε θέση, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού, να αλλάξουν οποιαδήποτε ή όλες τις οργανωσιακές συνθήκες που προκαλούν εξουθένωση. Για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν ώστε να παρέχουν περισσότερες ενδεχόμενες ανταμοιβές (με

βάση την απόδοση) στους υπαλλήλους, εξαλείφοντας έτσι πρακτικές του τύπου «Αν δεν σου είπαν τίποτα, τότε είσαι εντάξει» και να παροτρύνουν την ανοιχτή συζήτηση μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επανασχεδιάσουν θέσεις εργασίας για να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να έχουν περισσότερο έλεγχο στην εργασία τους και να διοργανώνουν τακτικά ατομικές και ομαδικές παρεμβάσεις, μέσω συμπεριφοριστικών θεραπειών που θα επικεντρώνονται στη διαχείριση του άγχους. Η αποζημίωση θα μπορούσε να σχετίζεται στενότερα με το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων (Rijker et al., 2019). Παρόλα αυτά, τέτοιου είδους πρακτικές μπορεί να αποβούν δαπανηρές και χρονοβόρες για έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, έχουν δημιουργηθεί και υιοθετηθεί από αρκετούς οργανισμούς προγράμματα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης, που εξασφαλίζουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας με χαμηλό κόστος (Jackson & Schuler, 1983).

4.3.1 Προληπτικά Προγράμματα Κοινωνικοποίησης

Η Kramer (1975) υποστήριξε ότι μια σημαντική πηγή επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών, που έχουν οι εργαζόμενοι όταν ξεκινούν την πρώτη τους δουλειά, και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζουν (reality shock). Οι εργαζόμενοι, που εισέρχονται σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών, συχνά παρακινούνται έντονα από το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την επιθυμία να προσφέρουν βοήθεια. Όταν ξεκινούν την πρώτη τους δουλειά, περιμένουν ότι θα μπορέσουν να κάνουν ορατές βελτιώσεις στη ζωή άλλων ανθρώπων και, παρόλο που μπορεί να μην το συνειδητοποιούν, προσδοκούν, επίσης, ότι η συνεισφορά τους θα αναγνωριστεί ως πολύτιμη. Όπως έχει ανακαλύψει κάθε έμπειρος εργαζόμενος σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι υψηλές προσδοκίες και οι στόχοι που είχαν ως αρχάριοι ήταν μη ρεαλιστικοί.

Προκειμένου να μην αποτελέσει έναν, ακόμη, παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης το σοκ της πραγματικότητας, δημιουργήθηκαν τα προληπτικά προγράμματα κοινωνικοποίησης. Η φιλοσοφία τους είναι ότι το σοκ αντιμετώπισης της πραγματικότητας πρέπει να βιωθεί πριν ένα άτομο ξεκινήσει την πρώτη του εργασία πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι θα πρέπει να βιώνεται σε ένα πλαίσιο που επιτρέπει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη επικοδομητικών στρατηγικών για την αντιμετώπιση της απροσδόκητης πραγματικότητας που αντιμετωπίζει κανείς. Σε ένα τέτοιο πρόγραμμα, τα ιδανικά αμφισβητούνται σκόπιμα και αναλύονται οι συγκρούσεις, όπως η διαφορά του τρόπου με τον οποίο πρέπει να γίνονται τα πράγματα με βάση τα προσωπικά ή επαγγελματικά πρότυπα, και του τρόπου, με τον οποίο, τελικά, γίνονται στην

πραγματικότητα. Στη συνέχεια, τα άτομα διδάσκονται πώς να επιβιώνουν μέσα στο υπάρχον σύστημα χωρίς να διακυβεύονται τα πρότυπά τους (Kramer, 1975).

Τα προληπτικά προγράμματα κοινωνικοποίησης είναι πιθανό να είναι χρήσιμα για τη μείωση των απογοητεύσεων που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των δύο ή τριών πρώτων χρόνων. Ωστόσο, το να είναι κανείς απλώς προετοιμασμένος για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς του δεν εγγυάται ότι η μακροχρόνια έκθεση σε αυτή τη δουλειά δεν θα οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση. Μπορεί επίσης να χρειαστούν αλλαγές στην ίδια την εργασία ή άλλες οργανωσιακές συνθήκες.

4.3.2 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Μελέτες για την επαγγελματική εξουθένωση υποδηλώνουν ότι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατά συνέπεια η αύξηση του ελέγχου τους μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εκτός από την αύξηση του αισθήματος ελέγχου των εργαζομένων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, διευκρινίζοντας τις προσδοκίες ρόλων και δίνοντας στους εργαζομένους την ευκαιρία να μειώσουν ορισμένες από τις συγκρούσεις ρόλων που βιώνουν.

Εκτός από το να δίνει στους εργαζόμενους ένα αίσθημα ελέγχου, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων τους δίνει τη δύναμη να απομακρύνουν τα εμπόδια στην αποτελεσματική απόδοση, μειώνοντας έτσι την απογοήτευση και την πίεση. Ένας τρόπος, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αυξημένη δύναμή τους, είναι να πείσουν τους άλλους να αλλάξουν τις προσδοκίες για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, που έρχονται σε αντίθεση με τις απόψεις των εργαζομένων. Μέσω των επαναλαμβανόμενων ανταλλαγών που απαιτούνται από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, τα μέλη του οργανισμού μπορούν επίσης να κατανοήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι άλλοι (Jackson & Schuler, 1983).

Μια άλλη σημαντική συνέπεια της αυξημένης επικοινωνίας που προκύπτει από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι ότι οι άνθρωποι απομονώνονται λιγότερο από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Μέσα από τις συζητήσεις τους, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν περισσότερο για τις επίσημες και ανεπίσημες προσδοκίες των άλλων. Επίσης μαθαίνουν για τις επίσημες και άτυπες πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των συναισθημάτων ασάφειας του

ρόλου. Διευκολύνουν, επίσης, το άτομο να εκτελέσει αποτελεσματικά τη δουλειά του (Leka et al., 2008).

4.3.3 Αύξηση Ανατροφοδότησης Σχετικά με την Απόδοση

Μια, ακόμη, αλλαγή που σχετίζεται με την εργασία, και θα πρέπει να εξετάσουν οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για τα επίπεδα εξουθένωσης που βιώνει το προσωπικό τους, είναι η αύξηση του όγκου της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την απόδοση στην εργασία τους. Σε πολλούς οργανισμούς οι θέσεις εργασίας είναι δομημένες, έτσι, ώστε ο εργαζόμενος σπάνια να ακούει ότι κάνει καλά τη δουλειά του και όλα εξελίσσονται βάσει σχεδίου, αλλά πάντα να ακούει όταν κάνει λάθη ή κάτι δεν πάει καλά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας, όπου η κύρια υπηρεσία που παρέχει ο εργαζόμενος είναι να συμβουλευεί τους ανθρώπους για το πώς να λύσουν τα προβλήματά τους. Για παράδειγμα, στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, φαίνεται πως υφίσταται ένας τύπος μεροληψίας που εμποδίζει τους υπαλλήλους να λαμβάνουν θετικά σχόλια για την καλή δουλειά που εκτελούν. Ωστόσο, αυτό δείχνει να ισχύει για σχεδόν κάθε οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλουν συνειδητή προσπάθεια για να εφαρμόσουν αυτή τη θετική ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους.

Μια μέθοδος ανατροφοδότησης σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, είναι να ζητείτε από τους πελάτες να υποδείξουν πόσο ικανοποιημένοι είναι με την υπηρεσία που έλαβαν χρησιμοποιώντας μια Έρευνα Ανατροφοδότησης Πελατών. Στις περιπτώσεις, που αυτή η μέθοδος γίνεται τακτικά, παρέχονται στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με το αν έχει αυξημένη ή μειωμένη απόδοση.

Επίσης, οι συνάδελφοι είναι μια πιθανή πηγή ανατροφοδότησης σχετικά με το πόσο καλά τα πάνε οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους. Ακριβώς όπως ένας οργανισμός μπορεί να ζητήσει από τους πελάτες να συμπληρώσουν μια έρευνα ανατροφοδότησης, μπορεί να ζητηθεί από τους συναδέλφους να πραγματοποιήσουν αξιολογήσεις ο ένας για τον άλλον, υποθέτοντας ότι είναι σε θέση να παρατηρήσουν ο ένας την απόδοση του άλλου στην εργασία. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα, ότι οι αξιολογήσεις γίνονται από ένα άτομο που έχει πλήρη επίγνωση των περιορισμών που θέτει ο οργανισμός στους εργαζόμενους. Ενώ, δηλαδή, οι πελάτες θα τείνουν να αξιολογούν την υπηρεσία που έλαβαν σε σχέση με ένα ιδανικό, για αυτούς, πρότυπο, οι αξιολογήσεις των συναδέλφων θα βασίζονται στην κατανόηση της επαγγελματικής δεοντολογίας και πρακτικών και της οργανωσιακής πραγματικότητας.

Τέλος, η ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους είναι ένας πολύ καλός τρόπος για τους επόπτες και τους διευθυντές να ανακαλύψουν πόσο καλά τα πάνε οι ίδιοι σε θέματα διαχείρισης. Επειδή οι άνθρωποι τείνουν να προσαρμόζονται σταδιακά και να νιώθουν άνετα στις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται, παραλείπουν να εξακριβώσουν πώς νιώθουν οι άλλοι με ό,τι κάνουν. Επειδή οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τους άλλους, είναι επιτακτική ανάγκη να μάθουν τι σκέφτονται οι υφιστάμενοι τους για αυτούς. Το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να διεξάγει, τέτοιου είδους, έρευνες και να ενημερώνει τους διευθυντές των υπόλοιπων τμημάτων για τα αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό περιοχών σύγκρουσης ή ασάφειας ή ιδιαίτερα ενοχλητικών κανόνων και διαδικασιών, όπως και στον εντοπισμό των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

5. Τουριστικά Καταλύματα

5.1 Προσδιορισμός Τουριστικών Καταλυμάτων στον Ελλαδικό Χώρο

Η ελληνική νομοθεσία ορίζει ως τουριστικά καταλύματα τις τουριστικές επιχειρήσεις, με σκοπό την υποδοχή τουριστών και τη προσφορά διαμονής και άλλων υπηρεσιών, όπως αναψυχή, ψυχαγωγία και εστίαση. Διακρίνονται σε κύρια- ξενοδοχεία, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα (Airbnb)- και μη κύρια – κάμπινγκ, ενοικιαζόμενα τροχόσπιτα, ξενώνες (Πειστικού, 2019).

Τα ξενοδοχεία, με τα οποία ασχολείται η παρούσα εργασία, κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που προσφέρουν, που μετρούνται σε αστέρια, ή την τοποθεσία και τη χρήση τους ή/και το εύρος των τιμών τους.

Κατάταξη με βάση τα αστέρια:

- Ξενοδοχεία 5 αστέρων, που αποτελούν τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία, με υψηλές προδιαγραφές και διαφόρων ειδών υπηρεσίες.
- Ξενοδοχεία 4 αστέρων
- Ξενοδοχεία 3 αστέρων
- Ξενοδοχεία 2 αστέρων
- Ξενοδοχεία 1 αστεριού, που αποτελούν ξενοδοχεία με πιο περιορισμένες ανέσεις.

Τα αστέρια απονέμονται με βάση το άθροισμα των μορίων, που συλλέγονται από κάθε επιπλέον υπηρεσία που προσφέρουν και τις προδιαγραφές τους (Υπουργείο Τουρισμού, 2018).

Βάσει της τοποθεσίας και της χρήσης, κατατάσσονται σε ξενοδοχεία:

- Πόλης
- Αεροδρομίου
- Αυτοκινητόδρομων (τα λεγόμενα μοτέλ)
- Χιονοδρομικών κέντρων
- Παραθεριστικά (resorts, συνήθως λειτουργούν εποχιακά)
- Καζίνο
- Συνεδριακά κέντρα
- Μπουτίκ (μικρά πολυτελή ξενοδοχεία με εξατομικευμένη εξυπηρέτηση)
- Δωμάτια με πρωινό (γνωστά ως «bed and breakfast»)

Σύμφωνα με το εύρος τιμών διακρίνονται σε ξενοδοχεία:

- Χαμηλού κόστους (με τιμές από 40 έως 60 ευρώ)
- Μεσαίου κόστους (με τιμές από 60 έως 100 ευρώ)
- Υψηλού κόστους (με τιμές από 100 έως 200 ευρώ)
- Πολυτελείας (με τιμές από 150 ευρώ και άνω)

5.2 Προσδιορισμός Τμημάτων Ξενοδοχειακών Μονάδων

Τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων χωρίζονται σε αυτά που οι λειτουργίες τους περιλαμβάνουν περισσότερη επαφή με τους πελάτες και λέγονται «Front of the House» και αυτά που περιλαμβάνουν ελάχιστη ή καθόλου επαφή και ονομάζονται «Back of the House» (Πειστικού, 2019).

Ένα ξενοδοχείο, όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις, απαρτίζεται από τα τμήματα κεντρικής διοίκησης, που συνήθως περιλαμβάνουν το τμήμα γενικής διεύθυνσης, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων και το τμήμα ασφάλειας (security). Παρόλα αυτά, τα τμήματα που διαχωρίζουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι τα εξής:

- Τμήμα Υποδοχής: αποτελείται από μικρότερα επιμέρους τμήματα, όπως τη ρεσεψιόν, το γραφείο πελατειακών σχέσεων (ή αλλιώς «guest relation»), το τμήμα θυρωρείου (οι λεγόμενοι «groom»). Θεωρείται το πιο νευραλγικό τμήμα ενός ξενοδοχείου, καθώς έχει άμεση επαφή με τους πελάτες, διαχειρίζεται τις κρατήσεις, δέχεται και επιλύει τα παράπονά τους, διοργανώνει δραστηριότητες για τους τουρίστες, κατόπιν ζήτησης και είναι σε συνεχή συνεργασία με όλα τα υπόλοιπα τμήματα με σκοπό την ύψιστη εξυπηρέτηση.
- Τμήμα Κρατήσεων: το αρμόδιο τμήμα για τη δημιουργία και διαχείριση των κρατήσεων.
- Τμήμα Οροφοκομίας: είναι το υπεύθυνο τμήμα για την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και των δωματίων, όπως και την προμήθεια και καθαριότητα του ιματισμού.
- Επισιτιστικό Τμήμα (Food & Beverage): οι αρμοδιότητες του αφορούν την παρασκευή και πώληση φαγητού και ποτού. Σε αυτό το τμήμα ανήκουν τα εστιατόρια και τα μπαρ ενός ξενοδοχείου, όπως και το room service. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τα περισσότερα έχουν πάνω από ένα εστιατόριο και μπαρ.
- Τμήμα Συντήρησης & Μηχανογράφησης: είναι αρμόδιο για τη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, και για την επιδιόρθωση πιθανών ηλεκτρονικών, ηλεκτρολογικών, υδραυλικών και άλλων βλαβών.
- Τμήμα Υγείας και Ευεξίας: αποτελεί το τμήμα του σπα, όπου οι πελάτες μπορούν να απολαύσουν θεραπείες διαφόρων ειδών με σκοπό τη χαλάρωση και σωματική ξεκούραση. Συναντάται, κυρίως, σε μεγάλα ξενοδοχεία και πολλές φορές στεγάζει το γυμναστήριο και το γραφείο του ιατρικού συνεργάτη του ξενοδοχείου. Συχνά, το τμήμα αυτό στελεχώνεται από εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, που νοικιάζει τον χώρο από αυτήν.
- Τμήμα Διασκέδασης και Ψυχαγωγίας: ομάδα που απαρτίζεται συνήθως από καλλιτέχνες, γυμναστές και παιδαγωγούς, οι οποίοι σχεδιάζουν δραστηριότητες ή, ακόμα, και παραστάσεις με σκοπό να ψυχαγωγήσουν τους επισκέπτες όλων των ηλικιών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους στο ξενοδοχείο. Επίσης, διαμορφώνεται, κυρίως, από εργαζόμενους σε ομάδες ψυχαγωγίας που αποτελούν εξωτερικούς συνεργάτες για ένα ξενοδοχείο.

Ωστόσο, τα παραπάνω τμήματα είναι περισσότερο αναγκαία σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και σε μονάδες πολυτελείας. Επιπλέον, τα τμήματα κεντρικής διοίκησης, σε μικρότερα ξενοδοχεία είναι πολύ πιθανό να λειτουργούν ως ένα ενιαίο τμήμα γενικής διεύθυνσης, καθώς δεν υπάρχει η ανάγκη για διαχωρισμό ή και δημιουργία τέτοιου είδους θέσεων εργασίας (Πειστικού, 2019).

5.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Στη βιωσιμότητα της τουριστικής βιομηχανίας, εκτός από την έντονη απόδοση του εργατικού δυναμικού, σημαντικός και διακριτός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η παροχή υπηρεσιών από εργαζόμενους, που είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, ευγενικοί, χαρούμενοι και ικανοποιημένοι, είναι το μεγαλύτερο κέρδος των εργοδοτών του τουρισμού (Zoriatitis et al., 2014).

Όπως ισχύει σε όλους τους τομείς των υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι που εργάζονται στενά και πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο λόγω της αλληλεπίδρασης πελάτη-εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι επηρεάζουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται έναν οργανισμό όσο και την ποιότητα της αντιληπτής υπηρεσίας και την ικανοποίηση των πελατών άμεσα (Rothfelder et al., 2012). Ως εκ τούτου, οι αντιλήψεις, τα συναισθήματα και οι απόψεις των εργαζομένων, που εργάζονται στον χώρο της φιλοξενίας, σχετικά με τη δουλειά τους είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα και τις επιδόσεις τους. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τις εργασιακές επιδόσεις των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας, ο οποίος απαιτεί έντονη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, είναι η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με ανωτέρους και υφισταμένους, συναδέλφους και πελάτες.

Όσοι εργάζονται στον κλάδο των υπηρεσιών, όπως οι εργαζόμενοι στην τουριστική βιομηχανία, καταβάλλουν πολύ συναισθηματικό κόπο στα καθήκοντά τους. Αυτό μπορεί να τους φθείρει και μερικές φορές να τους αναγκάσει να κρύψουν τα συναισθήματά τους ή να προσποιούνται ότι αισθάνονται διαφορετικά από ότι στην πραγματικότητα (van Dijk & Kirk, 2008). Έχει αναφερθεί, επίσης, ότι πολλά νέα και καταρτισμένα άτομα που εργάζονται στον κλάδο των καταλυμάτων, εγκαταλείπουν τον κλάδο, λόγω των πολλών ωρών εργασίας, των χαμηλών μισθών και του άγχους, που προκαλείται από τον φόρτο εργασίας (Pavesic & Brymer, 1990).

Τα άτομα που εργάζονται σε εστιατόρια, ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες έχουν προσδιοριστεί ως οι υπάλληλοι που βιώνουν περισσότερο δυσάρεστα συμβάντα (Bitner et al., 1994). Το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, η οργανωσιακή δομή, η αβεβαιότητα και η σύγκρουση των καθηκόντων, η αδύναμη διαχείριση και επικοινωνία, οι προβληματικοί πελάτες και ο βαρύς φόρτος εργασίας είναι παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης στον κλάδο των καταλυμάτων (Brymer et al., 1991).

Από την άλλη πλευρά, όσοι εργάζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ως υπάλληλοι πρώτης γραμμής, υποφέρουν συχνά από τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, επειδή έχουν συνεχή επαφή τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους επισκέπτες (Νικολάου, 2013). Μια μελέτη, που διεξήχθη με τη χρήση της «Κλίμακας απελπισίας Beck», για την κατάσταση εξουθένωσης των εργαζομένων γυναικών στην Τουρκική βιομηχανία φιλοξενίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 45% των γυναικών που συμμετείχαν βιώνουν εξουθένωση ως αποτέλεσμα της αβεβαιότητας για την τύχη του κλάδου, της αβεβαιότητας της σταδιοδρομίας τους, του φορτωμένου προγράμματος, των στάσεων των διευθυντών και των κοινωνικών ρόλων των γυναικών (Kozak, 2001).

Η αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού, οι απουσίες (Yaniv, 1995) και η εναλλαγή εργαζομένων (Knudsen et al., 2006) επηρεάζονται σημαντικά από τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, καθορίζουν και τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα για τις οργανωτικές συμπεριφορές είναι η στάση που επιδεικνύει ο εργαζόμενος απέναντι στη δουλειά του. Αυτές οι στάσεις, με τη σειρά τους, είναι που συνιστούν την εργασιακή ικανοποίηση. Τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης αυξάνουν την πρόθεση παραμονής και την αφοσίωση προς την επιχείρηση (Gu & Siu, 2009).

Μελέτες έδειξαν ότι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μπορεί να είναι οι προοπτικές ανάπτυξης της ξενοδοχειακής μονάδας, η ύπαρξη της ανταγωνιστικότητας, η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα και το επίπεδο των δεξιοτήτων, η ψυχολογική ενδυνάμωση του προσωπικού, η ικανότητα του ατόμου να εκτελεί πολλαπλές εργασίες την ίδια ώρα, το αίσθημα της συλλογικότητας και της ηθικής μεταξύ συναδέλφων και ανωτέρων, η συναισθηματική νοημοσύνη κάθε ατόμου, η ικανοποίηση και εκτός εργασίας, οι μισθοί και οι παροχές, η συνεργασία με ανεξάρτητα ξενοδοχεία, αλλά, και το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (Borralha et al., 2016).

Ερευνητικό Μέρος

6. Η Μεθοδολογία της Έρευνας

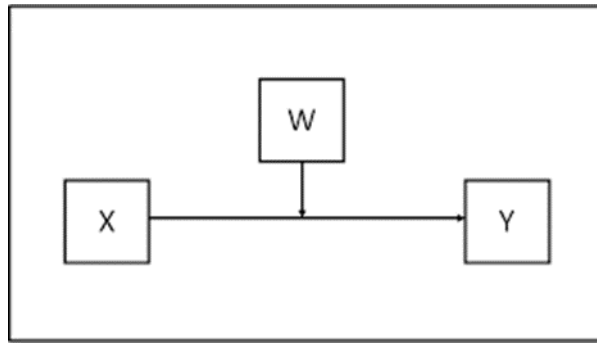
6.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μέτρηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου, καθώς και η εξέταση των παραγόντων που τους επηρεάζουν. Πιο συγκεκριμένα, διερευνώνται τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βαθμό βιώνουν τα συναισθήματα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης οι υπάλληλοι σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη Χαλκιδική;
2. Ποια η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, ήτοι την συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων;
3. Ποια δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης;
4. Η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και της αίσθησης προσωπικών επιτευγμάτων και, πιο συγκεκριμένα, τυχόν σχέση ρύθμισης (moderator).

Ανάλυση ρύθμισης

Η ανάλυση ρύθμισης εξετάζει το κατά πόσο η είσοδος της τρίτης μεταβλητής στο μοντέλο μπορεί να αλλάξει την δυναμική και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι άλλες μεταβλητές. Στο διάγραμμα 1. παρουσιάζεται ένα μοντέλο ρύθμισης, όπου η σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής X με την εξαρτημένη μεταβλητή Y επηρεάζεται (ρυθμίζεται) από τη μεταβλητή W. Αξίζει να σημειωθεί πως μια ρυθμιστική μεταβλητή μπορεί να αποδυναμώσει, να ενισχύσει ή και να αντιστρέψει την αρχική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής (Kenny et. al., 2015).



Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό διάγραμμα ενός μοντέλου ρύθμισης

Η ανάλυση ρύθμισης υπονοεί μια αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης και της ρυθμιστικής μεταβλητής με δεδομένο το ότι η επίδραση της ρυθμιστικής μεταβλητής μεταβάλλει την κατεύθυνση ή το μέγεθος της σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής. Άλλωστε, η ρυθμιστική μεταβλητή *W* αλληλεπιδρά με την ανεξάρτητη *X* στην πρόβλεψη της εξαρτημένης *Y* όταν η δυναμική της παλινδρόμησης μεταξύ της *X* και της *Y* μεταβάλλεται ως συνάρτηση της *M* (Preacher, Rucker & Hayes, 2007).

6.2 Δειγματοληπτικό Πλαίσιο

Στην περιφερειακή ενότητα της Χαλκιδικής υπάρχουν συνολικά 512 ξενοδοχειακές μονάδες. Η παρούσα έρευνα εστιάζει στα ξενοδοχεία 5 αστέρων, τα οποία καταμετρώνται σε 39, και περιλαμβάνουν τον μεγαλύτερο αριθμό κλινών συνολικά, σε σχέση με τα άλλα ξενοδοχεία, όπως επίσης, απασχολούν περισσότερο προσωπικό, ανά μονάδα, αφού παρέχουν μεγαλύτερο πλήθος και εύρος υπηρεσιών (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2021).

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από επαγγελματίες του ξενοδοχειακού χώρου, εργαζόμενοι σε διαφορετικά ξενοδοχεία της περιοχής, που επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της συστηματικής τυχαίας δειγματοληψίας. Αρχικά, υπήρξε επικοινωνία με τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι, κατόπιν συνεννόησης με τους υπαλλήλους, δέχτηκαν να παραχωρήσουν τις διευθύνσεις του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου. Τα ερωτηματολόγια διακινήθηκαν ηλεκτρονικά με αποστολή στην ηλεκτρονική διεύθυνση των παραληπτών. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η προσέγγιση μεγαλύτερου αριθμού δείγματος, όπως και η διασφάλιση της ανωνυμίας, η ενθάρρυνση των πιο ειλικρινών απαντήσεων εξαιτίας της απόστασης μεταξύ ερευνητή και δείγματος, ενώ παράλληλα είναι μεγαλύτερη η ευελιξία σχετικά με το χρόνο και το τόπο της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και μειώνονται οι πιθανότητες άσκησης επιρροής του ερευνητή κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης (Cohen et al., 2007).

Διευκρινίστηκε ο εθελοντικός χαρακτήρας της έρευνας στους συμμετέχοντες, ενημερώθηκαν για τους σκοπούς και το περιεχόμενο της, ενώ έγινε σαφές ότι η χρήση των δεδομένων θα γίνει με βάση ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς σκοπούς. Τονίστηκε ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, ενθαρρύνοντας έτσι τις ειλικρινείς αυθόρμητες αποκρίσεις και προσδιορίστηκε το χρονικό διάστημα που η έρευνα θα παραμείνει ανοιχτή συστημικά.

Η διακίνηση των ερωτηματολογίων διενεργήθηκε μέσω της ιστοσελίδας “google forms”. Πρόκειται για πλατφόρμα που χρησιμοποιείται για την ηλεκτρονική συμπλήρωση ερωτηματολογίων και άλλων εγγράφων, λειτουργεί μέσα στον διαδικτυακό χώρο, και εμπεριέχει «εκ κατασκευής» και από σχεδιασμού της όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας.

Επιπλέον με αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε ο έλεγχος της πληρότητας των απαντήσεων των ερωτηματολογίων καθώς το σύστημα δίνει την επιλογή των υποχρεωτικών πεδίων προς συμπλήρωση, ώστε να μην παραληφθεί καμία ερώτηση. Επίσης η ηλεκτρονική διανομή εξασφάλισε την ακριβέστερη και αλάνθαστη καταχώριση των απαντήσεων, καθώς και την εν συνεχεία κωδικοποίηση τους αφού η εφαρμογή συλλέγει αυτόματα τις απαντήσεις σε υπολογιστικά φύλλα (excel) παρέχοντας τη δυνατότητα οργάνωσης και επεξεργασίας των δεδομένων.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με e-mail προκειμένου να συμπληρωθούν μέσω του “google forms” σε 274 παραλήπτες. Συλλέχθηκαν 70 πλήρη και έγκυρα ερωτηματολόγια διαμορφώνοντας έτσι το μέσο ποσοστό απόκρισης (response rate) σε 25,55%.

6.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου. Αρχικά, καθορίστηκαν οι πληροφορίες που χρειαζόταν να συλλεχθούν και στη συνέχεια, επιλέχθηκαν τα κατάλληλα ερωτηματολόγια που συνάδουν με τους ερευνητικούς σκοπούς της εργασίας.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου τέθηκαν 8 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και, έπειτα, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector για την εργασιακή ικανοποίηση (2020) και το ερωτηματολόγιο της Maslach για την επαγγελματική εξουθένωση (1997).

6.3.1 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Spector, προκειμένου να απαντήσει στις ανάγκες των οργανισμών παροχής υπηρεσιών για την ύπαρξη ενός εργαλείου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, σχεδίασε το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (JSS = Job Satisfaction Survey). Το ερωτηματολόγιο, αυτό, εξετάζει τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και σχεδιάστηκε αρχικά μόνο για τον τομέα παροχής υπηρεσιών σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ η χρησιμότητα του φαίνεται να ισχύει και σε άλλου είδους οργανισμούς (Spector, 1985).

Το JSS διαμορφώθηκε βάσει της θεωρητικής προσέγγισης ότι η ικανοποίηση αντιπροσωπεύει μία συμπεριφορική ή συναισθηματική αντίδραση σε μία εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke περί των τριών προσεγγίσεων για τα αίτια των εργασιακών στάσεων, μπορούν να προκύψουν ασυμφωνίες ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει η εργασία και σε αυτό που περιμένει το άτομο, οι οποίες πηγάζουν από το βαθμό στον οποίο η θέση εργασίας ικανοποιεί τις ατομικές του ανάγκες ή και από το βαθμό κατά τον οποίο εκπληρώνονται οι ατομικές του αξίες (Locke, 1976a).

Ανεξάρτητα από τον αιτιολογικό μηχανισμό, οι εργασιακές στάσεις προκύπτουν από την αλληλεπίδραση συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας. Στην έρευνά του, ο Spector (Spector, 1985) θεώρησε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα σύμπλεγμα αξιολογικών συναισθημάτων για την εργασία και το JSS σχεδιάστηκε αφενός για να τα μετρήσει μεμονωμένα και αφετέρου για δώσει μία συνολική βαθμολογία της εργασιακής στάσης ως συνδυασμός μεμονωμένων πτυχών.

Στο JSS ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την απάντησή του μέσα από μια 6/βάθμια κλίμακα τύπου likert (1=«διαφωνώ απόλυτα» έως 6=«συμφωνώ απόλυτα»).

Οι βαθμολογίες σε κάθε μία από τις εννέα υποκλίμακες των διαστάσεων προκύπτουν από το άθροισμα 4 ερωτήσεων η καθεμία, και κυμαίνονται από 4 έως 24, ενώ οι βαθμολογία για τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία, με βάση το άθροισμα και των 36 στοιχείων κυμαίνεται από 36 έως 216.

Πίνακας 1. Παρουσίαση Ερωτήσεων JSS ανά Διάσταση

1. Ο μισθός και οι χρηματικές απολαβές	1, 10, 19, 28
2. Η προαγωγή	2, 11, 20, 33
3. Η εποπτεία και σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/-η	3, 12, 21, 30
4. Τα οφέλη και τα προνόμια από την εργασία	4, 13, 22, 29
5. Οι ενδεχόμενες ανταμοιβές λόγω αναγνώρισης	5, 14, 23, 32
6. Οι διαδικασίες λειτουργίας και οι συνθήκες εργασίας του οργανισμού	6, 15, 24, 31
7. Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	7, 16, 25, 34
8. Η φύση της εργασίας	8, 17, 27, 35
9. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό	9, 18, 26, 36

Πίνακας 2. Κλίμακες Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Δυσaréσκεια	Αμφιθυμία	Ικανοποίηση
≤ 108	109 - 144	145 - 216

(Spector, 2007)

6.3.2 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει μελετηθεί παγκοσμίως, γεγονός που βοήθησε στην ανάπτυξη διάφορων μεθόδων μέτρησης. Μία από αυτές τις μελέτες είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του ευρέως διαδεδομένου εργαλείου μέτρησης της Maslach και των συνεργατών της (MBI = Maslach Burnout Inventory).

Μετά τη δημοσίευση του αρχικού MBI το 1981, δημιουργήθηκαν σταδιακά νέες εκδόσεις του, με σκοπό να ταιριάζουν σε διαφορετικούς πληθυσμούς και οι ερευνητές να μπορούν να επιλέξουν την καταλληλότερη του έκδοση, έχοντας στη διάθεσή τους πολλές εναλλακτικές (Maslach & Jackson, 1981).

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η αρχική και πιο διαδεδομένη έκδοση του ερωτηματολογίου, που σχεδιάστηκε για επαγγελματίες στον κλάδο παροχής υπηρεσιών (HSS = Human Services Sector). Είναι κατάλληλο για ερωτηθέντες που εργάζονται σε μία σειρά διάφορων επαγγελμάτων, συμπεριλαμβανομένων νοσοκόμων, γιατρών, βοηθών

υγείας, κοινωνικών λειτουργιών, θεραπευτών, αστυνομικών, σωφρονιστικών υπάλληλων, κληρικών και άλλων τομέων που επικεντρώνονται στη βοήθεια των ανθρώπων να ζουν καλύτερα τις ζωές τους, αποτρέποντας τις βλάβες και βελτιώνοντας τη φυσική τους κατάσταση ή προσφέροντας καθοδήγηση ή υπηρεσίες αναψυχής (όπως ο ξενοδοχειακός κλάδος).

Στο MBI-HSS ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την απάντησή του μέσα από μία 7/βάθμια κλίμακα τύπου likert (0= «ποτέ» έως 6= κάθε μέρα).

Οι βαθμολογίες σε κάθε μία από τις 3 υποκλίμακες των διαστάσεων προκύπτουν από το άθροισμα των ερωτήσεων της κάθε υποκλίμακας.

1. Συναισθηματική Εξάντληση: Η κλίμακα 9 στοιχείων συναισθηματικής εξάντλησης (ΣΕ) αξιολογεί τα συναισθήματα της έντονης φόρτισης και εξάντλησης που νιώθει κάποιος από τη δουλειά του. Οι υψηλότερες βαθμολογίες αντιστοιχούν σε μεγαλύτερη εμπειρία εξουθένωσης.
2. Αποπροσωποποίηση: Η κλίμακα αποπροσωποποίησης (Α) 5 στοιχείων μετρά τη δυσαρέσκεια και την απρόσωπη απάντηση προς τους αποδέκτες της υπηρεσίας, της φροντίδας, της θεραπείας ή της καθοδήγησης κάποιου. Οι υψηλότερες βαθμολογίες αντιστοιχούν και σε μεγαλύτερο βαθμό εξουθένωσης.
3. Προσωπικά Επιτεύγματα: Η κλίμακα Προσωπικών Επιτεύξεων (ΠΕ) 8 στοιχείων αξιολογεί τα αισθήματα ικανότητας και επιτυχίας στη δουλειά του με τους ανθρώπους. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αντιστοιχούν σε μεγαλύτερο βαθμό εξουθένωσης.

Πίνακας 3. Παρουσίαση Ερωτήσεων MBI ανά Διάσταση

1. Συναισθηματική Εξάντληση	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
2. Αποπροσωποποίηση	5, 10, 11, 15, 22
3. Προσωπικά Επιτεύγματα	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Το MBI-HSS έχει βρεθεί να είναι σταθερά αξιόπιστο και ισχύει για ένα ευρύ φάσμα 7 οργανώσεων και επαγγελματικών ομάδων. Τα 22 στοιχεία του MBI-HSS αναγνωρίστηκαν μέσω αρκετών επαναλαμβανόμενων ερευνών και αναλύσεων.

Μετά τις αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του MBI-HSS, εντοπίστηκε η δομή των τριών παραγόντων, που έχει επαληθευτεί από δείγματα πληθυσμού υπαλλήλων νομικής βοήθειας (Maslach & Jackson, 1985), θεραπειών (Dunseath et al., 1995), και εργαζόμενων σε διάφορους τύπους οργανισμών (Golembiewski et al., 1983).

Αυτό το μοντέλο για τη διερεύνηση επαγγελματικής εξουθένωσης, αποτελούμενο από 3 παράγοντες, υποστηρίχθηκε περαιτέρω από μια επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση σε τρεις σύνθετους δείκτες βαθμολογίας για καθεμία από τις τρεις κλίμακες (Lee & Ashforth, 1993).

Οι παράγοντες συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης ήταν διακριτοί αλλά συσχετισμένοι, και οι δύο αυτές κλίμακες συσχετίστηκαν περισσότερο με μετρήσεις ψυχολογικής και σωματικής φύσεως. Αντίθετα, τα προσωπικά επιτεύγματα ήταν πιο στενά συνδεδεμένα με την αντιμετώπιση του αυτοελέγχου.

Πίνακας 4. Κλίμακες Μέτρησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Υποκλίμακες	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική Εξάντληση	≤ 16	17 – 26	≥ 27
Αποπροσωποποίηση	≤ 6	7 – 12	≥ 13
Αίσθηση Προσωπικών Επιτευγμάτων	≤ 31	32 - 38	≥ 39

(Maslach et al., 1997)

6.4 Η Διεξαγωγή της Έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Νοέμβριο – Δεκέμβριο του 2022 και διήρκεσε περίπου έναν μήνα.

Αρχικά για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων της μελέτης και της εσωτερικής συνέπειας των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.

Στη συνέχεια με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση και ταξινόμηση των δεδομένων χρησιμοποιώντας πίνακες συχνότητας,

γραφήματα και στατιστικά μέτρα. Η περιγραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των κατάλληλων πινάκων και τα αντίστοιχα διαγράμματα.

Πέραν του ελέγχου κανονικότητας μέσω των μέτρων σχήματος εφαρμόστηκε και ο έλεγχος Kolmogorov - Smirnov (K-S test). Το Kolmogorov - Smirnov test είναι ένα μη παραμετρικό τεστ και χρησιμοποιείται για να καθορίσει αν δύο βασικές μονοδιάστατες κατανομές διαφέρουν μεταξύ τους ή εάν μία υποκείμενη κατανομή διαφέρει από μία άλλη υποθετική. Το one sample K-S test συγκρίνει την εμπειρική συνάρτηση κατανομής με την αθροιστική συνάρτηση κατανομής η οποία καθορίζεται από την μηδενική υπόθεση. Οι κύριες εφαρμογές του είναι το τεστ καλής προσαρμογής στην κανονική ή την ομοιόμορφη κατανομή.

Για την επαγωγική ανάλυση αφού διαπιστώθηκε η καλή προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκαν οι κατάλληλες παραμετρικές μέθοδοι και πιο συγκεκριμένα ο Έλεγχος t για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples t-Test), το μέγεθος της επίδρασης με τους Cohens' d και Hedges' correction, η Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) ακολουθούμενη από την Πολλαπλή Ανάλυση Εύρους (Multiple Range Analysis) με τη μεθοδολογία ελέγχων post hoc Games- Howell και Hochberg GT2, που συνιστάται σε καταστάσεις στις οποίες τα μεγέθη των δειγμάτων διαφέρουν (Field, 2016).

Για την ανάλυση συσχετίσεων εφαρμόστηκε ο Συντελεστής Συσχέτισης r του Pearson (Pearson's r Correlation Coefficient) με τον αντίστοιχο έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους ορίστηκε σε 5% (0,05). Η στατιστική ανάλυση διεξήχθη με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics 28.

6.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η χρήση ερευνητικών εργαλείων που επανειλημμένα έχουν χρησιμοποιηθεί εμφανίζει πλεονεκτήματα, επειδή μέσα από την εφαρμογή τους σε έρευνες έχουν βελτιωθεί και έχει επαναξιολογηθεί η αξιοπιστία (reliability) και η εγκυρότητά τους. Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity) έχει επιβεβαιωθεί αρκετές φορές και για τα δύο ερευνητικά εργαλεία της παρούσας μελέτης, καθώς έχει διεξαχθεί σημαντικός αριθμός ερευνών σε διαφορετικές χώρες, πληθυσμούς και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Πριν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τη χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα για τις κύριες συνεχείς μεταβλητές:

Πίνακας 5. Συντελεστές Cronbach's Alpha των κυρίων μεταβλητών της έρευνας

Δείκτες Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	0,949
Συναισθηματική Εξάντληση	0,899
Αποπροσωποποίηση	0,665
Προσωπικά Επιτεύγματα	0,849

Το κάτω όριο αποδοχής του συντελεστή Cronbach's α είναι το 0,70 ενώ στη διερευνητική ανάλυση παραγόντων μπορεί να γίνουν αποδεκτές ακόμα και τιμές άνω του 0,60 (Hair, 2010).

Διαπιστώθηκε η καλή προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή με δύο τρόπους:

α. με εφαρμογή του ελέγχου Kolmogorov - Smirnov.

β. με χρήση των τιμών της τυποποιημένης ασυμμετρίας (standardized skewness-ss) και της τυποποιημένης κύρτωσης (standardized kurtosis-sk) στο εύρος

- $-2 < ss < 2$
- $-2 < sk < 2$

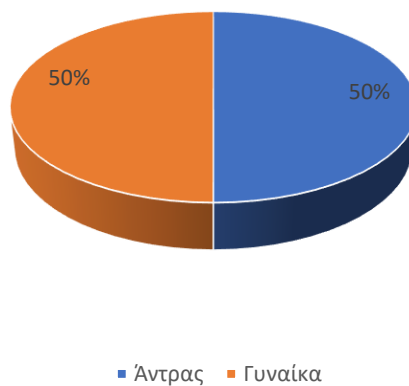
7. Αποτελέσματα της Έρευνας - Περιγραφική Στατιστική

7.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος των 70 επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου.

Πίνακας 6. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το φύλο

Φύλο	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Άνδρας	35	50
Γυναίκα	35	50
Σύνολο	70	100

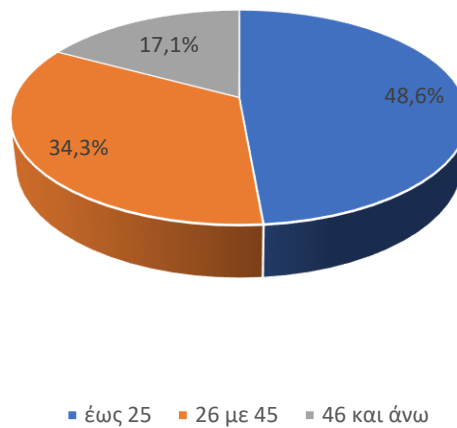


Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς το φύλο

Το δείγμα των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου χωρίζεται σε δύο ίσα μέρη, με το κάθε φύλο να καταλαμβάνει 50% του συνόλου.

Πίνακας 7. Κατανομή Συμμετεχόντων ως προς την ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Έως 25	34	48,6
26 με 45	24	34,3
46 και άνω	12	17,1
Σύνολο	70	100

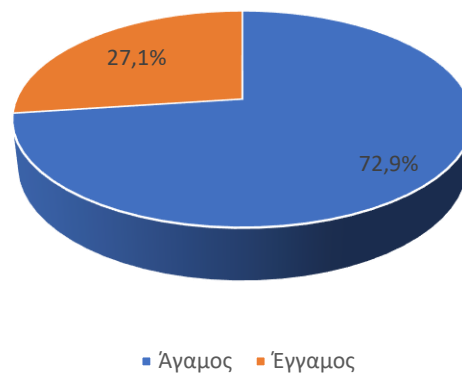


Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από άτομα μέχρι και 25 ετών (48,6%), ενώ τα άτομα με ηλικία 46 ετών και πάνω αποτελούν το μικρότερο ποσοστό εμφάνισης (17,1%). Η ενδιάμεση ηλικιακή ομάδα έρχεται δεύτερη και καταλαμβάνει και αυτή ένα σημαντικό ποσοστό (34,3%).

Πίνακας 8. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή Κατάσταση	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Άγαμος	51	72,9
Έγγαμος	19	27,1
Σύνολο	70	100

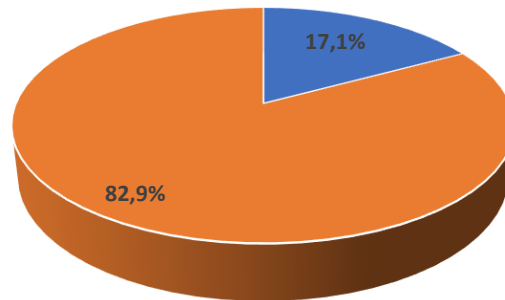


Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου του δείγματος είναι άγαμοι (72,9%), ενώ το μικρότερο κομμάτι του δείγματος είναι έγγαμοι (27,1%).

Πίνακας 9. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη ανήλικων τέκνων

Ανήλικα Τέκνα	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Έχουν ανήλικα τέκνα	12	17,1
Δεν έχουν ανήλικα τέκνα	58	82,9
Σύνολο	70	100



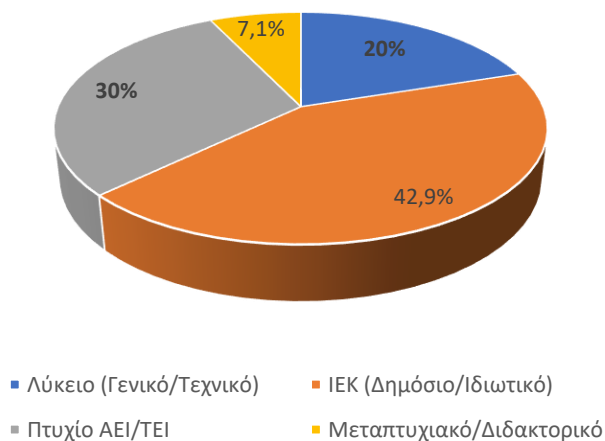
■ Έχουν παιδιά ■ Δεν έχουν παιδιά

Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή Συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη ανήλικων τέκνων

Όπως παρατηρείται, η πλειοψηφία των επαγγελματιών ξενοδοχειακού κλάδου του δείγματος δεν έχει ανήλικα τέκνα, με ποσοστό 82,9%, ενώ οι εργαζόμενοι που έχουν τέκνα αποτελούν μόλις το 17,1%.

Πίνακας 10. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς επίπεδο σπουδών

Επίπεδο Σπουδών	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Λύκειο (Γενικό/Τεχνικό)	14	20
ΙΕΚ (Δημόσιο/Ιδιωτικό)	30	42,9
Πτυχίο (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	21	30
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	5	7,1
Σύνολο	70	100

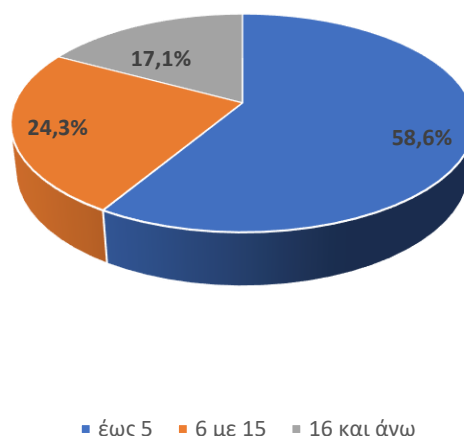


Διάγραμμα 6. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς επίπεδο σπουδών

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (43%) είναι απόφοιτοι ιδιωτικών ή δημόσιων σχολών ΙΕΚ. Το 30% έχουν πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 20% είναι απόφοιτοι λυκείου και μόλις το 7% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 11. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τα χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο

Χρόνια απασχόλησης	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Έως 5	41	58,6
6 με 15	17	24,3
16 και άνω	12	17,1
Σύνολο	70	100

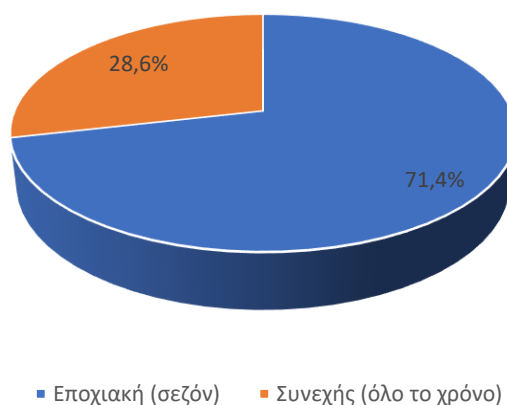


Διάγραμμα 7. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς τα χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο

Το 58,6% του δείγματος εργάζεται έως 5 χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ το 24,3% εργάζεται 6 με 15 χρόνια και το 17,1% εργάζεται από 16 και πάνω χρόνια.

Πίνακας 12. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το είδος απασχόλησης

Απασχόληση	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Εποχιακή (σεζόν)	50	71,4
Συνεχής (όλο το χρόνο)	20	28,6
Σύνολο	70	100

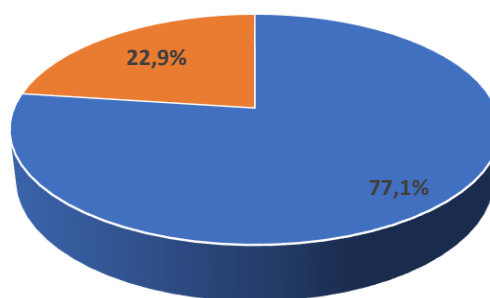


Διάγραμμα 8. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς το είδος απασχόλησης

Το μεγαλύτερο ποσοστό (71,4), των συμμετεχόντων στην έρευνα, εργάζεται εποχιακά, και το 28,6% εργάζεται συνεχόμενα όλο το χρόνο.

Πίνακας 13. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τον τύπο του τμήματος που εργάζονται

Τμήμα	Συχνότητα N	Ποσοστό %
Συνεχής επαφή με πελάτες	54	77,1
Μερική έως καθόλου επαφή με πελάτες	16	22,9
Σύνολο	70	100



- Συνεχής επαφή με πελάτες
- Μερική έως καθόλου επαφή με πελάτες

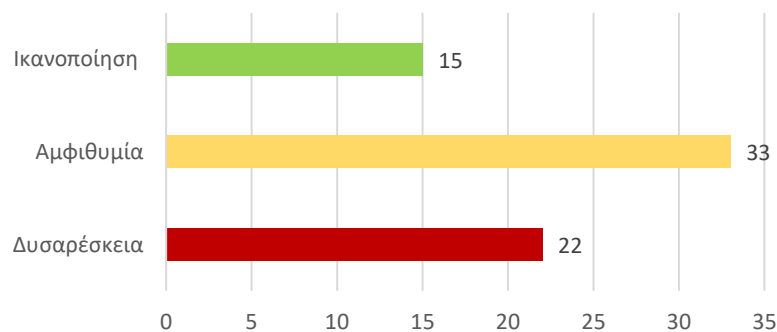
Διάγραμμα 9. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων ως προς τον τύπο του τμήματος που εργάζονται

Το 77,1% των ατόμων εργάζεται σε τμήματα που απαιτούν συνεχή επαφή με τους πελάτες των ξενοδοχείων, ενώ το 22,9% εργάζεται σε τμήματα, που μπορεί να έχουν ελάχιστη ή και καμία επαφή με τους πελάτες.

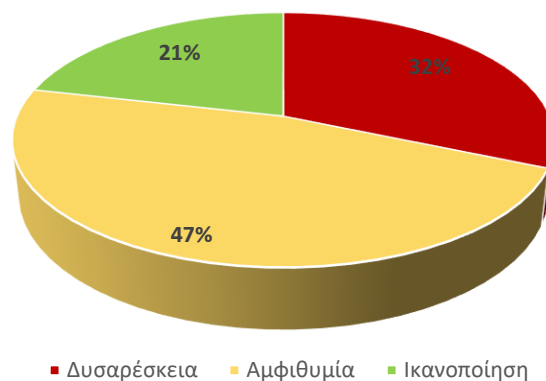
7.2 Μέτρηση Επιπέδων Εργασιακής Ικανοποίησης και Επαγγελματικής Εξουθένωσης

7.2.1 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, αφού έγινε η αντιστροφή των βαθμολογιών στις αρνητικές ερωτήσεις (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, και 36), υπολογίστηκε το άθροισμα των αποτελεσμάτων και των 9 διαστάσεων για κάθε ερωτώμενο (Spector, 2007). Στη συνέχεια, και με βάση τις οριακές τιμές που δίνονται από τον Spector, υπολογίστηκαν τα επίπεδα της ικανοποίησης τα οποία διαχωρίζονται σε: Δυσaréσκεια, Αμφιθυμία (η ύπαρξη δηλαδή, δύο αντίθετων συναισθημάτων, ταυτόχρονα, προς ένα πρόσωπο, αντικείμενο ή κατάσταση) και Ικανοποίηση από την εργασία.



Διάγραμμα 10. Κατανομή Συμμετεχόντων Εργασιακής Ικανοποίησης



Διάγραμμα 11. Ποσοστιαία Κατανομή Εργασιακής Ικανοποίησης

Παρατηρώντας τα δεδομένα, διακρίνουμε ότι μόλις το 21% του δείγματος νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του, ενώ το 32% νιώθει δυσαρέσκεια. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου (47%) παρουσιάζεται να έχει ανάμεικτα συναισθήματα για την εργασία του.

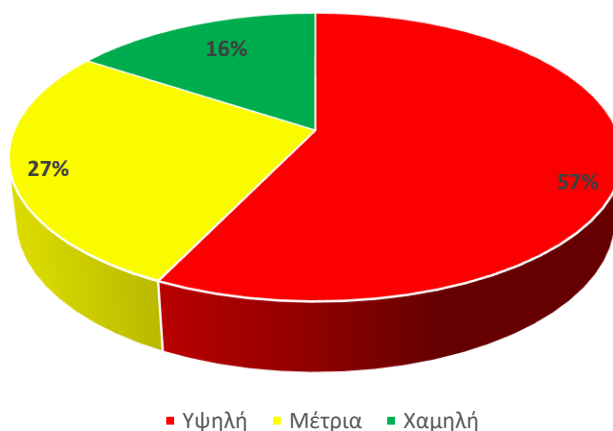
7.2.2 Μέτρηση Τριών Διαστάσεων Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Για τη μέτρηση και καταγραφή των επιπέδων των διαστάσεων της επαγγελματική εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η πρώτη μέθοδος, που προτείνεται από την Maslach στον οδηγό του ερωτηματολογίου (2018) και αποτελεί το άθροισμα των αποτελεσμάτων της κάθε διάστασης ξεχωριστά. Έπειτα, λαμβάνοντας υπόψιν τις οριακές τιμές που προτείνονται, υπολογίστηκαν τα επίπεδα της κάθε διάστασης, τα οποία διακρίνονται σε: χαμηλά, μέτρια και υψηλά (Maslach et al., 1997).



Διάγραμμα 12. Τα Επίπεδα των Τριών Διαστάσεων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

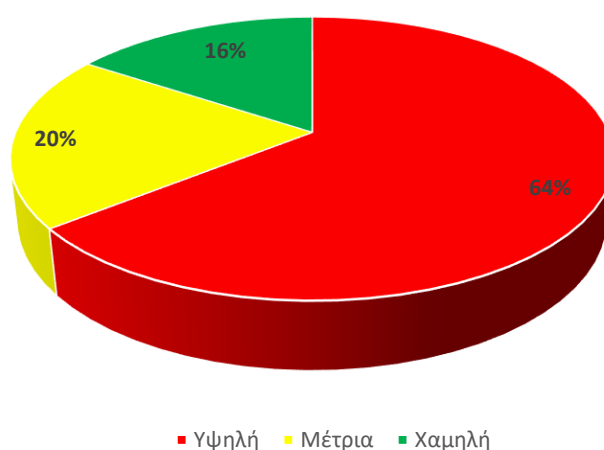
7.2.2.1 Συναισθηματική Εξάντληση



Διάγραμμα 13. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Συναισθηματικής Εξάντλησης των Συμμετεχόντων

Από την καταγραφή των δεδομένων προκύπτει ότι το 57% του δείγματος βιώνει υψηλή συναισθηματική εξάντληση από την εργασία του, το 27% μέτρια, και το 16% χαμηλή.

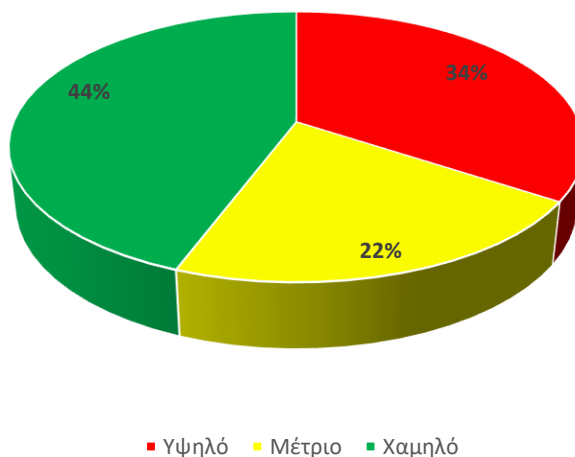
7.2.2.2 Αποπροσωποποίηση



Διάγραμμα 14. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Αποπροσωποποίησης των Συμμετεχόντων

Βάσει των δεδομένων, παρατηρούμε ότι τα επίπεδα στη διάσταση της αποπροσωποποίησης είναι υψηλά σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος (64%). Το 20% του δείγματος εμφανίζει μέτρια επίπεδα ενώ στο 16% καταγράφονται χαμηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης

7.2.2.3 Προσωπικά Επιτεύγματα



Διάγραμμα 15. Ποσοστιαία Κατανομή των Επιπέδων της Αίσθησης των Προσωπικών Επιτευγμάτων των Συμμετεχόντων

Στην περίπτωση των προσωπικών επιτευγμάτων η μέτρηση των επιπέδων γίνεται αντίστροφα, καθώς ουσιαστικά μετράται η ύπαρξη ή η έλλειψη τους. Συνεπώς, διακρίνουμε πως 34% του δείγματος έχει σε υψηλά επίπεδα την αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων, το 22% σε μέτρια επίπεδα και το 44% σε χαμηλά, δηλαδή αισθάνεται ότι δεν επιτυγχάνει σε αρκετές πτυχές της εργασίας του.

7.3 Συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης με τις Τρεις Διαστάσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Πίνακας 14. Πίνακας Συσχετίσεων

		1	2	3	4
1	Συναισθηματική Εξάντληση		,514**	-,549**	-,773**
2	Αποπροσωποποίηση	,514**		-,264*	-,428**
3	Προσωπικά Επιτεύγματα	-,549**	-,264*		,452**
4	Εργασιακή Ικανοποίηση	-,773**	-,428**	,452**	

Σημείωση: All *p*-values are two-tailed. * *p* < .05, ** *p* < .01

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα:

- ⇒ Η Συναισθηματική Εξάντληση εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την διάσταση της Αποπροσωποποίησης ($r=0.5, p<.001$), και αρνητική συσχέτιση με τη διάσταση των Προσωπικών Επιτευγμάτων ($r=-0.55, p<.001$), όπως και με την Εργασιακή Ικανοποίηση ($r=0.77, p<.001$).
- ⇒ Η διάσταση της Αποπροσωποποίησης, εκτός από τη θετική συσχέτισή της με τη Συναισθηματική Εξάντληση, παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τα Προσωπικά Επιτεύγματα ($r=-0.26, p<.001$) και με την Εργασιακή Ικανοποίηση ($r=-0.43, p<.001$).
- ⇒ Τα Προσωπικά Επιτεύγματα εμφανίζουν, επίσης, θετική συσχέτιση με την Εργασιακή Ικανοποίηση ($r=0.45, p<.001$).

7.4 Δημογραφικά Στοιχεία που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση

Με τη διεξαγωγή των t-test και one-way anova, προκειμένου να εντοπιστούν οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές, που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση, προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Πίνακας 15. Διαφοροποιήσεις Διαστάσεων Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Εργασιακής Ικανοποίησης ως προς τον Τύπο Εργασίας

Μεταβλητές	Εποχιακή Εργασία (n=50)	Συνεχής Εργασία (n=20)	t	df	p	Cohen's d	Hedges' Correction	95% CI
Συναισθηματική Εξάντληση	28.26(1.64)	35.20(2.71)	-2.22	68	.03	-0.59	-0.58	[-13.022, -0.708]
Αίσθηση Προσωπικών Επιτευγμάτων	35.28(1.12)	28.25(1.72)	3.46	68	.001	0.92	0.90	[2.899, 11.005]
Εργασιακή Ικανοποίηση	128.34(4.35)	111.7(7.07)	2.03	68	.04	0.54	0.53	[0.480, 32.650]

Σημείωση 1: Η Εποχιακή Εργασία κωδικοποιήθηκε ως «0» και η Συνεχής ως «1».

Σημείωση 2: : Bootstrap results are based on 1000 Bootstraps

- ⇒ Τα άτομα που εργάζονται σε συνεχή βάση είχαν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση ($M=35.20$, $SE=2.71$) από τα άτομα που εργάζονται σε εποχιακή βάση ($M=28.26$, $SE=1.64$). Αυτή η διαφορά -6.94 BCa 95% $CI[-13.022, -0.708]$ είναι στατιστικά σημαντική $t(68)=-2.22$ $p=0.03$. Αντιπροσωπεύει μια επίδραση μετρίου μεγέθους ($d=-0.56$).
- ⇒ Τα άτομα που εργάζονται σε εποχιακή βάση είχαν κατά μέσο όρο υψηλότερη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων ($M=35.28$, $SE=1.12$) από τα άτομα που εργάζονται σε συνεχή βάση ($M=28.25$, $SE=1.72$). Αυτή η διαφορά 7.03 BCa 95% $CI[2.899, 11.005]$ είναι στατιστικά σημαντική $t(68)=3.46$ $p=0.001$. Αντιπροσωπεύει μια επίδραση μεγάλου μεγέθους ($d=0.92$).
- ⇒ Τα άτομα που εργάζονται εποχιακά είχαν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ($M=128.34$, $SE=4.35$) από τα άτομα που εργάζονται όλο το χρόνο ($M=111.7$, $SE=7.07$). Αυτή η διαφορά 16.64 BCa 95% $CI[0.480, 32.650]$

είναι στατιστικά σημαντική $t(68)=2.03$ $p=0.04$. Αντιπροσωπεύει μια μικρού προς μετρίου μεγέθους επίδραση ($d=0.54$).

Πίνακας 16. Διαφοροποιήσεις της Συναισθηματικής Εξάντλησης ως προς την Επαφή με τους Πελάτες

Μεταβλητές	Συνεχής Επαφή με πελάτες (n=54)	Μερική ή Καθόλου Επαφή (n=16)	t	df	p	Cohen's d	Hedges' Correction	95% CI
Συναισθηματική Εξάντληση	31.76(1.57)	25.13(2.88)	1.96	68	.05	0.56	0.55	[-0.262, 13.535]

Σημείωση 1: Η Συνεχής Επαφή με πελάτες κωδικοποιήθηκε ως «0» και η Μερική ή Καθόλου ως «1».

Σημείωση 2: Bootstrap results are based on 1000 Bootstraps

⇒ Οι εργαζόμενοι, που εργάζονται σε τμήμα, που απαιτούν συνεχή επαφή με πελάτες έχουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση ($M=31.76$, $SE=1.57$) από του εργαζόμενους που το τμήμα τους δεν απαιτεί επαφή με πελάτες ($M=25.13$, $SE=2.88$). Αυτή η διαφορά 6.63 BCa 95% $CI[-0.262, 13.535]$ είναι στατιστικά σημαντική $t(68)=1.96$ $p=0.05$. Αντιπροσωπεύει μια επίδραση μετρίου μεγέθους ($d=0.56$).

7.5 Η σχέση των Διαστάσεων του Μοντέλου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Για τον έλεγχο της συγκεκριμένης υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS και η μακροεντολή PROCESS v4 (Hayes, 2018). Τα διαστήματα εμπιστοσύνης ορίζονται με τη χρήση της τεχνικής bootstrapping, η οποία δημιουργεί νέα δείγματα μέσω επαναδειγματοληψίας και επανατοποθέτησης από το αρχικό δείγμα.

Η αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης $b=0.017$, 95% $CI[0.002, 0.032]$ $t=2.29$, $p=.02$

- ⇒ Όταν οι τιμές στη διάσταση του προσωπικού επιτεύγματος είναι χαμηλές υπάρχει μία μη σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης $b=0.092$, 95% CI[-0.124, 0.310] $t=0.85$, $p=.398$
- ⇒ Στη μέση τιμή των προσωπικών επιτευγμάτων υπάρχει μία σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης $b=0.289$, 95% CI[0.156, 0.422] $t=4.34$, $p<.001$.
- ⇒ Όταν οι τιμές στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων είναι υψηλές υπάρχει μία μη σημαντική θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης $b=0.446$, 95% CI[0.256, 0.637], $t=4.68$, $p<.001$.

Περαιτέρω, εξετάστηκε πώς η σχέση μεταξύ της μεταβλητής πρόβλεψης και του αποτελέσματος αλλάζει σε διαφορετικές τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στους Johnson και Neyman (1936). Ουσιαστικά υπολογίζει το μοντέλο παλινδρόμησης για τη μεταβλητή πρόβλεψης και το αποτέλεσμα σε πολλές διαφορετικές τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής. Για κάθε μοντέλο υπολογίζει τη σημαντικότητα της ευθείας της κλίσης της παλινδρόμησης ώστε να προκύπτει για ποιες τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής η σχέση μεταξύ της προβλεπτικής μεταβλητής και αποτελέσματος είναι σημαντική. Δίνει μια ζώνη σημαντικότητας που περιέχει 2 τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής. Τυπικά για τιμές μεταξύ αυτών των 2 τιμών της ρυθμιστικής μεταβλητής η μεταβλητή πρόβλεψης δεν προβλέπει σημαντικά το αποτέλεσμα. Τιμές κάτω της χαμηλότερης τιμής και άνω της ανώτερης τιμής της ρυθμιστικής μεταβλητής συν τιμές για τις οποίες η μεταβλητή πρόβλεψης προβλέπει σημαντικά το αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα τα όρια της ζώνης σημαντικότητας είναι στο -6.1384, κάτω από το 25.7143% και πάνω από το 74.2857%.

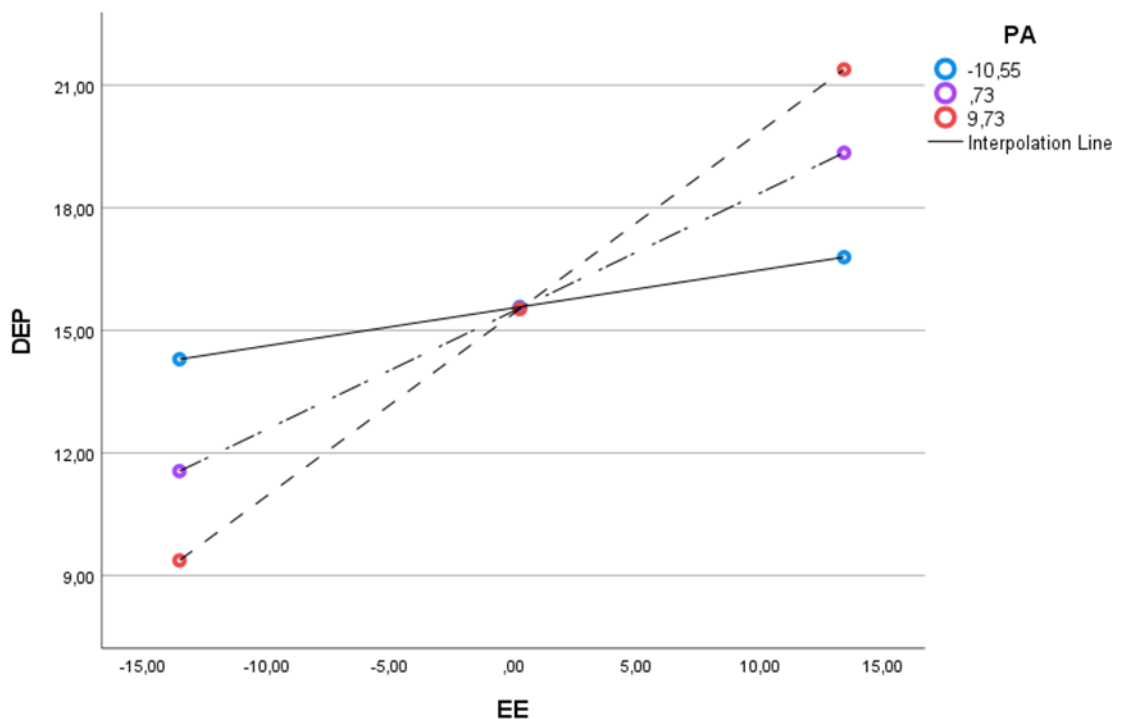
Πίνακας 17. Πίνακας αποτελεσμάτων μεθόδου Johnson-Neyman.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:						
PA	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-16,2714	-,0070	,1459	-,0477	,9621	-,2983	,2844
-14,8214	,0183	,1362	,1345	,8934	-,2536	,2902
-13,3714	,0436	,1267	,3441	,7319	-,2093	,2965
-11,9214	,0689	,1174	,5863	,5597	-,1656	,3033
-10,4714	,0941	,1085	,8673	,3889	-,1226	,3108
-9,0214	,1194	,1001	1,1933	,2370	-,0804	,3192
-7,5714	,1447	,0921	1,5704	,1211	-,0393	,3286
-6,1384	,1696	,0850	1,9966	,0500	,0000	,3393
-6,1214	,1699	,0849	2,0020	,0494	,0005	,3394
-4,6714	,1952	,0785	2,4855	,0155	,0384	,3520
-3,2214	,2205	,0733	3,0073	,0037	,0741	,3669

Non Significant

Significant

-1,7714	,2457	,0695	3,5378	,0007	,1071	,3844
-,3214	,2710	,0672	4,0316	,0001	,1368	,4052
1,1286	,2963	,0668	4,4383	,0000	,1630	,4296
2,5786	,3216	,0681	4,7217	,0000	,1856	,4575
4,0286	,3468	,0712	4,8744	,0000	,2048	,4889
5,4786	,3721	,0757	4,9151	,0000	,2209	,5232
6,9286	,3974	,0815	4,8752	,0000	,2346	,5601
8,3786	,4226	,0883	4,7856	,0000	,2463	,5990
9,8286	,4479	,0959	4,6700	,0000	,2564	,6394
11,2786	,4732	,1041	4,5442	,0000	,2653	,6811
12,7286	,4984	,1128	4,4179	,0000	,2732	,7237



Σημείωση: Οι τιμές των προσωπικών επιτευγμάτων αντικατοπτρίζουν το 16^ο, 50^ο και 84^ο εκατοστημόριο.

Διάγραμμα 16. Απεικόνιση Μοντέλου Ρύθμισης

Σημειώνεται ότι ελέγχθηκαν και άλλες σχέσεις των μεταβλητών, όπως για παράδειγμα με τη διάστασή της αποπροσωποποίησης σε ρολό ρυθμιστικής μεταβλητής ωστόσο δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

8. Συζήτηση

8.1 Γενική Συζήτηση

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διερευνήθηκαν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Χαλκιδικής, η αλληλεπίδραση των διαστάσεων μεταξύ τους και τα δημογραφικά στοιχεία που αποτελούν παράγοντες στην αύξηση των επιπέδων των φαινομένων αυτών.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα στο δείγμα των επαγγελματιών του κλάδου. Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, κατά την ανάλυση των μεταβλητών, δεν παρατηρήθηκε κάποια διαφοροποίηση ως προς το φύλο, όπως διαπιστώθηκε και από τις έρευνες των Uysal et. al. (2012) και Al-Ajmi (2006), που κατέστησαν το φύλο ως ουδέτερο παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία. Η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση και η επαφή που έχουν οι εργαζόμενοι με τους πελάτες, επίσης, δεν φάνηκε να επηρεάζουν το σύνολο της ικανοποίησης στο δείγμα της έρευνας.

Ωστόσο, το είδος της απασχόλησης φάνηκε να επηρεάζει τα επίπεδα της ικανοποίησης, με την εποχιακή απασχόληση να επιδρά θετικά. Το εύρημα αυτό, επιβεβαιώνει την έρευνα των Origo και Pagani (2009), η οποία ανέδειξε ότι η εποχιακή εργασία, ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση, το δείγμα των εργαζομένων των ξενοδοχείων της Χαλκιδικής παρουσιάζει υψηλά επίπεδα στις δύο από τις τρεις διαστάσεις της, την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας έρχονται σε σύγκρουση με τα πορίσματα των Leiter και Maslach (Leiter & Maslach, 1988), που υποστηρίζουν ότι η αποπροσωποποίηση επηρεάζεται από τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης, καθώς στην παρούσα έρευνα η διάσταση της αποπροσωποποίησης παρουσιάζει μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος υψηλότερα επίπεδα από την συναισθηματική εξάντληση, όπως έγινε και με την έρευνα της Payami Bousari (2002).

Σύμφωνα με τους, Maslach and Jackson (1986) οι τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης είναι διακριτές αλλά λειτουργούν συνδυαστικά. Όταν επιβάλλονται συχνά στους εργαζόμενους υπερβολικά υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, ακολουθεί η συναισθηματική και φυσική εξάντληση, παράλληλα με την έλλειψη ενέργειας και νιώθοντας εξαντλημένοι από συναισθηματικούς πόρους για να αντιμετωπίσουν αυτή τη συναισθηματική εξάντληση, οι εργαζόμενοι μπορεί να μειώσουν τη συναισθηματική και γνωστική τους συμμετοχή τους στην εργασία αποσπώντας τον εαυτό τους από τους πελάτες και αναπτύσσοντας μια αποπροσωποποιημένη αντίδραση. Καθώς συνεχίζεται αυτή η αποπροσωποποίηση, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται λιγότερο ικανοί και λιγότερο επιτυχημένοι στη δουλειά τους και αξιολογούν αρνητικά την προσωπική ολοκλήρωση και την παραγωγικότητα τους.

Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης προσδίδουν μια συγκεκριμένη λειτουργία στην αποπροσωποποίηση που διαφέρει από τον αιτιώδη ρόλο και των δύο άλλων διαστάσεων στην ανάπτυξη της εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η αποπροσωποποίηση έχει συχνά θεωρηθεί ως στρατηγική αντιμετώπισης για τη μείωση των συναισθημάτων εξουθένωσης (Golembiewski et al., 1986; Jenaro, Flores, & Arias, 2007; Maslach et al., 2001; Taris et al., 2005). Αυτή η αντίληψη βασίζεται βασικά στη θεωρία της διατήρησης των πόρων (conservation of resources, COR) (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Freedy, 1993), η οποία δηλώνει ότι η αποπροσωποποίηση δεν συνιστά μόνο μια συμπεριφορική εκδήλωση εξουθένωσης, αλλά περιλαμβάνει επίσης μια στρατηγική ελέγχου των συνεπειών που χρησιμοποιείται για την πρόληψη περαιτέρω μειώσεων των ήδη περιορισμένων πόρων. Η θεωρία διατήρησης των πόρων προβλέπει ότι, για μικρό χρονικό διάστημα, μια τέτοια συμπεριφορά αντιμετώπισης μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα ενός εργαζομένου να διατηρεί επαρκή επίπεδα απόδοσης σε στρεσογόνες καταστάσεις (Golembiewski et al., 1986). Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, η αποπροσωποποίηση αναμένεται να μειώσει την πρόσβαση στην κοινωνική υποστήριξη και στη συνέχεια, οι αποπροσωποποιημένοι εργαζόμενοι απομονώνονται ολοένα και περισσότερο, με αποτέλεσμα περαιτέρω μειώσεις πόρων. Ο Hobfoll (1989) εισήγαγε τη μεταφορά μιας «σπείρας απώλειας», περιγράφοντας την επίδραση των επαναλαμβανόμενων απωλειών των πόρων που προκαλούνται από δυσλειτουργική αντιμετώπιση. Ως εκ τούτου, εάν οι εργαζόμενοι οδηγηθούν στην αποπροσωποποίηση για να αντιμετωπίσουν το άγχος, θα βιώσουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης από εκείνους τους υπαλλήλους που εμποδίζουν τον εαυτό τους να συμπεριφέρονται κυνικά και αποστασιοποιημένα (De Lange et. al., 2004). Φαίνεται ότι η αποπροσωποποίηση

χρησιμοποιείται για να αντιμετωπίσει τα αισθήματα εξάντλησης, αλλά αποτελεί μια δυσπροσαρμοστική στρατηγική αντιμετώπισης που τελικά υπονομεύει την αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πόρων (Taris et al., 2005)

Από την εξέταση των δημογραφικών μεταβλητών διασαφηνίστηκε ότι:

- Το φύλο των εργαζομένων δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά κάποια από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά ούτε και την εργασιακή ικανοποίηση και το εύρημα αυτό υποστηρίζεται από τις μελέτες των Akkasheh et al. (2010), Iglesias et al. (2010) και Sundin et al. (2007)
- Η ηλικία, επίσης, δεν φάνηκε να ασκεί επιρροή στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τις έρευνες των Giebels & Janssen (2005) και Ben-Zur & Yagil, (2005), οι οποίοι ανέφεραν ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής εξουθένωσης.
- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο δεν βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντικό, παρόλο που παλαιότερες έρευνες κατέδειξαν ότι όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο μόρφωσης τόσο χαμηλότερα είναι και τα επίπεδα της της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης και τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων (Demir et al., 2003).
- Τα χρόνια εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο, που αντανακλούν την επαγγελματική εμπειρία του εκάστοτε ατόμου δεν επηρεάζουν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως βρέθηκε και σε άλλες διεθνείς μελέτες (Holman, 2002; Giebels & Janssen, 2005; Fujiwara et al., 2003).
- Η οικογενειακή κατάσταση είναι μία μεταβλητή που δεν φαίνεται να επηρεάζει τα επίπεδα των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στα μικρά ποσοστά των έγγαμων και αυτών που έχουν ανήλικα τέκνα συμμετεχόντων.
- Ο τύπος απασχόλησης αποτελεί στατιστικά σημαντική μεταβλητή, καθώς από τα ευρήματα της μελέτης αυτής εμφανίστηκε ότι η συνεχής εργασία (όλο το χρόνο) συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης, με τους εργαζόμενους του δείγματος να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα. Επίσης, η εποχιακή απασχόληση φαίνεται να αυξάνει περισσότερο τα επίπεδα της αίσθησης του προσωπικού επιτεύγματος, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία τύπου resort (εποχιακά καταλύματα) να έχουν εντονότερο το αίσθημα της επίτευξης.

- Η εργασία σε τμήμα που απαιτεί συνεχόμενη επαφή με τους πελάτες, είναι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης. Πιο συγκεκριμένα, η συνεχόμενη τριβή με άλλους ανθρώπους στην εργασία, το κλίμα της εξυπηρέτησης και η συχνή αντιμετώπιση παραπόνων μπορούν να προκαλέσουν έντονο άγχος και συναισθηματική εξάντληση (Νικολάου, 2013).

Από την εξέταση της σχέσης των δύο φαινομένων διαφαίνεται μία άρρηκτη σύνδεση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση. Αποδείχτηκε η αντιστρόφως ανάλογη σχέση τους, καθώς τα αυξημένα επίπεδα της μίας μπορεί να προκαλέσουν μείωση στα επίπεδα της άλλης, αποτέλεσμα που επιβεβαιώνεται και από την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία (Purwanto, 2021; Kalliath & Morris, 2002; Liakoroulou et al., 2008; Piko, 2006; Ρούπα et al., 2008)

8.2 Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

- ✓ Οι περισσότεροι υπάλληλοι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον νομό Χαλκιδικής δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι, αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, εκφράζοντας μία στάση αμφιθυμίας (47%). Ωστόσο, προκύπτει και ένα, επίσης, μεγάλο ποσοστό δυσαρέσκειας (32%), ενώ το ποσοστό των ικανοποιημένων εργαζόμενων είναι αρκετά μικρότερο (21%).
- ✓ Οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, αποδεικνύοντας ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο της Χαλκιδικής νιώθουν έντονη συναισθηματική εξάντληση (57%) και αποπροσωποποίηση (64%), ενώ η αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων βρίσκεται, στο μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων (44%) σε χαμηλά επίπεδα, υποδηλώνοντας ότι δεν νιώθουν ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους.
- ✓ Όσον αφορά στις συσχετίσεις των τριών διαστάσεων μεταξύ τους, αλλά και με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, προκύπτει ότι υπάρχουν δύο θετικές συσχετίσεις και τέσσερεις αρνητικές. Η συναισθηματική εξάντληση σχετίζεται θετικά με την αποπροσωποποίηση, καθώς η μία διάσταση επηρεάζει την άλλη, όταν, δηλαδή, έχουμε υψηλές βαθμολογίες στη μία, είναι πολύ πιθανό να αυξάνονται και της άλλης και αντίστροφα. Ομοίως, η αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Αρνητικές συσχετίσεις βρέθηκαν ανάμεσα στην συναισθηματική εξάντληση με τα προσωπικά επιτεύγματα και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως επίσης και ανάμεσα στην αποπροσωποποίηση με τα προσωπικά επιτεύγματα και την εργασιακή ικανοποίηση.

- ✓ Εξετάζοντας τις δημογραφικές μεταβλητές που μπορεί να επηρεάζουν τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση συμπεραίνουμε ότι:
 - ⇒ Μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση έχουν τα άτομα που εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και αυτά που το τμήμα στο οποίο εργάζονται απαιτεί συνεχή επαφή με τους πελάτες του εκάστοτε ξενοδοχειακού οργανισμού.
 - ⇒ Τα άτομα που απασχολούνται εποχιακά εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων.
 - ⇒ Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι υψηλότερη στους εργαζόμενους των εποχιακών ξενοδοχειακών μονάδων.
- ✓ Στις περιπτώσεις χαμηλών τιμών συναισθηματικής εξάντλησης και μέσω των τιμών προσωπικών επιτευγμάτων οι τιμές στην κλίμακα της αποπροσωποποίησης είναι υψηλότερες (11.56) από αυτές στην περίπτωση των χαμηλών τιμών συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλών τιμών προσωπικών επιτευγμάτων (9.37). Στις περιπτώσεις υψηλών τιμών συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλών τιμών προσωπικού επιτεύγματος οι τιμές στην κλίμακα της αποπροσωποποίησης είναι, πάντως, μεγαλύτερες (21.38) από εκείνες στις περιπτώσεις υψηλής συναισθηματικής εξάντλησης και μέσω των τιμών προσωπικού επιτεύγματος (19.35). Κάτι τέτοιο υπονοεί ότι η αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων ενδεχομένως να βοηθά στη συγκράτηση συναισθημάτων αποπροσωποποίησης τουλάχιστον στις περιπτώσεις που η συναισθηματική εξάντληση βρίσκεται χαμηλά. Από την άλλη πλευρά όταν η συναισθηματική εξάντληση βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, ακόμα και στην περίπτωση της αίσθησης υψηλού προσωπικού επιτεύγματος αυξάνεται η αποπροσωποποίηση, ίσως όχι στον ίδιο βαθμό που θα αυξανόταν αν η αίσθηση προσωπικού επιτεύγματος ήταν χαμηλή. Ωστόσο οι ερμηνείες πρέπει να γίνονται με μεγάλη επιφύλαξη και αυτές οι σχέσεις χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση.

Κατά συνέπεια, τα μέτρα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης θα πρέπει να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους οργανωτικούς και καταστασιακούς καθοριστικούς παράγοντες που έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τη συναισθηματική εξάντληση. Για παράδειγμα, η αναγνώριση της επιπλέον προσπάθειας και η επιβράβευση της καλής

απόδοσης, η επίδειξη ενδιαφέροντος, η παροχή βοήθειας, η κατανόηση και ανοχή καθώς και η συγχώρεση ειλικρινών λαθών έχει βρεθεί ότι επιδρούν θετικά στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης (Gilbreath & Benson, 2004; Lee & Ashforth, 1993).

Τέλος, τα υψηλά επίπεδα και ο ρόλος της αποπροσωποποίησης που βρέθηκε στην παρούσα εργασία τονίζουν τη σημασία των προγραμμάτων παρέμβασης που εκπαιδεύουν σε αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης. Οι λειτουργικές δεξιότητες αντιμετώπισης που βοηθούν τους εργαζόμενους στην διαχείριση του άγχους και της εξάντλησης αναμένεται να αποτρέψουν τη χρήση της αποπροσωποποίησης. Μια ανασκόπηση διαφορετικών προσεγγίσεων για την πρόληψη ή τη θεραπεία της εξουθένωσης (Schaufeli & Enzmann, 1998) δείχνει ότι η εκπαίδευση σε γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές φαίνεται να έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες για τη μείωση της υψηλής καταπόνησης πριν η εξουθένωση καταστεί χρόνια.

8.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας είναι η χρήση εργαλείων αυτοαναφοράς και μόνο για τη συλλογή δεδομένων. Το πρόβλημα με αυτήν την μέθοδο είναι η μειωμένη ισχύς των συσχετίσεων που οφείλεται στο ότι δεν μπορεί να απομονωθεί η κοινή διακύμανση των λανθάνουσων μεταβλητών. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως ερευνητές όπως ο Spector (2006) θεωρούν υπερεκτιμημένο το εν λόγω πρόβλημα.

Επιπλέον, όπως συχνά συμβαίνει στις έρευνες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια ερωτήσεων κλειστού τύπου και ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε έχει μεθοδολογικούς και επιστημολογικούς περιορισμούς όπως η χαμηλή αντιπροσωπευτικότητα, η αδυναμία προσδιορισμού της σχέσης αιτίου - αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών, η περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου μεροληπτικών απαντήσεων και η αδυναμία διερεύνησης των απόψεων των συμμετεχόντων σε βάθος. Επομένως, το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει από αυτό το ζήτημα είναι ο περιορισμός γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Παράλληλα η παρούσα συνιστά μια συγχρονική και όχι διαχρονική έρευνα.

Τέλος, η υλοποίηση ποσοτικής έρευνας για την καταγραφή και μέτρηση των μεταβλητών, μπορεί να θεωρηθεί περιοριστική, καθώς αποτελεί εμπόδιο στην εις βάθος κατανόηση σχέσεων και λεπτομερειών μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Ωστόσο παρά τους όποιους περιορισμούς της η έρευνα αυτή έρχεται να προσθέσει νέα ευρήματα σε μια συνεχώς διογκούμενη βιβλιογραφία σχετικά με τον ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης και

της επαγγελματικής εξουθένωσης, επιδιώκοντας να αποτελέσει ερέθισμα για την περαιτέρω μελέτη των φαινομένων καθώς και την ανάπτυξη προτάσεων για εργαλεία και μεθόδους που θα βοηθούσαν στη διαχείριση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης.

8.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Αντικείμενο μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η διερεύνηση των φαινομένων και σε άλλες περιοχές της χώρας με αυξημένη τουριστική κίνηση.

Θα μπορούσαν, επιπλέον, να διερευνηθούν με άλλες μεθοδολογίες αιτιώδεις σχέσεις καθώς και σχέσεις ρύθμισης (moderators) και διαμεσολάβησης (mediators) μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπρόσθετα, η μελέτη των μέτρων πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης και αύξησης της ικανοποίησης χρήζει περαιτέρω διερεύνησης στον συγκεκριμένο κλάδο, σε μία χώρα όπως η Ελλάδα, που έχει γνωρίσει μεγάλη τουριστική άνθιση. Η πρόληψη της εξουθένωσης θα μπορούσε να αποτελέσει εφελκυστικό για την καταπολέμηση του φαινομένου, σε αντίθεση με την εκ των υστέρων αντιμετώπιση, που μπορεί να αποβεί δυσκολότερη και επιζήμια για έναν οργανισμό. Συνεπώς, η άμεση κινητοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα μπορούσε να βοηθήσει όχι μόνο στην προστασία της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, αλλά και στη ευημερία της ίδιας της επιχείρησης, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προάγει και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες.

Ακόμη, προηγούμενες έρευνες έχουν αναγνωρίσει ότι οι ατομικές διαφορές όπως η προσωπικότητα επηρεάζει επίσης τη συναισθηματική εργασία, την εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική εξουθένωση. Για παράδειγμα, άτομα με θετική συναισθηματικότητα, όπως ενθουσιασμό, αισιοδοξία και θετικές αξιολογήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορεί να ανταποκρίνονται σε αρνητικά γεγονότα πιο έντονα και, ως εκ τούτου, ενδέχεται να χρειαστεί να υιοθετήσουν ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εργασίας στην εργασία τους (Grandey, 2000).

Επομένως, μία μελλοντική έρευνα μπορεί να περιλαμβάνει μεταβλητές της προσωπικότητας προκειμένου να εξετάσει τις συνολικές ή αλληλεπιδραστικές διαφοροποιήσεις των επιμέρους διαφορών. Εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η αυτονομία και η

συχνότητα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες μπορεί επίσης να επηρεάσουν τη συναισθηματική εργασία, την εξουθένωση και την ικανοποίηση από την εργασία (Kruml and Geddes, 2000; Ma et al., 2003; Morris & Feldman, 1996; Parker & Axtell, 2001).

Επίσης, άτομα που εμπλέκονται και αλληλεπιδρούν σε μεγαλύτερο βαθμό με το κοινό είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης επειδή είναι λιγότερο πιθανό να εξαντλήσουν τους συναισθηματικούς τους πόρους (Kim, 2008). Έτσι, μελλοντικές μελέτες μπορεί να εξετάσουν δύο ξεχωριστές ομάδες δειγμάτων: managers και υπάλληλους πρώτης γραμμής. Δεδομένου ότι οι managers έχουν συνήθως μεγαλύτερη αυτονομία και αλληλεπιδρούν λιγότερο συχνά με τους πελάτες, τα αποτελέσματά ενδέχεται να διαφέρουν για εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις.

Βιβλιογραφία

- Βαγιάτας, Γ. (2008). Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δημητριάδου, Χ. (2015). Η Επαγγελματική Εξουθένωση των Ελλήνων Νοσηλευτών και η Σχέση της με τη Σωματική και τη Ψυχική τους Υγεία [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μαντάς, Ν. (1992). Διοίκηση Προσωπικού. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μορφάκη, Χ. (2021). Διάδραση παραγόντων ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Doctoral dissertation, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ). Σχολή Κοινωνικών Επιστημών).
- Μπούκα Χριστίνα. (2016). Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων στου Δήμους του Ν. Ροδόπης. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Μπουραντάς Δημήτρης, & Παπαλεξανδρή Νάνσυ. (2016). Διοίκηση Αθρώπινου Δυναμικού (Α' Έκδοση). Εκδόσεις Μπένου.
- Νικολάου, Μ. (2013). Το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) στους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες [Πτυχιακή Εργασία]. Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Παπαδάτου, Δ., & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1992). Factorial composition and internal consistency of the Greek version of the Maslach Burnout Inventory.
- Πειστικού, Μ. (2019). Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχειακών Μονάδων. ΑΚΜΗ Ανώνυμη Εκπαιδευτική Εταιρεία.
- Ρούπα, Ζ., Τζαβέλας, Γ., & Ραφτόπουλος, Β. (2008). Σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης από τη ζωή σε νοσηλευτές που εργάζονται σε ογκολογικά τμήματα. Νοσηλευτική.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργατικό κλίμα. Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- Χειλάκη, Β. (2018). Επαγγελματική Εξουθένωση Και Ικανοποίηση Των Επαγγελματιών Υγείας, Πρόληψη Και Αντιμετώπιση Της Νόσου [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων . Εκδόσεις Interbooks.
- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personnel Review*, 40, 126–146. <https://doi.org/10.1108/00483481111095555>
- Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh. *Economic Sciences Series*, 62(2), 31–42.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Chaudhry, N. I., Ali, I., Shaukat, M. Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 70–80.

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, *41*(1), 11–17.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, *23*(4), 838.
- Aldoghan, M. (2022). *Gauging the Effect of Job Burnout and Stress on Job Satisfaction*.
- Alusa, K., & Kariuki, A. (2015). *Human resource management practices, employee outcome and performance of Coffee Research Foundation, Kenya*.
- Anderson, M. B. (n.d.). Iwanicki, EF (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, *20*(2), 94–109.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Pract Ice A Handbook of* (Vol. 10).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, *15*(3), 245–260.
- Balogun, J. A., Titiloye, V., Balogun, A., Oyeyemi, A., & Katz, J. (2002). Prevalence and determinants of burnout among physical and occupational therapists. *Journal of Allied Health*, *31*(3), 131–139.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *33*(4), 411–425.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(1), 81–99.
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, *270*, 901–905.
- Bies, R. J. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *JSTOR*.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, *58*(4), 95–106.
- Bono, J. E., & Colbert, A. E. (2005). Understanding Responses To Multi-Source Feedback: The Role Of Core Self-Evaluations. *Personnel Psychology*, *58*(1), 171–203. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.00633.X>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Managing employee voice in unionised and non-unionised firms. *Strategy and Human Resource Management*.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*.
- Brookings, J. B., Bolton, B., Brown, C. E., & McEvoy, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Organizational Behavior*, *6*(2), 143–150.
- Brymer, R. A., Perrewe, P. L., & Johns, T. R. (1991). Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *10*(1), 47–58.

- Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership perceptions based on gender, experience, and education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142–154.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67–91.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39(6), 487–501.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. *Social Science & Medicine*, 40(10), 1357–1363.
- Butt, B. Z., Rehman, K. U., & Safwan, N. (2007). *A study measuring the effect of pay, promotion and training on job satisfaction in pakistani service industry*.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2005). Human Resource. *Management, Post & Telecom Press, Beijing*, 227.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374.
- Cherniss, C., & Sarason, S. B. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Preager.
- Chrisafis, A. (2009, September 9). Wave of Staff Suicides at France Telecom. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2009/sep/09/france-telecom-staff-suicides-phone>
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). The Level Of Job Satisfaction In Public Sector: A Survey Study In The Province Of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. 17(2). <https://doi.org/10.5755/J01.Em.17.2.2203>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (Sixth)*. Oxon: Routledge.
- Coll, K. M., & Freeman, B. (1997). Role conflict among elementary school counselors: A national comparison with middle and secondary school counselors. *Elementary School Guidance & Counseling*, 31(4), 251–261.
- Cooper, C. L., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organisations*. European Communities.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Crown, D. F. (2007). The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams. *Small Group Research*, 38(4), 489–508. <https://doi.org/10.1177/1046496407300486>
- Cushway, D. (1992). Stress in clinical psychology trainees. *British Journal of Clinical Psychology*, 31(2), 169–179.

- Da Borralha, S., de Jesus, S. N., Pinto, P., & Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: A systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4(1), 4–20.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2), 149–166.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- DeMato, D. S., & Curcio, C. C. (2004). Job satisfaction of elementary school counselors: A new look. *Professional School Counseling*, 236–245.
- Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 40(8), 807–827.
- Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2010). Direct and interaction effects among the dimensions of the Maslach Burnout Inventory: Results from two German longitudinal samples. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 159–180. <https://doi.org/10.1037/a0018967>
- Droussiotis, A., & Austin, J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.
- Dunford, B., Snell, S., & Wright, P. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *CAHRS Working Paper Series*, 27. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Dunseath, J., Beehr, T. A., & King, D. W. (1995). Job Stress-Social Support Buffering Effects Across Gender, Education and Occupational Groups in a Municipal Workforce: Implications for EAP's and Further Research. *Review of Public Personnel Administration*, 15(1), 60–83. <https://doi.org/10.1177/0734371X9501500105/ASSET/0734371X9501500105.FP.PN>
G_V03
- Field, A. (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM (Επιμέλεια Μαύρη Μ., Γκιόσος Γ.). *Αθήνα: Προπομπός*.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy Theory, Research & Practice*, 73–82.

- Fujiwara, K., Tsukishima, E., Tsutsumi, A., Kawakami, N., & Kishi, R. (2003). Interpersonal conflict, social support, and burnout among home care workers in Japan. *Journal of Occupational Health*, 45(5), 313–320.
- Gabelica, C., Bossche, P. van den, Segers, M., & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- Garcia, R. L., Kenny, D. A., & Ledermann, T. (2015). Moderation in the actor–partner interdependence model. *Personal Relationships*, 22(1), 8–29.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gerhart, B., & Trevor, C. O. (1996). Employment variability under different managerial compensation systems. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1692–1712.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1–10.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and personality: Evidence from academia. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 240–256.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137–155.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
- Golabli, M., Rezaei, S., Najjar, L., & Nameghi, M. G. (2013). The Survey of Relationship between Time Management with Job Stress and Performance in Material and Procurement Management of N.I.S.O.C (National Iranian South Oil Company). *J. Basic. Appl. Sci. Res*, 3(10), 33–39. www.textroad.com
- Gold, Y. (1984). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory in a sample of California elementary and junior high school classroom teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 44(4), 1009–1016.
- Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R. F. (1988). Phases of burnout: Developments in concepts and applications. Praeger Publishers.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariants: Critical Issues in OD Research and Praxis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 461–481. <https://doi.org/10.1177/002188638301900408>
- Gómez-García, R., Alonso-Sangregorio, M., & Llamazares-Sánchez, M. L. (2020). Burnout in social workers and socio-demographic factors. *Journal of Social Work*, 20(4), 463–482. <https://doi.org/10.1177/1468017319837886>
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381–397.

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Griffin W. Ricky, & McMahan C. Gary. (2013). *Motivation Through Job Design*. 33–54. <https://doi.org/10.4324/9780203763209-6>
- Griffith, J., Steptoe, A., & Cropley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 69(4), 517–531.
- Gu, Z., & Siu, R. C. sen. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hadi, A.-A., Alnoor, A., & Abdullah, H. O. (2018). Socio-technical approach, decision-making environment, and sustainable performance: Role of ERP systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 397.
- Haji Moradi, A., Poursarrajan, D., & Alizadeh Naeeni, A. (2013). The relationship between hardiness and burnout among the teachers of the universities and higher educational institutes-case study. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3 (s)), pp-500.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is acalling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Haque, A., & Aslam, M. S. (2011). The influence of demographics on job burnout. *Far East Journal of Psychology and Business*, 4(2), 57–72.
- Hayes, A. F. (2018a). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40.
- Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine region. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176754>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115–129).
- Hock, Y. K. (2011). Impact of human resource practices on foreign workers' job satisfaction: evidence from a manufacturing firm in Malaysia. *Research Paper, College of Business Universiti Utara Malaysia*.

- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iwanicki, E. F., & Schwab, R. L. (1981). A cross validation study of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 41(4), 1167–1174.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58–68.
- Jacobs, J. R., & Bovasso, G. B. (1992). Toward the clarification of the construct of depersonalization and its association with affective and cognitive dysfunctions. *Journal of Personality Assessment*, 59(2), 352–365.
- Jeet, V., & Sayeed, U. (2014). A Study of Human Resource Management Practices and Organizational commitment in Self Financed Professional Institutions. *International Journal*, 2(1).
- Jenaro, C., Flores, N., & Arias, B. (2007). Burnout and coping in human service practitioners. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(1), 80.
- Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*.
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(12), 648–654.
- Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Khan, H., Abbas, J., Kumari, K., & Najam, H. (2022). Corporate level politics from managers and employees perspective and its impact on employees' job stress and job performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-12-2021-0246/FULL/HTML>
- Khan, I., Ghauri, T. A., & Akram, K. (2012). Relationship between job satisfaction and HR practices, an empirical research of different sectors of university teachers in Pakistan. *International Journal of Learning & Development*, 2(3), 25–33.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151–161.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31(2), 173–180.

- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–354.
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34(3), 243–248.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, 13(4), 326–340.
- Kozak, M. (2001). Türkiye’de konaklama sektörü ve çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2, 11–12.
- Kramer, M. (1975). *Reality shock: Why nurses leave nursing* (Vol. 75, Issue 5). LWW.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8–49.
- Kulkarni, G. K. (2006). Burnout. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10(1), 3.
- Lee, C. S., & Lee, C. H. (2009). Effects of HRM practices on IT usage. *Journal of Computer Information Systems*, 50(2), 83–94.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030140103>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.
- Leiter, M. P. (2005). Perception of risk: An organizational model of occupational risk, burnout, and physical symptoms. *Anxiety, Stress & Coping*, 18(2), 131–144.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pahkin, K., Sutela, S., Cox, T., & Lindstrom, K. (2008). *Best Practice in Interventions for the Prevention and Management of Work-Related Stress and Workplace Violence and Bullying, The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF)*. Chapter.
- Liakopoulou, M., Panaretaki, I., Papadakis, V., Katsika, A., Sarafidou, J., Laskari, H., Anastasopoulos, I., Vessalas, G., Bouhoutsou, D., & Papaevangelou, V. (2008). Burnout, staff support, and coping in pediatric oncology. *Supportive Care in Cancer*, 16(2), 143–150.

- Li-Ping Tang, T., Kim, J. K., & Shin-Hsiung Tang, D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213–245.
- Locke, E. (1976a). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Locke, E. (1976b). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Ma, C.-C., Samuels, M. E., & Alexander, J. W. (2003). Factors that influence nurses' job satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(5), 293–299.
- Made, N., Puspitawati, D., Cempaka, N. P., & Atmaja, D. (2021). How Job Stress Affect Job Satisfaction and Employee Performance in Four-Star Hotels. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 6(2), 25–32. <https://doi.org/10.32535/IJABIM.V6I2.1168>
- Malach-Pines, A. (1988). *Keeping the spark alive: Preventing burnout in love and marriage*. St. Martin Press.
- Martin, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207–216.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, 16(5), 607–611.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*, 37–51.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981a). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7–8), 837–851. <https://doi.org/10.1007/BF00287876>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The maslach burnout inventory-test manual. *Palo Alto*.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. In *Evaluating Stress: A Book of Resources* (Vol. 3, pp. 191–218).
- Maslach C., & Leiter, M. (2001). Burnout and quality in a sped-up world. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 48–51.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016a). Burnout. Fink G, editor. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. Handbook of Stress Series, 1*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001a). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist, 20*(5), 321.
- McDonald, D., & Smith, A. (1995). A proven connection: performance management and business results. *Compensation & Benefits Review, 27*(1), 59–64.
- Mohammed, W., & Zaid, A. bin. (2019). The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University. *International Journal of Business and Social Science, 10*(4). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n4p15>
- Morgan, G. A., Gliner, J. A., & Harmon, R. J. (2000). Quasi-experimental designs. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry, 39*(6), 794–796.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986–1010.
- Mumtaz, A., Khan, I., Aslam, H. D., & Ahmad, B. (2012). Impact of HR practices on job satisfaction of university teacher: evidence from universities in Pakistan. *Industrial Engineering Letters, 1*(3), 10–17.
- Nishiyama, K., & Johnson, J. v. (1997). Karoshi—death from overwork: occupational health consequences of Japanese production management. *International Journal of Health Services, 27*(4), 625–641.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2007). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill.
- Omar, M. K., Binti, S. N., Ahmad, D. A. Z., & Mohamed, B. A. (n.d.). *The Potential Impact of HRM Practices towards Employee Job Satisfaction—A study of Government Hospital in Malaysia*.
- Omed, P., Taha, S., & Omed, S. (2020). Importance of HRM Policies on Employee Job Satisfaction. *Black Sea Journal of Management and Marketing, 1*, 49–57. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15>
- O’reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology, 65*(5), 559.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775–802.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics, 16*(5), 547–555.

- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100.
- Payami Bousari, M., 2002. Effect of self-care program on the self-esteem of multiple sclerosis patients. *ZUMS Journal*, 10(40): 47-50.
- Pavesic, D. v, & Brymer, R. A. (1990). Job satisfaction: What’s happening to the young managers? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(4), 90–96.
- Peretomode, V. F., & Peretomode, O. (2015). *Research methods: Quantitative, qualitative and mixed-method designs n Education and the social sciences*. Benin City: Justice-Jeco publishers Ltd.
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers’ job satisfaction. *International Journal of Manpower*.
- Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2019). A Salutogenic approach to understanding the potential of green programs for the rehabilitation of young employees with burnout: protocol for a mixed method study on effectiveness and effective elements. *JMIR Research Protocols*, 8(10), e15303.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311–318.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press.
- Piyasena, K. G. C. C., & Kottawatta, H. (2017). The HRM Practices on Job Satisfaction of Operational Workers in the Apparel Industry in Colombo District, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.31357/hrmj.v3i2.2867>
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/H0043121>
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1993). Burnout in gerontological social work. *Social Work*, 38(3), 305–310.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Pretty, G. M. H., McCarthy, M. E., & Catano, V. M. (1992). Psychological environments and burnout: Gender considerations within the corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 701–711.
- Price, L., & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress and Coping*, 7(1), 67–84.
- Purwanto, A. (2021). *The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3986678>

- Randolph, D. S., & Johnson, S. P. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management, 50*(1), 49.
- Rasouli, R., Mooghali, A., Mousavi, M., & Rashidi, M. (2013). Modeling the impact of HRM practices on knowledge workers' job satisfaction and intention to stay: re-examining the Herzberg's two-factor theory of motivation. *World of Sciences Journal, 4*(1), 31–41.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron & Steel Firms in India. *Public Policy and Administration Research, 1*(1).
- Renzi, C., Tabolli, S., Ianni, A., di Pietro, C., & Puddu, P. (2005). Burnout and job satisfaction comparing healthcare staff of a dermatological hospital and a general hospital. *Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology, 19*(2), 153–157.
- Rogers, J. C., & Dodson, S. C. (1988). Burnout in occupational therapists. *The American Journal of Occupational Therapy, 42*(12), 787–792.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research, 12*(4), 201–214.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1.
- Russell, D. W., Altmaier, E., & van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology, 72*(2), 269.
- Saefullah, U. (2012). Work motivation in Islamic educational institutions. *Advances in Natural and Applied Sciences, 6*(8), 1562–1567.
- Sandström, A., Rhodin, I. N., Lundberg, M., Olsson, T., & Nyberg, L. (2005). Impaired cognitive performance in patients with chronic burnout syndrome. *Biological Psychology, 69*(3), 271–279.
- Schaufeli, W. B. (1996). Maslach burnout inventory-general survey (MBI-GS). *Maslach Burnout Inventory Manual*.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. CRC press.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (2020). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *People and Strategy, 10*(3), 125.
- Semmer, Norbert. K. (2006). *Handbook of Personality and Health* (M. E. Vollrath, Ed.). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470713860>

- Serin, A. E., & Balkan, M. O. (2014). Burnout: The Effects of Demographic Factors on Staff Burnout: An Application at Public Sector. *International Business Research*, 7(4). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n4p151>
- Shanafelt, T., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). The business case for investing in physician well-being. *JAMA Internal Medicine*, 177(12), 1826–1832.
- Sirin, E. F. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude among research assistants in schools of physical education and sports. *Theory and Practice in Education*, 5 (1), 85–104.
- Soares, J. J. F., Grossi, G., & Sundin, Ö. (2007). Burnout among women: associations with demographic/socio-economic, work, life-style and health factors. *Archives of Women's Mental Health*, 10(2), 61–71.
- Spector, P. E. (n.d.-a). *Interpreting Satisfaction Scores with the Job Satisfaction Survey*. Retrieved December 17, 2022, from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssinterpretation.html>
- Spector, P. E. (n.d.-b). *Job Satisfaction Survey - Paul Spector*. Retrieved December 19, 2022, from <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences* (Sage, Ed.; Vol. 5).
- Spector, P. E. (2020). *Job Satisfaction Survey 2 Test Manual*.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (Β' Έκδοση). Κριτική.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1990). *Understanding stress: A psychological perspective for health professionals*. Chapman & Hall/CRC.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506.
- Syed, N., & Yan, L. X. (2012). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis*.
- Tammemagi, T., O'Hora, D., & Maglieri, K. A. (2013). The Effects of a Goal Setting Intervention on Productivity and Persistence in an Analogue Work Task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(1), 31–54. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.758001>
- Taris, T. W., le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238–255.

- Teclmichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105.
- Ting, Y. (1996). Analysis of job satisfaction of the federal white-collar work force: Findings from the Survey of Federal Employees. *The American Review of Public Administration*, 26(4), 439–456.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Tyler, P., & Cushway, D. (1998). Stress and wellbeing in healthcare staff: The role of negative affectivity, and perceptions of job demand and discretion. *Stress Medicine*, 14(2), 99–107.
- Udechukwu, I. I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(1), 127.
- van Dijk, P. A., & Kirk, A. (2008). Emotional labor and tourism-based visitor interactions: Job characteristics as determinants of emotion regulation. *Tourism Analysis*, 13(3), 233–243.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177–1187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- Vredenburgh, L. D., Carlozzi, A. F., & Stein, L. B. (1999). Burnout in counseling psychologists: Type of practice setting and pertinent demographics. *Counselling Psychology Quarterly*, 12(3), 293–302.
- Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The “Hawthorne effect” — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367. <http://www.jstor.org/stable/40967074>
- Wilkin, C. L. (2013). I can’t get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47–64.
- Wolf, W. B. (1970). Book Review: Organizational Behavior: Emerging Concepts in Management. *ILR Review*, 24(1), 132–133. <https://doi.org/10.1177/001979397002400126>
- Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relations*, 44(2), 193–209.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442.
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Fu, Y.-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>

- Yang, K., & Kassekert, A. (2010). Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 413–436. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUP010>
- Yaniv, G. (1995). Burnout, absenteeism, and the overtime decision. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 297–309.
- Yildiz, Y., & Amin, H. H. H. (2020). Impact of organizational citizenship behaviour on customer satisfaction. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 17–35.
- Zaim, H., Kurt, İ., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis Of Employee Satisfaction And Performance: A Field Study In The Finance Sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 31–42. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26066/274638>
- Zehir, C., Erdogan, E., & Basar, D. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49–59.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.
- (PDF) *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (n.d.). Retrieved November 8, 2022, from https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- (PDF) Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. (1982). Maslach C. https://www.researchgate.net/publication/240370761_Understanding_burnout_Definitional_issues_in_analyzing_a_complex_phenomenon
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Επεξεργασία ΙΤΕΠ. (2021). Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2020 - Ανά Περιφέρεια - Νομό - Νησί. <https://www.grhotels.gr/category/epicheirimatiki-enimerosi/statistika/dynamikotites/>
- Υπουργείο Τουρισμού. (2018, October 30). ΦΕΚ 4822Β. Εφημερίδα Της Κυβερνήσεως Της Ελληνικής Δημοκρατίας. https://cert.grhotels.gr/Content/docs/%CE%A6%CE%95%CE%9A%204822%CE%92_2018.pdf
- Κικίλιας, Β. (2022, May 1). Τουρισμός: Η βασικότερη πηγή εσόδων για τους Έλληνες - Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. <https://www.ot.gr/2022/05/01/tourismos/tourismos-h-vasikoteri-pigi-esodon-gia-tous-ellines/>

Λιλιπούλου, Μ. (2022, June 26). Πώς η έλλειψη προσωπικού «χτυπά» τουρισμό και αερομεταφορές σε Ελλάδα και εξωτερικό - Ποια μέτρα εξετάζονται | Έθνος.
<https://www.ethnos.gr/greece/article/213252/poshelleipshprosopikouxytypatoyrismokaiiaero-metaforesseelladakaiexoterikopoiametrazetazontai>

Παράρτημα

Παράθεση Ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας της Μούτσιου Δανάης – Αθανασίας, φοιτήτριας Εξ Αποστάσεως Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων», που διεξάγεται από το τμήμα Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Νεάπολης.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού κλάδου στο νομό Χαλκιδικής.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι πληροφορίες είναι εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Η συμπλήρωσή του απαιτεί περίπου 10 λεπτά. Παρακαλώ να απαντήσετε στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων με ακρίβεια, επιλέγοντας μία απάντηση ανά ερώτηση. Δεν υπάρχει λάθος ή σωστή απάντηση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας.

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

- Έως 25
- 26 – 45
- 46 και άνω

Έχετε ανήλικα τέκνα;

- Ναι
- Όχι

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο;

- Έως 5
- 6 – 15
- 16 και άνω

Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο σπουδών που έχετε συμπληρώσει;

- Λύκειο/Γενικό – Τεχνικό
- ΙΕΚ/Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή
- Πτυχίο ΑΕΙ – ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
- Άλλο

Η απασχόλησή σας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- Εποχιακή (σεζόν)
- Συνεχής (όλο το χρόνο)

Το τμήμα στο οποίο εργάζεστε ή εργαστήκατε απαιτεί:

- Συνεχόμενη επαφή με τους πελάτες
- Ελάχιστη έως καθόλου επαφή με τους πελάτες

**JSS Spectors' Job Satisfaction Survey - Ερωτηματολόγιο για την Εργασιακή
Ικανοποίηση**

Αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, αποφασίστε εάν συμφωνείτε ή διαφωνείτε και σε ποιο βαθμό, όπου:

1= Διαφωνώ Πολύ 2= Διαφωνώ Αρκετά 3= Διαφωνώ Λίγο
4= Συμφωνώ Λίγο 5= Συμφωνώ Αρκετά 6= Συμφωνώ Πολύ

Ερωτήσεις	Κλίμακα					
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις παροχές που λαμβάνω από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτό το χώρο εργασίας εμποδίζουν τη καλή δουλειά.	1	2	3	4	5	6
7. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	2	3	4	5	6
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.	1	2	3	4	5	6
11. Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται όσο πρέπει.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
17. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18. Οι στόχοι του ξενοδοχειακού οργανισμού που εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19. Νιώθω ότι ο ξενοδοχειακός οργανισμός δεν εκτιμά αυτό που προσφέρω, όταν σκέφτομαι το μισθό που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
20. Η εξέλιξη των εργαζομένων σε αυτόν τον ξενοδοχειακό οργανισμό είναι ανάλογη με αυτή σε αντίστοιχους χώρους.	1	2	3	4	5	6

21. Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	1	2	3	4	5	6
22. Το πακέτο προνομίων που προσφέρονται σε αυτό τον ξενοδοχειακό οργανισμό είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23. Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες.	1	2	3	4	5	6
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26. Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει στον ξενοδοχειακό οργανισμό που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27. Νιώθω περήφανος/η κάνοντας αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
28. Νιώθω ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητές μου για μισθολογική αύξηση.	1	2	3	4	5	6
29. Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
30. Συμπαθώ τον /την προϊστάμενό/η μου.	1	2	3	4	5	6
31. Έχω πολλή γραφειοκρατική δουλειά.	1	2	3	4	5	6
32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου αμείβονται όσο θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητές μου για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34. Υπάρχουν πολλές διαφωνίες και διαπληκτισμοί στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35 Η δουλειά μου είναι απολαυστική.	1	2	3	4	5	6
36 Οι εργασίες που έχω να κάνω δεν εξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

MBI Maslach Burn Out Inventory - Ερωτηματολόγιο για την Επαγγελματική Εξουθένωση

Αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, αποφασίστε εάν έχετε νιώσει αυτά τα συναισθήματα στον χώρο εργασίας σας. Στην περίπτωση που δεν έχετε νιώσει ποτέ κάποιο από αυτά τα συναισθήματα, επιλέξτε τον αριθμό μηδέν (0) που ακολουθεί την κάθε πρόταση. Εάν έχετε νιώσει το περιγραφόμενο συναίσθημα, διευκρινίστε πόσο συχνά το αισθάνεστε επιλέγοντας τον αριθμό από το 1 έως το 6 που εκφράζει τη συχνότητα με την οποία νιώθετε αυτό το συναίσθημα, όπου:

0= Ποτέ

1= Μερικές φορές το χρόνο

2= Μία φορά το μήνα ή λιγότερο

3= Μερικές φορές το μήνα

4= Μία φορά την εβδομάδα

5= Μερικές φορές την εβδομάδα

6= Κάθε μέρα

Ερωτήσεις	Κλίμακα						
1.Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2.Αισθάνομαι άδειος/α σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου, στο τέλος της μέρας.	0	1	2	3	4	5	6
3.Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4.Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται τα άτομα που εξυπηρετώ στη δουλειά μου γενικότερα.	0	1	2	3	4	5	6
5.Νιώθω ότι αντιμετωπίζω μερικούς ανθρώπους που εξυπηρετώ σαν να ήταν άψυχα αντικείμενα.	0	1	2	3	4	5	6
6.Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα.	0	1	2	3	4	5	6
7.Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των ανθρώπων που εξυπηρετώ/πελατών μου.	0	1	2	3	4	5	6
8.Αισθάνομαι εξουθενωμένος/η εξαιτίας της δουλειάς μου.	0	1	2	3	4	5	6
9.Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
10.Έγινα σκληρότερος/η με τους ανθρώπους από τότε που είμαι σ' αυτή τη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
11.Με προβληματίζει ότι αυτή η δουλειά με κάνει	0	1	2	3	4	5	6

συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.							
12.Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα.	0	1	2	3	4	5	6
13.Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
14.Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0	1	2	3	4	5	6
15.Δεν νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε κάποιους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
16.Το να κάνω μια εργασία που με φέρνει σε άμεση επαφή με ανθρώπους, μου προκαλεί υπερβολικό άγχος.	0	1	2	3	4	5	6
17.Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
18.Αισθάνομαι αναζωογονημένος μετά από μια συνεργασία με τους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
19.Έχω επιτύχει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά αυτή.	0	1	2	3	4	5	6
20.Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο....νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι.	0	1	2	3	4	5	6
21.Στη δουλειά μου αντιμετωπίζω τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα.	0	1	2	3	4	5	6
22.Αισθάνομαι ότι οι πελάτες/άνθρωποι που εξυπηρετώ, μου καταλογίζουν ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους.	0	1	2	3	4	5	6