

**Πανεπιστήμιο
Νεάπολις
Πάφος**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) των
εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας»**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΑΛΕΤΡΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία Ντουμή, Αναπληρώτρια
Καθηγήτρια

Ιούνιος, 2026



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) των
εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας»**

**Διπλωματική εργασία η οποία υποβλήθηκε για την απόκτηση
του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολις
Πάφος.**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΑΛΕΤΡΑΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ :

Μαρία Ντουμή

Ειρήνη Βλάση

Ανδρέας Μασούρας

Ιούνιος, 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright ©Χρήστος Αλετράς, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	11
1.1 Παρουσίαση της προβληματικής	11
1.2 Στόχος και επιμέρους στόχοι	12
1.3 Καινοτομία και συμβολή έρευνας	12
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητική θεμελίωση και βιβλιογραφική ανασκόπηση	14
2.1 Εισαγωγικές έννοιες	14
2.2 Κεντρικά θεωρητικά πλαίσια	14
2.2.1 Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach (Maslach Burnout Inventory - MBI)	14
2.2.2 Το μοντέλο Job Demands–Resources (JD–R).....	15
2.2.3 Θεωρία Διατήρησης Πόρων (Conservation of Resources Theory – COR).16	
2.2.4 Η Θεωρία Αυτό-Προσδιορισμού (Self-Determination Theory – SDT).....	17
2.2.5 Το Burnout Assessment Tool (BAT)	17
2.2.6 Οι έξι τομείς της εργασιακής ζωής (Areas of Worklife).....	18
2.2.7 Κριτική προσέγγιση των θεωρητικών μοντέλων	19
2.2.8 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας εργασίας	21
2.3 Ψυχολογικοί μηχανισμοί και χαρακτηριστικά της ανθεκτικότητας	21
2.4 Παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης	22
2.4.1 Υψηλές Απαιτήσεις Εργασίας	22
2.4.2 Έλλειψη Εργασιακών Πόρων.....	23
2.4.3 Συνθήκες Εργασίας.....	23
2.4.4 Έλλειψη Δικαιοσύνης και Ανταμοιβής	23
2.4.5 Σύγκρουση Αξιών και Έλλειψη Νοήματος	24
2.5 Πρακτικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης	24
2.6 Η επαγγελματική εξουθένωση στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας	27
3.1 Σκοπός και ερευνητικό μοντέλο	27

3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις	28
3.3 Σχεδιασμός έρευνας.....	30
3.4 Δείγμα και δειγματοληψία.....	30
3.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	31
3.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία	34
3.7 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση δεδομένων και αποτελεσμάτων	38
4.1 Αποτελέσματα.....	38
4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	43
4.2.1 Έλεγχος εσωτερικής συνοχής.....	54
4.2.2 Έλεγχος κανονικότητας	56
4.3 Επαγωγική ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων μέσω στατιστικών ελέγχων...57	
4.3.1 Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Ανθεκτικότητας και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	57
4.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.....	60
4.3.3α Σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με την επαγγελματική εξουθένωση	63
4.3.3β Σχέση των εργασιακών πόρων με την Επαγγελματική Εξουθένωση	65
4.3.4 Συμβολή υποστηρικτικών στρατηγικών στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης	67
4.3.5 Διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις	77
Περιορισμοί	79
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81
Παράρτημα Α	86
Ερωτηματολόγιο.....	86
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	86
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	87
ΕΝΟΤΗΤΑ 3	88
ΕΝΟΤΗΤΑ 4	89

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Μοντέλο έρευνας	28
Πίνακας 2. Θεωρητική βάση ανά ενότητα.....	32
Πίνακας 3. Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων, υποθέσεων και στατιστικών ελέγχων	35
Πίνακας 4. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Συναισθηματική Εξάντληση»	43
Πίνακας 5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Σύνδεση με την Εργασία»	44
Πίνακας 6. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Επαγγελματική Επίτευξη»	45
Πίνακας 7. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Ανθεκτικότητα».....	45
Πίνακας 8. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Ικανοποίηση από την Εργασία».....	46
Πίνακας 9. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Εργασιακό Φορτίο και Διαχείριση Χρόνου»	47
Πίνακας 10. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Έλεγχος και Αυτονομία στη Εργασία»	48
Πίνακας 11. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Αναγνώριση και Ανταμοιβή».....	49
Πίνακας 12. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Η Κοινότητα στον Εργασιακό Χώρο»	50
Πίνακας 13. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Δικαιοσύνη στον Οργανισμό».....	51
Πίνακας 14. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Αξίες, Νόημα και Ταύτιση με την Εργασία»	52
Πίνακας 15. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Συνθήκες Εργασίας»....	53
Πίνακας 16. Έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου (Cronbach's Alpha).....	55
Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου One-Sample Wilcoxon για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και ικανοποίησης.....	57
Πίνακας 18. Περιγραφικά στατιστικά των διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης	59
Πίνακας 19. Πίνακας συσχετίσεων Spearman μεταξύ ανθεκτικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης	61
Πίνακας 20. Μεταβλητές	64
Πίνακας 21. Συσχετίσεις Spearman μεταξύ εργασιακών πόρων και επαγγελματικής εξουθένωσης	66

Πίνακας 22. Περιγραφική στατιστική ανάλυση υποστηρικτικών στρατηγικών για τη μείωση του burnout	68
--	----

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων</i>	39
<i>Διάγραμμα 2: Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων.....</i>	39
<i>Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων</i>	40
<i>Διάγραμμα 4: Θέσεις εργασίας συμμετεχόντων</i>	40
<i>Διάγραμμα 5: Τύπος απασχόλησης συμμετεχόντων.....</i>	41
<i>Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων</i>	41
<i>Διάγραμμα 7: Μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας συμμετεχόντων.....</i>	42
<i>Διάγραμμα 8: Κατηγορία ξενοδοχείων που εργάζονταν οι συμμετέχοντες</i>	42
Διάγραμμα 9: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - ενεργητικότητα απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας	71
Διάγραμμα 10: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - διατήρηση ενδιαφέροντος για τα καθήκοντα	72
Διάγραμμα 11: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - καθημερινές ευθύνες.....	72
Διάγραμμα 12: Έλεγχος Kruskal-Wallis μέσος εβδομαδιαίος χρόνος - ισορροπία μεταξύ φόρτου εργασίας και προσωπικών αντοχών	73

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Χρήστος Αλετράς

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Χρήστος Αλετράς, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας», 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.

Ο Δηλών

Χρήστος Αλετράς



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), καθώς και των παραγόντων που σχετίζονται με την εκδήλωση και την αντιμετώπισή της στους εργαζομένους του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου. Ειδικότερα, εξετάζεται η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ψυχολογική ανθεκτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση, τις εργασιακές απαιτήσεις, τους εργασιακούς πόρους και τις υποστηρικτικές οργανωσιακές στρατηγικές.

Στην ποσοτική έρευνα συμμετείχαν 106 εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνταν σε ξενοδοχειακές μονάδες τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS, εφαρμόζοντας περιγραφική στατιστική, ελέγχους αξιοπιστίας, τον συντελεστή συσχέτισης Spearman, τον έλεγχο Kruskal–Wallis και τον έλεγχο One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι συμμετέχοντες δεν παρουσίασαν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά κυρίως ενδείξεις ψυχολογικής επιβάρυνσης και δυσκολίας στη διαχείριση των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων. Παράλληλα, διαπιστώθηκαν σχετικά υψηλά επίπεδα επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, ενεργητικότητας και σύνδεσης με την εργασία.

Αναφορικά με τις εργασιακές απαιτήσεις, προέκυψε ότι ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η δυσκολία διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των προσωπικών αντοχών συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής επιβάρυνσης. Αντίθετα, εργασιακοί πόροι, όπως η υποστήριξη, η συνεργασία, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η αναγνώριση και η ανοιχτή επικοινωνία, σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν ως ιδιαίτερα σημαντικές τις οργανωσιακές στρατηγικές που ενισχύουν το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και προάγουν την ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων.

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών προέκυψε ότι οι σημαντικότερες διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν κυρίως ως προς την ηλικία, τη θέση εργασίας και τον εβδομαδιαίο χρόνο απασχόλησης. Αντίθετα, παράγοντες όπως το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις περισσότερες μεταβλητές της έρευνας.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προκύπτει ότι η εργασία συμβάλλει στην κατανόηση των παραγόντων κινδύνου και προστασίας που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και αναδεικνύει τη σημασία της διαμόρφωσης ενός υποστηρικτικού και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος για την προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: επαγγελματική εξουθένωση, ξενοδοχειακός κλάδος, ψυχολογική ανθεκτικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, πρακτικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.

ABSTRACT

The present master's thesis aims to investigate burnout and the factors associated with its development and management among employees in the Greek hotel industry. More specifically, the study examines the relationship between burnout and psychological resilience, job satisfaction, job demands, job resources, and organizational support strategies.

A quantitative research design was employed, involving 106 employees working in three-, four-, and five-star hotels across different regions of Greece. Participants were invited to complete a structured online questionnaire. The collected data were coded and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying descriptive statistics, reliability analysis, Spearman's rank-order correlation, the Kruskal–Wallis test, and the One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test.

The findings indicated that participants did not exhibit particularly high levels of burnout; rather, they reported signs of psychological strain and difficulties in coping with increased job demands. At the same time, relatively high levels of professional efficacy, work engagement, and vigor were observed.

Regarding job demands, the results revealed that excessive workload and difficulties in maintaining a balance between work demands and personal capacities were associated with higher levels of psychological strain. Conversely, job resources, including organizational support, collaboration, organizational justice, recognition, and open communication, were associated with lower levels of burnout. Furthermore, participants considered organizational strategies aimed at fostering a supportive work environment and promoting employees' psychological well-being to be particularly important.

The analysis of demographic characteristics showed that the most significant differences were associated with age, job position, and weekly working hours, whereas variables such as gender and educational level did not present statistically significant differences across most of the study variables.

Overall, this study contributes to a better understanding of the risk and protective factors associated with burnout in the Greek hotel industry and highlights the importance of fostering a supportive and well-functioning work environment to enhance employees' well-being.

Keywords: burnout, hotel industry, psychological resilience, job satisfaction, job resources, burnout management strategies.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση της προβληματικής

Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εθνικής οικονομίας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην τουριστική ανάπτυξη, την απασχόληση και τη συνολική οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων των επισκεπτών, η εποχικότητα, οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας και οι ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό, η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αναδεικνύεται ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο, καθώς επηρεάζει τόσο την ψυχική ευημερία των εργαζομένων όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα και εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από αυξημένες γνωστικές, συναισθηματικές και σωματικές απαιτήσεις. Οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειρίζονται διαρκώς τις προσδοκίες των πελατών, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός ιδιαίτερα απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος και να εργάζονται υπό συνθήκες πολυδιεργασίας και έντονης χρονικής πίεσης. Επιπλέον, παράγοντες όπως τα ακανόνιστα ωράρια εργασίας, η εποχικότητα και η εργασιακή ανασφάλεια είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση, αυξάνοντας τον κίνδυνο εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης (Saito et al., 2025).

Όσον αφορά ειδικότερα τον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα, πρόσφατες εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σημαντικά επίπεδα ψυχοσωματικής καταπόνησης, εργασιακού στρες και συναφών συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, η μελέτη των Tatsi et al. (2024), η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 1.007 εργαζομένων στον ελληνικό κλάδο της τουριστικής φιλοξενίας, ανέδειξε υψηλά επίπεδα ψυχοσωματικής δυσφορίας και οδήγησε στην ανάπτυξη της κλίμακας *Scale of Satisfaction with Working in Hospitality (SWH)*, η οποία αποτυπώνει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και της ψυχοσωματικής επιβάρυνσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με αυξημένη ψυχολογική επιβάρυνση και ενδεχόμενη ευαλωτότητα στην εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει τεκμηριώσει εκτενώς τη σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και των παραγόντων που συμβάλλουν στην εκδήλωσή της, στην ελληνική πραγματικότητα παραμένουν περιορισμένες οι εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν συνδυαστικά την επαγγελματική εξουθένωση, τις εργασιακές απαιτήσεις, τους εργασιακούς πόρους, την ψυχολογική ανθεκτικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών στους εργαζομένους των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων. Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού, παρέχοντας εμπειρικά δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο για την πληρέστερη κατανόηση του φαινομένου όσο και για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών παρεμβάσεων με στόχο την υποστήριξη και την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων.

1.2 Στόχος και επιμέρους στόχοι

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και η ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στην εμφάνιση και την αντιμετώπισή της.

Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Η μέτρηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου.
2. Η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.
3. Η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις υποστηρικτικές στρατηγικές για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

1.3 Καινοτομία και συμβολή έρευνας

Η παρούσα εργασία διαφοροποιείται από προηγούμενες μελέτες, καθώς διερευνά συνδυαστικά την επαγγελματική εξουθένωση, τις εργασιακές απαιτήσεις, τους εργασιακούς πόρους, την ψυχολογική ανθεκτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και τις υποστηρικτικές

οργανωσιακές στρατηγικές σε δείγμα εργαζομένων του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου. Παράλληλα, επιχειρεί να αναδείξει τόσο τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και εκείνους που μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά, συμβάλλοντας στη μείωση των επιπτώσεών της και στην ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις

Με βάση τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ψυχολογικής ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;
- Ποια είναι η σχέση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;
- Ποια είναι η σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;
- Πώς σχετίζονται οι εργασιακοί πόροι με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;
- Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τις υποστηρικτικές στρατηγικές για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων;

Με στόχο την απάντηση στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, διατυπώνονται οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες αφορούν τις σχέσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ψυχολογική ανθεκτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση, τις εργασιακές απαιτήσεις, τους εργασιακούς πόρους, καθώς και τις διαφοροποιήσεις που ενδέχεται να προκύπτουν με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητική θεμελίωση και βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγικές έννοιες

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα πολυδιάστατο ψυχολογικό σύνδρομο, το οποίο εκδηλώνεται στο πλαίσιο της εργασίας και σχετίζεται με τη μακροχρόνια έκθεση σε χρόνιες εργασιακές απαιτήσεις. Σύμφωνα με τη Maslach και τους συνεργάτες της, το σύνδρομο εκδηλώνεται μέσα από τρεις βασικές διαστάσεις: τη Συναισθηματική Εξάντληση, η οποία αντανακλά την εξάντληση των συναισθηματικών αποθεμάτων του εργαζομένου· την Αποστασιοποίηση από την Εργασία (Κυνισμό), η οποία εκφράζεται μέσω αρνητικής ή αποστασιοποιημένης στάσης απέναντι στην εργασία· και την Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με την ικανότητά του να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του επαγγελματικού του ρόλου (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001).

Σύμφωνα με τους Edú-Valsania et al. (2022), η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ατομική αντίδραση στο χρόνιο εργασιακό στρες, η οποία αναπτύσσεται σταδιακά και, όταν παρατείνεται, μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία, την ευημερία και τη λειτουργικότητα του εργαζομένου. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι το σύνδρομο δεν συνιστά προσωπική αδυναμία ούτε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αλλά σχετίζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, επηρεάζει τη γνωστική, τη συναισθηματική και τη συμπεριφορική λειτουργία του ατόμου.

2.2 Κεντρικά θεωρητικά πλαίσια

2.2.1 Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach (Maslach Burnout Inventory - MBI)

Το τριδιάστατο μοντέλο της Christina Maslach αποτελεί ένα από τα πλέον καθιερωμένα θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με το μοντέλο, η επαγγελματική εξουθένωση προσεγγίζεται ως ένα πολυδιάστατο σύνδρομο που περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση, την

αποπροσωποποίηση και τη μειωμένη προσωπική επίτευξη (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001).

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο συνοδεύεται από το εργαλείο μέτρησης *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία για την αξιολόγηση των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παράλληλα, αποτελεί σημείο αναφοράς για την κατηγοριοποίηση των συμπτωμάτων και τη συγκριτική αξιολόγηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης σε εμπειρικές μελέτες.

2.2.2 Το μοντέλο Job Demands–Resources (JD–R)

Το μοντέλο *Job Demands–Resources (JD–R)* αποτελεί ένα ευέλικτο και ευρέως αναγνωρισμένο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποτελέσματος της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων (Bakker & Demerouti, 2007). Οι εργασιακές απαιτήσεις αναφέρονται στις φυσικές, ψυχολογικές ή οργανωσιακές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική ή ψυχική προσπάθεια και συνδέονται με σωματικό ή ψυχολογικό κόστος, όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η χρονική πίεση και η συναισθηματική επιβάρυνση.

Αντίθετα, οι εργασιακοί πόροι περιλαμβάνουν παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, περιορίζουν τις επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων και ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη, την παρακίνηση και την ευημερία των εργαζομένων, όπως η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη και η αναγνώριση. Βασική παραδοχή του μοντέλου είναι ότι η ανισορροπία μεταξύ υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και ανεπαρκών εργασιακών πόρων οδηγεί στην εξάντληση των ενεργειακών αποθεμάτων του εργαζομένου και αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης.

Το μοντέλο *JD–R* περιγράφει δύο βασικές διαδικασίες: τη διαδικασία επιδείνωσης της υγείας (*health impairment process*), κατά την οποία οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση, και τη διαδικασία παρακίνησης (*motivational process*), μέσω της οποίας οι εργασιακοί πόροι ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση (*work engagement*), την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2017). Επιπλέον, οι εργασιακοί πόροι μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά, μετριαζοντας την αρνητική επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

Η ευελιξία του μοντέλου επιτρέπει την εφαρμογή του σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο για τη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε δυναμικούς και απαιτητικούς κλάδους, όπως ο ξενοδοχειακός. Σύγχρονες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία των εργασιακών πόρων, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό τους ρόλο στη διαμόρφωση θετικών εργασιακών αποτελεσμάτων και στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Lee & Jo, 2023).

2.2.3 Θεωρία Διατήρησης Πόρων (Conservation of Resources Theory – COR)

Η Θεωρία Διατήρησης Πόρων (*Conservation of Resources Theory – COR*), η οποία διατυπώθηκε από τον Stevan E. Hobfoll, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία, τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν τους πόρους τους, οι οποίοι μπορεί να είναι υλικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί ή ενεργειακοί (Hobfoll, 1989).

Το στρες εκδηλώνεται όταν παρατηρείται απώλεια πόρων, απειλή απώλειας πόρων ή αποτυχία απόκτησης νέων πόρων έπειτα από σημαντική επένδυσή τους. Στο πλαίσιο αυτό, η επαγγελματική εξουθένωση ερμηνεύεται ως αποτέλεσμα μιας παρατεταμένης διαδικασίας εξάντλησης των διαθέσιμων πόρων, κατά την οποία οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αναπληρώσουν τα αποθέματά τους. Κεντρική έννοια της θεωρίας αποτελεί η «σπείρα απώλειας πόρων», σύμφωνα με την οποία η αρχική απώλεια οδηγεί σε διαδοχικές περαιτέρω απώλειες, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο αυξανόμενης ψυχολογικής επιβάρυνσης.

Η θεωρία *COR* αναδεικνύει τον δυναμικό χαρακτήρα των πόρων και υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ της επένδυσης και της αναπλήρωσής τους, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση της εξέλιξης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε συνθήκες παρατεταμένης εργασιακής πίεσης (Hobfoll et al., 2018).

2.2.4 Η Θεωρία Αυτό-Προσδιορισμού (Self-Determination Theory – SDT)

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (*Self-Determination Theory – SDT*), η οποία αναπτύχθηκε από τους Edward L. Deci και Richard M. Ryan, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα και ευρύτερα χρησιμοποιούμενα θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης και της ψυχολογικής ευημερίας. Η θεωρία διακρίνει μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και υποστηρίζει ότι η ποιότητα της παρακίνησης επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά, την απόδοση και την ψυχολογική λειτουργικότητα των ατόμων (Deci & Ryan, 2000).

Κεντρική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι η ανθρώπινη ευημερία εξαρτάται από την ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών: της αυτονομίας, της ικανότητας και της συνδεσιμότητας. Η αυτονομία αναφέρεται στην αίσθηση ελέγχου και ελεύθερης επιλογής, η ικανότητα στη δυνατότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και επίτευξης στόχων, ενώ η συνδεσιμότητα αφορά την ανάγκη ανάπτυξης ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων και την αίσθηση του ανήκειν (Deci & Ryan, 2000).

Η μη ικανοποίηση των αναγκών αυτών συνδέεται με μειωμένη ψυχολογική ευημερία και αυξημένα επίπεδα στρες, ενώ η ικανοποίησή τους συμβάλλει στην ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της συνολικής λειτουργικότητας του ατόμου. Στο πλαίσιο αυτό, η θεωρία *SDT* προσφέρει ένα ολοκληρωμένο ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση των ψυχολογικών διεργασιών που σχετίζονται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της παρακίνησης και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων (Deci & Ryan, 2000).

2.2.5 Το Burnout Assessment Tool (BAT)

Το *Burnout Assessment Tool (BAT)* αποτελεί μία σύγχρονη προσέγγιση για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία αναπτύχθηκε με στόχο την αντιμετώπιση ορισμένων περιορισμών των προγενέστερων εργαλείων μέτρησης. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, το *BAT* προσεγγίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα ενιαίο ψυχολογικό σύνδρομο, το οποίο εκδηλώνεται μέσω πολλαπλών αλλά αλληλένδετων διαστάσεων (Schaufeli et al., 2020).

Συγκεκριμένα, το μοντέλο του *BAT* περιλαμβάνει τέσσερα βασικά συμπτώματα: την εξάντληση, τη νοητική αποστασιοποίηση, τη συναισθηματική δυσλειτουργία και τη γνωστική εξασθένηση, προσφέροντας μια περισσότερο ολοκληρωμένη αποτύπωση του φαινομένου. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση όχι μόνο στη συμπεριφορική εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και στις γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες που τη συνοδεύουν.

Παράλληλα, το *BAT* περιλαμβάνει και δευτερεύοντα συμπτώματα, όπως τα ψυχοσωματικά ενοχλήματα και η μειωμένη ψυχολογική ευελιξία, διευρύνοντας το πλαίσιο κατανόησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η σύγχρονη αυτή προσέγγιση αντανακλά τη μετάβαση από την αποσπασματική αξιολόγηση επιμέρους διαστάσεων σε μια περισσότερο ολιστική θεώρηση του φαινομένου, ενισχύοντας την εγκυρότητα και την εφαρμοσιμότητα του εργαλείου σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα (Schaufeli et al., 2020).

2.2.6 Οι έξι τομείς της εργασιακής ζωής (Areas of Worklife)

Το πλαίσιο των έξι τομέων της εργασιακής ζωής (*Areas of Worklife*), το οποίο αναπτύχθηκε από τη Christina Maslach και τον Michael P. Leiter, εστιάζει στη σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού του περιβάλλοντος, υποστηρίζοντας ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των δύο (Maslach & Leiter, 1996). Το πλαίσιο αυτό προσδιορίζει έξι βασικούς τομείς της εργασιακής ζωής: τον φόρτο εργασίας, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την κοινότητα, τη δικαιοσύνη και τις αξίες. Οι τομείς αυτοί αντιπροσωπεύουν κρίσιμες πτυχές της οργανωσιακής εμπειρίας, οι οποίες επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Ενδεικτικά, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους προβλεπτικούς παράγοντες της συναισθηματικής εξάντλησης, σύμφωνα με το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο (Maslach & Leiter, 2008; Bakker & Demerouti, 2007).

Η ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών του εργαζομένου και των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος σε έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω τομείς συνδέεται με αυξημένο στρες και μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίθετα, η μεγαλύτερη αντιστοιχία μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος σχετίζεται με θετικότερες εργασιακές εμπειρίες και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Leiter & Maslach, 2005). Το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο αναδεικνύει τη σημασία των οργανωσιακών συνθηκών στη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας και

προσφέρει ένα ολοκληρωμένο ερμηνευτικό πλαίσιο για την κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.2.7 Κριτική προσέγγιση των θεωρητικών μοντέλων

Τα προαναφερθέντα θεωρητικά μοντέλα παρέχουν ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, αναδεικνύοντας διαφορετικές πτυχές του φαινομένου. Ωστόσο, κάθε θεωρητική προσέγγιση παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και περιορισμούς.

Το τριδιάστατο μοντέλο της Christina Maslach αποτελεί ένα από τα πιο καθιερωμένα θεωρητικά πλαίσια εννοιολόγησης και μέτρησης του burnout, προσφέροντας σαφή διάκριση των βασικών διαστάσεων του. Επικεντρώνεται κυρίως στην αποτύπωση των συμπτωμάτων και λιγότερο στους μηχανισμούς που οδηγούν στην ανάπτυξή τους.

Το μοντέλο Job Demands–Resources προσφέρει ένα δυναμικό ερμηνευτικό σχήμα, εστιάζοντας στην αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και πόρων. Η ευελιξία του αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς επιτρέπει την εφαρμογή του σε διαφορετικά επαγγελματικά πλαίσια, ωστόσο ενδέχεται να δημιουργεί ασάφειες ως προς την κατηγοριοποίηση ορισμένων παραγόντων καθώς στοιχεία όπως η αυτονομία, η χρήση τεχνολογίας ή η κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν, ανάλογα με την περίπτωση, να λειτουργούν είτε ως εργασιακοί πόροι είτε ως απαιτήσεις.

Η Θεωρία Διατήρησης Πόρων προσφέρει μια συμπληρωματική οπτική, εστιάζοντας στη δυναμική της απώλειας και της αναπλήρωσης των πόρων. Μέσα από έννοιες όπως η «σπείρα απώλειας πόρων», ερμηνεύει την εξέλιξη του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε βάθος χρόνου. Η θεωρία αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση των μηχανισμών που συνδέουν την απώλεια πόρων με την ψυχολογική επιβάρυνση. Ωστόσο, η εφαρμογή της ενδέχεται να είναι περισσότερο εμφανής σε εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από υψηλές απαιτήσεις, αυστηρές οργανωσιακές δομές και έντονη εξάρτηση από εξωτερικούς πόρους, όπως οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και άλλοι κλάδοι υψηλής εργασιακής έντασης.

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού μετατοπίζει την έμφαση στις ψυχολογικές ανάγκες και στην ποιότητα της παρακίνησης, αναδεικνύοντας τη σημασία της αυτονομίας, της ικανότητας και της συνδεσιμότητας για την ευημερία των εργαζομένων. Παρότι προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εσωτερικών διεργασιών, η εφαρμογή της σε απαιτητικά οργανωσιακά πλαίσια ενδέχεται να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Σε περιβάλλοντα με αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες και περιορισμένη αυτονομία όπως κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν περιορισμένο έλεγχο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, γεγονός που επηρεάζει την ανάγκη για αυτονομία. Επιπλέον, σε συνθήκες υψηλής εργασιακής πίεσης και έντονης χρονικής δέσμευσης, όπως στον τουριστικό κλάδο, η συνεχής απαίτηση για απόδοση μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων, επηρεάζοντας την ανάγκη για συνδεσιμότητα.

Το Burnout Assessment Tool αντιμετωπίζει το burnout ως ένα ενιαίο σύνδρομο που εκδηλώνεται μέσω διακριτών αλλά αλληλένδετων συμπτωμάτων, όπως η εξάντληση, η νοητική αποστασιοποίηση, η γνωστική εξασθένηση και η συναισθηματική δυσλειτουργία, δίνοντας έμφαση τόσο στην εκδήλωση του φαινομένου της εξουθένωσης όσο και στις υποκείμενες γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες. Η έμφαση σε αυτές ενισχύει την πληρότητα της μέτρησης, αν και η σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη του BAT καθιστά αναγκαία την περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση της εγκυρότητας και της εφαρμογής του.

Τέλος, το πλαίσιο των έξι τομέων της εργασιακής ζωής εστιάζει στη σημασία της αντιστοιχίας μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος, αναδεικνύοντας τους οργανωσιακούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η προσέγγιση αυτή συμπληρώνει τα υπόλοιπα θεωρητικά μοντέλα, προσφέροντας μια περισσότερο δομική και περιβαλλοντική ερμηνεία του φαινομένου.

Καμία μεμονωμένη θεωρητική προσέγγιση δεν επαρκεί για την πλήρη ερμηνεία της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς κάθε μοντέλο εστιάζει σε διαφορετικές διαστάσεις του φαινομένου. Η συνδυαστική αξιοποίηση των επιμέρους θεωρητικών προσεγγίσεων επιτρέπει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενσωματώνοντας τόσο τα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά της όσο και τους υποκείμενους ψυχολογικούς και οργανωσιακούς μηχανισμούς που συμβάλλουν στην εκδήλωση και την εξέλιξή της.

2.2.8 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας εργασίας

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες αποτελούν τη βάση του ερευνητικού μοντέλου της παρούσας εργασίας. Μέσα από τη συνδυαστική αξιοποίηση οργανωσιακών και ατομικών παραγόντων, το μοντέλο επιχειρεί να διερευνήσει τα στοιχεία που συνδέονται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και τους παράγοντες που ενδέχεται να βοηθούν στη μείωση της.

Στο πλαίσιο αυτό, το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας αξιοποιείται για την ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων, εργασιακών πόρων, ψυχολογικής ανθεκτικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, το ερευνητικό μοντέλο βασίζεται στη θεωρητική παραδοχή ότι οι εργασιακές απαιτήσεις ενδέχεται να αυξάνουν τον κίνδυνο εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ οι εργασιακοί πόροι, η ψυχολογική ανθεκτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να λειτουργήσουν ως προστατευτικοί παράγοντες, ενισχύοντας την ευημερία των εργαζομένων και περιορίζοντας την εκδήλωση του φαινομένου.

2.3 Ψυχολογικοί μηχανισμοί και χαρακτηριστικά της ανθεκτικότητας

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα (resilience) ορίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως ένα δυναμικό εννοιολογικό κατασκεύασμα που υποδηλώνει τη διατήρηση της θετικής προσαρμογής από τα άτομα, παρά τις εμπειρίες σημαντικών αντιξοοτήτων (Luthar et al., 2000). Η ρύθμιση των συναισθημάτων αποτελεί βασικό μηχανισμό της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, καθώς επιτρέπει τον έλεγχο των αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων και τη διατήρηση της λειτουργικότητας σε συνθήκες πίεσης (Gross, 1998). Παράλληλα, η αξιοποίηση θετικών συναισθημάτων συμβάλλει στην ταχύτερη ψυχολογική ανάκαμψη μετά από αρνητικές εμπειρίες, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα του ατόμου (Tugade & Fredrickson, 2004).

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αυτο-αποτελεσματικότητα, δηλαδή η πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς σε συγκεκριμένες απαιτήσεις. Υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας συνδέονται με μεγαλύτερη επιμονή και αποτελεσματικότερη διαχείριση του στρες (Bandura, 1997). Οι στρατηγικές αντιμετώπισης (coping strategies) αποτελούν επίσης κρίσιμο μηχανισμό, καθώς επηρεάζουν τον τρόπο με

τον οποίο το άτομο ανταποκρίνεται σε στρεσογόνες καταστάσεις. Ειδικότερα, οι στρατηγικές εστιασμένες στο πρόβλημα συμβάλλουν στη μείωση της αντιλαμβανόμενης πίεσης μέσω της άμεσης αντιμετώπισης της πηγής του στρες, ενισχύοντας την αποτελεσματική προσαρμογή (Lazarus & Folkman, 1984). Η ανθεκτικότητα επηρεάζεται και από ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Μεταξύ αυτών, η ηλικία φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι νεότεροι εργαζόμενοι διαθέτουν συχνά λιγότερη επαγγελματική εμπειρία και λιγότερο ανεπτυγμένες στρατηγικές διαχείρισης του εργασιακού άγχους. Σύμφωνα με τους Salanova και Llorens (2006), οι νεότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συχνότερα κυνισμό και πρόθεση αποχώρησης από την εργασία.

Οι παραπάνω μηχανισμοί λειτουργούν συνδυαστικά, επιτρέποντας στο άτομο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να διατηρεί τη λειτουργικότητά του σε συνθήκες αυξημένης πίεσης. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η ψυχολογική ανθεκτικότητα εξετάζεται ως ένας προσωπικός προστατευτικός παράγοντας, ο οποίος ενδέχεται να σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου.

2.4 Παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν ερμηνεύεται επαρκώς μέσω ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά απαιτεί την εξέταση δομικών και οργανωσιακών παραγόντων που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον (Bakker & Demerouti, 2007).

2.4.1 Υψηλές Απαιτήσεις Εργασίας

Ένας από τους βασικούς παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας. Οι Bakker et al. (2005) επισημαίνουν ότι οι απαιτήσεις εργασίας περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική, γνωστική ή συναισθηματική προσπάθεια και συνοδεύονται από αυξημένο ψυχολογικό κόστος. Τέτοιες απαιτήσεις είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι χρονικές πιέσεις, η πολυπλοκότητα ρόλων και οι έντονες συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι υψηλές απαιτήσεις συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική εξάντληση, η οποία θεωρείται ο κεντρικός πυρήνας της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001). Όταν οι

απαιτήσεις παραμένουν υψηλές σε βάθος χρόνου, χωρίς επαρκή ανάκαμψη ή υποστήριξη, αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα εξουθένωσης.

2.4.2 Έλλειψη Εργασιακών Πόρων

Εξίσου σημαντικός παράγοντας αποτελεί η απουσία επαρκών εργασιακών πόρων. Σύμφωνα με το Job Demands–Resources (JD–R) Model, οι πόροι εργασίας όπως η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη, η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση, λειτουργούν προστατευτικά έναντι των επιπτώσεων των απαιτήσεων (Demerouti et al., 2001). Σύμφωνα με τους Taris και Schaufeli (2015), οι εργασιακοί πόροι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της επαγγελματικής εμπλοκής και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων. Η έλλειψη επαρκών εργασιακών πόρων έχει συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα αποστασιοποίησης (cynicism) και μείωση της επαγγελματικής εμπλοκής, ενισχύοντας την πορεία προς την επαγγελματική εξουθένωση (Taris & Schaufeli, 2015, pp. 159–162).

Στην έρευνα, οι εργασιακοί πόροι αποτυπώνονται μέσω μεταβλητών που αφορούν την αυτονομία, την ανταμοιβή, την κοινότητα, τη δικαιοσύνη και τις προσωπικές αξίες.

2.4.3 Συνθήκες Εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η επάρκεια του εξοπλισμού, η οργάνωση του εργασιακού χώρου και η γενικότερη ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2007), οι δυσμενείς συνθήκες μπορούν να λειτουργήσουν ως πρόσθετες εργασιακές απαιτήσεις, αυξάνοντας την πιθανότητα εμφάνισης εξάντλησης. Στην παρούσα έρευνα, αυτός ο παράγοντας εξετάζεται μέσω μεταβλητών που αφορούν την καταλληλότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων.

2.4.4 Έλλειψη Δικαιοσύνης και Ανταμοιβής

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη και η επαρκής ανταμοιβή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη διατήρηση της εργασιακής ευημερίας. Η Maslach και ο Leiter (1996) υποστηρίζουν ότι η συστηματική αναντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και

ανταμοιβής, υλικής ή ηθικής, υπονομεύει τη δέσμευση του εργαζομένου και ενισχύει την εμφάνιση κυνισμού. Η έλλειψη δικαιοσύνης στη λήψη αποφάσεων ή στην κατανομή φόρτου εργασίας συνδέεται περαιτέρω με αυξημένα επίπεδα burnout, καθώς διαβρώνει την εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό και μειώνει την αίσθηση νοήματος της εργασίας (Maslach et al., 2001). Ο παράγοντας αυτός εξετάζεται μέσω των μεταβλητών της δικαιοσύνης και της ανταμοιβής, οι οποίες εντάσσονται στους εργασιακούς πόρους.

2.4.5 Σύγκρουση Αξιών και Έλλειψη Νοήματος

Ένας λιγότερο εμφανής αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η σύγκρουση μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι το έργο τους έρχεται σε αντίθεση με τις προσωπικές τους αρχές ή ότι στερείται ουσιαστικού νοήματος, αυξάνεται η πιθανότητα εμφάνισης burnout (Maslach & Leiter, 1996). Η απώλεια νοήματος λειτουργεί ως καταλύτης για την αποστασιοποίηση και τη συναισθηματική απομάκρυνση από την εργασία, επιταχύνοντας τη διαδικασία εξουθένωσης και τελικώς την επιθυμία αποχώρησης. Η συγκεκριμένη διάσταση αποτυπώνεται μέσω μεταβλητών που αφορούν τις προσωπικές αξίες και την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων.

2.5 Πρακτικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς θεωρητικής και εμπειρικής διερεύνησης στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι περισσότερες σύγχρονες προσεγγίσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά αποκλειστικά σε ατομικό επίπεδο.

Αντίθετα, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία ενός πολυεπίπεδου πλαισίου παρεμβάσεων, στο οποίο συνδυάζονται ατομικές στρατηγικές ενδυνάμωσης με οργανωσιακές πρακτικές που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον και τη δομή της εργασίας (Maslach & Leiter, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, θεωρητικά μοντέλα όπως το *Job Demands–Resources*, η Θεωρία Διατήρησης Πόρων και η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού προσφέρουν ερμηνευτικούς μηχανισμούς που εξηγούν πότε και γιατί οι παρεμβάσεις είναι πιθανό να είναι αποτελεσματικές. Η βασική τους συμβολή έγκειται στη μετατόπιση της

έμφασης από την ατομική αντοχή στο στρες προς τη δομή των εργασιακών απαιτήσεων, τη διαθεσιμότητα των εργασιακών πόρων και την ποιότητα της οργανωσιακής υποστήριξης.

Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει συνήθως τις πρακτικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε δύο αλληλοσυμπληρούμενες κατηγορίες: ατομικές παρεμβάσεις και οργανωσιακές παρεμβάσεις (Maslach & Leiter, 2016). Οι ατομικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν πρακτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση των ψυχολογικών πόρων του εργαζομένου, όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης στρες, η ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας και η βελτίωση της αυτορρύθμισης. Αν και οι παρεμβάσεις αυτές έχουν δείξει θετικές επιδράσεις στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης, η αποτελεσματικότητά τους θεωρείται συχνά περιορισμένη όταν εφαρμόζονται αποκομμένα από το ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο (Taris & Schaufeli, 2015).

Αντίθετα, οι οργανωσιακές παρεμβάσεις θεωρούνται, σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, περισσότερο αποτελεσματικές για τη μακροπρόθεσμη πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επισημαίνεται επίσης ότι παρεμβάσεις που αφορούν τον ανασχεδιασμό της εργασίας, τη σαφήνεια ρόλων, τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενίσχυση της υποστήριξης από τη διοίκηση και τη δικαιότερη κατανομή των απαιτήσεων συνδέονται με σημαντική μείωση των επιπέδων εξουθένωσης (Bakker et al., 2023). Στο πλαίσιο αυτό, η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης νοείται ως συλλογική και συστημική διαδικασία, η οποία προϋποθέτει ενεργή συμμετοχή της διοίκησης και θεσμική δέσμευση.

Επομένως, η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης αντιμετωπίζεται όχι μόνο ως ευθύνη του ατόμου, αλλά ως οργανωσιακή πρόκληση στρατηγικής σημασίας, με άμεσες επιπτώσεις στην απόδοση, τη βιωσιμότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα σε κλάδους ανθρώπινης εργασίας υψηλής έντασης, όπως ο ξενοδοχειακός τομέας, όπου η ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της φιλοξενίας.

2.6 Η επαγγελματική εξουθένωση στις ξενοδοχειακές μονάδες

Στις ξενοδοχειακές μονάδες, η επαγγελματική εξουθένωση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τη συνεχή διαθεσιμότητα, την ψυχολογική ανθεκτικότητα και τη λειτουργική απόδοση του

ανθρώπινου δυναμικού. Ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στην ελληνική πραγματικότητα, αφορά την έντονη επιβάρυνση της εργασίας κατά τις περιόδους αυξημένης ζήτησης. Πρωτογενείς έρευνες στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα καταγράφουν επαναλαμβανόμενες ελλείψεις εργατικού δυναμικού κατά την τουριστική αιχμή, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένο φόρτο εργασίας, εντατικοποίηση ρόλων και περιορισμό του χρόνου ανάπαυσης για τους εργαζομένους (INΣETE, 2022· INΣETE, 2023).

Η εποχική απασχόληση, η οποία αποτελεί συχνό χαρακτηριστικό γνώρισμα του τουριστικού τομέα, συνδέεται με αυξημένη εργασιακή αβεβαιότητα και ένταση εργασίας κατά τις περιόδους υψηλής ζήτησης. Σύμφωνα με τους Belias et al. (2022), οι εποχικά απασχολούμενοι εργαζόμενοι εμφανίζουν συχνότερα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η μορφή της απασχόλησης μπορεί να λειτουργήσει ως επιβαρυντικός παράγοντας για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στον ξενοδοχειακό κλάδο επηρεάζεται και από ποιοτικά χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Εμπειρικά δεδομένα από τον τουριστικό τομέα δείχνουν ότι περίοδοι οργανωσιακών αλλαγών, αναδιαρθρώσεων ή πολιτισμικών μεταβάσεων μπορούν να αυξήσουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδίως όταν συνοδεύονται από αβεβαιότητα, περιορισμένη πληροφόρηση και μειωμένη δυνατότητα νοηματοδότησης της εργασιακής εμπειρίας (Katsaros, 2025).

Ιδιαίτερα ευάλωτη ομάδα θεωρούνται οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής (π.χ. προσωπικό υποδοχής και επισιτισμού), καθώς εκτίθενται καθημερινά σε συνθήκες έντονης χρονικής πίεσης, αυξημένων απαιτήσεων ποιότητας και συνεχούς διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Η σχετική βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι αυξημένες συναισθηματικές απαιτήσεις και οι δύσκολες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και συναισθηματικής επιβάρυνσης (Dormann & Zapf, 2004; Abubakar et al., 2022).

Έναν επιπλέον μηχανισμό που εξηγεί την αυξημένη ευαλωτότητα των εργαζομένων πρώτης γραμμής αποτελεί η συναισθηματική εργασία (*emotional labor*), δηλαδή η απαίτηση ρύθμισης και έκφρασης κατάλληλων συναισθημάτων ανεξαρτήτως της εσωτερικής συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου. Στο πλαίσιο ξενοδοχειακών θέσεων με έντονη επαφή με τον πελάτη, έχει βρεθεί ότι οι στρατηγικές συναισθηματικής εργασίας, σε συνδυασμό με ατομικούς και οργανωσιακούς πόρους, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη

και η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη, σχετίζονται τόσο με τα επίπεδα burnout όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση (Lee & Ok, 2012).

Όσον αφορά θέσεις αυξημένης ευθύνης, οι Wiyono et al. (2024) αναφέρουν ότι οι Γενικοί Διευθυντές, μάνατζερ και προϊστάμενοι στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων τεσσάρων και πέντε αστέρων εμφανίζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η επαγγελματική εξουθένωση σε αυτές τις ηγετικές θέσεις εκδηλώνεται κυρίως μέσω συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και μειωμένης αίσθησης προσωπικής επίτευξης.

Αντίστοιχα, αυξημένες πιέσεις αντιμετωπίζει και το προσωπικό υποστήριξης που απασχολείται σε τμήματα *back-of-house*, όπως η κουζίνα και η συντήρηση, παρότι οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν περιορισμένη άμεση επαφή με τους πελάτες. Οι απαιτητικές βάρδιες, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και οι έντονες λειτουργικές απαιτήσεις φαίνεται να συμβάλλουν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης και αυξημένης ψυχολογικής επιβάρυνσης στους εργαζομένους αυτούς (Tibebu et al., 2021).

Επιπλέον, εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα αυξημένες πιέσεις λόγω των υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης και των προσδοκιών για υψηλή παροχή υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το προσωπικό στον τομέα των τροφίμων και ποτών (F&B) θεωρείται ιδιαίτερα ευάλωτο στην επαγγελματική εξουθένωση λόγω της ανάγκης να διατηρεί μια πιο θετική εικόνα μπροστά στους πελάτες ανεξάρτητα από την προσωπική του συναισθηματική κατάσταση (Hadi et al., 2024).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε τους βασικούς θεωρητικούς και εμπειρικούς άξονες της παρούσας μελέτης και αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση του ερευνητικού μοντέλου που παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός και ερευνητικό μοντέλο

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η παρούσα έρευνα διερευνά την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, εξετάζοντας τη συμβολή ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων στην εμφάνιση και την αντιμετώπισή της.

Πίνακας 1. Μοντέλο έρευνας

Κατηγορία	Μεταβλητές
Εξαρτημένη μεταβλητή	Burnout
Ατομικοί παράγοντες	Ψυχολογική ανθεκτικότητα, εργασιακή ικανοποίηση
Εργασιακές απαιτήσεις	Φόρτος εργασίας, συνθήκες εργασίας
Εργασιακοί πόροι	Αυτονομία, ανταμοιβή, κοινότητα, δικαιοσύνη, προσωπικές αξίες
Συμπληρωματικές διερευνήσεις	Υποστηρικτικές στρατηγικές και δημογραφικά χαρακτηριστικά

3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική βιβλιογραφία, διαμορφώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητικό Ερώτημα 1. Ποια είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο;

Υπόθεση 1

H0₁: Οι απαντήσεις των εργαζομένων δεν διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά από την τιμή αναφοράς της κλίμακας.

H1₁: Οι απαντήσεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά από την τιμή αναφοράς της κλίμακας.

Ερευνητικό Ερώτημα 2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ ατομικών παραγόντων (ανθεκτικότητα, εργασιακή ικανοποίηση) και της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Υπόθεση 2

H0₂: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ανθεκτικότητας και επαγγελματικής εξουθένωσης.

H1₂: Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ανθεκτικότητας και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υπόθεση 3

H0₃: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης.

H1₃: Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ερευνητικό Ερώτημα 3^α. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Υπόθεση 4

H0₄: Οι εργασιακές απαιτήσεις δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

H1₄: Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

Ερευνητικό Ερώτημα 3^β. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των εργασιακών πόρων και της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Υπόθεση 5

H0₅: Οι εργασιακοί πόροι δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

H1₅: Οι εργασιακοί πόροι σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

Ερευνητικό Ερώτημα 4. Σε ποιο βαθμό οι υποστηρικτικές στρατηγικές συμβάλλουν στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 5. Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων;

Υπόθεση 6

H0₆: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

H1₆: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

3.3 Σχεδιασμός έρευνας

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς βασίζεται στη συλλογή και στατιστική ανάλυση αριθμητικών δεδομένων που προκύπτουν από τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου. Παράλληλα, πρόκειται για μη πειραματική έρευνα, δεδομένου ότι δεν πραγματοποιήθηκε καμία παρέμβαση ή χειρισμός των υπό εξέταση μεταβλητών, αλλά καταγράφηκαν οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες των συμμετεχόντων στο φυσικό εργασιακό τους περιβάλλον.

Η έρευνα έχει εγκάρσιο (*cross-sectional*) και συγχρονικό σχεδιασμό, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, χωρίς διαχρονική παρακολούθηση των συμμετεχόντων. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα αποτυπώνουν τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο αναπτύχθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Ο συγκεκριμένος ερευνητικός σχεδιασμός κρίθηκε κατάλληλος για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών στο συγκεκριμένο δείγμα.

3.4 Δείγμα και δειγματοληψία

Ο πληθυσμός-στόχος της παρούσας έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Η επιλογή των ξενοδοχείων πραγματοποιήθηκε μέσω στοιχείων που ήταν διαθέσιμα στην ιστοσελίδα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, ενώ η επικοινωνία πραγματοποιήθηκε με τα τμήματα υποδοχής ή/και ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, τα οποία κλήθηκαν να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο στους εργαζομένους τους.

Ως μέθοδος δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας (*convenience sampling*), καθώς στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι που ήταν διαθέσιμοι και αποδέχθηκαν εθελοντικά να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων τριών έως πέντε αστέρων, ώστε να εξασφαλιστεί

η συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Κριτήρια ένταξης στο δείγμα αποτέλεσαν η απασχόληση σε ξενοδοχειακή μονάδα τριών έως πέντε αστέρων, η ηλικία άνω των 18 ετών και η ενεργή εργασιακή σχέση κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από τον Νοέμβριο του 2025 έως τον Απρίλιο του 2026, μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Συνολικά προσεγγίστηκαν περίπου 70 ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 106 εργαζόμενοι από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, όπως η Αττική, η Κρήτη, η Θεσσαλονίκη, τα νησιά του Αιγαίου και η Στερεά Ελλάδα. Όλα τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν ήταν πλήρως συμπληρωμένα και συμπεριλήφθηκαν στη στατιστική ανάλυση.

Παρότι η δειγματοληψία ευκολίας δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού, χρησιμοποιείται ευρέως σε κοινωνικές και οργανωσιακές έρευνες διερευνητικού χαρακτήρα, καθώς διευκολύνει την πρόσβαση σε εξειδικευμένους πληθυσμούς και την αποτελεσματική συλλογή εμπειρικών δεδομένων.

3.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο οργανώθηκε σε τέσσερις θεματικές ενότητες και περιλάμβανε συνολικά 46 ερωτήσεις που αφορούσαν τη μέτρηση των υπό διερεύνηση μεταβλητών, καθώς και 8 ερωτήσεις δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική βιβλιογραφία που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκειμένου να αποτυπωθούν οι βασικές διαστάσεις των μεταβλητών που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 2. Θεωρητική βάση ανά ενότητα

Ενότητα	Θεωρητική βάση
Επαγγελματική εξουθένωση	Maslach et al. (1996), Maslach et al. (2001)
Ψυχολογική ανθεκτικότητα	Luthar et al. (2000), Rees et al. (2015), Hobfoll et al. (2018)
Εργασιακή ικανοποίηση	Deci & Ryan (2000), Maslach et al. (2001)
Εργασιακές απαιτήσεις	Demerouti et al. (2001), Taris & Schaufeli (2015)
Εργασιακοί πόροι (Αυτονομία, Ανταμοιβή, Κοινότητα, Δικαιοσύνη, Αξίες)	Leiter & Maslach (2005), Demerouti et al. (2001), Bakker et al. (2005)
Υποστηρικτικές στρατηγικές	Maslach & Leiter (2016), Bakker & Demerouti (2023)

Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως). Όλες οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν θετικά και, ως εκ τούτου, δεν χρησιμοποιήθηκαν αντίστροφες ερωτήσεις ούτε απαιτήθηκε διαδικασία αντιστροφής βαθμολόγησης (*reverse coding*). Η συγκεκριμένη κλίμακα επιλέχθηκε επειδή χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες, διευκολύνει την αποτύπωση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων και επιτρέπει την αποτελεσματική στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Η πρώτη θεματική ενότητα περιλάμβανε ερωτήματα που αποσκοπούσαν στη μέτρηση των βασικών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ομαδοποιήθηκαν σε επιμέρους υποκλίμακες και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό των αντίστοιχων δεικτών που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

Η δεύτερη θεματική ενότητα αφορούσε τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και περιλάμβανε ερωτήματα σχετικά με τις εργασιακές απαιτήσεις (φόρτος εργασίας, διαχείριση χρόνου και συνθήκες εργασίας), καθώς και τους εργασιακούς πόρους, όπως η αυτονομία, η αναγνώριση και ανταμοιβή, η υποστήριξη από συναδέλφους και προϊστάμενους, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η συμφωνία προσωπικών και οργανωσιακών αξιών. Οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση της σχέσης τους με την επαγγελματική εξουθένωση.

Η τρίτη θεματική ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις που διερευνούσαν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις υποστηρικτικές οργανωσιακές στρατηγικές για την πρόληψη και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι ερωτήσεις αυτές αποσκοπούσαν στην αποτύπωση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι συγκεκριμένες οργανωσιακές παρεμβάσεις μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η τέταρτη θεματική ενότητα περιλάμβανε τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, ο τύπος απασχόλησης, τα έτη προϋπηρεσίας, ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας και η κατηγορία του ξενοδοχείου. Τα στοιχεία αυτά αξιοποιήθηκαν στις συγκριτικές στατιστικές αναλύσεις για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Το παρόν ερευνητικό εργαλείο δεν αποτελεί αυτούσια εφαρμογή ενός υφιστάμενου ψυχομετρικού εργαλείου, όπως το Maslach Burnout Inventory (MBI) ή το Burnout Assessment Tool (BAT). Αντίθετα, σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, αξιοποιώντας θεωρητικές διαστάσεις και ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι επιμέρους ομάδες ερωτήσεων αντιστοιχούν στις βασικές θεωρητικές έννοιες που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η ψυχολογική ανθεκτικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές απαιτήσεις, οι εργασιακοί πόροι και οι υποστηρικτικές οργανωσιακές στρατηγικές, χωρίς να αναπαράγουν αυτούσιο κάποιο συγκεκριμένο ψυχομετρικό εργαλείο.

Η δομή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε με βάση τη συνδυαστική αξιοποίηση των θεωρητικών μοντέλων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ειδικότερα, η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης βασίστηκε κυρίως στο θεωρητικό πλαίσιο της Maslach, ενώ η επιλογή των μεταβλητών που αφορούν τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους στηρίχθηκε στο μοντέλο *Job Demands–Resources (JD–R)*. Παράλληλα, η ένταξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάστηκε από τη Θεωρία Διατήρησης Πόρων (*Conservation of Resources – COR*) και τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (*Self-Determination Theory – SDT*), οι οποίες αναδεικνύουν τη σημασία των προσωπικών και οργανωσιακών πόρων στην προστασία των εργαζομένων από την επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, η επιλογή των μεταβλητών που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον βασίστηκε στο πλαίσιο των *Areas of Worklife*, το οποίο δίνει έμφαση στην αντιστοιχία μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού ως παράγοντα πρόληψης του burnout. Με τον τρόπο αυτό, το ερωτηματολόγιο αποτυπώνει τις βασικές διαστάσεις των θεωρητικών προσεγγίσεων χωρίς να αποτελεί αυτούσια εφαρμογή κάποιου συγκεκριμένου ψυχομετρικού εργαλείου, αλλά ένα ερευνητικό εργαλείο προσαρμοσμένο στους στόχους της παρούσας μελέτης.

3.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεοντολογία

Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*email*) σε τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή υποδοχής ξενοδοχειακών μονάδων, με σκοπό τη διαβίβασή του στους εργαζομένους. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν οι βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της μελέτης και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν από τη διαδικασία οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Επιπλέον, πριν από την έναρξη του ερωτηματολογίου ζητήθηκε η ρητή συναίνεση των συμμετεχόντων μέσω σχετικής δήλωσης ότι είχαν διαβάσει και κατανοήσει τις πληροφορίες της έρευνας και συμφωνούσαν να συμμετάσχουν. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και δεν συλλέχθηκαν στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας και αντιμετωπίστηκαν με εμπιστευτικότητα, σύμφωνα με τις αρχές προστασίας των προσωπικών δεδομένων (GDPR – Κανονισμός ΕΕ 2016/679).

3.7 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Η επιλογή των στατιστικών ελέγχων πραγματοποιήθηκε με βάση το επίπεδο μέτρησης των δεδομένων και τα αποτελέσματα των ελέγχων κανονικότητας. Οι περισσότερες μεταβλητές της έρευνας προέκυψαν από πενταβάθμιες κλίμακες Likert και, για τους σκοπούς της στατιστικής ανάλυσης, αντιμετωπίστηκαν ως διατακτικά δεδομένα. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε απαραίτητος ο έλεγχος της κατανομής των δεδομένων πριν από την εφαρμογή των κατάλληλων στατιστικών μεθόδων.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας με τις δοκιμές Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ($p < 0,05$), γεγονός που οδήγησε στην επιλογή μη παραμετρικών στατιστικών μεθόδων.

Για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman (Spearman's rho), ο οποίος είναι κατάλληλος για διατακτικά δεδομένα και μη κανονικές κατανομές. Για τη διερεύνηση διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων

ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal–Wallis H, καθώς οι μεταβλητές ήταν διατακτικού τύπου και οι ομάδες σύγκρισης περιλάμβαναν περισσότερες από δύο κατηγορίες.

Για το πρώτο ερώτημα εφαρμόστηκε ο έλεγχος One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test με τιμή αναφοράς το 4 της κλίμακας Likert («Συμφωνώ»), προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά από ένα σχετικά υψηλό επίπεδο συμφωνίας.

Για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση μέσω μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων, προκειμένου να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία των υποστηρικτικών στρατηγικών για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στους στατιστικούς ελέγχους υιοθετήθηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$. Επομένως, όταν η τιμή σημαντικότητας (p-value) ήταν μικρότερη από 0,05, η μηδενική υπόθεση απορριπτόταν και το αποτέλεσμα θεωρούνταν στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 3. Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων, υποθέσεων και στατιστικών ελέγχων

Ερευνητικό Ερώτημα	Ερευνητική Υπόθεση	Μεταβλητές	Στατιστικός Έλεγχος	Κριτήριο Απόφασης
ΕΕ1. Ποια είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, της ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο;	H1 Οι απαντήσεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά από την τιμή αναφοράς της κλίμακας.	Δείκτης επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout) Ανθεκτικότητα, Εργασιακή Ικανοποίηση	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	$p < 0,05 \rightarrow$ Απόρριψη H_{01} και αποδοχή H_{11}
ΕΕ2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ ανθεκτικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και	H2: Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ανθεκτικότητας και	Ανθεκτικότητα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Burnout	Συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ)	$p < 0,05 \rightarrow$ Απόρριψη H_{02} ή/και H_{03}

επαγγελματικής εξουθένωσης;	επαγγελματικής εξουθένωσης. H3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης.			
EE3α. Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και επαγγελματικής εξουθένωσης;	H4: Οι εργασιακές απαιτήσεις και οι συνθήκες εργασίας σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.	Φόρτος εργασίας, συνθήκες εργασίας, επαγγελματική εξουθένωση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ)	$p < 0,05 \rightarrow$ Απόρριψη $H0_4$
EE3β. Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων και επαγγελματικής εξουθένωσης;	H5: Οι εργασιακοί πόροι σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.	Αυτονομία, ανταμοιβή, κοινότητα, δικαιοσύνη, αξίες, επαγγελματική εξουθένωση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ)	$p < 0,05 \rightarrow$ Απόρριψη $H0_5$
EE4. Σε ποιο βαθμό οι υποστηρικτικές στρατηγικές συμβάλλουν στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης;		Μεταβλητές στρατηγικών υποστήριξης και burnout	Περιγραφική στατιστική ανάλυση (Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις)	

EE5. Υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά;	H6: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά..	Burnout × φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση εργασίας, προϋπηρεσία κ.ά.	Kruskal–Wallis H	$p < 0,05 \rightarrow$ Απόρριψη H_{06}
--	---	---	------------------	---

Η μεθοδολογική προσέγγιση που παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη βάση για την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση δεδομένων και αποτελεσμάτων

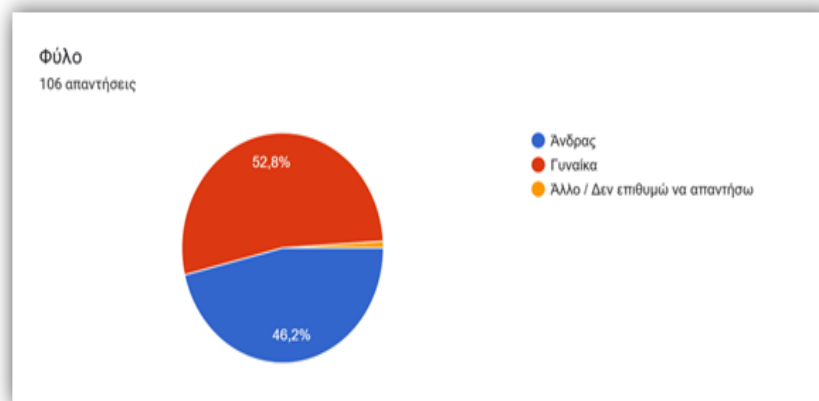
Για την επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τη διανομή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές τεχνικές, με στόχο την αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος και τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού SPSS.

Αρχικά, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική, μέσω της οποίας υπολογίστηκαν βασικά μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς, όπως ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, καθώς και οι ελάχιστες και οι μέγιστες τιμές. Η ανάλυση αυτή αποσκοπούσε στην παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και στην αρχική αποτύπωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκαν οι κατάλληλοι μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να ελεγχθούν οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις.

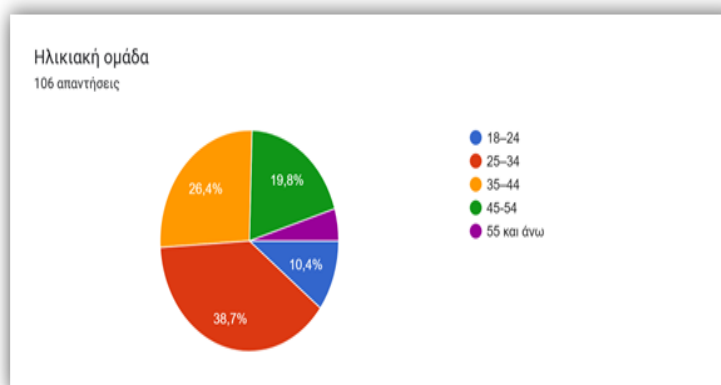
4.1 Αποτελέσματα

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την ακόλουθη σειρά: αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, ακολουθεί η περιγραφική στατιστική των εξεταζόμενων μεταβλητών, στη συνέχεια ο έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και, τέλος, οι επαγωγικοί στατιστικοί έλεγχοι για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και τον έλεγχο των αντίστοιχων υποθέσεων.



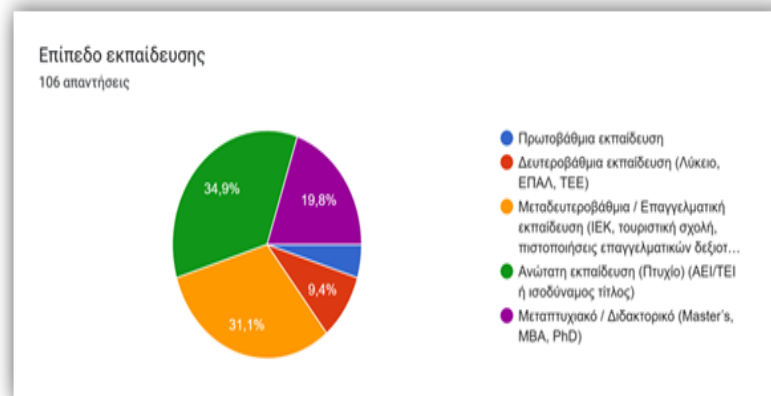
Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων

Το δείγμα αποτελείται από 106 συμμετέχοντες, με τις γυναίκες να αποτελούν την πλειοψηφία σε ποσοστό 52,8%, ενώ οι άνδρες αντιστοιχούν στο 46,2%. Η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι μικρή, γεγονός που δείχνει σχετικά ισορροπημένη εκπροσώπηση στο δείγμα της έρευνας.



Διάγραμμα 2: Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25–34 ετών με ποσοστό 38,7%, γεγονός που δείχνει αυξημένη συμμετοχή νεότερων ενηλίκων στην έρευνα. Ακολουθούν οι ηλικίες 35–44 ετών με 26,4% και 45–54 ετών με 19,8%, παρουσιάζοντας σημαντική εκπροσώπηση μεσαίων ηλικιακών ομάδων. Μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στις ηλικίες 18–24 ετών (10,4%) και 55 ετών και άνω.



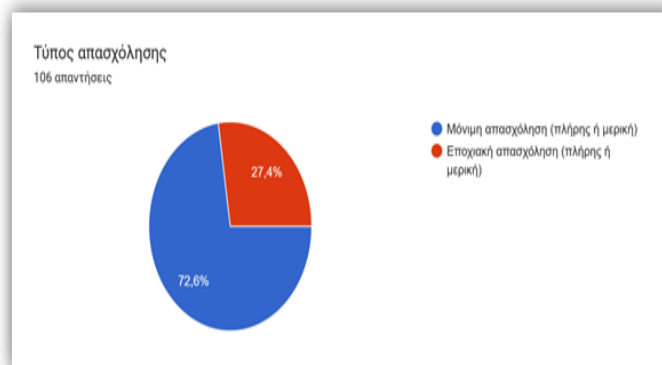
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Η μεγαλύτερη κατηγορία συμμετεχόντων διαθέτει ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) με ποσοστό 34,9%, ενώ σημαντικό ποσοστό καταγράφεται και στη μεταδευτεροβάθμια/επαγγελματική εκπαίδευση (31,1%). Παράλληλα, το 19,8% των ερωτηθέντων κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, γεγονός που δείχνει υψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (9,4%) και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.



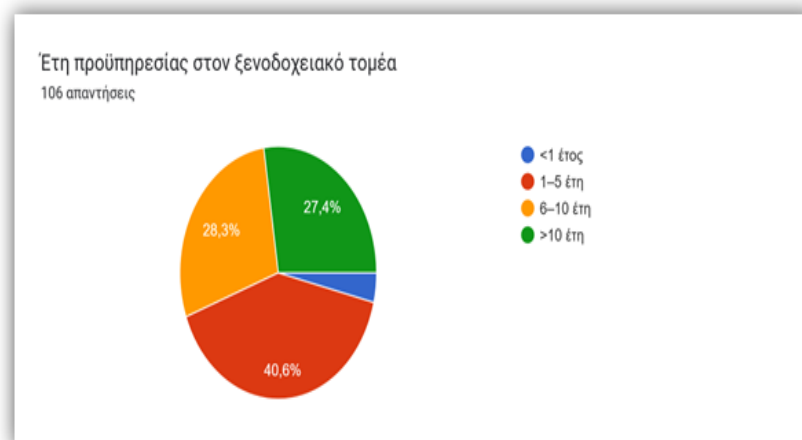
Διάγραμμα 4: Θέσεις εργασίας συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται ως υπάλληλοι πρώτης γραμμής (π.χ. υποδοχή, σέρβις), με ποσοστό 58,5%, γεγονός που δείχνει έντονη εκπροσώπηση εργαζομένων με άμεση επαφή με τους πελάτες. Σημαντικό ποσοστό καταγράφεται επίσης στο διοικητικό/προϊσταμενικό προσωπικό με 36,8%, υποδηλώνοντας συμμετοχή στελεχών και εργαζομένων με αυξημένες αρμοδιότητες. Αντίθετα, μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται στην κατηγορία υποστηρικτικού προσωπικού.



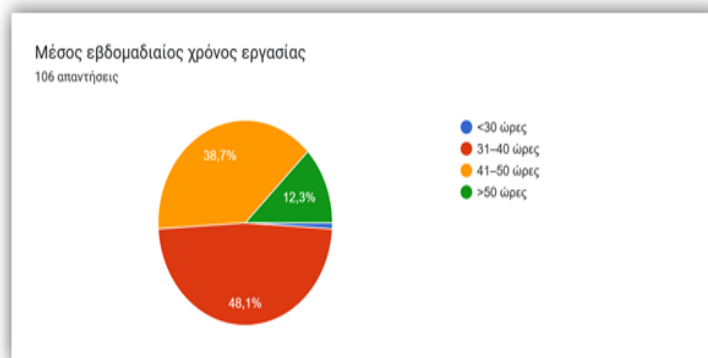
Διάγραμμα 5: Τύπος απασχόλησης συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται με καθεστώς μόνιμης απασχόλησης, καθώς το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 72,6% του δείγματος. Αντίθετα, η εποχική απασχόληση συγκεντρώνει ποσοστό 27,4%, γεγονός που δείχνει μικρότερη αλλά αξιοσημείωτη παρουσία εργαζομένων με προσωρινή εργασιακή σχέση.



Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

Η μεγαλύτερη κατηγορία συμμετεχόντων διαθέτει προϋπηρεσία 1–5 ετών στον ξενοδοχειακό τομέα, με ποσοστό 40,6%, γεγονός που δείχνει αυξημένη παρουσία εργαζομένων με σχετική εμπειρία. Παράλληλα, σημαντικά ποσοστά καταγράφονται στις κατηγορίες 6–10 ετών (28,3%) και άνω των 10 ετών (27,4%), υποδηλώνοντας ότι μεγάλο μέρος του δείγματος διαθέτει πολυετή επαγγελματική εμπειρία. Αντίθετα, πολύ μικρό ποσοστό συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία μικρότερη του ενός έτους, γεγονός που δείχνει περιορισμένη συμμετοχή νεοεισερχόμενων εργαζομένων στον κλάδο.



Διάγραμμα 7: Μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας συμμετεχόντων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται 31–40 ώρες εβδομαδιαίως, με ποσοστό 48,1%, γεγονός που αντανακλά ένα τυπικό πλήρες ωράριο εργασίας. Παράλληλα, σημαντικό ποσοστό εργαζομένων δηλώνει ότι εργάζεται 41–50 ώρες την εβδομάδα (38,7%), στοιχείο που υποδηλώνει αυξημένες επαγγελματικές απαιτήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στις κατηγορίες κάτω των 30 ωρών και άνω των 50 ωρών εβδομαδιαίως, γεγονός που δείχνει περιορισμένη παρουσία ακραίων μορφών ωραρίου εργασίας.



Διάγραμμα 8: Κατηγορία ξενοδοχείων που εργάζονταν οι συμμετέχοντες

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται σε ξενοδοχεία 4 αστέρων, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία αντιστοιχεί στο 40,6% του δείγματος. Ακολουθούν τα ξενοδοχεία 5 αστέρων με ποσοστό 35,8% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων με ποσοστό 23,6%. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα προέρχεται κυρίως από ξενοδοχειακές μονάδες μεσαίας και υψηλής κατηγορίας, με σημαντική συμμετοχή εργαζομένων από ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων.

4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Πίνακας 4. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Συναισθηματική Εξάντληση»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.*	Τ.Α.
	%						
Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	2,8	10,4	22,6	41,5	22,6	3,71	1,02
Μπορώ να διαχειρίζομαι την πίεση της Εργασίας χωρίς να εξαντλούμαι ψυχικά.	5,7	24,5	34,0	25,5	10,4	3,10	1,07
Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αντοχές.	8,5	17,0	26,4	33,0	15,1	3,29	1,17

*Μ.Ο.= αριθμητικός μέσος, Τ.Α=Τυπική απόκλιση

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν σχετικά θετική εικόνα ως προς την ενεργητικότητα και την αντοχή τους στην εργασία. Ειδικότερα, η πλειονότητα δηλώνει ότι διαθέτει αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας (64,1% θετικές απαντήσεις, Μ.Ο.=3,71). Ωστόσο, πιο συγκρατημένες εμφανίζονται οι απαντήσεις σχετικά με τη διαχείριση της εργασιακής πίεσης και την ισορροπία μεταξύ φόρτου εργασίας και προσωπικών αντοχών, όπου παρατηρούνται αυξημένα ποσοστά ουδέτερων και αρνητικών απαντήσεων. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι, παρότι οι εργαζόμενοι διατηρούν ικανοποιητικά επίπεδα λειτουργικότητας, ένα μέρος τους φαίνεται να βιώνει ψυχική

επιβάρυνση και δυσκολία στη διατήρηση ισορροπίας απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας.

Πίνακας 5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Σύνδεση με την Εργασία»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Κρατώ το ενδιαφέρον μου ζωντανό για τα καθήκοντά μου.	3,8	12,3	29,2	34,9	19,8	3,55	1,06
Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.	2,8	18,9	20,8	27,4	30,2	3,63	1,18
Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες μου.	3,8	5,7	16,0	46,2	28,3	3,90	1,00

Τα αποτελέσματα δείχνουν γενικά θετική στάση των συμμετεχόντων απέναντι στην εργασία τους και στις καθημερινές επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα δηλώνει ότι διατηρεί θετική στάση απέναντι στις ευθύνες της εργασίας (74,5% θετικές απαντήσεις, Μ.Ο.=3,90), γεγονός που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής προσαρμογής και αισιοδοξίας. Παράλληλα, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες αναφέρουν ότι διατηρούν ζωντανό το ενδιαφέρον τους για τα καθήκοντά τους και αισθάνονται συνδεδεμένοι με την εργασία τους, βρίσκοντας νόημα σε όσα κάνουν. Ωστόσο, καταγράφονται και αρκετές ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις, στοιχείο που δείχνει ότι ένα μέρος των εργαζομένων εμφανίζει μειωμένη εργασιακή σύνδεση ή ψυχική αποστασιοποίηση.

Πίνακας 6. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Επαγγελματική Επίτευξη»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Αισθάνομαι ότι είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου.	0,9	0,0	8,5	45,3	45,3	4,34	0,72
Νιώθω ότι πετυχαίνω τους στόχους που μου ανατίθενται.	0,9	0,9	13,2	44,3	40,6	4,23	0,78

Τα αποτελέσματα δείχνουν πολύ υψηλά επίπεδα επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και επίτευξης στόχων. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αισθάνεται αποτελεσματική στην εργασία της, καθώς το 90,6% απάντησε «Συμφωνώ» ή «Συμφωνώ απόλυτα» (Μ.Ο.=4,34, Τ.Α.=0,72). Αντίστοιχα, ιδιαίτερα υψηλό είναι και το ποσοστό όσων θεωρούν ότι πετυχαίνουν τους στόχους που τους ανατίθενται (84,9% θετικές απαντήσεις, Μ.Ο.=4,23, Τ.Α.=0,78). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν αυξημένη επαγγελματική αυτοπεποίθηση, αίσθημα ικανότητας και θετική αξιολόγηση της προσωπικής εργασιακής απόδοσης.

Πίνακας 7. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Ανθεκτικότητα»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα μετά από απαιτητικές ή στρεσογόνες ημέρες.	3,8	17,9	34,0	23,6	20,8	3,40	1,12

Καταφέρνω να παραμένω ψύχραιμος/η και συγκεντρωμένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης.	0,9	7,5	23,6	43,4	24,5	3,83	0,92
Προσαρμόζομαι αποτελεσματικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου.	0,9	1,9	21,7	44,3	31,1	4,03	0,83

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν σχετικά υψηλά επίπεδα προσαρμοστικότητας και διαχείρισης επαγγελματικής πίεσης. Ειδικότερα, η πλειονότητα δηλώνει ότι μπορεί να παραμένει ψύχραιμη και συγκεντρωμένη ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης (67,9% θετικές απαντήσεις, M.O.=3,83), ενώ ακόμη υψηλότερα ποσοστά καταγράφονται ως προς την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας (75,4% θετικές απαντήσεις, M.O.=4,03). Αντίθετα, πιο συγκεντρωμένες εμφανίζονται οι απαντήσεις σχετικά με την ταχύτητα ανάκαμψης μετά από στρεσογόνες ημέρες, όπου παρατηρείται μεγαλύτερο ποσοστό ουδέτερων και αρνητικών απαντήσεων (M.O.=3,40).

Τέλος, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ικανοποιητική επαγγελματική ανθεκτικότητα, αν και η ψυχική αποκατάσταση μετά από έντονη πίεση φαίνεται να αποτελεί πιο απαιτητική διαδικασία.

Πίνακας 8. Περιγραφική στατιστική ανάλυση της διάστασης «Ικανοποίηση από την Εργασία»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Νιώθω ικανοποιημένος/η από την καθημερινή	1,9	4,7	17,0	36,8	39,6	4,08	0,96

εργασία που προσφέρω.							
Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα.	4,7	9,4	22,6	32,1	31,1	3,75	1,14
Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό.	5,7	11,3	16,0	33,0	34,0	3,78	1,20

Τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και θετικής αντίληψης για το περιεχόμενο της εργασίας. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ικανοποιημένη από την καθημερινή εργασία που προσφέρει (76,4% θετικές απαντήσεις, Μ.Ο.=4,08), γεγονός που υποδηλώνει θετική αξιολόγηση της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Παράλληλα, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εργασία τους έχει ουσιαστικό νόημα και σημασία, ενώ αντίστοιχα θετική εμφανίζεται και η συνολική αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό. Ωστόσο, καταγράφεται και ένα μικρότερο ποσοστό ουδέτερων ή αρνητικών απαντήσεων, στοιχείο που δείχνει ότι η εργασιακή εμπειρία δεν βιώνεται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 9. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Εργασιακό Φορτίο και Διαχείριση Χρόνου»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Ο φόρτος εργασίας μου είναι συνήθως σε λογικά επίπεδα.	7,5	24,5	26,4	29,2	12,3	3,14	1,15
Μπορώ να ολοκληρώνω τις	2,8	15,1	19,8	31,1	31,1	3,73	1,14

υποχρεώσεις μου μέσα στο προβλεπόμενο ωράριο.							
Νιώθω ότι έχω αρκετό χρόνο για να εκτελώ σωστά τα καθήκοντά μου.	5,7	17,0	20,8	35,8	20,8	3,49	1,16
Διατηρώ καλή ισορροπία με την προσωπική μου ζωή παρά τον φόρτο εργασίας.	11,3	21,7	22,6	29,2	15,1	3,15	1,25

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν σχετικά μέτρια ικανοποίηση ως προς τον φόρτο εργασίας και την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Ειδικότερα, οι απαντήσεις σχετικά με το αν ο φόρτος εργασίας βρίσκεται σε λογικά επίπεδα παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά και αρκετές ουδέτερες ή αρνητικές τοποθετήσεις (Μ.Ο.=3,14). Αντίθετα, πιο θετικές εμφανίζονται οι απαντήσεις ως προς την ικανότητα ολοκλήρωσης των υποχρεώσεων μέσα στο προβλεπόμενο ωράριο (62,2% θετικές απαντήσεις, Μ.Ο.=3,73). Παράλληλα, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν ότι διαθέτουν αρκετό χρόνο για να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους, ενώ πιο επιφυλακτικές είναι οι απόψεις σχετικά με τη διατήρηση ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική ζωή και τον φόρτο εργασίας. Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι, παρότι οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας, η πίεση και η ισορροπία προσωπικής ζωής εξακολουθούν να αποτελούν ζητήματα προβληματισμού.

Πίνακας 10. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Έλεγχος και Αυτονομία στη Εργασία»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						

Έχω την ελευθερία να αποφασίζω πώς θα οργανώσω την εργασία μου.	5,7	13,2	17,0	36,8	27,4	3,67	1,18
Νιώθω ότι εμπιστεύονται την κρίση μου στις επαγγελματικές αποφάσεις.	2,8	8,5	17,9	42,5	28,3	3,85	1,02
Μπορώ να επιλέγω τον τρόπο που θα επιτύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	3,8	17,9	17,0	37,7	23,6	3,59	1,14

Τα αποτελέσματα δείχνουν σχετικά υψηλά επίπεδα αυτονομίας και εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι διαθέτει ελευθερία ως προς τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας της, ενώ αρκετοί θεωρούν ότι μπορούν να επιλέγουν τον τρόπο επίτευξης των επαγγελματικών τους στόχων. Ακόμη πιο θετικές εμφανίζονται οι απαντήσεις σχετικά με την εμπιστοσύνη που δέχονται στις επαγγελματικές αποφάσεις, καθώς το 70,8% απάντησε «Συμφωνώ» ή «Συμφωνώ απόλυτα» (Μ.Ο.=3,85). Τέλος, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως διαθέτουν έναν ικανοποιητικό βαθμό αυτονομίας και επαγγελματικής αναγνώρισης μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 11. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Αναγνώριση και Ανταμοιβή»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου εκτιμώνται από τη	11,3	12,3	21,7	30,2	24,5	3,44	1,30

διοίκηση ή τους προϊσταμένους μου.							
Νιώθω ότι λαμβάνω δίκαιη ανταμοιβή για τη Εργασία που προσφέρω.	17,0	24,5	23,6	22,6	12,3	2,89	1,28
Οι επιτυχίες μου αναγνωρίζονται από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους μου.	5,7	12,3	25,5	34,0	22,6	3,56	1,14

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης ως προς την αναγνώριση και την ανταμοιβή που λαμβάνουν στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους, ενώ αντίστοιχα θετικές εμφανίζονται και οι απαντήσεις σχετικά με την αναγνώριση των επιτυχιών τους από συναδέλφους και προϊσταμένους. Ωστόσο, πιο αρνητική είναι η εικόνα σχετικά με τη δίκαιη ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρουν, καθώς σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων εκφράζει διαφωνία ή ουδέτερη στάση (Μ.Ο.=2,89). Τα ευρήματα δείχνουν ότι η αναγνώριση φαίνεται να λειτουργεί σε ικανοποιητικό βαθμό, όμως η αντίληψη περί δίκαιης ανταμοιβής αποτελεί πιο αδύναμο σημείο της εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 12. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Η Κοινότητα στον Εργασιακό Χώρο»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Δέχομαι βοήθεια και υποστήριξη από τους συναδέλφους μου όταν τη χρειάζομαι.	0,9	9,4	24,5	34,0	31,1	3,85	1,00

Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην ομάδα μου.	2,8	9,4	25,5	33,0	29,2	3,76	1,07
Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική και προσωπική μου ευημερία.	12,3	10,4	21,7	22,6	33,0	3,54	1,37

Τα αποτελέσματα δείχνουν γενικά θετική εικόνα ως προς τις σχέσεις συνεργασίας και υποστήριξης στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι λαμβάνει βοήθεια και υποστήριξη από τους συναδέλφους όταν τη χρειάζεται, ενώ αντίστοιχα θετικές εμφανίζονται και οι απόψεις σχετικά με το πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα εργασίας. Παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική και προσωπική τους ευημερία, αν και σε αυτή τη μεταβλητή καταγράφεται μεγαλύτερη διασπορά απαντήσεων και υψηλότερα ποσοστά αρνητικών τοποθετήσεων (Τ.Α.=1,37). Τέλος, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας και κοινωνικής υποστήριξης, χωρίς όμως αυτό να βιώνεται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 13. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Δικαιοσύνη στον Οργανισμό»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Οι αποφάσεις στον οργανισμό λαμβάνονται με δίκαιο τρόπο.	8,5	17,9	26,4	27,4	19,8	3,32	1,22
Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης	6,6	22,6	19,8	29,2	21,7	3,37	1,24

και εργαζομένων είναι ανοιχτή και ειλικρινής.							
Οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι διαφανείς και κατανοητές.	6,6	18,9	29,2	24,5	20,8	3,34	1,19

Τα αποτελέσματα δείχνουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με τη δικαιοσύνη, την επικοινωνία και τη διαφάνεια μέσα στον οργανισμό. Ειδικότερα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες διατηρούν θετική αλλά όχι απόλυτα ισχυρή στάση ως προς το αν οι αποφάσεις λαμβάνονται με δίκαιο τρόπο και αν οι διαδικασίες είναι διαφανείς και κατανοητές. Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, όπου συνυπάρχουν θετικές αλλά και αρκετές ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι, παρότι υπάρχει σε γενικές γραμμές ικανοποιητική αντίληψη για τη λειτουργία του οργανισμού, εξακολουθούν να καταγράφονται προβληματισμοί σχετικά με τη διαφάνεια, την επικοινωνία και τη δικαιοσύνη στις οργανωσιακές διαδικασίες.

Πίνακας 14. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Αξίες, Νόημα και Ταύτιση με την Εργασία»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Θεωρώ ότι η εργασία μου έχει νόημα και συνδέεται με τις προσωπικές μου αξίες.	6,6	15,1	24,5	36,8	17,0	3,42	1,14

Νιώθω ότι ο οργανισμός μου προάγει αξίες που με εκφράζουν.	8,5	9,4	29,2	36,8	16,0	3,42	1,13
Είμαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτήν την επιχείρηση.	6,6	9,4	28,3	31,1	24,5	3,58	1,15

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες διατηρούν σχετικά θετική στάση απέναντι στη σύνδεση της εργασίας τους με προσωπικές αξίες και με την ταύτισή τους με τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι η εργασία τους έχει νόημα και συνδέεται με τις προσωπικές τους αξίες, ενώ αντίστοιχα θετικές εμφανίζονται και οι απόψεις σχετικά με το αν ο οργανισμός προάγει αξίες που τους εκφράζουν. Παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι δηλώνουν υπερήφανοι που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, γεγονός που αναδεικνύει ικανοποιητικό επίπεδο οργανωσιακής ταύτισης. Ωστόσο, τα σχετικά υψηλά ποσοστά ουδέτερων απαντήσεων δείχνουν ότι η σύνδεση με τις αξίες και η συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό δεν βιώνονται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 15. Περιγραφική στατιστική ανάλυση του παράγοντα «Συνθήκες Εργασίας»

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
Οι φυσικές συνθήκες του χώρου εργασίας (θόρυβος, θερμοκρασία, καθαριότητα) είναι κατάλληλες για την εργασία μου.	5,7	10,4	18,9	33,0	32,1	3,75	1,18

Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιώ διευκολύνει τις καθημερινές μου εργασίες.	5,7	7,5	22,6	39,6	24,5	3,70	1,10
Οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας με κάνουν να αισθάνομαι προστατευμένος/η.	2,8	9,4	14,2	35,8	37,7	3,96	1,08
Ο χώρος εργασίας είναι οργανωμένος με τρόπο που μειώνει την ακαταστασία και την ένταση.	8,5	13,2	17,9	34,9	25,5	3,56	1,24

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν θετική αξιολόγηση των φυσικών συνθηκών και της οργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι φυσικές συνθήκες του χώρου εργασίας, όπως ο θόρυβος, η θερμοκρασία και η καθαριότητα, είναι κατάλληλες για την εργασία τους. Παράλληλα, ιδιαίτερα θετική εμφανίζεται η άποψη σχετικά με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, καθώς η πλειονότητα δηλώνει ότι αισθάνεται προστατευμένη μέσα στον χώρο εργασίας (Μ.Ο.=3,96). Θετικές είναι επίσης οι αξιολογήσεις για τον εξοπλισμό και την οργάνωση του χώρου εργασίας, αν και καταγράφονται και ορισμένες ουδέτερες ή αρνητικές τοποθετήσεις. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον ως σχετικά ασφαλές, λειτουργικό και υποστηρικτικό για την καθημερινή τους εργασία.

4.2.1 Έλεγχος εσωτερικής συνοχής

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως στην ποσοτική έρευνα για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής ενός ερευνητικού εργαλείου. Ο δείκτης αυτός εξετάζει κατά πόσο οι επιμέρους ερωτήσεις μιας κλίμακας μετρούν την ίδια θεωρητική έννοια και παρουσιάζουν μεταξύ τους συνέπεια. Οι τιμές του Cronbach's Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1, με τιμές άνω του 0,70 να θεωρούνται γενικά αποδεκτές για την αξιοπιστία μιας κλίμακας, ενώ υψηλότερες τιμές

υποδηλώνουν μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Στην παρούσα έρευνα, ο έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις των επιμέρους θεματικών ενοτήτων παρουσιάζουν ικανοποιητικό βαθμό συνοχής και μπορούν να αξιοποιηθούν με ασφάλεια στη στατιστική ανάλυση.

Πίνακας 16. Έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου (Cronbach's Alpha)

Υποκλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha	Ερμηνεία
1Α. Συναισθηματική Εξάντληση	3	0,824	Πολύ καλή αξιοπιστία
1Β. Σύνδεση με την Εργασία	3	0,854	Πολύ καλή αξιοπιστία
1Γ. Επαγγελματική Επίτευξη	2	0,741	Αποδεκτή αξιοπιστία
1Δ. Ανθεκτικότητα	3	0,729	Αποδεκτή αξιοπιστία
1Ε. Ικανοποίηση από την Εργασία	3	0,747	Αποδεκτή αξιοπιστία
2Α. Εργασιακό Φορτίο και Διαχείριση Χρόνου	4	0,844	Πολύ καλή αξιοπιστία
2Β. Έλεγχος και Αυτονομία στη Εργασία	3	0,784	Ικανοποιητική αξιοπιστία
2Γ. Αναγνώριση και Ανταμοιβή	3	0,815	Πολύ καλή αξιοπιστία
2Δ. Η Κοινότητα στον Εργασιακό Χώρο	3	0,839	Πολύ καλή αξιοπιστία
2Ε. Δικαιοσύνη στον Οργανισμό	3	0,928	Εξαιρετική αξιοπιστία
2Ζ. Αξίες, Νόημα και Ταύτιση με την Εργασία	3	0,882	Πολύ καλή αξιοπιστία
2Η. Συνθήκες Εργασίας	4	0,900	Εξαιρετική αξιοπιστία

3Α. Υποστηρικτικές Στρατηγικές για τη Μείωση του Burnout	9	0,808	Πολύ καλή αξιοπιστία
--	---	-------	----------------------

Κριτήρια ερμηνείας: $\alpha < 0,60$ = χαμηλή αξιοπιστία, $0,60-0,69$ = οριακά αποδεκτή, $0,70-0,79$ = αποδεκτή/ικανοποιητική, $0,80-0,89$ = πολύ καλή, $\geq 0,90$ = εξαιρετική αξιοπιστία.

Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνοχής με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha ανά υποκλίμακα. Η ανάλυση έδειξε ότι όλες οι υποκλίμακες παρουσίασαν τιμές μεγαλύτερες από 0,70, γεγονός που φανερώνει αποδεκτή έως εξαιρετική αξιοπιστία.

Ειδικότερα, οι υψηλότερες τιμές αξιοπιστίας καταγράφηκαν στις υποκλίμακες «Δικαιοσύνη στον Οργανισμό» ($\alpha = 0,928$) και «Συνθήκες Εργασίας» ($\alpha = 0,900$), οι οποίες παρουσίασαν εξαιρετική εσωτερική συνοχή. Πολύ υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας εμφάνισαν επίσης οι υποκλίμακες «Σύνδεση με την Εργασία» ($\alpha = 0,854$), «Εργασιακό Φορτίο και Διαχείριση Χρόνου» ($\alpha = 0,844$), «Η Κοινότητα στον Εργασιακό Χώρο» ($\alpha = 0,839$), «Συναισθηματική Εξάντληση» ($\alpha = 0,824$), «Αναγνώριση και Ανταμοιβή» ($\alpha = 0,815$) και «Υποστηρικτικές Στρατηγικές για τη Μείωση του Burnout» ($\alpha = 0,808$). Οι υπόλοιπες υποκλίμακες, δηλαδή η «Επαγγελματική Επίτευξη» ($\alpha = 0,741$), η «Ικανοποίηση από την Εργασία» ($\alpha = 0,747$), η «Ανθεκτικότητα» ($\alpha = 0,729$) και ο «Έλεγχος και Αυτονομία στη Εργασία» ($\alpha = 0,784$), παρουσίασαν επίσης ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας, καθώς οι τιμές τους υπερβαίνουν το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,70.

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι οι επιμέρους υποκλίμακες του ερωτηματολογίου διαθέτουν επαρκή έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ασφάλεια για τη διερεύνηση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, των εργασιακών παραγόντων και των προτεινόμενων παρεμβάσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

4.2.2 Έλεγχος κανονικότητας

Ο έλεγχος κανονικότητας μέσω των δοκιμασιών Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk έδειξε ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ($p < 0,05$). Ως εκ τούτου, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση κανονικότητας. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο λόγω της φύσης των δεδομένων Likert, και για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι για την περαιτέρω ανάλυση.

4.3 Επαγωγική ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων μέσω στατιστικών ελέγχων

4.3.1 Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Ανθεκτικότητας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test. Η επιλογή του συγκεκριμένου ελέγχου πραγματοποιήθηκε επειδή οι μεταβλητές της έρευνας προέρχονται από πενταβάθμια κλίμακα Likert και, σύμφωνα με τους ελέγχους κανονικότητας Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk, δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε καταλληλότερη η χρήση μη παραμετρικού ελέγχου αντί παραμετρικών μεθόδων. Ως τιμή αναφοράς επιλέχθηκε η τιμή 4, η οποία αντιστοιχεί στην απάντηση «Συμφωνώ» της κλίμακας Likert. Η επιλογή αυτή έγινε προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προσεγγίζουν ένα θετικό επίπεδο συμφωνίας ως προς τις διαστάσεις της ικανοποίησης, της ψυχικής ανθεκτικότητας και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Με τον τρόπο αυτό κατέστη δυνατό να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν επίπεδα που πλησιάζουν μια θετική εργασιακή εμπειρία ή αν αποκλίνουν σημαντικά από αυτή.

Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου One-Sample Wilcoxon για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και ικανοποίησης

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The median of Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,004	Reject the null hypothesis.
2	The median of Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αντοχές. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,000	Reject the null hypothesis.
3	The median of Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,001	Reject the null hypothesis.

4	The median of Νιώθω ότι πετυχαίνω τους στόχους που μου ανατίθενται. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,002	Reject the null hypothesis.
5	The median of Νιώθω ικανοποιημένος/η από την καθημερινή εργασία που προσφέρω. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,329	Retain the null hypothesis.
6	The median of Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα μετά από απαιτητικές ή στρεσογόνες ημέρες. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,000	Reject the null hypothesis.
7	The median of Μπορώ να διαχειρίζομαι την πίεση της Εργασίας χωρίς να εξαντλούμαι ψυχικά. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,000	Reject the null hypothesis.
8	The median of Κρατώ το ενδιαφέρον μου ζωντανό για τα καθήκοντά μου. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,000	Reject the null hypothesis.
9	The median of Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες μου. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,362	Retain the null hypothesis.
10	The median of Αισθάνομαι ότι είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,000	Reject the null hypothesis.
11	The median of Καταφέρνω να παραμένω ψύχραιμος/η και συγκεντρωμένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,056	Retain the null hypothesis.
12	The median of Προσαρμόζομαι αποτελεσματικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,638	Retain the null hypothesis.
13	The median of Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,032	Reject the null hypothesis.
14	The median of Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό. equals 4,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,064	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test δείχνουν ότι για τις περισσότερες μεταβλητές η διάμεσος των απαντήσεων διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή αναφοράς 4 («Συμφωνώ»), καθώς οι τιμές σημαντικότητας ήταν μικρότερες από 0,05. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες δεν έφτασαν σε πλήρες επίπεδο θετικής συμφωνίας σε όλες τις διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας, γεγονός που δείχνει την ύπαρξη ορισμένων στοιχείων πίεσης ή ψυχολογικής επιβάρυνσης. Ωστόσο, σε ορισμένες μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση από την καθημερινή εργασία, η διατήρηση θετικής στάσης, η ψυχραιμία σε συνθήκες πίεσης, η προσαρμοστικότητα και η συνολική εργασιακή εμπειρία, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από την τιμή 4 ($p > 0,05$). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σχετικά θετική στάση και ικανοποιητικό επίπεδο ψυχικής ανθεκτικότητας σε συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασιακής τους ζωής. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν μια μέτρια εικόνα επαγγελματικής εξουθένωσης, χωρίς όμως να καταγράφονται ακραία επίπεδα αρνητικής εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 18. Περιγραφικά στατιστικά των διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης

Μεταβλητή	M.O.
Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	3,7075
Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αντοχές.	3,2925
Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.	3,6321
Νιώθω ότι πετυχαίνω τους στόχους που μου ανατίθενται.	4,2264
Νιώθω ικανοποιημένος/η από την καθημερινή εργασία που προσφέρω.	4,0755
Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα μετά από απαιτητικές ή στρεσογόνες ημέρες.	3,3962
Μπορώ να διαχειρίζομαι την πίεση της Εργασίας χωρίς να εξαντλούμαι ψυχικά.	3,1038
Κρατώ το ενδιαφέρον μου ζωντανό για τα καθήκοντά μου.	3,5472
Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες μου.	3,8962
Αισθάνομαι ότι είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου.	4,3396
Καταφέρνω να παραμένω ψύχραιμος/η και συγκεντρωμένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης.	3,8302
Προσαρμόζομαι αποτελεσματικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου.	4,0283
Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα.	3,7547
Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό.	3,7830

Ο πίνακας περιγραφικών στατιστικών αποτυπώνει διαστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και ευημερίας. Παρά τα υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, εντοπίζονται ενδείξεις ψυχικής επιβάρυνσης και μειωμένης ισορροπίας εργασίας-ζωής.

Η επαγγελματική αποτελεσματικότητα εμφανίζεται υψηλή («αποτελεσματικότητα» $M=4,34$, «επίτευξη στόχων» $M=4,23$, «προσαρμοστικότητα» $M=4,03$), υποδηλώνοντας επαρκή ανταπόκριση στις απαιτήσεις. Παράλληλα, η συναισθηματική σύνδεση και η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα ($M\approx 3,63-3,78$).

Ωστόσο, οι δείκτες διαχείρισης πίεσης ($M=3,10$) και ισορροπίας εργασίας-ζωής ($M=3,29$) είναι χαμηλότεροι, υποδηλώνοντας ψυχική κόπωση. Η εικόνα αυτή συνάδει με χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ η αυξημένη διασπορά υποδηλώνει διαφοροποίηση εμπειριών.

Η ψυχική ανθεκτικότητα εμφανίζεται μέτρια ($M=3,40$), ενώ η διατήρηση ενδιαφέροντος ($M=3,55$) και θετικής στάσης ($M=3,90$) δείχνουν ότι η επαγγελματική δέσμευση παραμένει.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν μέτρια αλλά επαρκή επαγγελματική εξουθένωση, κυρίως σε επίπεδο ψυχικής κόπωσης και διαχείρισης πίεσης, χωρίς απώλεια αποτελεσματικότητας και νοήματος εργασίας.

4.3.2 Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης

Για την απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων Spearman, η οποία έδειξε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ ανθεκτικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης ($p<0,001$).

Πίνακας 19. Πίνακας συσχετίσεων Spearman μεταξύ ανθεκτικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης

			Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές της εργασίας μου.	Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.	Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες μου.	Αισθάνομαι ότι είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου.	Καταφέρνω να παραμένω ψύχραιμος/η και συγκεντρωμένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης.	Προσαρμόζομαι αποτελεσματικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου.	Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα.	Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό.
Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρινομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,707**	,523**	,513**	,328**	,387**	,322**	,448**	,439**
			0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000
		106	106	106	106	106	106	106	106	106
Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αντοχές.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,707**	1,000	,536**	,452**	,369**	,427**	,374**	,479**	,489**
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		106	106	106	106	106	106	106	106	106
Νιώθω συνδεδεμένος/η με	Correlation	,523**	,536**	1,000	,615**	,376**	,418**	,284**	,721**	,665**

την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.	Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημεριν ές ευθύνες μου.	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,513**	,452**	,615**	1,000	,379**	,422**	,435**	,556**	,537**
Αισθάνομ αι ότι είμαι αποτελεσμα τικός/ή στην εργασία μου.	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,328**	,369**	,376**	,379**	1,000	,360**	,569**	,316**	,524**
Καταφέρν ω να παραμένω ψύχραιμος /η και συγκεντρω μένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης.	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,387**	,427**	,418**	,422**	,360**	1,000	,485**	,454**	,471**
Προσαρμό ζομαι αποτελεσμα τικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου.	Correl ation Coeffi cient Sig. (2- tailed) N	,322**	,374**	,284**	,435**	,569**	,485**	1,000	,264**	,395**

Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,448** 0,000 106	,479** 0,000 106	,721** 0,000 106	,556** 0,000 106	,316** 0,001 106	,454** 0,000 106	,264** 0,006 106	1,000 0,000 106	,608** 0,000 106
Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,439** 0,000 106	,489** 0,000 106	,665** 0,000 106	,537** 0,000 106	,524** 0,000 106	,471** 0,000 106	,395** 0,000 106	,608** 0,000 106	1,000 0,000 106

Για την απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ), προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι εξεταζόμενες συσχετίσεις ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές, με επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$ και στις περισσότερες περιπτώσεις $p < 0,001$.

Τέλος, τα αποτελέσματα του ελέγχου υποδεικνύουν ότι η ανθεκτικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, το αίσθημα νοήματος και η ψυχολογική σύνδεση με την εργασία συνδέονται στενά μεταξύ τους. Οι θετικές συσχετίσεις υποδηλώνουν ότι η ανθεκτικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση και η θετική σύνδεση με την εργασία συνδέονται με ευνοϊκότερη εργασιακή εμπειρία και χαμηλότερη ψυχολογική επιβάρυνση.

4.3.3α Σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με την επαγγελματική εξουθένωση

Για τη διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος 3α, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και συνθηκών εργασίας με δείκτες επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 20. Μεταβλητές

Μεταβλητή***	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
M1	1,000									
M2	,707**	1,000								
M3	,523**	,536**	1,000							
M4	,480**	,527**	,373**	1,000						
M5	,326**	,379**	,195*	,511**	1,000					
M6	,438**	,561**	,273**	,613**	,771**	1,000				
M7	,391**	,384**	,296**	,411**	,308**	,344**	1,000			
M8	,436**	,432**	,461**	,399**	,281**	,362**	,606**	1,000		
M9	,361**	,369**	,364**	,352**	,263**	,349**	,613**	,704**	1,000	
M10	,450**	,325**	,313**	,401**	,339**	,370**	,660**	,716**	,688**	1,000

***M1 = Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.

M2 = Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αποτοχές.

M3 = Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.

M4 = Ο φόρτος εργασίας μου είναι συνήθως σε λογικά επίπεδα.

M5 = Μπορώ να ολοκληρώνω τις υποχρεώσεις μου μέσα στο προβλεπόμενο ωράριο.

M6 = Νιώθω ότι έχω αρκετό χρόνο για να εκτελώ σωστά τα καθήκοντά μου.

M7 = Οι φυσικές συνθήκες του χώρου εργασίας είναι κατάλληλες για την εργασία μου.

M8 = Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιώ διευκολύνει τις καθημερινές μου εργασίες.

M9 = Οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας με κάνουν να αισθάνομαι προστατευμένος/η.

M10 = Ο χώρος εργασίας είναι οργανωμένος με τρόπο που μειώνει την ακαταστασία και την ένταση.

Εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων Spearman, η οποία έδειξε ότι ο φόρτος εργασίας και οι συνθήκες εργασίας σχετίζονται σημαντικά με δείκτες επαγγελματικής εξουθένωσης και ανθεκτικότητας ($p < 0,001$).

Ο αντιλαμβανόμενος ως λογικός φόρτος εργασίας συνδέθηκε με υψηλότερη ενεργητικότητα ($\rho = 0,480$), καλύτερη ισορροπία απαιτήσεων–αντοχών ($\rho = 0,527$), ενίσχυση του νοήματος εργασίας ($\rho = 0,373$), καθώς και με την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων εντός ωραρίου ($\rho = 0,511$) και την επάρκεια χρόνου ($\rho = 0,613$).

Η χρονική επάρκεια εμφάνισε ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση με την ολοκλήρωση υποχρεώσεων ($\rho = 0,771$), ενώ συνδέθηκε επίσης με ενεργητικότητα ($\rho = 0,438$) και ισορροπία ($\rho = 0,561$).

Οι φυσικές και οργανωσιακές συνθήκες εργασίας παρουσίασαν θετικές συσχετίσεις με δείκτες ευημερίας: οι φυσικές συνθήκες με ενεργητικότητα ($\rho = 0,391$) και ισορροπία

($\rho=0,384$), ο εξοπλισμός με ενεργητικότητα ($\rho=0,436$), νόημα ($\rho=0,461$) και ισορροπία ($\rho=0,432$), ενώ η υγιεινή και ασφάλεια με ενεργητικότητα ($\rho=0,361$) και ψυχολογική ισορροπία ($\rho=0,369$). Η οργάνωση του χώρου συνδέθηκε με ενεργητικότητα ($\rho=0,450$), αντιλαμβανόμενο φόρτο ($\rho=0,401$), επάρκεια χρόνου ($\rho=0,370$).

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ο διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας, η επάρκεια χρόνου και οι ποιοτικές συνθήκες εργασίας σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

4.3.3β Σχέση των εργασιακών πόρων με την Επαγγελματική Εξουθένωση

Για τη διερεύνηση του ερωτήματος 3β εξετάστηκε η σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων και δεικτών επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω συσχετίσεων Spearman.

Πίνακας 21. Συσχετίσεις *Spearman* μεταξύ εργασιακών πόρων και επαγγελματικής εξουθένωσης

		Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Διατηρώ καλή σωματική αντοχή στον φόρτο εργασίας και στις προσαρμογές μου αντοχής.	Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.	Έχω την ελευθερία να αποφασίζω πώς θα οργανώσω την εργασία μου.	Μπορώ να επηρεάσω τον τρόπο που θα εκπληρώσω τους εργασιακούς μου στόχους.	Όσοι προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της διοίκησης προσαρμόζονται και οι ίδιοι.	Επιτυχίες μου αναγνωρίζονται από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους μου.	Βοήθεια και υποστήριξη από τους συναδέλφους μου όταν τη χρειάζομαι.	Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην ομάδα μου.	Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική μου ευημερία.	Οι αποφάσεις στον οργανισμό λαμβάνονται με δικαιοσύνη.	Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι ανοιχτή και ειλικρινής.	Οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι διαφανείς και κατανοητές.	Θεωρώ ότι η εργασία μου έχει νόημα και συνδέεται με τις προσαρμογές μου.	Βρίσκω υπερέφερα που εργάζομαι σε αυτήν την επιχείρηση.
Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκριθώ	Correlates on Sig. (2-tailed) N	1,000 106	,707 106	,523 106	,343 106	,415 106	,465 106	,364 106	,292 106	,307 106	,318 106	,485 106	,462 106	,373 106	,532 106	,498 106
Νιώθω ότι διατηρώ καλή σωματική αντοχή	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,707 106	1,000 106	,536 106	,412 106	,463 106	,478 106	,423 106	,401 106	,467 106	,387 106	,439 106	,452 106	,424 106	,553 106	,432 106
Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,523 106	,536 106	1,000 106	,382 106	,520 106	,545 106	,541 106	,400 106	,436 106	,475 106	,488 106	,467 106	,416 106	,748 106	,594 106
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω πώς θα	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,343 106	,412 106	,382 106	1,000 106	,705 106	,490 106	,452 106	,335 106	,372 106	,482 106	,430 106	,432 106	,416 106	,515 106	,450 106
Μπορώ να επηρεάσω τον τρόπο που θα εκπληρώσω	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,415 106	,463 106	,520 106	,705 106	1,000 106	,574 106	,522 106	,392 106	,428 106	,454 106	,552 106	,522 106	,519 106	,568 106	,550 106
Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου εκτιμούνται	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,465 106	,478 106	,545 106	,490 106	,574 106	1,000 106	,767 106	,555 106	,574 106	,656 106	,725 106	,688 106	,606 106	,880 106	,740 106
Οι επιτυχίες μου αναγνωρίζονται από τους	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,364 106	,423 106	,541 106	,452 106	,522 106	,767 106	1,000 106	,579 106	,498 106	,616 106	,626 106	,640 106	,543 106	,628 106	,597 106
Δέχομαι βοήθεια και υποστήριξη από τους συναδέλφους	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,292 106	,401 106	,400 106	,335 106	,392 106	,555 106	,579 106	1,000 106	,815 106	,603 106	,550 106	,511 106	,455 106	,548 106	,545 106
Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,307 106	,467 106	,436 106	,372 106	,428 106	,574 106	,498 106	,815 106	1,000 106	,595 106	,606 106	,532 106	,540 106	,569 106	,657 106
Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,318 106	,387 106	,475 106	,482 106	,454 106	,666 106	,616 106	,603 106	,595 106	1,000 106	,719 106	,714 106	,641 106	,705 106	,755 106
Οι αποφάσεις στον οργανισμό λαμβάνονται	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,485 106	,439 106	,488 106	,430 106	,552 106	,725 106	,626 106	,550 106	,606 106	,719 106	1,000 106	,860 106	,768 106	,715 106	,764 106
Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,462 106	,452 106	,467 106	,432 106	,522 106	,688 106	,640 106	,511 106	,532 106	,714 106	,960 106	1,000 106	,793 106	,680 106	,725 106
Οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,373 106	,424 106	,416 106	,416 106	,519 106	,606 106	,543 106	,455 106	,540 106	,641 106	,768 106	,793 106	1,000 106	,704 106	,705 106
Θεωρώ ότι η εργασία μου έχει νόημα και συνδέεται	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,532 106	,553 106	,748 106	,515 106	,568 106	,680 106	,628 106	,548 106	,569 106	,705 106	,715 106	,680 106	,704 106	1,000 106	,773 106
Βρίσκω υπερέφερα που εργάζομαι σε αυτήν	Correlates on Sig. (2-tailed) N	,498 106	,432 106	,594 106	,450 106	,550 106	,740 106	,597 106	,545 106	,657 106	,755 106	,764 106	,725 106	,705 106	,773 106	1,000 106

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλοι οι εργασιακοί πόροι συνδέονται θετικά με δείκτες εργασιακής ευημερίας ($p < 0,001$), υποδηλώνοντας προστατευτική επίδραση.

Η αυτονομία συσχετίστηκε με την ισορροπία φόρτου-αντοχών ($\rho=0,412-0,463$), ενώ η αναγνώριση συνδέθηκε με ενεργητικότητα ($\rho=0,465$), ισορροπία ($\rho=0,478$) και σύνδεση με την εργασία ($\rho=0,545-0,541$).

Η συναδελφική υποστήριξη και το ομαδικό κλίμα παρουσίασαν συσχετίσεις με την ισορροπία ($\rho=0,401-0,467$) και ισχυρή μεταξύ τους σχέση ($\rho=0,815$), υποδηλώνοντας κοινή διάσταση.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η επικοινωνία συνδέθηκαν με ενεργητικότητα ($\rho=0,462-0,485$), ισορροπία ($\rho=0,439-0,452$) και σύνδεση με την εργασία ($\rho=0,467-0,488$), ενώ εμφάνισαν πολύ ισχυρή μεταξύ τους συσχέτιση ($\rho=0,860$).

Η σύνδεση της εργασίας με προσωπικές αξίες εμφάνισε ισχυρές συσχετίσεις με σύνδεση με την εργασία ($\rho=0,748$), ισορροπία ($\rho=0,553$), ενεργητικότητα ($\rho=0,532$) και υπερηφάνεια για την επιχείρηση ($\rho=0,773$).

Συνεπώς, οι εργασιακοί πόροι ενισχύουν την ενεργητικότητα, την ισορροπία και τη σύνδεση με την εργασία, και συσχετίζονται με χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση.

4.3.4 Συμβολή υποστηρικτικών στρατηγικών στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Για τη διερεύνηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι διάφορες υποστηρικτικές στρατηγικές μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 22. Περιγραφική στατιστική ανάλυση υποστηρικτικών στρατηγικών για τη μείωση του burnout

Μεταβλητή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η καλύτερη οργάνωση των βαρδιών και των ωραρίων θα βοηθούσε στη μείωση της εξάντλησης.	2,8	0,9	16,0	38,7	41,5	4,15	0,92
Τα τακτικά, σύντομα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της βάρδιας θα συνέβαλαν στη μείωση του στρες.	1,9	7,5	17,9	35,8	36,8	3,98	1,01
Η ύπαρξη σαφών ρόλων και καθηκόντων θα έκανε την εργασία πιο διαχειρίσιμη και λιγότερο κουραστική.	0,9	1,9	7,5	40,6	49,1	4,35	0,78
Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους προϊσταμένους θα μείωνε την	0,0	0,9	6,6	38,7	53,8	4,45	0,66

επαγγελματική κόπωση.							
Η ενίσχυση του υποστηρικτικού κλίματος μεταξύ συναδέλφων θα βελτιώνει την ψυχική ανθεκτικότητα.	0,0	0,9	3,8	40,6	54,7	4,49	0,62
Η εκπαίδευση σε τεχνικές διαχείρισης άγχους θα βοηθούσε σημαντικά στη μείωση της επαγγελματικής πίεσης.	1,9	7,5	18,9	32,1	39,6	4,00	1,03
Η εκπαίδευση στη διαχείριση δύσκολων πελατών θα μείωνε το συναισθηματικό βάρος της καθημερινής εργασίας.	0,9	0,9	3,8	41,5	52,8	4,44	0,70
Η παροχή τακτικής, εποικοδομητικής ανατροφοδότησης για την απόδοση θα μείωνε την	0,0	4,7	15,1	41,5	38,7	4,14	0,84

αβεβαιότητα και το άγχος.							
Η διασφάλιση δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης θα ενίσχυε την εργασιακή ευημερία και θα μείωνε την εξουθένωση.	0,0	1,9	5,7	38,7	53,8	4,44	0,69

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικές τις παρεμβάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, την επικοινωνία και την υποστήριξη της ψυχικής ευημερίας. Πολύ υψηλά ποσοστά συμφωνίας καταγράφονται σχετικά με τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας με τους προϊσταμένους, της δίκαιης μεταχείρισης και της εκπαίδευσης στη διαχείριση δύσκολων πελατών, καθώς οι συγκεκριμένες παρεμβάσεις φαίνεται να συνδέονται άμεσα με τη μείωση της επαγγελματικής κόπωσης και του άγχους.

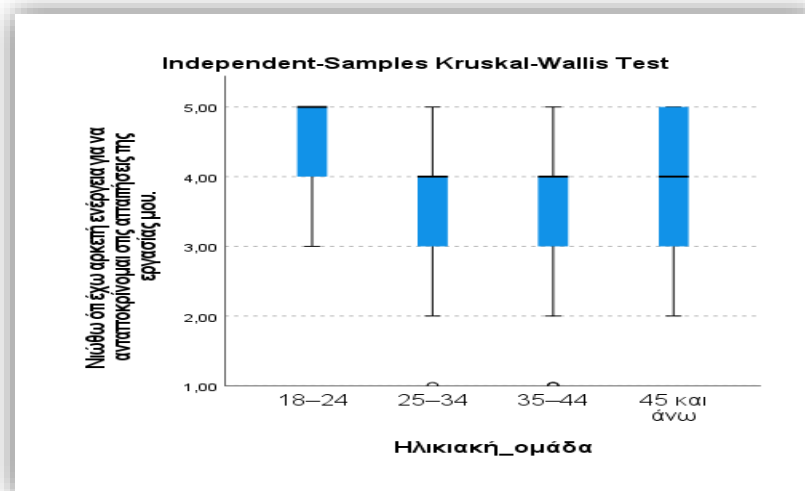
Παράλληλα, θετικά αξιολογούνται η καλύτερη οργάνωση των βαρδιών, τα τακτικά διαλείμματα και η παροχή επικοδομητικής ανατροφοδότησης. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για ένα πιο υποστηρικτικό, δίκαιο και οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον.

4.3.5 Διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

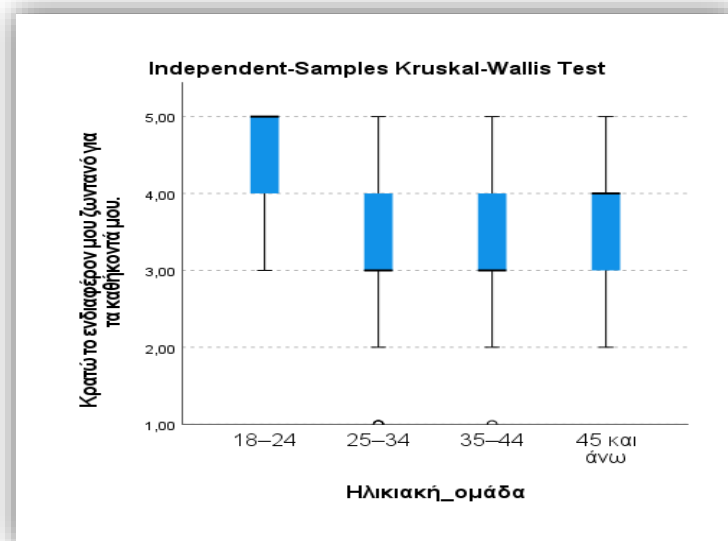
Τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal–Wallis, ο οποίος ελέγχει διαφορές μεταξύ ομάδων και όχι συσχέτιση (McKight & Najab, 2010), χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχικής

ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ο συγκεκριμένος μη παραμετρικός έλεγχος επιλέχθηκε επειδή τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν κανονική κατανομή και επιτρέπει τη σύγκριση ανεξάρτητων ομάδων χωρίς την προϋπόθεση κανονικότητας.

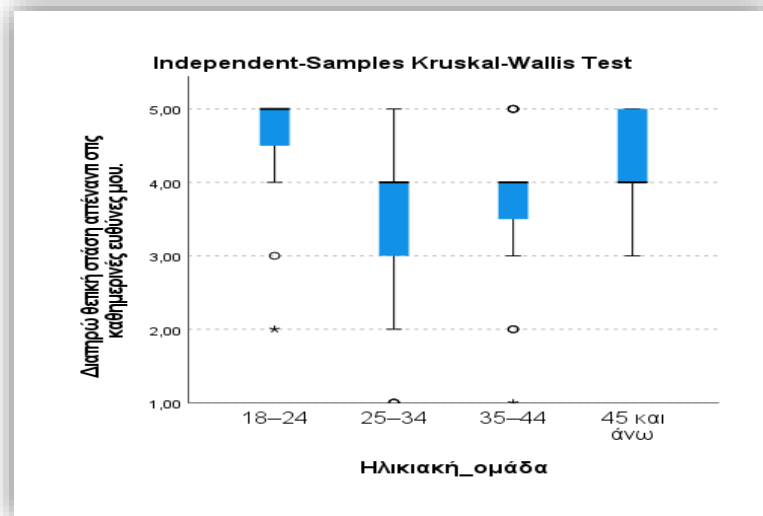
Με βάση τα αποτελέσματα, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κατηγοριών φύλου σε καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές, καθώς όλες οι τιμές σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερες από το όριο του 0,05 ($p > 0,05$). Συνεπώς, διατηρείται η μηδενική υπόθεση για το σύνολο των μεταβλητών που εξετάστηκαν.



Διάγραμμα 9: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - ενεργητικότητα απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας



Διάγραμμα 10: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - διατήρηση ενδιαφέροντος για τα καθήκοντα

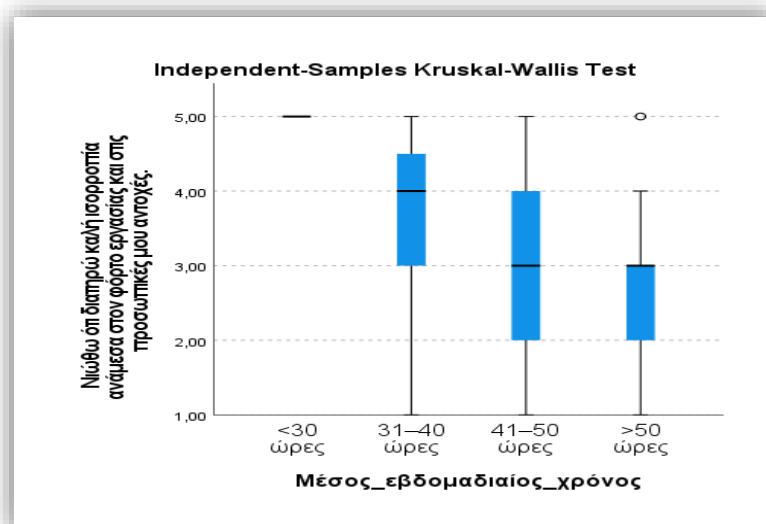


Διάγραμμα 11: Έλεγχος Kruskal-Wallis Ηλικιακή ομάδα - καθημερινές ευθύνες

Αντίθετα, η ηλικιακή ομάδα παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε τρεις μεταβλητές: την ενεργητικότητα απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας ($p=0,025$), τη διατήρηση ενδιαφέροντος για τα καθήκοντα ($p=0,009$) και τη θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες ($p=0,033$). Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα επίπεδα της ενεργητικότητας, της επαγγελματικής δέσμευσης και της στάσης απέναντι στην εργασία διαφοροποιούνται ανά ηλικιακή ομάδα.

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και την κατηγορία ξενοδοχείου, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές ($p>0,05$). Επομένως, οι παράγοντες αυτοί δεν φαίνεται να διαφοροποιούν ουσιαστικά τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανθεκτικότητας ή εργασιακής ικανοποίησης στο παρόν δείγμα.

Η θέση εργασίας παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στη διατήρηση ενδιαφέροντος για τα καθήκοντα ($p=0,021$) και στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ($p=0,041$). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι τα χαρακτηριστικά της θέσης πιθανόν σχετίζονται με την επαγγελματική εμπλοκή και την ικανοποίηση των εργαζομένων.



Διάγραμμα 12: Έλεγχος Kruskal-Wallis μέσος εβδομαδιαίος χρόνος - ισορροπία μεταξύ φόρτου εργασίας και προσωπικών αντοχών

Ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας διαφοροποίησε σημαντικά μόνο την ισορροπία μεταξύ φόρτου εργασίας και προσωπικών αντοχών ($p=0,038$). Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι αυξημένες ώρες εργασίας συνδέονται κυρίως με δυσκολότερη διατήρηση ισορροπίας απέναντι στις εργασιακές απαιτήσεις. Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο, όπου ερμηνεύονται σε συνάρτηση με τη σχετική βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο ερμηνεύονται τα ευρήματα της έρευνας υπό το πρίσμα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας. Η συζήτηση επικεντρώνεται στη σύγκριση των αποτελεσμάτων με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες, στην ερμηνεία των ομοιοτήτων και των διαφορών που προέκυψαν, καθώς και στην ανάδειξη των θεωρητικών και πρακτικών προεκτάσεων των ευρημάτων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης, ψυχολογικής ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες δεν παρουσίασαν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά κυρίως ενδείξεις ψυχολογικής επιβάρυνσης και δυσκολίας διαχείρισης των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων. Παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι διατήρησαν θετικές αξιολογήσεις ως προς την ενεργητικότητα, την επαγγελματική αποτελεσματικότητα και το νόημα που αποδίδουν στην εργασία τους. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με την προσέγγιση των **Maslach, Schaufeli και Leiter (2001)**, σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί πολυδιάστατο φαινόμενο και δεν εκδηλώνεται απαραίτητα με την ίδια ένταση σε όλες τις διαστάσεις του. Παρόμοια εικόνα καταγράφεται και στη συστηματική ανασκόπηση των **Saito, Brozović και Baum (2025)**, όπου αναφέρεται ότι οι εργαζόμενοι στη φιλοξενία συχνά λειτουργούν υπό υψηλές απαιτήσεις χωρίς να οδηγούνται απαραίτητα σε πλήρη επαγγελματική αποδυνάμωση. Η εικόνα αυτή φαίνεται να συνδέεται και με τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, όπου οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, η εποχικότητα και οι ελλείψεις προσωπικού δημιουργούν συνθήκες συνεχούς πίεσης για τους εργαζομένους (**ΙΝΣΕΤΕ, 2022· ΙΝΣΕΤΕ, 2023**). Αντίστοιχα, ο **Katsaros (2025)**, εξετάζοντας εργαζομένους σε ελληνικά ξενοδοχεία, αναφέρει ότι η οργανωσιακή αβεβαιότητα και οι απαιτητικές συνθήκες εργασίας σχετίζονται με αυξημένες ενδείξεις ψυχολογικής επιβάρυνσης, χωρίς όμως να οδηγούν απαραίτητα σε πλήρη επαγγελματική αποδυνάμωση. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη σημασία της συγκεκριμένης μεταβλητής για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο και επιβεβαιώνουν τη χρησιμότητα της περαιτέρω διερεύνησής της σε μελλοντικές έρευνες.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η ερμηνεία των

αποτελεσμάτων σε συνάρτηση με τη σχετική βιβλιογραφία, προκειμένου να αναδειχθεί ο ρόλος των συγκεκριμένων παραγόντων στην εκδήλωση του burnout. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τους **Rees et al. (2015)**, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στις αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες. Αντίστοιχα, οι **Deci & Ryan. (2000)** αναφέρουν ότι η ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ευημερίας και θετικότερη στάση απέναντι στην εργασία. Παρόμοια ευρήματα παρουσιάζονται και στη συστηματική ανασκόπηση των **Saito, Brozović και Baum (2025)**, η οποία έδειξε ότι η ψυχολογική υποστήριξη, το θετικό εργασιακό κλίμα και η ποιότητα των οργανωσιακών σχέσεων σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ευημερίας και χαμηλότερες ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο πλαίσιο του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, τα ευρήματα αυτά φαίνεται να δείχνουν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελούν αποκλειστικά ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και των οργανωσιακών σχέσεων. Αντίστοιχα, οι **Vagena et al. (2023)** αναφέρουν ότι οι θετικές εργασιακές σχέσεις και οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζομένους ελληνικών ξενοδοχείων.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξέτασε τη σχέση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ενότητα αυτή παρουσιάζει την ερμηνεία των ευρημάτων σε συνδυασμό με τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που έχουν εξετάσει την επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων στην εμφάνιση του burnout. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία του μοντέλου **Job Demands–Resources**, σύμφωνα με το οποίο οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής επιβάρυνσης και επαγγελματικής εξουθένωσης (**Demerouti et al., 2001· Bakker & Demerouti, 2007**). Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και στη μελέτη των **Belias et al. (2022)**, οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι αυξημένες απαιτήσεις και η έντονη εποχικότητα στον τουριστικό κλάδο σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης στους εργαζομένους. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ότι οι εργασιακές απαιτήσεις δεν οδηγούν απαραίτητα σε πλήρη επαγγελματική αποδυνάμωση, καθώς αρκετοί εργαζόμενοι διατήρησαν θετικές αξιολογήσεις ως προς την ενεργητικότητα και την επαγγελματική λειτουργικότητα. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι η σχέση των απαιτήσεων με την εξουθένωση ενδέχεται να διαμορφώνεται και από άλλους παράγοντες, όπως η υποστήριξη στο εργασιακό περιβάλλον και η δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πίεσης. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να

συνδέονται με τις ιδιαίτερες συνθήκες του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, όπου η εποχικότητα, οι αυξημένες ώρες εργασίας και η συνεχής επαφή με πελάτες δημιουργούν υψηλές λειτουργικές και συναισθηματικές απαιτήσεις. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερεύνησε επίσης τη σχέση μεταξύ των εργασιακών πόρων και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην παρούσα ενότητα συζητείται ο βαθμός στον οποίο οι εργασιακοί πόροι συνδέονται με χαμηλότερες ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και τη σχετική βιβλιογραφία. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τους **Schaufeli και Taris (2015)**, κατά τους οποίους οι εργασιακοί πόροι συμβάλλουν στη διατήρηση της εργασιακής εμπλοκής και περιορίζουν τις αρνητικές επιπτώσεις των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων. Επιπλέον, με βάση τους **Bakker και Demerouti (2007)**, οι εργασιακοί πόροι σχετίζονται με χαμηλή ψυχολογική επιβάρυνση και ενισχύουν την εργασιακή λειτουργικότητα των εργαζομένων. Ιδιαίτερη σημασία φαίνεται να έχει η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Παρόμοια ευρήματα παρουσιάζονται και από τους **Lee και Ok (2012)**, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη και οι ποιοτικές εργασιακές σχέσεις λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η σημασία των εργασιακών πόρων φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αυξημένη στο συγκεκριμένο περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειρίζονται καθημερινά υψηλές λειτουργικές και συναισθηματικές απαιτήσεις.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την αξιολόγηση των υποστηρικτικών οργανωσιακών στρατηγικών για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η συζήτηση που ακολουθεί εξετάζει κατά πόσο οι στρατηγικές αυτές θεωρούνται σημαντικές από τους συμμετέχοντες και πώς τα ευρήματα συνδέονται με τις προτάσεις της σύγχρονης βιβλιογραφίας για την πρόληψη και αντιμετώπιση του burnout. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τους **Maslach και Leiter (2016)**, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης απαιτεί οργανωσιακές παρεμβάσεις που ενισχύουν την υποστήριξη, τη δικαιοσύνη και τη λειτουργική ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, οι **Lee και Ok (2012)**, εξετάζοντας εργαζομένους πρώτης γραμμής στον ξενοδοχειακό κλάδο, διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη και η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθηματικών απαιτήσεων σχετίζονται με χαμηλότερες ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν αντιλαμβάνονται την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποκλειστικά ατομική ευθύνη, αλλά ως ζήτημα που συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της διοίκησης, την οργανωσιακή υποστήριξη

και τις συνθήκες εργασίας. Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται και από τη μελέτη των **Karatepe και Nkendon (2014)**, οι οποίοι αναδεικνύουν ότι οι στρεσογόνοι παράγοντες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες οδηγούν σε αυξημένη συναισθηματική εξάντληση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή συμπεριφορά και ενισχύει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα εξέτασε εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Στην παρούσα ενότητα τα αποτελέσματα ερμηνεύονται υπό το πρίσμα της σχετικής βιβλιογραφίας, με στόχο την ανάδειξη πιθανών παραγόντων που επηρεάζουν τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στον ξενοδοχειακό κλάδο συνδέεται στενότερα με τις συνθήκες εργασίας και την οργάνωση της εργασίας παρά με σταθερά ατομικά χαρακτηριστικά. Οι **Belias et al. (2022)** αναφέρουν ότι παράγοντες όπως η ένταση εργασίας, η εποχικότητα και οι απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος συνδέονται στενότερα με την ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων σε σχέση με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα, η διαφοροποίηση με βάση τη θέση εργασίας φαίνεται να συνδέεται με τις διαφορετικές απαιτήσεις και ευθύνες που συνοδεύουν κάθε εργασιακό ρόλο στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αντίστοιχα, η διαφοροποίηση με βάση τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας υποδηλώνει τη σημασία της χρονικής επιβάρυνσης και της δυσκολίας διατήρησης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης τουριστικής δραστηριότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και τους παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση και την αντιμετώπισή της. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων αναδείχθηκαν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τον ρόλο της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, της εργασιακής ικανοποίησης, των εργασιακών απαιτήσεων, των εργασιακών πόρων και των υποστηρικτικών οργανωσιακών στρατηγικών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Οι συμμετέχοντες εμφάνισαν σχετικά θετικές αξιολογήσεις σε διαστάσεις όπως η ενεργητικότητα και η επαγγελματική αποτελεσματικότητα, παρά τις ενδείξεις πίεσης που καταγράφηκαν σε ορισμένες μεταβλητές. Το στοιχείο αυτό ενδέχεται να σχετίζεται με την επαγγελματική προσαρμοστικότητα που αναπτύσσεται στο ξενοδοχειακό περιβάλλον.
- Διαπιστώθηκε ότι η ψυχική ανθεκτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται με θετικότερη εργασιακή εμπειρία και αποτελεσματικότερη διαχείριση της πίεσης. Επιπλέον, η ισχυρή σύνδεση μεταξύ του νοήματος της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται μεγαλύτερη σύνδεση με τον επαγγελματικό τους ρόλο εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ισορροπίας.
- Αναδεικνύεται ότι οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και η χρονική πίεση επιβαρύνουν σημαντικά την καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Αντίθετα, παράγοντες όπως η υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, η αναγνώριση και η αίσθηση δικαιοσύνης φαίνεται να ενισχύουν την εργασιακή ευημερία και να περιορίζουν τις αρνητικές επιδράσεις της πίεσης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι εργασιακοί πόροι μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά κατά της επαγγελματικής εξουθένωσης.
- Οι συμμετέχοντες επίσης αξιολόγησαν ιδιαίτερα θετικά τις στρατηγικές που σχετίζονται με την ενίσχυση της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της οργανωσιακής υποστήριξης. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση αντιμετωπίζεται περισσότερο ως οργανωσιακή διαδικασία και λιγότερο ως ατομική ευθύνη του εργαζομένου.
- Τέλος, οι περισσότερες δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές δεν παρουσίασαν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ψυχολογικής ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν κυρίως ως προς την ηλικία, τη θέση εργασίας και τον μέσο εβδομαδιαίο χρόνο απασχόλησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται περισσότερο από τις οργανωσιακές συνθήκες και τις εργασιακές απαιτήσεις παρά από σταθερά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.
- Η παρούσα μελέτη επιβεβαιώνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα σύνθετο και πολυπαραγοντικό φαινόμενο, το οποίο διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων. Η ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού, δίκαιου και καλά οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί να

συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση της ψυχικής ευημερίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Περιορισμοί

Παρά τη συμβολή της παρούσας μελέτης στην κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, ορισμένοι περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

- ο Πρώτον, χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου. Επιπλέον, η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενες απαντήσεις, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται από την υποκειμενική αντίληψη των συμμετεχόντων. Τέλος, ο εγκάρσιος σχεδιασμός της έρευνας δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών.
- ο Δεύτερον, η αυξημένη συμμετοχή ατόμων με σταθερή μορφή απασχόλησης ενδέχεται να διαφοροποίησε την ένταση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα. Παράλληλα, λόγω του συγχρονικού χαρακτήρα της μελέτης, τα ευρήματα επιτρέπουν την καταγραφή συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, χωρίς όμως να τεκμηριώνουν σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.
- ο Τρίτον, κρίνεται χρήσιμη η πραγματοποίηση διαχρονικών (longitudinal) μελετών και ερευνών με μεγαλύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα, ώστε να διερευνηθεί πληρέστερα η εξέλιξη της επαγγελματικής εξουθένωσης και η αποτελεσματικότητα διαφορετικών παρεμβάσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- ο Τέλος, η μελέτη επικεντρώθηκε σε εργαζομένους ξενοδοχείων τριών έως πέντε αστέρων και ακολούθησε αποκλειστικά ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, χωρίς την αξιοποίηση ποιοτικών τεχνικών που θα μπορούσαν να προσφέρουν βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας και από διαφορετικές κατηγορίες τουριστικών καταλυμάτων, ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω

διαχρονικών μελετών θα παρουσίαζε ενδιαφέρον, προκειμένου να εξεταστεί η εξέλιξη του φαινομένου σε βάθος χρόνου και η επίδραση παραγόντων όπως η εποχικότητα, ο φόρτος εργασίας και η εργασιακή αβεβαιότητα. Επιπλέον, η αξιοποίηση ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις, θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών εμπειριών και των ψυχολογικών επιπτώσεων της εργασιακής πίεσης στους εργαζομένους. Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας οργανωσιακών παρεμβάσεων, όπως προγράμματα ενίσχυσης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, δράσεις βελτίωσης του εργασιακού κλίματος, προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών και πολιτικές ενίσχυσης της οργανωσιακής υποστήριξης, προκειμένου να διερευνηθεί η συμβολή τους στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και στη βελτίωση της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Belias, Dimitrios & Rossidis, Ioannis & Sotiriou, Aggelos & Malik, Sawsan. (2022). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 24. [10.1080/1528008X.2022.2065655](https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Gross, J. J. (1998). *The emerging field of emotion regulation: An integrative review*. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Hadi, A. A., Hashim, N. H., Ngelambong, A., Zulkeri, N. N. F. M., & Hamidan, N. K. A. M. (2024). Examining the predictors influencing emotional exhaustion among food and beverages staff at 4-and 5- star hotels in Selangor. *Gading Journal for the Social Sciences*, 27(Special Issue), 83–97
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Karatepe, O. M., & Nkendon, R. A. (2014). *The relationship between customer-related social stressors and job outcomes: The mediating role of emotional exhaustion*. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 27(1), 414–426. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.967533>.
- Katsaros, K. K. (2025). Employee burnout in the tourism industry during a cultural shift: The role of change uncertainty, change information and meaning-making. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 774–789.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands–resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: The critical role of emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101–1112.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19–32).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: some research findings and implications for interventions. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Third edition*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McKight, P. E., & Najab, J. (2010). *Kruskal-Wallis test*. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini encyclopedia of psychology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0491>
- Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). *Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model*. *Frontiers in Psychology*, 6, 73. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>

Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). *Well-being of hospitality employees: A systematic literature review*. *International Journal of Hospitality Management*, 124, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103955>

Salanova, Marisa & Llorens Gumbau, Susana. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*. *Journal of Happiness Studies*. 7. 1-22. 10.1007/s10902-005-8854-8.

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

Taris, T.W. and Schaufeli, W.B. (2015). The Job Demands-Resources Model. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (eds S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund and J. Passmore). <https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch8>

Tatsi, F., Triarchi, E., Tatsis, F., Dragioti, E., Gouva, M., & Karamanis, K. (2024). *Employee psychosomatic distress in the tourism sector: Development of the scale of satisfaction with working in hospitality*. *International Journal of Psychiatry*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.33140/IJP.09.01.04>

Tibebu, H., Tibebu, H., Solomon, B., & Diro, T. (2021). A Hierarchical Model to Quantify Burnout Stage of Hotel Industry Employees in Ethiopia. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*, 39(2), 31122–31128. <https://doi.org/10.26717/BJSTR.2021.39.006267>

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). *Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>

Vagena, A., Sufi, T., Goyal, A. K., & Chaudhary, H. K. (2023). *Enhancing hospitality: Evaluating employee satisfaction and working conditions in Crete (Greece) hotel industry*. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.12944/JBSFM.06.01.02>

Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry.

Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ). (2022).

Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2021. <https://insete.gr>

Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ). (2023).

Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022. <https://insete.gr>

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ). (χ.χ.). *Τουριστικά καταλύματα και μορφές τουρισμού.* <https://gnto.gov.gr/>

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ). (χ.χ.). *Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων.* <https://www.grhotels.gr/>

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Παράθεση ερωτηματολογίου

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Ελλάδας», στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, διεξάγεται η παρούσα έρευνα με στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων και των στάσεων των ερωτώμενων σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και των επιπτώσεών της στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 3 έως 5 αστέρων.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και μπορείτε να αποχωρήσετε από τη διαδικασία οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, με πλήρη σεβασμό στην εμπιστευτικότητα και την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5–10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συνεργασία σας.

Έχω διαβάσει και κατανοήσι τον σκοπό της έρευνας και συμφωνώ να συμμετάσχω σε αυτή.

- **ΝΑΙ**
- **ΟΧΙ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Μέτρηση Επιπέδων Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout) με Εστίαση στη Συναισθηματική Εξάντληση, Αποστασιοποίηση από την Εργασία, Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα, Ανθεκτικότητα και Ικανοποίηση

Likert

Κλίμακα Likert 1–5 (1 = Διαφωνώ απολύτως, 5 = Συμφωνώ απολύτως)

1. Νιώθω ότι έχω αρκετή ενέργεια για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.
2. Μπορώ να διαχειρίζομαι την πίεση της Εργασίας χωρίς να εξαντλούμαι ψυχικά.
3. Νιώθω ότι διατηρώ καλή ισορροπία ανάμεσα στον φόρτο εργασίας και στις προσωπικές μου αντοχές.
4. Κρατώ το ενδιαφέρον μου ζωντανό για τα καθήκοντά μου.
5. Νιώθω συνδεδεμένος/η με την εργασία μου και βρίσκω νόημα σε όσα κάνω.
6. Διατηρώ θετική στάση απέναντι στις καθημερινές ευθύνες μου.
7. Αισθάνομαι ότι είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου.
8. Νιώθω ότι πετυχαίνω τους στόχους που μου ανατίθενται.
9. Μπορώ να ανακάμπτω γρήγορα μετά από απαιτητικές ή στρεσογόνες ημέρες.
10. Καταφέρνω να παραμένω ψύχραιμος/η και συγκεντρωμένος/η ακόμη και σε περιόδους έντονης πίεσης.
11. Προσαρμόζομαι αποτελεσματικά σε αλλαγές ή αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας μου.
12. Νιώθω ικανοποιημένος/η από την καθημερινή εργασία που προσφέρω.
13. Θεωρώ ότι η Εργασία μου είναι σημαντική και έχει νόημα για μένα.
14. Είμαι ευχαριστημένος/η με την εργασιακή μου εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Παράγοντες Εργασιακού Περιβάλλοντος που Επηρεάζουν τα Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Κλίμακα Likert 1–5

(1=Διαφωνώ απολύτως, 5 = Συμφωνώ απολύτως)

1. Ο φόρτος εργασίας μου είναι συνήθως σε λογικά επίπεδα.
2. Μπορώ να ολοκληρώνω τις υποχρεώσεις μου μέσα στο προβλεπόμενο ωράριο.
3. Νιώθω ότι έχω αρκετό χρόνο για να εκτελώ σωστά τα καθήκοντά μου.
4. Διατηρώ καλή ισορροπία με την προσωπική μου ζωή παρά τον φόρτο εργασίας.
5. Έχω την ελευθερία να αποφασίζω πώς θα οργανώσω την εργασία μου.

6. Νιώθω ότι εμπιστεύονται την κρίση μου στις επαγγελματικές αποφάσεις.
7. Μπορώ να επιλέγω τον τρόπο που θα επιτύχω τους εργασιακούς μου στόχους.
8. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου εκτιμώνται από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους μου.
9. Νιώθω ότι λαμβάνω δίκαιη ανταμοιβή για τη Εργασία που προσφέρω.
10. Οι επιτυχίες μου αναγνωρίζονται από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους μου.
11. Δέχομαι βοήθεια και υποστήριξη από τους συναδέλφους μου όταν τη χρειάζομαι.
12. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην ομάδα μου.
13. Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική και προσωπική μου ευημερία.
14. Οι αποφάσεις στον οργανισμό λαμβάνονται με δίκαιο τρόπο.
15. Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι ανοιχτή και ειλικρινής.
16. Οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι διαφανείς και κατανοητές.
17. Θεωρώ ότι η εργασία μου έχει νόημα και συνδέεται με τις προσωπικές μου αξίες.
18. Νιώθω ότι ο οργανισμός μου προάγει αξίες που με εκφράζουν.
19. Είμαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτήν την επιχείρηση.
20. Οι φυσικές συνθήκες του χώρου εργασίας (θόρυβος, θερμοκρασία, καθαριότητα) είναι κατάλληλες για την εργασία μου.
21. Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιώ διευκολύνει τις καθημερινές μου εργασίες.
22. Οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας με κάνουν να αισθάνομαι προστατευμένος/η.
23. Ο χώρος εργασίας είναι οργανωμένος με τρόπο που μειώνει την ακαταστασία και την ένταση.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Αντιλαμβανόμενες Υποστηρικτικές Στρατηγικές για την Αντιμετώπιση και Μείωση του Burnout

Κλίμακα Likert 1–5

(1 = Διαφωνώ απολύτως, 5 = Συμφωνώ απολύτως)

1. Η καλύτερη οργάνωση των βαρδιών και των ωραρίων θα βοηθούσε στη μείωση της εξάντλησης.

2. Τα τακτικά, σύντομα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της βάρδιας θα συνέβαλαν στη μείωση του στρες.
3. Η ύπαρξη σαφών ρόλων και καθηκόντων θα έκανε την εργασία πιο διαχειρίσιμη και λιγότερο κουραστική.
4. Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους προϊσταμένους θα μείωνε την επαγγελματική κόπωση.
5. Η ενίσχυση του υποστηρικτικού κλίματος μεταξύ συναδέλφων θα βελτίωνε την ψυχική ανθεκτικότητα.
6. Η εκπαίδευση σε τεχνικές διαχείρισης άγχους θα βοηθούσε σημαντικά στη μείωση της επαγγελματικής πίεσης.
7. Η εκπαίδευση στη διαχείριση δύσκολων πελατών θα μείωνε το συναισθηματικό βάρος της καθημερινής εργασίας.
8. Η παροχή τακτικής, εποικοδομητικής ανατροφοδότησης για την απόδοση θα μείωνε την αβεβαιότητα και το άγχος.
9. Η διασφάλιση δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης θα ενίσχυε την εργασιακή ευημερία και θα μείωνε την εξουθένωση.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω

Ηλικιακή ομάδα

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 και άνω

Επίπεδο εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο, ΕΠΑΛ, ΤΕΕ)
- Μεταδευτεροβάθμια / Επαγγελματική εκπαίδευση (ΙΕΚ, τουριστική σχολή, πιστοποιήσεις επαγγελματικών δεξιοτήτων)
- Ανώτατη εκπαίδευση (Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή ισοδύναμος τίτλος)
- Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό (Master's, MBA, PhD)

Θέση εργασίας στο ξενοδοχείο

- Υπάλληλος πρώτης γραμμής (π.χ. υποδοχή, σέρβις)
- Υποστηρικτικό προσωπικό (π.χ. κουζίνα, συντήρηση, οροφοκομία)
- Διοικητικό / Προϊσταμενικό προσωπικό

Τύπος απασχόλησης

- Μόνιμη απασχόληση (πλήρης ή μερική)
- Εποχιακή απασχόληση (πλήρης ή μερική)

Έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό τομέα

- <1 έτος
- 1–5 έτη
- 6–10 έτη
- >10 έτη

Μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας

- <30 ώρες
- 31–40 ώρες
- 41–50 ώρες

- >50 ώρες

Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;

- Ξενοδοχείο 3 αστέρων
- Ξενοδοχείο 4 αστέρων
- Ξενοδοχείο 5 αστέρων