



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΚΟΠΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Του Πετρά Αλέξανδρου

Του Πέτρου

Επιβλέπων καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Ιανουάριος 2020

Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία η οποία έπεται, εξετάζει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, τους και το πώς αυτό σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, τις απαιτήσεις της δουλειάς τη συναισθηματική κόπωση, την επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων, την αποπροσωποποίηση, καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών, μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας των ξενοδοχείων στην Ελλάδα. 150 ήταν ο αριθμός ο οποίος συμμετείχε στην συγκεκριμένη έρευνα. Όλοι ήταν υπάλληλοι ξενοδοχείων διαφορετικών πόστων, άλλοι διοικητικού προσωπικού, άλλοι εργάζονται στη ρεσεψιόν, άλλοι στη κουζίνα, άλλοι στη καθαριότητα. Για την ανάλυση και τη διερεύνηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA) η οποία διενεργήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων SmartPLS 3. Πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε και για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων. Αφού ολοκληρώθηκε η στατιστική ανάλυση EFA, επιβεβαιώθηκαν οι επτά από τις εννέα ερευνητικές υποθέσεις. Οι απαιτήσεις της δουλειάς φαίνεται ότι σχετίζονται άμεσα και θετικά με την αποπροσωποποίηση, ενώ οι απαιτήσεις της δουλειάς φαίνεται ότι σχετίζονται άμεσα και αρνητικά με την επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων. Με τη προϋπόθεση ότι η επαγγελματική κόπωση προκαλείται μέσα από την εσωτερική πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους, το κλειδί για να αποφύγει κανείς μια τέτοια είδους κατάσταση είναι να θέσει σε αυστηρή προτεραιότητα τη φροντίδα του εαυτού του.

Λέξεις-κλειδιά: Επαγγελματική εξουθένωση (Burnout), εργασιακό περιβάλλον, απαιτήσεις της δουλειάς, συναισθηματική κόπωση, αποπροσωποποίηση, επίτευξη προσωπικών επιτευγμάτων, οργανωσιακή κουλτούρα.

Abstract

The purpose of this study examines the possible effect of burnout in Organizational behavior of hotel employees. More specific, this study examines the factors that affect the emotional exhaustion of the employees in hotel industries. The participants of this study consisted 150 hotel employees. The exploratory Factor Analysis (EFA) was used to analyze the data, which was performed using the SmartPLS 3. A program that was also used to investigate the relationships between the factors. After completing the EFA statistical analysis, all seven of the nine research hypotheses were confirmed. Job requirements appear to be directly and positively related to depersonalization, whereas job requirements appear to be directly and negatively related to personal achievement. Provided that occupational fatigue is caused by the internal pressure that workers feel at work, the key to avoiding such a situation is to prioritize self-care.

Keywords: Burnout, work environment, job demands, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment, organizational behavior.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Σχημάτων	v
Κατάλογος Πινάκων.....	vi
Εισαγωγή.....	1
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	2
1. Τουρισμός και ανθρώπινο δυναμικό.....	2
1.1. Ορισμός της έννοιας «Τουρισμός».....	2
1.2 Μορφές τουρισμού.....	3
1.3 Τουριστικές Μονάδες και υπάλληλοι ξενοδοχείων	5
2. Επαγγελματική εξουθένωση και τουρισμός.....	6
2.1 Διαστάσεις της επαγγελματικής κόπωσης.....	7
2.2 Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης	8
3. Επαγγελματική εξουθένωση	11
3.1 Τα στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης	11
3.2 Παράγοντες συναισθηματικής εξουθένωσης.....	11
3.2.1. Συναισθηματική κόπωση (Emotional exhaustion).....	11
3.2.2. Προσωπικά επιτεύγματα (Personal accomplishment)	12
3.2.3. Αποπροσωποποίηση (Depersonalization).....	13
3.2.4. Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment).....	13
3.2.5. Απαιτήσεις Δουλειάς (Job Demands)	14
3.2.6. Οργανωσιακή κουλτούρα εργαζομένων (Organizational Citizen Behavior (OCB))	14
3.3 Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	15
3.4 Τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης	16
4. Μεθοδολογία	18
4.1 Διερευνητική Διαδικασία.....	18
4.2 Διαδικασία προσέγγισης συμμετεχόντων	18
4.3 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.....	18
4.4 Πληθυσμός.....	19
5. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνείας ευρημάτων	22
5.1 Εργαλείας μέτρησης παραγόντων	22
5.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment).....	22
5.1.2 Απαιτήσεις Δουλειάς (Job Demands)	22

5.1.3 Επαγγελματική κόπωση (Burnout).....	23
5.1.4 Συναισθηματική κόπωση (Emotional exhaustion).....	23
5.1.5 Αποπροσωποποίηση (Depersonalization).....	23
5.1.6. Προσωπική επίτευξη στόχων (Personal accomplishment)	23
5.1.7. Οργανωσιακή κουλτούρα εργαζομένων (Organizational citizen behavior)..	24
6. Διερευνητική ανάλυση παραγόντων	25
6.1. Cronbach's A	28
6.2 SMART PLS 3	31
Σχήμα 1 Προτεινόμενο μοντέλο.....	31
Σχήμα 2 Μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach).....	32
7. Αποτελέσματα	34
8. Συμπεράσματα	37
9. Προτάσεις	38
10. Περιορισμοί.....	40
11. Βιβλιογραφία.....	41

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Προτεινόμενο μοντέλο	311
Σχήμα 2. Μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach).....	322

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο.....	19
Πίνακας 2. Ηλικία.....	20
Πίνακας 3. Εκπαίδευση	20
Πίνακας 4. Θέση στο Ξενοδοχείο.....	20
Πίνακας 5. Σχέση Εργασίας	21
Πίνακας 6. Pattern Matrix	25
Πίνακας 7. Communalities	26
Πίνακας 8. KMO and Bartlett's Test	28
Πίνακας 9. Cronbach's Alpha	29
Πίνακας 10. Fornel-Larcker	30
Πίνακας 11. Bootstrapping	33
Πίνακας 12. Path Coefficients	34
Πίνακας 13. Specific indirect effects.....	36

Εισαγωγή

Ο Freudenberger ήταν αυτός που για πρώτη φορά το 1974 χρησιμοποίησε τον όρο επαγγελματική εξουθένωση, το λεγόμενο Burnout. Σκοπός του ορισμού αυτού είναι να μας περιγράψει μια κατάσταση στην οποία παρατηρείται η εξάντληση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα ο Freudenberger κατονόμασε κάποιες από αυτές τις καταστάσεις ως «Αδυναμία για επίδοση», «εξουθένωση λόγω υπερβολικών απαιτήσεων που αφορούν την ενέργεια, τη δύναμη ή τις δυνατότητες». Επίσης, αναφέρει πως λόγω του ότι οι άνθρωποι απορροφούνται και αφοσιώνονται τόσο πολύ στις δουλειές τους, είναι πολύ πιο εύκολο να αναπτύξουν την επαγγελματική εξουθένωση, σε σχέση φυσικά με αυτούς που δεν δίνουν τόσο μεγάλη σημασία στις δουλειές τους. Νιώθουν δηλαδή μια εσωτερική πίεση, η οποία είναι ο κύριος παράγοντας που τους οδηγεί στη κατάσταση της συναισθηματικής κόπωσης. Άλλοι συγγραφείς έχουν δώσει και αυτοί τους δικούς τους χαρακτηρισμούς για το φαινόμενο Burnout. Ο Sturgess τη περιγράφει ως «προοδευτική απώλεια του ιδεαλισμού, της ενέργειας και του σκοπού, η οποία βιώνεται από ανθρώπους που εργάζονται σε επαγγέλματα προσφοράς, ως αποτέλεσμα της εργασίας τους» (Sturgess et al, 1983). Ο Cherniss περιγράφει την επαγγελματική εξουθένωση ως την «αρρώστια των υπερ αφοσιωμένων» (Cherniss et al, 1988). Οι Brezniak και Ben YaIr (1989) πιστεύουν ότι το Burnout οφείλεται στην ανισορροπία μεταξύ των δυνατοτήτων, των αξιών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Η Maslach (1976 -1982) έδωσε το δικό της ορισμό για την επαγγελματική κόπωση, περιλαμβάνοντας τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική και νοητική εξουθένωση η οποία παρατηρείται σε κάθε εργαζόμενο, ειδικότερα εάν η δουλειά του απαιτεί και συνεχή επαφή με άλλους ανθρώπους. Το σύνδρομο αυτό του Burnout δεν εμφανίζεται στα ξαφνικά αλλά είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς εργασίας κάτω από συνθήκες πίεσης, είτε σωματικές είτε πνευματικές.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

1. Τουρισμός και ανθρώπινο δυναμικό

1.1. Ορισμός της έννοιας «Τουρισμός»

Ακριβής ορισμός για το τουρισμό δεν υπάρχει. Ενίοτε έχουν χρησιμοποιηθεί ουκ ολίγοι χαρακτηρισμοί για αυτόν.

Ξεκινώντας, με την έννοια του τουρισμού θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη μετακίνηση είτε ομαδική είτε ατομική σε ένα τουριστικό μέρος για μία ή περισσότερες μέρες με σκοπό τη διασκέδαση και την ικανοποίηση αναγκών των ανθρώπων που πραγματοποιούν αυτή τη μετακίνηση. Η μετακίνηση αυτή πραγματοποιείται σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς, δεν είναι μόνιμης διάρκειας καθώς όπως είναι φυσικό πρόθεση του καθενός είναι να επιστρέφει πίσω στη μόνιμη κατοικία του, πράγμα απόλυτα φυσιολογικό.

Το 1941 και σύμφωνα με την άποψη των καθηγητών Hunziker και Krapf του Πανεπιστημίου της Βέρνης «ο τουρισμός πρέπει να οριστεί σαν το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σε έναν προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν μη μόνιμων κατοίκων του».

Ο τουρισμός είναι ο δυναμικότερος και ανταγωνιστικότερος κλάδος της ελληνικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο. Στις μέρες μας σκοπός μας είναι η ανάδειξη του τουρισμού σε βασική προτεραιότητα και σε κινητήριο μοχλό της αναπτυξιακής διαδικασίας με στόχο να ενισχύσουμε και να αναδείξουμε τη συνεισφορά του στο προϊόν. Στην Ελλάδα κυρίως τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά και στα «εποχιακά». Τα αστικά είναι αυτά τα οποία λειτουργούν δώδεκα μήνες το χρόνο και βρίσκονται κυρίως σε αστικά κέντρα. Τα λεγόμενα «εποχιακά» ξενοδοχεία (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην περιφέρεια βρίσκονται κυρίως στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές.

Επιπροσθέτως, αν στο σύνολο των ξενοδοχείων προσθέσουμε και τα καταλύματα τύπου οργανωμένης κατασκήνωσης αλλά και αυτά του τύπου ενοικιαζόμενα δωμάτια-διαμερίσματα, τότε το σύνολο του δυναμικού όλων των ειδών καταλυμάτων μπορεί να εκτιμηθεί ότι υπερβαίνει τα 30.000, με συνολική δυναμικότητα περί τις 1.250.000 κλίνες.

Τέλος ο τουρισμός αναμένεται να είναι ένας βασικός τομέας που θα συμβάλει στην ανάκαμψη και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στα επόμενα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, θα συμβάλει στην προσέλκυση επενδύσεων, στην ανάκαμψη της οικονομίας και στην αύξηση της απασχόλησης εργαζομένων, πράγματα που τα χρειάζεται η Ελλάδα πάρα πολύ τη δεδομένη χρονική στιγμή. Ο τουρισμός ήδη συμβάλλει αποφασιστικά προς την κατεύθυνση αυτή αφού σημείωσε εντυπωσιακή ανάκαμψη από το 2013, ενώ έχει συμβάλει σημαντικά στη διακοπή της συνεχούς πτωτικής πορείας της χώρας.

1.2 Μορφές τουρισμού

Ο τουρισμός διαχωρίζεται στις παρακάτω μορφές:

1) Μαζικός τουρισμός

Με τον όρο μαζικό τουρισμό χαρακτηρίζουμε συνήθως την ομαδική δραστηριότητα σε κάποια τουριστική εκδρομή. Για παράδειγμα εκδρομή των ΚΑΠΗ Σερρών στο εξωτερικό με κάποιο τουριστικό γραφείο. Στις μέρες μας είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο να ταξιδεύει κανείς μέσω τουριστικού γραφείου το οποίο προσφέρει διάφορα πακέτα (Μεταφορά-Διαμονή-διατροφή-διασκέδαση-επίσκεψη σε μουσεία).

2) Ατομικός τουρισμός

Ένα από τα πιο σύγχρονα και συνηθισμένα είδη τουρισμού είναι αυτό του Ατομικού τουρισμού, όπου οργανωτής και εκτελεστής είναι αποκλειστικά ο εαυτός σου. Από το με ποιο μέσο θα πραγματοποιηθεί το ταξίδι σου μέχρι το που θα μείνεις και το τι θα κάνεις όσο βρίσκεσαι εκεί. Με λίγα λόγια πρωταγωνιστής του ταξιδιού είσαι εσύ.

3) Εγχώριος τουρισμός

Ο εγχώριος τουρισμός είναι αυτό που λέμε ταξίδι στη γειτονική πόλη. Πραγματοποιείται κυρίως από τους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας πάντα μέσα σε αυτήν. Η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού προϋποθέτει την δημιουργία ιδιαίτερων και παράλληλα οικονομικά προσιτών μέσων φιλοξενίας στους λεγόμενους ντόπιους τουρίστες, καθώς επίσης και την ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας, με σκοπό οι μετακινήσεις τους να γίνουν ταχύτερες και πιο ασφαλές.

4) Εποχιακός τουρισμός

Ο εποχιακός τουρισμός καθορίζεται από τη χρονική διάρκεια των τουριστικών δραστηριοτήτων. Γι' αυτό τον λόγο, διακρίνεται σε:

A) Συνεχής τουρισμός

Τα χαρακτηριστικά του οποίου είναι ότι διαρκεί ολοκληρω το χρόνο, πράγμα που σημαίνει ότι δεν επηρεάζονται οι δραστηριότητες του ταξιδιού ανάλογα με την εποχή που πραγματοποιείται το ταξίδι. Οι αντιπροσωπευτικότερες μορφές του συνεχή τουρισμού είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο τουρισμός κινήτρων, ο τουρισμός εκθέσεων, ο τουρισμός πόλης και ο μορφωτικός τουρισμός.

B) Εποχιακό τουρισμός

Είναι ακριβώς το αντίθετο του συνεχή τουρισμού. Στον εποχιακό οι δραστηριότητες επηρεάζονται από την εποχή που πραγματοποιείται το ταξίδι και αναβάλλονται προσωρινά για ένα μικρό ή μεγάλο διάστημα κάθε χρόνο. Αντιπροσωπευτικές μορφές αυτής της κατηγορίας αποτελεί ο τουρισμός των χειμερινών σπορ σε χιονοδρομικά κέντρα.

6) Στατικός τουρισμός

Με τον όρο στατικό τουρισμό αναφερόμαστε κυρίως στη περίπτωση όπου ένας άνθρωπος θα πάει για διακοπές σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και θα παραμείνει εκεί δίχως κάποια άλλη δραστηριότητα ενδιάμεσα. Τέτοια ταξίδια πραγματοποιούν κυρίως άνθρωποι που αναζητούν ψυχική ηρεμία και ξεκούραση, ένα διάλειμμα γενικότερα από τη ρουτίνα της καθημερινότητάς τους.

7) Κινητικός τουρισμός

Με τον όρο κινητικό τουρισμό εννοούμε όταν ο τουρίστας βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση, και θέλει να εξερευνήσει μέρη και τόπους στην χώρα που επισκέπτεται.

8) Νεανικός τουρισμός

Στην ομάδα αυτή ανήκει η λεγόμενη «νεολαία» Άτομα από 18 έως 30 ετών οι οποίοι συνήθως ταξιδεύουν μεμονωμένα ή σε μικρές παρέες και ενδιαφέρονται κυρίως για

χειμερινά σπορ, συμμετοχές σε φεστιβάλ μουσικής και άλλα πολλά. Προτιμούν μέρη στα οποία μαζεύεται πλήθος ατόμων και υπάρχει σε έντονο βαθμό η διαδραστικότητα.

9) Τουρισμός τρίτης ηλικίας

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και ο τουρισμός τρίτης ηλικίας, όπου οι προτιμήσεις των ηλικιωμένων στις διακοπές τους είναι η άνεση, η ησυχία και κυρίως οι εγκαταστάσεις με πολλές ευκολίες. Ένα θετικό που έχει αυτή η μορφή τουρισμού είναι πως έχει τη δυνατότητα να τονώσει την τουριστική ζήτηση σε περιόδους εκτός της τουριστικής αιχμής, μιας και διαθέτει πολύ ελεύθερο χρόνο για αξιοποίηση.

1.3 Τουριστικές Μονάδες και υπάλληλοι ξενοδοχείων

Κάθε τουριστική μονάδα επιτυγχάνει τους στόχους της μέσα από τη σωστή χρήση των πόρων που διαθέτει. Η διοίκηση προσωπικού κάθε ξενοδοχείου με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα του ξενοδοχείου της προσπαθεί με τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων να καλύψει τυχόν ανάγκες που υπάρχουν, να βοηθήσει το προσωπικό της για να φέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Στις μέρες μας, χρησιμοποιούνται ποικίλα συστήματα αξιολόγησης, τα οποία έχουν ως στόχο την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία, η οποία και αποτελεί το κλειδί για να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Όσο καλύτερη υπηρεσία προσφέρει το ξενοδοχείο τόσο περισσότερους πελάτες θα κερδίσει. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο στόχο κάθε ξενοδοχείου ανεξάρτητα από το αντικείμενό της αφού από την επίτευξή του, εξαρτάται και η επιβίωσή του κάθε ξενοδοχείου. Επιπροσθέτως, με τα κατάλληλα συστήματα αξιολόγησης, μπορούν εύκολα να εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις και με την έγκαιρη διόρθωση μπορούν να αποφευχθεί η δημιουργία περαιτέρω προβλημάτων. Η επιλογή του προσωπικού πραγματοποιείται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο εργαζόμενος να τοποθετηθεί στη κατάλληλη θέση εργασίας όπου θα αξιοποιηθούν πλήρως όλες οι ικανότητές του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, ο κάθε υπάλληλος να αποδίδει καλύτερα και να έχει καλύτερο αντίκτυπο προς τους ανωτέρους του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου στο ξενοδοχείο συμβαδίζουν με τους στόχους εξέλιξης του ξενοδοχείου όπου εργάζεται επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική συνεργασία. Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού κυρίως, συνεπάγεται με απασχόληση

προσωπικού, το οποίο λόγω της μεγάλης πληρότητας των ξενοδοχείων θα έχει εξαντλητικά ωράρια και χωρίς καθόλου ρεπό. Αυτή η κατάσταση οδηγεί τη Διοίκηση του προσωπικού σε μια συνεχή αναζήτηση, αλλά και εκπαίδευση αυτού καθώς την θερινή περίοδο υπάρχουν πολλές απρόβλεπτες ανακατατάξεις. Ένα χρήσιμο εργαλείο που θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό τη διοίκηση στη σωστή επιλογή προσωπικού είναι τα οργανογράμματα και η περιγραφή της θέσεως εργασίας, όπου αναλύονται οι ειδικότητες, οι αρμοδιότητες κάθε υπαλλήλου, τα καθήκοντα του αλλά και η εκπαίδευση που έχει λάβει.

2. Επαγγελματική εξουθένωση και τουρισμός

Ο τουρισμός και κυρίως τα ξενοδοχεία εμφανίζουν υψηλά ποσοστά εμφάνισης του σύνδρομου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout). Λόγω εποχικότητας, τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα εργασιακό περιβάλλον γεμάτο στρες, λόγω της συνεχούς προσέλευσης επισκεπτών κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, δύσκολων ωραρίων και αδιάκοπης πίεσης με σκοπό την ικανοποίηση όλων των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Όλα τα παραπάνω οδηγούν τον εργαζόμενο στην βίωση αυτού του εργασιακού άγχους καθώς καλούνται να διαχειριστούν περισσότερα πράγματα από όσα μπορεί να αντέξει ο οργανισμός τους. Το γεγονός που δημιουργεί μεγάλο άγχος στον υπάλληλο του ξενοδοχείου είναι οι μεγάλες απαιτήσεις και οι ανάγκες που έχουν οι πελάτες, καθώς ο ίδιος πρέπει να βρει τους τρόπους για να εξυπηρετήσει με γρήγορο και σωστό τρόπο τους πελάτες του, έτσι ώστε αυτοί να μη μείνουν δυσαρεστημένοι. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων όπως είναι οι υπάλληλοι υποδοχής που είναι οι πρώτοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, εμφανίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής κόπωσης σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άλλους υπαλλήλους. Επομένως οι ξενοδοχειακές μονάδες ειδικότερα το καλοκαίρι λειτουργούν με βάρδιες και διαφορετικά ωράρια για τους υπαλλήλους σχεδόν καθημερινά. Δεν υπάρχουν ούτε οι απαραίτητες άδειες, ούτε τα απαραίτητα ρεπό για να ξεκουραστούν οι εργαζόμενοι τόσο σωματικά, όσο ψυχικά και συναισθηματικά. Άρα οι εργαζόμενοι είναι δύσκολο να καταφέρουν να προσαρμοστούν στους έντονους ρυθμούς που απαιτεί η εργασία τους κυρίως τη θερινή περίοδο με σκοπό να αποδώσουν το μέγιστο. Όταν δε, πρόκειται και για μικρότερο ξενοδοχείο με μικρότερο αριθμό προσωπικού, στις περιπτώσεις που υπάρχει υψηλός αριθμός αφίξεων, οι εργαζόμενοι επιβαρύνονται

ακόμη περισσότερο. Έτσι δημιουργείται μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση και απογοήτευση από τους ίδιους τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων για τις υπηρεσίες χαμηλού επιπέδου που παρέχουν (Angerer, 2003). Η έλλειψη επίσης ομαδικού πνεύματος, ο ανταγωνισμός και η απομόνωση είναι μερικά ακόμα αίτια τα οποία προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση. Αντιθέτως, η συναδελφικότητα, το φιλικό εργασιακό περιβάλλον, ο σεβασμός και η αλληλεγγύη που υπάρχει ανάμεσα στους υπαλλήλους στα ξενοδοχεία, προσφέρουν κίνητρα για εξέλιξη, πρόοδο και προσωπική ανάπτυξη.

2.1 Διαστάσεις της επαγγελματικής κόπωσης

Σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1981), υπάρχουν τρεις διαστάσεις που περιγράφουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης: Η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων. Ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της εργασίας του, λόγω κούρασης δεν μπορεί να συνεισφέρει ψυχολογικά σε αυτήν. Επομένως, ο οργανισμός του θέλοντας να σηκώσει κάποια τείχη αυτοάμυνας, απομονώνεται συναισθηματικά με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αναπτύσσει απρόσωπες σχέσεις με συναδέλφους θέλοντας πάντα να αποφύγει την πίεση. Η μέθοδος αυτή όμως έχει αποδεχτεί πως οδηγεί στο τελικό στάδιο της εξουθένωσης, που είναι η σημαντική πτώση της απόδοσης του εργαζομένου στη δουλειά του. Η συναισθηματική κόπωση προκαλείται κυρίως από τις κακές εργασιακές συνθήκες του εργαζομένου, σε συνδυασμό με τη χαμηλή ικανοποίηση του εαυτού του. Επηρεάζει τα περισσότερα επαγγέλματα, όπως γιατρούς, εκπαιδευτικούς, νοσηλευτές κ.α. Επιπροσθέτως, άλλοι συγγραφείς τοποθέτησαν τη δικιά τους πτυχή για την επαγγελματική κόπωση. Τα περισσότερα από τα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης προσπαθούν να εξηγήσουν την ανάπτυξή της μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ προσωπικότητας και περιβάλλοντος (Cox, 1978; Harrison, 1978; Cooper et al, 1988; O'Brien et al, 1994). Άλλοι τονίζουν τη σημασία των πιεστικών συνθηκών στην εργασία και τα προβλήματα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στη δουλειά. Η Pines (1986) δίνει περισσότερο βαρύτητα στο εργασιακό περιβάλλον και επίσης αναφέρει πως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στη ψυχολογία του εργαζομένου. Οι περισσότερο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν βαρύτερες μορφές εξουθένωσης και κατά τη γνώμη του η αιτία της εξουθένωσης αυτής είναι υπαρξιακή και οφείλεται στην ανάγκη του ανθρώπου να δώσει νόημα στη ζωή του.” Όταν η εργασία αποτυγχάνει να το κάνει, η επαγγελματική

εξουθένωση είναι αναπόφευκτη” (Pines, 1986). Αν αυτό αληθεύει, τότε το σύνδρομο του Burnout τείνει να εμφανίζεται σε ανθρώπους που επιλέγουν ιδεαλιστικά επαγγέλματα με αποτέλεσμα το ποσοστό αποτυχίας στην δουλειά τους να είναι πολύ υψηλό. Άλλοι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της στάσης που έχει το άτομο απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, τα όνειρα, τις φιλοδοξίες και τις πεποιθήσεις του που έχει σχετικά με την εργασία και το κοινωνικό της status. Από τη μια πλευρά βλέπουμε πως η σκληρή δουλειά οδηγεί σε κόπωση, από την άλλη το να επιτύχει κανείς επαγγελματικά στη δουλειά του αποτελεί προστασία για τον εργαζόμενο από οποιαδήποτε πίεση, είτε αυτή είναι συναισθηματική είτε σωματική. (Knoor, 1994). Ως σημαντική αναφορά πρέπει να σημειωθεί πως οι άνθρωποι που εμφανίζουν σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης, συνήθως μέσα τους κρύβουν αισθήματα πίεσης, ντροπής και κακής στάσης απέναντι στους συναδέλφους τους. Ο επίσημος όρος επαγγελματική εξουθένωση (Burnout) χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά για να δηλώσει μια κατάσταση όχι μόνο σωματικής αλλά και συναισθηματικής κόπωσης κατά τη διάρκεια της δουλειάς ενός ανθρώπου. Αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο έχει σχηματίσει σημαντικό αντίκτυπο στη κοινωνία. Το ακριβές ποσοστό εργαζομένων ανθρώπων που πάσχουν από το σύνδρομο Burnout δεν έχει εξακριβωθεί. Διαφέρει ανάλογα με τη δουλειά του καθενός, το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δουλεύει αλλά και τη νομοθεσία η οποία επικρατεί σε αυτή. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η συναισθηματική κόπωση συνδράμει και στη πρόωρη σύνταξη. Ένας μεγάλος αριθμός ηλικιωμένων ανθρώπων που πάσχουν από αυτό το σύνδρομο προχωρούν στη πρόωρη συνταξιοδότησή λόγω κακών συνθηκών που έχουν δημιουργηθεί στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα ποσοστά κυμαίνονται από 15-50%. Επιπροσθέτως, είναι καλό να γνωρίζουμε πως το να δουλεύει κανείς δεν προκαλεί μόνο ικανοποίηση έχοντας ένα αξιοθαύμαστο κοινωνικό-οικονομικό “στάτους”, αλλά δημιουργεί και μια μεγάλη πηγή στρες. Με τον όρο στρες αναφερόμαστε στη ψυχική αλλά και στη σωματική πίεση που νιώθουμε όταν θέλουμε να αποδώσουμε σε μεγάλο βαθμό στη δουλειά μας, γεγονός που δυστυχώς μας οδηγεί να εργαζόμαστε στα υψηλότερα όρια των δυνατοτήτων μας.

2.2 Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης

Κάποια θεωρητικά μοντέλα τα οποία περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση δόθηκαν εκτενέστερα από συγγραφείς της εποχής. Ο Farber (1983) δίνοντας τη δικιά του περιγραφή για το σύνδρομο Burnout, το ορίζει ως το αποτέλεσμα του να είναι κανείς στρεσαρισμένος και να μην έχει διέξοδο. Ο Harrison (1999) από τη μεριά του

υποστήριζε ένα μοντέλο «κοινωνικής ικανότητας», ότι δηλαδή η επαγγελματική εξουθένωση θα εμφανιστεί σε ανθρώπους οι οποίοι παρόλο που “νιώθουν” τη δουλειά τους και προσπαθούν πάντα για το καλύτερο, είναι ανίκανοι να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και να επιτύχουν μία αίσθηση ικανότητας. Επιπλέον, οι Gold&Roth (1993) δίνουν περισσότερο σημασία στην ανικανοποίηση. Υποστηρίζουν πως «είναι ένα σύνδρομο που πηγάζει από τις αντιλήψεις του ατόμου για τις ανικανοποίητες ανάγκες και τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες. Χαρακτηρίζεται δηλαδή από μια απογοήτευση, η οποία σιγά-σιγά αρχίζει και αυξάνεται, μειώνοντας έτσι την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου. (Υφαντής 2008· Gold et al 1993· Enzmann, 1998).

Ο Cherniss από τη πλευρά του, εισάγει «το μοντέλο του σοκ της πραγματικότητας» Ορίζει δηλαδή την επαγγελματική εξουθένωση ως «σύμπτωμα της απώλειας κοινωνικής δέσμευσης» (Cherniss, 1986). Θεωρεί επομένως ότι τα άτομα τα οποία είναι πολύ ενεργητικά στη δουλειά τους και έχουν πλήρη αφοσίωση σε αυτήν, δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα επαγγελματικής κόπωσης, ενώ οι εργαζόμενοι που αισθάνονται καταπονημένοι και εξαντλημένοι, όταν λείπει η κοινωνική δέσμευση δεν τους βγαίνει συνήθως ποτέ σε καλό. Το σύνδρομο Burnout λοιπόν θα το χαρακτήριζε κανείς ως μια διαδικασία την οποία περνά ο εργαζόμενος και περιγράφεται μέσα από 3 φάσεις οι οποίες ουσιαστικά δείχνουν τη ψυχολογική κυρίως αλλαγή του ανθρώπου, ο οποίος παρουσιάζει αρνητικές κυρίως αλλαγές,, που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου.

α) Η πρώτη φάση είναι αυτή του εργασιακού στρες το οποίο είναι αποτέλεσμα της διατάραξης ανάμεσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του εργαζόμενου. Δημιουργείται όταν οι προσωπικοί στόχοι του εργαζόμενου και τα αιτήματα του εργασιακού χώρου, δεν μπορούν να υλοποιηθούν, λόγω μη διαθεσιμότητας των πόρων.

β) Η δεύτερη φάση είναι αυτή της εξάντλησης, όπου πρόκειται για συγκινησιακή ανταπόκριση στην προηγούμενη διαταραχή της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής εξάντλησης, στρες, κόπωσης, έλλειψης ενδιαφέροντος και απάθειας.

γ) Η τρίτη και τελευταία φάση είναι αυτή της αμυντικής κατάληξης. Αυτή εκδηλώνεται με μια αλλαγή στη στάση και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου, ο οποίος εμφανίζει συμπτώματα απάθειας κυρίως για τους συναδέλφους του.

Όταν ένας άνθρωπος απομακρύνει τους πάντες και τα πάντα από γύρω του, η κίνησή του αυτή χαρακτηρίζεται ως τρόπος αντιμετώπισης του υπερβολικού στρες ή της δυσαρέσκειας (Αβεντισιάν Παγοροπούλου, 2002· Cherniss, 1986 Enzmann, 1998· Rajesh et al, 2013).

Η Pines από τη δική της πλευρά όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως σύνδρομο σωματικής, συναισθηματικής και κυρίως ψυχικής εξάντλησης κάτι που μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε εργασία. Η κόπωση αυτή δεν αποτελεί αποκλειστικά χαρακτηριστικό που δημιουργείται μέσα από το περιβάλλον μιας συγκεκριμένης δουλειάς, αλλά μπορεί να λάβει χώρα και σε άλλες καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν να δεθεί ο εργαζόμενος συναισθηματικά με τη δουλειά του. Επίσης, έδωσε μια ερμηνεία στο Burnout ως μια διεργασία, η οποία συνδέεται άρρητα με τη πίστη του ανθρώπου στο νόημα για τη ζωή μέσα από τη δουλειά του. Εάν όμως προβεί στην αποτυχία αυτής της διαδικασίας, η επαγγελματική κόπωση είναι αναπόφευκτη.

Επιπροσθέτως, επισήμανε πως οι άνθρωποι που όντας πολύ αφοσιωμένοι στις δουλειές τους έχουν τη τάση συνήθως να παθαίνουν το σύνδρομο της επαγγελματικής κόπωσης, σε αντίθεση βέβαια με τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν δείχνουν το παραμικρό συναίσθημα και αφοσίωση για τη δουλειά στην οποία εργάζονται και το κάνουν μόνο για βιοποριστικούς λόγους. (Enzmann, 1998, Υφαντής 2008).

Οι Talmor et al (2005) περιγράφουν 4 παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίοι συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση και επηρεάζουν άμεσα τους εργαζομένους.

α) Πρώτος είναι ο ψυχολογικός παράγοντας ο οποίος σχετίζεται με τη σπουδαιότητα της εργασίας για τον εργαζόμενο, τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη καθώς και το φόρτο εργασίας.

β) Δεύτερος είναι ο δομικός παράγοντας, δηλαδή ο χώρος εργασίας και η αρχιτεκτονική του.

γ) Τρίτος έρχεται ο κοινωνικός παράγοντας, ο οποίος αναφέρεται στην εργασιακή κουλτούρα και στο στυλ ηγεσίας των εργαζομένων.

δ) Τέταρτος και τελευταίος παράγοντας είναι ο οργανωτικός παράγοντας, που αφορά τον καθορισμό του ρόλου και της γραφειοκρατίας.

3. Επαγγελματική εξουθένωση

3.1 Τα στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από τέσσερα (4) στάδια:

α) Το στάδιο του ενθουσιασμού: ο εργαζόμενος εισέρχεται στο χώρο της εργασίας του με ενθουσιασμό, έχει υψηλούς στόχους και υψηλές προσδοκίες.

β) Το στάδιο της αμφιβολίας και της αδράνειας: Ο εργαζόμενος διαπιστώνει πως οι ανάγκες και οι προσδοκίες του δεν ανταποκρίνονται από τη δουλειά στην οποία εργάζεται. Αρχικά ο εργαζόμενος κατηγορεί τον εαυτό του για την αποτυχία και προσπαθεί περισσότερο χωρίς κάποιο θετικό αποτέλεσμα.

γ) Το στάδιο της απογοήτευσης και ματαίωσης: ο εργαζόμενος αισθάνεται κουμπωμένος, δηλαδή ότι παρά τις προσπάθειές του δεν νιώθει την ικανοποίηση την οποία προσμονεί. Αντιθέτως, οδηγείται στην απογοήτευση με αποτέλεσμα, είτε να αναθεωρήσει τους στόχους και τις προσδοκίες του, είτε να απομακρυνθεί από την εργασία του, η οποία και αποτελεί πηγή του στρες.

δ) Το στάδιο της απάθειας: ο εργαζόμενος πλέον αγνοεί και αδιαφορεί για τις ανάγκες και την εξυπηρέτηση των «πελατών του», επενδύοντας ελάχιστα στα καθήκοντα του. Παραμένει στο πόστο του αποκλειστικά και μόνο για βιοποριστικούς λόγους. (Edelwich et al, 1980).

3.2 Παράγοντες συναισθηματικής εξουθένωσης

3.2.1. Συναισθηματική κόπωση (Emotional exhaustion)

Η συναισθηματική κόπωση ορίζεται ως η αίσθηση του συναισθηματικού στρες και κούρασης, η οποία προκύπτει μέσα από τη δουλειά. Η συναισθηματική κόπωση εμφανίζεται σε περιβάλλον εργασίας υψηλής πίεσης και έχει σημαντικές επιπτώσεις στη ποιότητα της επαγγελματικής ζωής κάθε εργαζομένου. Επισημαίνει την εξάντληση των συναισθηματικών αλλά και των φυσικών πόρων. (Taegoo Terry Kim &, Joanne Jung-Eun Yoo & Gyehee Lee & Joungman Kim, (2012).

Η συναισθηματική κόπωση χαρακτηρίζεται από αισθήματα υπερβολικής έκτασης, στραγγισμένης και εξαντλημένης από τους πόρους. Σύμφωνα με τη θεωρία σχετικά με

την εξάντληση των προσωπικών πόρων (Hobfoll, 1989), τα άτομα έχουν περιορισμένους προσωπικούς πόρους που τους επιτρέπουν να συμμετέχουν σε διάφορα φορολογικά γεγονότα καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Η ολοκλήρωση μιας ποικιλίας συναισθηματικών δραστηριοτήτων, ειδικά σε περιβάλλον φιλοξενίας που απαιτεί μια προσπάθεια ρύθμισης των συναισθημάτων, μπορεί να αποδυναμωθεί εξαιτίας της εξάντλησης των ψυχολογικών πόρων (π.χ. Shani, Uriely, Reichel, & Ginsburg, 2014). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι δείχνουν υψηλότερη μεταβλητότητα, μπορούν να ανταποκριθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στις συναισθηματικές απαιτήσεις της δουλειάς τους σε σχέση με τους ανθρώπους που δείχνουν χαμηλότερη μεταβλητότητα επηρεασμού. Άρα οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είναι συναισθηματικά σταθεροί βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συναισθηματική κόπωση στο χώρο της εργασίας τους, σε σχέση με εκείνους τα συναισθήματα των οποίων είναι πιο σταθερά. (Xu, Shi Tracy & Martinez, Larry & Van Hoof, Hubert & Estrella, Mateo & Perez, Gabriela & Gavilanes, Julio. (2017).

3.2.2. Προσωπικά επιτεύγματα (Personal accomplishment)

Οι Maslach and Schaufeli (1993) αναφέρουν ότι τα προσωπικά επιτεύγματα και η ικανοποίηση από την εργασία αποτελούν έναν κοινό παράγοντα. Οι Buunk και Schaufeli (1993) υποστηρίζουν πως υψηλό ποσοστό μειωμένης προσωπικής επίτευξης στόχων έχουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και δεν πιστεύουν στον εαυτό τους. Όπως επίσης και αυτοί που έχουν έλλειψη ελέγχου δεν μπορούν να διαχειριστούν σοβαρές καταστάσεις που επείγουν στο χώρο εργασίας τους. Οι Koeske, G.F και Koeske R.D (1989) αναφέρουν πως το προσωπικό επίτευγμα είναι ένας πόρος, ο οποίος μπορεί να αντιμετωπίσει από ένα άτομο με αισθήματα εξάντλησης. Οι Noworol, Zarczynski, Fafrowicz και Marek (1993) προέβλεπαν ότι η μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση περιορίζει την αυτοπεποίθηση του ανθρώπου και πως βοηθάει τον άνθρωπο να συνδέεται στενά με μια αρνητική εικόνα του εαυτού του. Επιπλέον, αυτό οδηγεί και σε μια μείωση του αυθορμητισμού του εργαζομένου, πράγμα που τον επηρεάζει και στη καθημερινή του ζωή. Μπορεί να τον κάνει να αποδυναμωθεί ακόμη περισσότερο όσον αφορά τις φιλοδοξίες τα όνειρα και τα κίνητρα του ή ακόμη και να καταστήσει αδύνατη την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να του παρουσιαστούν στη δουλειά του ή και ακόμη στη προσωπική του ζωή. (Turton, D. (2010)).

3.2.3. Αποπροσωποποίηση (Depersonalization)

Η αποπροσωποποίηση μέσα στο πλαίσιο του ορισμού της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) είναι η απάντηση ενός ατόμου σε άλλους. Έχει οριστεί ως μια αρνητική ή ακατάλληλη στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στους συναδέλφους του, η μια απώλεια ιδεαλισμού. Η αποπροσωποποίηση προσπαθεί να περιγράψει μια αρνητική διάσταση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων (Maslach and Schaufeli, 1993). Οι Golembiewski, Ivianzenrider και Stevenson (1986) υποστηρίζουν ότι το σύνδρομο burnout είναι μια διαδοχική διαδικασία και ότι η αποπροσωποποίηση είναι η πρώτη φάση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό διαφέρει με τους Leiter και Maslach (1988) που έβαλαν σε δεύτερη φάση την αποπροσωποποίηση μετά από τη συναισθηματική εξάντληση. Από την άλλη Οι Buunk και Schaufeli (1993) υποδηλώνουν ότι η αποπροσωποποίηση είναι το μοναδικό σύμπτωμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) που σχετίζεται άμεσα με την αυτοεκτίμηση. Οι Cox, Kuk και Leiter (1993) υποστηρίζουν ότι οι απαιτήσεις εργασίας σε συνδυασμό με την υπερφόρτωση καθώς και με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις διευκόλυναν την ανάπτυξη συναισθημάτων συναισθηματικής εξάντλησης, τα οποία με τη σειρά τους οδήγησαν στην αποπροσωποποίηση. Επίσης αξίζει να σημειωθεί πως η αποπροσωποποίηση επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, όπως η έλλειψη υποστήριξης από τους συναδέλφους, η έλλειψη ελέγχου του εαυτού σου, καθώς και διάφορων στρατηγικών για να αντιμετωπιστεί η κατάσταση αυτή. Turton, D. (2010).)

3.2.4. Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment)

Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο όλων των πράξεων και των δράσεων των εργαζομένων, σε συνδυασμό με με τη παραγωγικότητα και τις δραστηριότητές τους. Με άλλα λόγια ορίζεται ως η αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στους υπαλλήλους των ξενοδοχείων. Το εργασιακό περιβάλλον συνδέεται άρρητα με τη φυσική άνεση που πρέπει να νιώθει ο κάθε εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του, καθώς και με τις φυσικές του ανάγκες, όπως είναι η υγεία και η ασφάλεια. Γενικότερα, σημαντικοί παράγοντες για το εργασιακό περιβάλλον οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπ όψη είναι ο θόρυβος, ο φωτισμός, η διάταξη και η ποιότητα του χώρου εργασίας. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν στην απόσπαση της προσοχής των εργαζομένων στη δουλειά τους με αποτέλεσμα να μειωθεί η παραγωγικότητάς τους, να αυξηθούν τα λάθη και το άγχος τους. Ο ήχος μπορεί να θεωρηθεί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επιδρά σε σημαντικό βαθμό στη συμπεριφορά των

υπαλλήλων στα ξενοδοχεία. Μια έντονη διαμάχη ανάμεσα σε δύο συναδέλφους αυξάνει τις εντάσεις των φωνών ακολουθούμενη από το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Όλα αυτά οδηγούν όπως προαναφέραμε στη μείωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου.

3.2.5. Απαιτήσεις Δουλειάς (Job Demands)

Με τον όρο ‘Απαιτήσεις δουλειάς’ αναφερόμαστε κυρίως στο φόρτο εργασίας και τις ευθύνες τις οποίες αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος. Η αύξηση του φόρτου εργασίας αλλά και των ευθυνών ενός υπαλλήλου ξενοδοχείου πιο συγκεκριμένα, προκαλεί πίεση ψυχολογική κυρίως στο χώρο εργασίας. Εκείνη η κατάσταση όμως που προκαλεί το περισσότερο άγχος στους εργαζομένους είναι όταν αντιμετωπίζουν υψηλές απαιτήσεις της δουλειάς και έχουν χαμηλό περιθώριο αποφάσεων. Το μοντέλο JDC προβλέπει δύο συνέπειες για τις απαιτήσεις εργασίας: Η πρώτη είναι η ψυχολογική πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας και η δεύτερη αναφέρεται στις συνέπειες που σχετίζονται με τη μάθηση στην εργασία. Για παράδειγμα ένας νέος υπάλληλος πρέπει να μάθει σε μικρό χρονικό διάστημα τις απαιτήσεις του πόστου του οποίου θα αναλάβει καθώς και τρόπο με τον οποίο εργάζονται στο εκάστοτε ξενοδοχείο. Ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων εργασίας με τον έλεγχο εργασίας που γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα μπορεί να προκαλέσει σωματική αλλά και ψυχολογική πίεση που με άλλα λόγια ονομάζεται εργασιακό άγχος. Ākbari, J., Akbari, R., Shakerian, M., & Mahaki, B. (2017).

3.2.6. Οργανωσιακή κουλτούρα εργαζομένων (Organizational Citizen Behavior (OCB))

Η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων ορίζεται ως αυθόρμητη γενικότερα. Πολύ σημαντικό παράγοντα διαδραματίζει πάντα η διοίκηση της εκάστοτε ξενοδοχειακής βιομηχανίας, καθώς με το ξεχωριστό της τρόπο η καθεμία βοηθά τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στην ικανοποίηση των πελατών. Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα των τελευταίων χρόνων στις έρευνες των οργανωτικών συμπεριφορών. Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας απευθύνθηκε κυρίως στις συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες όπως είπαμε είναι αυθόρμητες, ωφέλιμες για την οργάνωση του ξενοδοχείου, αλλά χωρίς άμεσες ανταμοιβές για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η ίδια δεν μπορεί να επιβληθεί σε κάποιον παρά μόνο να προκληθεί με αποτέλεσμα να μη μπορεί να τιμωρηθεί αν

απουσιάζει. Μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλάται η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, στη συγκεκριμένη περίπτωση μας ξενοδοχείο. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική για ένα ξενοδοχείο, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκησή του, στην ενίσχυση της οργανωτικής συμπεριφοράς και τέλος και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με σκοπό να ξαναεπισκεφτούν το ξενοδοχείο στο μέλλον. (Hurley, P. (2019)).

3.3 Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής κόπωσης αναφέρονται στον ίδιο τον εργαζόμενο, στον οικογενειακό του κύκλο, καθώς και στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

Ο Kahill (1988) ταξινόμησε τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

σε πέντε (5) κατηγορίες:

1. Σωματικές συνέπειες:

Τα σωματικά συμπτώματα σχετίζονται κυρίως με τα χαμηλά επίπεδα ενεργητικότητας του ατόμου. Παρατηρούνται κυρίως διαταραχές ύπνου, διατροφής, σωματική κούραση και αδυναμία, υπέρταση, πονοκέφαλοι ακόμη και σοβαρότερα προβλήματα υγείας όπως έλκος, υπέρταση, σακχαρώδης διαβήτης, καρδιαγγειακές παθήσεις. (Pines et al (Aronson), 1988· Melamed, S., Shirom, A., & Armon, G. (2008)).

2. Συναισθηματικές συνέπειες:

Οι συνέπειες αυτές εστιάζουν κυρίως στη συναισθηματική και πνευματική, διανοητική εξάντληση. Σχετίζονται με αισθήματα ανασφάλειας, αδυναμίας, ανικανότητας, αδιαφορίας, και χαμηλής αυτοεκτίμησης.

3. Διαπροσωπικές συνέπειες:

Αφορούν την προσωπική, οικογενειακή και κοινωνική ζωή του εργαζομένου. Σχετίζονται με οικογενειακές διαταραχές και συγκρούσεις με αποτέλεσμα το άτομο να απομονώνεται και να αποσύρεται από κοινωνικές δραστηριότητες.

4. Συνέπειες σχετικές με τις στάσεις:

Σε αυτή τη κατηγορία επηρεάζεται η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία του. Αναπτύσσονται αρνητικές συμπεριφορές απέναντι στους διάφορους συναδέλφους.

5. Συμπεριφορικές συνέπειες:

Σε αυτή τη κατηγορία αναφερόμαστε στην αργοπορία, στις συχνές απουσίες, και στη τάση φυγής ή ονειροπόλησης. Ο εργαζόμενος μπορεί να παρουσιάσει αύξηση στη κατανάλωση αλκοόλ, στο κάπνισμα, αλλά και στη χρήση παράνομων ουσιών (ναρκωτικά).

3.4 Τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση λοιπόν αποτελεί μια σοβαρή κατάσταση, την οποία καλώς ή κακώς ο εργαζόμενος χρειάζεται να διαχειριστεί. Σίγουρα είναι κάτι δύσκολο, αλλά χωρίς προσπάθεια και κόπο δεν υπάρχει φως στο τούνελ.

Υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν να δοθεί ένα τέλος είτε προσωρινό είτε οριστικό. Αυτά τα στοιχεία αφορούν κυρίως αλλαγές στη καθημερινότητα των ανθρώπων που εργάζονται, στοιχεία τα οποία είναι αποδεδειγμένα μέσα από παλαιότερες έρευνες και έχουν βοηθήσει πολύ κόσμο έως σήμερα.

1) Πρώτος και πιο σημαντικός κανόνας είναι ο εργαζόμενος να φροντίζει τον εαυτό του, αλλά όχι απλά να φροντίζει, να έχει τον εαυτό του νούμερο ένα προτεραιότητα. Γιατί η αυτοφροντίδα είναι ανάγκη πάνω από όλα. Πάνω σε αυτό παρατίθεται ένα παράδειγμα με τη φροντίδα ενός αμαξιού. «Αν δεν φροντίζεις το αυτοκίνητό σου με το τρόπο που πρέπει, μη περιμένεις να έχει την ίδια απόδοση με τη πάροδο του χρόνου».

Σε φυσιολογικά πλαίσια το ίδιο συμβαίνει και με τον ίδιο τον άνθρωπο. Στρες και πίεση υπάρχουν σε οποιαδήποτε εργασία, αλλά πάντα σε φυσιολογικά επίπεδα. Οι συνθήκες της εργασίας στην οποία εργάζεται κάποιος προσαυξάνουν τα επίπεδα αυτά. Ο ίδιος ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος σε ποιο βαθμό θα ταξινομηθούν η πίεση και το στρες της δουλειάς. Ο άνθρωπος πρέπει να κάνει ευχάριστα πράγματα για τον εαυτό του, πράγματα που τον χαλαρώνουν και τον ηρεμούν. Όταν η αυτοφροντίδα γίνει μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου, τότε αυτόματα θα λειτουργεί με μια πιο αυξημένη

ενέργεια η οποία θα τον βοηθήσει όχι μόνο στην εργασία του, αλλά και στη καθημερινότητά του.

2) Δεύτερος κανόνας είναι τα όρια και οι προτεραιότητες τις οποίες θέτει ο εργαζόμενος. Όλοι γνωρίζουμε πολύ καλά πως η έλλειψη χρόνου δεν είναι το πρόβλημα. Το κύριο πρόβλημα στη συγκεκριμένη κατάσταση είναι ότι δεν υπάρχει η σωστή νοοτροπία στο μυαλό του κάθε ανθρώπου. Αρχικά, ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει ένα σωστό επαναπροσδιορισμό του καθημερινού προγράμματός του. Να υπάρχει μια σωστή ισορροπία που να περιλαμβάνει τόσο τα επαγγελματικά καθήκοντα του όσο και τη προσωπική του διασκέδαση, γιατί αν η ζυγαριά γύρει προς τη μια πλευρά τότε σίγουρα κάτι πάει λάθος.

3) Τρίτος κανόνας είναι οι σωστές επιλογές κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου του κάθε εργαζομένου και πιο συγκεκριμένα στη ποιότητα και όχι τόσο στη ποσότητα. Πιο συγκεκριμένα τα Σαββατοκύριακα και κατά τη διάρκεια των διακοπών του ο εργαζόμενος πρέπει να κάνει δημιουργικά πράγματα για τον εαυτό του, πράγματα που θα τον βγάλουν τελειώς από τη καθημερινή του ρουτίνα. Άλλωστε σκοπός του λεγόμενου “day off” είναι να γεμίσει ο κάθε άνθρωπος τις μπαταρίες του με καλή διάθεση και πολύ ενέργεια.

4) Τέταρτος κανόνας είναι η βελτίωση του ύπνου και της διατροφής. Ο ύπνος είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα κυρίως για την υγεία του ανθρώπου και ο καθένας πρέπει να το βλέπει σαν ρουτίνα. Επιπλέον και όσον αφορά τη διατροφή, με το να τρώμε σωστά και υγιή δεν βοηθάμε μόνο το σώμα μας αλλά και το νου μας να παίρνει τις σωστές σκέψεις και πράξεις. Αν είμαστε ξεκούραστοι και τρώμε με σωστό τρόπο, λειτουργούμε καλύτερα.

5) Πέμπτος και τελευταίος κανόνας είναι η έκκληση βοήθειας. Το να ανακάμψει κανείς από την επαγγελματική κόπωση θέλει σίγουρα χρόνο και μεγάλες και σημαντικές αλλαγές στη ζωή του. Δεν γίνεται από τη μια μέρα στην άλλη. Είναι σημαντικό λοιπόν ο κάθε άνθρωπος να γνωρίζει ποια είναι τα όρια του, και αν αυτά ξεπεραστούν να έχει τη σωστή κρίση να απευθυνθεί σε κάποιον ειδικό επί του θέματος. Η όλη ουσία όπως προαναφέρθηκε, είναι τόσο η σωματική όσο και η ψυχική υγεία του κάθε εργαζομένου. Στη σημερινή εποχή που ζούμε το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι όλο και πιο συχνό. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες εταιρείες πλέον διαθέτουν ειδικά προγράμματα για τους εργαζομένους τους που σχετίζονται με

τη σωστή διαχείριση του wellness καθώς και με την ψυχική και τη σωματική ηρεμία και γαλήνη.

4. Μεθοδολογία

4.1 Διερευνητική Διαδικασία

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας έχει ως στόχο τη καλύτερη κατανόηση της εργασίας των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία στην Ελλάδα και κυρίως την επαγγελματική κόπωση τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, το εργασιακό περιβάλλον, τις απαιτήσεις της δουλειάς, του άγχους που δημιουργείται κατά τη διάρκεια της εργασίας, καθώς και την επίδραση που έχει η συναισθηματική κόπωση πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήθηκε μέσα από απλές ερωτήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο τη μελέτη εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών της συγκεκριμένης έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή και δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας google doc. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι παράγοντες. Στην αρχή του ερωτηματολογίου προστέθηκαν πέντε ερωτήσεις, οι οποίες εξέταζαν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Διχοτόμηση φύλου (Άνδρας-Γυναίκα), Εκπαίδευση, Θέση στο ξενοδοχείο και σχέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου (Ολικής Απασχόλησης, Μερικής Απασχόλησης, Ορισμένου χρόνου).

4.2 Διαδικασία προσέγγισης συμμετεχόντων

Όσον αφορά τη προσέγγιση των συμμετεχόντων του ερωτηματολογίου στο οποίο βασίστηκε η έρευνα, αυτή έγινε κυρίως μέσω ηλεκτρονικής και τηλεφωνικής επικοινωνίας με στελέχη μεγάλων ξενοδοχείων στους οποίους στάλθηκαν ηλεκτρονικώς τα ερωτηματολόγια.

4.3 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας

Στην συγκεκριμένη έρευνα εξασφαλίστηκε φυσικά η ανωνυμία και η απόλυτη εχεμύθεια σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας ενώ ζητήθηκε και η συγκατάθεσή τους.

4.4 Πληθυσμός

Οι συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου στο σύνολό τους ήταν εκατό πενήντα (150) υπάλληλοι ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Και οι 150 έλαβαν το ερωτηματολόγιο τους ηλεκτρονικά. Το δείγμα απαρτίζεται από 80 άνδρες με ποσοστό 53,3% ενώ οι γυναίκες ήταν 70 με ποσοστό 46,7%. Η ηλικία η οποία κυμαίνεται από έως 25 μέχρι και άνω των 55 είχε τα εξής αποτελέσματα. Εώς 25 ετών 77 άτομα με ποσοστό 51,3% από 26-35 ήταν 39 άτομα με ποσοστό 26%. Επίσης, η κατηγορία 36-45 ετών απάντησαν 17 άτομα με ποσοστό 11,3% ενώ στη κατηγορία 46-55 απάντησαν 11 άτομα με ποσοστό 7,3%. Τέλος, η κατηγορία άνω των 55 ετών απάντησαν 6 άτομα μόνο με ποσοστό 4%.

Όσον αφορά τη κατηγορία της εκπαίδευσης απόφοιτοι λυκείου ήταν 41 με ποσοστό 27,3%, απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ ήταν 73 με ποσοστό 48,7% και τέλος μεταπτυχιακοί ήταν 36 άτομα με ποσοστό 24%. Επιπλέον στη κατηγορία Θέση στο ξενοδοχείο έχουμε 68 άτομα με ποσοστό 45,3% να εργάζονται ως προσωπικό υποδοχής, 20 άτομα με ποσοστό 13,3% να εργάζονται ως προσωπικό κουζίνας, 7 άτομα με ποσοστό 4,7% να εργάζονται ως προσωπικό καθαριότητας και τέλος 55 άτομα με ποσοστό 36,7% να εργάζονται ως διοικητικό προσωπικό. Τελευταία κατηγορία είναι αυτή της σχέσης εργασίας που είχαν υπογράψει οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία τα οποία εργάζονται. Από το σύνολο του ερωτηματολογίου, τα 22 με ποσοστό 14,7% έχουν μερική απασχόληση, τα 63 άτομα με ποσοστό 42% έχουν Ολική απασχόληση και οι 65 με ποσοστό 43,3% έχουν υπογράψει σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 1. Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	80	53,3	53,3	53,3
2	70	46,7	46,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	77	51,3	51,3	51,3
2	39	26,0	26,0	77,3
3	17	11,3	11,3	88,7
4	11	7,3	7,3	96,0
5	6	4,0	4,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	27,3	27,3	27,3
2	73	48,7	48,7	76,0
3	36	24,0	24,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Θέση στο Ξενοδοχείο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	68	45,3	45,3	45,3
2	20	13,3	13,3	58,7
3	7	4,7	4,7	63,3
4	55	36,7	36,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 5. Σχέση Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	14,7	14,7	14,7
2	63	42,0	42,0	56,7
3	65	43,3	43,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Ερευνητικές υποθέσεις

Στη συνέχεια παρατίθενται οι εννέα ερευνητικές υποθέσεις όπως προέκυψαν από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφία.

Υπόθεση 1 Η αποπροσωποποίηση συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 2 Η συναισθηματική κόπωση συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 3 Οι απαιτήσεις της δουλειάς συσχετίζονται θετικά με την αποπροσωποποίηση

Υπόθεση 4 Οι απαιτήσεις της δουλειάς συσχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική κόπωση

Υπόθεση 5 Οι απαιτήσεις της δουλειάς συσχετίζονται αρνητικά με την επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων

Υπόθεση 6 η επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπόθεση 7 το εργασιακό περιβάλλον συσχετίζεται θετικά με την αποπροσωποποίηση

Υπόθεση 8 το εργασιακό περιβάλλον συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική κόπωση

Υπόθεση 9 το εργασιακό περιβάλλον συσχετίζεται θετικά με την επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων

5. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνείας ευρημάτων

5.1 Εργαλείας μέτρησης παραγόντων

Όλες οι ερωτήσεις που τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο μετρήθηκαν με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert και πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις στις ερωτήσεις από το «1» έως το «5». Οι κλίμακες πέντε βαθμίδων είναι οι πλέον διαδεδομένες διότι δίνουν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να τοποθετηθεί επιλέγοντας ένα μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μία σαφή απάντηση σε όποια κατεύθυνση της κλίμακας επιθυμεί. Συνεπώς, έχει τη δυνατότητα να λάβει μία ακραία θέση ή μία πιο μετριοπαθή. Επιπλέον, οι πενταβάθμιες κλίμακες χαρακτηρίζονται από συντομία και οικονομία χρόνου και χώρου (Ζαφειρόπουλος, 2005). Στις ενότητες που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο, εξετάζονται: το εργασιακό περιβάλλον, τις απαιτήσεις της δουλειάς, τη συναισθηματική κόπωση, καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να επιλέξουν μία από τις πέντε απαντήσεις (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα).

5.1.1 Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment)

Ο παράγοντας εργασιακό περιβάλλον απαρτιζόταν από 6 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 5 ερωτήσεις η οποίες ήταν: 1) Συνήθως έχω περισσότερη δουλειά από ότι μπορώ να διαχειριστώ 2) Συχνά αισθάνομαι φθαρμένος από τη δουλειά 3) Η δουλειά με τοποθετεί σε συναισθηματικά δυσάρεστες προς εμένα καταστάσεις 4) Νιώθω συχνά στρεσορισμένος 5) Νιώθω ότι η δουλειά μου με αναγκάζει να σπαταλάω τόσο πολύ ενέργεια, ώστε να επηρεάζει την ιδιωτική μου ζωή.

5.1.2 Απαιτήσεις Δουλειάς (Job Demands)

Ο παράγοντας 'Απαιτήσεις δουλειάς' απαρτιζόταν από 6 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 5 ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1) Η δουλειά απαιτεί να καταβάλλω υπερβολικά μεγάλη προσπάθεια με σκοπό να αποδώσω σωστά 2) Έρχομαι αρκετά συχνά σε αντιπαράθεση με τον προϊστάμενό μου 3) Η δουλειά μου

απαιτεί να εργάζομαι σε γρήγορους ρυθμούς 4) Κάνω ότι απαιτεί το ξενοδοχείο απλά και μόνο επειδή πληρώνομαι.

5.1.3 Επαγγελματική κόπωση (Burnout)

Ο παράγοντας επαγγελματική κόπωση απαρτίζεται από 16 ερωτήσεις, ο οποίος παράγοντας χωρίστηκε σε 3 υποκατηγορίες. Τη Συναισθηματική κόπωση, την αποπροσωποποίηση και τη προσωπική επίτευξη επιτευγμάτων οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω εκτενέστερα.

5.1.4 Συναισθηματική κόπωση (Emotional exhaustion)

Ο παράγοντας Συναισθηματική κόπωση απαρτίζεται από 7 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 2 ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1) Το να συναναστρέφομαι με κόσμο κατά τη διάρκεια όλης της ημέρας είναι πολύ επίπονο για μένα 2) Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος από τη δουλειά μου.

5.1.5 Αποπροσωποποίηση (Depersonalization)

Ο παράγοντας Αποπροσωποποίηση απαρτίζεται από 4 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 3 ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1) Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν να είναι απρόσωπα αντικείμενα 2) Ανησυχώ διότι η δουλειά αυτή με σφίγγει συναισθηματικά 3) Πραγματικά δεν με ενδιαφέρει καθόλου τι μπορεί να συμβεί σε κάποιους πελάτες.

5.1.6. Προσωπική επίτευξη στόχων (Personal accomplishment)

Ο παράγοντας Προσωπική επίτευξη στόχων απαρτίζεται από 5 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 3 ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1) Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου 2) Μπορώ να δημιουργήσω εύκολα μια χαλαρή ατμόσφαιρα με τους πελάτες μου 3) Έχω καταφέρει πολλά χρήσιμα πράγματα στη δουλειά μου.

5.1.7. Οργανωσιακή κουλτούρα εργαζομένων (Organizational citizen behavior)

Ο παράγοντας οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται από 16 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA χρησιμοποιήθηκαν οι 11 ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1) Λέω σε όλους πως το ξενοδοχείο αυτό αποτελεί ένα καλό μέρος για να εργαστεί κανείς 2. Λέω καλά λόγια για το ξενοδοχείο αυτό σε τρίτους 3. Αυτό το ξενοδοχείο μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα 4. Ενθαρρύνω φίλους και συγγενείς να επιλέξουν το ξενοδοχείο αυτό 5. Διαφημίζω το ξενοδοχείο αυτό 6. Ακολουθώ τις κατευθυντήριες γραμμές του ξενοδοχείου σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών με μεγάλη προσοχή 7. Ακολουθώ ευσυνείδητα τις κατευθυντήριες γραμμές του ξενοδοχείου σχετικά με τη προώθηση του ξενοδοχείου στους πελάτες 8) Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να συμβάλλουν με ιδέες και προτάσεις στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών 9) Συμβάλλω με πολλές ιδέες στη προώθηση του ξενοδοχείου στους πελάτες 10) Κάνω εποικοδομητικές προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών 11) Προτείνω συχνά δημιουργικές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τους πελάτες.

6. Διερευνητική ανάλυση παραγόντων

Η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA) πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων Smart PLS3. Στόχος της διαδικασίας της EFA είναι να ομαδοποιηθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και να τοποθετηθούν σε συγκεκριμένους παράγοντες (Factors). Επίσης, η διαδικασία αυτή αποτέλεσε και έναν τρόπο εκκαθάρισης των δεδομένων, με σκοπό να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερες ασυσχέτιστες μεταβλητές. Οι μεταβλητές ταξινομήθηκαν (κλείδωσαν) στους κατάλληλους παράγοντες όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Οι τιμές των μεταβλητών ενδείκνυται να είναι μεγαλύτερες από 0,5.

Πίνακας 6. Pattern Matrix

	Depersonalization	Emotional Exhaustion	Job Demands	OCB	Personal Accomplishment	Work Environment
Depersonalization1	0.821					
Depersonalization3	0.780					
Depersonalization4	0.768					
EmotionalExhaustion4		0.779				
EmotionalExhaustion5		0.891				
EmotionalExhaustion7		0.865				
JobDemands1			0.666			
JobDemands2			0.779			
JobDemands3			0.512			
JobDemands4			0.779			
OCB1				0.762		
OCB12				0.799		
OCB13				0.729		
OCB14				0.811		
OCB15				0.811		

OCB2				0.853		
OCB3				0.782		
OCB4				0.807		
OCB5				0.813		
OCB6				0.766		
OCB7				0.809		
PersonalAccomplishment2					0.824	
PersonalAccomplishment3					0.772	
PersonalAccomplishment4					0.789	
Workenvironment1						0.746
Workenvironment3						0.823
Workenvironment4						0.743
Workenvironment5						0.674
Workenvironment6						0.823

Επιπροσθέτως, εκτός από τον πίνακα *Pattern Matrix*, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δώσουμε και στον πίνακα *Communalities* ο οποίος μας δείχνει το υπολογιζόμενο εύρος διακύμανσης κάθε μεταβλητής . Οι τιμές μεγαλύτερες του 0,5 είναι οι πιο κατάλληλες, ενώ αυτές που είναι κάτω του 0,3 δεν εμφανίζονται καθόλου λόγω του ότι έχουμε επιλέξει τη μέθοδο “Suppress small coefficients” και έχουμε βάλει όριο τιμής το 0,3. Επίσης να σημειωθεί πως οι τιμές ανάμεσα στο 0,3 και στο 0,5 μπορούν είτε να συμπεριληφθούν είτε όχι.

Πίνακας 7. Communalities

	Initial	Extraction
Workenvironment1	,522	,601
Workenvironment3	,578	,626
Workenvironment5	,449	,386

Workenvironment6	,581	,607
JobDemands1	,449	,326
JobDemands2	,408	,344
JobDemands4	,474	,419
EmotionalExhaustion4	,504	,524
EmotionalExhaustion5	,647	,663
Depersonalization1	,516	,434
Depersonalization3	,590	,597
Depersonalization4	,528	,445
PersonalAccomplishment2	,447	,423
PersonalAccomplishment3	,471	,476
PersonalAccomplishment4	,505	,433
OCB1	,668	,659
OCB2	,784	,801
OCB3	,696	,710
OCB4	,807	,832
OCB5	,801	,810
OCB6	,741	,771
OCB7	,719	,682
OCB12	,703	,695
OCB13	,631	,549
OCB14	,767	,774
OCB15	,755	,750

Ένας ακόμη πίνακας που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων μας είναι ο *KMO and Bartlett's Test*. Ο δείκτης αυτός πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 0,7 (Tabachnick and Fidell, 2013). Βλέποντας τον πίνακα παρακάτω, ο δείκτης KMO είναι 0,906. Επομένως τα δεδομένα θεωρούνται κατάλληλα για να προχωρήσουμε στην ανάλυση παραγόντων EFA (Factor Analysis).

Πίνακας 8. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,906
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2468,662
Sphericity df	325
Sig.	,000

6.1. Cronbach's A

Ο δείκτης Cronbach's A είναι έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής/συνάφειας (internal consistency) υπολογίζοντας τον συντελεστή συσχέτισης alpha του Cronbach. (Keith S. Taber 2016). Αποτελεί ένα συντελεστή αξιοπιστίας, ο οποίος μας δίνει τη δυνατότητα να εξάγουμε συμπεράσματα για τη συνοχή των ερωτήσεων που αφορούν το ερωτηματολόγιό μας. Όταν οι τιμές της δοκιμασίας είναι πάνω από 0,70, τότε οι ερωτήσεις θεωρούνται επαρκείς (Cortina, 1993; Pallant, 2011). Το ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε, χρησιμοποιήθηκε με σκοπό τη μέτρηση διαφορετικών παραγόντων. Αυτό που συνιστά ένα καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας διαφέρει ανάλογα με τη πηγή από την οποία εξαρτάται. (DeVillis, 2003; Kline, 2005). Στις περισσότερες αναφορές, οι συνιστώμενες τιμές που αναφερόμαστε είναι από 0,7 και μεγαλύτερες. Παρόλα αυτά, στο άρθρο του Griethuijzen, αναφέρεται ότι είναι αποδεκτές και οι τιμές του Cronbach's A που είναι μεγαλύτερες και από το 0,6. (Griethuijzen et al., 2014). Σύμφωνα με τον Taber, ας ξεκινήσουμε από τον πρώτο παράγοντα το εργασιακό περιβάλλον (Work environment) ο οποίος αποτελείται από 5 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,823 που σημαίνει ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα. Επόμενος παράγοντας είναι οι Απαιτήσεις της δουλειάς (Job Demands) ο οποίος αποτελείται από 4 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,653 που σημαίνει ότι υπάρχει επαρκές επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα. Άλλος παράγοντας είναι η συναισθηματική κόπωση (Emotional exhaustion) ο οποίος αποτελείται από 2 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,802 που σημαίνει ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα. Επόμενος παράγοντας είναι η Αποπροσωποποίηση

(Depersonalization) ο οποίος αποτελείται από 3 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,703 που σημαίνει ότι υπάρχει σχετικά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα. Επόμενος παράγοντας είναι η Επίτευξη προσωπικών στόχων (Personal accomplishment) ο οποίος αποτελείται από 3 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,709 που σημαίνει ότι υπάρχει σχετικά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η Οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων (Organizational citizen behavior) ο οποίος αποτελείται από 11 ερωτήσεις. Η τιμή του Cronbach's A είναι 0,942 που σημαίνει ότι υπάρχει πάρα πολύ υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο παράγοντα, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα.

Πίνακας 9. Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Depersonalization	0.703	0.709	0.833	0.625
Emotional Exhaustion	0.802	0.818	0.883	0.716
Job Demands_	0.653	0.684	0.783	0.480
OCB	0.942	0.946	0.950	0.633
Personal Accomplishment	0.709	0.708	0.837	0.632
Work Environment	0.823	0.838	0.875	0.584

Οι δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (composite reliability) και της συγκλίνουσας εγκυρότητας είναι άνω των κατώτερων αποδεκτών τιμών 0,8 και 0,5 αντιστοίχως με τη μόνη εξαίρεση τις απαιτήσεις της δουλειάς (job demands) οι οποίες είναι ελάχιστα κάτω από το όριο. Κατά συνέπεια συμπεραίνεται ότι σχεδόν όλοι οι μεταβλητές μετρούνται άρτια (Hair et al., 2011). Η σύνθετη αξιοπιστία υποστηρίζεται ότι είναι η πιο εκλεπτυσμένη μορφή των τιμών του συντελεστή Cronbach's Alpha (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010). Και τα δύο (σύνθετη αξιοπιστία και Cronbach's Alpha) χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογήσουν την εσωτερική συνεκτικότητα των προτεινόμενων παραγόντων και εφόσον σχεδόν όλες οι τιμές ήταν άνω των επιτρεπτών

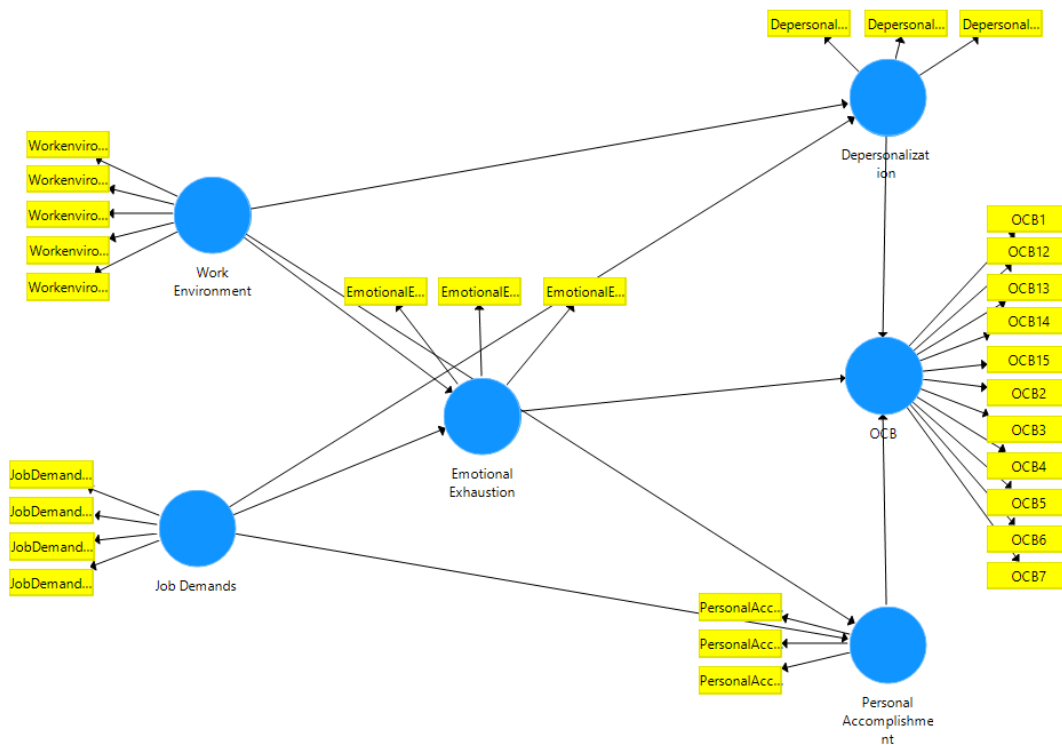
ορίων, οι παράγοντες έχουν επαρκή συγκλίνουσα εγκυρότητα. Η μέση εξαγόμενη διασπορά (Average Variance Extracted - AVE) αποκαλύπτει το ποσό διακύμανσης, το οποίο σχετίζεται με τη διακύμανση του σφάλματος μέτρησης και οι αποδεκτές τιμές της είναι άνω του 0,5 (Fornell and Larcker, 1981).

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε η διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity) με τη μέθοδο AVE των Fornell και Larcker (1981). Σύμφωνα με τη μέθοδο των Fornell και Larcker, η μέση διασπορά που μοιράζεται ένας παράγοντας με τους δείκτες του, χρειάζεται να είναι μεγαλύτερη από τη διασπορά που μοιράζεται ο συγκεκριμένος παράγοντας με τους άλλους παράγοντες της μελέτης. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 10, το όργανο αξιολόγησης φαίνεται να έχει επαρκή κατασκευαστική εγκυρότητα και αξιοπιστία (construct validity/reliability).

Πίνακας 10. Fornel-Larcker

Κριτήριο Fornel-Larcker						
	Depersonalization	Emotional Exhaustion	Job Demands_	OCB	Personal Accomplishment	Work Environment
Depersonalization	0.790					
Emotional Exhaustion	0.648	0.846				
Job Demands_	0.583	0.619	0.693			
OCB	-0.612	-0.455	-0.550	0.795		
Personal Accomplishment	-0.443	-0.328	-0.390	0.577	0.795	
Work Environment	0.464	0.628	0.573	-0.365	-0.204	0.764

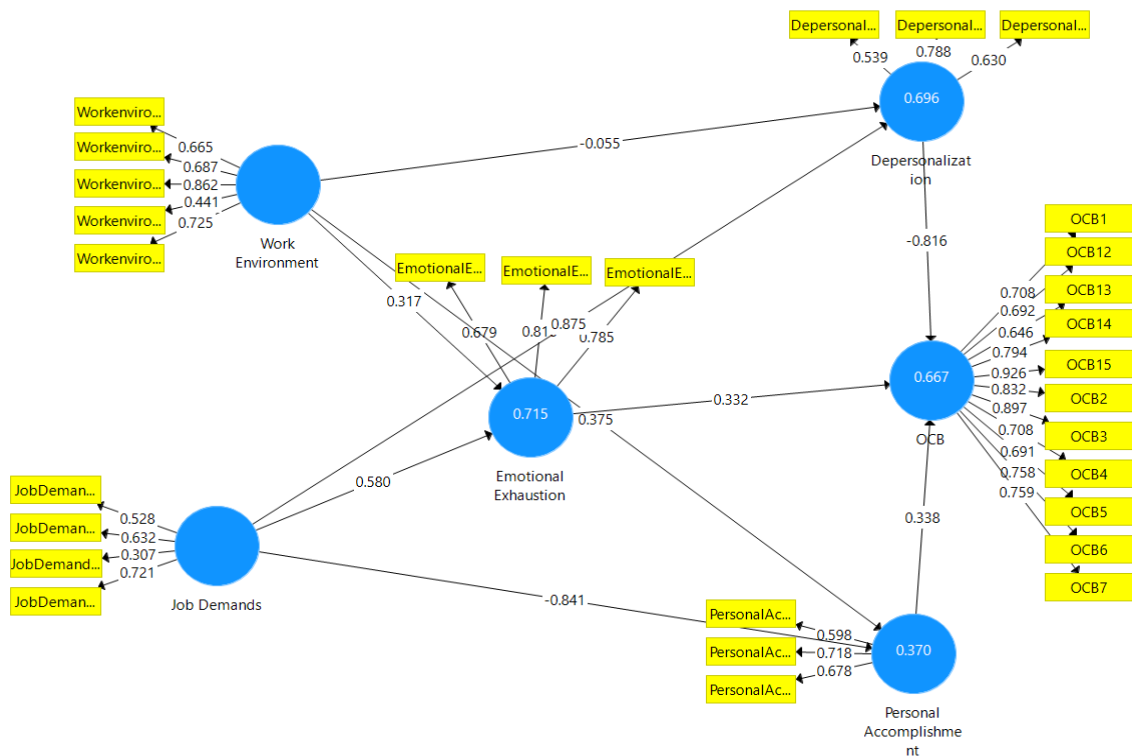
6.2 SMART PLS 3



Σχήμα 1 Προτεινόμενο μοντέλο

Ύστερα από τους ελέγχους της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, κατασκευάστηκε με τη βοήθεια του προγράμματος SmartPLS 3 το θεωρητικό μοντέλο σχέσεων που απεικονίζεται στο σχήμα 1. Στο σχήμα αυτό παρατηρούμε πως το εργασιακό περιβάλλον και οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι reflective μεταβλητές ως προς τους όρους τους ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς τη συναισθηματική κόπωση, την αποπροσωποποίηση και την επίτευξη προσωπικών επιτευγμάτων. Επιπλέον, η συναισθηματική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και η επίτευξη προσωπικών στόχων είναι reflective μεταβλητές ως προς τις προτάσεις τους, ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς τη οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων είναι reflective μεταβλητή ως προς τις προτάσεις του. Επίσης η συναισθηματική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και η επίτευξη προσωπικών στόχων λειτουργούν και ως διαμεσολαβητικές (mediators) μεταβλητές στην οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων. Συνεπώς, εφόσον υπάρχουν μεταβλητές, στο θεωρητικό μοντέλο, του τύπου third-order factor, second-order factors και first-

order factors, απαιτείται να γίνει μία επιπλέον ενέργεια, η προσέγγιση δύο βημάτων (two-step approach) (Lowry and Gaskin, 2014), όπως φαίνεται στο σχήμα 2.



Σχήμα 2 Μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach)

Κατόπιν, για να αναλυθούν και να ελέγχουν οι θεωρητικές υποθέσεις του προτεινόμενου μοντέλου, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία bootstrapping, με έλεγχο 1000 δειγμάτων (sub-samples). Με τη συγκεκριμένη διαδικασία, μπορούμε να ελέγξουμε όποιες πιθανές συσχετίσεις υπάρχουν ανάμεσα στους παράγοντες της μελέτης (Hair et al. 2011). Επιπλέον, οι σχέσεις αυτές οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές είναι αυτές των οποίων η τιμή του στατιστικού t (t-statistics) είναι άνω του 1,96 και η τιμή p (p-values) είναι μικρότερη του 0,05. Πραγματοποιώντας αυτή τη διαδικασία το αποτέλεσμα που προέκυψε ήταν πως οι δύο υποθέσεις που βγάλαμε απορρίφθηκαν, ενώ αντίθετα οι επτά υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν. Στον πίνακα 10, διατυπώνονται οι συντελεστές συσχέτισης για κάθε μία υπόθεση (path coefficients), καθώς και το στατιστικό t και το επίπεδο σημαντικότητας (p-value).

Πίνακας 11. Bootstrapping

		Total effects			
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Depersonalization -> OCB	-0.398	-0.398	0.083	4.771	0.000
Emotional Exhaustion -> OCB	-0.074	-0.069	0.080	0.919	0.358
Job Demands_ -> Depersonalization	0.472	0.469	0.090	5.234	0.000
Job Demands_ -> Emotional Exhaustion	0.386	0.384	0.081	4.767	0.000
Job Demands_ -> Personal Accomplishment	-0.408	-0.415	0.089	4.603	0.000
Personal Accomplishment -> OCB	0.377	0.385	0.092	4.105	0.000
Work Environment -> Depersonalization	0.193	0.202	0.084	2.303	0.021
Work Environment -> Emotional Exhaustion	0.406	0.413	0.071	5.702	0.000
Work Environment -> Personal Accomplishment	0.030	0.033	0.091	0.328	0.743

7. Αποτελέσματα

Η διερεύνηση της συναισθηματικής κόπωσης των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία της Ελλάδος ήταν το βασικό θέμα της συγκεκριμένης έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της μελέτης ήταν να βρεθούν ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την συναισθηματική κόπωση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία και τους οδηγούν στη συναισθηματική εξουθένωση (στο σύνδρομο burnout) .

Πίνακας 12. Path Coefficients

		path coefficient s			
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Depersonalization OCB	->0.398	-0.398	0.083	4.771	0.000
Emotional Exhaustion -> OCB	-0.074	-0.069	0.080	0.919	0.358
Job Demands_ Depersonalization	->0.472	0.469	0.090	5.234	0.000
Job Demands_ Emotional Exhaustion	->0.386	0.384	0.081	4.767	0.000
Job Demands_ Personal Accomplishment	->-0.408	-0.415	0.089	4.603	0.000
Personal Accomplishment -> OCB	0.377	0.385	0.092	4.105	0.000
Work Environment -> Depersonalization	0.193	0.202	0.084	2.303	0.021
Work Environment ->	0.406	0.413	0.071	5.702	0.000

Emotional Exhaustion					
Work Environment ->	0.030	0.033	0.091	0.328	0.743
Personal Accomplishment					

Από τις εννέα υποθέσεις απευθείας σχέσης, υποστηρίχθηκαν οι επτά. Οι δύο υποθέσεις απορρίφθηκαν διότι οι τιμές “t-Statistics” και “P-Values” δεν μπορούσαν να γίνουν αποδεκτές καθώς ήταν εκτός των αποδεκτών ορίων. Φαίνεται ότι επιβεβαιώνονται όλες οι υποθέσεις για τις απευθείας σχέσεις της επαγγελματικής κόπωσης των εργαζομένων. Η σχέση της αποπροσωποποίησης με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι αρνητική και στατιστικά σημαντική, εφόσον Path Coefficient=-0.398 και $p=0.000<0.001$. Η σχέση των απαιτήσεων της δουλειάς με την αποπροσωποποίηση είναι θετική και στατιστικά σημαντική εφόσον βρέθηκε Path Coefficient=0.472 και $p=0.000<0.001$. Η συσχέτιση των απαιτήσεων της δουλειάς με τη συναισθηματική κόπωση βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική, εφόσον βρέθηκε Path Coefficient=0.386 και $p=0.000<0.001$. Επομένως, οι υποθέσεις H1, H3, H4 γίνονται δεκτές. Επιπροσθέτως, η σχέση των απαιτήσεων της δουλειάς βρέθηκε αρνητική με την επίτευξη των προσωπικών στόχων και στατιστικά σημαντική αφού, Path Coefficient=-0.408 και $p=0.000<0.01$. Συνεχίζοντας, η σχέση επίτευξης των προσωπικών στόχων και οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική, αφού Path Coefficient=-0.377 και $p=<0.001$. Άρα, και η H6 γίνεται δεκτή. Επίσης, η απευθείας σχέση του εργασιακού περιβάλλοντος με την αποπροσωποποίηση φαίνεται να επιβεβαιώνεται με τη συσχέτιση τους να είναι θετική και στατιστικά μέτρια σημαντική, εφόσον βρέθηκε Path Coefficient=0.193 και $p=0.021<0.001$. Άρα, η H7 γίνεται δεκτή. Τέλος, η συσχέτιση του εργασιακού περιβάλλοντος με τη συναισθηματική κόπωση βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική εφόσον βρέθηκε Path Coefficient=0.406 και $p=0.000<0.001$. Άρα, η H8 γίνεται και αυτή δεκτή.

Συνεχίζοντας με τις έμμεσες σχέσεις βρέθηκε να επιβεβαιώνονται οι επτά από τις εννέα «διαδρομές» όπως απεικονίζεται και στον πίνακα 12. Οι έμμεσες σχέσεις που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές είναι αρχικά οι απαιτήσεις της δουλειάς με την οργανωσιακή κουλτούρα με διαμεσολαβητή την αποπροσωποποίηση. Στη συνέχεια, το εργασιακό περιβάλλον με την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων όταν διαμεσολαβεί αποπροσωποποίηση. Επιπλέον, οι απαιτήσεις της δουλειάς με την οργανωσιακή

κουλτούρα των εργαζομένων όταν διαμεσολαβεί η συναισθηματική κόπωση, το εργασιακό περιβάλλον με την οργανωσιακή κουλτούρα με διαμεσολαβητή την επίτευξη προσωπικών επιτευγμάτων. Και τέλος, η σχέση των απαιτήσεων της δουλειάς με την οργανωσιακή κουλτούρα με διαμεσολαβητή την επίτευξη προσωπικών στόχων και τη σχέση του εργασιακού περιβάλλοντος με την οργανωσιακή κουλτούρα όταν το ρόλο του διαμεσολαβητή παίζει η επίτευξη των προσωπικών επιτευγμάτων.

Πίνακας 13. Specific indirect effects

Job Demands_ -> Depersonalization -> OCB	-0.715
Work Environment -> Depersonalization -> OCB	0.045
Job Demands_ -> Emotional Exhaustion -> OCB	0.192
Work Environment -> Emotional Exhaustion -> OCB	0.105
Job Demands_ -> Personal Accomplishment -> OCB	-0.284
Work Environment -> Personal Accomplishment -> OCB	0.127

8. Συμπεράσματα

Φτάνοντας προς το τέλος της συγκεκριμένης έρευνας και με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό η σπουδαιότητα της μελέτης αυτής, καθώς και το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η επαγγελματική κόπωση στις ζωές των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο η επαγγελματική κόπωση (το σύνδρομο Burnout) επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Ο όρος Burnout περιλάμβανε τις έννοιες της συναισθηματικής κόπωσης, της επίτευξης των προσωπικών στόχων, καθώς και την αποπροσωποποίηση με κύρια επικέντρωση πάντα στους υπαλλήλους των ξενοδοχείων. Επιπροσθέτως, αναλύθηκαν και οι σχέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος με την επαγγελματική κόπωση (Burnout) και τις απαιτήσεις που συναντά κανείς στη δουλειά του, διότι αποδείχθηκε ότι την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, οι απαιτήσεις της δουλειάς είχαν θετική συσχέτιση με την αποπροσωποποίηση και τη συναισθηματική κόπωση, ενώ αρνητική σχέση είχαν με την επίτευξη των προσωπικών στόχων. Επίσης, θετική σχέση είχε το εργασιακό περιβάλλον με τη συναισθηματική κόπωση και την επίτευξη προσωπικών στόχων των εργαζομένων, και από την άλλη, η επίτευξη των προσωπικών στόχων είχε θετική σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα των υπαλλήλων των ξενοδοχείων. Τέλος, αρνητική σχέση αποδείχθηκε να έχει η αποπροσωποποίηση με την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων έχει χαρακτηριστεί ως ένας από τους κυρίαρχους παράγοντες που συνδέεται με την επαγγελματική κόπωση. Επομένως, γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι της συγκεκριμένης έρευνας που οδηγούν στον επηρεασμό του συνδρόμου Burnout ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα των υπαλλήλων των ξενοδοχείων.

9. Προτάσεις

Το να ερευνήσει κανείς την επαγγελματική εξουθένωση (Burnout) αποτελεί σίγουρα μια ερευνητική πρόκληση, ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα που προκύπτουν τραβάνε σίγουρα το ενδιαφέρον. Πιο συγκεκριμένα αν κάθε άνθρωπος που εργάζεται κάτσει και παρακολουθήσει τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας και αναλογιστεί τις καταστάσεις τις οποίες βιώνει, σίγουρα οι εργασιακές συνθήκες μπορούν να βελτιωθούν τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η άσκηση τόσο σωματική όσο και πνευματική θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να μειώσει το στρες του και να προστατευτεί από την επαγγελματική κόπωση. Αρχικά, η άσκηση μειώνει τα επίπεδα της αδρεναλίνης αλλά και των ορμονών του στρες. Το να βγει κανείς για ένα χαλαρό περπάτημα είτε μόνος είτε με τη παρέα του, αυτόματα μειώνονται τα επίπεδα του στρες και της αδρεναλίνης. Η αερόβια άσκηση, εκτός από την καρδιά βοηθάει πολύ αποτελεσματικά και το μυαλό. Η άσκηση σε όποιο βαθμό και αν πραγματοποιείται βελτιώνει τον μεταβολισμό του ανθρώπου και προκαλεί μία αναταραχή στον οργανισμό του, η οποία ρυθμίζει τη διάθεσή του. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, ο άνθρωπος όταν ασκείται απελευθερώνει ενδορφίνες, ορμόνες δηλαδή που σχετίζονται με ψυχολογικές μεταβολές, όπως η αλλαγή της διάθεσής του. Όσο η άσκηση σε βοηθάει να δυναμώνεις σωματικά, παράλληλα ενδυναμώνει το ανοσοποιητικό σου σύστημα, βελτιώνοντας την εξωτερική σου εμφάνιση. Έτσι αυτόματα αποκτά κανείς μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση για τον εαυτό του. Σύμφωνα με έρευνα του UCLA η άσκηση αυξάνει την ανάπτυξη του εγκεφάλου, καθώς του δίνει την δυνατότητα να αναπτύσσει νέους νευρώνες βοηθώντας έτσι τη μεταξύ τους συνδεσιμότητα. Έχει αποδειχθεί επιστημονικά πως οι αερόβιες ασκήσεις και οι ασκήσεις αντοχής προστατεύουν και μειώνουν τον κίνδυνο απώλειας μνήμης, ειδικότερα για τους ηλικιωμένους. Η συστηματική αερόβια γυμναστική τονώνει την περιοχή του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνη για την μνήμη, την αντίληψη και την ικανότητα εκμάθησης. Επομένως, η συστηματική άσκηση μειώνει το στρες καθώς και τα συμπτώματα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης το οποίο έχουμε ερευνήσει στη συγκεκριμένη μελέτη. Η άσκηση επομένως βοηθάει τους εργαζομένους να αποφύγουν το σύνδρομο burnout. Γι' αυτό το λόγο και σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, οι εταιρείες που επιθυμούν να μειώσουν τα ποσοστά εξουθένωσης στους υπαλλήλους τους, θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν να γυμνάζονται συστηματικά. Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος πρέπει να φροντίζει τον εαυτό του, έχοντας τον ως κύρια προτεραιότητα. Πρέπει να θέτει στη σωστή σειρά τα όρια και τις προτεραιότητες της ζωής του. Όλοι γνωρίζουμε πως η

έλλειψη χρόνου δεν είναι το κύριο πρόβλημα αλλά η λάθος νοοτροπία που έχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης, κάτι άλλο που αξίζει να σημειωθεί είναι οι σωστές επιλογές που πρέπει να παίρνει ο κάθε εργαζόμενος κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου του, οι οποίες θα επικεντρώνονται πιο πολύ στη ποιότητα και όχι στη ποσότητα. Ο ύπνος και η σωστή και ισορροπημένη διατροφή είναι άλλη μια πρόταση που θα μπορούσαμε να δώσουμε στους ανθρώπους που εργάζονται σκληρά και είναι έτοιμη να παραδοθούν στο σύνδρομο Burnout. Με το να τρώμε σωστά και να κάνουμε υγιή ζωή δεν βοηθάμε τον εαυτό μας μόνο σωματικά αλλά και πνευματικά με αποτέλεσμα να κρίνουμε καλύτερα καταστάσεις και να παίρνουμε καλύτερες αποφάσεις είτε προσωπικού είτε επαγγελματικού επιπέδου. Τέλος, εξίσου σημαντική με τις παραπάνω προτάσεις που προαναφέρθηκαν, είναι η έκκληση βοήθειας. Το να πατήσει κανείς πάλι στα πόδια του ύστερα από μια επαγγελματική εξουθένωση σίγουρα δεν είναι εύκολο πράγμα. Επομένως, γνωρίζοντας ο καθένας τα προσωπικά του όρια και μέχρι που μπορεί να φτάσει, έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε ειδικούς που μπορεί να τον βοηθήσουν. Για το λόγο αυτό, πολλές εταιρείες διαθέτουν πλέον στις μέρες μας ειδικά προγράμματα βοήθειας που σχετίζονται με τη διερεύνηση της σωματικής και της ψυχικής ηρεμίας και γαλήνης.

10. Περιορισμοί

Όσον αφορά τους περιορισμούς που υπήρξαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ήταν ποικίλοι. Αρχικά, ο πρώτος περιορισμός αναφέρεται στο δείγμα των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία που συγκεντρώθηκε. Η έρευνα στην οποία αναφερόμαστε πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά σε ελληνικά ξενοδοχεία κυρίως της Βόρειας Ελλάδος, επομένως είναι αμφίβολο εάν τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να είχαν γενικεύσιμο χαρακτήρα, καθώς δεν γνωρίζουμε σίγουρα εάν αυτά ισχύουν και για τους υπαλλήλους ξενοδοχείων και της υπόλοιπης Ελλάδος. Συνεχίζοντας, ο επόμενος περιορισμός αφορά στον όγκο των απαντήσεων ο οποίος παραλήφθηκε. Στάλθηκαν πολλά ερωτηματολόγια, αλλά δυστυχώς οι απαντήσεις δεν ήταν οι αναμενόμενες. Επιπλέον, η μεγάλη αποχή στη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ίσως είναι μία ένδειξη ότι το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από πολλές ερωτήσεις και αποθάρρυνε τους συμμετέχοντες ή αποκαλύπτει την έλλειψη εξοικείωσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Σε κάθε περίπτωση, φάνηκε να υπάρχει η ανάγκη να χορηγηθεί το ερωτηματολόγιο αυτοπροσώπως. Όπως αναφέρθηκε ήδη, λόγω της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής που διεκπεραιώθηκε η έρευνα, κρίνεται ότι δεν μπορεί να έχει χρονική εγκυρότητα άρα και τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να έχουν γενικεύσιμο χαρακτήρα (Christensen, 2007). Το γεγονός ότι εξετάστηκαν μόνο ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση, μπορεί να αποτελέσει περιορισμό, διότι δεν έγινε διερεύνηση όλου του φάσματος που οδηγεί στο σύνδρομο του Burnout, ταυτόχρονα όμως μπορεί και να αποτελέσει υπόσχεση για κάποια μελλοντική έρευνα. Τέλος, είναι άγνωστο αν και κατά πόσο τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να έχουν ισχύ σε ξενοδοχειακές μονάδες του εξωτερικού, εξαιτίας της διαφορετικής διάρθρωσης, διοίκησης, νομικού πλαισίου αλλά και της ύπαρξης οργανωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

11. Βιβλιογραφία

Aaron Cohen, Mohamed Abedallah, (2015) *"The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance"*, Management Research Review, Vol. 38 Issue: 1, pp.2-28, <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>

Âkbari, J., Akbari, R., Shakerian, M., & Mahaki, B. (2017). *Job demand-control and job stress at work: A cross-sectional study among prison staff*. Journal of education and health promotion.

Alsheikh, G., & Sobihah, M. (2019). *Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels*. International Journal Of Ethics And Systems, 35(2), 272-283. doi: 10.1108/ijoes-01-2019-0001

Amanda J. Muhammad, Jung E. Ha-Brookshire, (2011) *"Exploring job responsibilities and requirements of US textile and apparel sourcing personnel"*, Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 15 Issue: 1, pp.41-57, <https://doi.org/10.1108/13612021111112331>

Andres Salas-Vallina, Joaquín Alegre, Rafael Fernandez, (2017) *"Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link?"*, International Journal of Manpower, Vol. 38 Issue: 3, pp.470-488, <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>

Angerer, J.(2003). *job burnout*. Journal Of Employment Counseling, 40(3), 98-107. doi: 10.1002/j.2161-1920.2003.tb00860.x

Anja Van den Broeck,, Joris Van Ruysseveldt , Els Vanbelle, , Hans De Witte, *"The Job Demands–Resources Model: Overview and Suggestions for Future Research" In Advances in Positive Organizational Psychology*. Published online: 08 Mar 2015; 83-105.

Belcastro, P. A.,Gold, R. S. and Hays, L. C. (1983). *Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers*. Psychological Reports, Vol. 53, No. 2, 364- 366.

Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). *Professional burnout: A perspective from social comparison theory*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Mareks (Eds.)

Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 53-69).
Washington DC: Taylor & Francis.

Cai, L. (2019). *The Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industries*. Leadership And Organizational Behavior Paper, 2(4), 1-12.

Cherniss, Cary. (1986). *Different Ways of Thinking about Burnout*. Redefining Social Problems. (pp.217-229) 10.1007/978-1-4899-2236-6_13.

Chet E. Barney, Steven M. Elias, (2010) "*Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation*", Personnel Review, Vol. 39 Issue: 4, pp.487-502, [https:// doi.org/10.1108/00483481011045434](https://doi.org/10.1108/00483481011045434)

Chien-Wen Tsai, "*Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels*" In Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research. Published online: 08 Mar 2015; 293-332.

Christensen, L. B. (2007). *Η πειραματική μέθοδος στην επιστημονική έρευνα* (Α. Γιαννακόπουλος και Ν. Παπασταύρου, Μτφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Cook, R., (1992), «*The prevention and management of stress: a manual for teachers*». Longman, Harlow

COOPER, C., & MARSHALL, J. (1976). *Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health*. Journal Of Occupational Psychology, 49(1), 11-28. doi: 10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? *An examination of theory and alications*. Journal of Alied Psychology, Vol. 78, 98-04.

Cox, T. (1978). *Stress*. Baltimore: University Park Press.

Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M. P. (1993). *Burnout, Health, Work Stress, and Organizational Healthiness*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions (pp. 177-193). Philadelphia: Taylor & Francis

David Kirk, (1995) "*Environmental management in hotels*", International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol.7 Issue:6, pp.3-8, <https://doi.org/10.1108/09596119510095325>

DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1981). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. By Jerry Edelwich and Archie Brodsky. New York: Human Sciences Press, 26(3), 255. doi: <https://doi.org/10.1093/sw/26.3.262-b>

Eissenstat, S., & Lee, Y. (2017). *Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role*. *International Journal Of Workplace Health Management*, 10(6), 491-507. doi: 10.1108/ijwhm-05-2017-0030

Enzmann, D., Schaufeli, W., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). *Dimensionality and validity of the Burnout Measure*. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 71(4), 331-351. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00680.x

Executive families under stress. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.

Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 39-50.

Friedman I. A. and Farber B. (1992). *Professional Self-Concept as a Predictor of Teacher Burnout*. *The Journal of Educational Research*, Vol. 86, No. 1, 28-35.

Ganster, D., & Schaubroeck, J. (1991). *Work Stress and Employee Health*. *Journal Of Management*, 17(2), 235-271. doi: 10.1177/014920639101700202

Ganster, Daniel & Rosen, Christopher. (2013). *Work Stress and Employee Health A Multidisciplinary Review*. *Journal of Management*. 39. 1085-1122. 10.1177/0149206313475815.

Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2012). *Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator*. *Stress And Health*, 29(3), 222-228.

Georgiana Karadas, Osman M. Karatepe, (2018) "*Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes*", *Employee Relations*, <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0084>

Ghaith Alsheikh, Mutia Abd Alhlim Sobihah, (2019) "*Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among*

Jordanian five-star hotels: A pilot study", International Journal of Ethics and Systems, Vol. 35 Issue: 2, pp.272-283, [https:// doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0001](https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0001)

Gold, Y. & Roth, R. A. (1993), «*Teachers managing stress and preventing burnout: the professional health solution*». London – Washington, D.C.: The Falmer Press (Taylor& Francis Group

Gold, Y., & Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing Stress and Preventing Burn-Out: The Professional Health Solution*. London: Falmer Press.

Golembiewski, R., Munzenrider, R., & Stevenson, J. (1986). *Stress in organizations*. New York, N.Y.: Praeger.

Griethuijzen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., et al. (2014). *Global patterns in students' views of science and interest in science*. Research in Science Education, 45(4), 581–603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6.

Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. (2017). *Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior*. Journal Of Management Development, 36(7), 973-983. doi: 10.1108/jmd-06-2016-0084

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis, A global perspective (Seventh ed.)*, Global Edition: Person Prentice Hall.

Hair, J.F., Ringe, C.M. and Sarstedt M (2011). PLS-sem: *Indeed a silver bullet*. The Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 19, No. 2, 139-151.

Hammer, T., Saksvik, P., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). *Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health*. Journal Of Occupational Health Psychology, 9(1), 83-97. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.83

Harrison, A. (1999). *Are You Destined To Burn Out?*. Fund Raising Management, 30(3), p25. 3p.

Hobfoll, S., Jackson, A., Hobfoll, I., Pierce, C., & Young, S. (2002). *The Impact of Communal-Mastery Versus Self-Mastery on Emotional Outcomes During Stressful Conditions: A Prospective Study of Native American Women*. American Journal Of Community Psychology, 30(6), 853-871. doi: 10.1023/a:1020209220214

Hsieh, H., Chang, C., Huang, H., & Chen, K. (2016). *Identifications of the key impacting factors on hotel workers' burnout: a comparison of ragin's fsqca and PLS-SEM analysis*. *The International Journal Of Organizational Innovation*, 9(2), 260-270.

Hurley, P. (2019). *The Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industries*. Leadership And Organizational Behavior Paper.

Hyewon Youn, Jong-Hyeong Kim, Hanqun Song, (2017) "*The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry*", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 6, pp.1541-1559, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0472>

Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon, (2015) "*The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel*", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 6, pp.1135-1156, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>

John McCormick, Kerry Barnett, (2011) "*Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout*", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Issue: 3, pp.278-293, <https://doi.org/10.1108/09513541111120114>

Jung, H., & Yoon, H. (2015). *The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel*. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. doi: 10.1108/ijchm-01-2014-0019

Jung, H., Yoon, H., & Kim, Y. (2012). *Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure*. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165. doi: 10.1080/02642069.2011.574277

Kahill, S. (1988). *Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284-297. <https://doi.org/10.1037/h0079772>

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics*. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322

Karatepe, O., & Uludag, O. (2008). *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus*. *International Journal Of Tourism Research*, 10(2), 111-126. doi: 10.1002/jtr.645

Kim, Taegoo Terry & Yoo, Joanne Jung-Eun & Lee, Gyehee & Kim, Joungman. (2012). *Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24. 1029-1046. 10.1108/09596111211258900.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guildford.

Knoop, R. (1994). *Work Values and Job Satisfaction*. *The Journal Of Psychology*, 128(6), 683-690. doi: 10.1080/00223980.1994.9921297

Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34(3), 243–248. <https://doi.org/10.1093/sw/34.3.243>

Knudsen, H., Markey, R., & Simpkin, G. (2013). *Work environment and participation: the case of teachers in Denmark and New Zealand*. *Industrial Relations Journal*, 44(1), 38-56. doi: 10.1111/j.1468-2338.2012.00701.x

Leiter, Michael & Maslach, Christina. (1988). *The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment*. *Journal of Organizational Behavior*. 9. 297-308. 10.1002/job.4030090402.

Levent Altinay, You-De Dai, Janet Chang, Chun-Han Lee, Wen-Long Zhuang, Ying-Chan Liu, (2019) *"How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security"*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp.1525-1542, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>

Liang, Y. (2012). *The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors*. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251-268. doi: 10.1108/09596111211206169

Lindsey Lee, Juan M. Madera, (2019) *"Faking it or feeling it: The emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement"*, *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 Issue: 4, pp.1744-1762,
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0405>

Lisa E. Baranik, Lillian Eby, (2016) "*Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect*", Personnel Review, Vol. 45 Issue: 4, pp.626-642,
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0066>

Lowry, P. B. and Gaskin, J. (2014). *Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it*. IEEE Transactions on Professional Communication, Vol. 57, 123-146.

Lu Lu, Allan Cheng Chieh Lu, Dogan Gursoy, Nathan Robert Neale, (2016) "*Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Issue: 4, pp.737-761, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

MacDonald, W. (2003). *The Impact of Job Demands and Workload on Stress and Fatigue*. Australian Psychologist, 38(2), 102-117. doi: 10.1080/00050060310001707107

Manish Gupta, Musarrat Shaheen, Prathap K. Reddy, (2017) "*Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement*", Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 7, pp.973-983,
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>

Mansour, S., & Tremblay, D. (2016). *Work–family conflict/family–work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways”*. The International Journal Of Human Resource Management, 29(16), 2399-2430. doi: 10.1080/09585192.2016.1239216

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal Of Organizational Behavior, 2(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory-Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Melamed, S., Shirom, A., & Armon, G. (2008). *On the nature of burnout-insomnia relationships: a prospective study of employed adults*. *Disturbed Sleep And Burnout: Implications For Long-Term Health*. doi: 10.1016/j.jpsychores.2008.01.012.

Miikka Palvalin, Maiju Vuolle, (2016) *"Methods for identifying and measuring the performance impacts of work environment changes"*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 Issue: 3, pp.164-179, <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2015-0035>

Osman M. Karatepe, (2013) *"Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement"*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Issue: 1, pp.82-104, <https://doi.org/10.1108/09596111311290237>

Osman M. Karatepe, Georgiana Karadas, (2015) *"Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry"*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 6, pp.1254-1278, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>

Pablo Zoghbi Manrique De Lara, (2007) *"Redefining OCB as Cybercivism: Do Work Attitudes also Explain Organizational Citizenship Internet Behaviors?"*, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.43-52 <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050104>

Pablo Zoghbi Manrique De Lara, (2007) *"Redefining OCB as Cybercivism: Do Work Attitudes also Explain Organizational Citizenship Internet Behaviors?"*, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.43-52, <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050104>

Pallant, J. (2011) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition, Allen & Unwin, Berkshire.

Piko, Bettina. (2006). *Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey*. *International journal of nursing studies*. 43. 311-8. 10.1016/j.ijnurstu.2005.05.003.

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.

Qiao Hu, Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, (2013) "*Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes?: An extension of the job demands-resources model*", *Career Development International*, Vol. 18 Issue: 4, pp.357-376, <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>

Rajesh, R.. (2013). *Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model*. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 11. 67-78. 10.25145/j.pasos.2013.11.039.

Rivkin, Wladislaw & Diestel, Stefan & Schmidt, Klaus-Helmut. (2014). *The Positive Relationship between Servant Leadership and Employees' Psychological Health: A Multi-Method Approach*. *Zeitschrift für Personalforschung*. 28. 52-72. 10.1688/ZfP-2014-01-Rivkin.

Rogers, J., & Dodson, S. (1988). *Burnout in Occupational Therapists*. *American Journal Of Occupational Therapy*, 42(12), 787-792. doi: 10.5014/ajot.42.12.787

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). *Happiness at work and organisational citizenship behaviour*. *International Journal Of Manpower*, 38(3), 470-488. doi: 10.1108/ijm-10-2015-0163

Shakerian, M., Akbari, J., Akbari, R., & Mahaki, B. (2017). *Job demand-control and job stress at work: A cross-sectional study among prison staff*. *Journal Of Education And Health Promotion*, 6(1), 15. doi: 10.4103/jehp.jehp_68_14

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). *Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors*. *International Journal Of Hospitality Management*, 37, 150-158. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.11.009

Sturgess, J., & Poulsen, A. (1983). *The Prevalence of Burnout in Occupational Therapists*. *Occupational Therapy In Mental Health*, 3(4), 47-60. doi: 10.1300/j004v03n04_05

Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

SunHee Jang Eissenstat, Yunsoo Lee, (2017) "*Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role*", International Journal of Workplace Health Management, Vol. 10 Issue: 6, pp.491-507, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2017-0030>

Sunny Hu, H. and Cheng, C. (2010). *Job Stress, coping strategies and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan*. The International Journal of Human Resource Management, 21(8), pp.1337-1350.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.

Taber, K. (2017). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*. Research In Science Education, 48(6), 1273-1296. doi: 10.1007/s11165-016-9602-2

Taegoo (Terry) Kim, Joanne Jung-Eun Yoo, Gyehee Lee, Joungman Kim, (2012) "*Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24 Issue: 7, pp.1029-1046, <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>

Taegoo (Terry) Kim, Osman M. Karatepe, Gyehee Lee, Seungjae Lee, Kyungsuk Hur, Cui Xijing, (2017) "*Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Issue: 6, pp.1638-1657, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0224>

Talmor, R., Reiter, S., & Feigin, N. (2005). *Factors relating to regular education teacher burnout in inclusive education*. European Journal of Special Needs Education, 20(2), 215–229. <https://doi.org/10.1080/08856250500055735>

Turton, D. (2010). *Clergy burnout and emotional exhaustion*. Lewiston, N.Y.: Edwin Mellen Press.

Wen Pan, Liuyuan Sun, Li-yun Sun, Chenwei Li, Alicia S.M. Leung, (2018) "*Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 30 Issue: 5, pp.2249-2267, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0212>

Wilco W. Chan, (2009) *"Environmental measures for hotels' environmental management systems: ISO 14001"*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 21 Issue: 5, pp.542-560, <https://doi.org/10.1108/09596110910967791>

Wilco W. Chan, Kenny Ho, (2006) *"Hotels' environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy"*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Issue: 4, pp.302-316, <https://doi.org/10.1108/09596110610665311>

Xu, S., Martinez, L., Van Hoof, H., Estrella Duran, M., Maldonado Perez, G., & Gavilanes, J. (2017). *Emotional Exhaustion Among Hotel Employees: The Interactive Effects of Affective Dispositions and Positive Work Reflection*. Cornell Hospitality Quarterly, 59(3), 285-295. doi: 10.1177/1938965517748774

Xu, Shi Tracy & Martinez, Larry & Van Hoof, Hubert & Estrella, Mateo & Perez, Gabriela & Gavilanes, Julio. (2017). *Emotional Exhaustion Among Hotel Employees: The Interactive Effects of Affective Dispositions and Positive Work Reflection*. Cornell Hospitality Quarterly. 59. 10.1177/1938965517748774.

Xue Wu, An-Jin Shie, (2017) *"The relationship between customer orientation, emotional labour and job burnout"*, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol. 8 Issue: 2, pp.54-76, <https://doi.org/10.1108/JCHRM-03-2017-0005>

Ying-Wen Liang, (2012) *"The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan"*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24 Issue: 2, pp.251-268, <https://doi.org/10.1108/09596111211206169>

ZIAEI, M., YARMOHAMMADI, H., MORADI, M., & KHANDAN, M. (2015). *Level of Workload and Its Relationship with Job Burnout among Administrative Staff*, 7(2), 54-60.

burnout, 3. (2020). *Πώς να αναγνωρίσεις και να διαχειριστείς το burnout* - Konstantinos Charantiniotis. Retrieved 3 January 2020, from <https://konstantinosc.com/burnout/>
Copy bibliography citation Copy in-text citation Check for grammar

Fountoulakis, K. (2020). *Επαγγελματική Εξουθένωση*. Retrieved 2 January 2020, from http://www.psychiatry.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=15:2010-04-21-20-04-49&catid=2:admin&Itemid=16

User, S. (2020). *The Influence of Physical Work Environment on Hotel Back-of-the-House Employees' Satisfaction and Productivity: A Case Study on Hilton Hotels*. Retrieved 2 January 2020, from <http://www.jotr.eu/index.php/volume18/194-the-influence-of-physical-work-environment-on-hotel-back-of-the-house-employees-satisfaction-and-productivity-a-case-study-on-hilton-hotels>

Αβεντισιάν – Παγοροπούλου, Α., Κουμπιάς, Ε., & Γιαβρίμης, Π. (2002). *Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης: Το χρόνιο άγχος των δασκάλων και η μετεξέλιξη του σε επαγγελματική εξουθένωση*. Μέντορας, 5, 103-127

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού - ΠΑΣΚΕΔΙ - Σωματείο Καταστημάτων, Καταναλωτών, Εστίασης & Διασκέδασης. (2020). Retrieved 2 January 2020, from https://www.paskedi.gr/article/poia_einai_ola_ta_eidh_toyrismoy_kai_poies_oi_morfes_enallaktikoy_toyrismoy

Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ή σύνδρομο burnout. Ποιες οι αιτίες και τα συμπτώματα που προκαλεί;. (2020). Retrieved 2 January 2020, from https://medlabgr.blogspot.com/2015/03/burnout_30.html

Τα 7 Οφέλη Της Άσκησης Στο Μυαλό Σου - Thrive Global. (2020). Retrieved 2 January 2020, from <https://thriveglobal.gr/arthra/ta-7-ofeli-tis-askisis-sto-myalo-soy/>

Τουρισμός. (2020). Retrieved 2 January 2020, from <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82#%CE%9F%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>

F%8C%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D

Υφαντής, Θ., Μαυρέας, Β., (2008), «*Εσωτερική φλόγα: Εξουθένωση στο Δημόσιο: Όψεις της Διεργασίας της Εξουθένωσης στις κοινοτικές ψυχιατρικές υπηρεσίες*». Στο Αντωνίου, Α.-Σ., (επιμέλεια), Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, University studio press, Θεσσαλονίκη, 232-244