



Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό

Φιλοξενία • Ευεξία και Υγεία

Θέμα Μεταπτυχιακής Μελέτης:

***Μορφές ψυχικής επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον της
ξενοδοχειακής βιομηχανίας.***

Η περίπτωση των ξενοδοχείων της Λάρισας

Δαλαμάγκα Βασιλική ΑΜ 19007

Υπεύθυνος καθηγητής: Κος Λαλούμης Δημήτριος

Αθήνα, 2021



Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό

Φιλοξενία • Ευεξία και Υγεία

Θέμα Μεταπτυχιακής Μελέτης:

*Μορφές ψυχικής επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον της
ξενοδοχειακής βιομηχανίας.*

Η περίπτωση των ξενοδοχείων της Λάρισας

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

Α/Α	ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	κ. Λαλούμης Δημήτριος	Καθηγητής	
2	κ. Μαρινάκος Κωνσταντίνος	Επικ. Καθηγητής	
3	κ. Σεργόπουλος Κωνσταντίνος	Επικ. Καθηγητής	

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δαλαμάγκα Βασιλική του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 19007 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό» του Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Δαλαμάγκα Βασιλική

Ευχαριστίες

Ως ελάχιστη δυνατή μνεία, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και ιδιαίτερα:

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτρη Λαλούμη, για την πολύτιμη υποστήριξή του, την καθοδήγησή του και το πολύ καλό κλίμα συνεργασίας για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στον κ. Μαρινάκο Κωνσταντίνο και τον επίκουρο καθηγητή κ. Σεργόπουλο Κωνσταντίνο, μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Επίσης ευχαριστίες απευθύνω σε όλους όσους διέθεσαν πολύτιμο χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και συνέβαλαν καταλυτικά στο αποτέλεσμα της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και το σύζυγό μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

*Η μέθοδος για να μειώσουμε το στρες δεν είναι να μειώσουμε τις
απαιτήσεις, αλλά να αυξήσουμε την υποστήριξη.*

Ben Flether

Βρετανός ψυχολόγος

Αφιερωμένο στην οικογένειά μου

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	18
Κεφάλαιο 1 ^ο	21
Η σημασία της ψυχικής υγείας στην εργασία.....	21
1.1 Ορισμός ψυχικής υγείας	21
1.2 Επιπτώσεις ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας.....	23
1.3 Πηγές ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον χώρο εργασίας.....	27
Κεφάλαιο 2 ^ο	31
Θεωρίες εργασιακών σχέσεων.....	31
2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις εργασιακών σχέσεων.....	31
2.2 Θεωρία του Taylor.....	33
2.3 Θεωρία Maslow	34
2.4 Θεωρία Mayo.....	37
2.5 Θεωρία Herzberg	38
2.6 Θεωρία Vroom.....	41
2.7 Θεωρία παραγόντων X και Y	43
2.8 Τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων στην τουριστική βιομηχανία.....	44
Κεφάλαιο 3 ^ο	48
Παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς	48
3.1 Η Έννοια της Αυτοαντίληψης ως Παράγοντας Διαμόρφωσης της Προσωπικής και Επαγγελματικής Πορείας του Ατόμου.....	48
3.2 Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στην τουριστική βιομηχανία.....	49
3.3 Η σημασία των κινήτρων για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις.....	54
3.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης	62

3.5 Η έννοια και η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης-εξέλιξης	64
Κεφάλαιο 4°	66
Θεσμοί και πολιτικές αντιμετώπισης των προβλημάτων ψυχικής υγείας και ασφάλειας της εργασίας.....	66
4.1 Θεσμικό πλαίσιο	66
4.2 Ανεπάρκειες θεσμικού πλαισίου τουριστικής βιομηχανίας.....	69
4.3 Προτάσεις για Αναβάθμιση του Επιπέδου στον Εργασιακό Χώρο.....	72
Κεφάλαιο 5°	77
Σκοποί και στόχοι	77
Κεφάλαιο 6°	78
Μεθοδολογία έρευνας.....	78
6.1 Εισαγωγή.....	78
6.2 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	78
6.3 Αξιοπιστία της μελέτης.....	79
Κεφάλαιο 7°	82
Αποτελέσματα.....	82
7.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου	82
7.2 Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία	82
7.3 Μέρος Β: Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου	84
7.4 Αποτελέσματα Mann- Whitney U test.....	90
7.5 Kruskal-Wallis Tests.....	92
7.6 Αποτελέσματα συσχέτισης κατά Spearman rho	99
Κεφάλαιο 8°	101
Συζήτηση.....	101
Κεφάλαιο 9°	108
Συμπεράσματα	108
Βιβλιογραφικές πηγές	112

Παραρτήματα.....	134
Παράρτημα 1. – Ενημερωτικό σημείωμα.....	134
Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο	135
Παράρτημα 3. Κωδικοποίηση ερωτήσεων ερωτηματολογίου.....	139
Παράρτημα 4. Κατανομή συχνοτήτων υποενοτήτων και ερωτήσεων ερωτηματολογίου.....	140

Πίνακας πινάκων

Πίνακας 1. Κατηγορίες κινδύνων στο χώρο εργασίας, με παραδείγματα και αποτελέσματα για την υγεία	30
Πίνακας 2. Οι παραδοχές του McGregor για τους ανθρώπους	444
Πίνακας 3. Βασικά στοιχεία εργασιακού κινήτρου	57
Πίνακας 4. Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτήσεων	80
Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των κατανομών	83
Πίνακας 6. Αποτελέσματα Mann- Whitney U test	91
Πίνακας 7. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με την ηλικία. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	92
Πίνακας 8. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	94
Πίνακας 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	96
Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με τον τομέα εργασίας. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	97
Πίνακας 11. Αποτελέσματα συσχέτισης κατά Spearman rho μεταξύ των μερών του ερωτηματολογίου.....	999

Πίνακας διαγραμμάτων

Γράφημα 1. Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας.....	84
Γράφημα 2. Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους.....	85
Γράφημα 3. Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους.....	86
Γράφημα 4. Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις.....	87
Γράφημα 5. Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας.....	88
Γράφημα 6. Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση.....	89

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1. Πλήρες μοντέλο ψυχικής υγείας (Slade, 2010).....	222
Εικόνα 2. Παράγοντες υγιεινής και παράγοντες κινήτρου	41
Εικόνα 3. Αναπαράστασης θεωρίας του Vroom - Motivation = Valence * Instrumentality * Expectancy	43
Εικόνα 4. Μερικό απασχόλησης του τομέα Horeca στις εθνικές οικονομίες (2010).	46
Εικόνα 5. Διαδικασία κινήτρου	56

Περίληψη στα Ελληνικά

Εισαγωγή: Τα τελευταία χρόνια, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη γενική υγεία τους και ότι η κακή ψυχική υγεία και οι εκάστοτε στρεσογόνοι παράγοντες στο χώρο εργασίας μπορεί να συμβάλλουν σε μία σειρά σωματικών ασθενειών όπως η υπέρταση, ο σακχαρώδης διαβήτης και οι καρδιαγγειακές παθήσεις μεταξύ άλλων. Επιπλέον, η κακή ψυχική υγεία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εξάντληση των εργαζομένων, επηρεάζοντας σοβαρά την ικανότητά τους να συνεισφέρουν ουσιαστικά τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή.

Σκοπός: Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των μορφών ψυχικής επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας με επίκεντρο την περιοχή της Λάρισας.

Μεθοδολογία: Το ερευνητικό μέρος της μελέτης πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου και επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για να εξετασθεί η στάση των εργαζομένων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία της περιοχής της Λάρισας. Η έρευνα διενεργήθηκε σε 120 άτομα, που εντάχθηκαν στη διαδικασία του ερωτηματολογίου, μέσω αποστολής του ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, λόγω των υγειονομικών πρωτοκόλλων της περιόδου δυνάμει της πανδημικής κρίσης του COVID, των οποίων οι διευθύνσεις πάρθηκαν από τους κατά τόπους συλλόγους και ξενοδοχειακές μονάδες, προσπαθώντας να ενταχθούν στη μελέτη όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Από τα 120 ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν επεξεργάστηκαν τα 109, καθώς τα υπόλοιπα ακυρώθηκαν λόγω μη επαρκούς συμπλήρωσης των απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο της μεταπτυχιακής έρευνας βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της μελέτης Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Αποτελέσματα: Στην έρευνα συμμετείχαν 109 συμμετέχοντες με την ποσοστιαία κατανομή να παρουσιάζεται ελάχιστα υπέρ των γυναικών εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έναντι των αντρών με 51,4% και 48,6% αντίστοιχα για τα

δύο φύλα. Οι κύριες ηλικιακές ομάδες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν οι ομάδες <35 ετών, 36-45 ετών, -και >46 ετών με ποσοστά 35,8%, 30,35% και 33,9% αντίστοιχα. Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων η πλειοψηφία ήταν ανώτατης εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 49,5% με την επιλογή της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να ακολουθεί με ποσοστό 40,4%.

Συγκεντρωτικά, σε ότι αφορά την ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας, οι ερωτώμενοι φαίνονται να έχουν θετική ικανοποίηση καθώς και στα τέσσερα υποερωτήματα της συγκεκριμένης ενότητας με μέσο όρο 36,9% οι ερωτώμενοι συμφωνούν. Αντίθετα, στην ενότητα σχετικά με την ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους οι ερωτώμενοι φαίνεται να είναι μετρίως ικανοποιημένοι με την πλειοψηφία να επιλέγει την επιλογή του "ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ" για τις ερωτήσεις της υποενότητας με ποσοστό 28,4%. Δύο ερωτήσεις διαφοροποιήθηκαν από την συγκεκριμένη τακτική και αφορούσαν τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζονται και την παροχή καθοδήγησης από τον προϊστάμενο σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία που έλαβαν θετική ικανοποίηση σε ποσοστό 56,9% και 55,1% αντίστοιχα.

Η επόμενη υποενότητα ερωτήσεων αφορούσε στην ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους όπου η γενικότερη τάση παρουσιάζει θετική ή ουδέτερη ικανοποίηση, χωρίς ιδιαίτερα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Σε ότι αφορά τους οργανωτικούς παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις το 43,1% των ερωτώμενων πιστεύει ότι θα ήταν περισσότερο ήρεμο και αποδοτικό αν εργαζόταν σε άλλο επάγγελμα από το συγκεκριμένο που εργάζονται κατά τη στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης το 43,1% πιστεύει ότι οι χρηματικές αποδοχές τους είναι αρκετές για να τους παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας τους καθώς και το 59,6% αντιμετωπίζει συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο με τους συναδέλφους τους. Το 54,2% των ερωτώμενων διαφωνούν σε ότι αφορά την ασάφεια του εργασιακού τους ρόλου.

Τέλος σε ότι αφορά την υποενότητα της ικανοποίησης ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαφωνεί είτε απόλυτα είτε μερικώς με τις ερωτήσεις της υποενότητας. Εντύπωση προκαλεί το ποσοστό του

78% που δηλώνει ότι δεν βιώνει εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες. Στο παράρτημα παρατίθενται οι πίνακες κατανομής συχνοτήτων ανά ενότητα και ερώτηση.

Λέξεις κλειδιά: ψυχική υγεία εργαζομένων, συναισθηματικής εξάντλησης, ικανοποίηση από την εργασία, ξενοδοχειακή βιομηχανία, εργασιακό άγχος

Περίληψη στα Αγγλικά (Abstract)

Introduction: In recent years, it has become increasingly recognized that employers' mental health is a determinant of their overall health and that poor mental health and workplace stressors can contribute to a number of physical ailments such as hypertension, diabetes and cardiovascular diseases among others. In addition, poor mental health can also lead to employee exhaustion, severely affecting their ability to make a significant contribution to both their personal and professional lives.

Aim: The main purpose of this study is to investigate the forms of mental stress in the working environment of the hotel industry focusing on the area of Larissa.

Methodology: The research part of the study was conducted using a questionnaire and the quantitative method was selected to examine the attitude of employees in the hotel industry in the area of Larissa. The survey was conducted on 120 people, who joined the questionnaire process, by sending the questionnaire by e-mail, due to the health protocols of the period under the COVID pandemic crisis, which were addressed by local clubs and hotel units, trying involve as many people as possible in the study. Of the 120 questionnaires distributed, 109 were processed, as the rest were canceled due to insufficient completion of the answers. The postgraduate research questionnaire was based on the study questionnaire, Downs C.W. and Hazen, M.D. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.

Results: The survey involved 109 participants with the percentage distribution being slightly in favor of women workers in the hotel industry compared to men with 51.4% and 48.6% respectively for both sexes. The main age groups that completed the questionnaire were the groups <35 years, 36-45 years, -and> 46 years with percentages of 35.8%, 30.35% and 33.9% respectively. Regarding the educational level of the respondents, the majority were of higher education, university graduates with a percentage of 49.5% with the choice of primary and secondary education to follow with a percentage of 40.4%.

Collectively, in terms of satisfaction of communication climate, respondents seem to have positive satisfaction as well as in the four sub-questions of this section with an average of 36.9% respondents agree. In contrast, in the section on satisfaction with communication with superiors, respondents seem to be moderately satisfied with the majority choosing the "neither agree nor disagree" option for the questions of the subsection at a rate of 28.4%. Two questions differed from this tactic and concerned obtaining information on the policies and objectives of the departments of the company in which they work and providing guidance from their supervisor regarding the resolution of work-related problems which was positively received by 56,9% and 55.1% respectively.

The next subsection of questions concerned satisfaction in terms of horizontal and informal communication with colleagues where the general trend is positive or neutral satisfaction, without particularly statistically significant results. Regarding the organizational factors that cause conflicts, 43.1% of the respondents believe that it would be more calm and efficient if they were working in another profession than the one they are working at the time of completing the questionnaire. Also, 43.1% believe that their salary is enough to motivate them satisfactorily given their workload and 59.6% face conflicts in their workplace with their colleagues. 54.2% of respondents disagree with the ambiguity of their job role.

Finally, regarding the sub-section of satisfaction in terms of personal emotional satisfaction, the majority of the respondents disagree either completely or partially with the questions of the sub-section. Impressive is the percentage of 78% who state that they do not experience irritation towards customers. The annex lists the frequency distribution tables by section and question.

Keywords: employee mental health, emotional exhaustion, job satisfaction, hotel industry, work stress

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη γενική υγεία τους και ότι η κακή ψυχική υγεία και οι εκάστοτε στρεσογόνοι παράγοντες στο χώρο εργασίας μπορεί να συμβάλλουν σε μία σειρά σωματικών ασθενειών όπως η υπέρταση, ο σακχαρώδης διαβήτης και οι καρδιαγγειακές παθήσεις μεταξύ άλλων. Επιπλέον, η κακή ψυχική υγεία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εξάντληση των εργαζομένων, επηρεάζοντας σοβαρά την ικανότητά τους να συνεισφέρουν ουσιαστικά τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή (Thompson, 2006).

Τα προβλήματα ψυχικής υγείας μπορεί να έχουν αντίκτυπο στους εργοδότες και τις επιχειρήσεις άμεσα μέσω της αυξημένης απουσίας, της αρνητικής επίδρασης στην παραγωγικότητα και των κερδών, καθώς και στην αύξηση του κόστους για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Επιπλέον, τα προβλήματα ψυχικής υγείας επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογία και το ηθικό των εργαζομένων. Το εργασιακό άγχος αποτελεί μία βασική αιτία κακής υγείας, μειωμένης παραγωγικότητας και αυξημένης πιθανότητας ανθρώπινου λάθους (Rajgoral, 2010).

Η ευημερία θεωρείται ένα θετικό αποτέλεσμα που έχει νόημα για τους ανθρώπους και για πολλούς τομείς της κοινωνίας, γιατί μπορεί να οριοθετήσει ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η ζωή τους έχει θετική έκβαση. Οι καλές συνθήκες διαβίωσης (π.χ. στέγαση, απασχόληση) είναι θεμελιώδεις για την ευημερία. Η παρακολούθηση αυτών των συνθηκών είναι σημαντική για τη δημόσια και ιδιωτική πολιτική (Kahneman and Deaton, 2010).

Στην παρούσα εργασία αρχικά επιχειρείται η βιβλιογραφική αποτύπωση των όσων άπτονται της εργασίας και των επιπτώσεων της ψυχικής υγείας και στη συνέχεια πραγματοποιείται σχετική έρευνα βάσει ερωτηματολογίου στους εργαζομένους της τουριστικής βιομηχανίας της περιοχής της Λάρισας.

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των μορφών ψυχικής επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας με επίκεντρο την περιοχή της Λάρισας. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι παρόλο που η βιομηχανία

φιλοξενίας είναι από τα πιο αγχωτικά εργασιακά περιβάλλοντα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως μια πολύ διαδραστική βιομηχανία υπηρεσιών, είναι ιδιαίτερα επιρρεπής στο άγχος, αλλά έχει προσελκύσει λίγη προσοχή από τους ερευνητές. Υπάρχουν σχετικά λίγες εμπειρικές μελέτες που έχουν διερευνήσει το ζήτημα του εργασιακού άγχους και της ψυχικής επιβάρυνσης στο ξενοδοχειακό πλαίσιο, καθιστώντας αυτό το θέμα ακόμη μη πλήρως κατανοητό και διερευνημένο, άρα αξίζει περαιτέρω έρευνα. Συγκεκριμένα, το φαινόμενο της εξάντλησης και της ψυχικής επιβάρυνσης αξίζει περισσότερη ερευνητική προσοχή, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής εξάντλησης, που δεν είναι μόνο ένα σοβαρό αποτέλεσμα από μόνη της, με αποτέλεσμα την εξάντληση των πόρων, αλλά έχει επίσης εκτεταμένες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των ατόμων και των οργανισμών.

Ως εκ τούτου ως βασικοί διερευνητικοί στόχοι της παρούσας μελέτης κρίνονται οι κάτωθι:

- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς το κλίμα της επικοινωνίας
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους
- Η διερεύνηση των οργανωτικών παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την ποιότητα της εργασίας
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση

Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 1^ο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζεται η σημασία της ψυχικής υγείας στην εργασία, ενώ στο κεφάλαιο 2^ο παρατίθενται οι θεωρίες εργασιακών σχέσεων. Στο κεφάλαιο 3^ο της μελέτης γίνεται αναφορά στους παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς και στο κεφάλαιο 4^ο στο θεσμικό πλαίσιο και τις πολιτικές αντιμετώπισης των προβλημάτων ψυχικής υγείας και ασφάλειας στην Ελλάδα. Στο Ειδικό Μέρος της ερευνητικής αυτής μελέτης παρουσιάζεται ο σκοπός και η μεθοδολογία, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας με την αντίστοιχη παρουσίαση των συμπερασμάτων που εξάγονται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα μελέτη διεξήχθη κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί εξ αρχής υπ' όψιν, καθώς οι

ξενοδοχειακές μονάδες ήταν κλειστές λόγω των υγειονομικών πρωτοκόλλων ασφάλειας.

Κεφάλαιο 1^ο

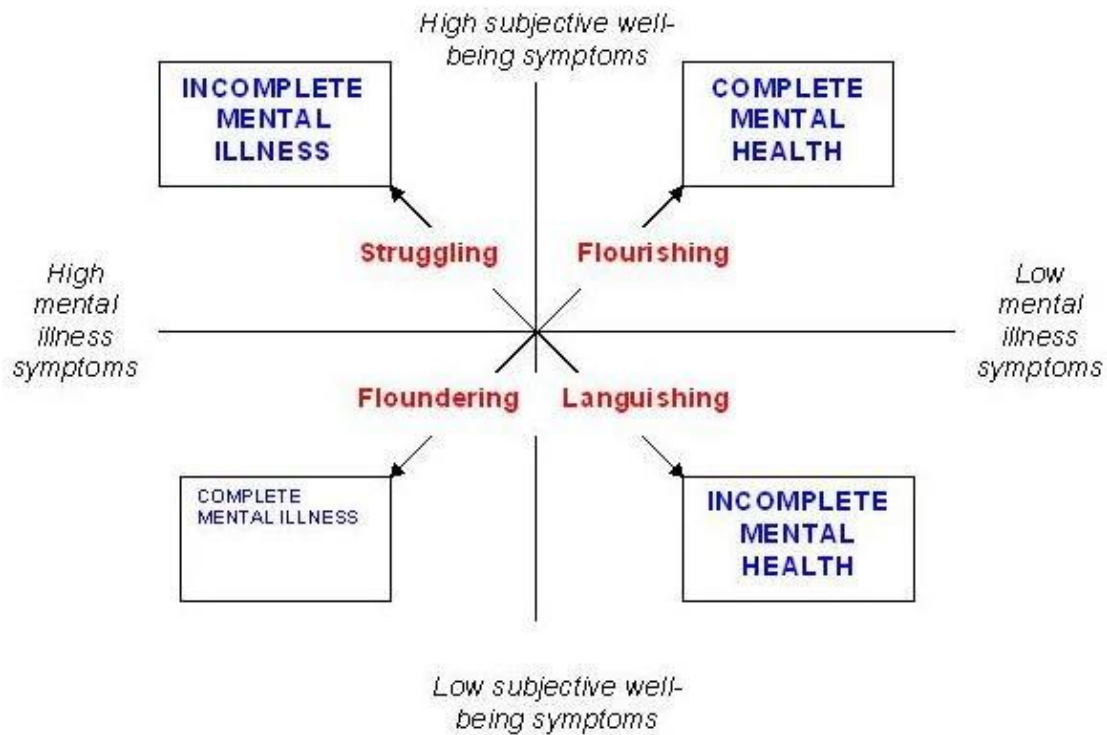
Η σημασία της ψυχικής υγείας στην εργασία

1.1 Ορισμός ψυχικής υγείας

Ο ορισμός του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας για την ψυχική υγεία αφορά σε μια κατάσταση ευημερίας στην οποία το άτομο συνειδητοποιεί τις δικές του ικανότητες, μπορεί να αντιμετωπίσει τις φυσιολογικές πιέσεις της ζωής, μπορεί να εργαστεί παραγωγικά και γόνιμα και είναι σε θέση να συμβάλλει στην κοινότητά του (World Health Organization, 2004). Η σχετική έλλειψη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού για την προώθηση της ευημερίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας, καθώς οι ψυχικές διαταραχές επηρεάζουν άμεσα την προσωπική ταυτότητα και την ικανότητα διατήρησης των κοινωνικών ρόλων.

Η διάκριση μεταξύ ψυχικής ασθένειας και ψυχικής υγείας επικυρώνεται εμπειρικά, με μόνο μέτριους συσχετισμούς μεταξύ μέτρων κατάθλιψης και μέτρων ψυχολογικής ευεξίας, που κυμαίνονται από -0,40 έως -0,55 (Frisch *et al.*, 1992; Ryff and Keyes, 1995). Μια πιο στατιστικά ισχυρή προσέγγιση αφορά σε ένα μοντέλο επιβεβαιωτικού παράγοντα, το οποίο έδειξε ότι οι λανθάνοντες παράγοντες της ψυχικής υγείας και της ψυχικής ασθένειας σε ένα δείγμα πληθυσμού των ΗΠΑ ($n = 3.032$) συσχετίστηκαν στο 0,53, υποδεικνύοντας ότι μόνο το ένα τέταρτο της διακύμανσης μεταξύ των μετρήσεων της ψυχικής ασθένειας και η ψυχική υγεία είναι κοινό (Keyes, 2005).

Εικόνα 1. Πλήρες μοντέλο ψυχικής υγείας (Slade, 2010)



Σύμφωνα με μια πρόσφατη έκθεση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (2016), το φύλο καθορίζει τη διαφορετική ισχύ και τον έλεγχο που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες έναντι των κοινωνικοοικονομικών καθοριστικών παραγόντων της ψυχικής υγείας και της ζωής τους, της κοινωνικής τους θέσης, της κατάστασης και της θέσης της κοινωνίας ως αρωγός και της ευαισθησίας τους και της έκθεσης σε συγκεκριμένους κινδύνους ψυχικής υγείας. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων εμφανίζονται ιδιαίτερα στα ποσοστά κοινών ψυχικών διαταραχών όπως κατάθλιψη ή άγχος. Τα προβλήματα ψυχικής υγείας, τα οποία διαφέρουν από τις ψυχιατρικές διαταραχές, ποικίλλουν ανάλογα με το φύλο: οι γυναίκες έχουν υψηλότερα ποσοστά κατάθλιψης και άγχους (αναφέρονται ως εσωτερικοποιητικές διαταραχές) και οι άνδρες έχουν υψηλότερα ποσοστά κατάχρησης ουσιών και αντικοινωνικές διαταραχές (αναφέρονται ως διαταραχές εξωτερικοποίησης). Λόγω διάφορων παραγόντων, κυρίως όσον αφορά τους διαφορετικούς ρόλους των φύλων και τις ανισότητες μεταξύ των φύλων, η κατάθλιψη είναι περίπου σε διπλάσιο βαθμό διαδεδομένη μεταξύ των γυναικών και των ανδρών (Equality, 2016).

1.2 Επιπτώσεις ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας

Είναι γενικά αποδεκτό ότι «η εργασία είναι καλή», συμβάλλοντας στην προσωπική εκπλήρωση και στην οικονομική και κοινωνική ευημερία (Cox *et al.*, 2004). Υπάρχουν οικονομικά, κοινωνικά και ηθικά επιχειρήματα για όσους μπορούν να εργαστούν, που συνηγορούν ότι «η εργασία είναι η καλύτερη μορφή πρόνοιας» και είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη βελτίωση της ευημερίας αυτών των ατόμων, των οικογενειών τους και των κοινοτήτων τους (Waddell and Burton, 2006). Επιπλέον, για τα άτομα που έχουν βιώσει ενδείξεις κακής ψυχικής υγείας, η διατήρηση ή η επιστροφή στην εργασία μπορεί επίσης να είναι ζωτικό στοιχείο στη διαδικασία ανάρρωσης, βοηθώντας στην οικοδόμηση αυτοεκτίμησης, αυτοπεποίθησης και κοινωνικής ένταξης. Ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των ποσοστών απασχόλησης των ατόμων, που αναπτύσσουν προβλήματα ψυχικής υγείας. Σε αντίθετη περίπτωση, επιβαρύνουν επιπλέον τις κυβερνήσεις και τους φορείς υγειονομικής περίθαλψης, που πρέπει να παρέχουν υποστήριξη κοινωνικής πρόνοιας σε άτομα που θα προτιμούσαν να εργάζονται.

Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί ως η επιβλαβής σωματική και συναισθηματική απόκριση, που παρατηρείται, όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν ταιριάζουν με τις δυνατότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου (Richards, 1998). Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκαλέσει κακή υγεία και μπορεί να αυξήσει τα ποσοστά τραυματισμών και ατυχημάτων, που σχετίζονται με την εργασία. Ορισμένες πιθανές αιτίες άγχους, που σχετίζονται με την εργασία είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η έλλειψη σαφών οδηγιών, οι μη ρεαλιστικές προθεσμίες, η έλλειψη λήψης αποφάσεων, η ανασφάλεια εργασίας, οι απομονωμένες συνθήκες εργασίας, η επιτήρηση και οι ανεπαρκείς ρυθμίσεις φροντίδας παιδιών (Congress Decisions 2000, 2000).

Μερικές από τις πολλές επιδράσεις του στρες περιλαμβάνουν πολλές σωματικές παθήσεις, καθώς και προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως η κατάθλιψη και τα αυξημένα ποσοστά αυτοκτονίας (Congress Decisions 2000, 2000). Παρατηρείται αυξανόμενη ανησυχία παγκοσμίως σχετικά με τον αντίκτυπο του εργασιακού άγχους, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων, που σχετίζονται με το φύλο, την εθνικότητα, τη

σεξουαλική παρενόχληση, τη βία και το mobbing και την υποαπασχόληση. Το εργασιακό άγχος είναι ένα από τα πιο κοινά προβλήματα υγείας στις χώρες της ΕΕ, που σχετίζονται με την εργασία. Η Second European Survey on Working Conditions (Δεύτερη Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας) έδειξε ότι το 28% των εργαζομένων ανέφεραν ότι η εργασία τους προκαλεί άγχος. Στην Ιαπωνία, το ποσοστό των εργαζομένων, που αναφέρουν σοβαρές ανησυχίες ή άγχος σε σχέση με την επαγγελματική τους ζωή αυξήθηκε από 53% το 1982 σε 63% το 1997. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, υπάρχει αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με τις επιπτώσεις στην υγεία από το εργασιακό άγχος (Kawakami and Haratani, 1999). Για παράδειγμα, έχει παρατηρηθεί αυξημένος κίνδυνος ασθενειών και ατυχημάτων που σχετίζονται με την εργασία σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας που έχουν βιώσει ταχεία εκβιομηχάνιση.

Οι συνέπειες των προβλημάτων ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Harnois and Gabriel, 2000):

Απουσία από την εργασία

- αύξηση του συνολικού αριθμού απουσιών λόγω ασθένειας, ιδιαίτερα συχνών μικρών περιόδων απουσίας
- κακή υγεία (κατάθλιψη, άγχος, εξουθένωση)
- φυσικές καταστάσεις (υψηλή αρτηριακή πίεση, καρδιακές παθήσεις, έλκη, διαταραχές του ύπνου, δερματικά εξανθήματα, πονοκέφαλος, πόνος στο λαιμό και στην πλάτη, χαμηλή αντίσταση στις λοιμώξεις).

Εργασιακή απόδοση

- μείωση της παραγωγικότητας και της εργασιακής απόδοσης
- αύξηση των ποσοστών σφάλματος
- αύξηση του ποσοστού ατυχημάτων
- κακή λήψη αποφάσεων
- επιδείνωση του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας.

Στάση και συμπεριφορά του προσωπικού

- απώλεια κινήτρων και δέσμευσης
- επαγγελματική εξουθένωση

- το προσωπικό εργάζεται όλο και περισσότερες ώρες, αλλά για μειωμένες αποδόσεις

Εργασιακές σχέσεις

- ένταση και συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων
- κακές σχέσεις με τους πελάτες
- αύξηση των πειθαρχικών προβλημάτων.

Τα προβλήματα ψυχικής υγείας έχουν πολλές μορφές. Οι όροι που χρησιμοποιούνται για τη διάγνυσή τους μερικές φορές αποτυπώνονται ως «κατάθλιψη» ή «άγχος». Στη συνέχεια παρατίθενται μερικές κοινώς διαγνωσμένες μορφές προβλημάτων ψυχικής υγείας με παραδείγματα από τα συμπτώματά τους. Αυτή δεν είναι μια εξαντλητική λίστα, καθώς οι άνθρωποι θα αντιδράσουν και θα ανταποκριθούν διαφορετικά, και οι άνδρες και οι γυναίκες μπορούν επίσης να ανταποκριθούν διαφορετικά, επομένως είναι σημαντικό να μην απορρίψουμε άλλα συμπτώματα (Mind, 2011). Οι άνδρες είναι επίσης λιγότερο πιθανό να εντοπίσουν τα προβλήματά τους από επαγγελματίες, να ζητήσουν βοήθεια ή να μιλήσουν με την οικογένεια ή τους φίλους τους, οπότε μπορεί να μην έχουν διάγνωση ψυχικής υγείας, ακόμη και αν αντιμετωπίζουν προβλήματα. Κατά την υποστήριξη του προσωπικού, είναι επομένως σημαντικό να μην πραγματοποιείται επισήμανση σε άτομα εστιάζοντας σε μια διάγνωση.

- **Κατάθλιψη** - πολύ κακή διάθεση, αίσθημα απελπισίας, χωρίς κίνητρα ή παρουσία εξάντλησης, απώλεια όρεξης, ευερεθιστότητα, επιρρέπεια σε σωματικές ασθένειες. Η κατάθλιψη συμβαδίζει συχνά με το άγχος. Για τους άνδρες ειδικότερα, το αίσθημα άγχους μπορεί να οδηγήσει σε θυμό και τη χρήση ψυχοτρόπων ναρκωτικών ή αλκοόλ ως στρατηγικές αντιμετώπισης.
- **Άγχος** - συνεχής και μη ρεαλιστική ανησυχία για οποιαδήποτε πτυχή της καθημερινής ζωής που οδηγεί σε ανησυχία, προβλήματα ύπνου, αυξημένο καρδιακό παλμό, στομαχικές διαταραχές, μυϊκή ένταση, τρόμο (τρέμουλο). Το σοβαρό άγχος μπορεί να συνδεθεί με κρίσεις πανικού, φοβίες ή ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή.

- **Κρίσεις πανικού** - ξαφνικές, απρόσμενες κρίσεις έντονου τρόμου που οδηγούν σε δυσκολία στην αναπνοή, ταχυκαρδία, αίσθημα πνιγμού, πόνος στο στήθος, τρόμος, αίσθημα λιποθυμίας. Η μνήμη μιας κρίσης πανικού μπορεί να προκαλέσει φόβο και να προκαλέσει μια άλλη.
- **Ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή** - έλλειψη ελέγχου σε ορισμένες σκέψεις ή ιδέες που φαίνεται να αναγκάζονται να συνειδητοποιήσουν αλλά να οδηγήσουν σε αφόρητο άγχος, το οποίο μπορεί να ανακουφιστεί μόνο εκτελώντας ένα συγκεκριμένο τελετουργικό για να το εξουδετερώσει, όπως το επανειλημμένο άνοιγμα και κλείσιμο μιας πόρτας, το πλύσιμο των χεριών ή η μέτρηση.
- **Φοβίες** - ένας παράλογος φόβος για μια συγκεκριμένη κατάσταση ή αντικείμενο που μπορεί να προκαλέσει σοβαρή διαταραχή στη ζωή, επειδή επιβάλλει τέτοιους περιορισμούς στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, για παράδειγμα η αγοραφοβία μπορεί να προκαλέσει παραλυτικό φόβο ότι ένα άτομο μπορεί να παραμείνει απομονωμένο στο σπίτι του, λόγω του φόβου της έκθεσής του στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Διπολική διαταραχή** (μανιακή κατάθλιψη) - μια διαταραχή της διάθεσης όπου κατά τη διάρκεια «μανιακών» επεισοδίων οι άνθρωποι τείνουν να είναι υπερδραστικοί, ανεμπόδιστοι, απερίσκεπτοι, μεγαλοπρεπείς και με διάσπαρτες ιδέες. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να περάσουν μεγάλες περιόδους από βαθιά κατάθλιψη. Δεν βιώνουν όλοι τα δύο άκρα.
- **Διαταραχή οριακής προσωπικότητας (BPD)** - μια αμφιλεγόμενη διάγνωση, αλλά μπορεί να χαρακτηρίζεται από κακή εικόνα και ανασφάλεια, συναισθήματα βαθιάς κενότητας, μοναξιά και συχνά θυμό, δυσκολία με τις σχέσεις, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, βιώματα ψευδαισθήσεων.
- **Ψύχωση** - εμπειρίες, όπως θέαση πραγμάτων, ασυνήθιστες πεποιθήσεις, διαταραχές σκέψεων, τις οποίες άλλοι άνθρωποι δεν βιώνουν ή μοιράζονται. Μερικές φορές περιγράφεται ως «ξύπνημα των ονείρων», κάτι που μπορεί να είναι πολύ ενοχλητικό. Σχεδόν ο καθένας μπορεί να έχει ένα σύντομο ψυχωτικό επεισόδιο και αγχωτικά ή τραυματικά γεγονότα που μπορεί να τα ενεργοποιήσουν. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να έχουν μόνο ένα ή μερικά επεισόδια, ενώ άλλοι μπορεί να διαγνωστούν με σχετικό πρόβλημα ψυχικής υγείας (Mind, 2011).

Η ψυχική ασθένεια έχει τεράστιες επιπτώσεις στο κόστος για την κοινωνία και το σύστημα υγείας όσον αφορά τις χαμένες εργάσιμες ημέρες και την υγειονομική περίθαλψη. Η έρευνα για την επίδραση στην υγεία των κοινωνικών δικτύων και την αλληλεπίδραση θα μπορούσε να ενημερώσει οικονομικά αποδοτικές πρωτοβουλίες και πολιτικές ψυχικής υγείας. Η κατάθλιψη, το άγχος και άλλες ψυχολογικές καταστάσεις κοστίζουν στο Ηνωμένο Βασίλειο περίπου 77 δισεκατομμύρια λίρες το χρόνο. Οι ειδικοί αναφέρουν ότι μελλοντικά η κατάθλιψη θα είναι δεύτερη νόσος μετά από καρδιακές παθήσεις ως διεθνές πρόβλημα υγείας. Η κοινωνική απομόνωση είναι από καιρό γνωστή ως βασικός παράγοντας για την ψυχική ασθένεια, ενώ οι υποστηρικτικές σχέσεις με φίλους, οικογένεια και γείτονες είναι ευεργετικές για την ψυχική υγεία των ατόμων και του πληθυσμού. Άλλες μορφές κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπως ο εθελοντισμός είναι επίσης γνωστό ότι ενισχύουν την ευημερία (ESRC, 2013).

Τα άτομα με υποστηρικτικούς φίλους και οικογένεια έχουν γενικά καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία από εκείνα που δεν διαθέτουν αυτά τα δίκτυα. Το ίδιο ισχύει και για όσους συμμετέχουν σε εκκλησίες, κλαμπ και εθελοντικές οργανώσεις. Μόνο με την ανάλυση της ζωής των ανθρώπων με την πάροδο του χρόνου μέσα σε ένα διαρθρωτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο μπορεί να διαπιστωθεί εάν οι κοινωνικές σχέσεις συμβάλλουν πραγματικά στην καλύτερη υγεία και στην αύξηση της ευημερίας - ή εάν η καλύτερη υγεία και περισσότερη ενέργεια επιτρέπουν πρώτα στους ανθρώπους να επενδύσουν σχέσεις με την οικογένεια και τους φίλους (ESRC, 2013).

1.3 Πηγές ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τον ΠΟΥ, περισσότεροι από 500εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο πλήττονται από σοβαρές ψυχικές ασθένειες, αλκοολισμό και / ή τοξικομανία. Με διαφορετικό τρόπο, το 1,5-2% του πληθυσμού κάθε χώρας πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα. Σύμφωνα με την ILO (International Labour

Organization) η ψυχική ασθένεια πλήττει περισσότερες ανθρώπινες ζωές και προκαλεί μεγαλύτερη σπατάλη ανθρώπινων πόρων από όλες τις άλλες μορφές αναπηρίας.(Jansen, 1986)

Η ψυχική ασθένεια είναι διαδεδομένη και δαπανηρή. Εκτιμάται ότι, ανά πάσα στιγμή, ένας στους πέντε ενήλικες έχει πρόβλημα ψυχικής υγείας (OECD, 2014). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οικονομικό κόστος των ψυχικών ασθενειών κατά το οικονομικό έτος 2009-10 υπολογίστηκε σε 105,2 δισεκατομμύρια λίρες (Health, 2010), ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες εκτιμήσεις για την περίοδο 2001 έως 2003 δείχνουν ότι συνδέεται η σοβαρή ψυχική ασθένεια με ετήσια απώλεια κερδών συνολικού ύψους 193,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων (Kessler *et al.*, 2008). Το οικονομικό κόστος περιλαμβάνει τόσο το άμεσο (π.χ. το κόστος υγειονομικής περίθαλψης, τις πληρωμές αναπηρίας και την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης) όσο και το έμμεσο κόστος (που επιβάλλεται στους φορείς παροχής φροντίδας, τα μέλη της οικογένειας και τις κοινότητες) των ατόμων με ψυχικές ασθένειες. Περιλαμβάνει επίσης το κόστος ευκαιρίας της εγκατάλειψης, με τους ψυχικά ασθενείς να είναι όχι μόνο λιγότερο πιθανό να συμμετάσχουν στην αγορά εργασίας, αλλά να έχουν επίσης υψηλότερα ποσοστά ανεργίας και μειωμένη παραγωγικότητα (Marcotte and Wilcox-Gök, 2001; Frijters, Johnston and Shields, 2014; OECD, 2014).

Δεδομένα από διάφορες χώρες παγκοσμίως αναδεικνύουν ότι τα προβλήματα ψυχικής υγείας μπορούν να θεωρούνται ως η βασική αιτία μεριδίου των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Για παράδειγμα, στις Κάτω Χώρες, περίπου το 58% των εμφανίσεων αναπηριών που σχετίζονται με την εργασία σχετίζονται με την ψυχική υγεία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, εκτιμάται ότι περίπου το 30-40% των απουσιών ασθενείας οφείλονται σε κάποια μορφή ψυχικής ασθένειας (Rajgoral, 2010).

Υπάρχουν πλείστες θεωρίες τόσο σε ότι αφορά τη διοίκηση όσο και σε ότι αφορά την οικονομική προέκταση που διερευνούν τα αίτια και τις συνέπειες της απουσίας από την εργασία (Johns *et al.*, 1997; Harrison and Martocchio, 1998). Η απουσία - που ορίζεται ως η αποτυχία αναφοράς για προγραμματισμένη εργασία (Johns, 2010) - είναι δαπανηρή για τους εργοδότες όσον αφορά την απώλεια παραγωγικότητας. Συνδέεται επίσης με άλλες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές όπως η καθυστέρηση, η μειωμένη προσωπική παραγωγικότητα και η μη κάλυψη του κύκλου εργασιών (Johns,

2012). Σε γενικές γραμμές, οι σημαντικότεροι καθοριστικοί παράγοντες της απουσίας (όσον αφορά τη συχνότητα και τη διάρκεια) είναι εκείνοι που επηρεάζουν το χώρο εργασίας (δηλαδή, συνθήκες εργασίας, περιεχόμενο εργασίας και σχέσεις στο χώρο εργασίας) και την προσωπική ευημερία (και πιο συγκεκριμένα την κατάσταση της υγείας), καθώς και μεμονωμένα χαρακτηριστικά και περιστάσεις (όπως ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση και συμπεριφορές τρόπου ζωής) (Beemsterboer *et al.*, 2009).

Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τα άτομα με προβλήματα ψυχικής υγείας βρέθηκαν σταθερά να έχουν σχετικά υψηλές τάσεις να απουσιάζουν από την εργασία (Duijts *et al.*, 2007; Burton *et al.*, 2008; Darr and Johns, 2008; Lerner and Henke, 2008). Οι παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με υψηλότερα ποσοστά απουσιών στην εργασία αφορούν σε φόρτο εργασίας, την εργασιακή αυτονομία, την κοινωνική υποστήριξη, την εργασιακή ανασφάλεια και τις ρυθμίσεις χρόνου εργασίας (Leineweber *et al.*, 2011; Gosselin, Lemyre and Corneil, 2013; Deery, Walsh and Zatzick, 2014; Fritsch, Kritikos and Pijnenburg, 2017).

Μια κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι το άγχος του ρόλου, ήτοι το άγχος που μπορεί να εμφανιστεί δυνάμει της εργασιακής θέσης του εργαζομένου και των απαιτήσεων προς το κοινό που αυτή θέτει. Οι πολλές ώρες λειτουργίας, οι συνεχείς συμπεριφορές, το μοντέλο εργασίας με υψηλές απαιτήσεις, οι χαμηλοί πόροι και μικρή ανατροφοδότηση οδηγούν σε υψηλά επίπεδα άγχους και εξάντλησης. Με την πάροδο του χρόνου, το άγχος του ρόλου και η εξάντληση προκαλούν κακή απόδοση εργασίας και υψηλή πρόθεση κύκλου εργασιών. Το άγχος του ρόλου μπορεί να έχει πολύπλοκες επιπτώσεις σε οργανισμούς. Ένα λογικό και ανεκτό επίπεδο στρες μπορεί να παράγει θετικά αποτελέσματα, όπως υψηλότερα κίνητρα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δυναμική ατμόσφαιρα εργασίας. Αντίθετα, το υπερβολικό άγχος που προκαλεί εξουθένωση έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα. Αυτό το επιχείρημα είναι σύμφωνο με τη θεωρία πρόκλησης-παρεμπόδισης του άγχους εργασίας, η οποία υποδηλώνει ότι οι στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης μπορεί να παράγουν θετικά συναισθήματα, παρόλο που οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται άγχος. Αντίθετα, οι στρεσογόνοι παράγοντες συχνά συνδέονται με τρομερούς ή ανεπιθύμητους περιορισμούς, απαιτήσεις εργασίας και συνθήκες εργασίας, προκαλώντας αρνητικά αποτελέσματα. Το άγχος μπορεί να προκαλέσει και

θετικά συναισθήματα, παρόλο που οι εργαζόμενοι μπορεί να πιέζονται από τέτοια συναισθήματα. Όταν το άγχος υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο κατώφλι, ψυχολογικές ή συμπεριφορικές αντιδράσεις θα ενεργοποιηθούν για άμυνα. Σύμφωνα με τη θεωρία προσαρμογής προσώπου-περιβάλλοντος, η αξιολόγηση του οργανωτικού κλίματος των εργαζομένων είναι σημαντική στη διαδικασία διαχείρισης του άγχους, η οποία θεωρείται ένας από τους κύριους μηχανισμούς που συνδέουν το άγχος με τις σχετικές συνέπειες (Wen *et al.*, 2020).

Σε όλα τα επαγγέλματα, ωστόσο, υπάρχει ευρεία αναγνώριση ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για την υγεία των εργαζομένων, αλλά σε πολλούς χώρους εργασίας, η εστίαση παραμένει στους φυσικούς κινδύνους. Υποστηρίζεται ότι η υποτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στο χώρο εργασίας οφείλεται κυρίως στην αντίληψη ότι παρουσιάζουν μια πιο δύσκολη και περίπλοκη πρόκληση σε σύγκριση με άλλα θέματα υγείας και ασφάλειας. Άλλοι, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η έλλειψη συνειδητοποίησης σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και τον μετριασμό τους εξηγεί τη σχετική παραμέλησή τους.

Πίνακας 1. Κατηγορίες κινδύνων στο χώρο εργασίας, με παραδείγματα και αποτελέσματα για την υγεία

Κίνδυνοι στο χώρο εργασίας	Παραδείγματα	Επιπτώσεις στην υγεία
Φυσικοί κίνδυνοι - Έκθεση οργάνων σε επιβλαβείς φυσικές δυνάμεις	Πιέσεις στον κορμό ή το κεφάλι, υλικά που εισέρχονται στον οφθαλμό, ήχος υψηλής έντασης	Τραυματισμοί, εγκαύματα, κατάγματα, εγκεφαλικός τραυματισμός, τύφλωση, απώλεια ακοής
Χημικοί κίνδυνοι - Έκθεση των οργάνων σε επιβλαβείς ανόργανες ουσίες	Έκθεση σε αμιάντο, οξέα, χημικά όπλα	Ινωτική πνευμονοπάθεια, ασφυξία, χημικά εγκαύματα
Βιολογικοί κίνδυνοι - Έκθεση των οργάνων σε επιβλαβείς οργανικές ουσίες	Έκθεση σε παθογόνα βακτήρια, μύκητες, ιούς	Μόλυνση που οδηγεί σε σωματική ασθένεια
Εργονομικοί κίνδυνοι - Ένας φυσικός παράγοντας που βλάπτει το μυοσκελετικό	Επαναλαμβανόμενος τραυματισμός, δόνηση, βαριά ανύψωση	Μυοσκελετικές διαταραχές

σύστημα		
Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι - Επαγγελματικοί κίνδυνοι που υποβαθμίζουν την ψυχολογική ευεξία	Εκφοβισμός, παρενόχληση, βία, προθεσμίες	Στρες, κατάθλιψη, άγχος, διαταραχές ύπνου, αυτοκτονικός ιδεασμός
Οικονομικοί κίνδυνοι - Κίνδυνοι που σχετίζονται με την αμοιβή των εργαζομένων	Μη πληρωμή, υποπληρωμή, πλεονασμός	Άγχος, αναβολή ή αναστολή ιατρικής θεραπείας

Πηγή: (Lovelock, 2019)

Κεφάλαιο 2^ο

Θεωρίες εργασιακών σχέσεων

2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις εργασιακών σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις έχουν απασχολήσει και θα απασχολούν και στο μέλλον καθώς καθορίζουν την επαγγελματική διαδικασία. Μια πιο εκτεταμένη συζήτηση για τα συμφέροντα των εργαζομένων, των εργοδοτών και της πολιτείας μπορεί να βρεθεί στους Budd και Bhave (2008) και Heery (2016)(Budd and Bhave, 2008; Heery, 2016). Τα συμφέροντα των εργασιακών ομάδων συχνά εκπροσωπούνται από διάφορους θεσμικούς φορείς, όπως τα συνδικάτα και τις εργοδοτικές ενώσεις (Wilkinson *et al.*, 2014). Το νομικό τοπίο είναι γεμάτο με υποθέσεις, που επιδιώκουν να προσδιορίσουν ποιος ακριβώς είναι «υπάλληλος» καθώς οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν και καθώς ο ορισμός του εργαζομένου μπορεί να διαφέρει από νόμο σε νόμο και από κράτος σε κράτος. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται συχνά ως οικονομικά ή συμπεριφορικά όντα (Kaufman, 2010). Ένα οικονομικό ή καθαρά ορθολογικό πρόσωπο («homo economicus») θεωρείται ότι λαμβάνει αποφάσεις που ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας σε καλά καθορισμένες

καταστάσεις, επιλέγοντας βέλτιστες ενέργειες από ολόκληρο το σύνολο πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Σε αυτήν την προοπτική, ο κεντρικός στόχος των υπαλλήλων *homo economicus* ορίζεται ως μεγιστοποίηση της χρησιμότητας που αυξάνεται τόσο με το εισόδημα όσο και με τον ελεύθερο χρόνο.

Ως εκ τούτου, υπάρχει μια αντιστάθμιση εργασίας-αναψυχής στην οποία η εργασία είναι επιθυμητή μόνο στο βαθμό που παράγει εισόδημα, τουλάχιστον όταν το άτομο αποφασίζει εάν θα εργαστεί ή όχι λίγο πιο σκληρά (Lazear and Oyer, 2012). Αυτή η προσέγγιση αντιμετωπίζει περαιτέρω τους εργαζομένους ως παράγοντες παραγωγής, ή «μέσα», που κατανέμονται βέλτιστα από τους εργοδότες για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη. Ωστόσο, οι παραδοχές του «*homo economicus*» που αφορούν τον ορθολογισμό, το συμφέρον και τις πληροφορίες είναι εξαιρετικά αυστηρές (Douglas and Wykowski, 2017).

Ως εκ τούτου, η κοινωνικο-συμπεριφορική εναλλακτική λύση του «*homo economicus*» αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως να λαμβάνουν ικανοποιητικές και όχι βέλτιστες αποφάσεις, που αντανακλούν μια ποικιλία εγγενών και κοινωνικών στόχων και συμφερόντων πέρα από τις εγωιστικές επιθυμίες για εισόδημα και αναψυχή - όπως η δικαιοσύνη και η ελεύθερη βούληση (Budd, 2005), η αξιοπρέπεια (Hodson, 2001), η ισότητα (Greenberg, 2010), η σκόπιμη δραστηριότητα (Barrick, Mount and Li, 2013), η ισχύς (Kelly, 2012), η ικανότητα και η αυτονομία (Lambert *et al.*, 2013; Deci, Olafsen and Ryan, 2017), η αυτοεκτίμηση (Orth and Robins, 2014), η αυτοσυμπόνια (Neff, 2011), η ταυτότητα (Shepherd and Williams, 2018), τα πλήρη δικαιώματα υπηκοότητας και η πολιτική αυτοδιάθεση (Stern, 2007), η αμοιβαιότητα (Kirchler, Fehr and Evans, 1996), και ο αλτρουισμός (Kurzban, Burton-Chellew and West, 2015; Douglas and Wykowski, 2017).

Ο εργοδότης είναι ο αγοραστής εργασίας. Στον πυρήνα του, ένας εργοδότης αποτελείται από τους ιδιοκτήτες ενός ιδιωτικού, κερδοσκοπικού οργανισμού ή εκείνων που ελέγχουν έναν μη κερδοσκοπικό ή δημόσιο τομέα. Από εννοιολογική άποψη, οι εργοδότες περιλαμβάνουν επίσης εκείνους με κοινές γραμμές ευθύνης, που προκύπτουν από σύνθετες ρυθμίσεις, που περιλαμβάνουν από κοινού εργοδότες, υπεργολάβους, πωλητές και άλλα, ακόμη και αν το νομικό σύστημα μιας χώρας ορίζει έναν εργοδότη με στενότερους όρους. Οι εργοδότες τυπικά μοντελοποιούνται ως μεγιστοποίηση των κερδών (Manning, 2003; Wachter, 2005) ή βελτιστοποίηση

μιας ανάλογης αντικειμενικής λειτουργίας για μη κερδοσκοπικούς και κυβερνητικούς εργοδότες.

Εναλλακτικά, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι - όχι μόνο οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες, αλλά και οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινότητες και άλλοι - επηρεάζονται επαρκώς από εταιρικές ενέργειες για να αξίζουν το δικαίωμα να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη εταιρικών αποφάσεων (Harrison and Wicks, 2013). Στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, λοιπόν, ένας εργοδότης ως συλλέκτης ενδιαφερομένων και όχι μετόχων επιδιώκει να εξισορροπήσει τα συμφέροντα των εργαζομένων με τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων. Το μοντέλο της πλουραλιστικής εργασιακής σχέσης δείχνει, αντίθετα, την ανάγκη εξισορρόπησης των συγκρουόμενων συμφερόντων εργοδότη-εργαζομένου σε ατελείς αγορές εργασίας.

2.2 Θεωρία του Taylor

Το κίνητρο είναι αυτό που ωθεί τους ανθρώπους να βελτιωθούν. Το κίνητρο ήταν πάντα μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Χρησιμοποιήθηκε από την αρχή της ανθρώπινης κοινωνίας ως μέσο ανάπτυξης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους τα άτομα ή οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν. Ωστόσο, μόνο στα μέσα του 18ου αιώνα αναπτύχθηκε οποιοδήποτε είδος θεωρίας σχετικά με τα κίνητρα. Στην πραγματικότητα, η πρώτη καταγεγραμμένη ιστορία της ανάπτυξης των θεωρητικών κινήτρων ήταν από τον Fredrick Winslow Taylor (1856-1917), ο οποίος βρήκε τη θεωρία κινήτρων του Taylor. Επομένως, αυτή η θεωρία θεωρείται γενικά ως το θεμέλιο των θεωριών κινήτρων. Σύμφωνα με τη θεωρία του Taylor, οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως από τους μισθούς που δικαιούνται να λάβουν. Δήλωσε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν πληρωμή με βάση το ποσό της παραγωγικότητας, που κατάφεραν κατά τη διάρκεια της ημέρας. Επομένως, τα άτομα που εργάζονταν περισσότερο θα λάμβαναν υψηλότερη αμοιβή, ενώ τα άτομα που ήταν μη αποτελεσματικά και είχαν χαμηλή παραγωγικότητα θα λάμβαναν χαμηλότερους μισθούς (*Taylor And Mayo Motivation Theory Management Essay*, no date).

Αυτή η βασική θεωρία του Taylor βασίζεται στην πραγματικότητα σε ορισμένες επιστημονικές παρατηρήσεις διαχείρισης που έγιναν από αυτόν. Αυτή η θεωρία έκανε

επίσης ορισμένες υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι άνθρωποι στην πραγματικότητα καθοδηγούνται από οικονομικά κίνητρα και πάντα επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν το οικονομικό κέρδος. Επίσης, δήλωσε ότι οι άνθρωποι τείνουν να εργάζονται και να αποκρίνονται μόνοι τους, παρά ως μέλος μίας ομάδας. Η θεωρία του Taylor ανέφερε επίσης ότι οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μηχανές με τυποποιημένο τρόπο (*Taylor And Mayo Motivation Theory Management Essay*, no date).

Η θεωρία του Taylor για το κίνητρο έχει ορισμένες αδυναμίες. Προφανώς δεν αναγνωρίζει το γεγονός ότι οι άνθρωποι παρουσιάζουν μια σειρά από διαφορές μεταξύ τους. Οι άνθρωποι δεν είναι πάντα οι ίδιοι. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει καμία εγγύηση για το γεγονός ότι ένας καλός τρόπος / θεωρία θα είναι κατάλληλος για όλους τους ανθρώπους. Επιπλέον, ο Taylor φαίνεται επίσης να παραβλέπει το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι δεν εργάζονται μόνο για οικονομικά οφέλη.

2.3 Θεωρία Maslow

Κατά την πιο γνωστή προσέγγιση της θεωρίας του, ο Maslow πρότεινε ένα μοντέλο ανθρώπινου κινήτρου, που ήταν στην ουσία τετραπλό (Maslow, 1943). Πρώτον, πρότεινε στους ανθρώπους να έχουν ένα μοναδικό συμπλήρωμα αναγκών κατά τη γέννηση. Με βάση το περιβάλλον που επιτρέπει την έκφραση αυτών των αναγκών, θα καθοδηγηθεί το άτομο στην εξέλιξη προς μια υγιή ανάπτυξη. Όπως σημείωσε ο Ryckman (2000), ο Maslow πίστευε ότι η συμπεριφορά καθοριζόταν και από τις δύο παραμέτρους (γονίδια και κουλτούρα) (Lester, 2019). Εάν το περιβάλλον είναι περιοριστικό και μειώνει την ευκαιρία για τους ανθρώπους να συνειδητοποιήσουν τις ανάγκες τους, τότε το άτομο είναι πιθανό να αναπτυχθεί με νευρωτικούς τρόπους. Δεύτερον, αντιλήφθηκε ότι οι ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε τύπους που σχηματίζουν μια ιεραρχία (Maslow, 1943).

Στο κατώτατο επίπεδο της ιεραρχίας είναι οι πιο πρωτόγονες και βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι λεγόμενες φυσιολογικές ανάγκες. Περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία οι ανάγκες για ύπνο, ξεκούραση και τροφή. Για να υποστηρίξει τη θεωρία του, ο Maslow αναφέρθηκε σε δύο γραμμές έρευνας: Πρώτον, την «Ομοιόσταση», όπου οι αυτόματες προσπάθειες του σώματος να διατηρήσουν μια συνεχή, φυσιολογική κατάσταση της ροής του αίματος για να δημιουργήσει μια σταθερά

νερού, αλατιού, ζάχαρης, πρωτεΐνης, λίπους και θερμοκρασίας. Η δεύτερη γραμμή της υποστηρικτικής έρευνας σχετίζεται με την αυτόματη αντίδραση του σώματος στην έλλειψη χημικών ουσιών στο σώμα. Σε περίπτωση που το σώμα στερείται ορισμένων χημικών ουσιών, το άτομο θα τείνει να αναπτύξει μια συγκεκριμένη όρεξη ή μερική πείνα για αυτό το στοιχείο τροφής. Αυτό καταδεικνύει την έμφυτη φύση των αναγκών, καθώς και τον πιο πρωτόγονο χαρακτήρα της ανάγκης στη διαδικασία βασικής διέγερσης-απόκρισης (Maslow, 1943).

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι φυσιολογικές ανάγκες ήταν αναμφίβολα οι πιο εμφανείς από όλες τις ανθρώπινες ανάγκες και «εάν όλες οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται και ο οργανισμός κυριαρχείται τότε από τις φυσιολογικές ανάγκες, όλες οι άλλες ανάγκες μπορεί να γίνουν απλώς ανύπαρκτες ή να προωθηθούν στο παρασκήνιο» (Maslow, 1943).

Η επόμενη ανάγκη αφορά την ασφάλεια που περιλαμβάνει την προβλεψιμότητα, τη φυσική ασφάλεια, τη δικαιοσύνη και την γενικότερη επισφάλεια. Ο Maslow στράφηκε στην αντίδραση ενός βρέφους σε μια απειλή ή κίνδυνο ως αποδεικτικά στοιχεία για την ύπαρξη αυτής της ανάγκης και το έμφυτο κίνητρο που οι άνθρωποι αναπτύσσουν για να επιλύσουν τις απειλές σε αυτές τις ανάγκες. Υποστήριξε ότι «ο υγιής, φυσιολογικός ενήλικας είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένος από τις ανάγκες ασφαλείας του στο πλαίσιο ενός υγιούς κοινωνικού συνόλου. Η ειρηνική, ομαλή λειτουργία, «καλή» κοινωνία κάνει συνήθως τα μέλη της να αισθάνονται αρκετά ασφαλή από τα άγρια ζώα, τις ακραίες θερμοκρασίες, του εγκληματίες, την επίθεση και τις δολοφονίες, την τυραννία κ.λπ.» (Maslow, 1943). Οι ανάγκες αγάπης και ιδιοκτησίας είναι το τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας. Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι έχουν ανάγκη την αγάπη και τις στοργικές σχέσεις, που δημιουργούνται ως μέλη σε μια ομάδα, γίνονται αποδεκτοί στην κοινωνική αυτή ομάδα και συνδέονται με άλλους. Οι ανάγκες αγάπης περιλαμβάνουν τόσο την προσφορά όσο και τη λήψη αγάπης. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί μέσω των φυσικών ομάδων ανθρώπων είτε σε οικογένειες είτε σε φυλές, και μπορεί επίσης να φανεί στην άγρια φύση από τη συμπεριφορά των ζώων.

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης είναι το τέταρτο σύνολο ανθρώπινων αναγκών που βασίζεται στην επιθυμία για επίτευξη, αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό και ανεξαρτησία. Η εκπλήρωση αυτών των αναγκών διασφαλίζει συναισθήματα

αυτοεκτίμησης, δύναμης, ικανότητας και επάρκειας του να είναι χρήσιμη για τον κόσμο. Τα τελευταία χρόνια ο Maslow αντιμετώπισε πολλές κριτικές για τις ανάγκες σεβασμού (Maslow, 1943). Η ομαδοποίηση δύο διαφορετικών συνόλων αναγκών σε δύο αρκετά διαφορετικά επίπεδα σε μία κατηγορία θεωρήθηκε ως λάθος. Άλλαξε λοιπόν τη θεωρία του για να διακρίνει τους δύο τύπους αναγκών εκτίμησης που παρακινούν τους ανθρώπους. Ο πρώτος αφορά τον σεβασμό από άλλους και ο δεύτερος αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών του εγώ από τις οποίες προκύπτουν συναισθήματα αυτοπεποίθησης, ικανότητας και επάρκειας (Rowan, 1998).

Ο Hall και ο Nougaim (1968) εξέτασαν την εγκυρότητα της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow σε ένα οργανωτικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας διαχρονικά δεδομένα από διευθυντές στα πρώτα πέντε χρόνια της σταδιοδρομίας τους. Η μελέτη τους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι καθώς οι διαχειριστές είχαν ανέλιξη σε έναν οργανισμό, οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας τείνουν να μειώνονται σε ότι αφορά τη σημασία και οι ανάγκες για σχέση (αγάπη και ιδιοκτησία), η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση αυξάνονται. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την πρόταση του Maslow ότι το περιβάλλον έχει ισχυρή επιρροή στις ευκαιρίες του ατόμου να πραγματοποιήσει το κίνητρό του, αλλά δεν βρέθηκε ισχυρή σχέση μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης και σημασίας για την υποστήριξη της ύπαρξης μιας ιεραρχικής τάξης. Τα συμπεράσματα του Hall και του Nougaim δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους, καθώς οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στο οργανωτικό περιβάλλον για κίνητρα δεν είναι οι ίδιες για το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα (Hall and Nougaim, 1968).

Η θεωρία της ιεραρχίας αναγκών του Maslow ισχυρίζεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να ικανοποιήσουν πέντε βασικούς τύπους αναγκών, όπως απεικονίζεται σε ένα μοντέλο πέντε επιπέδων ανθρώπινων αναγκών (Kenrick *et al.*, 2010). Οι Schermerhorn *et al.*, (2000) υποστηρίζουν ότι αυτές οι ανάγκες διαχωρίζονται σε ανάγκες υψηλότερης τάξης, οι οποίες είναι οι ανάγκες αυτοπραγματοποίησης και εκτίμησης και οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης που είναι οι ανάγκες ιδιοκτησίας, ασφάλειας και φυσιολογικές ανάγκες (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000).

Οι Stone *et al.* (2005) ορίζουν ότι οι ανάγκες των ατόμων υπάρχουν με λογική σειρά και ότι οι βασικές ανάγκες, οι οποίες είναι οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν προτού ικανοποιηθούν εκείνες στα υψηλότερα επίπεδα.

Επομένως, για να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες κάποιου, θα πρέπει να έχει δουλειά και να λαμβάνει τον βασικό μισθό για να μπορέσει να προχωρήσει στις ανάγκες ασφάλειας (Stone and Lukaszewski, 2008).

Σύμφωνα με τους Ott, Parkes and Simpson (2007), οι θεωρητικοί χώροι του Maslow μπορούν να συνοψιστούν σε μερικές φράσεις:

- Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που διέπουν την κινητήρια δομή τους.
- Καθώς ικανοποιούνται τα χαμηλότερα επίπεδα αναγκών, δεν καθοδηγείται συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- Οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κίνητρα.
- Καθώς οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου των εργαζομένων ικανοποιούνται, οι ανάγκες υψηλότερης τάξης αναλαμβάνονται ως παρακινητικοί παράγοντες (Ott, Parkes and Simpson, 2007).

2.4 Θεωρία Mayo

Ο Mayo ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές, που εξέτασαν τη συμπεριφορά προσανατολισμένη στην ομάδα στο οργανωτικό περιβάλλον έναντι της ατομικής συμπεριφοράς (αποδεικνύεται στο έργο του Taylor, 1911). Η έμφασή του στην ομάδα ως κεντρική εξήγηση για την οργανωτική συμπεριφορά, αναπτύχθηκε μέσω της συμμετοχής του στα πειράματα Hawthorne της δεκαετίας του 1920 και του 1930. Αυτά τα πειράματα διαπίστωσαν ότι οι ανεπίσημοι κανόνες και η εξουσία των άτυπων ομάδων είχαν ισχυρό έλεγχο στις εργασιακές συμπεριφορές των μεμονωμένων μελών της ομάδας, και έτσι η εργασία θα πρέπει να θεωρείται ομαδική δραστηριότητα και τα άτομα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε αυτές τις ομάδες και όχι μεμονωμένα. Πρότεινε μια κοινωνική φιλοσοφία βασισμένη σε αυτό το έργο (1945) που υπογράμμισε τη σημασία της άτυπης φυσικής ομάδας, που αναπτύσσει υψηλά επίπεδα συνοχής και οικειότητας μέσω της κανονικής αλληλεπίδρασης. Είναι ο ρόλος του διευθυντή να διευκολύνει την ανάπτυξη αυτών των ομάδων και, στη συνέχεια, ακόμη και των ευρύτερων ομάδων «κοινότητας», όπως υποστήριξε ο Mayo ότι αυτό ήταν απαραίτητο για την επίτευξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού (Grose and Mayo, 1947).

Οι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές ομάδες, ωστόσο, μπορεί να μην αναπτυχθούν μέσω φυσικής ομαδοποίησης, καθώς το επίκεντρο των μεμονωμένων εργαζομένων που είναι ιδιαίτερα συμβατό, μπορεί να είναι η ανάπτυξη των κοινωνικών τους σχέσεων περισσότερο από την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Εάν οι οργανισμοί βασίζονται στην ομαδοποίηση καθαρά σε φυσικό επίπεδο, ορισμένοι εργαζόμενοι αναπόφευκτα θα παραμείνουν εκτός και ορισμένες ομάδες θα έχουν μεγαλύτερο μέγεθος από άλλες, και έτσι η απόδοση θα ποικίλλει και πάλι. Οι επίσημες ομάδες σχηματίζονται συνήθως κατά μήκος ενός καταμερισμού εργασίας (Sheard and Kakabadse, 2002). Είναι ο ρόλος της διοίκησης να αποφασίζει το συνδυασμό των καθηκόντων και της τεχνολογίας που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων των επίσημων ομάδων. Αυτές οι ομάδες τείνουν να έχουν μια τυπική δομή και υπάρχουν για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ωστόσο, οι άτυπες ομάδες θα σχηματιστούν αναπόφευκτα που θα βασίζονται σε κοινά ενδιαφέροντα, επιθυμίες, στόχους και ελπίδες που δεν σχετίζονται με την εργασία, καθώς τίθεται μια φυσική τάση του ατόμου να βρει άλλους με παρόμοιες κοινωνικές ανάγκες. Μερικοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τους όρους «ομάδα» εναλλακτικά, ωστόσο ο Belbin (2000) υποστήριξε ότι υπάρχουν διαφορές σε ορισμένα κριτήρια. Προτείνει ότι οι ομάδες τείνουν να είναι περιορισμένες σε μέγεθος, να έχουν μία ηγεσία, να έχουν αμοιβαία γνώση και κατανόηση, να βιώνουν δυναμική αλληλεπίδραση σε αντίθεση με την ενότητα, να διώκουν τους αντιπάλους και οι ρόλοι των μελών να διαδίδονται μέσω συντονισμού και όχι σύγκλισης μέσω του κονφορμισμού (Sheard and Kakabadse, 2002).

2.5 Θεωρία Herzberg

Ο Herzberg (1966) ανέπτυξε επίσης μια πολύ πιο απλοποιημένη εξήγηση για τα ανθρώπινα κίνητρα με τη «Θεωρία δύο παραγόντων» (Lindsay et al., 1967). Διέκρινε το ανθρώπινο κίνητρο που σκοπό έχει να αποφύγει τον πόνο και να αποκτήσει βασικές ανάγκες για επιβίωση και την ανάγκη ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Οι πιο βασικές ανάγκες ονομάζονται παράγοντες υγιεινής και στον χώρο εργασίας αυτές σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές, την εποπτεία, τις σχέσεις συναδέλφων, το καθεστώς και την εταιρική πολιτική (Herzberg,

no date). Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν αποτελούν πηγή κινήτρων, αλλά αποτελούν πηγή δυσαρέσκειας όταν δεν ικανοποιούνται. Τα «κίνητρα» από την άλλη πλευρά, βρίσκονται εκτός των συνθηκών εργασίας και επικεντρώνονται στις ευκαιρίες στον χώρο εργασίας για επίτευξη, αναγνώριση, ανάπτυξη, πρόοδο και ευθύνη. Όταν οι ευκαιρίες για «κίνητρα» αυξάνονται, τότε η απόδοση των εργαζομένων θα βελτιωθεί, αλλά η απουσία ενός από αυτά δεν θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους (Parker, 1969).

Η θεωρία του Herzberg βασίστηκε στις απαντήσεις που έδωσαν επαγγελματίες ειδικευμένοι μηχανικοί και λογιστές και, ως εκ τούτου, ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύουν τα κίνητρα εκείνων που είναι λιγότερο οικονομικά ασφαλείς ή δεν μπορούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους για την πολιτική της εταιρείας ή τις συνθήκες εργασίας προκειμένου να έχουν αντίκτυπο. Αυτό είχε σαφώς επίδραση στην ταξινόμηση της έννοιας των αμοιβών και άλλων παραγόντων ως υγιεινής, αντί να παρακινεί συγκεκριμένους παράγοντες καθώς αυτοί μπορεί να αφορούν σε καθοριστικές πτυχές για πολλούς ανθρώπους που εντάσσονται στην αποδοχή ή απόρριψη ενός εργασιακού ρόλου και της απόδοσής τους (Mukta *et al.*, 2014).

Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg είναι παρόμοιοι με τις ανάγκες που προσδιορίζονται στο κίνητρο ασφάλειας του Maslow για συνέπεια, σταθερότητα και δικαιοσύνη, ωστόσο αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν επίσης το κίνητρο για κοινωνικές σχέσεις (με συναδέλφους) που είναι πολύ διαφορετικής φύσης από τις άλλες εξωγενείς ανταμοιβές. Με τη γενίκευση των βασικών αναγκών του ρόλου εργασίας για όλους τους τύπους εργαζομένων σε εξωγενείς, ποικίλους και πολιτισμικούς παράγοντες, ο Herzberg καθορίζει υπερβολικά τη φύση της ικανοποίησης από την εργασία και τι πρέπει να απορριφθεί ως μη ενθαρρυντικό. Μερικοί εργαζόμενοι θα μπορούσαν να παρακινηθούν από την εποπτεία, τους συναδέλφους και την πολιτική της εταιρείας αντί να είναι ικανοποιημένοι από αυτούς, αλλά διαγράφεται ως παράγοντας υγιεινής, δεν θεωρείται πηγή κινήτρων, και έτσι αφήνεται ανεκμετάλλευτο. Η θεωρία του Herzberg, ωστόσο, ήταν μια πολύτιμη συμβολή στον τομέα του εργασιακού κινήτρου για την επισήμανση της ανάγκης για ποικίλη και επιβραβευτική εργασία (Herzberg, no date). Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η συχνότητα των παρακινήτων στη δουλειά κάθε ατόμου, οι διευθυντές πρέπει να επιδιώκουν να εμπλουτίσουν την εργασία τους, όπως η

επέκταση της αυτονομίας του εργαζομένου επί της εργασίας τους και η αναδιάρθρωση της εργασίας για την αύξηση της ποικιλίας.

Ο Herzberg βασίστηκε στη θεωρία του Maslow και ορίζει ότι η ίδια η εργασία θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως πρωταρχική πηγή ικανοποίησης από την εργασία (Kotliarov, 2008).

Εικόνα 2. Παράγοντες υγιεινής και παράγοντες κίνητρου



2.6 Θεωρία Vroom

Η θεωρία του Vroom αποκτά εικόνα για την αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικών και εργασιακών μεταβλητών. Η θεωρία προσδοκίας αφορά σε ορισμένες υποθέσεις για το τι πράττουν οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν πώς να συμπεριφέρονται. Σύμφωνα με τον Champroux (2000) οι ακόλουθες είναι οι τέσσερις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η θεωρία προσδοκίας (Champroux, 2000):

- Οι δυνάμεις στο περιβάλλον και το άτομο αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά.
- Οι άνθρωποι επιλέγουν ανάμεσα σε διαφορετικά προγράμματα δράσης.
- Οι άνθρωποι διάγουν αυτές τις επιλογές με βάση τις προτιμήσεις για τα αποτελέσματα αυτών των δράσεων.
- Οι επιλογές μεταξύ εναλλακτικών είναι ορθολογικές και βασίζονται στις αντιλήψεις ενός ατόμου για την αξία των αποτελεσμάτων διαφόρων δράσεων.

Ένα άτομο κινείται προς τα αποτελέσματα που αποτιμώνται θετικά και αποφεύγει τα αποτελέσματα που αποτιμώνται αρνητικά. Τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις με βάση

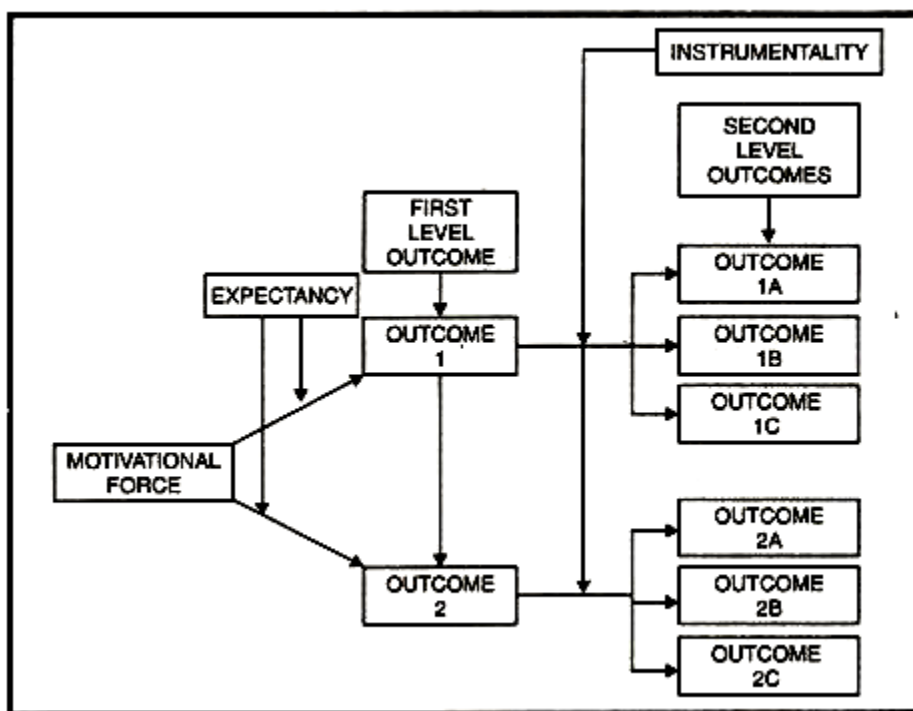
την αντίληψή τους για τις ανταμοιβές που θα λάβουν σύμφωνα με τις προσπάθειές τους. Η αρχή αυτής της θεωρίας είναι ότι εάν οι εργαζόμενοι αυξήσουν τις προσπάθειές τους οδηγώντας σε αυξημένο επίπεδο απόδοσης, θα αποζημιωθούν επομένως για αυτήν (Kotliarou, 2008).

Η θεωρία προσδοκίας υποστηρίζει ότι η επιλογή συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου εξαρτάται από την πιθανότητα η δράση τους να επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα που είναι ελκυστικά για αυτούς. Ο Vroom προτείνει ότι οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν τους ακόλουθους τρεις παράγοντες:

- Προσδοκία (σύνδεσμος προσπάθειας-απόδοσης): η πιθανή αντίληψη του υπαλλήλου ότι η πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου ποσού προσπάθειας θα οδηγήσει σε απόδοση.
- Οργάνωση (σύνδεσμος απόδοσης-ανταμοιβής): βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος πιστεύει ότι η απόδοση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο θα επιφέρει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Δραστηκότητα (ελκυστικότητα): η αξία ή η σημασία που δίνει ένας υπάλληλος σε ένα πιθανό αποτέλεσμα ή ανταμοιβή που μπορεί να επιτευχθεί (Niloofer, Theodore and Miriam, 2020).

Οι προσδοκίες του υπαλλήλου για την απόδοση, την ανταμοιβή και τα αποτελέσματα ικανοποίησης στόχου, όχι για τα αντικειμενικά αποτελέσματα, θα καθορίσουν το επίπεδο της προσπάθειάς του. Πολύ απλά, η θεωρία της προσδοκίας ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα υπολογίζοντας πόσο θέλουν κάτι, πόσο από αυτό νομίζουν ότι θα πάρουν, πόσο πιθανό είναι ότι οι ενέργειές τους θα τους κάνουν να το πάρουν και πόσο άλλοι βιώνουν παρόμοιες συνθήκες (Ott, Parkes and Simpson, 2007).

Εικόνα 3. Αναπαράσταση της θεωρίας του Vroom - $Motivation = Valence * Instrumentality * Expectancy$



Πηγή: (Vroom Expectancy Theory of Motivation - Paper Tyari, no date)

2.7 Θεωρία παραγόντων X και Y

Ο McGregor κατάλαβε το κίνητρο των ανθρώπων χρησιμοποιώντας τη θεωρία των αναγκών του Maslow. Η θεωρία του είναι κάτι πολύ περισσότερο από το κίνητρο των ανθρώπων στην εργασία. Σύμφωνα με τους Ott et al. (2007) στο σύνολό του, είναι μια συνεκτική άρθρωση των βασικών παραδοχών της προοπτικής οργανωτικής συμπεριφοράς (Ott, Parkes and Simpson, 2007). Ο McGregor πρότεινε δύο διαφορετικές απόψεις για τα ανθρώπινα όντα: μία βασικά αρνητική που χαρακτηρίζεται ως Θεωρία X και η άλλη βασικά θετική ως Θεωρία Y. Ο συγγραφέας προσθέτει ότι ο McGregor κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η άποψη ενός διευθυντή για τη φύση των ανθρώπων βασίζεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα υποθέσεων και ότι τείνει να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του απέναντι στους υπαλλήλους σύμφωνα με αυτές τις υποθέσεις (Eketu et al., 2021). Οι παραδοχές συνοψίζονται στον πίνακα στη συνέχεια:

Πίνακας 2. Οι παραδοχές του McGregor για τους ανθρώπους

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους ανυπόμονοι. Δηλαδή, λειτουργούν όσο το δυνατόν λιγότερο.	Οι άνθρωποι δεν είναι εκ φύσεως παθητικοί ή ανθεκτικοί στις οργανωτικές ανάγκες. Καθίστανται ως αποτέλεσμα εμπειρίας σε οργανισμούς.
Οι άνθρωποι στερούνται φιλοδοξίας, αντιπαθούν την ευθύνη και προτιμούν να οδηγούνται.	Τα κίνητρα, οι δυνατότητες ανάπτυξης, η ικανότητα ανάληψης ευθύνης και η ετοιμότητα να κατευθύνουν τη συμπεριφορά προς τους οργανωτικούς στόχους είναι όλα παρόντα στους ανθρώπους. Είναι ευθύνη της διοίκησης να επιτρέψει στους ανθρώπους να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν αυτά τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά για τον εαυτό τους.
Οι άνθρωποι είναι εγγενώς εγωκεντρικοί και αδιάφοροι στις οργανωτικές ανάγκες.	Το βασικό καθήκον της διοίκησης είναι να οργανώσει συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους καλύτερα κατευθύνοντας τις προσπάθειές τους προς τους οργανωτικούς στόχους.
Οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους ανθεκτικοί στην αλλαγή.	
Οι άνθρωποι είναι εύθραυστοι και όχι πολύ φωτεινοί, ως έτοιμα αντίγραφα του δημαγωγού.	

Πηγή. (Nelson, DebraL.; Quick, 1999)

Ο McGregor πίστευε ότι οι υποθέσεις της Θεωρίας X είναι κατάλληλες για υπαλλήλους που έχουν κίνητρο από ανάγκες χαμηλότερης τάξης, ενώ οι θεωρίες Y είναι κατάλληλες για υπαλλήλους που έχουν κίνητρα από ανάγκες υψηλότερης τάξης (Nelson, Debra L.; Quick, 1999). Οι υποθέσεις Θεωρίας X ή Θεωρίας Y μπορεί να είναι κατάλληλες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

2.8 Τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων στην τουριστική βιομηχανία

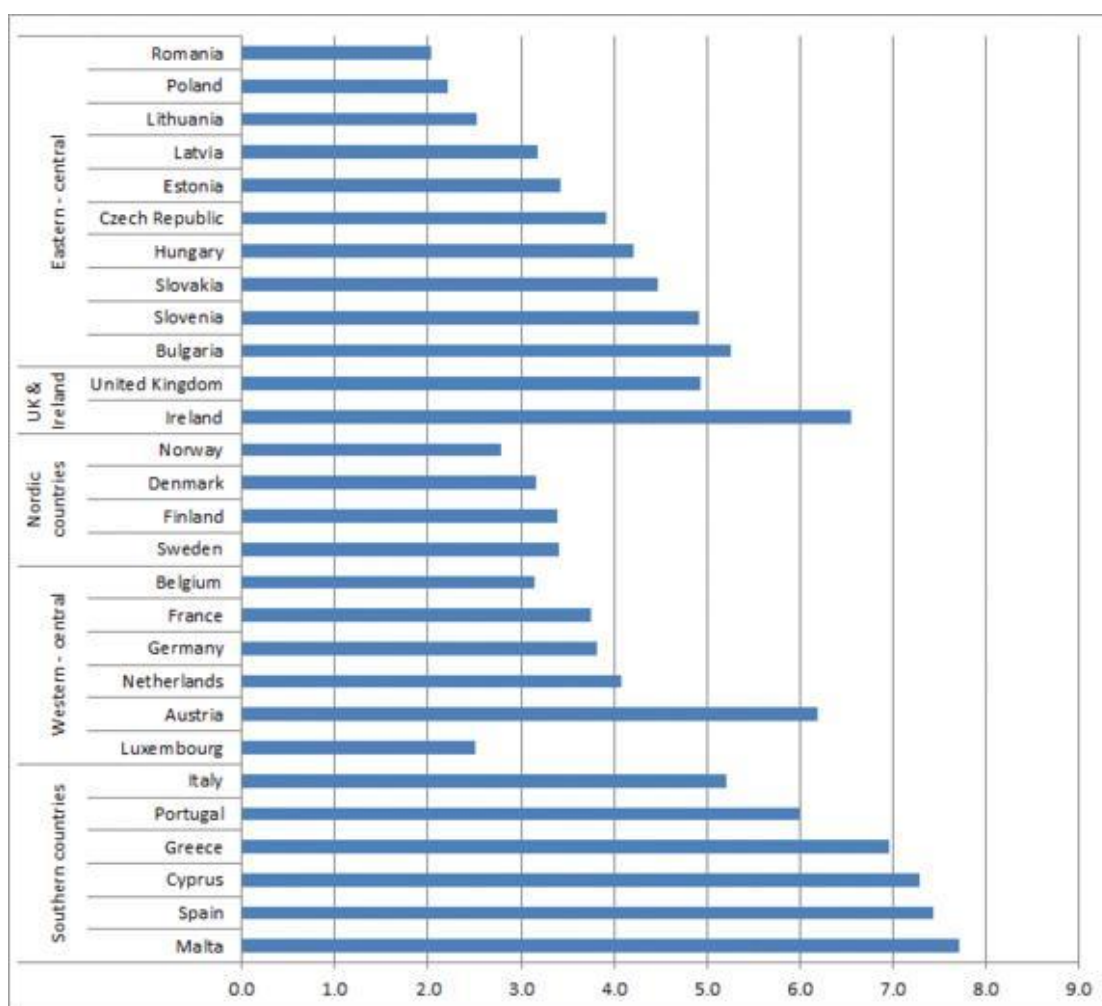
Σύμφωνα με το IRTS (International Recommendations for Tourism Statistics) 2008, «η απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες αναφέρεται σε όλες τις θέσεις εργασίας (ή άτομα που ασχολούνται) τόσο σε τουριστικές-χαρακτηριστικές δραστηριότητες

όσο και σε μη τουριστικές-χαρακτηριστικές δραστηριότητες σε όλα τα ιδρύματα του τουρισμού». Η ανάγκη για μια σειρά ενισχυμένων δεδομένων για την απασχόληση στον τομέα του τουρισμού θεωρείται ως ένα σημαντικό βήμα για την καλύτερη κατανόηση της διάρθρωσης της απασχόλησης των τουριστικών βιομηχανιών και για τη χάραξη πολιτικής από τις κυβερνήσεις σε θέματα που επηρεάζουν τον τομέα. Η εστίαση στην απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες ενισχύεται επίσης από το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας έχει ωριμάσει σε μια καταναλωτική αγορά μέσω του αυξανόμενου παγκόσμιου και εθνικού ανταγωνισμού, των αναταραχών στην αγορά και των αλλαγών στη ζήτηση των καταναλωτών. Αυτό απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή, όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και στην ποιότητα των ανθρώπινων πόρων - ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του τουριστικού τομέα. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι το δυναμικό δημιουργίας θέσεων απασχόλησης του τουρισμού αναγνωρίζεται εδώ και πολύ καιρό, η απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες υπήρξε μέχρι σήμερα μια από τις λιγότερο μελετημένες πτυχές του τουρισμού. Λίγες μόνο χώρες έχουν αναπτύξει πλήρως ένα προηγμένο σύνολο στατιστικών διαδικασιών και παραγώγων εφαρμογών για τη μέτρηση και ανάλυση πολλών πτυχών απασχόλησης στις τουριστικές βιομηχανίες που χρειάζονται πολύ για την ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση αποτελεσματικών πολιτικών και δράσεων για την αγορά εργασίας του τουρισμού (Haya, 2014).

Υπάρχουν δύο μεγάλα εννοιολογικά μέτρα απασχόλησης στον τουριστικό τομέα: η τουριστική απασχόληση και η απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες. Καθένα από τα δύο μεγάλα εννοιολογικά πλαίσια για την απασχόληση - τουριστική απασχόληση και απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες - είναι χρήσιμα για την αποκάλυψη διαφορετικών πτυχών και διαστάσεων των επιδράσεων του τουρισμού στην απασχόληση, και αμφότερα τελικά εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης των τελικών χρηστών. Η τουριστική απασχόληση μπορεί να υπολογισθεί ως έμμεση τουριστική απασχόληση και ως άμεση τουριστική απασχόληση στις τουριστικές βιομηχανίες. Ενώ η πρώτη υπολογίζει θέσεις εργασίας σε τουριστικές βιομηχανίες που μπορούν να αποδοθούν στις τουριστικές δαπάνες συν θέσεις εργασίας σε μη τουριστικές βιομηχανίες που μπορούν να αποδοθούν άμεσα στις τουριστικές δαπάνες, η δεύτερη αναφέρεται σε θέσεις εργασίας που μπορούν να αποδοθούν σε τουριστικές δαπάνες σε τουριστικές βιομηχανίες (Haya, 2014).

Ο τουριστικός τομέας θεωρείται συχνά περιοχή εργασίας στον οποίο αφθονούν προσωρινές και χαμηλής ειδίκευσης θέσεις εργασίας. Ωστόσο, έχει επισημανθεί επίσης ότι υπάρχουν διαδικασίες που συσχετίζουν αυτήν την εικόνα. Επιπλέον, τις τελευταίες δεκαετίες, ο τουριστικός τομέας έχει υποστεί σημαντικές οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές (αποδιαμεσολάβηση, παγκοσμιοποίηση, σημασία του Διαδικτύου και των κινητών συσκευών, ρομποτοποίηση, μεταξύ άλλων). Υπήρξε επανεξέταση της έννοιας των προσόντων σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και βελτίωση των εκπαιδευτικών επιπέδων του εργατικού δυναμικού σε πολλούς τουριστικούς προορισμούς (Baum, 2015).

Εικόνα 4. Μερίδιο απασχόλησης του τομέα Horeca στις εθνικές οικονομίες (2010)



Πηγή: (Georgiannis, Kerckhofs and Vargas, 2012)

Ο τουριστικός τομέας συνδέεται κάθετα και οριζόντια. Οι μεγάλοι Ευρωπαίοι ταξιδιωτικοί πράκτορες κατέχουν καταστήματα λιανικής πώλησης, αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία και άλλες υπηρεσίες. Κατά τη σύναψη συμβάσεων με άλλους βασικούς προμηθευτές, όπως ξενοδοχεία, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν την απόλυτη δύναμη να διαπραγματευτούν τις τιμές διαμονής. Σε περιόδους κρίσης σε μια αγορά ευαίσθητη στις τιμές, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες μπορούν να ωθήσουν τα ποσοστά τόσο χαμηλά ώστε η συμπίεση να γίνεται αισθητή σε όλο τον προορισμό. Ο άμεσος αντίκτυπος αυτού γίνεται αισθητός στους εργαζομένους. Μέσω της αριστείας στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, τα ξενοδοχεία και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορούν να συνεργαστούν για να καινοτομήσουν με καλές πρακτικές και να μειώσουν τις κακές συνθήκες εργασίας, για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι βελτιωμένες συνθήκες για τους εργαζόμενους μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη απόδοση, αυξημένη διατήρηση προσωπικού, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Οι καλύτερες σχέσεις προσωπικού-πελάτη οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση με τη συνολική εμπειρία των διακοπών και αυτό μπορεί να ισοδυναμεί με αυξημένη ικανοποίηση των πελατών και επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις. Αξιόπιστες στατιστικές δείχνουν ότι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, οι θετικές συνδικαλιστικές σχέσεις και οι ευκαιρίες για τους εργαζομένους να βελτιώσουν την κατάστασή τους αυξάνουν την αγοραία αξία μιας εταιρείας (Beddoe, 2004).

Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο εργαζόμενους με πλήρη ή ήμισυ απασχόληση για μακροχρόνιες λύσεις στελέχωσης. Το αντιληπτό επίδομα είναι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ωστόσο, σημαίνει επίσης ότι τα ξενοδοχεία αποφεύγουν να πληρώνουν παροχές και δημιουργούν ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό που μπορεί να απολυθεί όταν η πληρότητα είναι χαμηλή. Οι εργαζόμενοι με έκτακτες συμβάσεις (έκτακτο προσωπικό) ή καμία σύμβαση είναι ευάλωτοι σε εκμετάλλευση και άδικη απόλυση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με προσωρινές συμβάσεις συχνά δεν μπορούν να εξασφαλίσουν τραπεζικά δάνεια για στέγαση, ακόμη και αν εργάζονται με αυτόν τον τρόπο για πολλά χρόνια (Beddoe, 2004).

Κεφάλαιο 3^ο

Παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς

3.1 Η Έννοια της Αυτοαντίληψης ως Παράγοντας Διαμόρφωσης της Προσωπικής και Επαγγελματικής Πορείας του Ατόμου

Η θετική ψυχολογία σχετίζεται ειδικά με την προσωπική ανάκαμψη. Παράγοντες που αναγνωρίζονται από τους εργαζόμενους ως σημαντικοί για την ανάκαμψή τους περιλαμβάνουν ελπίδα, πνευματικότητα, ενδυνάμωση, σύνδεση, σκοπό, αυτοταυτότητα, διαχείριση συμπτωμάτων και στόχου (Schrank and Slade, 2007). Ένα σημαντικό πλαίσιο, και αυτό που θα μπορούσε να στηρίξει την κατάρτιση των επαγγελματιών ψυχικής υγείας, είναι η θεωρία της Αυθεντικής Ευτυχίας του Seligman (Lenzenweger, 2004). Αυτό προσδιορίζει διαφορετικούς τύπους καλής ζωής:

1. Η ευχάριστη ζωή, η οποία συνίσταται στο να έχει το άτομο όσο το δυνατόν πιο θετικό συναίσθημα και να μαθαίνει τις δεξιότητες για να παρατείνει και να εντείνει τις απολαύσεις
2. Η εμπλεκόμενη ζωή, η οποία συνίσταται στην γνώση των δυνατοτήτων του χαρακτήρα του ατόμου και στην αναδιάρθρωση της εργασίας, της αγάπης, της φιλίας, του παιχνιδιού και της γονικής μέριμνας για να τα χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο
3. Η σημαντική ζωή, η οποία συνίσταται στη χρήση των δυνατοτήτων του χαρακτήρα του ατόμου για να ανήκει και να υπηρετεί κάτι που πιστεύει ότι είναι μεγαλύτερο από τον εαυτό του
4. Η επίτευξη ζωής, που είναι μια ζωή αφιερωμένη στην επίτευξη για χάρη του ίδιου του επιτεύγματος.

3.2 Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στην τουριστική βιομηχανία

Η ΔΟΕ (Διεθνής Οργάνωση Εργασίας) δημοσίευσε πρόσφατα μια έκθεση για τη βία στο χώρο εργασίας σε ξενοδοχεία, σε εστιατόρια και εν γένει στον τουρισμό. Η έκθεση επισημαίνει τα υψηλά επίπεδα βίας και άγχους που προκαλούνται από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Παράγοντες όπως οι μεγάλες μετατοπίσεις, οι παράτυπες ώρες εργασίας, η ανασφάλεια εισοδήματος, οι αδύναμες εργασιακές σχέσεις, η μείωση του κόστους, η νέα τεχνολογία, η κατανάλωση αλκοόλ και η ενίοτε σεξουαλική φύση της προώθησης διακοπών, δημιουργούν ζώνες υψηλού κινδύνου, ιδιαίτερα για ευάλωτες ομάδες όπως γυναίκες και νέοι καθώς και σε μία συγκεκριμένη εθνοτική μειονότητα, μετανάστες και εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Μια έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία ανέφερε ότι η βιομηχανία ξενοδοχείων και εστιατορίων χαρακτηρίστηκε ως ένας από τους τομείς που είναι πιο επιρρεπείς στη σωματική βία στην ΕΕ. Σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες όπου υπάρχουν λίγα, εάν υπάρχουν, νομικά και κοινωνικά δίκτυα ασφάλειας που παρέχονται από τις κυβερνήσεις, η ευπάθεια των εργαζομένων αυξάνεται (Beddoe, 2004).

Σύμφωνα με μια σειρά ερευνητικών εκθέσεων, μεγάλο μέρος της δουλειάς του ξενοδοχείου, της βιομηχανίας εστιατορίων και του τουρισμού χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα αγχωτική και οι εργαζόμενοι στον κλάδο αναφέρονται ότι αισθάνονται κουρασμένοι και σωματικά εξαντλημένοι. Οι εργαζόμενοι σε κρουαζιερόπλοια αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα άγχους λόγω υπερβολικά πολλών ωρών εργασίας. Οι μάγειρες και οι σερβιτόροι πρέπει να παράγουν προϊόντα καλής ποιότητας σε πολύ περιορισμένο χρόνο. Οι σερβιτόροι πρέπει να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των επισκεπτών, τους περιορισμούς των μάγειρων, την παρενόχληση των εποπτών και να παράγουν καλή εξυπηρέτηση σε περιορισμένο χρόνο. Η δουλειά των βοηθών δωματίου συνεπάγεται ένα γρήγορο ρυθμό εργασίας που πρέπει να ολοκληρωθεί εντός της βάρδιας, σημαντική σωματική πίεση, αντικρουόμενες απαιτήσεις από τους επισκέπτες και τη διοίκηση και αντιμετώπιση δυσάρεστων καταστάσεων στα δωμάτια (Beddoe, 2004).

Η έρευνα που διεξήχθη το 2003 από την International Research and Tourism Research Group υποδηλώνει ότι το άγχος είναι ένας σημαντικός παράγοντας υγείας που επηρεάζει τους ξενοδόχους. Οι πολλές ώρες εργασίας, οι μειωμένοι μισθοί, οι

κατανεμημένες βάρδιες, η ανασφάλεια εργασίας, ο χρόνος μετακίνησης στο χώρο εργασίας και οι μειώσεις του προσωπικού σημειώθηκαν ως συμβάλλοντες στην αύξηση των επιπέδων άγχους στο χώρο εργασίας (Beddoe, 2004).

Το προσωπικό καθαριότητας, κουζίνας και αναμονής είναι ιδιαίτερα επιρρεπές στο άγχος και την κατάθλιψη που προκαλείται από τον όγκο εργασίας που αναμένεται να πραγματοποιήσουν εντός της βάρδιας τους. Δεν είναι μόνο στον τομέα των ξενοδοχείων το άγχος που συνδέεται με τα ταξίδια και τον τουρισμό. Σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα του 2003 που διεξήγαγε το Βρετανικό Γραφείο Έρευνας Αγοράς σχετικά με το άγχος στο βρετανικό χώρο εργασίας - οκτώ στους δέκα υπαλλήλους στην έρευνα στον τομέα των ταξιδιών και των μεταφορών αισθάνθηκαν την πίεση να εργαστούν περισσότερο από τις εργάσιμες ώρες και ένας στους τρεις αισθάνθηκε συγκλονισμένος από τον φόρτο εργασίας τους. Περισσότερο από το ένα τέταρτο δήλωσε ότι η εργασία επηρεάζει τον ύπνο τους και πολλοί ανέφεραν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον αναστέλλει την αναφορά ανησυχιών σχετικά με το άγχος. Οι ραγδαίες αλλαγές στην παραδοσιακή αγοραστική συμπεριφορά έχουν προσθέσει την πίεση στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τη διαχείριση των παραδοσιακών γραφείων. Η μεταβαλλόμενη δυναμική των λιανικών ταξιδιών περιλαμβάνει προκλήσεις που προκαλούνται από τις πωλήσεις μέσω Διαδικτύου, μεγάλου όγκου πληροφορίας, χαμηλού κόστους πωλήσεων, περιορισμό προμηθειών και αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους «χωρίς χρέωση». Η ΔΟΕ συνιστά ότι για την αντιμετώπιση της βίας και του άγχους απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μέσω της οποίας η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία των εργαζομένων γίνεται αναπόσπαστο μέρος της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών (Beddoe, 2004).

Οι υπάλληλοι της τουριστικής βιομηχανίας αντιμετωπίζουν εξαιρετικά αγχωτικές και απαιτητικές καταστάσεις, όπως το χαμόγελο ενώ αντιμετωπίζουν έναν απαιτητικό και προσβλητικό πελάτη - αυτό που συνήθως αναφέρεται ως συναισθηματική εργασία (Tropman and Berkeley, 2007). Η συναισθηματική εργασία σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αντιληπτού άγχους, κινδύνου και κύκλου εργασιών και χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στη βιομηχανία υπηρεσιών (Pizam, 2004). Οι τυπικοί στρεσογόνοι παράγοντες για αυτήν την επαγγελματική ομάδα περιλαμβάνουν πολλές και μη συνεχόμενες ώρες εργασίας, χαμηλούς και μη επαρκείς μισθούς (Naudé and Rothmann, 2004) και έλλειψη σταθερότητας στη σχέση εργασίας (Bothma and Thomas, 2001). Η εργασία με βάρδιες είναι επίσης ένα κοινό χαρακτηριστικό σε

αυτόν τον κλάδο, η οποία επιδεινώνει περαιτέρω την κατάσταση της υποχρεωτικής εργασίας όταν οι άλλοι χαλαρώνουν και το αντίστροφο. Τα άτομα που εργάζονται με βάρδιες συχνά φαίνεται να έχουν λίγο χρόνο για δεσμεύσεις για μη επαγγελματική ζωή, όπως η υγεία τους, οι οικογένειές τους και οι φίλοι τους, η συντήρηση των νοικοκυριών και οχημάτων, η χαλάρωση και τα χόμπι. Κατά συνέπεια, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αυξημένα επίπεδα άγχους (Sardiwalla, 2003).

Το Burnout, ήτοι σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αρχικά ήταν καλά ερευνημένο στα λεγόμενα «βοηθητικά επαγγέλματα» όπως οι νοσηλευτές πρωτοβάθμιας περίθαλψης ή οι ιατροί, αλλά και σε δασκάλους, που βρίσκονται σε συνεχή διαπροσωπική αλληλεπίδραση. Ωστόσο, η εξάντληση στον κλάδο της φιλοξενίας είναι πολύ λιγότερο ερευνημένη και συνεπώς λιγότερο κατανοητή. Λόγω του γεγονότος ότι τα άτομα σε αυτόν τον κλάδο βρίσκονται επίσης σε συνεχή αλληλεπίδραση με άλλους και συχνά πρέπει να εμφανίζουν ασυνεπή συναισθήματα (δηλαδή χαμόγελο ενώ ένας πελάτης παραπονιέται), η εξάντληση έχει σημειωθεί ως πρόβλημα (Tropman and Berkeley, 2007).

Προηγούμενη έρευνα έχει διερευνήσει τι θεωρείται πιθανός ελαφρυντικός παράγοντας στα αρνητικά αποτελέσματα της εξάντλησης, δηλαδή την ατομική αντιμετώπιση. Γενικά, η μη αντιμετώπιση ή η αναποτελεσματική αντιμετώπιση σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης (Rowe, 1997; Van Dick and Wagner, 2001). Ο Callan (1993) ορίζει τη μη αντιμετώπιση ως αποτυχημένες προσπάθειες αντιμετώπισης οι οποίες, λόγω σωματικών και ψυχοκοινωνικών διαταραχών, οδηγούν σε υψηλότερο άγχος (Callan, 1993). Η μη αντιμετώπιση σχετίζεται επίσης με υψηλότερα επίπεδα κατάθλιψης και άγχους (Carver, Scheier and Weintraub, 1989). Επιπλέον, ένας παθητικός ή αμυντικός τρόπος αντιμετώπισης αγχωτικών γεγονότων συμβάλλει στην ανάπτυξη της εξάντλησης (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001). Αντίθετα, μια στρατηγική αντιμετώπισης αντιπαραθέσεων (δηλαδή η άμεση αντιμετώπιση ζητημάτων) σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης (Schaufeli and Enzmann, 2020).

Το ζήτημα της εξουθένωσης στην εργασία εξυπηρέτησης διερευνήθηκε από τους Krone, Tabacchi και Faber (1988) και Rowley και Purcell (2001) (Krone, Tabacchi and Farber, 1989). Οι Rowley και Purcell (2001) επισήμαναν αναποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης, όπως η αυξημένη κατανάλωση τροφίμων με υψηλή

περιεκτικότητα σε σάκχαρα, λίπη και καφεΐνη, καθώς και αλκοόλ και άλλη χρήση φαρμακευτικών σκευασμάτων και ναρκωτικών ουσιών (Rowley and Purcell, 2001). Συγκεκριμένα, μεταξύ των σεφ της βιομηχανίας τροφίμων, η εξουθένωση ήταν ένα ξεκάθαρο ζήτημα. Για αυτούς, οι Murray-Gibbons και Gibbons (2007) σημειώνουν κακές στρατηγικές αντιμετώπισης, όπως έλλειψη άσκησης και υπερβολική κατανάλωση τροφής, κατανάλωση αλκοόλ, κάπνισμα και αγνόηση του στρες (Murray-Gibbons and Gibbons, 2007). Τονίστηκε ο ρόλος των συναδέλφων στην επιτυχή αντιμετώπιση συναισθηματικών απαιτήσεων (Lewis, 2005). Οι υπάλληλοι του εστιατορίου πρέπει να διαχειριστούν την περιφρόνηση με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αισθάνονται υποτιμημένοι (Seymour, 2000). Ως εκ τούτου, η εξουθένωση μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα συνεχών απαιτητικών αλληλεπιδράσεων με ιδιαίτερα δύσκολους πελάτες, οι οποίες μπορεί να επιδεινωθούν από την κακή αντιμετώπιση. Ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση προβλημάτων του εργατικού δυναμικού που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επηρεάσουν το επίπεδο των υπηρεσιών, για παράδειγμα η συναισθηματική εργασία και η εξουθένωση, είναι επομένως μεγάλης σημασίας (Kilfedder, Power and Wells, 2001; Hochschild, 2012), καθώς μπορεί επίσης να σχετίζεται με μεμονωμένα αποτελέσματα για την υγεία.

Ο ορισμός του Hochschild (1983) για τη συναισθηματική εργασία αναφέρεται στο γεγονός ότι πρέπει να προκληθούν ή να κατασταλούν συγκεκριμένα συναισθήματα προκειμένου μία συγκεκριμένη συμπεριφορά να μπορέσει να εκφραστεί, ώστε ο παραλήπτης της υπηρεσίας να αισθάνεται ασφαλής, με την έννοια ότι αυτό μπορεί να είναι εις βάρος του ατόμου που εκφράζει τέτοια συναισθήματα (Hochschild, 1983). Γίνεται διάκριση μεταξύ επιφανειακής και εν τω βάθει δράσης. Το πρώτο αναφέρεται στην κυριολεκτική δράση του συναισθήματος, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στην πραγματική αίσθηση των απαιτούμενων συναισθημάτων κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Η εν τω βάθει δράση έχει συσχετιστεί με θετικά οργανωτικά και ατομικά αποτελέσματα, όπως η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και η μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ η επιφανειακή δράση έχει αντιστρόφως συσχετιστεί με αυξήσεις στη συναισθηματική εξάντληση και τη μείωση της ικανοποίησης από την εργασία (Geng *et al.*, 2014).

Η εκάστοτε εργασία που είναι συναισθηματικά απαιτητική, όπως η αντιμετώπιση δύσκολων πελατών όλη την ώρα, θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα άγχους και θα μπορούσε να μετατρέψει αυτούς τους εργαζόμενους ευπαθείς σε εξάντληση

(Hochschild, 1983). Ο Williams (2003) συμπεραίνει επίσης ότι η συναισθηματική εργασία είναι μάλλον βιώσιμη ως στρεσογόνος παρά ως πηγή ικανοποίησης (Williams, 2003). Ωστόσο, μια σημαντική κριτική των αρχικών ιδεών του Hochschild σχετικά με τη συναισθηματική εργασία έχει επίσης εμφανιστεί στη βιβλιογραφία. Αυτό σχετίζεται με την ιδέα ότι η συναισθηματική εργασία δεν μεταφράζεται πάντα, ή καθολικά, σε αρνητικά ατομικά αποτελέσματα, αλλά ότι θα μπορούσε επίσης να είναι ευχάριστη και ικανοποιητική (Ashforth and Humphrey, 1993; Price, 2001; Callaghan and Thompson, 2002).

Το Burnout είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που περιλαμβάνει συναισθηματική, σωματική και γνωστική εξάντληση (Hock, 1988), αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης. Οι Maslach και οι συνεργάτες περιγράφουν την εξάντληση ως σύνδρομο που αποτελείται από συναισθήματα συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και επαγγελματικής επίτευξης (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001; Maslach, 2018). Η συναισθηματική εξάντληση περιγράφει τη μείωση των συναισθηματικών πόρων ενός ατόμου. Η αποπροσωποποίηση αναφέρεται σε μια κατάσταση στην οποία τα άτομα διατηρούν αρνητικές και κυνικές στάσεις απέναντι σε άλλους με τους οποίους εργάζονται ή προς εκείνα τα άτομα στα οποία παρέχουν μια υπηρεσία. Τέλος, τα άτομα που βιώνουν έλλειψη επαγγελματικής επίτευξης αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν συνεισφέρει πλέον, δεν αξίζει και ότι προσωπικά δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας.

Το πεδίο της έρευνας για την εξουθένωση έχει διευρυνθεί επίσης για να συμπεριλάβει τη θετική αντίθεσή της: εργασιακή δέσμευση. Η δέσμευση μπορεί να περιγραφεί ως η εμπειρία των θετικών συναισθημάτων και της ικανοποίησης λόγω της εργασίας. Ως εκ τούτου, χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli *et al.*, 2002). Το σθένος αναφέρεται στο αίσθημα γεμάτο ενέργεια και στην ψυχική ανθεκτικότητα σε όσους εργάζονται, στο να είναι πρόθυμοι να επενδύσουν στην εργασία, να δείχνουν επιμονή και να εργάζονται ακούραστα. Ένα άτομο που δείχνει αφοσίωση αισθάνεται ότι η δουλειά του είναι σημαντική, και προκαλείται και εμπνέεται από, και ενθουσιάζει γι 'αυτή. Το απορροφημένο άτομο εμπλέκεται τόσο πολύ στη δουλειά του που περνά ο χρόνος γρήγορα και δύναται να ξεχάσει άλλες δραστηριότητες και ακόμα και να δυσκολευτεί να απομακρυνθεί από τη δουλειά του. Η δέσμευση περιγράφεται επίσης ως μια διεισδυτική κατάσταση, και δεν εστιάζεται

στιγμιαία και συγκεκριμένα σε οποιοδήποτε γεγονός, αντικείμενο ή άτομο (Schaufeli *et al.*, 2002).

Οι Schaufeli και συνεργάτες (Schaufeli *et al.*, 2002) έχουν παρουσιάσει στοιχεία ότι η εξάντληση και η εμπλοκή είναι ξεχωριστές ψυχικές κατασκευές, αν και σχετίζονται. Όπου η βασική διάσταση της εξάντλησης σχετίζεται με την εξάντληση της ενέργειας, η εμπλοκή σχετίζεται με υψηλά επίπεδα σθένους και αφοσίωσης στην εργασία (Bakker, Van Emmerik and Euwema, 2006). Κατά συνέπεια, οι δύο κατασκευές θα πρέπει επίσης να αξιολογούνται ξεχωριστά (Schaufeli *et al.*, 2001). Για το σκοπό αυτό, δεν αρκεί να υποδηλώνουμε ότι τα άτομα με χαμηλή εξάντληση έχουν επίσης υψηλή αφοσίωση. Πρόσφατα, οι Bakker *et al.* (2006) έχουν δείξει ότι η εξάντληση και η αφοσίωση σε επίπεδο ομάδας συμβάλλει επίσης στην ατομική αφοσίωση και την εξάντληση, αντίστοιχα, ακόμη και μετά τον έλεγχο για τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον ρόλο που διαδραματίζουν οι συνάδελφοι στην ανάπτυξη της εξάντλησης και της εμπλοκής, και ειδικά ο ρόλος που έχει η εξουδετέρωση σε επίπεδο ομάδας (ή ομάδας) στην εμπειρία της συμμετοχής του ατόμου (Bakker, Van Emmerik and Euwema, 2006).

3.3 Η σημασία των κινήτρων για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις

Το κίνητρο αποτελεί ένα δημοφιλή τομέα έρευνας εδώ και δεκαετίες, διερευνώντας τι ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, τι κατευθύνει μία τέτοια συμπεριφορά, πώς διατηρείται αυτή η συμπεριφορά και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή της συμπεριφοράς. Υπάρχουν πολλές ποικίλες προσεγγίσεις για τη θεωρία του κινήτρου από τις διάφορες σχολές σκέψης και ψυχολογίας. Αυτές εξηγούν τα κίνητρα από την άποψη ενός ερεθίσματος-απόκρισης (συμπεριφοριστική θεωρία), του γενετικού προγραμματισμού (εξελικτική ψυχολογία), μιας σειράς ψυχικών διαδικασιών (γνωστική ψυχολογία), αποτέλεσμα κοινωνικής αλληλεπίδρασης (κοινωνικός κονστρουκτιβισμός), ψυχικών συγκρούσεων (ψυχαναλυτική) και επίτευξης εσωτερικής ανάπτυξης και προσωπική εκπλήρωση (ανθρωπιστική ψυχολογία). Αυτές οι προσεγγίσεις έχουν αναπτυχθεί κατά τον εικοστό αιώνα, με τις αντίθετες σχολές

σκέψης να αναδύονται, οπότε οι εξηγήσεις τους τείνουν να είναι σε σύγκρουση και όχι συμπληρωματικές (Stum, 2001).

Ο όρος «κίνητρο» προέρχεται από τον λατινικό όρο *movere*, που σημαίνει «κινούμαι» (Roos and Van Eeden, 2008). Σύμφωνα με τον Pinder (1984) το κίνητρο ορίζεται «ως ένα σύνολο διαδικασιών που σχετίζονται με τις δυνάμεις που ενεργοποιούνται τόσο εντός όσο και κατά τη συμπεριφορά ενός ατόμου για τη δημιουργία συμπεριφοράς που σχετίζεται με την εργασία και για τον προσδιορισμό της μορφής, της κατεύθυνσης, της έντασης και της διάρκειας». Επιπλέον, το κίνητρο μπορεί να περιγραφεί ως οι πολύπλευρες δυνάμεις και ανάγκες που παρέχουν την ενέργεια σε ένα άτομο να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία (Zhang, 2021).

Μία σημαντική πτυχή που πρέπει να λάβουν υπόψη οι εργαζόμενοι είναι σημαντική η εφαρμογή της γνώσης του ατομικού κινήτρου. Οι εκάστοτε διαδικασίες και συστήματα εργασίας θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις ατομικές ανάγκες του εργαζόμενου, ώστε να καθοδηγείται σε αύξηση κατά την ποιοτική θεώρηση του κινήτρου και σε ικανοποίηση από την εργασία. Τα διάφορα συστήματα ανταμοιβής που μπορεί να χρησιμοποιούνται ως μελλοντικά κίνητρα θα πρέπει να εφαρμόζονται στο πλαίσιο μίας προσπάθειας παρακίνησης των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και τους προσωπικούς στόχους, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την παραγωγικότητα (Nelson, D. Quick, 1999). Το κίνητρο των εργαζομένων να διάγουν σημαντικές συνεισφορές στις θέσεις εργασίας τους μπορεί να προσδώσει ένα βαθύ αντίκτυπο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Holland, George and Jones, no date). Οι διάφοροι οργανισμοί εκμεταλλεύονται διάφορους πόρους για να καθίστανται ανταγωνιστικοί με επιτυχία. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν υλικό, μηχανήματα, χρήματα, μεθόδους και εργατικό δυναμικό.

Σύμφωνα με τον Robbins (2003 στο (Eketu *et al.*, 2021)) το κίνητρο είναι η «προθυμία να κάνουμε κάτι και εξαρτάται από την ικανότητα αυτής της δράσης να ικανοποιεί κάποια ανάγκη για ένα άτομο. Η ανάγκη να είναι μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανεπάρκεια που κάνει ορισμένα αποτελέσματα να φαίνονται ελκυστικά». Ο συγγραφέας δηλώνει περαιτέρω ότι μια μη ικανοποιημένη ανάγκη δημιουργεί ένταση, η οποία διεγείρει τις κινήσεις στο άτομο. Αυτές οι κινήσεις δημιουργούν την αναζήτηση για να βρουν συγκεκριμένους στόχους που, εάν επιτευχθούν, θα

ικανοποιήσουν την ανάγκη και θα οδηγήσουν σε μείωση της έντασης. Αυτή η διαδικασία κινήτρου μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά στην Εικόνα 5:

Εικόνα 5. Διαδικασία κινήτρου



Πηγή: (Eketu *et al.*, 2021) - (ιδία επεξεργασία)

Σύμφωνα με τον George and Jones (2005 στο (Masa'deh, 2016)) το κίνητρο εργασίας μπορεί να οριστεί ως οι ψυχολογικές δυνάμεις σε ένα άτομο που καθορίζουν την κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε έναν οργανισμό, το επίπεδο προσπάθειας ενός ατόμου και το επίπεδο επιμονής. Τα τρία βασικά στοιχεία του εργασιακού κινήτρου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3. Βασικά στοιχεία εργασιακού κινήτρου

Στοιχείο	Ορισμός	Παράδειγμα
Κατεύθυνση συμπεριφοράς	Ποιες συμπεριφορές επιλέγει ένα άτομο να εκτελέσει σε έναν οργανισμό;	Πως ένας μηχανικός προσπαθεί να πείσει τους δύσπιστους ανωτέρους για την ανάγκη αλλαγής των προδιαγραφών σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής;
Επίπεδο προσπάθειας	Πόσο σκληρά εργάζεται ένα άτομο για να εκτελέσει μια επιλεγμένη συμπεριφορά;	Πως ένας μηχανικός προετοιμάζει μια έκθεση που περιγράφει τα προβλήματα βάσει των αρχικών προδιαγραφών ή αναφέρει το ζήτημα όταν συναντά έναν επόπτη και ελπίζει ότι ο επόπτης θα λάβει τις συμβουλές αυτές;
Επίπεδο επιμονής	Όταν αντιμετωπίζει εμπόδια και προβλήματα πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο να πραγματοποιήσει επιτυχώς την επιλεγμένη συμπεριφορά;	Όταν ο επόπτης διαφωνεί με τον μηχανικό και υποδεικνύει ότι η αλλαγή στις προδιαγραφές είναι χάσιμο χρόνου, επιμένει ο μηχανικός να προσπαθήσει να εφαρμόσει την αλλαγή ή να παραιτηθεί παρά την έντονη πεποίθησή του για την ανάγκη αλλαγής;

Πηγή: (Masa' deh, 2016)

Ο Roberts (2005) δηλώνει ότι το κίνητρο αντιπροσωπεύει «εκείνες τις ψυχολογικές διαδικασίες που προκαλούν την διέγερση, την κατεύθυνση και την επιμονή των ενεργειών που κατευθύνονται προς ένα συγκεκριμένο στόχο». Το κίνητρο λοιπόν, είναι το σύνολο των δυνάμεων που οδηγούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Μερικοί συγγραφείς αναφέρουν ότι το κίνητρο περιέχεται

μέσα στο άτομο (εγγενές κίνητρο) και άλλοι αναφέρουν ότι προκύπτει από πηγές εκτός του ατόμου (εξωγενές κίνητρο) (Roberts, 2005).

Σύμφωνα με τον George and Jones (2005 στο (Masa'deh, 2016)) η εγγενώς ενεργοποιημένη εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται ως «η συμπεριφορά αναφέρεται για συγκεκριμένους λόγους, όπου η πηγή του κινήτρου προέρχεται πραγματικά από την εκτέλεση της ίδιας της συμπεριφοράς». Ως εκ τούτου, αναφέρεται ότι οι εγγενώς ενεργοποιημένοι υπάλληλοι συχνά παρατηρούν ότι η εργασία τους τους δίνει μια αίσθηση ολοκλήρωσης και επίτευξης ή ότι αισθάνονται ότι κάνουν κάτι αξιόλογο. Επιπλέον, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η εξωγενώς ενεργοποιημένη συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που πραγματοποιείται για την απόκτηση υλικών, κοινωνικών ανταμοιβών ή για την αποφυγή τιμωρίας.

Για να κατανοηθεί η έννοια του κινήτρου και τι ενθαρρύνει τους ανθρώπους πρέπει να καταστούν πρωτίστως κατανοητές οι διάφορες θεωρίες του κινήτρου. Σύμφωνα με τον George and Jones (2005 στο (Masa'deh, 2016)) οι θεωρίες του κινήτρου παρέχουν απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- Τι παρακινεί τους ανθρώπους;
- Γιατί υπάρχουν τα κίνητρα;
- Πώς διατηρείται το κίνητρο;

Οι θεωρίες βοηθούν στην απάντηση τέτοιων ερωτήσεων εξηγώντας γιατί οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους στους οργανισμούς. Οι θεωρίες του κινήτρου μπορούν να χωριστούν σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διεργασίας. Οι θεωρίες περιεχομένου προσφέρουν τρόπους για το προφίλ ή την ανάλυση ατόμων για να προσδιορίσουν τις ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους. Αντίθετα, οι θεωρίες της διεργασίας επιδιώκουν να κατανοήσουν τη διαδικασία σκέψης που λαμβάνει χώρα στο μυαλό των ανθρώπων και που ενεργούν για να παρακινήσουν τη συμπεριφορά τους (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000).

Σύμφωνα με τους Neletal (2011) είναι μη επαρκώς κατανοητό ότι σε σύγκριση με άλλους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μόνο πόρο που αυξάνει την ποιότητα και την ικανότητα όσο περισσότερο χρησιμοποιείται. Οι οργανισμοί δεν θα πρέπει να μπορούν να αγνοήσουν αυτόν τον πολύτιμο πόρο. Το κίνητρο αποτελεί μία υπολογίσιμη τεχνική που οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να

διερευνηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και τα ταλέντα (Nel *et al.*, 2011). Το κίνητρο επομένως αποτελεί μία σημαντική ιδέα για διερεύνηση.

Το κίνητρο για τους υπαλλήλους είναι μία από τις πιο σημαντικές διαχειριστικές λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Nel *et al.*, η επιτυχία σε αυτήν την προσπάθεια είναι απαραίτητη στην προσπάθεια αξιοποίησης του πλήρους δυναμικού των εργαζομένων, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες (Nel *et al.*, 2011). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν περαιτέρω ότι το κίνητρο είναι ένα πολύ περίπλοκο ζήτημα λόγω της μοναδικότητας των ανθρώπων και του ευρέος φάσματος των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που έχουν αντίκτυπο σε αυτό. Εάν ένας υπάλληλος έχει κίνητρα, θα παρατηρηθεί αύξηση στην απόδοση της εργασίας και τελικά μπορεί να παρατηρηθεί και αύξηση στην ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει σχέση μεταξύ κινήτρου και ικανοποίησης από την εργασία. Άρα, το κίνητρο και η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα σημαντικό θέμα για μελέτη και κατανόηση, καθώς τελικά είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας οποιασδήποτε εταιρείας ή ιδρύματος και επιτρέπει επίσης την κατανόηση των διορθωτικών μέτρων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία σε οργανισμούς.

Οι μελέτες κινήτρων επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον, εξελίσσονται σε κάποιο βαθμό από τη Βιομηχανική Επανάσταση με την πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού, είτε να αμείβεται είτε όχι. Με τους εκάστοτε ρόλους εργασίας να είναι τόσο διαδεδομένοι, σημειώθηκε αύξηση της κοινωνικής και γεωγραφικής κινητικότητας των ανθρώπων (ιδιαίτερα κατά το τελευταίο μισό του εικοστού αιώνα), η οποία ανάγκασε τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν ζητήματα πρόσληψης του σωστού τύπου εργαζομένου και διατήρησης του εργατικού δυναμικού τους. Επομένως, σημαντικό μέρος της έρευνας έχει επικεντρωθεί σε αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν και τι τους κάνει να παρακινούνται στον εργασιακό τους ρόλο.

Οι κινητήριες εξηγήσεις της οργανωτικής συμπεριφοράς εξετάζουν είτε το περιεχόμενο του κινήτρου του ατόμου είτε τη διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζουν το δικό τους κίνητρο, ωστόσο οι περισσότεροι υποδηλώνουν ότι τα άτομα έχουν κίνητρα προς τους δικούς τους προσωπικούς στόχους για εκπλήρωση, ανάπτυξη και εξέλιξη. Ως τέτοιες φαίνεται ότι αυτές οι εξηγήσεις υποστηρίζονται από

την ουσία του ανθρωπισμού, ο οποίος υποστηρίζει αντίστοιχα ότι τα άτομα έχουν ένα σύνολο καθολικών χαρακτηριστικών που παρέχουν μια πλατφόρμα για την επίτευξη εσωτερικής ανάπτυξης, στόχων και προθέσεων. Δεδομένου ότι το πεδίο της ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι τόσο μεγάλο, είναι απαραίτητο να περιοριστεί το επίκεντρο του κινήτρου, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ουσιαστική και ισχυρή διερεύνηση του εργασιακού κινήτρου. Μια εξήγηση για κίνητρα που άνοιξε το δρόμο για την ανθρωπιστική ψυχολογία, και είχε πολλές εφαρμογές στο περιβάλλον εργασίας είναι αυτή που σχεδιάστηκε από τον Abraham H. Maslow (1943). Η θεωρία του είναι μια μακροοικονομική εξήγηση του ανθρώπινου κινήτρου καθώς προτείνει τους τύπους των αναγκών στους οποίους τα άτομα έχουν κίνητρα και θεωρεί το άτομο ως σύνολο (Maslow, 1943).

Αποτελεί μια δημοφιλή θεωρία κινήτρων σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων και του τουρισμού. Στον επιχειρηματικό χώρο έχει εξεταστεί ως επί το πλείστον σε διευθυντές και επαγγελματίες. Η θεωρία του Maslow (1943) για τα ανθρώπινα κίνητρα ήταν μια από τις πρώτες που θεώρησαν την ανάγκη για ανάπτυξη, εκπλήρωση και εξέλιξη ως κινήτρια δύναμη και θεωρείται ο «Πατέρας της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας» (Maslow, 1943).

Η αυτό-πραγμάτωση θεωρείται από τον Maslow ως απόλυτη ανάγκη για τα ανθρώπινα κίνητρα, που «αναφέρεται στην επιθυμία για αυτοεκπλήρωση» (Maslow, 1943). Σύμφωνα με τον Maslow, η αυτοπραγμάτωση δεν είναι ένας στατικός σκοπός αλλά μια συνεχής διαδικασία. Δεν είναι όλοι ικανοί να επιτύχουν αυτήν την ανάγκη.

Η ιεραρχική δομή αυτών των πέντε βασικών αναγκών που περιλαμβάνει το ανθρώπινο κίνητρο προτάθηκε από τον Maslow στα αρχικά του γραπτά: «οι ανθρώπινες ανάγκες τακτοποιούνται σε ιεραρχίες, έτσι ώστε η εμφάνιση μιας ανάγκης να βασίζεται συνήθως στην προηγούμενη ικανοποίηση μίας άλλης πρότερης ανάγκης. Ο άνθρωπος είναι ένα ζώο με διαρκείς επιθυμίες (Stum, 2001). Επίσης, καμία ανάγκη ή κίνηση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν να ήταν απομονωμένη ή διακριτή. Κάθε κίνηση σχετίζεται με την κατάσταση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας άλλων ιεραρχιών (Maslow, 1943).

Βάσει των θεωριών του κινήτρου αναφέρονται και οι έννοιες της στέρησης (μια μη ικανοποιημένη ανάγκη) και η ικανοποίηση (μια ικανοποιημένη ανάγκη). Ο Maslow

χρησιμοποίησε τις έννοιες ως ενεργές δυνάμεις που συνδέουν τις ανάγκες με τη συμπεριφορά. Η στέρηση μιας ανάγκης καθιερώνει την κυριαρχία της στην ανθρώπινη συμπεριφορά και η ικανοποίηση καθιερώνει την υποταγή της. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι τέσσερις πρώτες ανάγκες της ιεραρχίας ονομάζονται ανάγκες ανεπάρκειας ή βασικές ανάγκες που οι άνθρωποι δεν καθοδηγούνται να ικανοποιήσουν, εκτός εάν στερηθούν. Μόλις ικανοποιηθούν, αυτές οι ανάγκες παύουν να έχουν σημασία έως ότου η στέρηση κινητοποιηθεί ξανά. Η αυτοπραγματοποίηση, από την άλλη πλευρά, θεωρείται ότι είναι ανάγκη, επειδή παρακινείται χωρίς να υπόκειται στο αίσθημα της στέρησης. Η αυτοπραγματοποίηση είναι μοναδική στην ικανότητά της να παρακινεί τους ανθρώπους με αυτόν τον τρόπο (Maslow, 1943).

Για να αξιολογηθεί η διαδικασία του κινήτρου, μελέτες για την επίδραση της μείωσης των αναγκών που περιγράφονται στη θεωρία του Maslow υποστηρίζουν την ιδέα του για τη σχέση ικανοποίησης-ενεργοποίησης. Έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις της δίψας και της πείνας έδειξαν ότι οι άνθρωποι σε αυτήν την κατάσταση συχνά μπορούν να σκεφτούν κάτι άλλο, αλλά να ικανοποιήσουν αυτήν την κατάσταση, και οι κοινωνικές τους σχέσεις επιδεινώνονται (Passmore, 1959; Faber, 2009). Ωστόσο, αυτοί οι ερευνητές υιοθέτησαν μια σε μεγάλο βαθμό συμπεριφοριστική προσέγγιση για την εκτίμηση της ανθρώπινης πείνας και της στέρησης δίψας, οπότε η εκτίμησή τους για τις προσωπικές σκέψεις και τις κοινωνικές σχέσεις θα μπορούσε να αμφισβητηθεί από έναν ερευνητή που υιοθετεί μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση.

Οι Cofer και Appley (1964) περιγράφουν μία έρευνα σε ζώα και ανθρώπους για να δείξουν τη μείωση της σημασίας των χαμηλότερων αναγκών καθώς επιτυγχάνεται η ικανοποίηση. Παρόλο που υποστηρίζεται για τη διαδικασία παρακίνησης σε ανάγκες χαμηλότερης τάξης, δεν τεκμηριώνουν τη διαδικασία σε σχέση με τις ανάγκες υψηλότερης τάξης (Sumi and Sumi, 2019). Ο Neher (1991) συμφώνησε με τον Maslow στη δομημένη μορφή στην οποία περιέγραψε τα ανθρώπινα κίνητρα. Συμφώνησε ότι οι ανάγκες είναι πιθανώς διευθετημένες σε κάποιο είδος ιεραρχικής δομής, όπου οι βασικές ανάγκες είναι πιο επείγουσες στη ζήτησή τους από ότι οι ανάγκες υψηλότερης τάξης. Η υποστήριξή του βασίστηκε αποκλειστικά στην προσωπική εμπειρία και τη λογική σκέψη, οπότε μπορεί να αμφισβητηθεί η αξία του (Neher, 1991).

Οι Shaw και Colimore (1988) υποστήριξαν τη θεωρία του Maslow στην ενσωμάτωση των βασικών αρχών της καπιταλιστικής ιδεολογίας. Υποστήριξαν ότι το μοντέλο καταδεικνύει τη θεμελιώδη αντίφαση στη δυτική κοινωνία. Ο Shaw και ο Colimore θαυμάζουν την ασυνείδητη ενσωμάτωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος του θεωρητικού στην εξήγησή του για τα ανθρώπινα κίνητρα και γι 'αυτό πρέπει να θεωρηθεί ως πολιτικός φιλελεύθερος (Shaw and Colimore, 1988). Ωστόσο, ο Maslow δεν σκόπευε το καθολικό του πλαίσιο κινήτρων να είναι συνδεδεμένο με τον πολιτισμό ή να επηρεαστεί, οπότε αυτός ο θαυμασμός είναι λανθασμένος και αμφισβητεί την υποστήριξη που δίνουν οι Shaw και Colimore στη θεωρία. Οι ίδιοι συγγραφείς συνεχίζουν να επαινούν τον Maslow ως θεωρητικό που συνήθως αμφισβήτησε το status quo στην επιθυμία του να δημιουργήσει μια πιο ανθρώπινη κοινωνία και το κίνημα της ανθρωπιστικής ψυχολογίας που υποκίνησε (Shaw and Colimore, 1988).

Το μοντέλο του Maslow έχει επίσης επαινεθεί για την επιρροή του στην εξέλιξη των επιστημονικών συμπεριφορών. Ο Hoffman (2014) υποστηρίζει ότι η διαπροσωπική ψυχολογία του Maslow που ανέπτυξε αργότερα στις μελέτες του για την αυτοπραγματοποίηση που επικεντρώθηκε στην πνευματικότητα και την ανθρώπινη φύση, βοήθησε στην προώθηση των επιστημονικών συμπεριφορών. Αν και η επιρροή της αρχικής του θεωρίας στις επιστήμες συμπεριφοράς δεν θα ήταν τόσο ισχυρή, ο Maslow δεν παρείχε πολλές λεπτομέρειες σχετικά με την απόλυτη ανάγκη ανάπτυξης ή τη βάση των προτάσεών του (Hofmann and Hinton, 2014).

3.4 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Το κίνητρο είναι σημαντικό στους οργανισμούς γιατί σε συνδυασμό με την ικανότητα και το περιβάλλον, καθορίζει την απόδοση (Griffin and Moorhead, 2010). Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τον Grunenberger (1979) που ορίζει ότι οι μελέτες κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων σε σημαντικές πτυχές της ζωής τους. Ο συγγραφέας υποθέτει περαιτέρω ότι η αύξηση του κινήτρου των εργαζομένων και η ικανοποίηση

από την εργασία που βιώνουν οι εργαζόμενοι μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και στη συνέχεια την κερδοφορία των οργανισμών (PINCUS, 1986; Andoh *et al.*, 2020).

Ο Herzberg παρουσίασε έναν από τους πρώτους ορισμούς της ικανοποίησης από την εργασία όταν περιέγραψε την κατασκευή ως «οποιοδήποτε αριθμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγεί ένα άτομο να εκφράσει την ικανοποίησή του για τη δουλειά του». Ο Rieger και ο Roodt ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως τη «σχέση με την αντίληψη ενός ατόμου και την αξιολόγηση της εργασίας και αυτή η αντίληψη επηρεάζεται από τις μοναδικές συνθήκες του ατόμου όπως οι ανάγκες, οι αξίες και οι προσδοκίες». Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι θα αξιολογήσουν τη δουλειά τους με βάση παράγοντες που θεωρούν ότι είναι επιτακτικοί για αυτούς (Sempane, Rieger and Roodt, 2002).

Οι Roos και Van Eeden δηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η στάση ενός ατόμου απέναντι στη δουλειά του, η οποία μπορεί να ποικίλλει κατά ένα συνεχές από θετικό σε αρνητικό. Οι συγγραφείς ορίζουν περαιτέρω ότι τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα και στάσεις που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους εξαρτώνται από πολλά εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία εξηγεί τι κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να έρθουν στη δουλειά. Τι τους κάνει ευτυχισμένους για τη δουλειά τους ή για να μην εγκαταλείψουν τη δουλειά τους (Roos and Van Eeden, 2008);

Ο Luthan (1998 στο (Tella, Ayeni and Popoola, 2007)) υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις σημαντικές διαστάσεις στην ικανοποίηση από την εργασία:

- Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συναισθηματική απάντηση σε μια κατάσταση εργασίας. Ως εκ τούτου δεν μπορεί να φανεί, μπορεί να συναχθεί μόνο.
- Η ικανοποίηση συχνά καθορίζεται από το πόσο καλά τα αποτελέσματα πληρούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες. Για παράδειγμα, εάν οι συμμετέχοντες στην οργάνωση πιστεύουν ότι εργάζονται πολύ πιο σκληρά από τους άλλους στο τμήμα, αλλά λαμβάνουν λιγότερες ανταμοιβές, πιθανότατα θα έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, το αφεντικό ή τους συναδέλφους τους. Από την άλλη πλευρά, εάν αισθάνονται ότι

αντιμετωπίζονται πολύ καλά και πληρώνονται δίκαια, είναι πιθανό να έχουν θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία.

- Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει πολλές σχετικές συμπεριφορές που είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας για την οποία οι άνθρωποι έχουν αποτελεσματική ανταπόκριση.

Σύμφωνα με τους Robbins, οι Odendaal και Roodt (2003 στο (Robbins, 2016)) η ίδια η εργασία, οι ευκαιρίες προώθησης, η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και οι αμοιβές έχουν αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία.

3.5 Η έννοια και η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης-εξέλιξης

Η εργασία είναι θεμελιώδης για την ανθρώπινη κατάσταση. Καθορίζει τις πράξεις που καθορίζουν πλείστες εκφάνσεις της ζωής του ατόμου. Πρόσθετα επιτρέπει στο άτομο να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους και το βοηθά να καθορίζει την αίσθηση της ταυτότητάς του. Επιπλέον, παρέχει πρόσβαση στις υλικές ανάγκες της ζωής, καθώς και στα πλεονεκτήματα και τα επιτεύγματα του πολιτισμού. Η κατανομή, η οργάνωση, η διαχείριση και η ανταμοιβή του δεν έχουν επομένως μικρή σημασία. Το πώς αυτά απορροφώνται στην κερδοφόρα απασχόληση φανερώνει πολλά για τις απόψεις και τις αξίες που έχει μία κοινωνία. Ποια επίπεδα ανεργίας θεωρούνται ανεκτά, ποιος τρόπος εργασίας αναλαμβάνεται και πώς επιλύονται οι διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών της βιομηχανίας, για παράδειγμα, είναι όλα τα θέματα για τα οποία υπάρχουν διάφορες απόψεις και τα οποία διαμορφώνονται συχνά από τα επικρατούντα πολιτιστικά όρια, οικονομικές συνθήκες και πολιτικές αντιλήψεις που το άτομο διατηρεί σε ότι αφορά τη δέσμευση από την εργασία (Thomas, 1999). Αξίζει βέβαια να αναφερθεί ότι οι απόψεις για την εργασία και τη διαχείρισή της έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, με το μεγαλύτερο μέρος της να αποτελεί προϊόν εθνικών πλαισίων που υπόκεινται όλο και περισσότερο σε παγκόσμιες οικονομικές επιρροές. Οι διευθυντές, ως συνέπεια, καλούνται να σκεφτούν με νέους και πιο εξειδικευμένους τρόπους για το πώς να οργανώσουν καλύτερα και να κατανεύουν την εργασία, και πώς να κατευθύνουν και να

χρησιμοποιήσουν καλύτερα αυτούς που είναι υπεύθυνοι για εκάστη εργασία (Porter *et al.*, 2005).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να παρακινηθεί ο υπάλληλος στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Οι εταιρείες παγκοσμίως χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις προκειμένου να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, φαίνεται ότι το καλύτερο κίνητρο για τους υπαλλήλους είναι κάτι που είναι πράγματι σημαντικό στη ζωή τους. Επιπλέον, διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες και προσεγγίσεις και, επομένως, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και η χρήση κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου κινήτρου (Gleeson, 2016).

Κεφάλαιο 4^ο

Θεσμοί και πολιτικές αντιμετώπισης των προβλημάτων ψυχικής υγείας και ασφάλειας της εργασίας

4.1 Θεσμικό πλαίσιο

Στις περισσότερες χώρες δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία που να αντιμετωπίζει τον αντίκτυπο του εργασιακού στρες. Οι περισσότερες χώρες διαθέτουν τουλάχιστον ελάχιστα πρότυπα για τα χαρακτηριστικά ασφάλειας και υγείας του χώρου εργασίας. Αυτά τα πρότυπα τείνουν να εστιάζουν στις φυσικές πτυχές του χώρου εργασίας και δεν περιλαμβάνουν ρητά τις ψυχολογικές και / ή ψυχικές πτυχές των συνθηκών εργασίας. Στις αξιoσημείωτες εξαιρέσεις περιλαμβάνονται οι Κάτω Χώρες και οι σκανδιναβικές χώρες (Harnois and Gabriel, 2000).

Η δημόσια πολιτική επικεντρώνεται συχνά στον περιορισμό των άμεσων δαπανών για την υγειονομική περίθαλψη, στον περιορισμό της πρόσβασης σε υποστήριξη αναπηρίας και στη δημιουργία κινήτρων απασχόλησης ως πρωταρχικού μέσου για τον περιορισμό του αυξανόμενου κόστους των ψυχικών ασθενειών. Ωστόσο, τα περισσότερα άτομα με ψυχικές διαταραχές εργάζονται (OECD, 2014). Κατά συνέπεια, μεγάλο μέρος του οικονομικού κόστους των ψυχικών ασθενειών συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι - οι περισσότεροι από τους οποίους δεν έχουν πρόσβαση σε κοινωνική βοήθεια - είναι απλά λιγότερο παραγωγικοί όταν έχουν προβλήματα ψυχικής υγείας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, περίπου το ήμισυ του συνολικού κόστους της κατάθλιψης οφείλεται στη μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων (Kessler and Frank, 1997; Marcotte and Wilcox-Gök, 2001; Greenberg *et al.*, 2003)

Παρόμοια, η απουσία από την εργασία λόγω ψυχικών διαταραχών έχει αναφερθεί στο 5,9% των ημερών εργασίας που χάθηκαν στη Γερμανία και το 14% των απουσιών

ασθένειας στο Ηνωμένο Βασίλειο (Phyllis and Marjo-Riitta, 2000). Δεν αποτελεί έκκληση το γεγονός ότι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2014) έδωσε προτεραιότητα στην ψυχική υγεία ως μια νέα και πειστική πρόκληση στην αγορά εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να προσδιοριστούν τρόποι με τους οποίους οι πολιτικές απασχόλησης και οι πρακτικές των εργοδοτών μπορούν να επανασχεδιαστούν για να υποστηρίξουν τη συμπερίληψη και την παραγωγικότητα όσων αντιμετωπίζουν ψυχικές ασθένειες.

Αρχής γενομένης με τις δραστηριότητες σε επίπεδο ΕΕ, υπήρξαν διάφορες δραστηριότητες από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, και ιδίως τις διευθύνσεις υγείας και εργασίας. Στο πλαίσιο της Πράσινης Βίβλου για τη βελτίωση της ψυχικής υγείας (2005), του Ευρωπαϊκού Συμφώνου για την ψυχική υγεία (2008) και της Κοινής Δράσης για την ψυχική υγεία και ευεξία (2013-16), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει υποστηρίξει διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες που συνέβαλαν σε αυτόν τον στόχο προωθώντας την έρευνα, ενισχύοντας τα δίκτυα, τη χαρτογράφηση πόρων και πρακτικών, και αναπτύσσοντας συστάσεις και κατευθυντήριες οδηγίες, που περιελάμβαναν την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Πραγματοποιήθηκαν θεματικά συνέδρια για την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας και αναπτύχθηκε ένα έγγραφο συναίνεσης το 2008 (Health, The and Europe, 2020).

Οι κριτικές και οι συστάσεις δημιουργήθηκαν ειδικά μέσω της κοινής δράσης για την ψυχική υγεία και ευεξία. Επιπλέον, η Πυξίδα της ΕΕ για Δράση για την Ψυχική Υγεία και την Ευημερία που στοχεύει στη στήριξη δράσεων που αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην ψυχική υγεία στην Ευρώπη μέσω της παρακολούθησης και της διάδοσης δραστηριοτήτων για την ψυχική υγεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έδωσε επίσης ιδιαίτερη έμφαση στην ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα του 2014 στο πρόγραμμα υγείας της ΕΚ επικεντρώθηκε στη συμμετοχή σε υγιείς χώρους εργασίας και σε στρατηγικές χωρίς αποκλεισμούς στον τομέα της εργασίας. Επιπλέον, μια πρόσφατη έκθεση επικεντρώθηκε στην αναπηρία και στην ένταξη στην αγορά εργασίας και παρέχει αρκετά παραδείγματα ορθών πρακτικών (*Disability and labour market integration - Publications Office of the EU*, no date).

Η νομοθεσία της ΕΕ που καλύπτει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους υπάρχει από το 1989 (οδηγία 89/391 / ΕΟΚ, η ευρωπαϊκή οδηγία πλαίσιο για την ασφάλεια και την

υγεία των εργαζομένων στην εργασία).Είκοσι επιπλέον οδηγίες περιλαμβάνουν διατάξεις σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Αρκετά κομμάτια καθοδήγησης έχουν εκπονηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή από το 1999.Πιο πρόσφατα, μια ανασκόπηση πολιτικών και πρακτικών για την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας, η οποία περιελάμβανε τη νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, καθώς και άλλους τύπους πολιτικών και πρωτοβουλιών, δημοσιεύθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2014. Αυτό περιλάμβανε επίσης τη δημοσίευση της «Πρώτης της ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας: Καθοδήγηση για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης» καθώς και ένα ερμηνευτικό έγγραφο της νομοθεσίας της ΕΕ σχετικά με την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας (Leka *et al.*, 2014).

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία υποστήριξε διάφορες πρωτοβουλίες, συμπεριλαμβανομένης της δημοσίευσης μιας έκθεσης καλών πρακτικών το 2011.Επιπλέον, μια εκστρατεία για τους Υγιείς Χώρους Εργασίας Διαχείριση Στρες εφαρμόστηκε από την EU-OSHA (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία) το 2014-15 μέσω της οποίας αναπτύχθηκαν διάφορα εργαλεία και έγγραφα καθοδήγησης, επίσης για μικρές επιχειρήσεις. Οι εκθέσεις βάσει της έρευνας ESENER παρείχαν σημαντικές πληροφορίες για τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς για να συμπληρώσουν τις εκθέσεις που δημοσίευσε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας που περιγράφουν λεπτομερώς την προοπτική του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού στις συνθήκες εργασίας τους. Υψηλότερος επιπολασμός ψυχοκοινωνικών κινδύνων έχει αποδειχθεί σταθερά στο δημόσιο τομέα, την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση. Επιπλέον, το EU Strategic Framework για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία 2014-2020 χαρακτηρίζει την ψυχική υγεία ως μία από τις προτεραιότητές του.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) «Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA) ξεκίνησε διετή ευρωπαϊκή εκστρατεία με θέμα: «Διαχείριση του στρες σε ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας (2014-2015)». Η εκστρατεία αποσκοπεί στην ενίσχυση της ευαισθητοποίησης για το αυξανόμενο πρόβλημα του εργασιακού στρες και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και

στη βελτίωση των πρακτικών δεξιοτήτων για την επιτυχή πρόληψη και διαχείρισή τους στους εργασιακούς χώρους όλης της Ευρώπης.»

4.2 Ανεπάρκειες θεσμικού πλαισίου τουριστικής βιομηχανίας

Από τη δεκαετία του 1980, έχουν παρατηρηθεί βαθιές αλλαγές στις ευρωπαϊκές αγορές εργασίας (Rowland, 2016). Μία από τις πιο αξιοσημείωτες αλλαγές αφορά την αύξηση των μη τυπικών θέσεων εργασίας (Storrie, 2017). Μια τέτοια τυπική απασχόληση μπορεί να οριστεί ως σταθερή, κοινωνικά προστατευμένη και πλήρους απασχόλησης. Οι όροι (ώρες εργασίας, μισθός, κοινωνικές μεταβιβάσεις) ρυθμίζονται από συλλογικές συμβάσεις ή κοινωνικούς νόμους. Οι εταιρείες έχουν επίσης υποστεί αλλαγές που έχουν επηρεάσει την οργάνωση, τις εργασιακές σχέσεις και τις πολιτικές προσωπικού τους. Οι νέες μορφές οργάνωσης της απασχόλησης έχουν ως κύριο άξονα την ευελιξία. Η αβεβαιότητα και ο δυναμισμός των τρεχουσών οικονομιών οδηγούν σε μια μόνιμη απαίτηση για προσαρμογή και αλλαγή στις εταιρείες και τους ανθρώπους (Boltanski and Chiapello, 2005). Έτσι, η πλήρης απασχόληση αορίστου χρόνου, η οποία κατά τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν ο κανόνας στις βιομηχανικές κοινωνίες, σταδιακά εκτοπίστηκε από διάφορες μορφές ευέλικτης απασχόλησης (μερική απασχόληση, ορισμένου χρόνου, εξαρτώμενη αυτοαπασχόληση).

Επιπλέον, παρατηρούνται και άλλες επιπτώσεις αυτού του παγκόσμιου, και ευέλικτου μοντέλου οργάνωσης επιχειρήσεων. Μια δεύτερη αλλαγή, η οποία διατηρεί στενή σχέση με αυτούς τους στόχους εργασίας, είναι η πόλωση των συνθηκών εργασίας μεταξύ των μισθωτών και ο αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων των οποίων η αντικειμενική ή / και βιοματική κατάσταση βρίσκεται σε επισφαλή κατάσταση (Anghel, De la Rica and Lacuesta, 2014). Αυτό οδήγησε σε μια συζήτηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά της, τον αντίκτυπό της στην κοινωνική ανισότητα, την ποιότητα της απασχόλησης και τη βιωσιμότητα της μεσοπρόθεσμα (Robinson *et al.*, 2019).

Επιπλέον, η έρευνα για την απασχόληση στον τουριστικό τομέα αποκάλυψε μια σειρά συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Οι Riley *et al.* (2002) και Ladkin (2006) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική ποικιλομορφία του τουριστικού τομέα όσον αφορά τους υποτομείς δραστηριότητας, το μέγεθος των εταιρειών ή τις διακυμάνσεις της

ζήτησης, μεταξύ άλλων, οδηγεί στην ύπαρξη διαφορετικών θέσεων εργασίας, προσόντων και εργαζομένων (Airey and Tribe, 2006; Riley and Szivas, 2009). Τα συνεπή στοιχεία δείχνουν ότι πολλές από αυτές τις θέσεις εργασίας αποτελούν μέρος μιας σειράς ελκυστικών θέσεων εργασίας, επειδή προσφέρουν κυρίως χαμηλούς μισθούς (Gómez de la Torre del Arco and M, López López, 2013), μικρή σταθερότητα, περισσότερες ώρες εργασίας ή μη επακριβή ωράρια εργασίας (Park *et al.*, 2016). Γενικά, τα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης δείχνουν μια αρνητική αντίληψη για τον τομέα (Georgiannis, Kerckhofs and Vargas, 2012). Η προσέγγιση των Robinson *et al.* (2019) είναι πολύ ενδεικτική, συνδέοντας την ανάλυση των συνθηκών εργασίας στον τουριστικό τομέα με την έννοια της αξιοπρεπούς εργασίας και της κοινωνικής διάστασης της εργασιακής αειφορίας (Robinson *et al.*, 2019).

Ένας σημαντικός τομέας όπου μπορεί να επιτευχθεί περαιτέρω βελτίωση είναι η νομοθεσία που σχετίζεται με την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Παρά το γεγονός ότι η νομοθεσία της ΕΕ στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία καλύπτει τέτοια ζητήματα από το 1989, εδώ φαίνεται να υπάρχει σύγχυση μεταξύ των ενδιαφερομένων. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να είναι χρήσιμη η προώθηση του πρόσφατα ανεπτυγμένου ερμηνευτικού εγγράφου για την εφαρμογή της οδηγίας-πλασίου του 1989 για την υγεία και την ασφάλεια σε σχέση με την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Ένας δεύτερος τομέας όσον αφορά τη νομοθεσία αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα. Είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι νέες έννοιες που εισήγαγε η Σύμβαση για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία στην εθνική νομοθεσία για την ψυχική υγεία. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι μόνο τα νομοθετικά μέτρα δεν μπορούν να υπερκεράσουν τις προκλήσεις που τίθενται. Ανάλογα με τις συγκεκριμένες εθνικές δομές κοινωνικής ασφάλισης, απαιτείται ενεργή συμμετοχή του τομέα της υγείας για την αποτελεσματική και αποδοτική διαμόρφωση των διεπαφών που υπάρχουν μεταξύ έγκαιρης ανίχνευσης και πρωτογενούς πρόληψης, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας πρόληψης καθώς και θεραπείας και αποκατάστασης, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής επανένταξης (Health, The and Europe, 2020).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό πολλών θέσεων εργασίας στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού είναι ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονται για να εκτελούν τα καθήκοντά τους, καθώς και να παρουσιάζουν θετικά συναισθήματα ως μέρος της εργασιακής

τους απόδοσης, ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες. Αυτό είναι γνωστό ως «συναισθηματική εργασία» και συμβάλλει σημαντικά στο άγχος στον τουριστικό κλάδο. Αυτό επιδεινώνεται όταν αυξάνεται η διαφορά μεταξύ του πραγματικού συναισθήματος και του συναισθήματος που πρέπει να δείξει κάποιος. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η τουριστική βιομηχανία - και ιδιαίτερα ο ξενοδοχειακός τομέας - εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους χαμηλούς μισθούς. Δύο βασικοί λόγοι για τους χαμηλούς μισθούς είναι η αδυναμία της οργάνωσης των ενώσεων στον κλάδο και η έμφαση στη μείωση του κόστους (συνήθως των μισθών) προκειμένου να πουλήσουν τις διακοπές στη φθηνότερη δυνατή τιμή. Τα ξενοδοχεία και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες δικαιολογούν σχεδόν πάντα τους χαμηλούς μισθούς από την ύπαρξη χρεώσεων και συμβουλών για υπηρεσίες (Beddoe, 2004).

Η χρέωση υπηρεσιών είναι μια υποχρεωτική χρέωση που προστίθεται στο λογαριασμό και προορίζεται να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή του προσωπικού, ενώ οι συμβουλές από την άλλη πλευρά είναι διακριτικές. Οι μη αμειβόμενες χρεώσεις υπηρεσιών και συμβουλές, ή η υπερβολική εξάρτηση από τις χρεώσεις και τις συμβουλές υπηρεσιών, αποτελεί μείζονα ανησυχία για τους εργαζόμενους στο ξενοδοχείο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το εισόδημα που κερδίζεται από το κόστος υπηρεσίας μπορεί να είναι πάνω από 500 τοις εκατό περισσότερο από τον βασικό μισθό. Όταν ο τουρισμός είναι καλός, τότε οι συμβουλές και τα τέλη υπηρεσιών είναι πιθανό να είναι καλά, αλλά όταν ο τουρισμός είναι κακός, ο εργαζόμενος αναγκάζεται να ζήσει με βασικό μισθό, συχνά κάτω από το μισθό. Η διανομή χρεώσεων υπηρεσιών μπορεί να είναι στην καλύτερη περίπτωση ένας δίκαιος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό λαμβάνει αμοιβή για την παροχή καλής εξυπηρέτησης. Στη χειρότερη περίπτωση μπορεί να είναι ένας ad-hoc, κρυφός τρόπος για τη διαχείριση του ξενοδοχείου να εισπράξει επιπλέον εισόδημα που δεν φορολογείται. Η διανομή χρεώσεων υπηρεσιών πρέπει να είναι μια καλά τεκμηριωμένη και διαφανής διαδικασία. Όλο το προσωπικό θα πρέπει να μπορεί να έχει πρόσβαση σε οικονομικές εκθέσεις που δείχνουν πόση συνολική χρέωση υπηρεσιών έχει συγκεντρωθεί και το ποσοστό που δικαιούνται να λάβουν. Ενώ ο βασικός μισθός παραμένει χαμηλός, δεν υπάρχει κίνητρο για τη διαμονή των εργαζομένων και δεν προκαλεί έκπληξη ότι αυτό συμβάλλει στον πολύ υψηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων στον κλάδο. Τα ξενοδοχεία είναι συχνά απρόθυμα να επενδύσουν στην εκπαίδευση, όταν υπάρχει μεγάλη τάση να αποχωρήσουν οι

εργαζόμενοι χαμηλού επιπέδου μετά από σύντομο χρονικό διάστημα. Και για άλλη μια φορά αυτό δεν αφορά μόνο τον ξενοδοχειακό τομέα. Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που εκπόνησε η Croner Reward για την Ένωση Βρετανών ταξιδιωτικών πρακτόρων, οι μισθοί στη βρετανική ταξιδιωτική βιομηχανία είναι έως και 18% χαμηλότεροι από τον εθνικό μέσο όρο (Beddoe, 2004).

Πολλά παράπονα από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία και στην τουριστική βιομηχανία εν γένει έδειξαν ότι είναι σύνηθες να αναμένεται από τους εργαζόμενους να εργάζονται υπερωρίες χωρίς να πληρώνονται. Ο καθημερινός αντίκτυπος στους εργαζόμενους είναι ότι έχουν λιγότερο χρόνο με τα μέλη της οικογένειάς τους, να εξαντλούνται σωματικά και ψυχικά και να αισθάνονται ταλαιπωρημένοι επειδή δεν πληρώνονται σωστά. Εάν δεν αντιμετωπιστεί σωστά, το περιβάλλον εργασίας στα ξενοδοχεία μπορεί να είναι επιζήμιο για την υγεία των εργαζομένων. Το προσωπικό καθαριότητας συχνά παραπονιέται ότι οι συνθήκες είναι συχνά απαιτητικές σωματικά. Τα μέτρα μείωσης του κόστους όπως η μείωση του προσωπικού, η μείωση του αριθμού των ανελκυστήρων σε λειτουργία και η διακοπή του φωτισμού και του κλιματισμού κατά τη διάρκεια της ημέρας θεωρήθηκαν ότι θέτουν επιπλέον απαιτήσεις στους εργαζόμενους (Beddoe, 2004).

4.3 Προτάσεις για Αναβάθμιση του Επιπέδου στον Εργασιακό Χώρο

Οι Cooper και Cartwright (1997) προτείνουν ότι υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μπορεί να αποφευχθεί το εργασιακό άγχος. Η πρωτογενής πρόληψη μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σε θέματα άγχους και εκπαίδευση στην αναγνώριση των συμπτωμάτων του στρες (Cooper and Cartwright, 1997). Η δευτερογενής πρόληψη μπορεί να επικεντρωθεί σε απλούς τρόπους αντιμετώπισης του άγχους, όπως χαλάρωση, τρόπους αλλαγής της σκέψης που προκαλεί άγχος και τρόπους βελτίωσης του τρόπου ζωής κάποιου. Η τριτοβάθμια πρόληψη μπορεί να περιλαμβάνει ψυχολογική υποστήριξη με τη μορφή παροχής συμβουλών και άλλων υπηρεσιών υποστήριξης, που παρέχονται συχνά είτε από εσωτερικά είτε από εξωτερικά προγράμματα βοήθειας για εργαζομένους (EAPs: χρησιμοποιούνται εδώ για να αναφέρονται σε οποιοδήποτε πρόγραμμα βοήθειας εργαζομένων που περιλαμβάνει

συμβουλευτικές και / ή ψυχολογικές θεραπείες μεταξύ των υπηρεσιών του). Οι Cooper και Cartwright (1997) προτείνουν ότι η ψυχολογική υποστήριξη στο χώρο εργασίας, ή «συμβουλευτική στο χώρο εργασίας», όπως αναφέρεται συχνά, έχει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση και προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων (Cooper and Cartwright, 1997).

Μια παρόμοια προοπτική υιοθετείται από τους White et al (1996) οι οποίοι τονίζουν το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα προγράμματα συμβουλευτικής στην πρόληψη των δυσκολιών ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας. Οι White et al (1996) προτείνουν 3 επίπεδα πρόληψης: πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια. Στην πρωτοβάθμια πρόληψη οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν σχετικά με την πρόληψη ή τη διαχείριση του άγχους. Στη δευτεροβάθμια πρόληψη τυχόν προβλήματα ψυχικής υγείας που αντιμετωπίζονται σήμερα μπορούν να υποβοηθηθούν μέσω παράλληλης υποστήριξης και διασφαλίζοντας ότι το άτομο ακολουθεί οποιαδήποτε φαρμακευτική αγωγή. Τέλος, στην τριτοβάθμια πρόληψη, ένα πρόγραμμα συμβουλευτικής μπορεί να βοηθήσει υποστηρίζοντας τον πάσχοντα υπάλληλο και την οικογένειά του και αποτρέποντας την αποξένωση και την απομόνωση (White et al., 1996).

Επιπλέον, έχει προταθεί ότι τα προγράμματα συμβουλευτικής μπορούν να εξυπηρετήσουν τους εργαζόμενους με πραγματικές ψυχολογικές δυσκολίες (Arthur, 2005). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, σχετική έρευνα έδειξε ότι περίπου το 86% ενός δείγματος χρηστών ενός βρετανικού προγράμματος συμβουλευτικής υπέφεραν από ψυχιατρικά προβλήματα όπως υπολογίστηκε από το Γενικό Ερωτηματολόγιο Υγείας (Arthur, 2005). Οι White et al (1996) δηλώνουν ότι τα EAP μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση και παραπομπή υπαλλήλων με πολύπλοκες ψυχολογικές ανάγκες (White et al., 1996). Το πιο σημαντικό, η έγκαιρη αναγνώριση των δυσκολιών ψυχικής υγείας και η χρήση ψυχολογικής παρέμβασης μπορεί να συμβάλει στη μείωση της ανάγκης για παραπομπή και μπορεί να συμβάλει στην πρόληψη της επιδείνωσης της ψυχικής υγείας του εργαζομένου που μπορεί, με τη σειρά του, να αποτρέψει την απουσία από την εργασία (White et al., 1996). Επιπλέον, ενώ ορισμένοι υπάλληλοι μπορούν να βοηθηθούν στην προσαρμογή τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, άλλοι μπορούν να έχουν επαρκή δύναμη, ώστε να αποφασίζουν να αφήσουν μια μη ικανοποιητική δουλειά. Φαίνεται ότι τα προγράμματα συμβουλευτικής που απευθύνονται σε εργαζόμενους μπορούν να διαδραματίσουν

σημαντικό ρόλο στη διατήρηση και προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της χρήσης ενός τέτοιου προγράμματος πρέπει να αυξηθεί μεταξύ των υπαλλήλων (Ruiz, 2006).

Είναι σαφές ότι υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της καλής ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας (Bond, 2004). Υπό το πρίσμα αυτό, και με βάση τα στοιχεία που δείχνουν ότι η ευημερία των εργαζομένων και η ικανοποίηση με την εργασία μπορούν να αυξηθούν βοηθώντας τους υπαλλήλους να αλλάξουν την αρνητική τους σκέψη (Judge and Locke, 1993), φαίνεται ότι η ψυχολογία κατέχει σημαντικό ρόλο στην διατήρηση και προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Τέλος, ο Hannabuss (1997) θεωρεί ότι η παροχή συμβουλών στο χώρο εργασίας είναι ένας πολύτιμος πόρος και προτείνει ότι θα πρέπει να είναι μέρος του σύγχρονου εταιρικού κόσμου εάν το ανθρώπινο δυναμικό έχει ουσιαστική παρουσία στην εργασία. Υποστηρίζει ότι η χρήση ψυχολογικών παρεμβάσεων στο χώρο εργασίας απαιτεί τις δεξιότητες και την εμπειρία των κατάλληλα εκπαιδευμένων επαγγελματιών (Hannabuss, 1997).

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και άλλοι επόπτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός θετικού και ψυχικά υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Ως μέρος του ηγετικού τους ρόλου, η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να προάγει τους υπεύθυνους εποπτείας και διευθυντές σε όλα τα επίπεδα για τη διατήρηση ενός ψυχικά υγιούς εργασιακού χώρου και να τους ενθαρρύνει να διάγουν μια ανοιχτή και κατανοητή στάση σχετικά με τις πιέσεις της εργασίας ή άλλα προβλήματα. Οι επόπτες και οι διευθυντές θα πρέπει να προσλαμβάνονται βάσει της ικανότητάς τους να αποδεικνύουν κατανόηση και δέσμευση για ηγετικές ικανότητες και υποστηρικτικές πρακτικές διαχείρισης καθώς και τεχνικές δεξιότητες. Οι διευθυντές και οι επόπτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι οργανωτικές προτεραιότητες, οι πρακτικές και οι κανόνες στο χώρο εργασίας προωθούν έναν ψυχικά υγιή χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- Όντας καλό πρότυπο στο χώρο εργασίας:
 - μοντελοποίηση δράσεων που προωθούν την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας (π.χ. επίδειξη αυτοεξυπηρέτησης και ισορροπίας μεταξύ εργασίας και άλλων πτυχών της ζωής, αναζητώντας επιπλέον εκπαίδευση όπως απαιτείται)

- μοντελοποίηση κατάλληλης χρήσης γλώσσας για τη μείωση του στίγματος και των διακρίσεων στο χώρο εργασίας
- έκφραση συγνώμης όταν χρειάζεται
- προώθηση συμπεριφορών που να είναι σύμφωνες με τους στόχους του οργανισμού
- προώθηση αισιοδοξίας και επίδειξη εμπιστοσύνης προς τους υπαλλήλους
- Δημιουργία υποστηρικτικής κουλτούρας:
 - Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας
 - Προώθηση νέων ιδεών
 - Δημιουργία μη τιμωρητικής κουλτούρας με προώθηση της κουλτούρας μάθησης
 - Προώθηση της καθοδήγησης μεταξύ των εργαζομένων
- Αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο εργασίας:
 - Προώθηση διαφανών και υπεύθυνων διαδικασιών επικοινωνίας
 - Προώθηση προσιτής και διαθέσιμης επικοινωνίας μέσω εφαρμογής πολιτικών
 - Ελαχιστοποίηση του άγχους
 - Δόμηση τακτικών συναντήσεων των ομάδων για την ενεργοποίηση της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων
 - Προσδιορισμός και στόχευση προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας πριν κλιμακωθούν τα προβλήματα (*The mental health and wellbeing strategy Workplace prevention of mental health problems GUIDELINES FOR ORGANISATIONS*, nodate)

Οι Montano, Hoven και Siegrist (2014) διεξήγαγαν μια συστηματική ανασκόπηση των επιπτώσεων των παρεμβάσεων σε οργανωτικό επίπεδο ειδικά στην υγεία των εργαζομένων. Συμπεριλήφθηκαν τριάντα εννέα μελέτες παρέμβασης που δημοσιεύθηκαν μεταξύ 1993 και 2012. Τα ποσοστά επιτυχίας ήταν υψηλότερα μεταξύ πιο ολοκληρωμένων παρεμβάσεων που αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα οργανωτικές και εργασιακές συνθήκες. Οι συγγραφείς συνιστούν να αυξηθεί ο αριθμός των επιτυχημένων παρεμβάσεων σε οργανωτικό επίπεδο στο μέλλον, τα κοινά αναφερόμενα εμπόδια κατά της διαδικασίας υλοποίησης (για παράδειγμα, έλλειψη οργανωτικής δέσμευσης, έλλειψη κατάρτισης) πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την ανάπτυξη αυτών των μελετών (Montano, Hoven and Siegrist, 2014).

Οι Enns et al (2016) διενήργησαν μια αναλυτική ανασκόπηση σχετικά με την προώθηση της ψυχικής υγείας στον γενικό πληθυσμό. Περιλήφθηκαν πέντε κριτικές σχετικά με τις παρεμβάσεις προώθησης της ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας. Και πάλι, αυτή η κριτική ανακάλυψε ότι πολύ λίγες παρεμβάσεις αφορούσαν πτυχές του περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να μειώσουν το φορτίο άγχους (και συνεπώς την ανάγκη για στρατηγικές αντιμετώπισης) σε άτομα (Enns *et al.*, 2016). Η αναθεώρηση προσδιορίστηκε από τους LaMontagne et al. (2007) που περιελάμβανε μελέτες που τροποποίησαν πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι εργασιακές πιέσεις. Οι συγγραφείς της επισκόπησης συμπεραίνουν ότι η εστίαση στην ανθεκτικότητα, αν και σημαντική, δεν πρέπει να αποσπά την προσοχή από τις προσπάθειες πρόληψης που περιλαμβάνουν τη δημιουργία περιβαλλόντων που υποστηρίζουν περισσότερο την ψυχική υγεία μειώνοντας τους παράγοντες κινδύνου στο εργασιακό περιβάλλον (LaMontagne *et al.*, 2007).

Κεφάλαιο 5^ο

Σκοποί και στόχοι

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των μορφών ψυχικής επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας με επίκεντρο την περιοχή της Λάρισας. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι παρόλο που η βιομηχανία φιλοξενίας είναι από τα πιο αγχωτικά εργασιακά περιβάλλοντα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, ως μια πολύ διαδραστική βιομηχανία υπηρεσιών, είναι ιδιαίτερα επιρρεπής στο άγχος, αλλά έχει προσελκύσει λίγη προσοχή από τους ερευνητές. Υπάρχουν σχετικά λίγες εμπειρικές μελέτες που έχουν διερευνήσει το ζήτημα του εργασιακού άγχους και της ψυχικής επιβάρυνσης στο ξενοδοχειακό πλαίσιο, καθιστώντας αυτό το θέμα ακόμα μη πλήρως κατανοητό και διερευνημένο, άρα αξίζει περαιτέρω έρευνα. Συγκεκριμένα, το φαινόμενο της εξάντλησης και της ψυχικής επιβάρυνσης αξίζει περισσότερη ερευνητική προσοχή, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής εξάντλησης που δεν είναι μόνο ένα σοβαρό αποτέλεσμα από μόνη της, με αποτέλεσμα την εξάντληση των πόρων, αλλά έχει επίσης εκτεταμένες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των ατόμων και των οργανισμών.

Ως εκ τούτου ως βασικοί διερευνητικοί στόχοι της παρούσας μελέτης κρίνονται οι κάτωθι:

- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς το κλίμα της επικοινωνίας
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους
- Η διερεύνηση των οργανωτικών παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την ποιότητα της εργασίας
- Η διερεύνηση της ικανοποίησης ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση

Κεφάλαιο 6^ο

Μεθοδολογία έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί ο ερευνητικός σχεδιασμός, η τεχνική δειγματοληψίας, ο σχεδιασμός δείγματος, το μέσο συλλογής δεδομένων, ο πληθυσμιακός στόχος και η μέθοδος ανάλυσης δεδομένων που εφαρμόστηκαν στην μελέτη.

6.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Το ερευνητικό μέρος της μελέτης πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου και επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για να εξετασθεί η στάση των εργαζομένων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία της περιοχής της Λάρισας. Η έρευνα διενεργήθηκε σε 120 άτομα, που εντάχθηκαν στη διαδικασία του ερωτηματολογίου, μέσω αποστολής του ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, λόγω των υγειονομικών πρωτοκόλλων της περιόδου δυνάμει της πανδημικής κρίσης του COVID, των οποίων οι διευθύνσεις πάρθηκαν από τους κατά τόπους συλλόγους και ξενοδοχειακές μονάδες, προσπαθώντας να ενταχθούν στη μελέτη όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Από τα 120 ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν επεξεργάστηκαν τα 109, καθώς τα υπόλοιπα ακυρώθηκαν λόγω μη επαρκούς συμπλήρωσης των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο της μεταπτυχιακής έρευνας βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της μελέτης Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων τέθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια των ερωτώμενων, όπως το επάγγελμα, ήτοι το ερωτηματολόγιο αφορά εργαζομένους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και δη της περιοχής της Λάρισας. Η διαδικασία των ερωτηματολογίων διεξήχθη από τον Σεπτέμβριο 2020 έως τα τέλη Ιανουαρίου 2021.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κατά τον ελεύθερο τους χρόνο γεγονός που σημαίνει και αποδοχή της συμμετοχής, ενώ διήρκεσε περίπου 10 λεπτά για να συμπληρωθεί. Πρόσθετα με το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται έγγραφο, στο οποίο αναγράφεται κατανοητά ο σκοπός της πτυχιακής μελέτης και η διατήρηση της ανωνυμίας. Το έγγραφο συναίνεσης και το ερωτηματολόγιο παρατίθενται στο Παράρτημα.

Η ερευνήτρια χρησιμοποίησε δειγματοληψία ευκολίας λόγω των συνθηκών της πανδημικής κρίσης, που είχε ως συνέπεια την μη λειτουργία των περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων της περιοχής της Λάρισας, δυνάμει των υγειονομικών πρωτοκόλλων για τη μη διάδοση του ιού. Η συγκεκριμένη παράμετρος αποτέλεσε και τη βασική παράμετρο των περιορισμών της έρευνας όπως θα περιγραφεί στη συνέχεια.

6.3 Αξιοπιστία της μελέτης

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ακρίβεια και τη συνέπεια των ευρημάτων της μελέτης. Όταν οι απαντήσεις της έρευνας παράγουν παρόμοιο αποτέλεσμα, το εύρημα λέγεται ότι είναι αξιόπιστο. Το ποσό σφάλματος που υπάρχει στα ευρήματα δείχνει επίσης πόσο αξιόπιστη είναι η έρευνα. Εάν ο βαθμός σφάλματος είναι χαμηλός τότε το επίπεδο αξιοπιστίας είναι υψηλό και αντίστροφα, ο υψηλός βαθμός σφάλματος οδηγεί σε έρευνα χαμηλής αξιοπιστίας (Heale and Twycross, 2015).

Για την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η πιλοτική διανομή του σε ένα μικρό αριθμό ατόμων (τριάντα αποδέκτες), ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιέχει ασάφειες, συντακτικά και γλωσσικά λάθη. Με τον τρόπο αυτό εξακριβώθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι κατανοητό, δεν κουράζει και δεν περιέχει ερωτήσεις που φέρουν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση.

Στη συνέχεια διενεργήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας όπου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Για τη βέλτιστη αξιοπιστία η προτεινόμενη τιμή θα πρέπει να είναι 0,9 με αποδεικτική τιμή αξιοπιστίας την $>0,7$. Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πόσο αξιόπιστη είναι μία έρευνα κυρίως

αφορούσα κλίμακα, ερωτηματολόγιο, δοκιμή. Σε αρκετές περιπτώσεις, η παραβίαση αυτού του κανόνα μπορεί να εισάγει σφάλμα στη μέτρηση του δείκτη Cronbach's Alpha.

Στη συγκεκριμένη έρευνα οι ερωτήσεις είχαν εύρος αξιοπιστίας από 0,817 – 0,828.

Πίνακας 4. Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτήσεων

Ερωτήσεις	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.	0,820
Οι άνθρωποι της επιχείρησης έχουν καλή ικανότητα επικοινωνίας	0,819
Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης προάγουν την ταύτισή μου με την επιχείρηση και την αίσθηση ότι αποτελώ ένα ζωτικό μέρος της	0,823
Το επίπεδο της επικοινωνίας στην επιχείρηση θεωρώ ότι είναι το βέλτιστο.	0,817
Η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.	0,828
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή	0,824
Ο προϊστάμενος μου παρέχει καθοδήγηση σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία.	0,822
Λαμβάνω τις απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου.	0,820
Λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζομαι.	0,820
Οι γραπτές οδηγίες και εκθέσεις είναι σαφείς και συνοπτικές.	0,823
Ο προϊστάμενος επιδιώκει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους όλων των εργασιακών βαθμίδων (επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω).	0,824
Η διοργάνωση σεμιναρίων από την κεντρική διοίκηση για ενημέρωση είναι τακτική.	0,823
Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.	0,823
Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα στην εργασία μου που αντιμετωπίστηκαν.	0,823
Οι τυχόν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κατάλληλα μέσω ικανοποιητικών διαύλων επικοινωνίας.	0,825
Η άτυπη επικοινωνία είναι ενεργή και ακριβής	0,823
Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων είναι ακριβής και ανεμπόδιστη.	0,823
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους	0,821

μου.	
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊστάμενους μου.	0,822
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους πελάτες.	0,821
Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων.	0,822
Πιστεύω ότι οι χρηματικές αποδοχές μου είναι αρκετές για να με παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας μου.	0,827
Πιστεύω ότι θα ήμουν περισσότερο ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόμουν σε άλλο επάγγελμα από το τωρινό μου.	0,821
Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευση των υπαλλήλων οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των.	0,822
Λαμβάνω επιβραβεύσεις-ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία μου.	0,827
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.	0,825
Παρατηρώ ασάφεια του εργασιακού μου ρόλου.	0,823
Παρατηρώ ασάφεια των διαδικασιών – στόχων.	0,823
Παρατηρώ ασάφεια μεταξύ των στόχων – προσδοκιών.	0,823
Θεωρώ ότι βιώνω υπερβολικό φόρτο εργασίας.	0,821
Θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση της επιχείρησης.	0,824
Με διακατέχει αρνητική διάθεση για το αντικείμενο εργασίας μου.	0,821
Βιώνω έντονη συναισθηματική φόρτιση.	0,820
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους συναδέλφους μου.	0,818
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.	0,820
Βιώνω ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπερένταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες)	0,823
Μεταφέρω τα προβλήματα της εργασίας μου στο σπίτι.	0,822
Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.	0,825

Κεφάλαιο 7^ο

Αποτελέσματα

7.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια παρατίθενται τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής για κάθε μεταβλητή της μελέτης. Στόχος της Περιγραφικής Στατιστικής είναι η ανάπτυξη μεθόδων για τη συνοπτική και την αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων. Η κωδικοποίηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρατίθενται στο Παράρτημα.

7.2 Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 109 συμμετέχοντες με την ποσοστιαία κατανομή να παρουσιάζεται ελάχιστα υπέρ των γυναικών εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έναντι των αντρών με 51,4% και 48,6% αντίστοιχα για τα δύο φύλα. Οι κύριες ηλικιακές ομάδες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν οι ομάδες <35 ετών, 36-45 ετών, -και >46 ετών με ποσοστά 35,8%, 30,35% και 33,9% αντίστοιχα. Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων η πλειοψηφία ήταν ανώτατης εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 49,5% με την επιλογή της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να ακολουθεί με ποσοστό 40,4%. Οι δύο επόμενες ερωτήσεις της ενότητας των δημογραφικών στοιχείων αφορούσαν τον χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και τον τομέα εργασίας στο οποίο υπηρετεί ο ερωτώμενος κατά τη στιγμή της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Σε συνάφεια με την ερώτηση που αφορούσε την ηλικία των ερωτώμενων, η δεύτερη πλειοψηφικά επιλογή απάντησε ότι κατά τη στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είχε 6-10 έτη εμπειρίας με ποσοστό 19,3%. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι και οι υπόλοιπες κατηγορίες κυμαίνονται σε παρόμοιο επίπεδο, εκτός από την απάντηση 0-5 έτη που διαφοροποιείται με 32,1%. Το γεγονός αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία απασχολείται με

συμβάσεις ή εποχικά. Επιπλέον, σε ότι αφορά τον τομέα εργασίας, ήτοι υποδοχή, οροφοκομία, εστιατόριο, διοικητικές υπηρεσίες και εξυπηρέτηση πελατών, η πλειοψηφία των υπό μελέτη εργαζομένων απάντησαν ότι εργάζονται σε πόστο διοικητικών υπηρεσιών με ποσοστό 22,9%. Τέλος σε ότι αφορά τη μισθολογική κλίμακα των ερωτώμενων, η πλειοψηφία με ποσοστό 44% δήλωσε ότι λαμβάνει μισθό <700€, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των κατανομών

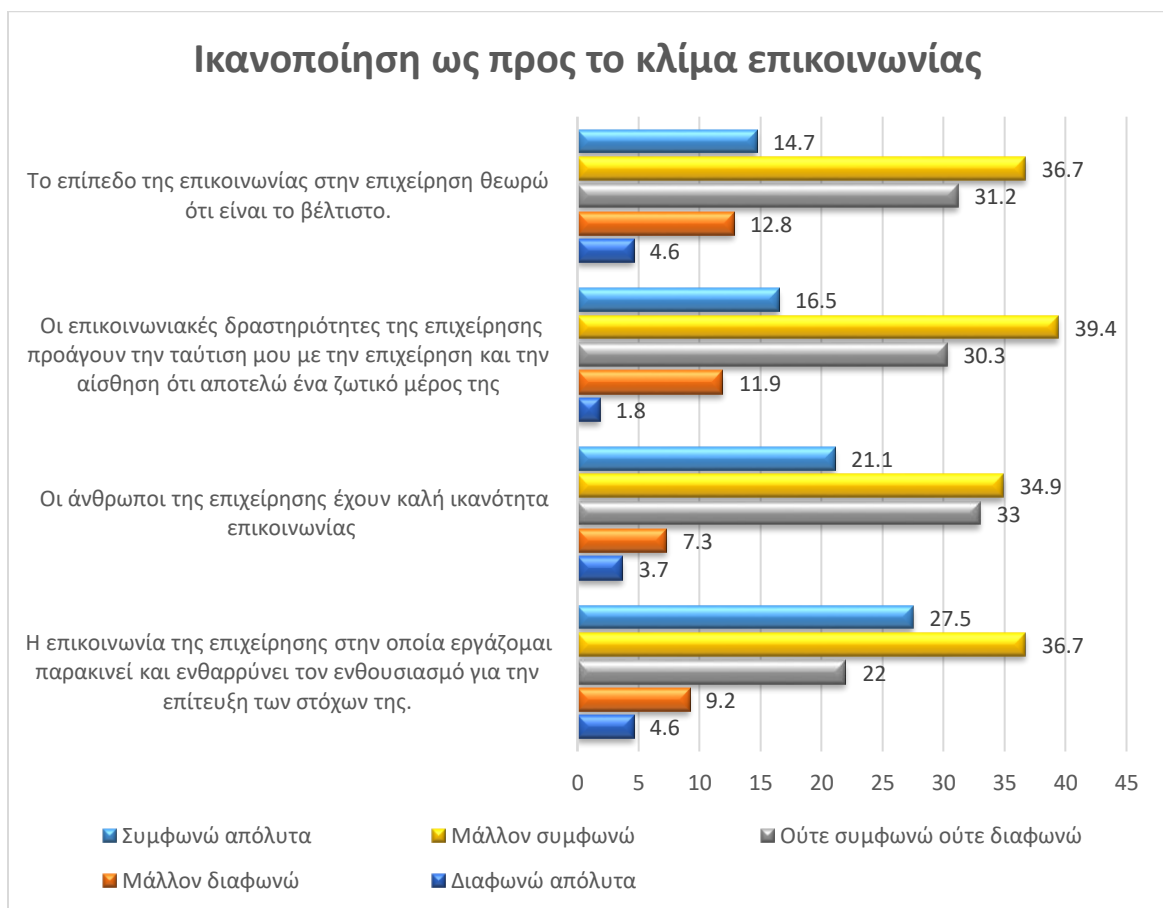
		N	%	M	SD
Φύλο	Άνδρας	53	48,6	-	-
	Γυναίκα	56	51,4		
Ηλικία	<35	39	35,8	1,98	0,84
	36-45	33	30,3		
	>46	37	33,9		
Μορφωτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)/Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο)	44	40,4	-	-
	Πανεπιστημιακή – Τεχνολογική εκπαίδευση	54	49,5		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών/Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	11	10,1		
Έτη προϋπηρεσίας	0-5	35	32,1	2,67	1,50
	6-10	21	19,3		
	11-15	18	16,5		
	16-20	15	13,8		
	21+	20	18,3		
Τομέας εργασίας	Υποδοχή – Reception	19	17,4	-	-
	Οροφοκομία – Housekeeping	14	12,8		
	Εστιατόρια – Bar	19	17,4		
	Διοικητικές υπηρεσίες	25	22,9		
	Εξυπηρέτηση πελατών	18	16,5		
	Άλλο	14	12,8		
Μισθολογική κλίμακα	<700€	48	44,0	1,79	0,79
	701-1000€	36	33,0		
	>1001€	25	22,9		

Σημείωση: M=Mean (Μέσος όρος), SD=Standard Deviation (Τυπική απόκλιση). Για τις μεταβλητές Φύλο, Μορφωτικό επίπεδο και Τομέας εργασίας δεν συμπεριφέρθηκαν ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση καθώς ως κατηγορικές μεταβλητές δεν κρίνεται αναγκαία η εμφάνιση τους.

7.3 Μέρος Β: Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της περιοχής της Λάρισας κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν το επίπεδο ικανοποίησης τους ως προς το κλίμα επικοινωνίας, την ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με τους προϊστάμενους, την ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους, ως προς τους οργανωτικούς παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις και την ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας και την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα παρατίθενται γραφικά στα Γραφήματα 1-6.

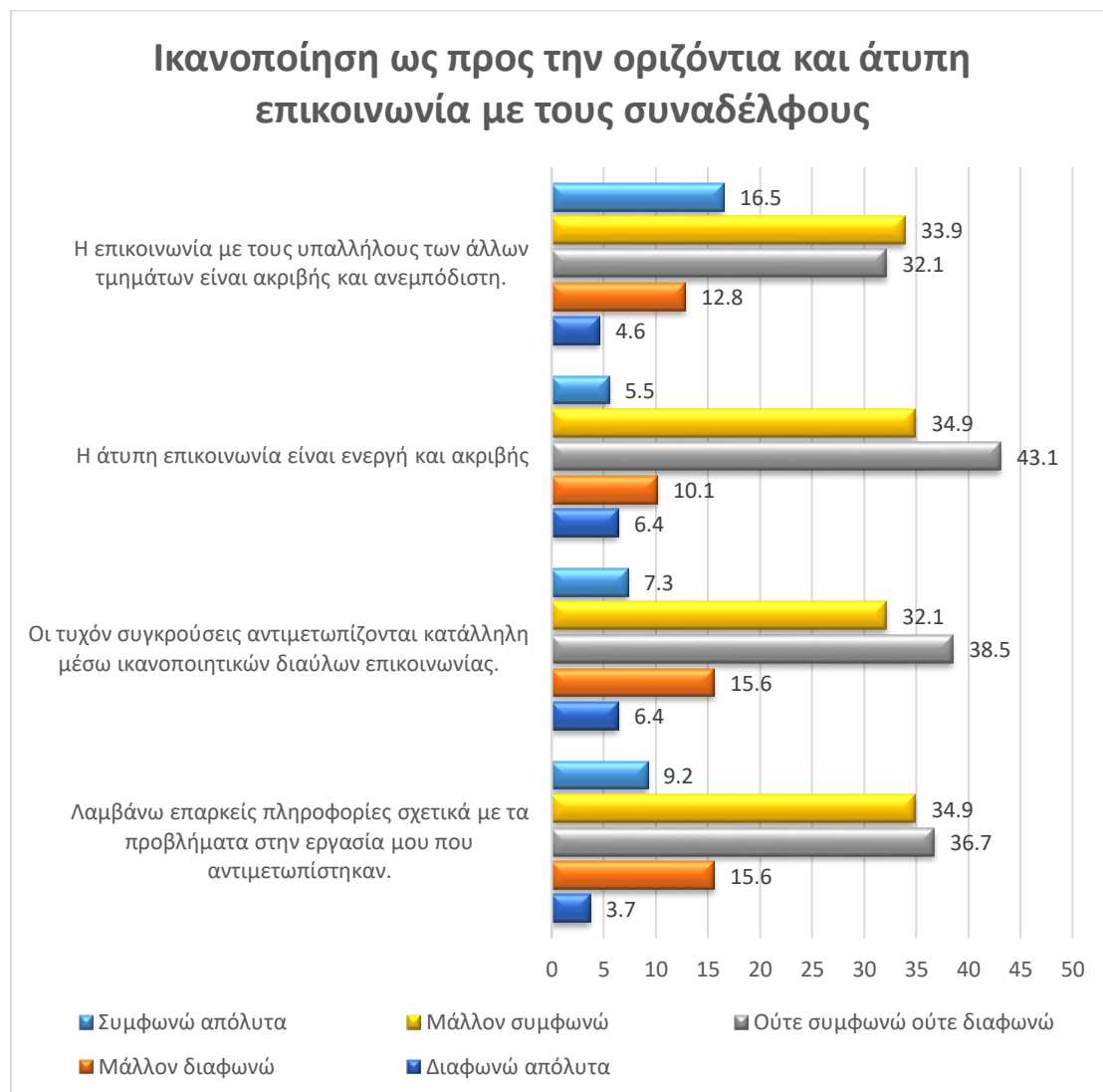
Γράφημα 1. Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας.



Γράφημα 2. Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους



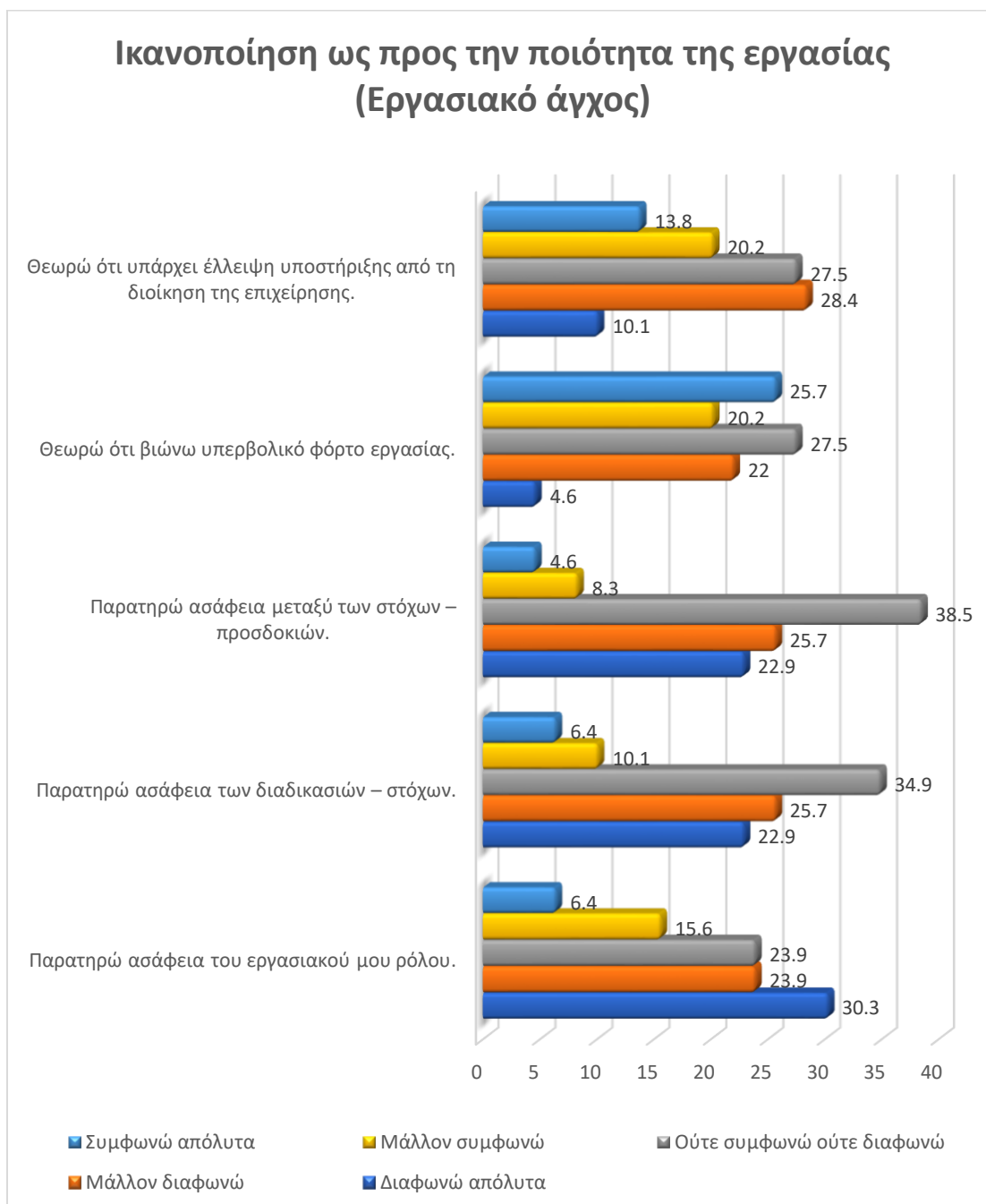
Γράφημα 3. Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους



Γράφημα 4. Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις



Γράφημα 5. Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας



Γράφημα 6. Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση



Συγκεντρωτικά, σε ότι αφορά την ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας, οι ερωτώμενοι φαίνονται να έχουν θετική ικανοποίηση καθώς και στα τέσσερα υποερωτήματα της συγκεκριμένης ενότητας με μέσο όρο 36,9% οι ερωτώμενοι συμφωνούν. Αντίθετα, στην ενότητα σχετικά με την ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με τους προϊσταμένους οι ερωτώμενοι φαίνεται να είναι μετρίως ικανοποιημένοι με την πλειοψηφία να επιλέγει την επιλογή του «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» για τις ερωτήσεις της υποενότητας με ποσοστό 28,4%. Δύο ερωτήσεις διαφοροποιήθηκαν από την συγκεκριμένη τακτική και αφορούσαν τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της

επιχείρησης που εργάζονται και την παροχή καθοδήγησης από τον προϊστάμενο σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία που έλαβαν θετική ικανοποίηση σε ποσοστό 56,9% και 55,1% αντίστοιχα. Η επόμενη υποενότητα ερωτήσεων αφορούσε στην ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους όπου η γενικότερη τάση παρουσιάζει θετική ή ουδέτερη ικανοποίηση, χωρίς ιδιαίτερα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Σε ότι αφορά τους οργανωτικούς παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις το 43,1% των ερωτώμενων πιστεύει ότι θα ήταν περισσότερο ήρεμο και αποδοτικό αν εργαζόταν σε άλλο επάγγελμα από το συγκεκριμένο που εργάζονται κατά τη στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης το 43,1% πιστεύει ότι οι χρηματικές αποδοχές τους είναι αρκετές για να τους παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας τους καθώς και το 59,6% αντιμετωπίζει συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο με τους συναδέλφους τους. Το 54,2% των ερωτώμενων διαφωνούν σε ότι αφορά την ασάφεια του εργασιακού τους ρόλου. Τέλος σε ότι αφορά την υποενότητα της ικανοποίησης ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαφωνεί είτε απόλυτα είτε μερικώς με τις ερωτήσεις της υποενότητας. Εντύπωση προκαλεί το ποσοστό του 78% που δηλώνει ότι δεν βιώνει εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες. Στο παράρτημα παρατίθενται οι πίνακες κατανομής συχνοτήτων ανά ενότητα και ερώτηση.

7.4 Αποτελέσματα Mann-Whitney U test

Το Mann-Whitney U test χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να συγκρίνει τις διαφορές που μπορεί να προκύπτουν μεταξύ δύο ανεξάρτητων μεταβλητών. Τα δεδομένα της εξαρτημένης μεταβλητής δεν ακολουθούν κανονική κατανομή αλλά αντίθετα μπορεί να εμφανίζει ισχυρή πλευρική κύρτωση. Ως εκ τούτου εφαρμόζεται όταν παρατηρούνται δεδομένα που μπορούν να διαβαθμιστούν χωρίς την υπόθεση ότι ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα Mann- Whitney U test

Μεταβλητές	Φύλο	Ανδρας		Γυναίκα		Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας	
		Δείκτες				U	p
		μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α		
Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.		3,98	0,97	3,50	1,18	1133,500	0,03
Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης προάγουν την ταυτόσή μου με την επιχείρηση και την αίσθηση ότι αποτελώ ένα ζωτικό μέρος της		3,81	0,76	3,34	1,08	1129,000	0,02
Το επίπεδο της επικοινωνίας στην επιχείρηση θεωρώ ότι είναι το βέλτιστο.		3,77	0,87	3,13	1,10	1016,500	0,00
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή		3,38	1,00	2,88	1,06	1091,000	0,01
Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα στην εργασία μου που αντιμετωπίστηκαν.		3,51	0,95	3,11	0,95	1164,500	0,04
Οι τυχόν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κατάλληλα μέσω ικανοποιητικών διαύλων επικοινωνίας.		3,43	0,93	2,95	1,02	1097,000	0,01
Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων είναι ακριβής και ανεμπόδιστη.		3,70	0,99	3,21	1,07	1132,500	0,03
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους μου.		2,17	1,28	2,55	1,02	1121,000	0,02
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊσταμένους μου.		2,23	1,15	2,61	1,09	1164,000	0,04
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.		3,26	1,11	2,61	1,12	999,500	0,00
Παρατηρώ ασάφεια του εργασιακού μου ρόλου.		2,21	1,23	2,66	1,24	1167,000	0,04
Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.		1,98	1,05	2,63	1,33	1076,000	0,01

Από τα αποτελέσματα του Mann- Whitney U test σε ότι αφορά την μηδενική υπόθεση συσχέτισης του φύλου προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%=0,05$ με τις παραμέτρους που παρουσιάζονται στον Πίνακα και λαμβάνουν τιμές $p \text{ value} = \text{Sig (2-tailed)} = 0.00-0.04$. Σε ότι αφορά την επεξήγηση των αποτελεσμάτων παρατηρείται ότι οι γυναίκες ερωτώμενες παρουσιάζονται

περισσότερο συναισθηματικές σχετικά με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με ιδιαίτερη εντύπωση να προκαλεί ότι οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερο βαθμό επιρροής των προβλημάτων του εργασιακού τους περιβάλλοντος στις προσωπικές και οικογενειακές τους σχέσεις.

7.5 Kruskal-Wallis Tests

Για τη σύγκριση μέσων τιμών εφαρμόστηκε το Kruskal – Wallis τεστ. Το τεστ Kruskal – Wallis είναι μια μη-παραμετρική μέθοδος που ελέγχει εάν τα δείγματα προέρχονται από την ίδια κατανομή. Χρησιμοποιείται για τη σύγκριση δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων δειγμάτων από ίσων ή διαφορετικών μεγεθών δείγματα. Παραμετρικά ισοδύναμο του τεστ Kruskal-Wallis είναι η μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης (ANOVA). Το τεστ Kruskal-Wallis μπορεί να δείξει ότι τουλάχιστον ένα δείγμα κυριαρχεί έναντι ενός άλλου.

Πίνακας 7. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με την ηλικία. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.

Μεταβλητές	Ηλικία <35		36-45		>46		Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας			
	Δείκτες						H	df	p	
	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α				
Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.	3,41	1,02	3,06	1,17	2,78	1,00	6,205	2	0,04	
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.	3,26	1,12	2,94	1,06	2,57	1,21			6,608	0,04
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.	2,18	1,07	1,82	1,13	1,68	1,03			6,193	0,04

Ο έλεγχος Kruskal Wallis H test ανέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά στη βαθμολογία της κατηγορίας «ηλικία» αναλόγως με τις μεταβλητές με p-value 0.04. Επομένως, η ηλικία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με τις αναφερόμενες παραμέτρους. Διαφαίνεται συγκεκριμένα ότι σε ότι αφορά την ικανοποίηση από την

επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση όσο αυξάνεται η ηλικία, η ικανοποίηση μειώνεται. Επίσης σε ότι αφορά την ικανοποίηση από την επάρκεια του αριθμού προσωπικού στην επιχείρηση φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, μειώνεται η ικανοποίηση, γεγονός που μπορεί να αιτιολογηθεί από την ψυχική κόπωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος με την πάροδο των ετών. Τέλος σε ότι αφορά τον εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες οι νεότεροι σε ηλικία ερωτώμενοι φαίνεται να βιώνουν περισσότερο έντονα συναισθήματα εκνευρισμού σε αντίθεση με τους μεγαλύτερης ηλικίας. Η τελευταία παράμετρος έρχεται σε συμφωνία με τα αναφερόμενα στη βιβλιογραφία σχετικά με την ψυχική ανθεκτικότητα και την επιμονή.

Πίνακας 8. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.

Μορφωτικό επίπεδο Μεταβλητές	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)/Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο)		Πανεπιστημιακή – Τεχνολογική εκπαίδευση		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών/Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών		Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας		
	Δείκτες						H	df	p
	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α			
Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.	3,57	1,11	3,70	1,13	4,55	0,52	7,960	2	0,02
Λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζομαι.	3,23	0,98	3,61	1,07	3,73	0,90	6,352		0,04
Ο προϊστάμενος επιδιώκει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους όλων των εργασιακών βαθμίδων (επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω).	3,07	1,04	3,28	1,09	4,00	0,77	7,126		0,03
Πιστεύω ότι οι χρηματικές αποδοχές μου είναι αρκετές για να με παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας μου.	2,57	1,06	2,70	1,13	3,64	1,12	7,133		0,03
Θεωρώ ότι βιώνω υπερβολικό φόρτο εργασίας.	3,84	1,26	3,09	1,10	3,18	1,17	9,972		0,01

Ο έλεγχος Kruskal Wallis H test ανέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά στη βαθμολογία της κατηγορίας «μορφωτικό επίπεδο» αναλόγως με τις μεταβλητές με κυμαινόμενο p-value από 0,001 έως 0,04. Επομένως, το μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με τις αναφερόμενες παραμέτρους. Εντύπωση προκαλεί ότι οι εργαζόμενοι ανώτατης εκπαίδευσης τείνουν να είναι ικανοποιημένοι σε σχεδόν απόλυτο βαθμό με την επικοινωνία της επιχείρησης που εργάζονται σε ότι αφορά την παρακίνηση και την ενθάρρυνση του ενθουσιασμού για την επίτευξη των στόχων της.

Πίνακας 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.

Μεταβλητές	Έτη προϋπηρεσίας										Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας		
	0-5		6-10		11-15		16-20		21+				
	Δείκτες										H	df	p
μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α				
Λαμβάνω τις απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου.	4,20	0,80	3,43	1,08	3,61	0,85	3,80	0,94	3,65	0,99	10,341	4	0,03
Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.	3,54	1,04	3,29	1,01	2,50	0,86	2,87	1,25	2,80	1,00	14,225		0,01
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊσταμένους μου.	2,29	1,15	2,62	1,07	1,89	0,90	3,13	1,36	2,40	0,94	9,777		0,04
Βιώνω ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπέρταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες)	2,54	1,29	3,43	1,50	3,06	1,59	3,93	1,58	2,90	1,65	10,168		0,04

Ο έλεγχος Kruskal Wallis H test ανέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά στη βαθμολογία της κατηγορίας «προϋπηρεσία» αναλόγως με τις μεταβλητές με κυμαινόμενο p-value από 0,01 έως 0,04. Επομένως, η προϋπηρεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με τις αναφερόμενες παραμέτρους. Εντύπωση προκαλεί ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 16-20 έτη βιώνουν πιο έντονα ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπέρταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες) σε συνάρτηση με τις υπόλοιπες ομάδες ερωτώμενων βάσει των ετών προϋπηρεσίας.

Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για με τις ως κάτω ερωτήσεις, ανάλογα με τον τομέα εργασίας. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.

Τομέας εργασίας Μεταβλητές	Υποδοχή – Reception		Οροφοκομία – Housekeeping		Εστιατόρια – Bar		Διοικητικές υπηρεσίες		Εξυπηρέτηση πελατών		Άλλο		Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας		
	Δείκτες												H	df	p
	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α			
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή	2,53	1,02	3,29	0,99	3,05	0,97	2,92	1,11	3,61	1,09	3,57	0,76	13,819	5	0,02
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους μου.	2,53	1,22	2,50	1,34	2,58	1,17	2,44	1,04	2,56	1,25	1,36	0,50	14,168		0,01
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους πελάτες.	2,16	1,07	1,57	1,09	2,16	0,90	1,92	1,11	2,00	1,08	1,07	0,27	16,987		0,00
Λαμβάνω επιβραβεύσεις-ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία μου.	2,68	1,38	1,93	0,92	2,47	1,17	3,08	1,44	2,72	0,96	3,79	1,25	15,855		0,01
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.	2,79	1,08	2,14	0,95	2,68	1,00	3,40	1,19	2,94	1,16	3,36	1,22	14,306		0,01
Με διακατέχει αρνητική διάθεση για το αντικείμενο εργασίας μου.	2,58	1,61	2,79	1,72	2,53	1,22	1,80	0,96	2,06	1,00	1,29	0,47	14,396		0,01
Βιώνω έντονη συναισθηματική φόρτιση.	2,79	1,58	3,57	1,65	2,74	1,19	2,52	1,16	2,56	1,38	1,79	1,12	11,247		0,04
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους συναδέλφους μου.	2,37	1,16	2,29	1,38	2,32	1,00	2,16	1,31	2,33	1,08	1,29	0,61	12,412		0,03
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.	2,32	1,00	1,79	1,42	2,11	0,94	1,76	1,16	2,11	1,08	1,14	0,36	18,425		0,00
Μεταφέρω τα προβλήματα της	2,53	1,12	3,14	1,41	2,21	1,23	2,76	1,23	2,28	1,18	1,57	1,02	14,331		0,01

εργασίας μου στο σπίτι.															
Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.	2,37	1,16	2,93	1,27	2,21	1,27	2,52	1,26	2,22	1,21	1,50	0,94	12,311		0,03

Ο έλεγχος Kruskal Wallis H test ανέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά στη βαθμολογία της κατηγορίας «τομέα εργασίας» αναλόγως με τις μεταβλητές με κυμαινόμενο p-value από 0,00 έως 0,04. Επομένως, ο τομέας εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με τις αναφερόμενες παραμέτρους. Εντύπωση προκαλεί ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην οροφοκομία δηλώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση σχετικά με επιβραβεύσεις-ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας γεγονός που εξηγεί και την μετέπειτα δήλωση ότι βιώνουν εντονότερη συναισθηματική φόρτιση.

7.6 Αποτελέσματα συσχέτισης κατά Spearman rho

Στη συνέχεια διεξήχθη συνάφεια αριθμητικών διμεταβλητών μέσω της εντολής correlation όπου υπολογίστηκε η συνάφεια μεταξύ αριθμητικών διμεταβλητών χρησιμοποιώντας τον τύπο του δείκτη συνάφειας Pearson r ως προεπιλογή. Υπολογίστηκαν οι δείκτες αναφοράς συνάφειας r του Pearson ανάμεσα στις κλίμακες των παραμέτρων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11. Αποτελέσματα συσχέτισης κατά Spearman rho μεταξύ των μερών του ερωτηματολογίου.

	1	2	3	4	5	6
1.Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας	1,00					
2.Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους	0,66 ^a	1,00				
3.Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους	0,59 ^a	0,70 ^a	1,00			
4.Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις	0,07	-0,02	-0,08	1,00		
5.Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας (Εργασιακό άγχος)	-0,25 ^a	-0,41 ^a	-0,41 ^a	0,47 ^a	1,00	
6.Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση	-0,24 ^b	-0,42 ^a	-0,34 ^a	0,51 ^a	0,70 ^a	1,00

a<0.01, b<0.05

Διακρίνουμε από τα στοιχεία του πίνακα ότι οι συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές είναι η ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους, η ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με συναδέλφους και η ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση. Από τα στοιχεία των τιμών [Spearman Correlation] ενδεικτικά :

- Η μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των τιμών των μεταβλητών [Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους] & [Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας] διότι $p=0.66$ και
- Η υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των τιμών των μεταβλητών [Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους] & [Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους] με $p=0.7$ και [Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση]

&[Iκανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας (Εργασιακό άγχος)] με $p=0.7$ επίσης.

Κεφάλαιο 8^ο

Συζήτηση

Τα προβλήματα ψυχικής υγείας επηρεάζουν πολλούς εργαζομένους - ένα γεγονός που συνήθως παραβλέπεται, επειδή αυτές οι διαταραχές τείνουν να μην καθίστανται εμφανείς κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ερευνητές από την Εθνική Επιτροπή Έρευνας Συννοσηρότητας των ΗΠΑ, σε μια εθνικά αντιπροσωπευτική μελέτη των Αμερικανών ηλικίας 15 έως 54 ετών, ανέφεραν ότι το 18% των απασχολούμενων παρουσίασαν συμπτώματα διαταραχής ψυχικής υγείας κατά το μήνα μελέτης. Αλλά το στίγμα που συνδέεται με την ψυχιατρική διαταραχή είναι τέτοιο που οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι απρόθυμοι να αναζητήσουν θεραπεία από φόβο μήπως θέσουν σε κίνδυνο τη δουλειά τους. Ως αποτέλεσμα, οι διαταραχές της ψυχικής υγείας συχνά δεν αναγνωρίζονται και δεν θεραπεύονται - όχι μόνο βλάπτουν την υγεία και την καριέρα ενός ατόμου, αλλά επίσης μειώνουν την παραγωγικότητα στην εργασία. Η κατάλληλη θεραπεία, από την άλλη πλευρά, μπορεί να ανακουφίσει τα συμπτώματα για τον εργαζόμενο και να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας. Όμως, η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί αλλαγή στάσεων σχετικά με τη φύση των ψυχικών διαταραχών (*Mental health problems in the workplace - Harvard Health, 2010*).

Το 70% των Καναδών υπαλλήλων ανησυχούν για την ψυχολογική υγεία και την ασφάλεια του χώρου εργασίας τους και το 14% δεν πιστεύει ότι το δικό τους εργασιακό περιβάλλον είναι υγιές ή ασφαλές. Τέτοιοι χώροι εργασίας μπορεί να έχουν επιζήμιες προσωπικές επιπτώσεις, καθώς και να συμβάλλουν σε πρόσθετο οικονομικό κόστος. Περίπου το 30% των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ισχυρισμών εργασιακών συσχετίσεων με ασθένειες στον Καναδά οφείλονται σε προβλήματα ψυχικής υγείας και ασθένειες. Το συνολικό κόστος από προβλήματα ψυχικής υγείας στην καναδική οικονομία υπερβαίνει τα 50 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Το 2011, τα προβλήματα ψυχικής υγείας και οι ασθένειες μεταξύ των εργαζομένων ενηλίκων στον Καναδά κοστίζουν στους εργοδότες απώλεια παραγωγικότητας άνω των 6 δισεκατομμυρίων δολαρίων από την απουσία, την

παρουσία και τον κύκλο εργασιών (*Workplace / Mental Health Commission of Canada*, no date).

Σε μια μελέτη που εξέτασε τον οικονομικό αντίκτυπο 25 χρόνιων προβλημάτων σωματικής και ψυχικής υγείας, οι ερευνητές δημοσκόπησαν 34.622 υπαλλήλους σε 10 εταιρείες. Οι ερευνητές κατέγραψαν το ποσό των χρημάτων που δαπανήθηκαν από τις εταιρείες για ιατρικά και φαρμακευτικά έξοδα για τους εργαζόμενους, καθώς και για την αυτοαναφορά των εργαζομένων και την απώλεια παραγωγικότητας, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο του ΠΟΥ.

Η φύση και το εύρος της εργασίας για τις γυναίκες στις αραβικές περιοχές στον τουρισμό και τη φιλοξενία έχει λάβει ελάχιστη προσοχή στην ερευνητική βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, η μελέτη του Allan (2019) εξέτασε τη σχέση μεταξύ των κινήτρων εργασίας, της συναισθηματικής εξουθένωσης, της αυτονομίας εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία για ένα δείγμα γυναικών που εργάζονται σε διάφορους τομείς του τουρισμού στην Ιορδανία. Χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογία, αποτελούμενη από ένα αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Από 300 γυναίκες εργαζόμενους, 212 επιλέχθηκαν για περαιτέρω ανάλυση σε αυτή τη μελέτη. Τα κύρια ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της αυτονομίας της εργασίας και των διαστάσεων ικανοποίησης. Η μελέτη έδειξε επίσης ότι το εγγενές κίνητρο ήταν ένας καλός προγνωστικός παράγοντας για την επίβλεψη, ενώ το εξωγενές κίνητρο συσχετίστηκε θετικά με τους συναδέλφους. Επίσης, αυτή η μελέτη αποκάλυψε ότι η ευημερία είναι ένας ασθενής προγνωστικός παράγοντας για τις διαστάσεις ικανοποίησης από την εργασία (Allan, 2019).

Σε συνάφεια με τα αποτελέσματα της ανωτέρω μελέτης, οι ερωτώμενοι στην παρούσα μελέτη δεν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους σε ποσοστό 59,6%. Προς επίρρωση οι ερωτώμενοι διαφώνησαν με ποσοστό 67,9% με την αναφορά ότι βιώνουν εκνευρισμό προς τους συναδέλφους τους.

Όταν οι ερευνητές κατέταξαν τις πιο δαπανηρές καταστάσεις υγείας (συμπεριλαμβανομένων των άμεσων και έμμεσων δαπανών), η κατάθλιψη κατατάσσεται πρώτη και το άγχος κατατάσσεται πέμπτο - με την παχυσαρκία, την αρθρίτιδα και τον πόνο στην πλάτη και στον αυχένα να ακολουθούν. Πολλές από τις μελέτες σε αυτόν τον τομέα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το έμμεσο κόστος των διαταραχών ψυχικής υγείας - ιδιαίτερα η απώλεια παραγωγικότητας - υπερβαίνει τις

δαπάνες των εταιρειών για άμεσες δαπάνες, όπως εισφορές ασφάλισης υγείας και τα φαρμακευτικά έξοδα. Δεδομένων των γενικά χαμηλών ποσοστών θεραπείας, οι ερευνητές προτείνουν ότι οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (*Mental health problems in the workplace - Harvard Health, 2010*).

Μια μετα-ανασκόπηση από τη Public Health England που δημοσιεύθηκε το 2016 βρήκε μέτρια στοιχεία ότι οι προσεγγίσεις που κατευθύνονται μεμονωμένα μπορούν να μειώσουν την εξάντληση και το άγχος που σχετίζεται με την εργασία. Μια από τις πιο αυστηρές ανασκοπήσεις των τυχαιοποιημένων δοκιμών ελέγχου των παρεμβάσεων στο χώρο εργασίας για τη μείωση του στρες έδειξε μικρά αλλά θετικά αποτελέσματα από προγράμματα που απευθύνονται σε άτομα. Για παράδειγμα, υπήρχαν εύλογες ενδείξεις ότι η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να είναι αποτελεσματική για την πρόληψη συμπτωμάτων εξουθένωσης. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν μαθήματα ευαισθητοποίησης για το άγχος με έμφαση στην αντιμετώπιση. Ένα άλλο επίπεδο παρέμβασης, η γνωστική-συμπεριφορική θεραπεία, έδειξε θετικά (αλλά μέτρια) αποτελέσματα και παρατηρήθηκε ότι παράγει καλύτερα αποτελέσματα από άλλα είδη παρέμβασης στο χώρο εργασίας, όπως χαλάρωση και τεχνικές διαλογισμού. Οι παρεμβάσεις που βασίζονται στη συνείδηση που αναφέρονται σε μια συστηματική ανασκόπηση βρέθηκαν αποτελεσματικές για τη μείωση των αρνητικών ψυχολογικών επιπτώσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, υπήρχαν λίγα στοιχεία που να δείχνουν ότι αυτή η παρέμβαση ήταν πιο αποτελεσματική από άλλες προσεγγίσεις διαχείρισης του στρες όπως η χαλάρωση. Συνολικά υπήρχαν μόνο μέτριες ενδείξεις ότι οι ατομικά προσανατολισμένες παρεμβάσεις παράγουν θετικά αποτελέσματα σε σχέση με την εξάντληση και την πρόληψη του στρες στους χώρους εργασίας (England, 2016).

Συνολικά, αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι υπάρχουν εμπειρικά υποστηριζόμενες παρεμβάσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι χώροι εργασίας για να βοηθήσουν στην πρόληψη της κοινής ψυχικής ασθένειας, καθώς και να διευκολύνουν την ανάρρωση εργαζομένων που έχουν διαγνωστεί με κατάθλιψη ή / και άγχος, ωστόσο υπάρχουν κενά στη βιβλιογραφία σε παρεμβάσεις που αντιμετωπίζουν παράγοντες κινδύνου στο εργασιακό περιβάλλον για την αποφυγή εμφάνισης προβλημάτων ψυχικής υγείας. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να εξεταστούν οι παρεμβάσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν βέλτιστα τους παράγοντες κινδύνου στο εργασιακό περιβάλλον (για παράδειγμα, προωθώντας μια

θετική και υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα και οργανωτική δικαιοσύνη, αυξάνοντας τον έλεγχο και τη συμμετοχή των εργαζομένων, εισάγοντας ομαδική εργασία όπου απαιτείται) σε συνδυασμό με παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο (για παράδειγμα, γνωστική-συμπεριφορική θεραπεία, σωματική δραστηριότητα και προγράμματα επιστροφής στην εργασία που εστιάζονται σε προβλήματα).

Μια κοινή αντίληψη των παρεμβάσεων οργανωτικού επιπέδου είναι ότι συνδέονται με τους μεγαλύτερους οργανισμούς καθώς διαθέτουν διαθέσιμους πόρους και κατάλληλα περιβάλλοντα εργασίας για παρέμβαση. Ωστόσο, μια μελέτη των Kim *et al.* (2014) έδειξε ότι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό σε μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία, όπως μπορεί να είναι μία ξενοδοχειακή μονάδα στη Λάρισα (Kim *et al.*, 2014).

Οι Murray-Gibbons και Gibbons (2007) σημειώνουν ότι παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του εργασιακού άγχους στη βιομηχανία φιλοξενίας κατά τα προηγούμενα 15-20 χρόνια, σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα (Murray-Gibbons and Gibbons, 2007). Τα επαγγέλματα υπηρεσιών με υψηλό επίπεδο προσωπικής επαφής με πελάτες διαφέρουν σημαντικά από άλλα είδη εργασίας, καθώς περιέχουν συναισθηματικές απαιτήσεις (με τη μορφή «συναισθηματικής απόδοσης για κέρδος») πέρα από το πεδίο των παραδοσιακών αντιλήψεων της εργασίας (Sandiford and Seymour, 2007). Στο πλαίσιο του εργασιακού άγχους, και ειδικά όταν η εργασία περιέχει στοιχεία συναισθηματικής φύσης, η εξάντληση θεωρείται σημαντικό πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα. Το Burnout, στην ουσία, είναι η γενική αντίληψη ότι η αμοιβαία σχέση εργασίας με αμοιβή είναι δυσμενώς ισορροπημένη και ότι η αναγνώριση, η υποστήριξη και η πρόοδος δεν είναι αυτό που αναμένεται (Grobler and Wörnich, 2002). Εάν δεν αντιμετωπιστεί η εξουθένωση των ατόμων, θα μπορούσε να συνεπάγεται απώλεια παραγωγικότητας ή ποιότητας στην εργασία τους, καθώς και ατομικές μειώσεις του ηθικού, της ψυχολογικής ή σωματικής υγείας. Για τον οργανισμό, τέτοια άτομα παρουσιάζουν ένα σοβαρό ζήτημα κόστους όσον αφορά την απουσία ή τον κύκλο εργασιών, τις απώλειες παραγωγικότητας ή τα έξοδα υγειονομικής περίθαλψης (Turnipseed, 1994; Gillespie *et al.*, 2001; Gill, Flaschner and Shachar, 2006).

Σύμφωνα με το άρθρο του Jan Ketil Arnulf «Money as a Motivator» στη Σχολή Διοίκησης του Πανεπιστημίου Fudan (2014), τα χρήματα θεωρούνται τα καλύτερα

κίνητρα για κάθε άτομο. Ανατρέχοντας στην ιστορική εποχή, τα χρήματα θεωρούνται εκείνα που προκάλεσαν τεράστιες διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονταν σε απάνθρωπες συνθήκες στην πρώιμη βιομηχανική επανάσταση και εκείνων που εργάζονταν σε συνθήκες δουλειάς στην ύπαιθρο. Για όσους συμμετέχουν στο σύστημα «αμειβόμενος υπάλληλος», τα χρήματα σημαίνει κάτι περισσότερο από το ίδιο, σημαίνει επίσης ελευθερία και ευημερία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλοί άνθρωποι προσπαθούν να μετακινηθούν σε βιομηχανικές περιοχές με την ελπίδα να βελτιώσουν τη ζωή και τις συνθήκες εργασίας τους. Με αυτήν την προοπτική μισθού, σήμερα πολλοί νέοι εξακολουθούν να αγωνίζονται από τις φτωχότερες έως τις καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, από τη χαμηλή έως την υψηλή εκπαίδευση, καθώς πιστεύουν ότι είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ένα ευημερούμενο μέλλον (Arnulf and Kristoffersen, 2014).

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει προωθηθεί ως τρόπος αύξησης των κινήτρων (Kaplan and Norton, 1996). Η ενδυνάμωση δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ελέγχου, αποτελεσματικότητας και αντίκτυπου. Δημιουργεί την αίσθηση της ελευθερίας στη λήψη επιλογών και στους τρόπους εργασίας, καθώς και στη συμμετοχή στην εργασία, το αίσθημα ευθύνης και την ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας με ικανοποιητικό τρόπο, και το αίσθημα της επίτευξης όταν το έργο επιτελείται εντός των προσδοκιών και με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό κίνητρο ενδυνάμωσης έχουν υψηλότερο επίπεδο κινήτρου εργασίας, το οποίο αντιστοιχεί σε καλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση της οργάνωσης (Thomas and Velthouse, 1990; Koberg *et al.*, 1999).

Το κίνητρο επίτευξης αναφέρεται ως ανάγκη για επίτευγμα (Elliot and McGregor, 1999). Είναι η ανάγκη για επιτυχία και δείχνει την επιθυμία για επίτευξη αριστείας. Το επίτευγμα μπορεί να διαφέρει ανάλογα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Για παράδειγμα, είναι η ανάγκη για απόλαυση και εκπλήρωση να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να αισθάνεται το άτομο αφοσιωμένο και ικανοποιημένο με το έργο, αλλά να είναι σε θέση να απολαμβάνει την ζωή στο έπακρο.

Η πρόοδος ως κίνητρο υποδηλώνει τις ευκαιρίες προαγωγής σε υψηλότερη θέση, έχοντας υψηλότερο μισθό και περισσότερες παροχές στην εταιρεία. Δεν έχουν όλοι οι

εργαζόμενοι το ίδιο κίνητρο προόδου, επομένως η κατανόηση των αναγκών κάθε υπάλληλου είναι επίσης ένας τρόπος παρακίνησης (Lipman, 2014). Το κίνητρο ανάπτυξης μοιάζει αρκετά με το κίνητρο προόδου, καθώς είναι ένα από τα κίνητρα που βοηθά στη διατήρηση των εργαζομένων. Ωστόσο, ο ορισμός είναι ευρύτερος και δεν αφορά μόνο την προώθηση της σταδιοδρομίας ή τους καλύτερους μισθούς και παροχές. Οι καλοί υπάλληλοι είναι ενθουσιώδεις, πρόθυμοι, αποφασισμένοι και πάνω απ' όλα φιλόδοξοι. Αναζητούν πάντα καλύτερες ευκαιρίες να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις, να μάθουν νέες δεξιότητες, να διευρύνουν το δίκτυό τους και να αμφισβητηθούν με διαφορετικές θέσεις. Η παροχή και η τόνωση του κινήτρου ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ουσιαστική μέθοδος αύξησης του επιπέδου κινήτρου (Lipman, 2014). Η ίδια η εργασία συμβάλλει επίσης στο κίνητρο των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει τη διαμόρφωση ισχυρών εργασιακών πολιτισμών, την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας, και ιδίως την αποφυγή ανθυγιεινών, άνισων και ανίσχυρων εργασιακών περιβαλλόντων (Landrum, 2015).

Τέλος, όποια και αν είναι η δουλειά και ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας, είναι πολύ σημαντικό για έναν υπάλληλο να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του. Εάν ένας υπάλληλος ξοδεύει πολύ χρόνο δουλεύοντας σε μια εργασία, ή είναι απλώς πρόθυμος να βοηθήσει τους άλλους συναδέλφους, θα πρέπει να επικροτείται. Εάν αναγνωριστούν οι προσπάθειες ενός εργαζομένου, θα νιώσει επίτευγμα και ολοκλήρωση και θα συνεχίσει να υπερέχει στη δουλειά. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η αναγνώριση ως κίνητρο μπορεί να διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων, καθώς μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας αφού αναγνωριστεί. (Heathfield, 2019)

Στην παρούσα μελέτη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένοι περιορισμοί που άπτονται κυρίως του τρόπου διεξαγωγής της μελέτης καθώς η Ελλάδα και δη η Λάρισα την περίοδο της μελέτης τελούσε σε υποχρεωτική καταστολή της λειτουργίας των ξενοδοχείων και λοιπών μονάδων φιλοξενίας λόγω των υγειονομικών πρωτοκόλλων. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων καθώς η τουριστική βιομηχανία επλήγη ιδιαίτερα την συγκεκριμένη περίοδο και οι απαντήσεις των ερωτώμενων μπορεί να μην είναι πλήρως αξιόπιστες. Συνίσταται ως εκ τούτου η εκ νέου διερεύνηση μετά το πέρας της πανδημικής κρίσης και για την εξαγωγή ασφαλέστερων αποτελεσμάτων η σύγκριση αυτών με σκοπό την

κατάδειξη της σημαντικότητας της μελέτης και ει δυνατόν η ένταξη του συνόλου της τουριστικής βιομηχανίας της Ελλάδας και όχι μόνο της περιοχής της Λάρισας.

Κεφάλαιο 9^ο

Συμπεράσματα

Μερικοί ερευνητές προτείνουν ότι πολλοί από τους όρους που σχετίζονται με την ευεξία είναι συνώνυμοι, ενώ άλλοι σημειώνουν ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές βάσει των οποίων οι διαστάσεις είναι ανεξάρτητες και συμβάλλουν περισσότερο στην ευημερία. Ο όρος «θετική ψυχική υγεία» εφιστά την προσοχή στα ψυχολογικά στοιχεία που περιλαμβάνουν την ευημερία από την οπτική γωνία των ατόμων που ενδιαφέρονται κυρίως για τον τομέα της ψυχικής υγείας. Από αυτή την άποψη, η θετική ψυχική υγεία είναι ένας πόρος, που περιλαμβάνει γενικά ψυχολογικά στοιχεία και δεξιότητες απαραίτητες για την ευημερία. Όμως, το τελευταίο αποκλείει γενικά το φυσικό συστατικό της ευημερίας. Η «ηδονική» ευημερία επικεντρώνεται στη συνιστώσα «αίσθηση» της ευημερίας (π.χ. ευτυχία) σε αντίθεση με την ευδαιμονική ευεξία που εστιάζει στην «σκέψη» συνιστώσα της ευημερίας (π.χ., εκπλήρωση). Άτομα με υψηλά επίπεδα θετικών συναισθημάτων και εκείνοι που λειτουργούν καλά ψυχολογικά και κοινωνικά περιγράφονται από ορισμένους ότι έχουν πλήρη ψυχική υγεία ή ως «άνθηση». Συνοπτικά, η θετική ψυχική υγεία, η ευημερία και η άνθηση αναφέρονται στην παρουσία υψηλών επιπέδων θετικής λειτουργίας - κυρίως στον τομέα της ψυχικής υγείας (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής υγείας). Ωστόσο, με την ευρύτερη έννοια, η ευημερία περιλαμβάνει σωματικούς, διανοητικούς και κοινωνικούς τομείς (Kahneman and Deaton, 2010).

Οι χώροι εργασίας μπορούν να διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση της θετικής ψυχικής υγείας. Μπορούν να δώσουν στους ανθρώπους την ευκαιρία να αισθάνονται παραγωγικοί και να συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, μπορεί επίσης να καταστούν ως ένα αγχωτικό περιβάλλον που συμβάλλει στην αύξηση προβλημάτων ψυχικής υγείας και ασθενειών. Κανένας χώρος εργασίας δεν είναι απαλλαγμένος από αυτούς τους κινδύνους και δεν δύναται να περιοριστεί μόνο σε φυσικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας (*Workplace | Mental Health Commission of Canada*, no date).

Η διαχείριση του στρες καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός καθώς αυξάνεται ο φόρτος εργασίας (Morris and Raabe, 2002). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) εκτιμά ότι θα σημειωθεί σταδιακή αύξηση του αριθμού των ατόμων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας (Kalia, 2002), και δη κατά την περίοδο της πανδημίας και της τηλεργασίας που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τον τελευταίο χρόνο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πόροι ψυχικής υγείας που χρηματοδοτούνται από την εκάστοτε κυβέρνηση συρρικνώνονται, αναμένεται ότι ορισμένες από τις ευθύνες για την παροχή υπηρεσιών ψυχικής υγείας θα μεταβιβαστούν στον εργοδότη (Arthur, 2000). Επιπλέον, αναμένεται ότι η πρόσληψη περισσότερων ατόμων με προβλήματα ψυχικής υγείας λόγω της νομοθεσίας και των πολιτικών ίσων ευκαιριών θα προσθέσει επιπλέον πίεση στους εργοδότες να παρέχουν πόρους ψυχικής υγείας σε όλους τους υπαλλήλους τους που χρειάζονται τέτοιες ζωτικές υπηρεσίες (McDaid, Curran and Knapp, 2005).

Οι τρέχουσες τάσεις δείχνουν έμφαση στην ευθύνη του εργοδότη να παρέχει υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες ψυχικής υγείας των εργαζομένων τους (Arthur, 2000). Αυτό αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι διεθνείς οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας διατυπώνουν συστάσεις σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λάβουν οι εργοδότες για την αντιμετώπιση του στρες στο χώρο εργασίας και την προώθηση της υγείας των εργαζομένων (McDaid, Curran and Knapp, 2005).

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τα συναισθήματα των εργαζομένων, έχει σημαντικές συνέπειες στη ζωή τους. Η γενική μέριμνα για τη διοίκηση είναι ποιο θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα, εάν ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος και πώς αυτό θα έχει αντίκτυπο στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που δεν εμφανίζονται για εργασία όταν είναι προγραμματισμένοι μπορεί να είναι ένα μείζον πρόβλημα για τους οργανισμούς. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημειωθεί ως ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το κίνητρο ενός εργαζομένου να παρευρεθεί στην εργασία (Robbins, 2016).

Οι εργαζόμενοι είναι πράγματι ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο στην ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Το κίνητρο των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Δείχνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την ύπαρξη αμοιβαίας

σύνδεσης μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας και την εξουσιοδότηση για την εργασία στην οποία εργάζονται. Η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων δείχνει υψηλότερο επίπεδο κινήτρου και ικανοποίησης των εργαζομένων. Η επιβάρυνση και η ελευθερία λήψης επιλογών και αποφάσεων σχετικά με τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους είναι μερικοί τρόποι για την αύξηση του επιπέδου κινήτρου. Επιπλέον, η ύπαρξη επαναλαμβανόμενων καθηκόντων κάθε μέρα είναι ένας λόγος για πλήξη και έλλειψη ενθουσιασμού. Συνεπώς, συνιστάται στις εταιρείες να εφαρμόζουν εναλλαγή θέσεων εργασίας προκειμένου να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση των εργαζομένων με την εργασία. Απαιτούνται επαρκή προγράμματα κατάρτισης και συστήματα ανατροφοδότησης όχι μόνο για να παρέχονται στους υπαλλήλους επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες για να κάνουν τη δουλειά, αλλά και για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, των τεχνικών προεκτάσεων και της ποιότητας. Η σωστή αναγνώριση της καλής δουλειάς και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη προωθούνται επίσης ως μια αποτελεσματική μέθοδος για την ικανοποίηση των κινήτρων. Τέλος, η χρήση κατάλληλου στυλ διαχείρισης και αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι επίσης τα στοιχεία που συμβάλλουν στο υψηλότερο επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, το κίνητρο των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Ωστόσο, ένας συνδυασμός τόσο φυσικού κινήτρου όσο και πνευματικής διέγερσης είναι ο πιο ισχυρός τρόπος για να αυξηθεί το επίπεδο κινήτρου.

Συνολικά, αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι αυτά τα άτομα μπορούν να επωφεληθούν ιδιαίτερα από την εκπαίδευση σε (ενεργές) στρατηγικές αντιμετώπισης και τη διαχείριση του άγχους. Έχοντας μια προτίμηση για μια στρατηγική αντιμετώπισης που επιτρέπει τη διαχείριση των συμπτωμάτων αποδείχθηκε ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της υγείας λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις μεταβλητές εξάντλησης όσο και τις εμπλοκές. Οι εργαζόμενοι στον κλάδο των υπηρεσιών συχνά ενθαρρύνονται να καταστέλλουν τα αληθινά τους συναισθήματα και να αποσπαστούν από κακοποίηση και κακομεταχείριση (Frenkel *et al.*, 1998). Σε ένα επάγγελμα όπου η εξυπηρέτηση και η διαπροσωπική αλληλεπίδραση αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των απαιτήσεων εργασίας, τα άτομα πρέπει να κατανοήσουν γεγονότα που δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα, και ιδιαίτερα πώς να διαχειριστούν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσουν αυτά τα συναισθήματα (Grandey, Tam and Brauburger, 2002).

Έτσι, η εστίαση στις αρνητικές αντιδράσεις (συμπτώματα) που δημιουργούνται από ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να δράσει για να βλάψει την ευημερία των ατόμων και τελικά να συμβάλει στην κακή παροχή υπηρεσιών. Έτσι, προτείνεται εδώ ότι η διαχείριση των αντιδράσεών σας στον κλάδο των υπηρεσιών θα μπορούσε να είναι μια επιτυχημένη στρατηγική αντιμετώπισης στη διατήρηση της δέσμευσης και στην αποφυγή της εξάντλησης στην εργασία. Προηγούμενη έρευνα (Botha and Pienaar, 2006) έχει δείξει τον διαφορετικό ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει η ατομική αντίληψη του ελέγχου, όπως φαίνεται από τον εσωτερικό ή εξωτερικό έλεγχο των ατόμων, στη μετάφραση του εργασιακού άγχους στα συναφή αρνητικά αποτελέσματα, (Murray-Gibbons and Gibbons, 2007). Ειδικά οι τεχνικές διαχείρισης άγχους που εστιάζονται στην αντιμετώπιση συμπτωμάτων, όπως η χαλάρωση, η οπτικοποίηση ή ο διαλογισμός θα μπορούσαν να είναι ευεργετικές.

Βιβλιογραφικές πηγές

- Airey, D. and Tribe, J. (2006) *An international handbook of tourism education, An International Handbook of Tourism Education*. doi: 10.4324/9780080458687.
- Allan, M. (2019) ‘The relationship between work motivations, job autonomy, emotional burnout and job satisfaction among women working in tourism in Jordan’, *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10(2), pp. 328–339. doi: 10.14505/jemt.v10.2(34).06.
- Andoh, S. S. *et al.* (2020) ‘The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intentions’, *International Journal of Risk and Contingency Management*, 10(1), pp. 20–35. doi: 10.4018/ijrcm.2021010103.
- Anghel, B., De la Rica, S. and Lacuesta, A. (2014) ‘The impact of the great recession on employment polarization in Spain’, *SERIEs*, 5(2–3), pp. 143–171. doi: 10.1007/s13209-014-0105-y.
- Arnulf, J. K. and Kristoffersen, H. (2014) ‘Rules, Language and Identity: In Cross-National Companies by Evoking Authority May Not Work as Intended.’, *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(1), pp. 111–130. Available at: <http://brage.bibsys.no/bi> (Accessed: 27 April 2021).
- Arthur, A. R. (2000) ‘Employee assistance programmes: The emperor’s new clothes of stress management?’, *British Journal of Guidance and Counselling*, 28(4), pp. 549–559. doi: 10.1080/03069880020004749.
- Arthur, A. R. (2005) ‘When stress is mental illness: A study of anxiety and depression in employees who use occupational stress counselling schemes’, *Stress and Health*, 21(4), pp. 273–280. doi: 10.1002/smi.1069.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993) ‘Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity’, *Academy of Management Review*, 18(1), pp. 88–115. doi: 10.5465/amr.1993.3997508.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. and Euwema, M. C. (2006) ‘Crossover of burnout and engagement in work teams’, *Work and Occupations*, 33(4), pp. 464–489. doi: 10.1177/0730888406291310.

- Barrick, M. R., Mount, M. K. and Li, N. (2013) 'The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics', *Academy of Management Review*, 38(1), pp. 132–153. doi: 10.5465/amr.2010.0479.
- Baum, T. (2015) 'Human resources in tourism: Still waiting for change? - A 2015 reprise', *Tourism Management*, 50, pp. 204–212. doi: 10.1016/j.tourman.2015.02.001.
- Beddoe, C. (2004) 'Labour standards, social responsibility and tourism', *Campaigning for Ethical and Fairly Traded Tourism*. Available at: www.tourismconcern.org.uk (Accessed: 27 April 2021).
- Beemsterboer, W. *et al.* (2009) 'A literature review on sick leave determinants (1984–2004)', *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, pp. 169–179. doi: 10.2478/v10001-009-0013-8.
- Boltanski, L. and Chiapello, E. (2005) 'The new spirit of capitalism', *International Journal of Politics, Culture and Society*. Springer, pp. 161–188. doi: 10.1007/s10767-006-9006-9.
- Bond, F. W. (2004) 'Getting the balance right: The need for a comprehensive approach to occupational health', *Work and Stress*. Taylor & Francis, pp. 146–148. doi: 10.1080/02678370412331291461.
- Botha, C. and Pienaar, J. (2006) 'South African correctional official occupational stress: The role of psychological strengths', *Journal of Criminal Justice*, 34(1), pp. 73–84. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2005.11.008.
- Bothma, L. J. and Thomas, K. (2001) 'The enforcement of the BCEA and waiters: Will they gain or lose?', *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(2), pp. 263–273. doi: 10.4102/sajems.v4i2.2641.
- Budd, J. W. (2005) 'Employment with a human face: The author responds', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), pp. 191–199. doi: 10.1007/s10672-005-6941-y.
- Budd, J. W. and Bhava, D. (2008) 'Values, ideologies, and frames of reference in industrial relations', in *The SAGE Handbook of Industrial Relations*, pp. 92–

112. doi: 10.4135/9781849200431.n5.

Burton, W. N. *et al.* (2008) 'The association of worker productivity and mental health: A review of the literature', *International Journal of Workplace Health Management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 78–94. doi: 10.1108/17538350810893883.

Callaghan, G. and Thompson, P. (2002) "'We recruit attitude": The selection and shaping of routine call centre labour', *Journal of Management Studies*, 39(2), pp. 233–254. doi: 10.1111/1467-6486.00290.

Callan, V. J. (1993) 'Individual and organizational strategies for coping with organizational change', *Work and Stress*, 7(1), pp. 63–75. doi: 10.1080/02678379308257050.

Carver, C. S., Scheier, M. F. and Weintraub, K. J. (1989) 'Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach', *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), pp. 267–283. doi: 10.1037/0022-3514.56.2.267.

Champoux, J. E. (Joseph E. (2000) *Organizational behavior : essential tenets for a new millennium*. Available at: https://books.google.li/books?id=N5nYOEghHnQC&hl=de&source=gbs_citations_module_r&cad=6&fbclid=IwAR009M_032mKAey4iK9vo4sOBTIBd0JI2nmUmg8Wus1ISVIk-44oreAMcZE (Accessed: 26 April 2021).

Congress Decisions 2000 (2000) *Trades Union Congress*. Available at: https://www.tuc.org.uk/research-analysis/reports/congress-decisions-2000?fbclid=IwAR3b4LOIpTnjFLMH__9RzDCLDMT7GXh8sIMd3EEed85PGvN3inBz6QCcHfj8 (Accessed: 13 March 2021).

Cooper, C. L. and Cartwright, S. (1997) 'An intervention strategy for workplace stress', in *Journal of Psychosomatic Research*. Elsevier, pp. 7–16. doi: 10.1016/S0022-3999(96)00392-3.

Cox, T. *et al.* (2004) 'Work, employment and mental health in Europe', *Work and Stress*. Taylor & Francis, pp. 179–185. doi: 10.1080/02678370412331272651.

Darr, W. and Johns, G. (2008) 'Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis', *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), pp. 293–318.

doi: 10.1037/a0012639.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. and Ryan, R. M. (2017) 'Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Annual Reviews Inc., pp. 19–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

Deery, S., Walsh, J. and Zatzick, C. D. (2014) 'A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), pp. 352–369. doi: 10.1111/joop.12051.

Van Dick, R. and Wagner, U. (2001) 'Stress and strain in teaching: A structural equation approach', *British Journal of Educational Psychology*, 71(2), pp. 243–259. doi: 10.1348/000709901158505.

Disability and labour market integration - Publications Office of the EU (no date). Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5e1707ee-ec38-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en?fbclid=IwAR3gPwOPjptOG_Ou7CBDUPLg4ibbzNkVHDxFBNRy-N79u1_ZY4t1sib3oKk (Accessed: 14 March 2021).

Douglas, N. and Wykowski, T. (2017) *Rethinking management: Confronting the roots and consequences of current theory and practice*, *Rethinking Management: Confronting the Roots and Consequences of Current Theory and Practice*. Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-41902-2.

Duijts, S. F. A. *et al.* (2007) 'A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence', *Journal of Clinical Epidemiology*. Elsevier, pp. 1105–1115. doi: 10.1016/j.jclinepi.2007.04.008.

Eketu, C. A. *et al.* (2021) 'Effects of Organizational Structure on Employee Resilience', *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3734150.

Elliot, A. J. and McGregor, H. A. (1999) 'Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation', *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), pp. 628–644. doi: 10.1037/0022-3514.76.4.628.

England, P. H. (2016) 'Interventions to prevent burnout in high risk individuals: evidence review About Public Health England', p. 30. Available at:

https://www.gov.uk/government/publications/interventions-to-prevent-burnout-in-high-risk-individuals-evidence-review?fbclid=IwAR3Xs92isZ_mdLBSM_HOVsu89bTAtm5GMk-_yCSHikduJYLuJdHMvoKMdfk (Accessed: 14 March 2021).

Enns, J. *et al.* (2016) ‘Mapping interventions that promote mental health in the general population: A scoping review of reviews’, *Preventive Medicine*. Academic Press Inc., pp. 70–80. doi: 10.1016/j.ypmed.2016.02.022.

Equality, C. on women’s rights and gender (2016) ‘Draft report on promoting gender equality in mental health and clinical research’, 2016/2096 (INI). Available at: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0380_EN.html?redirect&fbclid=IwAR0bmtJ8Ak1WA52Rn9Se6QYRy2jXtrpRI3-sE71MaBT-BMu8QWbh4HHwqOU (Accessed: 14 March 2021).

ESRC (2013) *Mental health and social relationships - Economic and Social Research Council*. Available at: <https://esrc.ukri.org/news-events-and-publications/evidence-briefings/mental-health-and-social-relationships/> (Accessed: 12 March 2021).

Faber, M. (2009) ‘The Biology of Human Starvation by Ancel Keys, Joseph Brožek, Austin Henschel, Olaf Michelsen and Henry Longstreet Taylor, with the assistance of Ernest Simonson, Angie Sturgeon Skinner and Samuel M. Wells’, *Acta Medica Scandinavica*, 140(6), pp. 471–471. doi: 10.1111/j.0954-6820.1951.tb10191.x.

Frenkel, S. J. *et al.* (1998) ‘Beyond bureaucracy? Work organization in call centres’, *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), pp. 957–979. doi: 10.1080/095851998340694.

Frijters, P., Johnston, D. W. and Shields, M. A. (2014) ‘The effect of mental health on employment: Evidence from Australian panel data’, *Health Economics (United Kingdom)*, 23(9), pp. 1058–1071. doi: 10.1002/hec.3083.

Frisch, M. B. *et al.* (1992) ‘Clinical Validation of the Quality of Life Inventory: A Measure of Life Satisfaction for Use in Treatment Planning and Outcome Assessment’, *Psychological Assessment*, 4(1), pp. 92–101. doi: 10.1037/1040-3590.4.1.92.

- Fritsch, M. ;, Kritikos, A. S. and Pijnenburg, K. (2017) *A Service of zbw Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft Leibniz Information Centre for Economics, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung*. Available at: www.econstor.eu (Accessed: 14 March 2021).
- Geng, Z. *et al.* (2014) ‘The effects of emotional labor on frontline employee creativity’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), pp. 1046–1064. doi: 10.1108/IJCHM-12-2012-0244.
- Georgiannis, E., Kerckhofs, P. and Vargas, O. (2012) ‘Employment and industrial relations in the Hotels and Restaurants sector’, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, (April), pp. 1–49. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/employment-and-industrial-relations-in-the-hotels-and-restaurants-sector-2?fbclid=IwAR3gl2_0KQIA6PBuUzyPxpZ4cMkk7HOWHv1KesiT5uvNsJ_wQ3RaGFh38I (Accessed: 15 March 2021).
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. and Shachar, M. (2006) ‘Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), pp. 469–481. doi: 10.1108/09596110610681511.
- Gillespie, N. A. *et al.* (2001) ‘Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress’, *Work and Stress*, 15(1), pp. 53–72. doi: 10.1080/026783701117944.
- Gleeson, B. (2016) *The Best Ways To Motivate Employees And Get Results*, Nov 30, 2016, 5:31pm. Available at: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/11/30/the-best-ways-to-motivate-employees-and-get-results/?fbclid=IwAR1dkc-PVpRpALuKH1tv3BLdiV9IuBSIePNGmJvkPjz1GEnXTi5I9p0doC4#6eb685273035> (Accessed: 27 April 2021).
- Gómez de la Torre del Arco, M. and M, López López, M. T. (2013) ‘Revista de estudios regionales’, *Revista de estudios regionales*, pp. 51–75. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75522233003> (Accessed: 15 March 2021).

- Gosselin, E., Lemyre, L. and Corneil, W. (2013) ‘Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena’, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), pp. 75–86. doi: 10.1037/a0030932.
- Grandey, A. A., Tam, A. P. and Brauburger, A. L. (2002) ‘Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers’, *Motivation and Emotion*, 26(1), pp. 31–55. doi: 10.1023/A:1015142124306.
- Greenberg, J. (2010) ‘Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace.’, in *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. American Psychological Association, pp. 271–327. doi: 10.1037/12171-008.
- Greenberg, P. E. *et al.* (2003) ‘The economic burden of depression in the United States: How did it change between 1990 and 2000?’, *Journal of Clinical Psychiatry*, 64(12), pp. 1465–1475. doi: 10.4088/JCP.v64n1211.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2010) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Available at: https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001263452?fbclid=IwAR0kIcdl6gZDjYPyexdhBFDtUQgPB79BKx7YLVYRLVPSIYpAqF8_NVk8eWc (Accessed: 24 April 2021).
- Grobler, P. and Wörnich, S. (2002) ‘Managing human resources in south africa: A guide for internationals’, *Journal of Transnational Management Development*, 7(4), pp. 5–25. doi: 10.1300/J130v07n04_02.
- Grose, F. W. and Mayo, E. (1947) ‘The Social Problems of an Industrial Civilization’, *The American Catholic Sociological Review*, 8(2), p. 152. doi: 10.2307/3707563.
- Hall, D. T. and Nougaim, K. E. (1968) ‘An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting’, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), pp. 12–35. doi: 10.1016/0030-5073(68)90024-X.
- Hannabuss, S. (1997) ‘Counselling approaches and the workplace’, *Library Management*, 18(8), pp. 373–379. doi: 10.1108/01435129710183726.
- Harnois, G. and Gabriel, P. (2000) *Mental Health Policy and Service Development*,

- Nations for Mental Health*. Available at: https://www.who.int/mental_health/media/en/712.pdf (Accessed: 14 March 2021).
- Harrison, D. A. and Martocchio, J. J. (1998) ‘Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes’, *Journal of Management*. Elsevier BV, pp. 305–350. doi: 10.1177/014920639802400303.
- Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2013) ‘Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance’, *Business Ethics Quarterly*, 23(1), pp. 97–124. doi: 10.5840/beq20132314.
- Haya, C. C. (2014) *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*, *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. doi: 10.18111/9789284416158.
- Heale, R. and Twycross, A. (2015) ‘Validity and reliability in quantitative studies’, *Evidence-Based Nursing*. BMJ Publishing Group, pp. 66–67. doi: 10.1136/eb-2015-102129.
- Health, C. for mental (2010) ‘The economic and social costs of mental health problems in 2009 / 10’, *Health (San Francisco)*. Available at: https://www.centreformentalhealth.org.uk/publications/economic-and-social-costs-mental-health-problems-200910?fbclid=IwAR3gPwOPjptOG_Ou7CBDUPLg4ibbzNkVHDxFBNRy-N79u1_ZY4t1sib3oKk (Accessed: 14 March 2021).
- Health, M., The, I. N. and Europe, I. N. (2020) ‘EU COMPASS FOR ACTION ON MENTAL HEALTH AND WELL-BEING MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE’.
- Heathfield, S. M. (2019) *What People Want From Work for Personal Motivation*. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051> (Accessed: 27 April 2021).
- Heery, E. (2016) *Framing Work, Framing Work*. Oxford University Press. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199569465.001.0001.
- Herzberg, F. (no date) *Work and the nature of man*. - *PsycNET*. Available at:

<https://psycnet.apa.org/record/1966-35012-000?fbclid=IwAR0wWE-KPegl5pbN0XPxHYyYoQwsjgiGkCotcMx3AFxOnHLH0WyI3TnvjLg>
(Accessed: 16 March 2021).

Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart by Arlie Russell Hochschild - Paperback - University of California Press*. Available at: <https://www.ucpress.edu/book/9780520272941/the-managed-heart?fbclid=IwAR35c1ecJ4xBCdN7XKW2SULRsYcxZrIMLFQ47W00dqG67qo8ZR1pwwi8vlo> (Accessed: 27 April 2021).

Hochschild, A. R. (2012) *The managed heart: Commercialization of human feeling*. [Updated e, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. [Updated e. Berkeley, Calif.: University of California Press,. doi: 10.5465/amr.1985.4278667.

Hock, R. R. (1988) 'Professional Burnout among Public School Teachers', *Public Personnel Management*, 17(2), pp. 167–189. doi: 10.1177/009102608801700207.

Hodson, R. (2001) *Dignity at Work, Dignity at Work*. Cambridge University Press. doi: 10.1017/cbo9780511499333.

Hofmann, S. G. and Hinton, D. E. (2014) 'Cross-cultural aspects of anxiety disorders', *Current Psychiatry Reports*. Current Medicine Group LLC 1, pp. 1–5. doi: 10.1007/s11920-014-0450-3.

Holland, K., George, J. M. and Jones, G. R. (no date) *Instructor's Manual Understanding and Managing Organizational Behavior Fifth Edition*.

Jansen, M. A. (1986) 'Emotional Disorders and the Labour Force: Prevalence, Costs, Prevention and Rehabilitation', *International Labour Review*, 125(5), p. 605. Available at: http://search.proquest.com/docview/224015937?accountid=10297%5Cnhttp://sfx.cranfield.ac.uk/cranfield?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Emotional+Disorders+and+the+Labour+Force:+Preval
(Accessed: 14 March 2021).

- Johns, G. *et al.* (1997) 'Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12(2), pp. 115–173. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879102000301> (Accessed: 14 March 2021).
- Johns, G. (2010) 'Presenteeism in the workplace: A review and research agenda', *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), pp. 519–542. doi: 10.1002/job.630.
- Johns, G. (2012) 'Absenteeism and Mental Health', in *Handbook of Mental Health in the Workplace*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., pp. 437–456. doi: 10.4135/9781452229386.n22.
- Judge, T. A. and Locke, E. A. (1993) 'Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 78(3), pp. 475–490. doi: 10.1037/0021-9010.78.3.475.
- Kahneman, D. and Deaton, A. (2010) 'High income improves evaluation of life but not emotional well-being', *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(38), pp. 16489–16493. doi: 10.1073/pnas.1011492107.
- Kalia, M. (2002) 'Assessing the economic impact of stress - The modern day hidden epidemic', *Metabolism: Clinical and Experimental*, pp. 49–53. doi: 10.1053/meta.2002.33193.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) 'strategic learning & the balanced scorecard', *Strategy & Leadership*. MCB UP Ltd, pp. 18–24. doi: 10.1108/eb054566.
- Kaufman, B. E. (2010) 'The theoretical foundation of industrial relations and its implications', *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), pp. 74–108. doi: 10.1177/001979391006400104.
- Kawakami, N. and Haratani, T. (1999) 'Epidemiology of job stress and health in Japan: Review of current evidence and future direction', *Industrial Health*, pp. 174–186. doi: 10.2486/indhealth.37.174.

- Kelly, J. (2012) *Rethinking industrial relations: Mobilisation, collectivism and long waves*, *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*. doi: 10.4324/9780203213940.
- Kenrick, D. T. *et al.* (2010) ‘Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations’, *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), pp. 292–314. doi: 10.1177/1745691610369469.
- Kessler, R. C. *et al.* (2008) ‘Individual and societal effects of mental disorders on earnings in the United States: Results from the National Comorbidity Survey Replication’, *American Journal of Psychiatry*, 165(6), pp. 703–711. doi: 10.1176/appi.ajp.2008.08010126.
- Kessler, R. C. and Frank, R. G. (1997) ‘The impact of psychiatric disorders on work loss days’, *Psychological Medicine*, 27(4), pp. 861–873. doi: 10.1017/S0033291797004807.
- Keyes, C. L. M. (2005) ‘Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health’, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), pp. 539–548. doi: 10.1037/0022-006X.73.3.539.
- Kilfedder, C. J., Power, K. G. and Wells, T. J. (2001) ‘Burnout in psychiatric nursing’, *Journal of Advanced Nursing*, 34(3), pp. 383–396. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01769.x.
- Kim, S. A. *et al.* (2014) ‘Effectiveness of a Comprehensive Stress Management Program to Reduce Work-Related Stress in a Medium-Sized Enterprise’, *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26(1), p. 4. doi: 10.1186/2052-4374-26-4.
- Kirchler, E., Fehr, E. and Evans, R. (1996) ‘Social exchange in the labor market: Reciprocity and trust versus egoistic money maximization’, *Journal of Economic Psychology*, 17(3), pp. 313–341. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/joepsy/v17y1996i3p313-341.html> (Accessed: 16 March 2021).
- Koberg, C. S. *et al.* (1999) ‘Antecedents and Outcomes of Empowerment empirical: Evidence from the health care industry’, *Group and Organization*

- Management*, 24(1), pp. 71–91. doi: 10.1177/1059601199241005.
- Kotliarov, I. (2008) ‘Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Maslow and Herzberg’, *Fractal: Revista de Psicologia*, 20(2), pp. 341–346. doi: 10.1590/s1984-02922008000200002.
- Krone, C., Tabacchi, M. and Farber, B. (1989) ‘Manager Burnout’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), pp. 58–63. doi: 10.1177/001088048903000317.
- Kurzban, R., Burton-Chellew, M. N. and West, S. A. (2015) ‘The evolution of altruism in humans’, *Annual Review of Psychology*, 66(1), pp. 575–599. doi: 10.1146/annurev-psych-010814-015355.
- Lambert, N. M. *et al.* (2013) ‘To Belong Is to Matter: Sense of Belonging Enhances Meaning in Life’, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(11), pp. 1418–1427. doi: 10.1177/0146167213499186.
- LaMontagne, A. D. *et al.* (2007) ‘A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005’, *International Journal of Occupational and Environmental Health*. Abel Publications Services Inc., pp. 268–280. doi: 10.1179/oeh.2007.13.3.268.
- Landrum, S. (2015) ‘What truly motivates employees’, *TalentCulture: World of work*. Available at: <https://talentculture.com/what-truly-motivates-employees/?fbclid=IwAR3K35DM3GMPWg08ISCqYaBZAKAWV3ctG56DCc2cqTcH6f7aj7a3drWPIGM> (Accessed: 27 April 2021).
- Lazear, E. P. and Oyer, P. (2012) ‘Personnel economics’, in *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press, pp. 479–519. doi: 10.2307/2525232.
- Leineweber, C. *et al.* (2011) ‘Sickness presenteeism among Swedish police officers’, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), pp. 17–22. doi: 10.1007/s10926-010-9249-1.
- Leka, S. *et al.* (2014) ‘Evaluation of policy and practice to promote mental health in the workplace in Europe’, pp. 1–181.
- LENZENWEGER, M. F. (2004) ‘Authentic Happiness: Using the New Positive

- Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment’, *American Journal of Psychiatry*, 161(5), pp. 936–937. doi: 10.1176/appi.ajp.161.5.936.
- Lerner, D. and Henke, R. M. (2008) ‘What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?’, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), pp. 401–410. doi: 10.1097/JOM.0b013e31816bae50.
- Lester, D. (2019) *Theories of Personality, Theories of Personality*. doi: 10.4324/9780429026027.
- Lewis, P. (2005) ‘Suppression or expression: An exploration of emotion management in a special care baby unit’, *Work, Employment and Society*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, pp. 565–581. doi: 10.1177/0950017005055673.
- LINDSAY, C. A., MARKS, E. and GORLOW, L. (1967) ‘THE HERZBERG THEORY: A CRITIQUE AND REFORMULATION’, *Journal of Applied Psychology*, 51(4 PART 1), pp. 330–339. doi: 10.1037/h0024868.
- Lipman, V. (2014) ‘Want Motivated Employees? Offer Ample Opportunities For Growth’, *Forbes*. Available at: https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/01/24/want-motivated-employees-offer-ample-opportunities-for-growth/?sh=2091849052c6&fbclid=IwAR38BJ_y5ej7JbEN0Ek9I2FarYUsZogkY0T9T4j06tqJHJh5z5bMSj77nmI (Accessed: 27 April 2021).
- Lovelock, K. (2019) ‘Psychosocial hazards in work environments and effective approaches for managing them’, (April). Available at: <https://worksafe.govt.nz/data-and-research/research/psychosocial-hazards-in-work-environments-and-effective-approaches-for-managing-them/>.
- Manning, A. (2003) *Monopsony in Motion* / Princeton University Press. Available at: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691123288/monopsony-in-motion?fbclid=IwAR25KqKsfpl_UveicSYaLp_S73NDgHzxzPzrZr7JqO3adFMtwu4LfjelsQ (Accessed: 17 March 2021).
- Marcotte, D. E. and Wilcox-Gök, V. (2001) ‘Estimating the employment and earnings

- costs of mental illness: Recent developments in the United States’, *Social Science and Medicine*, 53(1), pp. 21–27. doi: 10.1016/S0277-9536(00)00312-9.
- Masa’deh, R. (2016) ‘The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan’, *Communications and Network*, 08(04), pp. 219–240. doi: 10.4236/cn.2016.84021.
- Maslach, C. (2018) ‘Burnout: a Multidimensional Perspective’, in *Professional Burnout*. Routledge, pp. 19–32. doi: 10.4324/9781315227979-3.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001) ‘Job burnout’, *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslow, A. H. (1943) ‘A theory of human motivation’, *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396. doi: 10.1037/h0054346.
- McDaid, D., Curran, C. and Knapp, M. (2005) ‘Promoting mental well-being in the workplace: A European policy perspective’, *International Review of Psychiatry*. Taylor & Francis, pp. 365–373. doi: 10.1080/09540260500238397.
- Mental health problems in the workplace - Harvard Health* (2010) *Harvard Mental Health Letter*. Available at: https://www.health.harvard.edu/newsletter_article/mental-health-problems-in-the-workplace (Accessed: 12 March 2021).
- Mind (2011) ‘Managing and supporting mental health at work : disclosure tools for managers’, *December Guide*, (December).
- Montano, D., Hoven, H. and Siegrist, J. (2014) ‘Effects of organisational-level interventions at work on employees’ health: A systematic review’, *BMC Public Health*, 14(1), p. 135. doi: 10.1186/1471-2458-14-135.
- Morris, N. and Raabe, B. (2002) ‘Some legal implications of CBT stress counselling in the workplace’, *British Journal of Guidance and Counselling*, 30(1), pp. 55–62. doi: 10.1080/030698880220106519.
- Mukta, U. S. *et al.* (2014) ‘A Qualitative Assessment of the Effectiveness of the

- “Incentive Package” Piloted in Shahjahanpur, Bogra under “Alive and Thrive” Program’, *OALib*, 01(07), pp. 1–15. doi: 10.4236/oalib.1100884.
- Murray-Gibbons, R. and Gibbons, C. (2007) ‘Occupational stress in the chef profession’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp. 32–42. doi: 10.1108/09596110710724143.
- Naudé, J. L. P. and Rothmann, S. (2004) ‘The validation of the Maslach Burnout Inventory – Human services survey for emergency medical technicians in Gauteng’, *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(3). doi: 10.4102/sajip.v30i3.167.
- Neff, K. D. (2011) ‘Self-compassion, self-esteem, and well-being’, *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), pp. 1–12. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00330.x.
- Neher, A. (1991) ‘Maslow’s theory of motivation: A Critique’, *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), pp. 89–112. doi: 10.1177/0022167891313010.
- Nel, P. *et al.* (2011) *Human Resources Management*. 8th editio. Oxford University Press Southern Africa. Available at: https://www.bookdepository.com/Human-Resources-Management-Paul-Poisat/9780195997613?fbclid=IwAR2dIgxreA7Z0DJHrVbTDmT7WS6kpUhmr_YWKVX-QSOKF5ZxO1QkDiZyXNw (Accessed: 24 April 2021).
- Nelson, Debra L.; Quick, J. C. (1999) *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. Edited by S.-W. C. Pub.
- Niloofer, N. A., Theodore, K. and Miriam, C. (2020) ‘Examining motivation theory in higher education among tenured and non-tenured faculty: Scholarly activity and academic rank’, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(2), pp. 77–100. doi: 10.5897/ijeaps2020.0644.
- OECD (2014) *Sick on the Job?, Focus on Health*. OECD. doi: 10.1787/9789264124523-en.
- Orth, U. and Robins, R. W. (2014) ‘The Development of Self-Esteem’, *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), pp. 381–387. doi: 10.1177/0963721414547414.

- Ott, J. S., Parkes, S. J. and Simpson, R. B. (2007) *Classic readings in organizational behavior*, -. Available at: https://www.researchgate.net/publication/275714370_Classic_readings_in_organizational_behavior (Accessed: 26 April 2021).
- Park, S. *et al.* (2016) 'Demand fluctuations, labour flexibility and productivity', *Annals of Tourism Research*, 59, pp. 93–112. doi: 10.1016/j.annals.2016.04.006.
- Parker, S. R. (1969) 'Work and the Nature of man', *Sociology*, 3(1), pp. 125–126. doi: 10.1177/003803856900300117.
- Passmore, R. (1959) 'THIRST: Physiology of the Urge to Drink and Problems of Water Lack. By A. V. Wolf. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas. 1958.', *Quarterly Journal of Experimental Physiology and Cognate Medical Sciences*, 44(2), pp. 211–211. doi: 10.1113/expphysiol.1959.sp001390.
- Phyllis, G. and Marjo-Riitta, L. (2000) *Introduction Mental health in the workplace*.
- PINCUS, J. D. (1986) 'COMMUNICATION SATISFACTION, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE', *Human Communication Research*, 12(3), pp. 395–419. doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x.
- Pizam, A. (2004) 'Are hospitality employees equipped to hide their feelings?', *International Journal of Hospitality Management*. Pergamon, pp. 315–316. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.08.001.
- Porter, M. *et al.* (2005) 'Problems and Perspectives in Management', 57(2), pp. 137–145.
- Price, H. (2001) 'Emotional labour in the classroom: A psychoanalytic perspective', *Journal of Social Work Practice*, 15(2), pp. 161–180. doi: 10.1080/02650530120090610.
- Rajgopal, T. (2010) 'Mental well-being at the workplace', *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Wolters Kluwer -- Medknow Publications, pp. 63–65. doi: 10.4103/0019-5278.75691.
- Richards, J. (1998) 'Stress at work.', *Mental health care*, 1(8), p. 278. doi: 10.26616/NIOSH PUB99101.

- Riley, M. and Szivas, E. (2009) 'Tourism employment and poverty: Revisiting the supply curve', *Tourism Economics*, 15(2), pp. 297–305. doi: 10.5367/000000009788254359.
- Robbins, S. P. (2016) *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*, *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/266413049_Organisational_Behaviour_Global_and_Southern_African_perspectives_2nd_Edition (Accessed: 26 April 2021).
- Roberts, R. L. (2005) 'THE RELATIONSHIP BETWEEN REWARDS , RECOGNITION AND MOTIVATION AT AN INSURANCE COMPANY IN THE WESTERN CAPE by ROSHAN LEVINA ROBERTS Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of MAGISTER COMMERCII in the DEPARTMENT OF INDUSTRIAL PSYC', (November), pp. 1–131. Available at: <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/217> (Accessed: 25 April 2021).
- Robinson, R. N. S. *et al.* (2019) 'Sustaining precarity: critically examining tourism and employment', *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), pp. 1008–1025. doi: 10.1080/09669582.2018.1538230.
- Roos, W. and Van Eeden, R. (2008) 'The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture', *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), pp. 54–63. doi: 10.4102/sajip.v34i1.420.
- Rowan, J. (1998) 'Maslow amended', *Journal of Humanistic Psychology*, 38(1), pp. 81–92. doi: 10.1177/00221678980381008.
- Rowe, M. M. (1997) 'Hardiness, Stress, Temperament, Coping, and Burnout in Health Professionals', *American Journal of Health Behavior*, 21(3), pp. 163–171. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1997-06266-001?fbclid=IwAR2vYgTwwax1eeD2pXIrVIWHGP5Nc9okBHKX3pQPLoEm8tDTUXX12kTKwFk> (Accessed: 27 April 2021).
- Rowland, N. J. (2016) 'Offshoring By John Urry Polity Press.', *Social Forces*, 94(4), pp. e108–e108. doi: 10.1093/sf/sou129.

- Rowley, G. and Purcell, K. (2001) “‘As cooks go, she went’”: Is labour churn inevitable?, *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), pp. 163–185. doi: 10.1016/s0278-4319(00)00050-5.
- Ruiz, G. (2006) ‘Expanded EAPs lend a hand to employers’ bottom lines’, *Workforce Management*, 85(1), pp. 46–47. Available at: https://www.workforce.com/news/expanded-eaps-lend-a-hand-to-employers-bottom-lines?fbclid=IwAR29Qc55L7nZs6n CZ9eF14RE_z3LBA5ZsW4DwlzCsgDhb bP9m-keSSa8xuw (Accessed: 12 March 2021).
- Ryff, C. D. and Keyes, C. L. M. (1995) ‘The Structure of Psychological Well-Being Revisited’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), pp. 719–727. doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719.
- Sandiford, P. and Seymour, D. (2007) ‘The concept of occupational community revisited: Analytical and managerial implications in face-to-face service occupations’, *Work, Employment and Society*, 21(2), pp. 209–226. doi: 10.1177/0950017007076627.
- Sardiwalla, N. (2003) ‘Balanced lifestyle and work-related stress among shift workers’, *Psychologica Unisa*, 29, pp. 81–88. Available at: https://journals.co.za/doi/10.10520/EJC112523?fbclid=IwAR2OWv_IdmdlX Y4KdRjdRAAVAAD1204FdZerMYVs8LzLpk9Dzrsk-FLc1xE& (Accessed: 27 April 2021).
- Schaufeli, W. B. *et al.* (2001) ‘On the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure’, *Psychology and Health*, 16(5), pp. 565–582. doi: 10.1080/08870440108405527.
- Schaufeli, W. B. *et al.* (2002) ‘Burnout and engagement in university students a cross-national study’, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), pp. 464–481. doi: 10.1177/0022022102033005003.
- Schaufeli, W. and Enzmann, D. (2020) *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. CRC Press. doi: 10.1201/9781003062745.

- Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (2000) *Organizational behavior*. Available at:
https://www.academia.edu/23478353/SCHERMERHORN_Jr_John_R_HUNT_James_G_and_OSborn_Richard_N_Organizational_Behavior?fbclid=IwAR1wSeXbFU8BZow7Gj11xE0NjWth7OgGNBsDdpwAmVNICSBvWDA3woBxNPQ (Accessed: 26 April 2021).
- Schrank, B. and Slade, M. (2007) 'Recovery in psychiatry', *Psychiatric Bulletin*. Cambridge University Press, pp. 321–325. doi: 10.1192/pb.bp.106.013425.
- Sempane, M. E., Rieger, H. S. and Roodt, G. (2002) 'Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture', *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), pp. 23–30. doi: 10.4102/sajip.v28i2.49.
- Seymour, D. (2000) 'Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work', *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), pp. 159–171. doi: 10.1016/S0278-4319(00)00009-8.
- Shaw, R. and Colimore, K. (1988) 'Humanistic psychology as ideology: An Analysis of Maslow's Contradictions', *Journal of Humanistic Psychology*, 28(3), pp. 51–74. doi: 10.1177/0022167888283004.
- Sheard, A. G. and Kakabadse, A. P. (2002) 'From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape', *Journal of Management Development*, 21(2), pp. 133–151. doi: 10.1108/02621710210417439.
- Shepherd, D. A. and Williams, T. A. (2018) 'Hitting rock bottom after job loss: Bouncing back to create a new positive work identity', *Academy of Management Review*, 43(1), pp. 28–49. doi: 10.5465/amr.2015.0102.
- Slade, M. (2010) 'Mental illness and well-being: The central importance of positive psychology and recovery approaches', *BMC Health Services Research*, 10(1), p. 26. doi: 10.1186/1472-6963-10-26.
- Stern, M. (2007) 'Freedom Is Not Enough: The Opening of the American Workplace. By Nancy MacLean (New York and Cambridge, MA.: Russell Sage Foundation and Harvard University Press, 2006. 496 pp.)', *Journal of Social History*, 41(1), pp. 208–210. doi: 10.1353/jsh.2007.0153.

- Stone, D. L. and Lukaszewski, K. M. (2008) ‘An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems’. doi: 10.1016/j.hrmmr.2008.11.003.
- Storrie, D. (2017) ‘Non-Standard Forms of Employment: Recent Trends and Future Prospects’, p. 41. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2017/non-standard-forms-of-employment-recent-trends-and-future-prospects?fbclid=IwAR1PCq2YB0Tsl1ItsdbHf8T5AZJUwSs53bUFOA2gLaCDcWITdBHi24L8GtK> (Accessed: 15 March 2021).
- Stum, D. L. (2001) ‘Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid’, *Strategy & Leadership*, 29(4), pp. 4–9. doi: 10.1108/10878570110400053.
- Sumi, K. and Sumi, A. M. (2019) ‘The Arabic Learning Motivation Questionnaire: Development of a New Japanese Measure Based on Self-Determination Theory’, *Psychology*, 10(16), pp. 2209–2223. doi: 10.4236/psych.2019.1016140.
- Taylor And Mayo Motivation Theory Management Essay* (no date). Available at: <https://www.ukessays.com/essays/management/taylor-and-mayo-motivation-theory-management-essay.php> (Accessed: 27 April 2021).
- Tella, A., Ayeni, C. O. and Popoola, S. O. (2007) ‘Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria’, *Library Philosophy and Practice*, 2007(APR.). Available at: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/118> (Accessed: 26 April 2021).
- The mental health and wellbeing strategy Workplace prevention of mental health problems GUIDELINES FOR ORGANISATIONS* (no date).
- Thomas, K. [Ed] (1999) ‘The Oxford book of work.’, *The Oxford book of work*. Available at: https://books.google.gr/books/about/The_Oxford_Book_of_Work.html?id=ZTzGAAAIAAJ&redir_esc=y&fbclid=IwAR3Q2NDulpgw7VLfrgEWZYZicd83b1RTTtag2ZGcJonUIT56H3fVe98k0v_8 (Accessed: 27 April 2021).

- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) ‘Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation’, *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666–681. doi: 10.5465/amr.1990.4310926.
- Thompson, L. D. R. (2006) ‘World health organization classification of tumours: Pathology and genetics of head and neck tumours’, *Ear, Nose and Throat Journal*. Medquest Communications LLC, p. 74. doi: 10.1177/014556130608500201.
- Tropman, J. E. and Berkeley, R. H. (2007) ‘The managed heart: Commercialization of human feeling’, *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(3), pp. 483–483. doi: 10.1002/pam.4050030365.
- Turnipseed, D. L. (1994) ‘An Analysis of the Influence of Work Environment Variables and Moderators on the Burnout Syndrome’, *Journal of Applied Social Psychology*, 24(9), pp. 782–800. doi: 10.1111/j.1559-1816.1994.tb00612.x.
- Vroom Expectancy Theory of Motivation - Paper Tyari* (no date). Available at: <https://sourceessay.com/understanding-vroom-expectancy-theory-of-motivation/> (Accessed: 27 April 2021).
- Wachter, M. (2005) ‘Theories of the Employment Relationship: Choosing between Norms and Contracts’. Available at: https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarshiphttps://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/66 (Accessed: 17 March 2021).
- Waddell, G. and Burton, A. K. (2006) ‘Is work good for your health and wellbeing?’, *Occupational Health Review*, pp. 30–31. doi: 10.1093/occmed/kql174.
- Wen, B. *et al.* (2020) ‘Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate’, *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00036.
- White, R. K. *et al.* (1996) ‘New developments in employee assistance programs’, *Psychiatric Services*, 47(4), pp. 387–391. doi: 10.1176/ps.47.4.387.
- Wilkinson, A. *et al.* (2014) ‘New Actors in Employment Relations’, in *The Oxford Handbook of Employment Relations*. Oxford University Press. doi:

10.1093/oxfordhb/9780199695096.013.030.

Williams, C. (2003) 'Sky service: The demands of emotional labour in the airline industry', *Gender, Work and Organization*, 10(5), pp. 513–550. doi: 10.1111/1468-0432.00210.

Workplace | Mental Health Commission of Canada (no date). Available at: <https://www.mentalhealthcommission.ca/English/what-we-do/workplace> (Accessed: 11 March 2021).

World Health Organization (2004) 'Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice: Summary Report. Geneva, World Health Organization. Retrieved',
Http://Www.Who.Int/Mental_Health/Evidence/En/Promoting_Mhh.Pdf, p. 68.
Available at:
http://www.who.int/mental_health/evidence/en/promoting_mhh.pdf
(Accessed: 12 March 2021).

Zhang, Y. (2021) 'Research on Motivation Theory and Enlightenment to Teaching', *Open Journal of Social Sciences*, 09(02), pp. 476–483. doi: 10.4236/jss.2021.92031.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1. – Ενημερωτικό σημείωμα

Ενημερωτικό σημείωμα για τους συμμετέχοντες

Στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου μελέτης με θέμα: «Μορφές ψυχικής επιβάρυνσης στον εργασιακό περιβάλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Η περίπτωση των ξενοδοχείων της Λάρισα», θα πραγματοποιηθεί η συμπλήρωση σχετικής θεματολογίας ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία, που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση της μεταπτυχιακής μου μελέτης. Θα τηρηθεί αυστηρώς η εχεμύθεια των προσώπων, ενώ επίσης υπάρχει η δυνατότητα απόσυρσης των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων, σε περίπτωση που επιθυμούν σχετικώς.

Όπως είναι κατανοητό, η συμβολή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εκπόνηση της μελέτης και ως εκ τούτου σας ευχαριστώ ιδιαίτερα για τη συμμετοχή σας.

Βασιλική Δαλαμάγκα

Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο

Α μέρος: Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Φύλο: | Αντρας
Γυναίκα
Δεν επιθυμώ να απαντήσω |
| 2. Ηλικία: | < 35
36-45
46-55
> 56 |
| 3. Μορφωτικό επίπεδο | Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο)
Πανεπιστημιακή – Τεχνολογική εκπαίδευση
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών
Άλλο (προσδιορίστε)
0-5
6-10
11-15
16-20
21 + |
| 4. Έτη προϋπηρεσίας | Υποδοχή – Reception
Οροφοκομία – Housekeeping
Εστιατόρια – Bar
Διοικητικές υπηρεσίες
Εξυπηρέτηση πελατών
Άλλο (προσδιορίστε) |
| 5. Τομέας εργασίας | <499€
500-700€
701-1000€
1001-1500€
>1501€
Άλλο (προσδιορίστε) |
| 6. Μισθολογική κλίμακα | |

Β μέρος: Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο η επικοινωνία παρακινεί και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ανταποκριθούν στους στόχους της επιχείρησης που εργάζεστε.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.					
Οι άνθρωποι της επιχείρησης έχουν καλή ικανότητα επικοινωνίας					
Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης προάγουν την ταύτισή μου με την επιχείρηση και την αίσθηση ότι αποτελώ ένα ζωτικό μέρος της					
Το επίπεδο της επικοινωνίας στην επιχείρηση θεωρώ ότι είναι το βέλτιστο.					

Γ μέρος: Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊστάμενους

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε θέματα της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας με τους προϊστάμενους της επιχείρησης.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.					
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή					
Ο προϊστάμενος μου παρέχει καθοδήγηση σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία.					
Λαμβάνω τις απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου.					
Λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζομαι.					
Οι γραπτές οδηγίες και εκθέσεις είναι σαφείς και συνοπτικές.					
Ο προϊστάμενος επιδιώκει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους όλων των εργασιακών βαθμίδων (επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω).					
Η διοργάνωση σεμιναρίων από την κεντρική διοίκηση για ενημέρωση είναι τακτική.					
Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.					

Δ μέρος: Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο η οριζόντια και άτυπη επικοινωνία είναι ακριβής και ανεμπόδιστη στην επιχείρηση.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα στην εργασία μου που αντιμετωπίστηκαν.					
Οι τυχόν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κατάλληλα μέσω ικανοποιητικών διαύλων επικοινωνίας.					
Η άτυπη επικοινωνία είναι ενεργή και ακριβής					
Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων είναι ακριβής και ανεμπόδιστη.					

Ε μέρος: Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό που προκαλούνται συγκρούσεις στην επιχείρηση.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους μου.					
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊσταμένους μου.					
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους πελάτες.					
Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων.					
Πιστεύω ότι οι χρηματικές αποδοχές μου είναι αρκετές για να με παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας μου.					
Πιστεύω ότι θα ήμουν περισσότερο ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόμουν σε άλλο επάγγελμα από το τωρινό μου.					
Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων					

οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των.					
Λαμβάνω επιβραβεύσεις-ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία μου.					
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.					

ΣΤ μέρος: Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας (Εργασιακό άγχος)

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο η εργασία σας στην επιχείρηση είναι ικανοποιητική.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Παρατηρώ ασάφεια του εργασιακού μου ρόλου.					
Παρατηρώ ασάφεια των διαδικασιών – στόχων.					
Παρατηρώ ασάφεια μεταξύ των στόχων – προσδοκιών.					
Θεωρώ ότι βιώνω υπερβολικό φόρτο εργασίας.					
Θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση της επιχείρησης.					

ΙΑ μέρος: Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην βαθμό στον προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση σχετικά με την εργασία σας στην επιχείρηση.

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Μάλλον συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Με διακατέχει αρνητική διάθεση για το αντικείμενο εργασίας μου.					
Βιώνω έντονη συναισθηματική φόρτιση.					
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους συναδέλφους μου.					
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.					
Βιώνω ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπέρταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες)					
Μεταφέρω τα προβλήματα της εργασίας μου στο σπίτι.					
Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.					

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη παρακάτω κλασική πηγή «ικανοποίησης επικοινωνίας»:

Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Παράρτημα 3. Κωδικοποίηση ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Αρ.	Ερώτηση	Όνομα Μεταβλητής
Δημογραφικά Στοιχεία		
1	Φύλο	Φύλο
2	Ηλικία	Ηλικία
3	Μορφωτικό επίπεδο	Μορφ.Επιπ
4	Έτη προϋπηρεσίας	Έτη.Προυπ
5	Τομέας εργασίας	Τομ.Εργ
6	Μισθολογική κλίμακα	Μισθολ.Κλίμ
Μέρος Β': Ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας		
7	Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.	B.7
8	Οι άνθρωποι της επιχείρησης έχουν καλή ικανότητα επικοινωνίας	B.8
9	Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης προάγουν την ταύτισή μου με την επιχείρηση και την αίσθηση ότι αποτελώ ένα ζωτικό μέρος της	B.9
10	Το επίπεδο της επικοινωνίας στην επιχείρηση θεωρώ ότι είναι το βέλτιστο.	B.10
Μέρος Γ': Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους		
11	Η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.	Γ.11
12	Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή	Γ.12
13	Ο προϊστάμενος μου παρέχει καθοδήγηση σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία.	Γ.13
14	Λαμβάνω τις απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Γ.14
15	Λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζομαι.	Γ.15
16	Οι γραπτές οδηγίες και εκθέσεις είναι σαφείς και συνοπτικές.	Γ.16
17	Ο προϊστάμενος επιδιώκει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους όλων των εργασιακών βαθμίδων (επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω).	Γ.17
18	Η διοργάνωση σεμιναρίων από την κεντρική διοίκηση για ενημέρωση είναι τακτική.	Γ.18
19	Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.	Γ.19
Μέρος Δ': Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους		
20	Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα στην εργασία μου που αντιμετωπίστηκαν.	Δ.20
21	Οι τυχόν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κατάλληλα μέσω ικανοποιητικών διαύλων επικοινωνίας.	Δ.21
22	Η άτυπη επικοινωνία είναι ενεργή και ακριβής	Δ.22
23	Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων είναι ακριβής και ανεμπόδιστη.	Δ.23
Μέρος Ε': Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις		
24	Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους μου.	E.24
25	Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊσταμένους μου.	E.25
26	Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους πελάτες.	E.26
27	Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με	E.27

	το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων.	
28	Πιστεύω ότι οι χρηματικές αποδοχές μου είναι αρκετές για να με παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας μου.	E.28
29	Πιστεύω ότι θα ήμουν περισσότερο ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόμουν σε άλλο επάγγελμα από το τωρινό μου.	E.29
30	Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευση των υπαλλήλων οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των.	E.30
31	Λαμβάνω επιβραβεύσεις-ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία μου.	E.31
32	Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.	E.32
Μέρος ΣΤ': Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας (Εργασιακό άγχος)		
33	Παρατηρώ ασάφεια του εργασιακού μου ρόλου.	ΣΤ.33
34	Παρατηρώ ασάφεια των διαδικασιών – στόχων.	ΣΤ.34
35	Παρατηρώ ασάφεια μεταξύ των στόχων – προσδοκιών.	ΣΤ.35
36	Θεωρώ ότι βιώνω υπερβολικό φόρτο εργασίας.	ΣΤ.36
37	Θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση της επιχείρησης.	ΣΤ.37
Μέρος ΙΑ': Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση		
38	Με διακατέχει αρνητική διάθεση για το αντικείμενο εργασίας μου.	ΙΑ.38
39	Βιώνω έντονη συναισθηματική φόρτιση.	ΙΑ.39
40	Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους συναδέλφους μου.	ΙΑ.40
41	Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.	ΙΑ.41
42	Βιώνω ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπερένταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες)	ΙΑ.42
43	Μεταφέρω τα προβλήματα της εργασίας μου στο σπίτι.	ΙΑ.43
44	Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.	ΙΑ.44

Παράρτημα 4. Κατανομή συχνοτήτων υποενοτήτων και ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Πίνακας 1. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την ικανοποίηση ως προς το κλίμα επικοινωνίας. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Η επικοινωνία της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι παρακινεί και ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της.	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,6	3,73	1,10
	Μάλλον διαφωνώ	10	9,2		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	22,0		
	Μάλλον συμφωνώ	40	36,7		
	Συμφωνώ απόλυτα	30	27,5		
Οι άνθρωποι της επιχείρησης έχουν καλή ικανότητα επικοινωνίας	Διαφωνώ απόλυτα	4	3,7	3,62	1,02
	Μάλλον διαφωνώ	8	7,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	33,0		
	Μάλλον συμφωνώ	38	34,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	23	21,1		
Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης προάγουν την ταύτισή μου με την επιχείρηση και την αίσθηση ότι αποτελώ ένα ζωτικό μέρος	Διαφωνώ απόλυτα	2	1,8	3,57	0,97
	Μάλλον διαφωνώ	13	11,9		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	30,3		
	Μάλλον συμφωνώ	43	39,4		
	Συμφωνώ απόλυτα	18	16,5		

της					
Το επίπεδο της επικοινωνίας στην επιχείρηση θεωρώ ότι είναι το βέλτιστο.	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,6	3,44	1,04
	Μάλλον διαφωνώ	14	12,8		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	31,2		
	Μάλλον συμφωνώ	40	36,7		
	Συμφωνώ απόλυτα	16	14,7		

Πίνακας 2. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την Ικανοποίηση ως προς την επικοινωνία με προϊσταμένους. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.	Διαφωνώ απόλυτα	2	1,8	3,50	1,00
	Μάλλον διαφωνώ	17	15,6		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	28,4		
	Μάλλον συμφωνώ	42	38,5		
	Συμφωνώ απόλυτα	17	15,6		
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων με προσοχή	Διαφωνώ απόλυτα	8	7,3	3,12	1,06
	Μάλλον διαφωνώ	22	20,2		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	33,9		
	Μάλλον συμφωνώ	33	30,3		
	Συμφωνώ απόλυτα	9	8,3		
Ο προϊστάμενος μου παρέχει καθοδήγηση σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία.	Διαφωνώ απόλυτα	2	1,8	3,54	0,95
	Μάλλον διαφωνώ	13	11,9		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	31,2		
	Μάλλον συμφωνώ	44	40,4		
	Συμφωνώ απόλυτα	16	14,7		
Λαμβάνω τις απαραίτητες οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	3,80	0,95
	Μάλλον διαφωνώ	9	8,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	26,6		
	Μάλλον συμφωνώ	42	38,5		
	Συμφωνώ απόλυτα	28	25,7		
Λαμβάνω πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης που εργάζομαι.	Διαφωνώ απόλυτα	7	6,4	3,47	1,03
	Μάλλον διαφωνώ	10	9,2		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	27,5		
	Μάλλον συμφωνώ	49	45,0		
	Συμφωνώ απόλυτα	13	11,9		
Οι γραπτές οδηγίες και εκθέσεις είναι σαφείς και συνοπτικές.	Διαφωνώ απόλυτα	7	6,4	3,29	1,06
	Μάλλον διαφωνώ	16	14,7		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	33,9		
	Μάλλον συμφωνώ	36	33,0		
	Συμφωνώ απόλυτα	13	11,9		
Ο προϊστάμενος επιδιώκει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους όλων των εργασιακών βαθμίδων (επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω).	Διαφωνώ απόλυτα	6	5,5	3,27	1,07
	Μάλλον διαφωνώ	20	18,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	32,1		
	Μάλλον συμφωνώ	35	32,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	13	11,9		
Η διοργάνωση σεμιναρίων από την κεντρική διοίκηση	Διαφωνώ απόλυτα	14	12,8	2,96	1,22
	Μάλλον διαφωνώ	27	24,8		

για ενημέρωση είναι τακτική.	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	28,4		
	Μάλλον συμφωνώ	23	21,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	14	12,8		
Η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση είναι ικανοποιητική.	Διαφωνώ απόλυτα	9	8,3	3,09	1,08
	Μάλλον διαφωνώ	20	18,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	40,4		
	Μάλλον συμφωνώ	24	22,0		
	Συμφωνώ απόλυτα	12	11,0		

Πίνακας 3. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την Ικανοποίηση ως προς την οριζόντια και άτυπη επικοινωνία με τους συναδέλφους. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα στην εργασία μου που αντιμετωπίστηκαν.	Διαφωνώ απόλυτα	4	3,7	3,30	0,97
	Μάλλον διαφωνώ	17	15,6		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	36,7		
	Μάλλον συμφωνώ	38	34,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	10	9,2		
Οι τυχόν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κατάλληλα μέσω ικανοποιητικών διαύλων επικοινωνίας.	Διαφωνώ απόλυτα	7	6,4	3,18	1,00
	Μάλλον διαφωνώ	17	15,6		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	38,5		
	Μάλλον συμφωνώ	35	32,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	8	7,3		
Η άτυπη επικοινωνία είναι ενεργή και ακριβής	Διαφωνώ απόλυτα	7	6,4	3,23	0,94
	Μάλλον διαφωνώ	11	10,1		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	47	43,1		
	Μάλλον συμφωνώ	38	34,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	6	5,5		
Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων είναι ακριβής και ανεμπόδιστη.	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,6	3,45	1,06
	Μάλλον διαφωνώ	14	12,8		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	32,1		
	Μάλλον συμφωνώ	37	33,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	18	16,5		

Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με τους Οργανωτικούς παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους συναδέλφους μου.	Διαφωνώ απόλυτα	29	26,6	2,37	1,17
	Μάλλον διαφωνώ	36	33,0		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	23,9		
	Μάλλον συμφωνώ	11	10,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους προϊστάμενους μου.	Διαφωνώ απόλυτα	24	22,0	2,42	1,13
	Μάλλον διαφωνώ	40	36,7		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	24,8		
	Μάλλον συμφωνώ	11	10,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		
Αντιμετωπίζω συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο με τους πελάτες.	Διαφωνώ απόλυτα	54	49,5	1,86	1,03
	Μάλλον διαφωνώ	27	24,8		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	16,5		
	Μάλλον συμφωνώ	9	8,3		
	Συμφωνώ απόλυτα	1	,9		
Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματιών ομάδων.	Διαφωνώ απόλυτα	13	11,9	3,17	1,29
	Μάλλον διαφωνώ	23	21,1		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	24,8		
	Μάλλον συμφωνώ	25	22,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	21	19,3		
Πιστεύω ότι οι χρηματικές αποδοχές μου είναι αρκετές για να με παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας μου.	Διαφωνώ απόλυτα	16	14,7	2,74	1,13
	Μάλλον διαφωνώ	31	28,4		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	32,1		
	Μάλλον συμφωνώ	19	17,4		
	Συμφωνώ απόλυτα	8	7,3		
Πιστεύω ότι θα ήμουν περισσότερο ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόμουν σε άλλο επάγγελμα από το τωρινό μου.	Διαφωνώ απόλυτα	24	22,0	2,92	1,46
	Μάλλον διαφωνώ	23	21,1		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	22,9		
	Μάλλον συμφωνώ	12	11,0		
	Συμφωνώ απόλυτα	25	22,9		
Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευση των υπαλλήλων οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των.	Διαφωνώ απόλυτα	6	5,5	3,30	1,13
	Μάλλον διαφωνώ	20	18,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	34,9		
	Μάλλον συμφωνώ	25	22,9		
	Συμφωνώ απόλυτα	20	18,3		
Λαμβάνω επιβραβεύσεις- ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία μου.	Διαφωνώ απόλυτα	21	19,3	2,79	1,31
	Μάλλον διαφωνώ	28	25,7		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	25,7		
	Μάλλον συμφωνώ	17	15,6		
	Συμφωνώ απόλυτα	15	13,8		
Ο αριθμός προσωπικού στην επιχείρηση είναι επαρκής.	Διαφωνώ απόλυτα	13	11,9	2,93	1,16
	Μάλλον διαφωνώ	30	27,5		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	23,9		
	Μάλλον συμφωνώ	32	29,4		

	Συμφωνώ απόλυτα	8	7,3		
--	-----------------	---	-----	--	--

Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την Ικανοποίηση ως προς την ποιότητα της εργασίας (Εργασιακό άγχος). Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Παρατηρώ ασάφεια του εργασιακού μου ρόλου.	Διαφωνώ απόλυτα	33	30,3	2,44	1,25
	Μάλλον διαφωνώ	26	23,9		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	23,9		
	Μάλλον συμφωνώ	17	15,6		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		
Παρατηρώ ασάφεια των διαδικασιών – στόχων.	Διαφωνώ απόλυτα	25	22,9	2,51	1,14
	Μάλλον διαφωνώ	28	25,7		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	34,9		
	Μάλλον συμφωνώ	11	10,1		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		
Παρατηρώ ασάφεια μεταξύ των στόχων – προσδοκιών.	Διαφωνώ απόλυτα	25	22,9	2,46	1,08
	Μάλλον διαφωνώ	28	25,7		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	38,5		
	Μάλλον συμφωνώ	9	8,3		
	Συμφωνώ απόλυτα	5	4,6		
Θεωρώ ότι βιώνω υπερβολικό φόρτο εργασίας.	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,6	3,40	1,22
	Μάλλον διαφωνώ	24	22,0		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	27,5		
	Μάλλον συμφωνώ	22	20,2		
	Συμφωνώ απόλυτα	28	25,7		
Θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση της επιχείρησης.	Διαφωνώ απόλυτα	11	10,1	2,99	1,21
	Μάλλον διαφωνώ	31	28,4		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	27,5		
	Μάλλον συμφωνώ	22	20,2		
	Συμφωνώ απόλυτα	15	13,8		

Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με την Ικανοποίηση ως προς την προσωπική συναισθηματική ικανοποίηση. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της κατανομής.

		N	%	M	SD
Με διακατέχει αρνητική διάθεση για το αντικείμενο εργασίας μου.	Διαφωνώ απόλυτα	43	39,4	2,17	1,29
	Μάλλον διαφωνώ	33	30,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	14,7		
	Μάλλον συμφωνώ	6	5,5		
	Συμφωνώ απόλυτα	11	10,1		
Βιώνω έντονη συναισθηματική φόρτιση.	Διαφωνώ απόλυτα	28	25,7	2,65	1,40
	Μάλλον διαφωνώ	30	27,5		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	18,3		
	Μάλλον συμφωνώ	14	12,8		
	Συμφωνώ απόλυτα	17	15,6		
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους συναδέλφους μου.	Διαφωνώ απόλυτα	39	35,8	2,16	1,16
	Μάλλον διαφωνώ	35	32,1		

	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	18,3		
	Μάλλον συμφωνώ	9	8,3		
	Συμφωνώ απόλυτα	6	5,5		
Βιώνω εκνευρισμό απέναντι στους πελάτες.	Διαφωνώ απόλυτα	51	46,8	1,90	1,09
	Μάλλον διαφωνώ	34	31,2		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,1		
	Μάλλον συμφωνώ	10	9,2		
	Συμφωνώ απόλυτα	3	2,8		
Βιώνω ψυχοσωματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα πονοκεφάλους, υπερένταση, σωματική εξάντληση, έντονο στρες)	Διαφωνώ απόλυτα	25	22,9	3,06	1,54
	Μάλλον διαφωνώ	20	18,3		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	16,5		
	Μάλλον συμφωνώ	16	14,7		
	Συμφωνώ απόλυτα	30	27,5		
Μεταφέρω τα προβλήματα της εργασίας μου στο σπίτι.	Διαφωνώ απόλυτα	32	29,4	2,44	1,26
	Μάλλον διαφωνώ	30	27,5		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	19,3		
	Μάλλον συμφωνώ	19	17,4		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		
Τα προβλήματα του εργασιακού μου περιβάλλοντος επηρεάζουν τις προσωπικές και οικογενειακές μου σχέσεις.	Διαφωνώ απόλυτα	35	32,1	2,31	1,24
	Μάλλον διαφωνώ	34	31,2		
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	16,5		
	Μάλλον συμφωνώ	15	13,8		
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,4		