

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης
(Burnout) στους υπαλλήλους της
ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου
που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες.**

ΜΑΡΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΜΑΪΟΣ 2013

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης
(Burnout) στους υπαλλήλους της
ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου
που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες.**

ΜΑΡΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΜΑΪΟΣ 2013



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Λεμεσός, 07/05/2013

Εγώ ο Μάριος Νικολάου, βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική μελέτη και το έργο που παρουσιάζεται είναι δικό μου επίτευγμα.

1. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω συμβουλευτεί δημοσιευόμενο έργο άλλων δημιουργών αυτό δηλώνεται πάντα με σαφή τρόπο.
2. Σε κάθε περίπτωση όπου έχω χρησιμοποιήσει ακριβή αποσπάσματα από το έργο των άλλων δημιουργών η πηγή αναφέρεται. Μην την εξαίρεση των εν λόγω αποσπασμάτων η παρούσα διπλωματική μελέτη είναι αποκλειστικά δικό μου έργο.
3. Έχει αναφέρει όλες τις βασικές υποστηρικτικές πηγές.
4. Εάν η έρευνα μου απορρέει από προηγούμενες εργασίες ή και μέρος ενός μεγαλύτερου έργου ερευνητικής συνεργασίας, έχω καταστήσει σαφές τι ακριβώς υλοποιήθηκε από άλλους και σε τι ακριβώς έχω συμβάλει εγώ ο ίδιος.
5. Έχω μελετήσει και κατανοήσει τις κυρώσεις που απορρέουν από την λογοκλοπή.

Όνομα : Μάριος Νικολάου

Υπογραφή

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Μάριος Νικολάου, 2013-03-19

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά το καθηγητή μου Δρ. Αναστάσιο Ζωπιάτη για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου προσέφερε, πάντοτε με προθυμία και ευχαρίστηση, για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου μελέτης. Επίσης ευχαριστώ θερμά όλους τους διευθυντές και τους υπεύθυνους τμημάτων του Ανθρωπίνου Δυναμικού, Τροφίμων και Ποτών και Οροφοκομίας, καθώς επίσης και τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν και με βοήθησαν να ολοκληρώσω την διπλωματική μου έρευνα. Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την συμπαράσταση, τη βοήθεια και την στήριξη που μου πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των προπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία κατατάσσεται στις ομάδες υψηλού κίνδυνου για την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης ιδιαίτερα στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και της μη ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Με αποτέλεσμα το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης να προκαλεί συναισθηματική και σωματική εξάντληση, στρες, αίσθημα μειωμένης προσωπικής ολοκλήρωσης κ.α. ως επακολουθώ να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους ιδίους τους χρηστές των υπηρεσιών και κατ' επέκταση του οργανισμού.

Η μελέτη αυτή έχει σαν στόχο την εκτίμηση της συναισθηματικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες. Στη παρούσα εργασία θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που θα διεξαχθούν με ποσοτική έρευνα, βάση 100 - 150 ερωτηματολογίων που αντληθήκαν τυχαία από 4* και 5* ξενοδοχεία της Κύπρου, τα οποία είναι δομημένα βάση του Maslach's Burnout Inventory ως το πιο ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιημένο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξάντλησης.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, τα ευρήματα δείχνουν ότι η συναισθηματική εξάντληση των ατόμων των οποίων εργάζονται σε ξενοδοχεία είναι σε υψηλά επίπεδα και η ψυχική υγεία ενός σημαντικού αριθμού ατόμων είναι επιβαρυμένη. Οι συνέπειες των ευρημάτων και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα συζητούνται.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1. ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	9
1.2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	10
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ BURNOUT.....	13
2.2. ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ BURNOUT.....	14
2.2.1. Υπερβολικός φόρτος εργασίας (Work overload).....	15
2.2.2. Έλλειψη ελέγχου (Lack of control).....	16
2.2.3. Χαμηλές αμοιβές (Insufficient Rewards).....	17
2.2.4. Έλλειψη σχέσεων και ασάφεια ρόλων (Breakdown of Community).....	18
2.2.5. Έλλειψη δικαιοσύνης (Absence of Fairness).....	19
2.2.6. Συγκρούσεις αξιών (Conflicting Values).....	19
2.3. ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	20
2.3.1. Πίνακας 1: Ενδείξεις και συμπτώματα του Burnout κατά Cherniss.....	21
2.4. ΜΟΝΤΕΛΑ.....	22
2.4.1. Μοντέλο των Τριών Διαστάσεων της Maslach (1982).....	22
2.4.2. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980).....	23
2.4.3. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980).....	24
2.4.4. Το μοντέλο της Pines.....	25
2.5. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ.....	26
2.6. BURNOUT – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	29
2.7. BURNOUT-TURNOVER.....	31
2.8. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	34
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
3.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	36
3.4. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ.....	38
3.5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	39
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	41
4.1. ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – Δημογραφικά στοιχεία (n=144).....	41
4.2. ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1).....	42
4.3. BURNOUT-ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2).....	44
4.4. BURNOUT-TURNOVER (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 3).....	48
4.5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-TURNOVER (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 4).....	51

5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ.....	54
5.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	54
5.2. ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	56
5.3. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ.....	64
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	75

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καθημερινότητα των ανθρώπων, οι διάφορες τους ασχολίες, δραστηριότητες, ενέργειες, πράξεις αλλά επίσης και οι γρήγοροι και πιεστικοί ρυθμοί της καθημερινότητας πολλές φορές τους εξαντλούν και τους στρεσάρουν είτε σωματικά, είτε ψυχικά, είτε συναισθηματικά σε όλες τους τις ασχολίες. Ως γνωστό μεγάλο ποσοστό της μέρας όλος ο κόσμος εργάζεται, όπου "σπαταλά" σημαντικό μέρος της ζωής του στον του εργασιακό χώρο, συνεπώς ο εργασιακός χώρος και οι συνθήκες που επικρατούν να ασκούν πίεση και στρες στους υπαλλήλους.

Είναι ευρέως αποδεχτό ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό και ατομικό πρόβλημα που πλήττει τους εργαζομένους, το οικογενειακό τους περίγυρο, τους χρηστές και κατ' επέκταση τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Αυτό συμβαίνει διότι όταν είμαστε συναισθηματικά εξαντλημένοι δεν έχουμε το κουράγιο και την διάθεση να αντιμετωπίσουμε τους γύρω μας είτε αυτοί είναι φίλοι είτε συνάδελφοι. Κάνουμε τα πιο άπιαστα προβλήματα να φαίνονται δύσκολα, κλεινόμαστε στον εαυτό μας και πιστεύουμε ότι κανείς δεν μπορεί να μας καταλάβει και αρχίζουμε να ξεσπάμε.

1.1. ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν θεωρείται "ατομικό πρόβλημα, αλλά πρόβλημα που γεννιέται από το περιβάλλον στο οποίο τα άτομα εργάζονται. Η δομή και η λειτουργία του εργασιακού πλαισίου, με άλλα λόγια οι εργασιακές συνθήκες, είναι αυτές που επηρεάζουν τους τρόπους αλληλεπίδρασης των ατόμων και τους τρόπους εργασίας. Όταν ο εργασιακός χώρος και το πλαίσιο δεν αναγνωρίζουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας, τότε ο κίνδυνος της επαγγελματικής εξουθένωσης μεγαλώνει με τεράστιο κόστος" (Maslach and Leiter, 1997, σελ.18).

Η επισκόπηση διαφόρων ερευνών επί του θέματος αυτού δείχνουν ότι ένας σημαντικός αριθμός ατομικών και εργασιακών παραγόντων (π.χ Lee and Ashforth, 1993, Reilly,1994, Pines and Maslach, 1978) συνδέεται με την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως τα χαρακτηριστικά

προσωπικότητας (π.χ. Best, Stapleton and Downey, 2005 Eastburg, Williamson, Gorsuch, and Rdley, 1994, Papadatou, Anagnostopoulou and Monos, 1994), οι αποδόσεις και οι στάσεις (π.χ. Bibou-Nakou, Stogiannikou and Kiosseoglou 1990), τα χαρακτηριστικά των δομών (π.χ. Rupert and Morgan, 2005) και η εργασιακή ικανοποίηση (Cordes and Doughrty, 1993, Happell, Martin and Pinikahama, 2003, Kantas, 1996). Επιπρόσθετοι παράγοντες που έχουν μελετηθεί είναι το υποστηρικτικό σύστημα του ατόμου (Leiter, 1990) και οι δημογραφικοί παράγοντες.

Οι διαφορές προτιμήσεις που χαρακτηρίζουν τα άτομα κάνει τις απόψεις περί συναισθηματικής εξουθένωσης στο χώρο εργασίας να δίστανται. Παρόλα αυτά όπως γενικότερα μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού εργάζεται διότι είναι η μόνη πηγή εισοδήματος, άλλοι για την επαγγελματική καταξίωση, άλλοι γιατί έχουν όνειρα και στόχους και άλλοι διότι πρέπει να συνεχιστεί η οικογενειακή "παράδοση" κτλ, συνεπώς οι παράγοντες που προκαλούν εξουθένωση να διαφέρουν ως προς τα άτομα βάση των προτιμήσεων τους γεγονός που αφήνει το θέμα ανοικτό και συζητήσιμο μεταξύ διαφόρων μελετών. Για παράδειγμα αυτός που δουλεύει σε μια δουλειά "αναγκαστικά" για λόγους επιβίωσης είναι λογικό ότι με το παραμικρό ξαφνικό φόρτος εργασίας θα δυσαρεστηθεί αφού η εργασία του δεν τον ευχαριστεί. Σε αντίθεση με κάποιον ο οποίος εργάζεται στην ίδια θέση με τούς ίδιους ακριβώς ορούς και συνθήκες με την μόνη διάφορα ότι αυτό που κάνει τον ευχαριστεί, ο επιπλέον φόρτος εργασίας που μπορεί να προκύψει να μην του προκαλεί επαγγελματική εξουθένωση άλλα ούτε και σωματική κούραση.

1.2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες κατατάσσονται στα επαγγέλματα εξυπηρέτησης (helping professions) με αποτέλεσμα να ανήκουν στις ομάδες υψηλού κίνδυνου για την εμφάνιση του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης και της μη ικανοποίησης από την εργασία τους (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία και ιδιαίτερα η εργασία στα ξενοδοχεία είναι κοινός αναγνωρισμένος ως επαγγέλματα όπου το άγχος (stress) και η συνεχής πίεση του χρόνου και διαφόρων άλλων παραγόντων στην εργασία βρίσκονται σε

πολύ ψηλό επίπεδο. Λόγο του ότι η συγκεκριμένη εργασία έχει συνεχής επαφή με το πελάτη και την ικανοποίηση των οποιωνδήποτε προσδοκιών ή επιθυμιών του, το προσωπικό βρίσκεται εκτεθειμένο σε ψηλά επίπεδα άγχους (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών είναι ποικίλες. Ως γνωστό ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο. Αυτό με τη σειρά του επιφέρει μεγάλο άγχος λόγω του ότι αν κάποιος πελάτης στο ξενοδοχείο μας ή ακόμη και σε ένα από τα εστιατόρια της μονάδας όπου εργαζόμαστε μείνει δυσαρεστημένος, τότε αυτό θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στη μονάδα γιατί το χάνει από πελάτη και μπορεί να γίνει δυσφήμιση της μονάδας είτε μέσω διαδικτύου σε διάφορες σελίδες, είτε μέσω διαφόρων οργανισμών προστασίας του καταναλωτή είτε από στόμα σε στόμα (world of mouth). Ως επακόλουθο το πρόβλημα-παράπονο θα επιδεινώσει τη θέση του εργατικού δυναμικού το οποίο εξυπηρέτησε ανεπιτυχώς τον συγκεκριμένο πελάτη. Οι παρατηρήσεις και τα σχόλια που θα γίνουν στον συγκεκριμένο υπάλληλο ή ομάδα που είχε σχέση με το παράπονο του πελάτη, θα επηρεάσουν άμεσα και έμμεσα, θα δημιουργηθεί άγχος και διάφοροι προβληματισμοί. Για το λόγο ότι πλέον στην οικονομία υπάρχουν πολλά προβλήματα, κρίσης και ανεργίας, και οι απαιτήσεις είναι ψηλές, πολλοί νιώθουν το αίσθημα της ανασφάλειας γιατί το παραμικρό λάθος σε τέτοιου είδους μονάδες, όπως οι ξενοδοχειακές που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, μπορεί να σου στοιχήσει και να χάσεις την δουλειά σου.

Οι απαιτήσεις, το δύσκολο χρονοδιάγραμμα, οι γρήγοροι ρυθμοί και ο φόρτος εργασίας που αναθέτουν οι ανώτεροι ,στο προσωπικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες, είναι τεράστια. Αποτέλεσμα των πιο πάνω παραγόντων είναι η δημιουργία έντασης στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται αυτά τα άτομα, η οποία με τη σειρά της αντανακλάται σε διάφορα επίπεδα όπως ψυχολογικά, σωματικά και κοινωνικά (Κουτελέκος και Πολυκανδριώτη, 2007). Όλες αυτές οι πιέσεις και οι καταστάσεις έχουν ως επακόλουθο επαγγελματική εξουθένωση τα συμπτώματα της οποίας αν δεν εντοπιστούν έγκαιρος μακροχρόνια οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση, όπως αίσθημα απελπισίας, δυσφορία και συνεπώς αποστασιοποίηση και αδράνεια στον

εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, μπορεί να έχουν αντίκτυπο σε όλες τις άλλες καθημερινές δραστηριότητες του ατόμου. Έτσι λοιπόν ο μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης και αποφυγής του συνδρόμου Burnout είναι η εντόπιση του στα πρώτα στάδια της εξέλιξής του, αφού σύμφωνα με την ψυχολογία δεν εμφανίζεται βραχυπρόθεσμα, αλλά κλιμακώνεται σταδιακά (Κουτελέκος και Πολυκανδριώτη, 2007).

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η ενότητα αυτή αποτελείται από τη συνοπτική παρουσίαση αναλύσεων και εκτιμήσεων από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι εξέτασαν το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης και τα παρεμφερή αίτια και συμπτώματα. Άτομα διεθνούς φήμης και αναγνώρισης στο συγκεκριμένο θέμα έχουν αφιερώσει χρόνια ολόκληρα στην διερεύνηση και εντοπισμό του προβλήματος αυτού και έχουν αφήσει την δικιά τους “πινελιά” στην παγκόσμια βιβλιογραφία για την πλήρη επεξήγηση και ανάλυση του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης.

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ BURNOUT

Ο ορός Burnout χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον ψυχαναλυτή Freudenberger (1975) για να χαρακτηρίσει την συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων στο χώρο στον οποίον εργάζονται. Το σύνδρομο αυτό εμφανίζεται εξίσου συχνά και σε άνδρες και σε γυναίκες λόγω της δυσαρέσκειας που προκύπτει από τον εργασιακό χώρο. (Freudenberger, H., 1975)

Το σύνδρομο Burnout ή το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η μακρόχρονη αντίδραση στο επαγγελματικό άγχος, η ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζομένου και η εξάντληση των ψυχικών του αποθεμάτων στη προσπάθειά του να προσαρμοστεί στις διάφορες και ποικίλες δυσκολίες και προβλήματα της καθημερινότητας που έχουν άμεση και έμμεση σχέση με τον εργασιακό του χώρο και δραστηριότητα. Σύμφωνα με το ορισμό που έδωσε η Maslach (1982), ο οποίος είναι ο πιο αποδεκτός, η επαγγελματική εξουθένωση είναι η ψυχολογική, σωματική και συναισθηματική επιβάρυνση που βιώνουν τα διάφορα επαγγέλματα καθημερινά και έχει ως επακόλουθο την απότομη κατανάλωση των ενεργειακών αποθεμάτων όσον αφορά την ψυχική και σωματική υγεία και τη καταβολή δυνάμεων που οδηγούν στην εξάντληση, το χρόνιο άγχος και τη χαμηλή αυτοεκτίμηση του ατόμου. Έχει περιγραφεί ως ένα τρισδιάστατο σύνδρομο:

- Συναισθηματική εξάντληση στην οποία ο υπάλληλος διακατέχεται από το αίσθημα “ κενού ”.

-
- Αποπροσωποποίηση στην οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει κάποιο μηχανισμό άμυνας ούτως ώστε να αντιμετωπίσει την κατάσταση που βιώνει.
 - Αίσθημα μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων που είναι το συνεπακόλουθο των παραπάνω. (Maslach and Jackson, 1984; Maslach and Leiter, 1997)

Το στρες αντιπροσωπεύει τη κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι απαιτήσεις που πρέπει να ανταποκριθούμε είναι πολύ περισσότερες από αυτές που πιστεύουμε ότι έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε. Αυτή η κατάσταση παίρνει δύο διαστάσεις, την ψυχική και τη σωματική εκ των οποίων η κάθε μια έχει τα δικά της χαρακτηριστικά (Καβάκα, 2010). Το στρες είναι μια φυσιολογική αντίδραση απέναντι στη καταπίεση του χθες δηλαδή τα αρνητικά αισθήματα από διάφορα λάθη που μπορεί να κάναμε. Ως έκτου του μας είναι δύσκολο να είμαστε ικανοποιημένοι με την απόδοσή μας στο παρόν και το εγγύς μέλλον. Η δυσκολία του σήμερα δηλαδή ο μεγάλος φόρτος από πίεση, υποχρεώσεις, ευθύνες, ανάγκες και η αγωνία του αύριο δηλαδή το αίσθημα ανασφάλειας και αμφιβολίας σε οποιοδήποτε τομέα (Καβάκα, 2010).

2.2. ΑΙΤΙΑ ΤΟΥ BURNOUT

Οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στη ψυχική – σωματική κατάπτωση μπορούν να ταξινομηθούν σε έναν συνδυασμό εργασιακών και προσωπικών παραγόντων (Angerer, 2003). Παρόλα αυτά οι κύριες αίτιες που οδηγούν τους εργαζομένους στην εξουθένωση είναι οι επανειλημμένες αποτυχίες, οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η μη υποστήριξη του εργαζομένου από το ίδιο το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται και τέλος όταν στα άτομα δεν παρουσιάζονται καθόλου ή και μηδαμινές ευκαιρίες ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναπτυχθούν επαγγελματικά αλλά ούτε και προσωπικά (Maslach and Leiter, 1997a,1999b). Όπως προαναφέραμε και πιο πάνω τα άτομα μεταξύ τους διαφέρουν το κάθε ένα για τους δικούς του προσωπικούς λόγους αλλά και για την ιδιομορφία που χαρακτηρίζει το άτομο, έτσι λοιπόν σε ίδιες συνθήκες εργασίας και οργάνωσης υπάρχουν άτομα που είναι πιο ευπαθείς στο σύνδρομο συναισθηματικής

εξουθένωσης. Συνεπώς τέτοιου είδους άτομα να διακατέχονται από τάση φυγής, ματαιοδοξία, δύσκολη προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες συνεχές στρες και πολλές φορές οδηγούνται στο σύνδρομο Burnout (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001, p.413).

Οι αιτίες που προκαλούν το Burnout είναι ποικίλες όπως για παράδειγμα η αναμονή μη εφικτών στόχων, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους σε συναισθηματική κατάρρευση, η ανεπάρκεια ανθρωπίνου δυναμικού για την υλοποίηση των διαδικασιών, η διαχείριση του χρόνου η οποία πολλές φορές επιβαρύνει το προσωπικό και τους προϊσταμένους και πολλά άλλα (Angerer, 2003, Maslach and Leiter, 1997a,1999b). Οι Maslach et al. (2001) είχαν παρουσιάσει ένα πλαίσιο μεταξύ εργασίας και ατόμου για να γίνει πιο κατανοητό το σύνδρομο. Το μοντέλο αυτό εστιάζεται στο ποσοστό που είναι συμβατοί οι έξι τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος και ο εργαζόμενος. Όσο μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει σε οποιοδήποτε από αυτά, τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα για εμφάνιση του συνδρόμου (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001, p.413). Οι έξι τομείς παρουσιάζονται πιο κάτω.

2.2.1. Υπερβολικός φόρτος εργασίας (Work overload)

Ο πρώτος εκ των έξι τομέων είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι διάφορες απαιτήσεις και ο φόρτος εργασιών μπορούν να διαχειριστούν στον σωστό χρόνο με τις υφιστάμενες πρώτες ύλες ή όχι (Maslach and Leiter, 1997a,1999b; Cole, 1999). Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι τις πλείστες φορές προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και απαιτήσεις περισσότερων πελατών από αυτούς που τους αναλογούν και αυτό το βλέπουμε επί καθημερινής βάσης. Στηριζόμενοι σε αυτό βλέπουμε πως πρέπει σε λιγότερο χρονικό διάστημα να ικανοποιήσουν την οποιαδήποτε ανάγκη έχει ο πελάτης (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Αυτό έχει ως συνέπεια την παροχή χαμηλότερου επιπέδου ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες οι οποίοι με τη σειρά τους μένουν ανικανοποίητοι, δυσαρεστημένοι και πολλές φορές εκφράζουν παράπονα (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Επιπρόσθετα αρχίζουν οι διάφορες παρατηρήσεις και προσβολές, πολλές φορές, στο προσωπικό από τους ανωτέρους τους αλλά πέραν αυτού υπάρχει και το παράπονο από τους ίδιους τους υπαλλήλους

από το χαμηλό επίπεδο της απόδοσής τους (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Ακόμη λόγω του ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν με βάρδιες και διαφορετικά ωράρια για τους υπαλλήλους σχεδόν καθημερινά, παρατηρούμε πως δεν υπάρχουν οι απαραίτητες άδειες ή ρεπό για να ξεκουραστούν σωματικά, ψυχικά και συναισθηματικά οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να τους είναι δύσκολο να προσαρμοστούν στους εντατικούς ρυθμούς της εργασίας τους και να αποδώσουν το μέγιστο (Παϊκοπούλου και Γέραλη). Ο μικρός αναλογικά αριθμός του προσωπικού του ξενοδοχείου σε σχέση με το μεγάλο αριθμό πελατών σε αυτό ή σε κάποια υπό μονάδα του επιβαρύνει ακόμη περισσότερο τον εργαζόμενο δημιουργώντας του έτσι μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και την απογοήτευση από τον ίδιο για τις χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες που παρέχει (Angerer, 2003). Ακόμη και κάποιοι που είναι ικανοποιημένοι με την δουλειά τους προτιμούν να αφήσουν το συγκεκριμένο επάγγελμα (Angerer, 2003; Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

2.2.2. Έλλειψη ελέγχου (Lack of control)

Η έλλειψη της καινοτομίας και η απαγόρευση της πρωτοβουλίας είναι δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες που δεν υπάρχουν αλλαγές στη βελτίωση των λειτουργιών και στη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν έχει τον έλεγχο της ίδιας του της εργασίας (Maslach and Leiter, 1997a,1999b; Cole, 1999). Μπορεί για παράδειγμα κάποιος πελάτης να έχει πρόβλημα στην υποδοχή του ξενοδοχείου ή με το φαγητό του σε ένα από τα εστιατόρια ή έγινε κάποιο μικρό ατύχημα στην εξυπηρέτηση όπως να χυθεί κρασί πάνω στο πουκάμισο ή το φόρεμα κάποιου πελάτη/πελάτισσας και άλλα. Αν ο υπάλληλος που έχει άμεση πρόσβαση στον πελάτη δεν επιλύσει το πρόβλημα αμέσως ή με την ελάχιστη ζημιά τότε θα έχει πολύ μεγαλύτερα προβλήματα και αυτός αλλά και η ίδια η ξενοδοχειακή μονάδα. Επίσης με το να ακολουθείς αυστηρά τους κανονισμούς και να μην υπάρχει η δυνατότητα να πράξεις κάτι καινοτόμο τότε χάνεται η οποιαδήποτε υπευθυνότητα και ο υπάλληλος υιοθετεί το αίσθημα της αναξιοπιστίας (Goleman, 2000). Νιώθει πως δεν εμπιστεύεται την άποψή του η επιχείρηση και αυτός με τη σειρά του χάνει το πάθος και το ενδιαφέρον του για εργασία, γίνεται κυνικός και κρατά απόσταση από προϊσταμένους,

υφισταμένους, συναδέλφους και πελάτες (Angerer, 2003). Παραδείγματος χάριν πολλές φορές η άποψη ενός μπάρμαν για τον τρόπο σερβιρίσματος ενός ποτού ή για την επίλυση μιας κρίσιμης κατάστασης ή οτιδήποτε άλλου γεγονότος δεν λαμβάνεται υπόψη. Αρχίζει να αισθάνεται πιεσμένος, ότι η εργασία του είναι μονότονη και δεν του δίνεται το κίνητρο να βελτιώσει τις δεξιότητές του και άλλα πολλά με αποτέλεσμα να παρουσιάζει χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσία και να ενεργεί σαν ρομπότ. Η έλλειψη συμμετοχής των υπαλλήλων σε σημαντικά θέματα που αφορούν τους πελάτες ή τις διάφορες λειτουργίες του χώρου όπου εργάζονται, παρουσιάζει μεγαλύτερα κρούσματα επαγγελματικής εξουθένωσης. (Angerer, 2003; Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

2.2.3. Χαμηλές αμοιβές (Insufficient Rewards)

Οι εργαζόμενοι, στην προκειμένη περίπτωση οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, επιθυμούν-αναμένουν τις ανάλογες αμοιβές λόγω του επιπέδου ποιότητας υπηρεσία που παρέχουν, την ανάλογη αναγνώριση-επιβράβευση και σαφώς πλήρη ασφάλιση στον εργασιακό τους χώρο. Αυτά τα βλέπουμε όμως μόνο σε τυποποιημένα πλάνα (Maslach and Leiter, 1997a,1999b). Οι χρηματικές απολαβές που παίρνουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι δεν είναι καθόλου αντιπροσωπευτικές με την υπηρεσία που παρέχουν και τις συνθήκες ζωής που επικρατούν σήμερα. Αναγκάζονται τις πλείστες των περιπτώσεων να δουλέψουν υπερωρίες ή ακόμη και να καλύψουν βάρδιες πέραν της δικής τους για να εξασφαλίσουν την θέση τους στην επιχείρηση, περισσότερες χρηματικές απολαβές στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της καθημερινότητας (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Παρουσιάζεται πλήρης αποθάρρυνση για την υλοποίηση της οποιασδήποτε εργασίας ή δραστηριότητας, μειώνονται αισθητά τα επίπεδα ποιότητας και το κλίμα ευχάριστης διάθεσης και εξυπηρέτησης εξαφανίζεται (Maslach and Leiter, 1997a,1999b; Cole,1999)

Όσον αφορά την ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας παρατηρείται το φαινόμενο της απάθειας και της αδιαφορίας από τους εργοδότες οι οποίοι δεν καλύπτουν πλήρως το ανθρώπινό τους δυναμικό με αποτέλεσμα να επικρατούν φοβίες στον εργασιακό χώρο (Maslach and

Leiter, 1997). Επιπρόσθετα λόγω της οικονομικής κρίσης οι πλείστοι επιχειρηματίες σπεύδουν στη μείωση των κόστων τους. Η κύρια και μεγαλύτερη πηγή κόστους σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι εμφανίζονται κρούσματα αισθητής μείωσης των απολαβών, αποκοπές ακόμη και απολύσεις προσωπικού. Αυτού του είδους συμπεριφορές οδηγούν το προσωπικό σε εξουθένωση, κυνισμό και έλλειψη αποδοτικότητας (Angerer, 2003).

2.2.4. Έλλειψη σχέσεων και ασάφεια ρόλων (Breakdown of Community)

Οι επιχειρήσεις δεν δείχνουν την ανάλογη υπευθυνότητα στο προσωπικό τους και ακολούθως στην κοινωνία (Cole,1999). Πέρασε πλέον η εποχή όπου οι εργαζόμενοι παρέμεναν στην πρώτη τους εργασία μέχρι την αφυπηρέτησή τους. Πλέον παρατηρούνται κρούσματα ανταγωνισμού, απομόνωσης του ατόμου και έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης λόγω της ασάφειας των ρόλων (Maslach and Leiter, 1997a, 1999b; Angerer, 2003). Εκμηδενίζεται η έννοια της αλληλεγγύης, της συναδελφικότητας και δεν παρουσιάζεται σχεδόν καθόλου το ομαδικό πνεύμα γεγονός που συμβάλλει στην εξουθένωση των ξενοδοχοϋπαλλήλων που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Υπάρχει ασάφεια στους ρόλους όσον αφορά τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες του καθενός σε καθημερινή βάση, αποστασιοποιείται το προσωπικό, δεν υπάρχει συναδελφικότητα και συνεργασία καθεστώσ που αποτρέπει την σωστή λειτουργία και προσαρμογή στην επιχείρηση (Maslach and Leiter, 1997a, 1999b). Συνεπακόλουθο των πιο πάνω είναι η έλλειψη πίστης προς την επιχείρηση και τους συναδέλφους με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη συχνότητα στην αλλαγή των επαγγελματιών που αποσκοπεί στην εύρεση εργασίας με ψηλότερες απολαβές, καλύτερη θέση, αναγνώριση, ευκαιρίες ανέλιξης και περισσότερα οφέλη (Angerer, 2003).

Εάν υπάρχει ομαδικό κλίμα , συναδελφικότητα, αλληλεγγύη και υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων καθώς και αναγνώριση, πλήρης ανάλυση της οποιασδήποτε εργασίας ή διαδικασίας, αξιοπιστία και σεβασμός από τους ανωτέρους τότε τα επίπεδα ποιότητας της εξυπηρέτησης και εργασιακών σχέσεων μεγιστοποιούνται (Angerer, 2003). Έτσι υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο

για εργασία και εξυπηρέτηση των πελατών γεγονός που κάνει τους εργαζομένους να λειτουργούν αλλά και τους πελάτες να βρίσκονται σε ένα φιλικό προς όλους περιβάλλον (Maslach and Leiter, 1997a,1999b).

2.2.5. Έλλειψη δικαιοσύνης (Absence of Fairness)

Τα τρία κύρια συστατικά του δίκαιου εργασιακού χώρου είναι η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και ο σεβασμός. Όταν ένας οργανισμός καταφέρει να κάνει τους ανθρώπους να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, να συμπληρώνουν τα κενά των ρόλων τους, να μιλούν ανοικτά για τις προθέσεις τους και να υπάρχει αυτοσεβασμός και σεβασμός των συναδέλφων, υφισταμένων, προϊσταμένων τότε και μόνο μπορούν να προοδεύσουν (Maslach and Leiter, 1997).

Όμως οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί δρουν με λανθασμένους και μη αντιπροσωπευτικούς τρόπους στο ανθρώπινό τους δυναμικό, υπάρχει έλλειψη σεβασμού, δικαιοσύνης και αναγνώρισης των εργαζομένων (Angerer, 2003). Πολλές φορές παρατηρούνται καταστάσεις όπως για παράδειγμα :

- Άλλοι να επιβαρύνονται με το φόρτο εργασίας και άλλοι να είναι αυτοί που παίρνουν μεγαλύτερες απολαβές, επιβραβεύσεις και συγχαρητήρια
- Ο εσφαλμένος χειρισμός της επιχείρησης στις διάφορες αξιολογήσεις, προαγωγές και αυξήσεις
- Κάποιων τα αιτήματα και παράπονα εισακούγονται από τους ανωτέρους και επιλύονται ενώ κάποιοι άλλοι αγνοούνται συστηματικά (Maslach and Leiter, 1999)

Αυτές οι ενέργειες έχουν ως συνέπεια την απάθεια, την έλλειψη σεβασμού, ομαδικότητας, συνεργασίας και την αναξιοπιστία των εργαζομένων προς την επιχείρηση γεγονός που κάνει το εργασιακό περιβάλλον αποπνικτικό και μη φιλικό (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008)

2.2.6. Συγκρούσεις αξιών (Conflicting Values)

Το ανθρώπινο δυναμικό όταν νιώθει ότι ευθυγραμμίζονται οι αξίες του με τις αξίες του οργανισμού όπου βρίσκεται, τότε είναι πιο ενεργητικό, συμμετέχει και έχει ψηλά επίπεδα αποδοτικότητας (Maslach and Leiter, 2001). Τις περισσότερες φορές όμως παρατηρείται το γεγονός ότι οι αξίες του καθενός

δεν συμβαδίζουν με τις αξίες της επιχείρησης ή οργανισμού που εργάζεται. Στο μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων ή οργανισμών παρατηρείται να υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ποσότητα της παραγωγής και όχι στην ποιότητα της (Angerer, 2003). Ο κύριος λόγος είναι η επίτευξη μεγαλύτερων ποσοστών κερδοφορίας από τους διάφορους επιχειρηματίες χωρίς να δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, καταναλωτών αλλά και του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησής τους.

Αυτό έχει ως συνέπεια την χρήση λανθασμένης μεθόδου λειτουργιών η οποία δεν εξυπηρετεί τους πελάτες αλλά μόνο τους επιχειρηματίες. Τρανό παράδειγμα είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης η οποία δεν συνάδει με το επίπεδο της τιμής που θα πληρώσει ο πελάτης (value for money) (Cole, 1999). Οι επιχειρήσεις συνήθως υπόσχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και εξυπηρέτηση ενώ από την άλλη κάνουν διάφορες αποκοπές και απάτες για να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη τους με σκοπό τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας τους (Angerer, 2003). Δημιουργείται σύγκρουση μεταξύ της αποστολής της επιχείρησης και των στρατηγικών, η οποία επηρεάζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ επιχείρησης-πελάτη αλλά και της σχέσης επιχείρησης-εργαζομένου (Angerer, 2003).

Το προσωπικό αρκετές φορές είναι υποχρεωμένο να παρακάμψει διάφορους ελέγχους ασφάλειας προκειμένου να ολοκληρώσει μια διαδικασία έγκαιρα, χρησιμοποιεί τακτικές που δεν είναι πρότερον για να επιβιώσει από το ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου βρίσκεται και για να μην βρεθεί άνεργος/άνεργη ανά πάσα στιγμή (Maslach and Leiter, 1997). Το προσωπικό βρίσκεται σε μια κατάσταση συνεχούς σύγκρουσης με το σύστημα των ηθικών του αξιών (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

2.3. ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Όπως έχει προαναφερθεί, η γρήγορή ρυθμοί στους οποίους εργάζονται οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, όπως για παράδειγμα τα καθόλου ευέλικτα ωράρια και πιεστικές συνθήκες εργασίας οδηγούν στην υπερκόπωση και εξάντληση τους. Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να

ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες, συναισθηματικά-ψυχολογικά , σωματικά και συμπεριφοριστικά τα οποία επηρεάζουν το άτομο στον εργασιακό του χώρο και γενικότερα στην προσωπική του ζωή (Cushway, 1992). Τα σωματικά συμπτώματα αφορούν όλες τις τυπικές εκδηλώσεις στρες και άγχους όπως: πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, δυσκολίες ύπνου, υπερένταση, σεξουαλική δυσλειτουργία, διαταραχές διατροφής και μυώ-σkeletalικοί πόνοι (Tyler and Cushway, 1998).

Τα συναισθηματικά-ψυχολογικά συμπτώματα εμφανίζονται με κυρίαρχο το σύμπτωμα του έντονου στρες, την ανία και το χαμηλό "ηθικό", αφενός και την χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, την παραίτηση και τις συγκρούσεις αφετέρου. Εκδηλώνονται με τις πιο κάτω μορφές :

- Ανικανότητα
- Κατάθλιψη
- Αποτυχία
- Θυμός και Απογοήτευση
- Απελπισία (Stanley, 2004)

Εν κατακλείδι επηρεάζεται η προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές στη συμπεριφορά του. Φυσικό είναι να μεταφέρει τα προβλήματα του εργασιακού του περιβάλλοντος στην οικογένεια και στον κοινωνικό του περίγυρο, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι εντάσεις στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα και να μειώνεται το ενδιαφέρον για κοινωνικές συναναστροφές (Griffith et al., 1999).

2.3.1. Πίνακας 1: Ενδείξεις και συμπτώματα του Burnout κατά Cherniss

Στο πιο κάτω πίνακα ταξινομούνται διάφορες ενδείξεις και συμπτώματα του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης όπως ο Cherniss έχει επιδείξει. Τα πιο κάτω είναι μια λίστα με αρκετά από τα συμπτώματα και ενδείξεις χωρίς να υπονοείται ότι είναι μόνον αυτά.

Ενδείξεις και συμπτώματα του Burnout κατά Cherniss	
Άρνηση του ατόμου για να πάει δουλειά.	Αίσθηση αποτυχίας
Οργή και μνησικακία	Ενοχή και χαμηλή αυτοεκτίμηση
Αρνητισμός	Απομόνωση και απόσυρση
Κόπωσης και εξάντλησης	Κούραση μετά την εργασία
Κοιτάζει το ρολοί κατά τακτά διαστήματα	Έλλειψη θετικών συναισθημάτων προς τους πελάτες
Αλλαγές στο χρόνο επαφών με τους πελάτες	Υιοθεσία ενός στερεότυπου μοντέλου με τους πελάτες
Αδυναμία συγκέντρωσης και ακρόασης Αίσθηση ακινησίας	Κυνισμός προς τους πελάτες Εφαρμογή άκαμπτων διαδικασιών
Αϋπνίες	Αποφυγή συζητήσεων με συναδέλφους στην εργασία
Ανησυχία για τον εαυτό	Πιο εύκολη υιοθεσία χρήσης μέτρων ελέγχου της συμπεριφοράς, όπως είναι τα φάρμακα
Συχνά συνάχια, γρίπη, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικές διαταραχές	Ακαμψία σκέψης και αντίσταση στην Αλλαγή
Καχυποψία και παράνοια	Οικογενειακές συγκρούσεις
Μεγάλος αριθμός απουσιών από την Εργασία	Συχνή χρήση φαρμάκων

(Cherniss, 1980a, 1981b, Βαϊζογλου και Δένδη, 2009)

2.4. ΜΟΝΤΕΛΑ

2.4.1. Μοντέλο των Τριών Διαστάσεων της Maslach (1982)

Όπως προαναφερθήκαμε πιο πάνω το μοντέλο της Maslach αναπτύσσει τρεις κύριες διαστάσεις του συνδρόμου Burnout. (Maslach, 1982)

Η πρώτη διάσταση είναι η **“συναισθηματική εξάντληση”** όπου είναι και το πρώτο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης στην οποία ο υπάλληλος διακατέχεται από τα αισθήματα ψυχικής και σωματικής κόπωσης (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Οδηγεί στην ελλείψεις προσωπικής επίτευξης, αδράνειας, απώλεια ενέργειας με αποτέλεσμα να χάνεται ο ενθουσιασμός και η διάθεση του ατόμου (Maslach and Jackson, 1981a, 1984b).

Η δεύτερη διάσταση είναι η **“αποπροσωποποίηση”** στην οποία ο εργαζόμενος αναπτύσσει κάποιο μηχανισμό άμυνας ούτως ώστε να αντιμετωπίσει την κατάσταση που βιώνει. Ο μηχανισμός αυτός ταυτίζεται με μια μη αντιπροσωπευτική μορφή του χαρακτήρα και οδηγείται σε ακραίες καταστάσεις όπως αρνητισμός και αγένεια (Θεοφίλου,2009). Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι αποκτούν μια αρνητική στάση απέναντι στους πελάτες, γίνονται αφιλόξενοι συμπεριφέρονται με αγένεια στους ανθρώπους και παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τάση που παρατηρείται όπου οι εργαζόμενοι αναφέρονται στους πελάτες με τον αριθμό του δωματίου τους και όχι με τα ονόματα τους, ή ακόμη χειρότερα να γνωρίζουν τους πελάτες από τα φιλοδωρήματα (Maslach and Jackson, 1981a, 1984b)..

Η τρίτη διάσταση είναι η **“έλλειψη προσωπικής επίτευξης”**, αίσθημα το οποίο είναι συνεπακόλουθο των παραπάνω και ο εργαζόμενος πιστεύει ότι είναι ανίκανος να προσφέρει (Θεοφίλου,2009). Έχει μεγάλες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα για το λόγο ότι εξαφανίζεται ο ενθουσιασμός και η οποιαδήποτε προσπάθεια και καινοτόμα λύση ανέλιξης ή ανάπτυξης και γεννιέται το αίσθημα του ότι δεν έχουμε κάτι άλλο να προσφέρουμε (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008). Επιπρόσθετα η όρεξη για βελτίωση μειώνεται σημαντικά όταν τα άτομα δεν έχουν την απαραίτητη επιβράβευση από τους ανωτέρους τους, τους συναδέλφους τους ή ακόμη και από τους ίδιους τους πελάτες το οποίο τους οδηγεί σε αδράνεια (Maslach and Jackson, 1981a, 1984b).

2.4.2. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)

Συμφώνα με τους Edelwich και Brodsky (1980) η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται με τέσσερα σταδία κατά το οποίο μελετούν την συμπεριφορά του εργαζόμενου από την αρχή της καριέρας του μέχρι και την απάθεια.

Πρώτο στάδιο είναι ο **“Ενθουσιασμός”** ο εργαζόμενος στα πρώτα του επαγγελματικά βήματα θέτει υψηλούς στόχους και προσδοκίες, συχνά μπορεί να τον χαρακτηρίσεις ονειροπόλο (Θεοφίλου,2009). Ο εργαζόμενος είναι εύθυμος, παρασύρεται από το πάθος του, γίνεται επικοινωνιακός και

κοινωνικός σε μια προσπάθεια να κερδίσει την συμπάθεια των πελατών (Edelwich and Brodsky,1980; Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

Δεύτερο στάδιο είναι "**Αμφιβολία και αδράνεια**", είναι το στάδιο όπου ο εργαζόμενος διαπιστώνει ότι οι προσπάθειές του δεν έχουν την ανάλογη ανταπόκριση που αναμένει και απογοητεύεται (Edelwich and Brodsky,1980). Σ' αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος δεν τα παρατάει, προσπαθεί ακόμη περισσότερο συνεχίζει να επενδύει στο επάγγελμα του, ρίχνοντας όλη την ευθύνη στον εαυτό του για όλες τις προηγούμενες αποτυχημένες προσπάθειες (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

Τρίτο στάδιο "**Απογοήτευση και ματαίωση**". Σε αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος αντικαθιστά πλήρως τον ενθουσιασμό που είχε στο πρώτο στάδιο από την ρουτίνα της καθημερινότητας, συνειδητοποιεί δηλαδή ότι η προσπάθειες του να ολοκληρωθεί μέσα από το εργασιακό του χώρο δεν βρίσκουν ανταπόκριση, αποθαρρύνεται και απογοητεύεται (Edelwich and Brodsky,1980). Αρχίζει να αναρωτιέται εάν αξίζει τον κόπο να διεκπεραιώνει τα καθήκοντα του υπό συνθήκες πίεσης και χωρίς ανταπόκριση. Σε αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος θα αναθεωρήσει εάν θα συνεχίσει να εργάζεται κάτω από αυτές τις συνθήκες. Για να ξεφύγει από αυτή την κατάσταση θα θελήσει να απομακρυνθεί από τον εργασιακό του χώρο ο οποίος είναι αιτία που του προκαλεί στρες(Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

Τέταρτο στάδιο "**Απάθεια**". Είναι το τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος αποφεύγει τις ευθύνες του, γίνεται απαθείς και βλέπει την δουλεία του ως μια πηγή εισοδήματος και τίποτα περισσότερο (Θεοφίλου,2009). Ο εργαζόμενος σε αυτή την φάση της ζωής του αγνοεί τις υποχρεώσεις που του αναλογούν, αποφεύγει να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του με τον άριστο δυνατόν τρόπο και "μεταφέρει" το μερίδιο ευθύνης του στους άλλους ούτως ώστε να καλύψει το κενό της αδράνειάς του (Edelwich and Brodsky,1980; Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

2.4.3. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980)

Ο Cherniss (1980) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια "διαδικασία" παρά ένα μεμονωμένο "συμβάν", η οποία περιγράφεται σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι το "**εργασιακό στρες**". Αναφέρεται για μία

μεταβολή ανάμεσα στους απαιτούμενους και τους υφιστάμενους πόρους. Αποτέλεσμα του εργασιακού στρες είναι διατάραξη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του εργαζόμενου, η οποία δημιουργείται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν για να ικανοποιήσουν με κατάλληλο τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον (Cherniss, 1980a, 1981b). Αυτή η διατάραξη της ισορροπίας μπορεί να συμβεί σε οποιονδήποτε εργαζόμενο, χωρίς να οδηγήσει απαραίτητα σε επαγγελματική εξουθένωση (Παπαδάκη και Φτυλάκη, 2008).

Η δεύτερη φάση είναι η **“εξάντληση”**. Πρόκειται για τη συγκινησιακή ανταπόκριση στην προηγούμενη μεταβολή της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής εξάντλησης, στρες, κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος και απάθειας (Θεοφίλου,2009). Ο εργασιακός χώρος αποτελεί για τον εργαζόμενο πηγή εξάντλησης, ενώ η προσοχή του στρέφεται περισσότερο σε γραφειοκρατικές πλευρές. Ο εργαζόμενος ενεργεί βάση του προφανές αγνοεί τους πελάτες δεν δίνει το απαιτούμενο ενδιαφέρον και πολλές φορές συνειδητά σταματά να εργάζεται. βρίσκεται σε μία κατάσταση συνεχούς έντασης που, αν δεν καταφέρει να τη ελέγξει σωστά, ενδέχεται να οδηγήσει σε απογοήτευση και παραίτηση (Cherniss, 1980a, 1981b).

Τέλος η τρίτη φάση είναι η **“αμυντική κατάληξη”**. Είναι το στάδιο όπου πραγματοποιούνται αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου, ο οποίος με την πάροδο του χρόνου επενδύει ολοένα και λιγότερο στον εργασιακό του χώρο και εκδηλώνει κυνισμό και απάθεια για τους άλλους (Θεοφίλου,2009). Οι αλλαγές αυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μείωση των σωματικών και ψυχολογικών συνεπειών που επέρχονται, με την πιθανότητα ο εργαζόμενος να καταφέρει να επιβιώσει επαγγελματικά (Cherniss, 1980a, 1981b).

2.4.4. Το μοντέλο της Pines

Συμφώνα με την Pines (1986), η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκαλείται από την μακροχρόνια έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές

συνθήκες. Σε αντίθεση με τους άλλους μελετητές οι οποίοι περιορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση στους επαγγελματίες του κλάδου, η Pines διευρύνει τον όρο και σε τομείς όπως οι οικογενειακές σχέσεις (Pines and Aronson, 1996) και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993). Η μέτρηση που εφαρμόζει η Pines (Burnout Measure) απομακρύνεται από την αρχική θεώρηση της ολοκληρωτικής εξουθένωσης ως συνδρόμου που συνδυάζεται με συμπτώματα απελπισίας, απόγνωσης και μειωμένης αυτοπεποίθησης και αντιμετωπίζει την ολοκληρωτική εξουθένωση ως μονοδιάστατη έννοια που αξιολογείται από μία μόνο κλίμακα που δίνει μια συνολική βαθμολογία (Pines, 1986a, 1993b, 1996c). Γίνεται εντοπισμός πολλών αρνητικών συνεπακόλουθων του συνδρόμου, τα οποία αιτιολογούν τη σημαντικότητα του συνδρόμου για όλους τους εμπλεκόμενους. Σε οποιοδήποτε στάδιο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης και να βρίσκονται οι εργαζόμενοι μπορούν με τη συμπεριφορά και τον τρόπο που αντιδρούν να επηρεάσουν είτε άμεσα είτε έμμεσα το ηθικό του υπόλοιπου προσωπικού. Πλέον το σύνδρομο αυτό είναι ένας ακόμη παράγοντας που συντελεί στην απειλή της απόδοσης και την οργανωτική δομή των υπηρεσιών (Βαϊζογλου και Δένδη, 2009).

2.5. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

Το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης στη βιομηχανία φιλοξενίας είχε απασχολήσει πολλούς ερευνητές, επιστήμονες και μελετητές οι οποίοι έκαναν τις δικές τους έρευνες για να εξακριβώσουν το βαθμό στον οποίο το σύνδρομο αυτό επηρεάζει τους εργαζομένους στη βιομηχανία. Οι έρευνες που έγιναν δεν εξέταζαν μόνο την επιρροή του συνδρόμου στους υφισταμένους και τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής των ξενοδοχείων αλλά και των ανωτέρων. Πιο κάτω θα παρουσιαστούν οι ανάλογες έρευνες, το δείγμα που επιλέχθηκε για την κάθε έρευνα, ο βαθμός στον οποίο το σύνδρομο επηρεάζει το δείγμα του πληθυσμού και πολλά άλλα. Όλες οι έρευνες που θα παρουσιαστούν έχουν χρησιμοποιήσει το ίδιο εργαλείο μέτρησης για το σύνδρομο αυτό, γεγονός που δείχνει την αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου εργαλείου στο συγκεκριμένο θέμα.

Ο πιο κάτω πίνακας συνοψίζει τα ευρήματα μιας σειράς μελετών που εξέτασαν το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης στη βιομηχανία

φιλοξενίας. “Η πλειονότητα των προηγούμενων μελετών απεικονίζει μια μέτρια εικόνα του επιπέδου επιρροής του συνδρόμου στα άτομα που εργάζονται στην βιομηχανία φιλοξενίας” (Zoriatas and Orphanides, 2009). Πρόκειται για μια τυπική περίπτωση όπου οι μέσοι όροι δεν αντικατοπτρίζουν πάντα την πραγματική εικόνα. Αρκετοί μπορεί να αισθάνονται άνετα με το μέτριο επίπεδο επηρεασμού του συνδρόμου αλλά παραμένει γεγονός πως ένας στους τρεις εργαζομένους παρουσιάζει υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Zoriatas and Orphanides, 2009). Στο κλάδο της φιλοξενίας η ομαδικότητα είναι το παν. Όλοι πρέπει να συνεργάζονται και να επικοινωνούν άριστα εντός και εκτός των τμημάτων τους για να προσφέρουν στους πελάτες το μέγιστο επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης που επιζητούν. Όμως όταν το 33 τοις εκατό των εργαζομένων παρουσιάζει έντονα σημάδια υψηλής συναισθηματικής εξουθένωσης, υψηλής αποπροσωποποίησης και χαμηλής αίσθησης προσωπικής επίτευξης τότε αξίζει την προσοχή όλων μας και πρέπει να γίνουν άμεσες ενέργειες για την άμβλυνση των επιπτώσεων και συρρίκνωση της επέκτασης του συνδρόμου (Zoriatas and Orphanides, 2009).

Συγγραφέας	Έτος	Πληθυσμός	Χώρα	Μέγεθος	Εργαλείο Μέτρησης	Αποτελέσματα
Krone et al	1989	Διευθυντές τμήματος Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών	Η.Π.Α.	532	MBI	Ψηλά επίπεδα burnout
						Συναισθηματική Εξουθένωση – 28%
						Αποπροσωποποίηση – 20%
Tabacchi, Krone and Farber	1990	Διευθυντές τμήματος Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών	Η.Π.Α	199	MBI	Προσωπική Επίτευξη – 12% (Χαμηλή) ^α
						Ψηλά επίπεδα burnout
						Συναισθηματική Εξουθένωση – 30%
Vallen	1993	Επαγγελματίες στη Βιομηχανία Φιλοξενίας	Η.Π.Α.	130	MBI	Αποπροσωποποίηση – 24%
						Προσωπική Επίτευξη – 17% (Χαμηλή) ^α
						Μέτρια επίπεδα burnout
Zopiatis and Constanti	2005	Επαγγελματίες στη Βιομηχανία Φιλοξενίας	Κύπρος	73	MBI	Συναισθηματική Εξουθένωση – Μέσος όρος 24
						Αποπροσωποποίηση – Μέσος όρος 10
						Προσωπική Επίτευξη – Μέσος όρος 37
Pienaar and Willems	2008	Σερβιτόροι, Μπάρμεν, υποδοχή κτλ.	Νότιος Αφρική	150	MBI	Ψηλά επίπεδα burnout
						Συναισθηματική Εξουθένωση – 22%
						Αποπροσωποποίηση – 20%
Kuruzum et al.	2008	Υποδιευθυντές ξενοδοχείων 4* και 5*	Τουρκία	139	MBI (Τούρκικη Έκδοχή)	Προσωπική Επίτευξη – 4.91/6.00
						Μέτρια επίπεδα burnout
						Συναισθηματική Εξουθένωση – 2.78/6.00
<p>Σημείωση: Ο πίνακας παρουσιάζει μερικές από τις πολλές έρευνες που έχουν γίνει στο κλάδο της φιλοξενίας. Η παρουσίαση γίνεται με χρονολογική σειρά. Α) Το ποσοστό παρουσιάζει αυτούς που τα αποτελέσματά τους ήταν χαμηλά στη Προσωπική Επίτευξη. Ψηλά επίπεδα του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης = Ψηλή Συναισθηματική Εξουθένωση, Ψηλή Αποπροσωποποίηση και Χαμηλή Προσωπική Επίτευξη. Β) Η Τούρκικη έκδοχή του MBI παρουσιάζει τα αποτελέσματα σε μια κλίμακα 5 επιπέδων (0 - 4) και όχι στην αυθεντική μορφή του συγκεκριμένου εργαλείου που είναι κλίμακα 7 επιπέδων (0 - 6)</p>						

(Zopiatis and Orphanides, 2009).

2.6. BURNOUT – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στην γενική στάση των ατόμων απέναντι στη δουλειά τους. Οι Singh και Rhodes (1994) ανέφεραν μια αρνητική σχέση μεταξύ της ολοκληρωτικής εξουθένωσης και των αποτελεσμάτων της ψυχολογικής δομής (περιλαμβάνει την επαγγελματική ικανοποίηση, την δέσμευση στον οργανισμό και την πρόθεση αποχώρησης από αυτόν). Λόγω του ότι η ολοκληρωτικής εξουθένωση αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση, αναμένεται και μια αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Ali and Hamdy, 2005). Τα ευρήματα των Babakus et al. (1999) μας παρουσιάζουν την επιρροή της συναισθηματικής εξάντλησης να είναι πολύ μεγαλύτερη στην επαγγελματική ικανοποίηση παρά στις άλλες ψυχολογικές δομές (δέσμευση στον οργανισμό και πρόθεση για αποχώρηση).

Επιπρόσθετα οι Law et al. (2001) διέκριναν αρνητική σχέση μεταξύ της ολοκληρωτικής εξουθένωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό μας οδηγεί στην δημιουργία μιας υπόθεσης όπου: Οι υπάλληλοι που βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης τείνουν να έχουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης και η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο πολυδιάστατες δομές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις στον εργασιακό χώρο (Tsigilis et al., 2004) Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους έχει τεράστιο και συνεχιζόμενο ενδιαφέρον στις έρευνες γιατί τις περισσότερες φορές ο συγκεκριμένος βαθμός ικανοποίησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε διάφορες άλλες πτυχές του εργασιακού χώρου όπως για παράδειγμα η παραγωγικότητα, οι απουσίες (δικαιολογημένες και μη), η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία και πολλά άλλα.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει οριστεί διαφορετικά από πολλούς επιστήμονες και εμπειρογνώμονες εκ των οποίων οι ορισμοί συμφωνούν στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει πολυδιάστατη δομή και δεν μπορεί να εξακριβωθεί εύκολα (Koustelios, 1991; Locke, 1976; Rice et al., 1989;

Shouksmith et al., 1990). Ο Locke (1976, σελ.1300) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως “... μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου ή την εργασιακή εμπειρία”. Ο Smith et al. (1969, σελ.6) εισηγήθηκε πως “... η εργασιακή ικανοποίηση είναι συναισθήματα ή συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορες πτυχές μιας κατάστασης”. Οι Dawis και Lofquist (1984) ερμήνευσαν την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα αποτέλεσμα της αξιολόγησης του εργαζομένου στο οποίο ο βαθμός ,που αντιστοιχεί στο περιβάλλον εργασίας, ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου. Ο Lease (1998) υπόδειξε, πως οι ορισμοί αυτοί είναι παρόμοιοι με άλλους πολλούς, οι οποίοι προβάλλουν την εργασιακή ικανοποίηση ως το βαθμό του συναισθηματικού προσανατολισμού του εργαζομένου προς τη θέση εργασίας του στον οργανισμό.

Το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης και η εργασιακή ικανοποίηση είναι και τα δύο συναισθηματικές αντιδράσεις εργασίας. Παλαιότερες μελέτες εξέτασαν την σχέση μεταξύ των δύο και τα αποτελέσματα έδειξαν μια μέση υψηλή συσχέτιση (Bhana and Haffejee, 1996; Dolan, 1987; Koeske and Kirk, 1994; Pines et al., 1980). Όμως, η πλειονότητα των μελετών αυτών ασχολούνταν μόνο με μονοπαραγοντική προσέγγιση (Dolan, 1987; Pines et al., 1980). Πολλές έρευνες τόνισαν την ανάγκη της χρήσης πολυπαραγοντικών τεχνικών και όχι μονοπαραγοντικών , για να εξετάσουν τις πολύπλοκες κοινωνικές καταστάσεις (Campbell and Taylor, 1996; Thompson, 2000). Οι πολυπαραγοντικές διαδικασίες και τεχνικές έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερη προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να επιτευχθεί στην πραγματικότητα (Thompson, 2000).

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης είναι πολύ δυνατή και για το λόγο αυτό πολλές φορές δημιουργείται σύγχυση και λάθος αξιολόγηση της κάθε μεταβλητής. Όπως έχει προαναφερθεί τόσο το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης όσο και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολυδιάστατες δομές. Συνεπώς, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την ένωσή τους θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε την πολυμεταβλητή προσέγγιση. Η μεγαλύτερη ανησυχία είναι εάν μπορούν οι δύο αυτές έννοιες να διακρίνονται η μία από την άλλη. Οι Maslach και Schaufeli (1993) αναρωτήθηκαν ποιο είναι το σημείο όπου οι δύο

έννοιες έχουν τόσο ισχυρή ένωση και εκδηλώνουν το ίδιο υποκείμενο αποτέλεσμα. Στηριζόμενοι στην πιο πάνω έρευνα οι Wolpin et al. (1991), υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ολοκληρωτική εξουθένωση, αν και επικαλύπτονται δεν είναι ίδιες διαστάσεις.

Οι Maslach et al. (2001) αναγνώρισαν ότι πολύ λίγα είναι τα εμπειρικά στοιχεία που εστιάζονται στην εγκυρότητα μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ολοκληρωτικής εξουθένωσης. Η έρευνα των Jayaratne et al. (1991) είναι από τις ελάχιστες προσπάθειες για την διευκρίνιση της σχέσης μεταξύ των δύο δομών. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μόνη διάκριση μεταξύ των δύο ήταν ότι υποστηρίζονται σε ένα δείγμα προστατευτικών υπηρεσιών του προσωπικού. Έτσι, δημιουργήθηκε το εργαλείο μέτρησης της ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Maslach burnout inventory – MBI), το οποίο χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογήσει την ολοκληρωτική εξουθένωση. Ένα και μόνο στοιχείο χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογήσει την ικανοποίηση από την εργασία, το οποίο παράλειπε να συλλάβει τις πολλαπλές διαστάσεις της συγκεκριμένης έννοιας. Οι Maslach και Schaufeli (1993) εξέφρασαν την ανάγκη για εξέταση της ιδιαιτερότητας της έννοιας της ολοκληρωτικής εξουθένωσης σε σχέση με άλλες έννοιες και αυτό θα επιτυγχανόταν μόνο με την ανάπτυξη πολυπαραγοντικών μοντέλων. Ως αποτέλεσμα είχε διεξαχθεί περιορισμένη έρευνα για την αντιμετώπιση του διακριτικού χαρακτήρα των δύο αυτών εννοιών, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη την πολυδιάστατη φύση τους.

2.7. BURNOUT-TURNOVER

Σύμφωνα με τον Owens (1987), στις αρχές της δεκαετίας του 1920 έρευνες είχαν δείξει πως υπάρχει τεράστια σχέση μεταξύ στις διάφορες μορφές και τρόπους διοίκησης - διαχείρισης των προϊσταμένων και στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Στις τέλη της δεκαετίας του 1950, ο Owens συμπλήρωσε πως τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι μεγαλύτερα σε συμμετοχικούς οργανισμούς και χαμηλότερα σε αυταρχικούς οργανισμούς (Owens, 1987).

Βάση τον Likert (1961), υπάρχει συσχέτιση στην απόδοση των υφισταμένων και της επιχείρησης ή οργανισμού (π.χ. ψηλή παραγωγικότητα, χαμηλότερα

κόστη, υψηλότερα κέρδη κτλ.) σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και εξαρτάτε σε μεγάλο βαθμό από τους τρόπους και τις αρχές διοίκησης των ανωτέρων. Οι διαφορές στα επίπεδα απόδοσης των επιχειρήσεων εξαρτώνται σε τεράστιο βαθμό από τον τρόπο διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού (Likert, 1961).

Ο Likert (1967), τονίζει πως τα αποτελέσματα της αυστηρής απολυταρχικής διοίκησης των ανωτέρων τείνουν να κάνουν τους υφισταμένους να νιώθουν υποδεέστεροι και αυτοί με τη σειρά τους να έχουν ελάχιστη υπευθυνότητα όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους και μερικές φορές να χαίρονται με την παραμικρή υποβάθμιση του οργανισμού - επιχείρησης. Ο Likert, συμπληρώνει πως τα διάφορα γνωρίσματα που ταυτίζονται με την απολυταρχική διοίκηση (απειλές, φόβος, τιμωρίες και περιστασιακές ανταμοιβές) συχνά οδηγούν στην εχθρική στάση των υφισταμένων, στην κατακόρυφη μείωση της παραγωγικότητας τους και σε άλλες επιπτώσεις όπως πολλές εκουσίες απουσίες από το χώρο εργασίας και ολοκληρωτική εγκατάλειψη του οργανισμού - επιχείρησης (Likert, 1967).

Αντιθέτως οι συμμετοχικοί οργανισμοί δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και το αίσθημα του ανήκειν στην επιχείρηση και γενικά εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα απόσυρσης από τον οργανισμό – επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Owens (1987), η συμμετοχή ερμηνεύεται ως η διανοητική και συναισθηματική εμπλοκή των ατόμων σε μια ομαδική κατάσταση, η οποία ενθαρρύνει το άτομο να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και να μοιραστούν την ευθύνη γι' αυτούς. Υπάρχει το αίσθημα του ανήκειν στους εργαζομένους, οι οποίοι με τη σειρά τους προσφέρουν όλη τους την ενέργεια, τη δημιουργικότητα και φυσικά την δική τους πρωτοβουλία πάντοτε για να επιτύχει ο οργανισμός – επιχείρηση (Owens, 1987).

Σύμφωνα με τον Vallen (1993), το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης (burnout) έχει άμεση σχέση με την απόσυρση από το χώρο εργασίας. Περίπου το 20-30% της συχνότητας απουσιών και απόσυρσης από το χώρο εργασίας οφείλεται στην εργασιακή δυσαρέσκεια (job dissatisfaction), που αφορά είτε προσωπικούς παράγοντες, είτε το περιβάλλον εργασίας ή το περιεχόμενο της εργασίας. Το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης συχνά

ταυτίζεται με τους ίδιους παράγοντες και στηριζόμενοι σε πληθώρα ερευνών και μελετών που έχουν γίνει, συμπεραίνουμε πως το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης (burnout) οδηγεί στην απόσυρση (turnover). Κάποιες άλλες έρευνες παρουσίασαν σημαντική συσχέτιση του συνδρόμου με την πρόθεση για εγκατάλειψη της θέσης όπου εργάζονται (Vallen, 1993).

Ο Cherniss (1981) έθεσε πως το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης (burnout) επικρατεί περισσότερο σε οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν μεγαλύτερου επιπέδου επιρροή στους πελάτες. Τα παραδείγματα εργασιών που είχε αναφέρει και έχουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση είναι οι νοσοκόμοι, οι εκπαιδευτικοί, οι ψυχολόγοι, οι κοινωνικοί λειτουργοί και φυσικά οι εργαζόμενοι στην βιομηχανία φιλοξενίας. Σημαντικό είναι το γεγονός πως αυτοί οι συγκεκριμένοι κλάδοι εργασιών, οι οποίοι σημειώνουν ψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, σημειώνουν και ψηλά επίπεδα απόσυρσης (turnover) (Cherniss,1981). Γενικότερα, παρατηρούμε πως η απόσυρση από τον εργασιακό χώρο των επιχειρήσεων που σχετίζονται με υπηρεσίες είναι διπλάσια από την απόσυρση των επιχειρήσεων που δεν σχετίζονται με υπηρεσίες. Σχετικά με τους Katzell et al. (1971), βλέπουμε πως οι επιχειρήσεις που εστιάζονται στις υπηρεσίες έχουν ποσοστό απόσυρσης (turnover) 25-30% ενώ οι επιχειρήσεις που δεν εστιάζονται στις υπηρεσίες έχουν ποσοστό 8-15% (Katzell et al., 1971).

Ο μεγάλος αριθμός εκούσιων απουσιών (absenteeism) και τα επίπεδα απόσυρσης (turnover) από τη βιομηχανία φιλοξενίας είναι πολύ ψηλότερα από τους υπόλοιπους κλάδους εργασιών που βασίζονται στις υπηρεσίες. Υπάρχει τεράστιο κόστος αντικατάστασης των υπαλλήλων και πολλές επιβλαβής επιρροές των απουσιών και της απόσυρσης όσον αφορά την ποιότητα εξυπηρέτησης. Τα δύο αυτά φαινόμενα είναι άκρως σημαντικά και πρέπει να ελέγχεται συχνά το μέγεθος τους στις επιχειρήσεις για να αποφεύγονται οι συνέπειες (Pizam and Thornburg,2000).

Οι απουσίες (absenteeism) χωρίζονται σε δύο μέρη: τις εξουσιοδοτημένες και τις μη εξουσιοδοτημένες. Τους υπεύθυνους που διοικούν-διαχειρίζονται την επιχείρησή τους ενδιαφέρουν καταρχάς οι μη εξουσιοδοτημένες απουσίες

γιατί είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που προκαλεί δυσκολίες στους υπόλοιπους εργαζομένους και στη μείωση στα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών.

Επίσης η απόσυρση (turnover) από τον εργασιακό χώρο παίρνει διάφορες μορφές όπως εκούσια ή ακούσια, λειτουργική ή δυσλειτουργική, αποφευκτική ή αναπόφευκτη (Pizam and Thornburg,2000). Οποιαδήποτε και να είναι η μορφή το αποτέλεσμα είναι παρόμοιο γιατί δημιουργείται τεράστιο κόστος για την αντικατάσταση του εργαζομένου, κόστος για την διαφημιστική προβολή της θέσης, συνεντεύξεις, εκπαίδευση , κατάρτιση και γενικότερα χρειάζεται αρκετός χρόνος και χρήμα. Οι περισσότεροι επαγγελματίες στη βιομηχανία φιλοξενίας προσπαθούν όσο το δυνατό περισσότερο να μειώσουν την εθελοντική-εκούσια, δυσλειτουργική και αποφευκτική απόσυρση από το χώρο εργασίας (Pizam and Thornburg,2000). Η απόσυρση από το χώρο εργασίας στη βιομηχανία φιλοξενίας κυρίως οφείλεται στις δυσμενείς βάρδιες (νυκτερινές, ημερήσιες, απογευματινές) , στις ακανόνιστες ώρες, στο καθόλου ευέλικτο ωράριο, στο μεγάλο φόρτο εργασίας αλλά κυριότερα στο στρες, το άγχος και την τεράστια ψυχολογική και συναισθηματική πίεση.

2.8. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο πιο πάνω κεφάλαιο έγινε παρουσίαση και ανάλυση μέσω μοντέλων του ορισμού του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης, όπως ακριβώς τον έχουν προσδιορίσει πολλοί ταλαντούχοι και καταξιωμένοι επιστήμονες, ερευνητές και μελετητές ανά το παγκόσμιο. Επιπρόσθετα παρουσιάστηκαν οι αιτίες που συμβάλουν στην δημιουργία του καθώς επίσης και διάφορες ενδείξεις και συμπτώματα που διαδραματίζονται εντός και εκτός του εργασιακού χώρου. Ακολούθως παρουσιάστηκαν διάφορες μελέτες που έγιναν στο παρελθόν για την εξακρίβωση και μέτρηση του συνδρόμου σε διάφορες χώρες και τέλος παρουσιάστηκε σε μεγάλο βαθμό η σχέση που επικρατεί μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόσυρσης (turnover). Στη συνέχεια θα ακολουθήσουν η μεθοδολογία, η ανάλυση αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα καθώς επίσης και κάποιες εισηγήσεις στην βιομηχανία για πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται και επεξηγούνται οι ερευνητικές μέθοδοι και οι διαδικασίες, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν. Εμπεικλείονται το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας, ο σχεδιασμός της έρευνας, το δείγμα του πληθυσμού, τα μέσα-εργαλεία έρευνας, η συλλογή δεδομένων και η ανάλυση δεδομένων. Οι εκτιμήσεις έγιναν βάση δεδομένων που περιγράφουν το φαινόμενο αυτό και συλλέχτηκαν τυχαία από ένα δείγμα 500 εργαζομένων από Ξενοδοχεία της Κύπρου. Τα υποδείγματα έχουν την μορφή γραμμικής παλινδρόμησης και εκτιμούνται οι παράμετροι οι οποίοι δείχνουν κατά πόσο υπάρχει το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωση στο προσωπικό πρώτης γραμμής των Ξενοδοχείων της Κύπρου.

3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη είναι μια εφαρμοσμένη έρευνα δράσης, η οποία στοχεύει στη διερεύνηση και εξακρίβωση για το τι συμβαίνει, πώς αισθάνονται, πως αντιμετωπίζουν και ποια είναι η δράση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στο τμήμα διοίκησης τροφίμων και ποτών και οροφοκομίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου, σύμφωνα με το μοντέλο του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Μέρος Α). Στη συνέχεια εξετάζουμε την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (εσωτερική – εξωτερική), καθώς επίσης και τις τάσεις για μεγάλους αριθμούς εκούσιων απουσιών (absenteeism) και τα επίπεδα απόσυρσης (turnover) από την εν λόγω βιομηχανία (Μέρος Β-Γ).

Η συγκεκριμένη έρευνα σχεδιάστηκε για να διερευνήσει και να εντοπίσει τα επίπεδα ολοκληρωτικής εξουθένωσης των υπαλλήλων στο τμήματα διοίκησης τροφίμων και ποτών και οροφοκομίας, ούτως ώστε οι διάφοροι εμπλεκόμενοι και ενδιαφερόμενοι φορείς της βιομηχανίας να ενεργήσουν άμεσα και να ληφθούν προληπτικά μέτρα για την άμβλυση των διαφόρων επιπτώσεων της. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση της δυναμικής του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης μέσα στα δύο προαναφερθέντα τμήματα του κλάδου φιλοξενίας.

3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα πρώτης γραμμής της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και άμεση σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησής τους καθ' όλη τη διάρκεια διαμονής τους στη μονάδα. Το γεγονός αυτό τους καθιστά υπεύθυνους για σχεδόν την οποιαδήποτε ανάγκη των πελατών και την πλήρη ικανοποίησή της. Αυτόματα κατηγοριοποιούνται ως επαγγέλματα υψηλού κινδύνου όσον αφορά το άγχος, το στρες και την πίεση που συνεπάγεται ως υψηλός βαθμός σωματικής, πνευματικής και ψυχολογικής εργασίας. Ο τεράστιος εργασιακός φόρτος, το άγχος, η πίεση και το στρες τις πλείστες των περιπτώσεων οδηγούν σε ολοκληρωτική εξουθένωση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της προκαλεί ποικίλα προβλήματα για τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και για τον οργανισμό – επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη έρευνα σκοπό έχει την διερεύνηση της ολοκληρωτικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα τμήματα διοίκησης τροφίμων και ποτών και οροφοκομίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου, το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης και τις τάσεις τους για απόσυρση από τη βιομηχανία. Η μέθοδος μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης θα γίνει με τη χρήση του μοντέλου της Maslach (Maslach's Burnout Inventory – MBI) και αν όντως υπάρχει θα εξετάσουμε σε ποίο βαθμό κυμαίνεται. Πρωτεύων στόχος των επιχειρήσεων είναι η λήψη προληπτικών μέτρων για την ελαχιστοποίηση του συμπτώματος αυτού ούτως ώστε να μειωθούν όσο γίνεται περισσότερο οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στο οργανωτικό τους περιβάλλον. Καταρχήν πρέπει να εντοπιστούν τα πρώτα σημάδια εξάντλησης και να γίνουν άμεσες ενέργειες από τις επιχειρήσεις για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις και τα συμπτώματα του συνδρόμου αυτού, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο.

3.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η ερευνητική δραστηριότητα έχει τους εξής στόχους:

1. Να γίνει έλεγχος εάν υπάρχει ολοκληρωτική εξουθένωση στα τμήματα διοίκησης τροφίμων και ποτών και οροφοκομίας της ξενοδοχειακής

-
- βιομηχανίας της Κύπρου, και αν ναι, να γίνει μέτρηση του υπάρχον βαθμού.
2. Να γίνει έλεγχος εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της εργασιακής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής).
 3. Να γίνει έλεγχος εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα.
 4. Να γίνει έλεγχος εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής) και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα.
 5. Να προτείνουμε ειδικά μέτρα παρέμβασης των διάφορων εμπλεκομένων και ενδιαφερομένων φορέων της βιομηχανίας, ούτως ώστε να ενεργήσουν άμεσα και να πάρουν προληπτικά μέτρα για την άμβλυνση των διαφόρων επιπτώσεων της ολοκληρωτικής εξουθένωσης.

Τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα αντανακλούν το πρωταρχικό σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιο είναι το τρέχον επίπεδο ολοκληρωτικής εξουθένωσης που βιώνουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής (Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων & Ποτών , Τμήμα Οροφοκομίας) της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της εργασιακής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής);

Ερευνητικό ερώτημα 3: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του συνδρόμου

ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα;

Ερευνητικό ερώτημα 4: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής) και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα;

3.4. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Μετά από μια συνολική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία περιλάμβανε το εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI), αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Ακολούθως χορηγήθηκε σε ξενοδοχεία 4* και 5*, στο Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων & Ποτών και στο Τμήμα Οροφοκομίας. Πιο συγκεκριμένα, στο πληθυσμό της έρευνας περιλαμβάνονταν άτομα που έχουν πλήρη απασχόληση (full time) στα προαναφερθέντα τμήματα. Η έρευνα είχε διεξαχθεί παγκύπρια (ελεύθερη Κύπρος), ήταν ποσοτική με ερωτηματολόγια των 52 ερωτήσεων και το δείγμα ήταν τυχαίο. (Παράρτημα 1)

Στο ερωτηματολόγιο έγινε έλεγχος από τρεις (3) καθηγητές του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (panel of experts), για την αξιοπιστία και εγκυρότητά του από εμπειρογνώμονες, πριν την χρήση του. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, έχουν αναλυθεί χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο κοινωνικών επιστημών (SPSS_v.20). Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία είχαν χρησιμοποιηθεί κατά κύριο λόγο για την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Η ανάλυση της αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) χρησιμοποιήθηκε για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο τα αντικείμενα κάθε παράγοντα σχετίζονται μεταξύ τους, η γραμμική παλινδρόμηση (Linear Regression) χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών με σκοπό την πρόβλεψη των τιμών της μιας μέσω των τιμών της άλλης, οι συσχετίσεις (ρ Pearson two tails) χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της σύνδεσης και της κατεύθυνσης (θετική - αρνητική) της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών, ο έλεγχος t (t-test), η σημαντικότητα της τιμής p (Sign. Value p) και πολλά άλλα.

3.5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΟΣΟΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 500 άτομα που εργάζονται σήμερα σε ξενοδοχεία 4* και 5* στα τμήματα Διοίκησης Τροφίμων & Ποτών και Οροφοκομίας . Λόγω του ότι η έρευνα ήταν εθελοντική πολλά από τα ξενοδοχεία δεν ανταποκρίθηκαν θετικά με αποτέλεσμα να περιοριστεί η έρευνα σε λιγότερα ερωτηματολόγια. Ένα σύνολο από 161 ερωτηματολόγια επεστράφησαν. Από αυτά, 17 ερωτηματολόγια ήταν σχεδόν εντελώς ασυμπλήρωτα και ελλιπείς, και έτσι αποκλείστηκαν από τη μελέτη. Για την παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθούν τα 144 έγκυρα ερωτηματολόγια. Το συνολικό ποσό ανταπόκρισης ήταν 28.8 τοις εκατό, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψη τις χαμηλές τιμές απαντήσεων που βιώνουν παρόμοιες έρευνες-μελέτες στη βιομηχανία φιλοξενίας που ερευνούν τα συγκεκριμένα “ευαίσθητα” θέματα (Keegan and Lucas, 2005).

Η εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των ερωτηθέντων ήταν εξασφαλισμένο εξ’ αρχής και αυτό ήταν διατυπωμένο στην πρώτη εκ των τριών σελίδα του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν μεταφρασμένο στην ελληνική και αγγλική γλώσσα και ήταν χωρισμένο σε τέσσερα (4) μέρη:

Στο Μέρος Α υπήρχαν οι 22 ερωτήσεις του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης του πιο ευρέως χρησιμοποιημένου και αναγνωρισμένου εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach’s Burnout Inventory – MBI). Το συγκεκριμένο εργαλείο μετρά τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης : Συναισθηματική Εξουθένωση, Αποπροσωποποίηση και Προσωπική Επίτευξη. Οι συμμετέχοντες είχαν κληθεί να δηλώσουν σε μια κλίμακα από το 0 (Ποτέ) έως 6 (Καθημερινά) πόσο συχνά ένιωθαν ότι μια συγκεκριμένη δήλωση ισχύει και για αυτούς. Ο ψηλός αριθμός της Συναισθηματικής Εξουθένωσης και Αποπροσωποποίησης σε σχέση με το χαμηλό επίπεδο Προσωπικής Επίτευξης δείχνει υψηλή επαγγελματική εξουθένωση.

Οι Golembiewski and Munzenrider (1981) είχαν προτείνει πως οι τρεις συνιστώσες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσαν να προστεθούν ούτως ώστε να γίνει μια συνολική μέτρηση αλλά οι Maslach and Jackson (1981) διαφωνούν κάθετα με αυτή την άποψη λόγω του ότι βάση

εμπειρικών στοιχείων οι τρεις αυτές συνιστώσες είναι εννοιολογικά διαφορετικές και η οποιαδήποτε προσπάθεια για συγκέντρωσή τους μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια πληροφοριών. Αρκετοί μελετητές (Koeske and Koeske, 1989; Lee and Ashforth, 1990) είχαν αναφέρει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της Συναισθηματικής Εξουθένωσης και της Αποπροσωποποίησης. Η εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου (MBI) έχει επιβεβαιωθεί από πολλούς μελετητές (Maslach and Jackson, 1981; Anderson and Iwanicki, 1984; Koeske and Koeske, 1989; Rishardsen and Martinussen, 2004).

Στο Μέρος Β υπήρχαν 18 ερωτήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής – Intrinsic and Extrinsic) στις οποίες οι ερωτηθέντες έπρεπε να δηλώσουν πως νιώθουν για την εργασία τους και τον εργοδότη τους. Καλούνταν να κυκλώσουν την κατάλληλη απάντηση για κάθε ερώτηση σύμφωνα με κλίμακα από 1 (Καθόλου Ικανοποιημένοι) έως 5 (Εξαιρετικά Ικανοποιημένοι). Στο Μέρος Γ υπήρχαν 6 ερωτήσεις της πρόθεσης για απόσυρση (Turnover) στις οποίες οι ερωτηθέντες έπρεπε να δηλώσουν πως νιώθουν για την εργασία τους και τον εργοδότη τους καθώς επίσης και το βαθμό στον οποίο η κάθε δήλωση- ερώτηση αντανάκλα την άποψή τους. Καλούνταν να κυκλώσουν την κατάλληλη απάντηση για κάθε ερώτηση σύμφωνα με κλίμακα από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Στο Μέρος Δ υπήρχαν 6 ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη ενότητα στόχευε στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. (Παράρτημα 1)

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Πιο κάτω θα ακολουθήσουν οι πίνακες οι οποίοι αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα και τις σχέσεις που διαπιστώθηκαν από τα 144 ορθά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που είχαν συλλεχθεί.

4.1. ΠΙΝΑΚΑΣ 2 – Δημογραφικά στοιχεία (n=144)

Ο πίνακας 2 παρουσιάζει το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων σε σχέση με έξι (6) διαφορετικές μεταβλητές: το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την εργασία στους δύο τύπους ξενοδοχείων, το τμήμα του ξενοδοχείου και τη χώρα καταγωγής.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό
Φύλο		
Αντρας	60	41,7
Γυναίκα	84	58,3
Ηλικία		
18-30	57	39,6
31-40	47	32,6
41-50	20	13,9
Πάνω από 50	20	13,9
Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο		
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	51	35,9
Κολέγιο/Πανεπιστήμιο-διετές δίπλωμα (Associated Degree, HND, κτλ)	51	35,9
Κολέγιο/Πανεπιστήμιο-Τετραετές πτυχίο Bachelor (BSc, BA, κτλ)	22	15,5
Μεταπτυχιακό (Graduate degree) – (MSc, MBA, MA, κτλ)	15	10,6
Άλλο	3	2,1
Καμία Απάντηση	2	-
Εργασία σε ξενοδοχείο		
5-αστέρων	110	76,4
4-αστέρων	34	23,6
Τμήμα ξενοδοχείου		
Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών	81	56,3
Τμήμα Οροφοκομίας	63	43,8
Χώρα Καταγωγής		
Κύπρος	93	64,6
Άλλη	51	35,4

4.2. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥ ΣΥΝΔΡΟΜΟΥ BURNOUT ΣΤΟΥΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1

Στους πίνακες 3 και 4 θα απαντηθεί και θα επεξηγηθεί το ερευνητικό ερώτημα 1 το οποίο αναλύει ποιό είναι το τρέχον επίπεδο ολοκληρωτικής εξουθένωσης που βιώνουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής (Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων & Ποτών , Τμήμα Οροφοκομίας) της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου. Στον πίνακα 3 θα παρουσιαστούν οι μέσες βαθμολογίες των αθροισμάτων του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout), ο συντελεστής Cronbach's α , η περιγραφική στατιστική και το συνολικό επίπεδο των αποτελεσμάτων. Στο πίνακα 4 θα παρουσιαστεί η Ασυμμετρία και η Κύρτωση των τριών συστατικών του συνδρόμου.

Στο πίνακα 3 τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι συνολικά ένας στους τρεις ερωτηθέντες έχει συμπτώματα ή εμπειρία από υψηλού επιπέδου ολοκληρωτική εξουθένωση. Ο μέσος όρος της Συναισθηματικής Εξουθένωσης είναι 21,2917, ο μέσος όρος της Αποπροσωποποίησης είναι 9,6319 και παρατηρούμε πολύ ψηλή βαθμολογία στον μέσο όρο της Προσωπικής Επίτευξης ο οποίος είναι 27,9583. Συγκρίνοντας τα συγκεκριμένα ευρήματα με μια παρόμοια μελέτη, η οποία διεξήχθη από το Ζωπιάτη και Κωσταντή το 2005, είχαν αποκαλυφθεί παρόμοια αποτελέσματα για Συναισθηματική Εξουθένωση (Μέσος Όρος=19,58) και Αποπροσωποποίηση (Μέσος Όρος=7,68), ενώ η Προσωπική Επίτευξη ήταν σημαντικά η υψηλότερη βαθμολογία (Μέσος Όρος=34,79). Το δείγμα (Cronbach's α) είναι αξιόπιστο και για τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου της ολοκληρωτικής εξουθένωσης. Όλες οι τιμές (α) είναι πέραν του 0,80 και το ελάχιστο αποδεκτό αποτέλεσμα είναι 0,70 (Nunnally and Bernstein, 1994).

Στο πίνακα 4 παρατηρούμε πως και στις τρεις περιπτώσεις- Συναισθηματική Εξουθένωση, Αποπροσωποποίηση, Προσωπική Επίτευξη- η Ασυμμετρία είναι θετική (skewness > 0) και η κορυφή της κατανομής είναι Πλατύκυρτη (kurtosis < 3). Το τυπικό σφάλμα της Ασυμμετρίας και της Κύρτωσης είναι το ίδιο και στις τρεις περιπτώσεις και παίρνει το βαθμό 0,202 και 0,401 αντίστοιχα.

Πίνακας 3 - Οι μέσες βαθμολογίες αθροίσματος του MBI, Συντελεστές Άλφα και περιγραφική στατιστική (n=144)

N=144	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	α	Περιγραφική Στατιστική		Συνολικό Επίπεδο
				Συχνότητα	Ποσοστό	
Συναισθηματική Εξουθένωση	21,2917	10,53524	,895			Μέτριο / Μεσαίο
Ψηλό (score ≥ 27)				47	32,6%	
Μεσαίο (score 17-26)				54	37,5%	
Χαμηλό (score ≤ 16)				43	29,9%	
Αποπροσωποποίηση	9,6319	6,59598	,850			Μέτριο / Μεσαίο
Ψηλό (score ≥ 13)				49	34%	
Μεσαίο (score 7-12)				43	29,9%	
Χαμηλό (score ≤ 6)				52	36,1%	
Προσωπική Επίτευξη	27,9583	7,37115	,800			Χαμηλό
Ψηλό (score ≥ 39)				11	7,6%	
Μεσαίο (score 32-38)				32	22,2%	
Χαμηλό (score ≤ 31)				101	70,1%	

Σημείωση: Το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης ισχύει όταν οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν Ψηλή Συναισθηματική Εξουθένωση , Ψηλή Αποπροσωποποίηση και Χαμηλή Προσωπική Επίτευξη.

Πίνακας 4 - Ασυμμετρία και Κύρτωση των παραμέτρων του MBI

N = 144	Ασυμμετρία		Κύρτωση	
	Στατιστικό	Τυπικό Σφάλμα	Στατιστικό	Τυπικό Σφάλμα
Συναισθηματική Εξουθένωση	,186	,202	-,074	,401
Αποπροσωποποίηση	,314	,202	-,435	,401
Προσωπική Επίτευξη	,102	,202	-,380	,401

4.3. BURNOUT-ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2

Στους πίνακες 5 και 6 θα απαντηθεί και θα επεξηγηθεί το ερευνητικό ερώτημα 2 το οποίο αναλύει εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της εργασιακής ικανοποίησης (Εσωτερικής και Εξωτερικής).

Στο πίνακα 5 παρουσιάζεται και αναλύεται η συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Οι δύο συγκεκριμένες μεταβλητές Burnout και Εργασιακή Ικανοποίηση χωρίζονται σε τρεις (Συναισθηματική Εξουθένωση, Αποπροσωποποίηση και Προσωπική Επίτευξη) και δύο (Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση) υποκατηγορίες αντίστοιχα. Θα ακολουθήσει ανάλυση της κάθε μιας υποκατηγορίας ξεχωριστά για να εξακριβωθεί επακριβώς ποιες μεταβλητές έχουν συσχέτιση μεταξύ τους και ποιες όχι.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση**: Με δείγμα 144 παρατηρήσεις (n=144) η Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση έχει ασθενή έως ανύπαρκτη συσχέτιση με τις εξαρτημένες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Έχει αδύνατη συσχέτιση με τη Μέση Προσωπική Επίτευξη και μέτρια συσχέτιση με τη Μέση Αποπροσωποποίηση. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση είναι στατιστικά σημαντική για τις εξαρτημένες μεταβλητές Μέση Αποπροσωποποίηση και Μέση Προσωπική Επίτευξη. Όμως, η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση είναι στατιστικά ασήμαντη για τις εξαρτημένες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση, λόγω του ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές έχουν $\alpha > 0,05$.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Μέση Αποπροσωποποίηση**: Με δείγμα 144 παρατηρήσεις (n=144) η Μέση Αποπροσωποποίηση έχει ασθενή έως ανύπαρκτη συσχέτιση με τη εξαρτημένη μεταβλητή Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Έχει αδύνατη συσχέτιση με τη Μέση Προσωπική Επίτευξη και

τη Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέση Αποπροσωποποίηση είναι στατιστικά σημαντική για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Μέση Προσωπική Επίτευξη**: Με δείγμα 144 παρατηρήσεις ($n=144$) η Μέση Προσωπική Επίτευξη έχει μέτρια συσχέτιση με τις εξαρτημένες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέση Προσωπική Επίτευξη είναι στατιστικά σημαντική για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση**: Σημαντικό είναι το γεγονός πως με δείγμα 144 παρατηρήσεις ($n=144$) η Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση έχει δυνατή συσχέτιση ($p=0,864$) με τη εξαρτημένη μεταβλητή Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντική για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές εκτός της Μέσης Συναισθηματικής Εξουθένωσης.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση**: Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση είναι στατιστικά ασήμαντη μόνο για τη Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση.

Στο πίνακα 6 θα εξεταστεί εάν υπάρχει γραμμική παλινδρόμηση των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών (Burnout – Εργασιακή Ικανοποίηση) και θα εξακριβωθεί εάν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της μιας για την άλλη και αν ναι, σε ποίο βαθμό.

Στο πίνακα 6 παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση επεξηγούν την Συναισθηματική Εξουθένωση κατά 2%. Παρατηρούμε ότι σε αυτή τη περίπτωση η σημαντικότητα της τιμής p λαμβάνει τιμή μεγαλύτερη του 10% και αυτόματα τις καθιστά μεταβλητές με ελάχιστη έως καθόλου σημαντικότητα ως προς την επεξήγηση της Συναισθηματικής Εξουθένωσης.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του t-test της Εξωτερικής Εργασιακής Ικανοποίησης ως προς την Αποπροσωποποίηση είναι σημαντική. Βαθμοί ελευθερίας (df)=2, t-test Εξωτερικής Εργασιακής Ικανοποίησης όσον αφορά την Αποπροσωποποίηση=-2,131

$$\left. \begin{array}{l} 0.05 = \pm 4.303 \\ 0.1 = \pm 2.92 \\ 0.2 = \pm 1.886 \end{array} \right\} 0,2 < t < 0,1$$

Έχοντας 2 βαθμούς ελευθερίας (df=2) το t-test της Εξωτερικής Εργασιακής Ικανοποίησης θεωρείται στατιστικά σημαντικό ως προς την επεξήγηση και μόνο της Αποπροσωποποίησης καθώς λαμβάνει την τιμή του -2,131 η οποία είναι μεγαλύτερη του 20% (=1,886) και μικρότερη του 10% (=2,92). Ο συνδυασμός των 2 ανεξάρτητων μεταβλητών Εσωτερικής και Εξωτερικής Εργασιακής Ικανοποίησης, καταλήγει σε στατιστικά σημαντική περιγραφή της εξαρτημένης μεταβλητής (=0,002).

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση περιγράφουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή Προσωπική Επίτευξη, καθώς η τιμή p του συγκεκριμένου ελέγχου είναι στατιστικά σημαντική (=0,000). Το αποτέλεσμα του στατιστικού F στην Προσωπική Επίτευξη είναι το μεγαλύτερο σε σχέση με τις υπόλοιπες 2 εξαρτημένες παραμέτρους γεγονός που τονίζει τη σημαντικότητα των 2 ανεξάρτητων μεταβλητών ως προς την επεξήγηση της εξαρτημένης μεταβλητής. Το αποτέλεσμα του ελέγχου t (t-test) της Εσωτερικής Εργασιακής Ικανοποίησης (=3,667) θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς είναι μικρότερο του 10% (=2,92) και μεγαλύτερο του 5% (=4,303). ($0,05 < t < 0,1$)

Συμπερασματικά στον πίνακα 6 οι ανεξάρτητες μεταβλητές Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικές ως προς την περιγραφή της Προσωπικής Επίτευξης με ποσοστό $R^2 = 34,5\%$ και προσαρμοσμένο $R^2 = 33,6\%$, ως προς την περιγραφή της Αποπροσωποποίησης και καθόλου στατιστικά σημαντικές ως προς την περιγραφή των εξαρτημένων μεταβλητών Συναισθηματική Εξουθένωση και Αποπροσωποποίηση.

Πίνακας 5- Συσχέτιση Burnout – Εργασιακή Ικανοποίηση

Pearson Correlation r, Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση

	N=144	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a	1	2	3	4	5
1	Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση	2,37	1,173	9 (.895)	1				
2	Μέση Αποπροσωποποίηση	1,93	1,324	5 (.850)	,686**	1			
3	Μέση Προσωπική Επίτευξη	3,50	,918	8 (.800)	-,290**	-,436**	1		
4	Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	3,25	,931	6 (.899)	-,142	-,285**	,531**	1	
5	Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	3,46	,862	12 (.937)	-,125	-,229**	,585**	,864**	1

** Συσχέτιση στατιστικά σημαντική για το επίπεδο 0,01 (2-tails)

Πίνακας 6 - Γραμμική Παλινδρόμηση Burnout – Εργασιακή Ικανοποίηση

df=2	Συναισθηματική Εξουθένωση		Αποπροσωποποίηση		Προσωπική Επίτευξη	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Ανεξάρτητη Μεταβλητή						
Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	-.010	-.063	.066	.411	.497	3.667* *
Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	-.133	-.803	-.342	-2.131*	.102	.754
R ²	.020		.082		.345	
Προσαρμοσμένο R ²	.006		.069		.336	
Συχνότητα (2.141) (F-stat)	1.454		6.317		37.118	
Σημαντικότητα τιμής p	.237		.002**		.000**	

4.4. BURNOUT-TURNOVER - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 3

Στους πίνακες 7 και 8 θα απαντηθεί και θα επεξηγηθεί το ερευνητικό ερώτημα 3 το οποίο αναλύει εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα.

Στο πίνακα 7 παρουσιάζεται και αναλύεται η συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Η μεταβλητή Burnout χωρίζεται σε τρεις υποκατηγορίες (Συναισθηματική Εξουθένωση, Αποπροσωποποίηση και Προσωπική Επίτευξη). Θα ακολουθήσει ανάλυση των προαναφερθέντων υποκατηγοριών σε σχέση με την απόσυρση (Turnover) για να εξακριβωθεί επακριβώς ποιες μεταβλητές έχουν συσχέτιση μεταξύ τους και ποιες όχι.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Μέσο Turnover**: Με δείγμα 144 παρατηρήσεις (n=144) το Μέσο Turnover έχει αδύνατη συσχέτιση με τη εξαρτημένη

μεταβλητή Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση και τη Μέση Αποπροσωποποίηση. Επίσης έχει ασθενή έως ανύπαρκτη συσχέτιση με τη Μέση Προσωπική Επίτευξη. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέσο Turnover είναι στατιστικά σημαντική για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές εκτός της Μέσης Προσωπικής Επίτευξης, η οποία είναι στατιστικά σημαντική μόνο στο επίπεδο ($\alpha=0,05$, $p=0,031$).

Στο πίνακα 8 θα εξεταστεί εάν υπάρχει γραμμική παλινδρόμηση των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών (Burnout – Turnover) και θα εξακριβωθεί εάν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της μιας για την άλλη και αν ναι, σε ποίο βαθμό.

Στο πίνακα 8 παρατηρούμε ότι η τιμή του t-test της μέσης συναισθηματικής εξουθένωσης ως προς την μέση τιμή του Turnover είναι σημαντική. Έχοντας 3 βαθμούς ελευθερίας ($df=3$), το t-test της Μέση Συναισθηματικής Εξουθένωσης θεωρείται στατιστικά σημαντικό ως προς την επεξήγηση του Μέσου Turnover καθώς λάμβανει την τιμή του 2,895 η οποία είναι μεγαλύτερη του 10% ($= 2,353$) και μικρότερη του 5% ($=3,182$) επιπέδου σημαντικότητας.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή της Μέση Συναισθηματικής Εξουθένωσης περιγράφει σε αρκετά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή του Μέσου Turnover, καθώς το p-value του συγκεκριμένου ελέγχου ($=0,004$) τονίζει τη μεγάλη στατιστική σημαντικότητα της Μέση Συναισθηματικής Εξουθένωσης σε σχέση με το Μέσο Turnover. Με απλά λόγια όσο πιο Συναισθηματικά Εξουθενωμένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερες είναι οι τάσεις φυγής του από το χώρο εργασίας του.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές - Μέση αποπροσωποποίηση και Μέση προσωπική επίτευξη - δεν είναι στατιστικά σημαντικές ως προς την περιγραφή του Μέσου Turnover, καθώς τα αποτελέσματα των t-test είναι 0,678 και -0,655 αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα παρατηρούμε το Μέσο Turnover να επηρεάζεται κατά 0,31 μονάδες σε πιθανή αύξηση της Μέσης Συναισθηματικής Εξουθένωσης σε σχέση με τα αδιάφορα 0,077 και -0,057 της Μέση αποπροσωποποίηση και Μέση προσωπική επίτευξη αντίστοιχα. Η επιρροή της Μέσης

Συναισθηματικής Εξουθένωσης είναι περισσότερο από διπλάσια της επιρροής και των δύο υπολοίπων ανεξάρτητων μεταβλητών. $(0,31/0,077+0,057) = 2,3$. Παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ του Burnout με το Turnover είναι στατιστικά σημαντική και αυτό φαίνεται από τη σημαντικότητα της τιμής $p = ,000$.

Πίνακας 7- Συσχέτιση Burnout – Turnover

Pearson Correlation r, Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση

	4	3	2	1	Cronbach a	Τυπική Απόκλιση	Μέσος Όρος	N=144
1				1	9 (,895)	1,173	2,37	Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση
2			1	,686**	5 (,850)	1,324	1,93	Μέση Αποπροσωποποίηση
3		1	-,436**	-,290**	8 (,800)	,918	3,50	Μέση Προσωπική Επίτευξη
4	1	-,180*	,315**	,379**	6(,920)	1,083	2,67	Μέσο Turnover
** Συσχέτιση στατιστικά σημαντική για το επίπεδο 0,01 (2-tails)								
*Συσχέτιση στατιστικά σημαντική για το επίπεδο 0,05 (2-tails)								

Πίνακας 8- Γραμμική Παλινδρόμηση Burnout – Turnover

Μέσο Turnover			
Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Beta	t	Σημαντικότητα τιμής p
Μέση Συναισθηματική Εξουθένωση	,310	2,895*	,004**
Μέση Αποπροσωποποίηση	,077	,678	,499
Μέση Προσωπική Επίτευξη	-,057	-,655	,513
R ²	,152		
Προσαρμοσμένο R ²	,134		
Συχνότητα (2.141) (F-stat)	8,364		
Σημαντικότητα τιμής p	,000**		

4.5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-TURNOVER - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 4

Στους πίνακες 9 και 10 θα απαντηθεί και θα επεξηγηθεί το ερευνητικό ερώτημα 4 το οποίο αναλύει εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές γραμμικές παλινδρομήσεις και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης και της απόσυρσης (Turnover) των εργαζομένων από τη ξενοδοχειακή μονάδα.

Στο πίνακα 9 παρουσιάζεται και αναλύεται η συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Η μεταβλητή Εργασιακή Ικανοποίηση χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες, την Εσωτερική και την Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Θα ακολουθήσει ανάλυση των προαναφερθέντων υποκατηγοριών σε σχέση με την απόσυρση (Turnover) για να εξακριβωθεί επακριβώς ποιες μεταβλητές έχουν συσχέτιση μεταξύ τους και ποιες όχι.

Ανεξάρτητη μεταβλητή **Μέσο Turnover**: Με δείγμα 144 παρατηρήσεις (n=144) το Μέσο Turnover έχει μέτρια συσχέτιση με την Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$,

$p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέσο Turnover είναι στατιστικά σημαντική και για τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές.

Το δείγμα (Cronbach's α) είναι αξιόπιστο και για τις τρεις μεταβλητές. Όλες οι τιμές (α) είναι πέραν του 0,80 και το ελάχιστο αποδεκτό αποτέλεσμα είναι 0,70 (Nunnally and Bernstein, 1994).

Στο πίνακα 10 θα εξεταστεί εάν υπάρχει γραμμική παλινδρόμηση των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών (Εργασιακή Ικανοποίηση – Turnover) και θα εξακριβωθεί εάν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της μιας για την άλλη και αν ναι, σε ποίο βαθμό.

Στο πίνακα 10 παρουσιάζονται η εξαρτημένη μεταβλητή Μέσου Turnover και οι ανεξάρτητες μεταβλητές Εσωτερικής και Εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης. Παρατηρούμε ότι κάθε μονάδα Εσωτερική εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει κατά 0,277 το Μέσο Turnover, ενώ κάθε μονάδα Εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει κατά -0,265 το Μέσο Turnover. Παρατηρούμε ότι η τιμή του t-test της Εσωτερικής εργασιακής ικανοποίησης ως προς το Μέσο Turnover είναι στατιστικά σημαντική. Έχοντας δύο βαθμούς ελευθέριας ($df=2$), το t-test της Εσωτερικής εργασιακής ικανοποίησης θεωρείται στατιστικά σημαντικό ως προς την επεξήγηση του Μέσου Turnover καθώς λαμβάνει την τιμή του -1,940 η οποία είναι μεγαλύτερη του 20% ($=1,886$) και μικρότερη του 10% ($=2,920$) επιπέδου σημαντικότητας.

Παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ του Turnover και της Εργασιακής Ικανοποίησης είναι στατιστικά σημαντική και αυτό φαίνεται από τη σημαντικότητα της τιμής $p=,000$. Η συγκεκριμένη τιμή τονίζει την μεγάλη στατιστική σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών (Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση) με το Μέσο Turnover. Χρησιμοποιώντας τις δύο αυτές μεταβλητές ως ανεξάρτητες επεξηγείται η εξαρτημένη του Μέσου Turnover με 52,3% ($R^2=52,3\%$).

Πίνακας 9 - Συσχέτιση Turnover – Εργασιακή Ικανοποίηση

Pearson Correlation r, Μέσος Όρος, Τυπική Απόκλιση

N=144		Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach a	1	2	3
1	Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	3,46	,862	12 (,937)	1		
2	Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	3,25	,931	6 (,899)	,864**	1	
3	Μέσο Turnover	2,67	1,083	6 (,920)	-,506**	-,504**	1
** Συσχέτιση στατιστικά σημαντική για το επίπεδο 0,01 (2-ουρές)							

Πίνακας 10 - Γραμμική Παλινδρόμηση Turnover – Εργασιακή Ικανοποίηση

Μέσο Turnover			
Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Beta	t	Σημαντικότητα τιμής p
Εσωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	-,277	-1,940*	,054
Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση	-,265	-1,860	,065
R ²	,523		
Προσαρμοσμένο R ²	,274		
Συχνότητα (2.141)	26,573		
Σημαντικότητα τιμής p	,000**		

5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

5.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

“ Όταν το εργασιακό περιβάλλον και ο εν λόγω χώρος εργασίας δεν αναγνωρίζουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας, τότε αυξάνεται κατακόρυφα ο κίνδυνος για ολοκληρωτική εξουθένωση, υπάρχει μεγάλο τίμημα και πληγώνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι” (Maslach, 1982, σελ.25).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση μας παρουσιάζει πως οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής της ξενοδοχειακής βιομηχανίας (Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών και Τμήμα Οροφοκομίας) διακατέχονται από πολύ υψηλά ποσοστά άγχους και πίεσης (συναισθηματικής, ψυχολογικής και σωματικής). Η παρούσα έρευνα σκοπό είχε με τη χρήση ποσοτικού ερωτηματολογίου να εντοπίσει εάν υπάρχουν κρούσματα του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με το πελάτη, της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου. Αφού εντοπίστηκαν τότε έπρεπε να παρουσιαστεί ο βαθμός στον οποίο το προαναφερθέν σύνολο υπαλλήλων έχει επηρεαστεί από το εν λόγω σύνδρομο. Πέραν αυτού υπήρχαν ακόμη δύο διαστάσεις τις οποίες θα εξέταζε η παρούσα έρευνα. Οι δύο αυτές διαστάσεις ήταν η Εργασιακή Ικανοποίηση στο χώρο και η τάση ή πιθανότητα απόσυρσης (Turnover) απ’ αυτόν. Μετέπειτα εξετάστηκε εάν υπάρχει η οποιαδήποτε στατιστική συσχέτιση και γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών χρησιμοποιώντας κάθε φορά δύο από τις μεταβλητές. Έγιναν οι τρεις έλεγχοι για τις μεταβλητές και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν.

Από έρευνες που έγιναν στο παρελθόν και εξέταζαν την επιρροή του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου (Zopiatis and Costanti, 2005; Zopiatis and Orphanides, 2009), βλέπουμε πως όπως στη παρούσα έρευνα αλλά όπως και στις εν λόγω έρευνες με ποσοστό 30-33 τοις εκατό δηλαδή ένας στους τρεις εργαζομένους έχει εμπειρία από υψηλού επιπέδου

ολοκληρωτική/επαγγελματική εξουθένωση. Το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης ισχύει όταν οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν Ψηλή Συναισθηματική Εξουθένωση , Ψηλή Αποπροσωποποίηση και Χαμηλή Προσωπική Επίτευξη.

Βάση της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα των Κύπριων ερευνητών (Zopiatis and Costanti, 2005; Zopiatis and Orphanides, 2009) αλλά και ξένων ερευνητών διαχρονικά (Krone et al., 1989; Tabacchi et al., 1990; Vallen, 1993; Pienaar and Willemse, 2008; Kuruzum et al., 2008) παρατηρούμε μια κοντινή σχέση στα αποτελέσματα όλων των ερευνών. Σχεδόν όλες οι προαναφερθέν έρευνες είχαν Μέτριο έως Ψηλό επίπεδο όσον αφορά την Συναισθηματική Εξουθένωση και την Αποπροσωποποίηση και Μέτριο έως Χαμηλό επίπεδο όσον αφορά την Προσωπική Επίτευξη. Η παρούσα έρευνα παρουσίασε μέσο όρο της Συναισθηματικής Εξουθένωσης= 21,2917, μέσο όρο της Αποπροσωποποίησης= 9,6319 οι οποίες είναι βαθμολογίες που αντιστοιχούν σε Μέτριο επίπεδο, αλλά παρατηρούμε πολύ ψηλή βαθμολογία στον μέσο όρο της Προσωπικής Επίτευξης ο οποίος είναι 27,9583. Με ποσοστό 70.1 τοις εκατό, δηλαδή 101 ερωτηθέντες από τους 144, απάντησαν πως το επίπεδο της Προσωπικής τους Επίτευξης είναι πολύ χαμηλό, γεγονός που πρέπει να ανησυχεί την ξενοδοχειακή βιομηχανία σημαντικά. Επιπρόσθετα το δείγμα (Cronbach's α) είναι αξιόπιστο και για τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όλες οι τιμές (α) είναι πέραν του 0,80 και το ελάχιστο αποδεκτό αποτέλεσμα είναι 0,70 (Nunnally and Bernstein, 1994). Στην παρούσα έρευνα υπήρξε υψηλότερο ποσοστό Προσωπικής Επίτευξης σε σχέση με παρόμοιες έρευνες που έγιναν στο παρελθόν και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι 57 από τους ερωτηθέντες ήταν ηλικίας 18-30 και 47 ηλικίας 31-40, άτομα τα οποία είναι νεαρά σε ηλικία άρα έχουν υψηλούς στόχους, όνειρα και φιλοδοξίες. Λογικό είναι αυτά τα άτομα να αναμένουν περισσότερη Προσωπική Επίτευξη από τα άτομα πέραν των 40 ετών. Τα άτομα της ηλικίας 40 και άνω ήδη έχουν χαράξει τη δική τους πορεία στο κλάδο και γενικότερα στη ζωή τους καθώς επίσης είναι άτομα που συμβιβάζονται πιο εύκολα στις περιστάσεις.

Επιπρόσθετα στην παρούσα έρευνα εντοπίστηκε πως η Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση επεξηγούν πλήρως την Προσωπική

Επίτευξη και βλέπουμε σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους και όχι τόσο σημαντική με τις άλλες δύο μεταβλητές (Συναισθηματική Εξουθένωση και Αποπροσωποποίηση). Η μεταβλητή Turnover και η Εργασιακή Ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικές γιατί χρησιμοποιώντας τις δύο μεταβλητές (Εσωτερική και Εξωτερική Εργασιακή Ικανοποίηση) ως ανεξάρτητες επεξηγείται η εξαρτημένη του Μέσου Turnover με 52,3%. Σε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,01$, $p=0,000$) η ανεξάρτητη μεταβλητή Μέσο Turnover είναι στατιστικά σημαντική για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές εκτός της Μέσης Προσωπικής Επίτευξης, η οποία είναι στατιστικά σημαντική μόνο στο επίπεδο ($\alpha=0,05$, $p=0,031$). Ακόμη παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ του Burnout με το Turnover είναι στατιστικά σημαντική και αυτό φαίνεται από τη σημαντικότητα της τιμής $p = ,000$. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μεταβλητή Συναισθηματική Εξουθένωση η οποία όπως είδαμε και στους πιο πάνω πίνακες είναι στατιστικά σημαντική για τη μεταβλητή Turnover. Με απλά λόγια όσο πιο Συναισθηματικά Εξουθενωμένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερες είναι οι τάσεις φυγής του από το χώρο εργασίας του.

5.2. ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης είναι κάτι το οποίο ανησυχεί άμεσα και έμμεσα τον οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση, στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι επηρεασμένοι απ' αυτό. Σε προηγούμενες ανά το παγκόσμιο έρευνες από ερευνητές, μελετητές, επιστήμονες και άλλους πολλούς αναγνωρισμένους και καταξιωμένους ανθρώπους (Krone et al., 1989; Tabacchi et al., 1990; Vallen, 1993; Pienaar and Willemse, 2008; Kuruzum et al., 2008), όπως έχουμε παρατηρήσει από τα αποτελέσματα ένας στους τρεις εργαζομένους έχει εμπειρία από υψηλού επιπέδου ολοκληρωτική/επαγγελματική εξουθένωση. Επιπρόσθετα το ίδιο αποτέλεσμα της τάξης του 30-33 τοις εκατό του συνολικού δείγματος έχει εμπειρία από υψηλού επιπέδου ολοκληρωτική/επαγγελματική εξουθένωση στην βιομηχανία φιλοξενίας της Κύπρου και αυτό παρουσιάζεται επίσης μέσα από τις έρευνες Κυπρίων καταξιωμένων επιστημόνων (Zoriatas and Costanti, 2005; Zoriatas and Orphanides, 2009). Δεν είναι τυχαίο που και στην παρούσα έρευνα το ποσοστό εργαζομένων που έχουν την προαναφερθέν εμπειρία είναι της τάξης του 30-33 τοις εκατό, δηλαδή ένας στους τρεις.

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις αγνοούν ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα υπάρχει, δεν χρησιμοποιούν προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης ή εξάλειψης του και το χειρότερο είναι ότι δεν αντιλαμβάνονται το κίνδυνο και το ρίσκο που αναθέτουν στην επιχείρησή τους, στους εργαζομένους τους, στους ιδιοκτήτες και έμμεσα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Βλέπουμε πως το συγκεκριμένο σύνδρομο μαστίζει σε τεράστιο βαθμό ιδιαίτερα στη βιομηχανία φιλοξενίας της Κύπρου και πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι ούτως ώστε να μειωθεί όσο το δυνατό περισσότερο, εάν γίνεται να εξαλειφθεί, επειδή η Κύπρος είναι ένα νησί το οποίο στηρίζεται στον τουρισμό. Εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της βιομηχανίας φιλοξενίας και ιδιαίτερα αυτοί που έχουν άμεση επαφή με το πελάτη, δεν είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους τότε η συμπεριφορά και ο τρόπος αντιμετώπισης ή εξυπηρέτησης των πελατών θα είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Έτσι δημιουργούνται αλυσιδωτά προβλήματα γιατί οι πελάτες με τη σειρά τους θα είναι δυσαρεστημένοι, θα κάνουν δυσφήμιση των ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου, θα επηρεαστεί άμεσα το κύμα πελατών που ταξιδεύουν προς τη Κύπρο ή ακόμη και οι ντόπιοι και το χειρότερο είναι πως θα επηρεαστούν σε τεράστιο βαθμό πολλοί άλλοι τομείς πέραν του τουρισμού όπως η οικονομία, η κοινωνία κτλ.

Η βιομηχανία φιλοξενίας της Κύπρου και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές μονάδες 4* και 5*, στις οποίες διεξήχθη η παρούσα έρευνα, πρέπει να λάβουν τα ανάλογα μέτρα για αντιμετώπιση του συνδρόμου:

- Να επενδύσουν στην σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού για το λόγο ότι πρέπει να εξυπηρετούν στο μέγιστο την κάθε επιθυμία του πελάτη αλλά κυρίως γιατί “ το μακροπρόθεσμο κόστος για αυτά τα μέτρα είναι πολύ μικρότερο από την πιθανή απώλεια εσόδων της μονάδας, που μπορεί να προκαλέσουν τα αποτελέσματα του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης” (Zopiatis and Orphanides, 2009).
- Τόσο οι ιδιοκτήτες των συγκεκριμένων μονάδων όσο το διευθυντικό προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτούν και να γνωρίζουν τις επιπτώσεις για το εν λόγω σύνδρομο ούτως ώστε να αμβλύνουν όσο το δυνατό περισσότερο την επίδραση των στοιχείων του συνδρόμου

ολοκληρωτικής εξουθένωσης, να “βελτιώσουν την απόδοση, τη συμπεριφορά, το περιβάλλον, την ανθεκτικότητα και να καταφέρουν να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων σε αυτές τις τόσο επιρρεπής από στρες, άγχος και πίεση περιστάσεις” (Maddi and Khoshaba, 2002; Maddi et al., 2002).

- Οι Casserley και Megginson (2008) εισηγούνται πως οι διευθυντές και οι ανώτεροι πρέπει να είναι ενήμεροι για το σύνδρομο αυτό γιατί είναι μια “σημαντική αναπτυξιακή εμπειρία” (σελ. 116) η οποία μπορεί να μετασχηματίσει τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς.
- Οι επαγγελματίες στη βιομηχανία φιλοξενίας πρέπει να προσπαθήσουν όσο το δυνατό περισσότερο να μειώσουν την εθελοντική-εκούσια, δυσλειτουργική και αποφευκτική απόσυρση από το χώρο εργασίας (Pizam & Thornburg, 2000), αφού πρώτα “εξετάσουν το οργανωτικό περιβάλλον της μονάδας μέσω του ελέγχου για το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης” (Neuhauser et al., 2004).
- Βάση τον Stephens (2003), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τους εργαζομένους ούτως ώστε να εξασφαλιστεί σε μεγάλο βαθμό η πίστη τους στην επιχείρηση. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες ήδη έχουν προαναφερθεί αλλά κάποιοι όχι. Για παράδειγμα να υπάρχει επιλογή στον υπάλληλο από μια λίστα με ανταμοιβές που μπορεί να λάβει όταν “φέρει εις πέρας την αποστολή του”, έτσι ο εργαζόμενος θα μπορεί από μόνος του να επιλέξει τί χρειάζεται ο ίδιος και θα είναι κάτι σημαντικό γι’ αυτόν. Επιπρόσθετα πέραν από την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση που πρέπει να τυγχάνει ο εργαζόμενος θα πρέπει η μονάδα να τον ενθαρρύνει και να τον επιβραβεύει ούτως ώστε να νιώθει σημαντικός και ότι ανήκει σ’ αυτήν την “οικογένεια”. Ακόμη οι υπεύθυνοι να μην απαγορεύουν το χιούμορ στην μονάδα και αν είναι να επιτρέπεται να χρησιμοποιούν το χιούμορ όπου είναι εφικτό. Αυτό με τη σειρά του δημιουργεί φιλικό περιβάλλον στην εργασία και “σπάζει ο πάγος” μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου φέρνοντας όλη τη μονάδα ή το τμήμα ανάλογα, πιο κοντά (Stephens, 2003).

-
- Στους εργαζομένους της βιομηχανίας φιλοξενίας, ιδιαίτερα σε αυτούς που η θέση είναι καθοριστική επειδή έχουν άμεση επαφή με το πελάτη, πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη προσέγγιση και τα ανάλογα κίνητρα για να επιτευχθεί το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης που επιζητούν οι πελάτες αλλά και οι επιχειρηματίες/ιδιοκτήτες ξενοδοχείων. Μελέτες έχουν δείξει πως:
 - Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι στις τρεις πρώτες απαιτήσεις τους, ζητούν “πρώτον καλούς μισθούς, δεύτερον ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και τρίτον ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη” (Simons and Enz, 1995, σελ. 23)
 - Πρέπει να γίνεται διαφορετική παρακίνηση και να δίνονται με διαφορετική σειρά τα κίνητρα στους εργαζομένους ανάλογα με την ηλικία τους γιατί βάση τους Simons και Enz (1995), οι ξενοδοχοϋπάλληλοι 18-30 ετών πρώτα νοιάζονται για καλούς μισθούς, δεύτερο για τις ευκαιρίες προόδου και ανάπτυξης και τρίτο για το ενδιαφέρον της εργασίας, ενώ οι υπάλληλοι πέραν των 30 ενδιαφέρονται και αυτοί πρώτα για το καλό μισθό αλλά διαφέρουν οι ανάγκες τους μετέπειτα. Δεύτερο νοιάζονται για την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, τρίτο για το φιλικό περιβάλλον εργασίας κτλ.
 - Βάση τον Rabey (2001) πρέπει α) οι υπεύθυνοι να δίνουν την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι κάνει κάτι σημαντικό-δηλαδή να υπάρχει ένας στόχος, β) ο εργαζόμενος να νιώθει ότι ανήκει και συμμετέχει στην επιχείρηση, γ) να υπάρχει αναγνώριση της αξίας και εργασίας του υπαλλήλου, δ) να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων με τους ανωτέρους αλλά και μεταξύ των τμημάτων, ε) να δίνονται δίκαιοι και βιώσιμοι μισθοί, στ) να υπάρχουν προοπτικές για το μέλλον και ευκαιρίες μάθησης, ζ) να υπάρχει κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας στη μονάδα και η) να υπάρχει καινοτομία στη μονάδα, δηλαδή να μπορεί κάποιος υπάλληλος να πάρει κάποια πρωτοβουλία και αφού αξιολογηθεί να λάβει και τη δέουσα αναγνώριση (Rabey, 2001).

Η Cole (1999) δημιούργησε ένα πρόγραμμα τεσσάρων βημάτων με το όνομα Αναζωογόνηση και Διατήρηση των Εργαζομένων (Employee Rejuvenation & Retention – ER&R), με το οποίο θα πρότεινε λύσεις, θα έδειχνε ποία μέτρα έπρεπε να ληφθούν και θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών δίνοντάς τους χρήσιμες συμβουλές για τη δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο. Τα βήματα ήταν ως εξής:

- a) Η μονάδα να δείχνει την ευγνωμοσύνη της στους υπαλλήλους είτε με προσωπική εκτίμηση από τους ανωτέρους στους υπαλλήλους για μια συγκεκριμένη εργασία που έκαναν σωστά όπως για παράδειγμα με ένα ελαφρύ κτύπημα στην πλάτη, είτε με δημόσια αναγνώριση όπως για παράδειγμα η ανάδειξη κάποιου υπαλλήλου ως ο υπάλληλος του μήνα, είτε με αναγνώριση ενός υπαλλήλου ως ο καλύτερος σε ένα συγκεκριμένο ρόλο ή εργασία όπως για παράδειγμα ο πιο ηθικός στις αξίες. Έτσι η δουλειά του εργαζομένου γίνεται πιο εύκολη και διασκεδαστική (Cole, 1999).
- b) Ακεραιότητα στα πάντα, δηλαδή ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται καθώς και οι διευθυντές τηρούν τις υποσχέσεις τους και είναι αξιόπιστοι (Cole, 1999).
- c) Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα στην οποία απαιτείται η αναζωογόνηση (Cole, 1999). Ο οργανισμός πρέπει να δίνει το δικαίωμα στον εργαζόμενο να ξεκουράζεται συναισθηματικά, ψυχολογικά και σωματικά ούτως ώστε να μπορεί και ο ίδιος να αποδώσει στο μέγιστο των ικανοτήτων του στη συνέχεια (Cole, 1999).
- d) “Όπως η διοίκηση προσπαθεί να μειώσει τις απερίσκεπτες σπατάλες για το καλό της κοινότητας και της χώρας ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η προστασία του περιβάλλοντος και κατ’ επέκταση να μειωθούν τα έξοδα της έτσι το ίδιο συμβαίνει και με την αντιμετώπιση στους υπαλλήλους” (Cole, 1999). Πρέπει να “μειωθεί” το επίπεδο άγχους και πίεσης στους εργαζομένους είτε με επικοινωνία, είτε με την χρήση ξεκάθαρων ρόλων και στόχων, πρέπει να γίνεται “επαναχρησιμοποίηση” των προσπαθειών των υπαλλήλων για τις επιτυχίες που είχαν στο παρελθόν (π.χ. υπάλληλος του μήνα) αντί να επιστρέφει στο επίπεδο μηδέν και ακόμη πρέπει σκεπτόμαστε την

“ανακύκλωση” των εργαζομένων που άρχισαν να εμφανίζουν τα συμπτώματα του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης, δηλαδή μεταφέροντάς τον σε κάποιο άλλο τμήμα της μονάδας όπου θα κάνει κάτι παρόμοιο αλλά με καινούργιες και διαφορετικές προκλήσεις. Αυτό μπορεί να του αυξήσει την παραγωγικότητα του ραγδαία, γεγονός που ικανοποιεί τη μονάδα αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο (Cole, 1999).

Οι Maslach και Leiter (1999) δίνουν, όπως και οι προαναφερόμενοι, παρόμοιους τρόπους αντιμετώπισης του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης αλλά προτείνουν λύσεις για κάθε μια από τις έξι (6) αιτίες που έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο “2.2. Αίτια του Burnout”. Για παράδειγμα όσον αφορά τον υπερβολικό φόρτο εργασίας προτείνει στους εργαζόμενους να μένουν ψύχραιμοι και να το αντιλαμβάνονται ως μια νέα πρόκληση. Όσον αφορά την έλλειψη ελέγχου προτείνει στους προϊστάμενους να δίνουν και στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να προσπαθούν εάν είναι εφικτό να λύνουν από μόνοι τους κάτι που έχει προκύψει. Όσον αφορά τις χαμηλές αμοιβές καλό θα ήταν οι εργαζόμενοι να νιώθουν υπερήφανοι εάν οι προϊστάμενοί τους, τους πληρώνουν ανάλογα ιδιαίτερα εάν είναι κάτι το οποίο είναι σημαντικό γι’ αυτούς (Maslach and Leiter, 1999). Όσον αφορά την έλλειψη σχέσεων και την ασάφεια ρόλων καλό θα ήταν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι να μοιράζονται τις ιδέες και τις σκέψεις τους, να δουλεύουν σε ένα πιο φιλικό περιβάλλον, να γίνεται σωστή κατανομή εργασιών, να χρησιμοποιούν χιούμορ όπου επιτρέπεται και να σέβονται ο ένας τον άλλο όχι για την θέση του στον οργανισμό/επιχείρηση αλλά ως άνθρωπο (Maslach and Leiter, 1999). Επιπρόσθετα, όσον αφορά την έλλειψη δικαιοσύνης ο οργανισμός και γενικότερα οι προϊστάμενοι πρέπει να σέβονται και να είναι δίκαιοι με τους εργαζόμενους τους γιατί αυτή μπορεί να είναι μια ένδειξη πως είναι οι ίδιοι σωστοί και πως αξίζουν να βρίσκονται σε αυτή τη θέση με αυτές τις ευθύνες (Maslach and Leiter, 1999). Με το να είναι δίκαιοι οι προϊστάμενοι, αυτό αντανακλάται στους εργαζόμενους κάνοντάς τους να λειτουργούν ως σύνολο, να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και να λειτουργούν όλοι για κοινούς σκοπούς και στόχους (Maslach and Leiter, 1999). Τέλος όσον αφορά τις συγκρούσεις αξιών βλέπουμε πως εάν η εργασία ή ο χώρος εργασίας ερμηνεύονται και συνάδουν με τις αξίες των εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι

θα είναι πλήρως ικανοποιημένοι και υπερήφανοι που εργάζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό ή επιχείρηση (Maslach and Leiter, 1999). Εάν δεν συνάδουν οι αξίες της επιχείρησης με τις αξίες των εργαζομένων τότε πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ούτως ώστε όλα να κυλούν αρμονικά και να μην υπάρχουν παρενέργειες.

Οι απόψεις, εισηγήσεις και προτάσεις των διαφόρων εμπειρογνομώνων, μελετητών, ερευνητών κτλ παρουσιάστηκαν πιο πάνω και προτάθηκαν διάφοροι τρόποι για το περιορισμό του συνδρόμου. Όμως, σήμερα δεν αρκούν μόνο αυτά για να λυθεί το πρόβλημα. Η Κύπρος εξαρτάται σε τεράστιο βαθμό από το τουρισμό. Ο τουρισμός προσφέρει περίπου 12-13% του συνολικού Α.Ε.Π. της Κύπρου και γι' αυτό το λόγο πρέπει να προστατευθεί. Η συγκεκριμένη έρευνα για το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης (Burnout) στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής στη ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου, έγινε σε τέτοια χρονική στιγμή όπου η οικονομία της Κύπρου έχει τεράστια προβλήματα και βρίσκεται ίσως στη μεγαλύτερη κρίση στα χρονικά της. Οι προσωπικές μου εισηγήσεις και απόψεις στην ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου, όσον αφορά την πρόληψη και το περιορισμό του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης, σύμφωνα και με τα σημερινά δεδομένα είναι:

- Τα διευθυντικά στελέχη να μην είναι απλά ενήμερα όπως έχουν προαναφέρει οι πιο πάνω ερευνητές, αλλά να είναι πλήρως εκπαιδευμένα-καταρτισμένα, να μπορούν να ανταπεξέλθουν άριστα σε κρίσεις, στο άγχος, στη πίεση (Συναισθηματική, Σωματική, Ψυχική) κτλ.
- Τα διευθυντικά στελέχη να έχουν τη προσωπικότητα αλλά και τα απαραίτητα προσόντα για να μπορούν να διαχειρίζονται σωστά και αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους τους (ανθρώπινοι, υλικοί και άυλοι, φυσικοί κτλ), καθώς επίσης να καταλαβαίνουν το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοί τους και να μπορούν να αντιλαμβάνονται έγκαιρα κρούσματα ή τάσεις του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης, ούτως ώστε να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο μονάδας.

-
- Στην παρούσα έρευνα παρουσιάστηκε ποσοστό 70.1% Προσωπική Επίτευξη των εργαζομένων. Πρέπει να παρθούν να ανάλογα μέτρα ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πως προσφέρουν και ότι είναι σημαντικοί για τον οργανισμό/επιχείρηση. Μπορούν να διοργανώνονται εκδηλώσεις εντός ή εκτός της μονάδας ούτως ώστε να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι και να τους χορηγείται κάποιο έπαθλο για το βαθμό των υπηρεσιών που προσέφεραν. Εκτός από την αναγνώριση κάποιου ως υπάλληλος του μήνα θα μπορούν να δίνονται σε αρκετούς υπαλλήλους άλλων ειδών δώρα όπως εκπαιδευτικά κουπόνια σε κάποια από τα καταστήματα εντός της μονάδας ή σε καταστήματα κάποιων από τους συνεργάτες ή ακόμη και πελάτες του ξενοδοχείου.
 - Ακόμη να αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που έχουν κάποιου είδους εξουσία στα τμήματα του ξενοδοχείου, για παράδειγμα αντί να υπάρχει ένας διευθυντής (manager) και δύο υπεύθυνοι (supervisors) στο Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για τη σωστή λειτουργία ολόκληρου του τμήματος, θα μπορούσε να υπάρχει ο διευθυντής και περισσότεροι υπεύθυνοι. Το τμήμα θα μπορούσε κάλλιστα να χωριστεί σε ομάδες των 9-10 ατόμων, οι οποίες έχουν η κάθε μια τον υπεύθυνό της. Θα υπήρχε ομαδικό κλίμα, περισσότερος έλεγχος της ομάδας και γενικότερα του τμήματος, περισσότερος καλός ανταγωνισμός εντός του τμήματος, περισσότερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, θα ήταν πιο ξεκάθαροι οι ρόλοι και θα υπήρχε αναγνώριση στα άτομα που εργάζονται χρόνια στη συγκεκριμένη θέση εργασίας χωρίς κάποιο προσωπικό όφελος. Δίνοντας εξουσία και ελευθερία κινήσεων και απόψεων, με μέτρο πάντοτε, σε περισσότερους ανθρώπους που την αξίζουν, τα αποτελέσματα θα είναι καλύτερα γιατί θα καταλαβαίνουν και οι ίδιοι πως η μονάδα και οι ανώτεροι τους αναγνωρίζουν και τους σέβονται. Αυτόματα θα μειωθεί ραγδαία το ποσοστό έλλειψης προσωπικής επίτευξης και θα αυξηθούν τα ποσοστά καινοτομίας και ικανοποίησης.
 - Όλοι εργαζόμενοι για να είναι πιο αποτελεσματικοί, παραγωγικοί αλλά και ευχαριστημένοι χρειάζονται κάποια κίνητρα. Πέραν από την

αναγνώριση και τους υπόλοιπους παράγοντες που αναφέρθηκαν από τους μελετητές αλλά και τις προσωπικές μου εισηγήσεις πιο πάνω υπάρχει και το σημαντικό θέμα του μισθού. Θεωρώ πως δεν πρέπει να υπάρχει μόνο το σταθερό ποσό του μισθού και το μικρό ποσοστό του κάθε υπαλλήλου από τα φιλοδωρήματα των πελατών. Καλό θα ήταν να εφαρμοστεί η πρακτική του 70-30. Δηλαδή όλοι οι υπάλληλοι να πληρώνονται σταθερά το 70% του μισθού τους αλλά το υπόλοιπο 30% να δίνεται ανάλογα σε αυτούς που είναι πιο αποτελεσματικοί και πιο εργατικοί. Έτσι θα υπάρχει διαφορά στους μισθούς των υπαλλήλων, οι ίδιοι θα καταλαβαίνουν πως οι ανώτεροι τους αντιλαμβάνονται το πόσο σκληρά εργάζονται και πως υπάρχει ηθική, σεβασμός και ακεραιότητα στην επιχείρηση.

5.3. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Η Κύπρος είναι ένα νησί που εξαρτάται σε τεράστιο βαθμό από το τουρισμό. Εάν οι τουρίστες, είτε ντόπιοι είτε ξένοι, μένουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση και τη φιλοξενία των ξενοδοχειακών μονάδων του νησιού τότε πολλαπλάσια θα είναι τα θετικά για τις ίδιες τις μονάδες, για την ντόπια κοινωνία και γενικότερα για το νησί. Εάν όμως οι τουρίστες δεν είναι ικανοποιημένοι τότε πολύ περισσότερες θα είναι οι αρνητικές επιπτώσεις-συνέπειες και θα επηρεαστούν σε τεράστιο βαθμό οι αφίξεις στο νησί καθώς και διάφοροι άλλοι τομείς όπως οικονομία, κοινωνία κτλ.

Για να εγγυηθούμε την πλήρη ικανοποίηση των πελατών μας στη ξενοδοχειακή βιομηχανία θα πρέπει να ικανοποιήσουμε πλήρως ή όσο το δυνατό περισσότερο τις ανάγκες των εργαζομένων στην βιομηχανία, θα πρέπει να προβλέψουμε και να αντιμετωπίσουμε όσο το δυνατό γρηγορότερα την εμφάνιση του συνδρόμου ολοκληρωτικής εξουθένωσης πρώτα στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής που έχουν άμεση επαφή με το πελάτη και ταυτόχρονα στους υπόλοιπους εργαζόμενους στην βιομηχανία. Πιο πάνω έχουν αναφερθεί κάποιες από τις άπειρες λύσεις και προτάσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην άμβλυση και γιατί όχι την επίλυση του προβλήματος αυτού. Αν καταφέρουμε να ελαχιστοποιήσουμε την επιρροή του συνδρόμου Burnout στην βιομηχανία φιλοξενίας της Κύπρου, τότε τα αποτελέσματα θα

είναι πολύ θετικά και θα υπάρξουν τεράστιες αλλαγές τόσο στη βιομηχανία όσο και στους υπόλοιπους τομείς σε περιόδους τόσο κρίσιμες όσο αυτές που ζούμε σήμερα λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Μόνο και μόνο με την υλοποίηση μικρών αλλαγών προς το καλύτερο, στο περιβάλλον της εργασίας ή στο τρόπο αντιμετώπισης και τις σχέσεις των υφισταμένων-προϊσταμένων ή στο τρόπο διοίκησης και λειτουργιών ή στο τρόπο κατανομής και ανάθεσης καθηκόντων και ευθυνών, βλέπουμε πως υπάρχει ανταπόκριση και μόνο θετικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους και γενικότερα για τη χώρα.

Τέλος, όσον αφορά μελλοντικές έρευνες με θέμα το σύνδρομο της ολοκληρωτικής εξουθένωσης πιστεύω πως καλή επιλογή θα ήταν και η χρήση ποιοτικού ερωτηματολογίου πέραν από το ποσοτικό. Με αυτό τον τρόπο θα παίρναμε απαντήσεις και θα είχαμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα σε αντίθεση με τις απαντήσεις από μόνο μια κλίμακα 0-6 (Burnout) και 1-5 (Εργασιακή Ικανοποίηση και Turnover). Με το ποιοτικό ερωτηματολόγιο θα μπορούσαμε να μπούμε εις βάθος στην εξακρίβωση και αξιολόγηση ευαίσθητων θεμάτων που μπορεί να επηρεάζουν τους εργαζόμενους είτε άμεσα είτε έμμεσα. Ο συνδυασμός των δύο αυτών μεθόδων συλλογής ερωτηματολογίου (ποσοτικό-ποιοτικό) καθώς επίσης η συλλογή πληροφοριών μέσα από ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις από άτομα που υποφέρουν από το σύνδρομο ολοκληρωτικής εξουθένωσης ή έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από το σύνδρομο πιστεύω πως θα μας παρουσιάσουν τον ακριβή τρόπο με τον οποίο τα άτομα επηρεάζονται και είναι εκτεθειμένα σε αυτό καθώς επίσης θα μας δοθεί η ευκαιρία να το καταπολεμήσουμε και να περιορίσουμε με τις λιγότερες δυνατές απώλειες.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Ali, M. H. and Hamdy, H. I. (2005), " Burnout, supervisory support, and work outcomes: a study from an Arabic Cultural Perspective", *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 15 No. 3 & 4, pp. 230-232.
2. Anderson, M. B. and Iwanicki, E. F. (1984), "Teacher motivation and its relationship to burnout", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 109-132.
3. Angerer, M. J., (2003), "Job burnout", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 40, No. 3, pp. 98-107.
4. Babakus, E., Cravens, D., Johnston, M., and Moncrief, W. (1999), "The role of emotional exhaustion in sales force attitudes and behavior relationships", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 58-70.
5. Bhana, A. and Haffejee, N. (1996), "Relation among measures of burnout, job satisfaction, and role dynamics for a sample of South African child-care social workers", *Psychological Reports*, Vol. 79 No.2, pp. 431-434.
6. Bibou-Nakou, I., Stogianidou, A. and Kiosseoglou, G and Teachers' Attributions, and Practices Regarding School Behavior Problems. *School Psychology International*, Vol. 20, No. 2, pp. 209-217.
7. Campebell, K.T. and Taylor, D.L. (1996), "Canonical correlation analysis as a general linear model: a heuristic lesson for teachers and students", *The Journal of Experimental Education*, Vol. 64 No. 2, pp. 157-171.
8. Casserley, T. and Megginson, D. (2008), *Learning from Burnout: Developing Sustainable Leaders and Avoiding Career Derailment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
9. Cherniss, C. (1980), *Professional burnout in human service organizations*, New York: Praeger Publisher.

-
10. Cherniss, C. (1981), "Trends to Watch: Historical, Political, Social, and Economic", *Proceedings of the First National Conference on Burnout*, W.S Paine (Philadelphia: Conference on Burnout).
 11. Cole, J. (1999), " An ounce of prevention beats burnout", *HR Focus*, Vol. 76, No. 6, pg. 1.
 12. Cordes, C. and Dougherty, T. (1993), "A Review and Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 621-659.
 13. Cushway, D. (1992), "Stress in clinical psychology trainees", *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 31, pp. 169-179
 14. Dawis, R. and Lofquist, L. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
 15. Dolan, N. (1987), "The relationship between burnout and job satisfaction nurses", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 12, No. 1, pp. 3-12.
 16. Edelwich, J., and Brodsky, A. (1980), *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*, New York: Human Services Press.
 17. Esastburg, M. C., Villiamson, M., Gersuch, R. and Redley, C. (1994), "Social Support, Personality and Burnout in Nurses", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, pp. 1233-1250.
 18. Freudenberger, H. J. (1975), "The staff burnout syndrome in alternative institutions", *Psychotherapy Theory*, Vol.12, pp. 72-73.
 19. Goleman, D. (2000), *Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
 20. Golembiewski, R. T. and Munzenrider, R. (1981), "Efficacy of three versions of one burn-out measure: MBI as total score, sub-scales scores, or phases?", *Journal of Health and Human Resources Administration*, Vol. 4, pp. 228-246.
 21. Griffith, J., Steptoe, A., and Cropley, M. (1999), "An investigation of coping strategies associated with job stress", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 69, No. 4, pp. 517-531.

-
22. Happel, B., Martin, T. and Pinikahana, J. (2003), "Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Study of Psychiatric Nurses from Forensic and a Mainstream Mental Health Service", *International Journal of Mental Health Nursing*, Vol. 12, No. 1, pp. 39-47
 23. Jayaratne, S., Himle, D. P. and Chess, W. A. (1991), "Job satisfaction and burnout: is there a difference;", *The Journal of Applied Social Sciences*, Vol.15, No. 2, pp. 245-262.
 24. Katzell, R. A., Korman, A. K. and Levine, E. L (1971), Washington, DC:HEW, Social and Rehabilitation Service, *Research Report 1: Overview of the Dynamics of Worker Job Mobility*, pp. 72-05401.
 25. Keegan, S. N. and Lucas, R. (2005), "Hospitality and hostility: dealing with low response rates in postal surveys", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 157-169.
 26. Koeske, G. F. and Kirk, S. A. (1994), "Measuring the Monday blues: validation of a job satisfaction scale for the human services", *Social Work Research*, Vol.18 No.1, pp. 27-35.
 27. Koeske, G. F. and Koeske, R. D. (1989), "Construct validity of the Maslach burnout inventory: A critical review and re-conceptualization", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 131-132.
 28. Koustelios, A. (1991), "The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece", unpublished Doctoral dissertation, University of Manchester, Manchester.
 29. Law, G., Cravens, W., Grant, K., and Moncrief, W. (2001), "Antecedents and consequences of salespersons burnout", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 587-611.
 30. Lease, S. (1998), " Annual review, 1993-1997: wirj attitudes and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 53 No. 2, pp. 154-183.
 31. Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1990), "On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No. 6, pp. 743-747.
 32. Lee, R. T. Ashforth, B.E. (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", *Journal of Organization Behavior*, Vol. 14, pp. 3-20.

-
33. Leiter, M. P. (1990), "The impact of Family Resources, Control Coping and Skill Utilization on the Development of Burnout: A longitudinal Study", *Human Relations*, Vol. 43, pp. 1067-1083.
 34. Likert, R. (1961), *New patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, p. 3.
 35. Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill, pp. 14-15
 36. Locke, E. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
 37. Maddi, S. R. and Khoshaba, D. M. (2002), "Hardiness training for resiliency and leadership", in Paton, D., Violanti, J.M. and Smith, L.M. (Eds), *Posttraumatic Psychological Stress: Individual, Group, and Organizational Strategies for Resiliency*, Charles C. Thomas, Springfield, IL, pp. 43-58.
 38. Maddi, S. R., Khoshaba, D. M., Jensen, K., Carter, E., Lu, J. and Harvey, R. (2002), "Hardiness training for high-risk undergraduates", *National Academic Advising Association (NACADA) Journal*, Vol. 22, pp. 45-55.
 39. Maslach, C. (1978), "The client role in staff burnout", *Journal of Social Issues*, Vol. 34, No.4, pp. 111-124.
 40. Maslach, C. (1982), "Burnout: *The cost of caring*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 41. Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981), *MBI: Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
 42. Maslach, C. and Jackson, S. E. (1984). "Burnout in organizational settings". *Applied Social Psychology Annual*, Vol.5, pp. 133-153.
 43. Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1986), *Maslach Burnout Inventory*, manual (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
 44. Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1986), *Maslach Burnout Inventory*, manual (3rd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

-
45. Maslach, C. and Leiter, M. P. (2001), "Burnout and quality in a stepped-up world", *The Journal of Quality and Participation*, Vol. 24, No. 2, pp. 48-51.
 46. Maslach, C. and Leiter, M. P. (1999), "Take this job and love it", *Psychology Today*, Vol. 32, No. 5, pp. 50-53.
 47. Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 48. Maslach, C. and Schaufeli, W. (1993), "Historical and conceptual development of burnout", in Schaufeli, W., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor and Francis, London, pp. 1-16.
 49. Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.
 50. Neuhauser, P., Bender, R. and Stromberg, K. (2004), *I Should Be Burnt out by Now . . . So How Come I'm Not?*, Wiley, Toronto.
 51. Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
 52. Owens, R. G. (1987), *Organizational Behavior in Education*, third edition (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967), p. 9 & p. 284.
 53. Papadatou, D., Anagnostopoulos, F. and Monos, D (1994), "Factors Contributing to the Development of Burnout in Oncology Nursing", *British Journal of Medical Psychology*, Vol. 67, pp. 187-199.
 54. Pindyck, R., Rubinfeld, D. (1991), *Econometric models and economic forecasts*.
 55. Pines, A. M. (1986), "Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact", In C. D. Scott & J. Hawk (Eds), *Heal Thyself: The Health of Health Care Professionals*, New York: Bruner/Mazel Publications.
 56. Pines, A. M. (1993), "Burnout", In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress* (2nd ed.), pp. 386-403. New York: Free Press.
 57. Pines, A. M. (1996), "Couple burnout", New York: Routledge.

-
58. Pines, A. M. and Aronson, E. (1988), "Career burnout: Causes and cures", New York: Free Press
 59. Pines, A., Kafry, D. and Etzion, D. (1980), "Job stress from a cross cultural perspective", *Burnout and the Helping Professions*, Michigan University Press, Kalamzoo, MI.
 60. Pines, A. and Maslach C. (1978), "Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings", *Hospital & Community Psychiatry*, Vol.29, pp. 233-237.
 61. Pizam, A. and Thornburg, S. W. (2000), "Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 211-217.
 62. Plante, T. G. and Robin, J. (1990), "Physical fitness and enhanced psychological health", *current Psychology: research and reviews*, Vol. 9, pp. 3-24.
 63. Rabey, G. P. (2001), "Motivation is response", *Industrial and Commercial Training*, MCB University Press, Vol. 33, No. 1, pp. 26 -28.
 64. Reilly, N. P. (1994), "Exploring a Paradox: Commitment as a Moderator of the Stressor-Burnout Relationship", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, pp. 397-414.
 65. Rice, R., McFarlin, D. and Bennet, D. (1989), "Standards of comparison and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 591-598.
 66. Richardsen, A. M. and Martinussen, M. (2004), "The Maslach burnout inventory: Factorial validity and consistency across occupational groups in Norway", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 377-384
 67. Rupert, P. A. and Morgan, D. J. (2005), "Work Setting and Burnout among Professional Psychologists", *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 36, No. 5, pp. 544-550.
 68. Shouksmith, G., Pajo, K. and Jespen, A. (1990), "Construction of a multidimensional scale of job satisfaction", *Psychological Reports*, Vol. 67 No. 2, pp. 355-364.

-
69. Simons, T. and Enz, C. A. (1995), "Motivating Hotel Employees", *Beyond the Carrot and the Stick*, Cornell University, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, pp. 20-27.
70. Singh, J. and Rhodes, G. (1994), "Boundary role ambiguity in marketing oriented positions: A multidimensional multifaceted operationalization", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 328-338.
71. Smith, P., Kendall, L. and Hullin, C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, Chicago, IL.
72. Stanley, T. L., (2004), "Burnout: a manager's worst nightmare", Vol. 65, No. 5, pg. 11.
73. Stephens, D. (2003), "Ideas on how to avoid staff burnout in the credit department", *Business Credit*, Vol. 105, No. 6, pg. 18.
74. Thompson, B. (2000), "Canonical correlation analysis", in Laurence, G.G. and Yarnold, P.R. (Eds), *Reading and Understanding More Multivariate Statistics*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 285-316.
75. Tsigilis, N., Koustelios, A. and Togia, A. (2004), "Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 7, pp. 666-672.
76. Tyler, P., and Cushway, D. (1998), *Stress and well-being in health-care staff: the role of negative affectivity, and perceptions of job demand and discretion*, *Stress Medicine*, Vol. 14, pp. 99-107
77. Vallen, G. (1993), "Gaming in the United States: A Ten-Year Comparison", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.34, No. 6, pp. 51-58.
78. Vallen, G. K. (1993), "Organizational climate and burnout", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34 No. 1, pg. 54.
79. Wolpin, J., Burke, R. J. and Greenglass, E. R. (1991), "Is job satisfaction and antecedent or a consequence of psychological burnout?", *Human Relations*, Vol. 44 No. 2, pp. 193-209.

-
80. Zopiatis, A. and Constanti, P. (2005), "A review and profile of managerial burnout in the hospitality industry of Cyprus", *Tourism Today*, Fall 2005 No. 5, pp. 23-35.
81. Zopiatis, A. and Orphanides, N. (2009). "Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus". Vol. 111, No. 9, pp. 930-947.

Ελληνική Βιβλιογραφία

82. Βαϊζόγλου, Σ. και Δένδη, Μ. (2009), "Επαγγελματική Εξουθένωση των Νοσηλευτών".
83. Θεοφίλου, Π. (2009), " Επαγγελματική Εξουθένωση στο χώρο της υγείας: Σιωπηλό σήμα κινδύνου", e-περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, pp. 50-59.
84. Κάντας, Α. (1996), "Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας", *Ψυχολογίας*, Vol. 3, No. 2, pp. 71-85.
85. Κουτελέκος, Ι. και Πολυκανδριώτη, Μ. (2007), " Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών", *Το βήμα του Ασκληπιού*, Τεύχος 1-2.
86. Παϊκοπούλου, Δ., Γέραλη, Μ. Βιολογικοί ρυθμοί στο νοσηλευτικό επάγγελμα: Η ενδογενής επίδραση της μελατονίνης. *Νοσηλευτική* 2001, Vol. 4, pp. 38-42
87. Παπαδάκη, Ε. και Φτυλάκη, Α. (2008), "Σύνδρομο Burnout: πρώιμη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε ιδιωτικό και δημόσιο νοσοκομείο", Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
88. Παπαδημητρίου, Γ. (1989), *Επαγωγική Στατιστική*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Παρατηρητής.

Διαδίκτυο - Ιστοσελίδες

89. Αγγελής, Ε. *Περιγραφική Στατιστική. Ανάλυση Δεδομένων*. Τμήμα Πληροφορικής ΑΠΘ. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:
<http://www.math.upatras.gr/~adk/lectures/ida/lab2/slides2.pdf>
[Πρόσβαση 02/03/2013].
90. Καβάκα, Α (2010). Το άγχος. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:
<http://www.jesuslovesyou.gr/Life/Stress3.htm> [Πρόσβαση 6/11/12].

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



(Κωδικός: _ _ _ _)

Ερωτηματολόγιο ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αυτό, έχει ως στόχο να διερευνήσει τα συναισθήματα και τις απόψεις σας, σχετικά με θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολούν τη βιομηχανία φιλοξενίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες, σε οργανισμούς αναφορικά με τρέχοντα και μελλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Αν έχετε οποιαδήποτε σχόλια, εισηγήσεις ή ερωτήσεις αναφορικά με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον Κ. Μάριο Νικολάου στο 99-360735 (Ηλ. Διευθ: mg.nikolaou@edu.cut.ac.cy).

Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ερωτήσεις με όλη την ειλικρίνεια που σας διακατέχει. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε, ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και διασφαλίζεται η ανωνυμία σας. Το ερωτηματολόγιο περιέχει τις ακόλουθες τέσσερις ενότητες:

- **Μέρος Α:** Το Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης
- **Μέρος Β:** Επαγγελματική Ικανοποίηση
- **Μέρος Γ:** Πρόθεση Turnover
- **Μέρος Δ:** Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Μέρος Α: Το Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach's Burnout Inventory)

Για το σκοπό της παρούσας ερευνητικής δραστηριότητας, η λέξη «εξάντληση» ορίζεται ως ο συνδυασμός της σωματικής, ψυχικής και συναισθηματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της Κύπρου, η οποία προκύπτει από τις αθροιστικές επιπτώσεις του παρατεταμένου στρες. Παρακαλείστε να αναφέρετε το βαθμό στον οποίο η κάθε δήλωση αντανακλά την άποψή σας, κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση χρησιμοποιώντας πιο κάτω κλίμακα. **Η κλίμακα είναι 0 για Ποτέ έως 6 για Καθημερινά με το 3 να αντιπροσωπεύει τις Μερικές φορές.**

Ποτέ 0	1	2	Μερικές φορές 3	4	5	Καθημερινά 6				
<i>(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)</i>										
A.1	Αισθάνομαι συναισθηματικά εξουθενωμένος/η με τη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.2	Αισθάνομαι εξαντλημένος/η στο τέλος της ημέρας:			0	1	2	3	4	5	6
A.3	Αισθάνομαι κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά:			0	1	2	3	4	5	6
A.4	Μου προκαλεί πολύ άγχος η καθημερινή επαφή με ανθρώπους/κόσμο:			0	1	2	3	4	5	6
A.5	Αισθάνομαι ολοκληρωτικά αποδυναμωμένος με τη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.6	Νιώθω απογοητευμένος/η με τη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.7	Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.8	Η άμεση επαφή που έχω με ανθρώπους στη δουλειά, μου προκαλεί εξαιρετικό άγχος:			0	1	2	3	4	5	6
A.9	Νιώθω ότι η υπομονή μου/τα όρια έχει εξαντληθεί:			0	1	2	3	4	5	6
A.10	Νιώθω ότι έφτασα στο σημείο να αντιμετωπίζω ορισμένα άτομα σαν να είναι άψυχα/απρόσωπα αντικείμενα:			0	1	2	3	4	5	6
A.11	Έχω γίνει πολύ ψυχρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά:			0	1	2	3	4	5	6
A.12	Με ανησυχεί το γεγονός ότι αυτή η δουλειά σταδιακά με φθείρει συναισθηματικά:			0	1	2	3	4	5	6
A.13	Με αφήνουν παγερά αδιάφορο τα προβλήματα ορισμένων ανθρώπων:			0	1	2	3	4	5	6
A.14	Αισθάνομαι ότι μερικοί άνθρωποι με θεωρούν υπεύθυνο για κάποια από τα προβλήματά τους:			0	1	2	3	4	5	6
A.15	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι συναδέλφοι μου για αυτά που τους συμβαίνουν:			0	1	2	3	4	5	6
A.16	Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των γύρω μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.17	Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των άλλων ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.18	Αισθάνομαι γεμάτος/η ζωντάνια και ενέργεια:			0	1	2	3	4	5	6
A.19	Μπορώ να δημιουργήσω μια χαλαρωτική ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου :			0	1	2	3	4	5	6
A.20	Αισθάνομαι ευφορία στο τέλος μιας εργασιακής μέρας περνώντας χρόνο με τους συναδέλφους μου:			0	1	2	3	4	5	6
A.21	Νομίζω ότι έχω καταφέρει πολύ αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά:			0	1	2	3	4	5	6
A.22	Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα συναισθηματικά προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου:			0	1	2	3	4	5	6

Μέρος Β: Επαγγελματική Ικανοποίηση

Πιο κάτω, θα βρείτε κάποιες δηλώσεις σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι νιώθουν για την εργασία τους και τον εργοδότη τους. Παρακαλούμε όπως, υποδείξετε το βαθμό στον οποίο είστε ικανοποιημένοι με κάθε συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας σας, κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα όπου:

1 = Καθόλου ικανοποιημένοι έως 5 = Εξαιρετικά ικανοποιημένοι.

ΡΩΤΗΣΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ: Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι με αυτή την πτυχή της δουλειάς μου;

Καθόλου Ικανοποιημένοι 1	Κάπως Ικανοποιημένοι 2	Ικανοποιημένοι 3	Πολύ Ικανοποιημένος 4	Εξαιρετικά Ικανοποιημένοι 5
--------------------------------	------------------------------	---------------------	-----------------------------	--------------------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

B.1	Να είστε σε θέση να κρατάτε τον εαυτό σας απασχολημένο καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής μέρας:	1	2	3	4	5
B.2	Την ευκαιρία να εργάζεστε μόνος στο χώρο της δουλειάς σας:	1	2	3	4	5
B.3	Την ευκαιρία να κάνετε διαφορετικά πράγματα κάθε φορά:	1	2	3	4	5
B.4	Την ευκαιρία να νιώθετε χρήσιμος στην εργασιακή κοινότητα:	1	2	3	4	5
B.5	Τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής μου χειρίζεται τους εργαζομένους του:	1	2	3	4	5
B.6	Την ικανότητα που έχει ο διευθυντής μου στη λήψη αποφάσεων:	1	2	3	4	5
B.7	Έχω τη δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν εναντιώνονται στη συνείδησή μου:	1	2	3	4	5
B.8	Το γεγονός ότι η δουλειά μου, μου παρέχει σταθερή απασχόληση:	1	2	3	4	5
B.9	Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους:	1	2	3	4	5
B.10	Την ευκαιρία να λέω/συμβουλευώ στους ανθρώπους τι να κάνουν:	1	2	3	4	5
B.11	Την δυνατότητα να ασχολούμαι με κάτι που μου δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιώ όλες τις δυνατότητες μου:	1	2	3	4	5
B.12	Τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικές της εταιρείας τίθενται σε εφαρμογή:	1	2	3	4	5
B.13	Ο μισθός μου και τον όγκος της εργασίας που κάνω:	1	2	3	4	5
B.14	Τις πιθανότητες για επαγγελματική ανέλιξη:	1	2	3	4	5
B.15	Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση:	1	2	3	4	5
B.16	Τη δυνατότητα να χρησιμοποιώ δικές μου μεθόδους για την αποπεράτωση της εργασίας μου:	1	2	3	4	5
B.17	Τον έπαινο/ η επιδοκίμασία που παίρνω όταν κάνω καλή δουλειά:	1	2	3	4	5
B.18	Το αίσθημα της ικανοποίησης που παίρνω από τη δουλειά:	1	2	3	4	5

Μέρος Γ: Πρόθεση Turnover

Πιο κάτω θα βρείτε κάποιες δηλώσεις σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι νιώθουν για την εργασία τους και τον εργοδότη τους. Παρακαλείστε να αναφέρεται το βαθμό στον οποίο η κάθε δήλωση αντανακλά την άποψή σας, κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση χρησιμοποιώντας την πιο σχετική κλίμακα. **Η κλίμακα είναι 1= Διαφωνώ Απόλυτα έως 5= Συμφωνώ Απόλυτα με το 3 να αντιπροσωπεύει τις Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ.**

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	-----------------------------------	--------------	----------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Γ.1	Συχνά σκέφτομαι να εγκαταλείψω αυτή τη θέση εργασίας:	1	2	3	4	5
Γ.2	Είναι στα μελλοντικά μου σχέδια να ψάξω άλλη δουλειά το επόμενο έτος:	1	2	3	4	5
Γ.3	Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτό τον οργανισμό:	1	2	3	4	5
Γ.4	Δεν αισθάνομαι καμία συναισθηματική δέσμευση με αυτό τον οργανισμό:	1	2	3	4	5
Γ.5	Δεν θα αισθανόμουν καμία ενοχή, εάν αποχωρούσα από αυτό τον οργανισμό τώρα:	1	2	3	4	5
Γ.6	Δεν νιώθω κανένα συναισθηματικό δέσιμο που να με κρατά σε αυτό τον οργανισμό:	1	2	3	4	5

Μέρος Δ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως, απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο την απάντησή σας:

Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

Δ.1. Φύλο:

Άντρας	1
Γυναίκα	2

Δ.2. Πόσο χρονών είστε; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

18 – 30	1
31 – 40	2
41 – 50	3
Πάνω από 50	4

Δ.3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	1
Κολλέγιο/Πανεπιστήμιο – διετές δίπλωμα (Associated Degree, HND, κ.τ.λ.)	2
Κολλέγιο/Πανεπιστήμιο – τετραετές πτυχίο Bachelor (BSc, BA, κ.τ.λ.)	3
Μεταπτυχιακό (Graduate Degree) –(MSc, MBA, MA, κ.τ.λ.)	4
Άλλο (Παρακαλούμε προσδιορίστε): _____	5

Δ.4. Σήμερα εργάζεστε σε: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Ξενοδοχείο (5 αστέρων)	1
Ξενοδοχείο (4 αστέρων)	2
Ξενοδοχείο(3 αστέρων)	3

Δ.5. Το τμήμα στο οποίο εργάζεστε είναι: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Τμήμα Διοίκησης Τροφίμων και Ποτών	1
Τμήμα Οροφοκομίας	2

Δ.6. Χώρα καταγωγής: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Κύπρος	1
Άλλη (Παρακαλούμε όπως προσδιορίσετε): _____	2

Σας ευχαριστούμε πολύ για την πολύτιμη συμβολή σας σε αυτή την έρευνα.