



**ΑΤΕΙΘ Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Κατεύθυνση Διοίκησης Τουριστικών
Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας**

Διπλωματική Εργασία

**«Εργασιακό Άγχος και Εξουθένωση- Επαγγελματική
Ικανοποίηση των Ξενοδοχοϋπαλλήλων»**

Ανδρομάχη Γεωργίου

**Επιβλέπων καθηγητής:
Αν. Καθ. Δρ. Σπύρος Αβδημιώτης**

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή και επιβλέποντα αυτής της πτυχιακής εργασίας τον κύριο δρ. Αβδημιώτη Σπύρο τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε όσο και για την ουσιαστική βοήθεια, την καίρια καθοδήγηση, το αμείωτο ενδιαφέρον του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

Και φυσικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνετέλεσαν στο να ολοκληρωθεί η ερευνητική αυτή απόπειρα επιτυχώς. Εκφράζω τις ευχαριστίες μου στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που απάντησαν στα ερωτηματολόγια για την ενεργό συμμετοχή τους στην έρευνα, επιδεικνύοντας ιδιαίτερο ζήλο και προθυμία.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη στην μητέρα μου για την αμέριστη συμπαράσταση της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία συνιστά μια πρώτη προσπάθεια καταγραφής και διερευνητικής μελέτης του εργασιακού άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης του κλάδου των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να καταγράψει:

α) τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε όλους τους κλάδους εργαζομένων στον χώρο της φιλοξενίας

β) των παραμέτρων/παραγόντων που τις επηρεάζουν κατά την εκτίμηση των εργαζομένων

γ) τη μεταξύ τους συσχέτιση

να συμβάλει δυνητικά στην άρση των αρνητικών συνεπειών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Ερέθισμα αποτέλεσε το γεγονός πως η «βιομηχανία του τουρισμού» συνιστά ένα από τους πλέον νευραλγικούς τομείς της ελληνικής Οικονομίας. Κι ενώ ο συγκεκριμένος κλάδος φαίνεται από τη φύση του επαγγέλματος να υπόκειται σε πολλούς στρεσογόνους παράγοντες, η εμπειρική ερευνητική βιβλιογραφία για τον ελλαδικό χώρο, σε αντίθεση με άλλα επαγγέλματα ανθρώπινης επικοινωνίας, σε ό,τι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση του κλάδου παρουσιάζεται πτωχή, ενώ για το άγχος και την εξουθένωση δεν υπάρχουν έρευνες.

Η τεκμηρίωση της εργασίας στηρίζεται τόσο σε βιβλιογραφική διερεύνηση για το θεωρητικό μέρος, όσο και σε εμπειρική έρευνα με ερωτηματολόγιο.

Η εμπειρική έρευνα απέδωσε πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Συνοπτικά τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως, αντίθετα με τη φαινομενική εικόνα, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των ξενοδοχοϋπαλλήλων κυμαίνονται σε φυσιολογικά επίπεδα, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση σε επίπεδα μέτρια έως καλά.

Λέξεις κλειδιά: άγχος, εργασιακό άγχος, επαγγελματική εξουθένωση, υποκίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση

Abstract

This paper constitutes an attempt to document and investigate work-related stress, burnout and job satisfaction in the field of people employed in the hospitality industry.

It aims at investigating and documenting:

- a) the levels of job satisfaction and burnout of those employed on all levels in the Hospitality Industry
- b) the parameters/factors that influence them according to these employees
- c) their correlation

It also aims at potentially combating any negative consequences which may arise that concern the employees as well as the employer

This paper was inspired by the fact that the tourism industry constitutes an utmost important sector of the Greek Economy. Although the aforementioned industry appears to be influenced by many stressors, there are few empirical studies concerning Greece that focus on job satisfaction in this sector, while studies on stress and burnout are non-existent, contrary to research conducted in other professions revolving around human communication.

This paper's documentation is based on both current literature and on a questionnaire analysis.

The empirical study has yielded very interesting results. In summary, they indicate that, contrary to what may be believed, work-related stress and burnout are at a normal level while job satisfaction reaches high levels.

Key Words: stress, work-related stress, burnout, incitement, job satisfaction

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	σελ. 4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
Κεφάλαιο I	
I: 1 Τι είναι το άγχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	σελ. 6
2. Θεωρητικές προσεγγίσεις	σελ. 8
2.1 Ψυχαναλυτική σχολή	σελ. 8
2.2 Φαινομενολογικά μοντέλα	σελ. 8
2.3 Γνωσιακά μοντέλα	σελ. 9
2.4 Βιολογική προσέγγιση	σελ. 10
2.5 Θεωρία του Spielberger	σελ. 11
3 Συμπεράσματα	σελ. 11
4 Έννοιες συναφείς με το άγχος: stress, φόβος	σελ. 12
Κεφάλαιο II	
II: Εργασιακό άγχος	σελ. 13
1. Εισαγωγή	σελ. 13
2. Τι είναι το εργασιακό άγχος: Βιβλιογραφική	σελ. 13
3. Θεωρητικά μοντέλα του άγχους	σελ. 15
3.1. Ταξινόμηση	σελ. 15
3.2. Μοντέλα αλληλεπίδρασης	σελ. 16
3.2.1. Μοντέλο της Συναλλακτικής διαδικασίας του στρες	σελ. 16
3.2.2. Οργανωτικό μοντέλο του στρες	σελ. 17
3.2.3. Μοντέλο της διαδικασίας του στρες	σελ. 18
3.3. Μοντέλα επίδρασης περιβαλλοντικών & επαγγελματικών παραγόντων	σελ. 18
3.3.1. Μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων	σελ. 18
3.3.2. Μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής	σελ. 20
3.3.3. Μοντέλο των ρόλων	σελ. 20
Κεφάλαιο III	
III: Επαγγελματική εξουθένωση	σελ. 22
1. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης	σελ. 22
2. Διάκριση εργασιακού άγχους εξουθένωσης	σελ. 25
3. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης	σελ. 27
3.1 Μοντέλο των Maslach και Jackson	σελ. 27
3.2 Μοντέλο των Edelwich και Bronsky	σελ. 28
3.3 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss	σελ. 28
3.4 Μοντέλο των Kobasa, Meddy και Kohn	σελ. 29
3.5 Μοντέλο του Sarason	σελ. 29
3.6 Μοντέλο των Pines και Aronson	σελ. 29
3.7 Μοντέλο των Bunk και Schaufeli	σελ. 30
3.8 Μοντέλο των Melamed, Shiron και Eizrach	σελ. 30
3.9 Μοντέλο της Κοπεγχάγης	σελ. 31
4. Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση	σελ. 31

5.	Συμπτώματα και συνέπειες	σελ. 37
6.	Μέτρηση επαγγελματικής εξουθένωσης	σελ. 40

Κεφάλαιο IV **σελ. 42**
IV: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ σελ. 42

1.	Υποκίνηση – Οργανωσιακή δέσμευση – Επαγγελματική Ικανοποίηση	σελ. 42
2.	Εργασιακή ικανοποίηση: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	σελ. 43
3.	Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης	σελ. 44
4.	Θεωρητικές προσεγγίσεις	σελ. 45
4.1	Θεωρίες Περιεχομένου	σελ. 46
i)	Θεωρία των αναγκών του Maslow	σελ. 46
ii)	Θεωρία ύπαρξης σχέσης-ανάπτυξης	σελ. 47
iii)	Θεωρία παραγόντων Υγιεινής– Υποκίνησης του Herzberge	σελ. 48
iv)	Θεωρία X και Y του McGregor	σελ. 49
v)	Θεωρία των επιτευγμάτων του Mc Clelland	σελ. 50
4.2	Μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες	σελ. 51
i)	Θεωρία προσδοκιών του Vroom	σελ. 51
ii)	Θεωρία πρότυπου υποκινητικότητας διαδικασίας των Porter και Lawler	σελ. 52
iii)	Θεωρία στοχοθέτησης Lathman και Locke	σελ. 53
iv)	Θεωρία ισότητας και διακαιοσύνης Adams	σελ. 53
v)	Θεωρία λειτουργικού εθισμού του Skinner	σελ. 54
5.	Παράγοντες ενίσχυσης εργασιακής ικανοποίησης	σελ. 55

Κεφάλαιο V **σελ. 57**
V: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ		σελ. 57
1.	Εισαγωγή	σελ. 57
2.	Συνοπτική περιγραφή εργασιακού περιβάλλοντος	σελ. 57
3.	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα	σελ. 59
4.	Πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης για τους Ξενοδοχοϋπαλλήλους	σελ. 61

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Κεφάλαιο I **σελ. 63**
I: Έρευνα σελ. 63

1.	Οριοθέτηση του προβλήματος – Σκοπός της έρευνας	σελ. 63
2.	Ερευνητικά ερωτήματα – Μεθοδολογία	σελ. 63
3.	Ερευνητική υπόθεση	σελ. 63
4.	Κατάρτιση ερωτηματολογίου	σελ. 63

Κεφάλαιο II **σελ. 65**
II: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ σελ. 65

1.	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	σελ. 65
A.	Μέτρηση Επαγγελματικής ικανοποίησης	σελ. 65
B.	Διερεύνηση των παραγόντων που δημιουργούν εργασιακό Άγχος και επαγγελματική Εξουθένωση	σελ. 79

Γ.	Δημογραφικά στοιχεία	σελ. 90
2.	Συμπεράσματα – Σχολιασμός	σελ. 95
3.	Προτάσεις	σελ. 100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		σελ. 103
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ		σελ. 119
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ		σελ. 119
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		σελ. 119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		σελ. 122

Εισαγωγή

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι βιώνουμε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, που συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στους τρόπους εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων. Έχει επίσης διαπιστωθεί και ολοένα κερδίζει έδαφος η γνώση ότι καθοριστικός είναι, πλέον, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού παραγωγικού συντελεστή. Επιπρόσθετα, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εργασιακές απαιτήσεις, γίνονται αποδέκτες αυξημένων πιέσεων που συνεπάγονται αύξηση του επαγγελματικού άγχους το οποίο, είτε εξελιχθεί σε επαγγελματική εξουθένωση είτε όχι, επιδρά σοβαρά στην οργανική και ψυχική τους υγεία αλλά και στη συμπεριφορά της εργασιακής και προσωπικής τους ζωής. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, το stress είναι το δεύτερο σε συχνότητα πρόβλημα υγείας το οποίο φαίνεται να επηρεάζει το ένα τρίτο των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι προαναφερθείσες διαπιστώσεις προέβαλαν επιτακτικά την ανάγκη διεπιστημονικής διερεύνησης των συνθηκών και παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με την παραγωγική δυνατότητα των εργαζομένων ήδη από τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα.

Ο Κάντας (1995), ορίζει το **άγχος** ως μία συναισθηματική κατάσταση που βιώνει κατά κύριο λόγο ο ανθρώπινος ψυχισμός αλλά και ο ψυχισμός πολλών έμβιων όντων, ενώ ο Μάνος (1997) το θεωρεί ως ένα μηχανισμό άμυνας του οργανισμού σε μια δυσάρεστη κατάσταση.

Αναφορικά με το **εργασιακό άγχος** δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει και τα αίτια αλλά και τις δυσάρεστες επιπτώσεις του άγχους στη συμπεριφορά του εργαζόμενου και στην παραγωγική του απόδοση, δίχως να αποσαφηνίζεται εάν ευθύνονται ενδογενείς παράγοντες, το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας ή η αλληλεπίδραση ενδογενών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Αντωνίου, 2006).

Το εργασιακό άγχος μπορεί να συνιστά μία παροδική ή μονιμότερη κατάσταση. Συχνά όμως, όταν βιώνεται με μεγάλη ένταση και σε μακρά χρονική διάρκεια, οδηγεί στην **επαγγελματική εξουθένωση**. Πρόκειται για ένα σύνδρομο μέσα από το οποίο περιγράφεται η ψυχοσωματική κατάσταση και η εργασιακή απόδοση ενός ατόμου ενταγμένου στην παραγωγική διαδικασία, που έχει φτάσει σχεδόν στην ολοκληρωτική εκμηδένιση της προσωπικής κι επαγγελματικής του υπόστασης.

Δύο έννοιες που συνδέονται στενά με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση είναι η **υποκίνηση** και η **εργασιακή ικανοποίηση**.

Η **υποκίνηση** συνιστά ένα καθοριστικό στοιχείο για την επιτυχία της σύγχρονης επιχείρησης. Αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κίνητρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της προσφερόμενης εργασίας.

Για την **εργασιακή ικανοποίηση** επίσης δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός. Επικρατέστερος είναι εκείνος του Locke (1976) που την ορίζει ως μία θετική κι ευτυχή συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει για τον εργαζόμενο από τη θετική αξιολόγηση της εργασίας του.

Ένας κλάδος που, εξ αιτίας της φύσης του επαγγέλματος και των συνθηκών εργασίας, υπόκειται σε εξαιρετικά έντονες στρεσογόνες πιέσεις, είναι ο κλάδος των ξενοδοχοϋπάλληλων. Οι έρευνες συνηγορούν επίσης στο ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι λαμβάνουν πολύ χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με άλλους κλάδους.

Αν και υπάρχουν στη βιβλιογραφία αρκετές αναφορές για τον ελλαδικό χώρο, που διεξήχθησαν σε Η.Π.Α., Ευρώπη και Ν.Α. Ασία, τα δεδομένα για την ελληνική πραγματικότητα είναι πενιχρά.

Η παρούσα εργασία έχει στόχους, σε μία πρώτη φάση, την θεωρητική προσέγγιση των εννοιών/καταστάσεων άγχος, εργασιακό άγχος, επαγγελματική εξουθένωση, επαγγελματική ικανοποίηση, τις αιτίες που τις προκαλούν και προβαίνει σε σύντομη αποσαφήνιση συναφών εννοιών. Εξετάζει επίσης το επάγγελμα των ξενοδοχοϋπαλλήλων και τις ιδιαιτερότητές του σε σχέση με τις προαναφερθείσες έννοιες/καταστάσεις.

Η εργασία δομείται σε δύο μέρη: ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό. Το πρώτο μέρος αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους επιχειρείται ο εννοιολογικός ορισμός του **κλινικού άγχους**, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσίαση των βασικών θεωρητικών μοντέλων και σύντομη αποσαφήνιση των συναφών εννοιών στρές και φόβος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται **το εργασιακό άγχος** ως επέκταση του κλινικού άγχους, επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση, ταξινόμηση και παρουσίαση των βασικών θεωρητικών μοντέλων.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια **της επαγγελματικής εξουθένωσης**, διερευνάται η σχέση εργασιακού άγχους κι επαγγελματικής εξουθένωσης. Παρατίθενται ενδεικτικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης, διερευνώνται η σχέση εργασιακού άγχους, και επαγγελματικής εξουθένωσης οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωσή τους και τέλος γίνεται αναφορά στα εργαλεία μέτρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται ένας σύντομος ορισμός των εννοιών της **Υποκίνησης, Δέσμευσης** κι **Επαγγελματικής Ικανοποίησης**. Ακολουθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση του όρου επαγγελματική Ικανοποίηση. Ταξινομούνται και διερευνώνται οι θεωρητικές προσεγγίσεις του όρου καθώς και οι παράγοντες ενίσχυσής της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο προσεγγίζονται οι προαναφερθείσες έννοιες σε σχέση με τον κλάδο της Φιλοξενίας. Περιγράφεται το εργασιακό περιβάλλον, και καταγράφονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού βίου και οι στρεσογόνοι παράγοντες. Τέλος διερευνώνται οι πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης του κλάδου.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο οριοθετείται το πρόβλημα, ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας, κι επιχειρείται η κατάρτιση του ερωτηματολογίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, εκτίθενται κάποιοι προβληματισμοί και προτάσεις.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Ι.ΚΛΙΝΙΚΟ ΑΓΧΟΣ

Ι. 1. Τι είναι το άγχος: βιβλιογραφική ανασκόπηση

Περίπου έναν αιώνα πριν, η έρευνα για το άγχος προσέλκυσε το επιστημονικό ενδιαφέρον. Τα τελευταία δε πενήντα χρόνια τόσο η έρευνα όσο και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της δεν περιορίζονται μόνο στα όρια της ιατρικής επιστήμης: ως αντικείμενο της Οργανωσιακής Βιομηχανικής Ψυχολογίας το άγχος και οι επιπτώσεις του προσελκύουν σε πολύ μεγάλο βαθμό και το ενδιαφέρον της Διοίκησης και Οργάνωσης διαφόρων οργανισμών καθώς και της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Το άγχος είναι μία συναισθηματική κατάσταση που βιώνει κατά κύριο λόγο ο ανθρώπινος οργανισμός αλλά και ο οργανισμός πολλών έμβιων όντων (Κάντας, 1995). Εκδηλώνεται ως μια αρκετά πολύπλοκη εσωτερική βιοματική αντίδραση άμυνας σε ένα ερέθισμα το οποίο δημιουργεί στο άτομο ανησυχία, ανασφάλεια, αδυναμία διαχείρισης μιας κατάστασης ή και φόβο (Κάντας, 1995).

Ο Μάνος επίσης ορίζει το άγχος ως μία δυσάρεστη συναισθητική κατάσταση που εκδηλώνεται με αισθήματα τάσης φυγής, φόβου ή ακόμη και τρόμου ως απάντηση σε κίνδυνο του οποίου η πηγή είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστη ή μη αναγνωρίσιμη (Μάνος, 1997). Σε μεγάλο βαθμό επίσης πρόκειται για φυσιολογική αντίδραση που ενεργοποιεί τον οργανισμό. Κατά τον Barlow το φυσιολογικό άγχος αυξάνει κι ενδυναμώνει τις βιολογικές και πνευματικές επιδόσεις (Barlow, 2000).

Το άγχος, επομένως, πηγάζει από τη σχέση αλληλεπίδρασης ανθρώπου και περιβάλλοντος και μπορεί να οριστεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο. Σήμερα όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η πίεση αυτή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή οι ίδιες συνθήκες μπορούν για μερικούς ανθρώπους να αποτελέσουν πηγές άγχους, ενώ για άλλους όχι (Κάντας, 1995). Η ενεργοποίηση του μηχανισμού αλληλοεπίδρασης εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως:

- την ψυχική ζωή του ατόμου (συνειδητή και μη), τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους,
- το αξιακό κοινωνικό σύστημα που περιβάλλει το άτομο και την σχέση αλληλεπίδρασης ατόμου- κοινωνικού περιβάλλοντος, αλλά και
- από ποικίλους βιολογικούς παράγοντες. (Κάντας, 1995).

Κατά τον Fontana (1996), ο όρος άγχος αναφέρεται στην *«κινητοποίηση των προσαρμοστικών ικανοτήτων του νου και του σώματος»*. Ο ορισμός αυτός τονίζει πως ορισμένα άτομα τείνουν να αντιμετωπίζουν *«πολλούς στρεσογόνους παράγοντες χωρίς δυσκολία, ενώ άλλα άτομα συντρίβονται ψυχολογικά και σωματικά από τις καταλυτικές πιέσεις που δέχονται»*.

Ο Μαρούδας σε άρθρο του (2012), εστιάζοντας επίσης στις ατομικές διαφορές, επισημαίνει πως το ίδιο ερέθισμα δεν προκαλεί τις ίδιες ακριβώς αντιδράσεις, σε όλα τα άτομα. Εκείνο που επενεργεί ως αγχογόνο αίτιο σε ένα άτομο, σε κάποιο άλλο πιθανόν να επενεργεί ως ευχάριστη πρόκληση ή ακόμη και διασκέδαση.

Κατά τον Κάντα (1995) πρώτος ο Selye (1975), χρησιμοποίησε τους όρους «θετικό» και «αρνητικό» άγχος (eustress και distress). Ως «θετικό» άγχος θεωρεί τη γενική αναστάτωση του οργανισμού, που έχει, όμως, περιθώρια πραγμάτωσης (π.χ. το άγχος του αθλητή πριν από τον αγώνα ή το άγχος μπροστά σε ένα νέο έργο που μας

έλκει και θέλουμε να πραγματοποιήσουμε). Οι Morse και Furst (1979), προσθέτουν το ουδέτερο στρες, το λεγόμενο “neustress”, ως έναν όχι απαραίτητα βοηθητικό ή επιβλαβή τύπο στρες (Morse και Furst 1979 στο Αντωνίου 2006).

Με άλλα λόγια το άγχος είναι μια φυσική απάντηση, βιολογική και ψυχολογική, στις αιτίες που το προκαλούν, η οποία απάντηση διαταράσσει τη φυσιολογική και ψυχολογική ισορροπία του ατόμου. (Ζαβλανός, 2002).

Ο Seyle (1956) αφ’ ενός επισημαίνει την αδυναμία ενός επακριβούς ορισμού του άγχους και αφ’ ετέρου καταλήγει πως η παντελής απουσία άγχους ισοδυναμεί με θάνατο (στο Ζαβλανός, 2002).

Οι Lazarus και Folkman (1984) θεωρούν το άγχος ως μια γνωστική αντανάκλαστική αντίδραση απέναντι σε ένα ερέθισμα που το άτομο προσλαμβάνει ως δυνητική απειλή. Το άτομο αντιλαμβάνεται ότι αδυνατεί να ανταπεξέλθει στη διαχείριση των απαιτήσεων που επιβάλλει το ερέθισμα. Αν λοιπόν οι απαιτήσεις θεωρούνται υπέρμετρες των δυνατοτήτων του, ως αντίδραση προκαλείται το άγχος (Lazarus και Folkman 1984, στο Γιαννακίδου 2014).

Η Καλαντζή (2007) αναφέρει ότι: «το άγχος αποτελεί φυσιολογική εκδήλωση κάθε ανώτερου ζώντος οργανισμού και οριοθετείται ως μία ειδική ανταλλαγή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο είδος συστήματος, άτομο-κοινωνία, και σε ένα συγκεκριμένο είδος περιβάλλοντος» (Καλαντζή 2007 στο Χαραλάμπους 2012). Συνεπώς, το άγχος (στρες) μπορεί να θεωρηθεί ως εκδήλωση ουσιαστικής έλλειψης της αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που το περιβάλλον απαιτεί από το άτομο και τις ικανότητες ανταπόκρισης του ατόμου σε αυτές, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες όπου η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, θα έχει σοβαρές συνέπειες για αυτό (στο Κάντας 1995).

Συμπερασματικά, το άγχος αφορά τους τρόπους με τους οποίους αντιδρούν τα άτομα στις εξωτερικές συνθήκες, (Μαρούδας, 1996 στο Χαραλάμπους 2012) και ορίζεται ως η ψυχολογική ένταση ή ακόμη και δυσφορία που προκαλούν οι στρεσογόνοι παράγοντες οι οποίοι προβάλλουν υπέρμετρες απαιτήσεις από ένα άτομο (στο Χαραλάμπους 2012). Τότε ενεργοποιείται μία αντίδραση του οργανισμού για να αντιμετωπίσει την κατάσταση. Η φύση της αντίδρασης είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και συμπεριλαμβάνει την έκταση των απαιτήσεων, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, και τους πόρους που διαθέτει για την αντιμετώπιση του στρεσογόνου παράγοντα, τους περιορισμούς που το άτομο προσπαθεί να αντιμετωπίσει και τη στήριξη που δέχεται από τους άλλους (Roxas, 2009).

Όταν ωστόσο το άγχος γίνεται υπερβολικό, σηματοδοτεί πολύμορφες παθολογικές ψυχολογικές καταστάσεις με πολύ αρνητικές συνέπειες για τον ψυχισμό του ατόμου, που μεταβάλλεται πλέον σε ασθενή. Η πολυπλοκότητά του απορρέει από το γεγονός ότι το άτομο που το βιώνει εκδηλώνει συμπτώματα οργανικά και ψυχολογικά.

Ο Μ. Μοδιανός, στο βιβλίο του «Κλινική Ψυχιατρική» (2006), αναφέρει ότι στα ψυχολογικά συμπτώματα ανήκουν: η ανησυχία και η ανυπομονησία, το αίσθημα απροσδιόριστου φόβου και αγωνίας, η νευρικότητα, η διάσπαση της προσοχής, η δυσκολία στη συγκέντρωση και το αίσθημα μειωμένης αντιληπτικής ικανότητας. Στα οργανικά συμπτώματα συγκαταλέγονται: η δύσπνοια, το αίσθημα πνιγμού, το αίσθημα "κόμπου στο λαιμό", ο πόνος στο στήθος, η δυσκαταποσία, το αίσθημα παλμών, τα κρύα χέρια, η λιποθυμική τάση, η ξηροστομία, η ανορεξία, η ναυτία, ο ίλιγγος, τα κοιλιακά άλγη, η μυϊκή τάση, η κινητική ανησυχία, ο τρόμος, η αδυναμία, η ζάλη, οι επιδρώσεις, η συχνουρία και η κεφαλαλγία. Παρατηρούνται επίσης συχνά γαστρεντερικές διαταραχές, ανωμαλίες της δερματικής αισθητικότητας, ενώ συνήθη

είναι τα ενοχλήματα, που αφορούν στη σεξουαλική λειτουργία (World Health Organization, 1993).

Σε αυτή την κατεύθυνση της παθολογίας, ο Οικονόμου ορίζει το άγχος : «*Άγχος είναι ένα ιδιότυπο βίωμα μεγάλης εσωτερικής δυσφορίας, που προκαλείται από μια αόριστη εσωτερική απειλή, η οποία μη έχουσα συγκεκριμένο αντικείμενο δεν μπορεί να αποφευχθεί από το άτομο το οποίο και εξουθενώνεται*» (Οικονόμου, 1994). Για τον Παπαδόπουλο επίσης "*Το άγχος αφορά «συναισθηματικές καταστάσεις διέγερσης και έντασης και είναι συχνά μια βασανιστική κατάσταση απόγνωσης. Χαρακτηρίζεται από τη διάχυτη εντύπωση ενός μεγάλου κινδύνου λιγότερο ή περισσότερο πραγματικού, φυσικού ή ψυχικού, και συχνά μόλις συνειδητού, μπροστά στον οποίο νοιώθει κανείς αδύναμος*» (Παπαδόπουλος, 1994).

Στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες το άγχος εκδηλώνεται ως ένα βίωμα πολύμορφο που επηρεάζει καταλυτικά την προσωπική και κοινωνική ζωή των μελών τους. Έτσι ερμηνεύεται το μεγάλο διεπιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από τη μελέτη, τα αίτια και την επίδρασή του στην καθημερινότητα της ατομικής και κοινωνικής ζωής.

I. 2. Θεωρητικές προσεγγίσεις.

Υπάρχει μία δυσκολία στο να οριστεί επακριβώς το άγχος. Λόγω της πολυμορφίας και συνθετότητας, δεν υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό θεωρητικό υπόβαθρο. Η επιστήμη της Κλινικής Ψυχολογίας έχει ασχοληθεί συστηματικά με τη μελέτη του άγχους από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις από διάφορες σχολές.

I.2.1 Ψυχαναλυτική σχολή: Ο Freud ήταν ο πρώτος που εισηγήθηκε το ρόλο και τη σημασία του άγχους στη γέννηση νευρωτικών και ψυχωτικών καταστάσεων. Για τον Freud και για όλους τους ψυχαναλυτικούς, το άγχος είναι αποτέλεσμα ανεκπλήρωτων σεξουαλικών παρορμήσεων (αποκλεισμένη λίμπιντο), αντιπροσωπεύει ένα οδυνηρό συναίσθημα που λειτουργεί σαν σήμα επικείμενου κινδύνου για το Εγώ. Εκφράζει μία ενδοψυχική σύγκρουση ανάμεσα στην εξωτερίκευση και τη χαλιναγώγηση ενστίκτων που αντιβαίνουν στους αξιακούς κώδικες του ατόμου. Αντιπροσωπεύει την επανάληψη μιας παλαιότερης τραυματικής εμπειρίας σε μικρογραφία. Το άγχος στο παρόν συνδέεται με έναν παλιότερο κίνδυνο. Για τον Freud η κατανόηση του άγχους συνιστά και τη βάση των δυναμικών στοιχείων της ψυχανάλυσης (Freud, 1926). Επιπρόσθετα το άγχος λειτουργεί ως «σήμα» ότι το Εγώ απειλείται, και γι' αυτό έχει τη δυνατότητα να θέσει σε λειτουργία τους μηχανισμούς άμυνας. Αναφέρονται επίσης διάφορες μορφές του άγχους ανάλογα με το επίπεδο της σύγκρουσης, όπως το ηθικό άγχος, το νευρωτικό άγχος ή το άγχος της πραγματικότητας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2012).

I.2.2 Φαινομενολογικά μοντέλα: Αυτά τα μοντέλα συχνά θεωρούνται περισσότερο φιλοσοφίες ζωής, καθώς η Φαινομενολογία είναι ένα φιλοσοφικό κίνημα σύμφωνα με το οποίο, ό,τι μας περιβάλλει κι ό,τι νιώθουμε γίνονται αντιληπτά αποκλειστικά μόνο μέσω των αισθήσεων, δηλ. ενσυνείδητα κατά τον «πατέρα» του κινήματος Husserl. Τα φαινομενολογικά μοντέλα, συνεπώς, δεν δέχονται την αιτιοκρατική θεώρηση της ανθρώπινης φύσης. Θεωρούν ότι το άτομο είναι υπεύθυνο να κάνει τις επιλογές του σχετικά με το πώς θα βιώσει τον κόσμο και θα συμπεριφερθεί.

Ένα παράδειγμα φαινομενολογικής προσέγγισης συνιστά η **προσωποκεντρική θεωρία**. Αυτό το θεωρητικό ρεύμα προέκυψε από την εξέλιξη της προσέγγισης του Carl Rogers για την ατομική ψυχοθεραπεία. Ο Rogers εστίασε στις έννοιες της αυτοαντίληψης, η οποία διαμορφώνει την αυτοεκτίμηση (πώς δηλ. το άτομο «βλέπει» τον εαυτό του) και της εσωτερικής ανάγκης του ατόμου για κοινωνική αναγνώριση, η

οποία διαμορφώνει τον κοινωνικό εαυτό (πώς οι άλλοι «βλέπουν» το άτομο). Συνεπώς η έμφαση δίδεται στην ατομική εμπειρία και τις αντιλήψεις που έχει το άτομο για τη ζωή. Πρόκειται για μία εγγενή διεργασία που εκδηλώνεται από τα πρώτα στάδια της ζωής, κι εξελίσσεται σε όλη τη διάρκειά της. Ιδιαίτερα καθοριστικός στη διαμόρφωση του «κοινωνικού εαυτού» είναι ο ρόλος της παιδικής ηλικίας. Όταν οι προσωπικές αξίες κι επιλογές του ατόμου δεν συνάδουν με τις εμπειρίες που βιώνει, δημιουργείται μια ανισορροπία. Η εγγενής διαδικασία αυτοπραγμάτωσης αποδομείται. Το άτομο/παιδί είτε έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει μια ευέλικτη έννοια του εαυτού του, όταν το έλλειμμα αναγνώρισης είναι μέτριο, είτε οδηγείται στην εκδήλωση άγχους, ακόμη και την πλήρη αποδιοργάνωση της έννοιας του «εαυτού», όταν το έλλειμμα είναι πολύ μεγάλο. (Rogers 1942, 1951, 1961)

1.2.3 Γνωσιακά μοντέλα: Οι Hoehn-Saric και McLeod (1988) και ο Freeman & συν. (1990) περιγράφουν το άγχος ως μια παγκοσμίως γνωστική εμπειρία, η οποία λειτουργεί ως μηχανισμός προειδοποίησης. Ο μηχανισμός εκπέμπει σήματα (ενδείξεις) σε καταστάσεις κινδύνου, όπως αβεβαιότητα, ανασφάλεια κ.λ.π. Φαίνεται όμως, πως δεν ανταποκρίνεται πλήρως σε αρκετές περιπτώσεις π.χ. υπερβολικά έντονο άγχος, άγχος που διαρκεί κι όταν ακόμα έχει παρέλθει η έκθεση σε κίνδυνο, εκδήλωση άγχους σε περιπτώσεις καταστάσεων που αντικειμενικά δεν εμπεριέχουν απειλή, εκδήλωση αδικαιολόγητου άγχους. Στα πλαίσια μιας τέτοιας συμπεριφοράς οι γνωσιακές λειτουργίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογή πληροφοριών για πιθανούς κινδύνους. Μετά και τους νεοφροϋδιστές Lazarus και Bandura που εστιάζουν κυρίως στην επίδραση των κοινωνικών και πολιτιστικών συνθηκών, προτείνονται διάφορα γνωσιακά μοντέλα άγχους (Καλπάκογλου 2013).

Το γνωσιακό μοντέλο του Aaron Tim Beck (Beck & Emery, 1985) παρουσιάζεται ως ένα καλά επεξεργασμένο μοντέλο του κλινικού άγχους. Σύμφωνα με αυτό υπάρχει μια σχέση μεταξύ συναισθημάτων και σκέψης στις διαταραχές του άγχους που θεωρούνται πρωταρχικά ως διαταραχές της σκέψης (Blackburn & Davidson, 1990). Το μοντέλο δεν εστιάζει στα γεγονότα ή τις καταστάσεις που βιώνει το άτομο αλλά στον τρόπο με το οποίο ερμηνεύονται από το άτομο. Είναι ακριβώς οι ερμηνείες που δημιουργούν μια σειρά αρνητικών συναισθημάτων, όπως για παράδειγμα άγχος ή θυμό ή και θλίψη, τα οποία εκδηλώνονται με υπερβολή στην ένταση και απουσία ρεαλιστικής αντιμετώπισης τους (Clark & Beck, 1988 στο Καλπάκογλου 2013).

- **Το 1988 οι Clark και Beck** παρουσιάζουν ένα πρόγραμμα άγχους (anxiety program) το οποίο τίθεται σε λειτουργία αυτόματα από τη στιγμή που μια κατάσταση εκλαμβάνεται ως επικίνδυνη. Ο Αντωνίου (Αντωνίου, 2006) παρουσιάζει το πρόγραμμα αυτό ως εξέλιξη ενός πρωτόγονου μηχανισμού άμυνας του οργανισμού που ενεργοποιείται για να τον προστατεύσει από απειλές ή κινδύνους. Εμφανίζονται λοιπόν αλλαγές τόσο στη συμπεριφορά όσο και στο γνωσιακό πεδίο που συνοδεύονται από οργανικά συμπτώματα.

Το γνωσιακό μοντέλο άγχους που προτείνεται από **τους Blackburn και Davidson (1990)** αποτελείται από τρία μέρη:

- το ερέθισμα (stimulus)
- τη μεσολάβηση (mediation) και
- την αντίδραση (response).

Η μεσολάβηση μεταξύ ενός ερεθίσματος (που μπορεί να είναι μια κατάσταση, σκέψη, ανάμνηση κ.λπ.) και μιας αντίδρασης (άγχος, συμπτώματα ΑΝΣ (Αυτόνομο Νευρικό Σύστημα) κ.ά.) αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των εν ενεργεία γνωσιακών σχημάτων και διαδικασιών με τις αυτόματες σκέψεις. Οι Blackburn και Davidson θεωρούν πως ο αρνητικός τρόπος με τον οποίο το άτομο

αντιλαμβάνεται ή σκέφτεται για τον εαυτό του τον κόσμο και το μέλλον στοιχειοθετούν μια αγχογενή τριάδα (anxiogenic cognitive triad). Το άτομο με άγχος εκδηλώνει τα ακόλουθα συμπτώματα:

- Έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση, και είναι ευάλωτο στις εξαρτήσεις και την κατάθλιψη.
- Παρουσιάζει διαταραχές του ΑΝΣ όπως ύπνου, αρρυθμίες, έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, έλλειψη αυθορμητισμού κ.λπ.
- Βρίσκεται σε μία διαρκή υπερένταση καθώς θεωρεί το μέλλον αβέβαιο και ανασφαλές.

Η θεραπεία του άγχους σύμφωνα με τα γνωσιακά μοντέλα εστιάζει στον εντοπισμό των αρνητικών σκέψεων, την αναγνώριση των πιθανών αρνητικών συνεπειών από τη πλευρά του θεραπευόμενου και την αντικατάστασή τους με άλλες πιο ρεαλιστικές (Beck, 1976) και στη συνέχεια η επεξεργασία και αξιολόγηση των νέων σκέψεων (Καλπάκογλου, 2013).

1.2.4 Η Βιολογική Προσέγγιση: Εισηγητής αυτής της προσέγγισης είναι ο Hans Selye (1950, 1956, 1975). Υποστηρίζει πως το άγχος γίνεται αντιληπτό ως μια φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού σε ένα εξωτερικό ερέθισμα. Η ένταση της αντίδρασης εξαρτάται ολοκληρωτικά από την ένταση των ερεθισμάτων που την προκαλούν. Το ερέθισμα ορίζεται τόσο με την έννοια του υπερβολικού ερεθισμού όσο και με την έννοια της αισθητηριακής στέρησης. Έτσι το άγχος γίνεται αντιληπτό ως δύναμη ή δυνάμεις εξωτερικές που ασκούν πίεση/πίεσεις στο άτομο. Επενεργεί όπως μία δύναμη-φορτίο σε ένα φυσικό αντικείμενο προκαλώντας του πίεση/ένταση. Καθώς το άγχος ορίζεται είτε ως καθαρά εξωτερικός παράγοντας, είτε ως κατάσταση που καθορίζεται αποκλειστικά από την ένταση εξωτερικών στρεσογόνων ερεθισμάτων ή συνθηκών, είναι επόμενο να μην υπάρχει καθόλου χώρος για ατομικές διαφορές ή την ιδιοσυγκρασία. Κυρίαρχο στοιχείο είναι η ένταση της απαίτησης για προσαρμογή του ατόμου στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο Selye ανέπτυξε το μοντέλο της αντίδρασης του ατόμου στα στρεσογόνα ερεθίσματα, γνωστό ως «Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής» (General Adaptation Syndrome-GAS), το οποίο αναγνωρίζει τρεις φάσεις αντίδρασης, και συγκεκριμένα:

- την αντίδραση συναγερμού
- το στάδιο αντίστασης
- το στάδιο εξάντλησης.

Για τον Selye η πιο συνηθισμένη αντίδραση του οργανισμού που νιώθει ότι απειλείται, είναι η αντίδραση πάλης/φυγής. Προκειμένου, λοιπόν, να προετοιμαστεί για μια τέτοια αντίδραση ο οργανισμός, τροποποιεί κάποιες από τις φυσιολογικές λειτουργίες του για να αυξήσει τη διαθέσιμη ενέργεια. Εάν δεν τα καταφέρνει, δεν παραιτείται. Συνεχίζει την προσπάθεια μέχρι να πετύχει ή να εξαντληθεί (στάδιο αντίστασης). Αν δεν καταφέρει να αντιμετωπίσει την απειλή, τότε εισέρχεται στο τρίτο στάδιο (το στάδιο της εξάντλησης) του οργανισμού λόγω της παρατεταμένης κατάστασης υπερδιέγερσης (Μπάλιου 2005).

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι κρίσιμα γεγονότα, όπως θάνατος, φυσικές καταστροφές, πόλεμος κ.λπ. συνιστούν αντικειμενικούς στρεσογόνους παράγοντες (Aldwin Levenson Spiro & Boss 1989 στο Αντωνίου 2002).

Η παραπάνω προσέγγιση δέχτηκε κριτική κυρίως για το μονοδιάστατο χαρακτήρα και την χαμηλή εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης και την απουσία στοιχείων πρόβλεψης για τη μελλοντική ψυχοσωματική κατάσταση του ατόμου. Κριτική ασκήθηκε επίσης και στο γεγονός ότι δε λαμβάνονται υπόψη διαμεσολαβητικοί παράγοντες που συνδέονται με την επίδραση των «κρίσιμων γεγονότων». Ενδεικτικά τέτοιοι παράγοντες είναι :

-παράγοντες που σχετίζονται με την υποκειμενική αντίληψη (π.χ. αναπηρία σωματική ή νοητική) την προσωπικότητα και γενικά τις ατομικές διαφορές.

- δημογραφικά χαρακτηριστικά(ηλικία, φύλο, εκπ/ση, επάγγελμα κλπ)

- αναδρομική επίδραση της μνήμης στις επαναληπτικές έρευνες.

- αμφισημίες σχετικά με το τι επιδρά σε τι. Για παράδειγμα μια απώλεια προσώπου συνιστά στρεσογόνο παράγοντα. Όμως αντίστροφα, η κατάθλιψη μπορεί να είναι και η αιτία που επιδεινώνει την ψυχική κατάσταση του ατόμου .

Άλλοι ερευνητές επικέντρωσαν την προσοχή τους στα μικρά στρεσογόνα γεγονότα της καθημερινότητας των ατόμων (Daily Hassles) στις αλληλεπιδράσεις τους με τα πράγματα και τους άλλους (Lazarus, R.S.,1984/Βασιλάκη Ε., Τριλίβα Σ., & Μπεζεβέγκης Η., 2001).

1.2.5 Η Θεωρία του Spielberger: Μολονότι ο διαχωρισμός ανάμεσα στο παροδικό και μόνιμο άγχος ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είχε ήδη ξεκινήσει από το 1950, ο Spielberger (1966) θεωρείται ο θεωρητικός θεμελιωτής αυτής της διάκρισης.

Κατά τον Spielberger το παροδικό άγχος (state anxiety) αναφέρεται στην υπάρχουσα ή άμεση συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από ανησυχία και ένταση. Το άγχος ως εγγενές χαρακτηριστικό προσωπικότητας (trait anxiety) αναφέρεται στην προδιάθεση να αντιλαμβάνεται κανείς συγκεκριμένες καταστάσεις ως απειλητικές και να αντιδρά σε αυτές με ποικίλα επίπεδα παροδικού άγχους. Το παροδικό άγχος χαρακτηρίζεται από υποκειμενικά αντιληπτά συναισθήματα ανησυχίας και έντασης, συνοδευόμενα ή συσχετιζόμενα με την ενεργοποίηση ή διέγερση του Α. Ν. Σ. όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Με την επανάληψη το παροδικό άγχος αποκτά διάρκεια και μετατρέπεται σε μόνιμο. Ως τέτοιο συνιστά πλέον μια αποκτημένη συμπεριφορική προδιάθεση που κάνει το άτομο να αντιλαμβάνεται ένα σύνολο αντικειμενικά μη απειλητικών καταστάσεων ως απειλητικές και να αντιδρά σε αυτές με άγχος δυσανάλογο στην ένταση σε σχέση με το μέγεθος του αντικειμενικού κινδύνου .Spielberger (1982 μτφρ. Ι Κωστόπουλος)

I. 3. Συμπεράσματα

Με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις, γίνεται κατανοητό ότι έμφαση πρέπει να δοθεί στο ερέθισμα που προκαλεί παροδικό άγχος, στις γνωστικές διαδικασίες που ερμηνεύουν το ερέθισμα ως απειλητικό και στις συμπεριφορές που εκδηλώνονται σε απάντηση στην αντιλαμβανόμενη απειλή .

Από όποια οπτική κι αν γίνει η προσέγγιση της διεργασίας του άγχους, για την κατανόηση του συνθετικού της χαρακτήρα είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τέσσερις θεμελιώδεις διαστάσεις της:

α) Μία αιτία δηλ. ένα εσωτερικό ή εξωτερικό ερέθισμα, ένα στρεσογόνο φορτίο που διεγείρει τη διαδικασία. (Lazarus & Folkman, 1984).

β) Μία αξιολόγηση από το άτομο βάσει της οποίας θεωρεί το ερέθισμα απειλητικό

γ) Το σύνολο των προσπαθειών που καταβάλλει το άτομο για να διαχειριστεί την απειλή και που στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως «στρατηγικές αντιμετώπισης» (Folkman & Lazarus, 1984).

δ) Το σύνολο των βιολογικών/οργανικών αντιδράσεων του οργανισμού που εκδηλώνονται ως άμυνα στην προσπάθεια του οργανισμού να διαχειριστεί την «απειλή» (Καραδήμας, 2008).

I. 4. Έννοιες συναφείς με το άγχος: το stress και ο φόβος

Υπάρχουν κάποιες έννοιες που είναι συναφείς με το άγχος και που μολονότι δεν είναι ταυτόσημες, συχνά συναντώνται και χρησιμοποιούνται τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην καθημερινότητα, ως συνώνυμα του άγχους. Αυτές είναι το stress και ο φόβος.

Το **stress** είναι μια φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού και του ψυχισμού σε ένα νέο ή πρωτόγνωρο εξωτερικό ερέθισμα που διαταράσσει ή απειλεί με κάποιο τρόπο την κανονικότητα που βιώνει το άτομο. Οργανικά απελευθερώνει την ουσία αδρεναλίνη, μία ορμόνη που ενεργοποιεί τον ψυχισμό και τον κρατά σε εγρήγορση, ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις δύσκολων καταστάσεων. Έτσι το λίγο ή μέτριο stress θεωρείται θετικό. Συνήθως καταστάσεις που προκαλούν έντονα συναισθήματα (χαρά, λύπη, φόβο), προκαλούν stress. Υπάρχουν ωστόσο και άτομα που διακατέχονται από μόνιμο χρόνιο stress. Η σχέση άγχους-stress είναι μία σχέση αμφίδρομης αλληλεπίδρασης. Ωστόσο εννοιολογικά συνήθως χρησιμοποιούνται ως έννοιες ταυτόσημες

Ο φόβος είναι ένας μηχανισμός άμυνας του ψυχισμού που ενεργοποιείται ασυνείδητα, όταν το άτομο αντιμετωπίζει μια πραγματική ή πλασματική απειλή. Η απειλή ή ο κίνδυνος που νιώθει το άτομο, σχετίζονται με μελλοντικά γεγονότα ή καταστάσεις: το άτομο φοβάται κάτι που θα του συμβεί στο μέλλον. Δεν αποκλείεται βέβαια να συνιστά ο φόβος μία στιγμιαία παροδική αντίδραση σε κάτι που συμβαίνει στο παρόν, ακριβώς, σε έναν πραγματικό κίνδυνο (Παλαιολόγου,2001).

Τόσο ο **φόβος** όσο και το **stress** οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες ενώ το **άγχος** είναι μια εσωτερική κατάσταση απροσδιόριστής πηγής, που βιώνει το άτομο. Και οι τρεις αυτές καταστάσεις οδηγούν συχνά σε σοβαρές βλάβες της ψυχοσωματικής υγείας. (Αντωνίου 2006/ Βασιλάκη και & συν2001/ Φιλίππου 1968).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΙΙ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

ΙΙ. 1. Εισαγωγή

Οι εξελίξεις της σύγχρονης Δυτικής Οικονομίας και οι ανάγκες που προέκυψαν σε αυτή την κατεύθυνση για αύξηση της παραγωγικότητας έφεραν επιτακτικά στο προσκήνιο του διεπιστημονικού ενδιαφέροντος τους παράγοντες που συνδέουν την ψυχική υγεία των εργαζομένων, θετικά ή αρνητικά, με την παραγωγικότητα. Τέτοιοι παράγοντες είναι το εργασιακό άγχος η επαγγελματική εξουθένωση η εργασιακή ικανοποίηση. Επιβάλλεται, λοιπόν, η γενικότερη βιβλιογραφική και θεωρητική προσέγγιση των παραπάνω εννοιών καθώς και διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης.

ΙΙ. 2. Τι είναι το εργασιακό άγχος (occupational stress): βιβλιογραφική ανασκόπηση

Αντίστοιχα με το κλινικό, και σε ό,τι αφορά το εργασιακό άγχος, υπάρχει μία δυσκολία απόδοσης ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού από την ακαδημαϊκή ερευνητική κοινότητα. Η δυσκολία έγκειται κατά τον Williams (1994) στην ασάφεια της χρήσης του όρου. Το ίδιο περίπου είχε σημειώσει και ο Mc Lean (1985). Ο όρος «εργασιακό άγχος» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο τα αίτια όσο και τις επιπτώσεις του άγχους στον εργαζόμενο-άτομο και στην παραγωγική του απόδοση. Επιπρόσθετα δεν αποσαφηνίζεται εάν το εργασιακό άγχος θεωρείται ένα χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος, ως συναίσθημα που βιώνει ο εργαζόμενος ή ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του εργαζόμενου με το περιβάλλον. (Schuler & Jackson, 1986).

Θα πρέπει, βέβαια, να έχουμε υπόψη ότι και για το εργασιακό άγχος ισχύει, όπως στο κλινικό, ο διαχωρισμός σε θετικό (eustress), αρνητικό (distress) και ουδέτερο (neustress). Το αρνητικό όμως χρησιμοποιείται συχνότερα από τη διεθνή βιβλιογραφία και αναφέρεται στα αρνητικά οργανικά και ψυχολογικά συμπτώματα του στρες και στις μη προσαρμοστικές συμπεριφορές.

Λόγω της προαναφερθείσας έλλειψης ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού, φαίνεται να έχει υπάρξει μια άτυπη συμφωνία/συναίνεση ότι το εργασιακό στρες περιγράφει ένα διευρυμένο εννοιολογικό σχήμα που αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες εμπλέκονται τόσο οι εξωτερικοί παράγοντες που το προκαλούν όσο και οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που επιφέρει. (Jex, Beehr & Roberts, 1992). Επιπλέον θεωρείται ως μία κατάσταση συσσώρευσης στρεσογόνων παραγόντων ή ως μία κατάσταση άγχους που πηγάζει από συγκεκριμένη εργασιακή συνθήκη (Ross & Altmeier, 1994). Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency Safety and Health at Work, EU –OSHA), ορίζει το εργασιακό άγχος ως: «το στρες που αισθάνεται ο εργαζόμενος όταν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη μιας ανισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει και τους πόρους που διαθέτει για να ανταπεξέλθει σε αυτές» (EU-OSHA 2002). Με αυτόν το ορισμό συμφωνεί και ο Cox (1987).

Αντίστοιχα ο Αμερικανικός Οργανισμός Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH) ορίζει το εργασιακό άγχος ως «...τις επιζήμιες σωματικές ή ψυχολογικές αντιδράσεις που συμβαίνουν στον/στην εργαζόμενο/η όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν συμβαδίζουν με τις

ικανότητες, τους διαθέσιμους πόρους ή τις ανάγκες του/της εργαζόμενου/ης... και οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα υγείας ή ακόμη και σε τραυματισμούς...» (NIOSH, 1999).

Επομένως, το εργασιακό άγχος φαίνεται να αποτελεί μια κατάσταση που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος και τον επιβαρύνει σημαντικά ή και υπερβαίνει τα σωματικά και ψυχικά αποθέματα του, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να οδηγείται σε κατάσταση υπερδιέγερσης και να τίθεται σε κίνδυνο η ψυχική υγεία του και ισορροπία του ατόμου (Κάντας, 1998).

Το Εκτελεστικό Συμβούλιο Ασφάλειας και Υγείας (Health and Safety Executive, HSE) ορίζει το άγχος ως «...την αντίδραση των ατόμων στη διαρκή και επίμονη πίεση ή στις άλλες απαιτήσεις που τους επιβάλλονται...» (Health and Safety Executive, 2009). Ο ορισμός αυτός βασίζεται στο Συναλλακτικό Μοντέλο του Στρες των Lazarus και Folkman (1984) και καθορίζει το σχετικό με την εργασία άγχος ως συναισθηματική και ψυχοσωματική αντίδραση στις αρνητικές πτυχές της εργασίας, του εργασιακού περιβάλλοντος και των οργανώσεων. Πρόκειται για μια κυρίως συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα διέγερσης, αρνητικού στρες και συχνά αισθημάτων ανικανότητας αντιμετώπισης (Αντωνίου, 2006).

Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί είτε ως «μια κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται στρεσογόνα γεγονότα που σχετίζονται με την εργασία» είτε ως «το άγχος που πηγάζει από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση, π.χ. μια νέα εργασιακή θέση» (Κάντας, 1998). Εδώ η εργασία μπορεί να είναι ένας παράγοντας που συμβάλει στη δημιουργία στρες, δίχως αυτό να σημαίνει πως είναι απαραίτητα η μόνη αιτία. Φαίνεται ότι καθοριστικό ρόλο στην εμφάνιση οργανικών ή ψυχικών ασθενειών παίζει η αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των γεγονότων ζωής και των εργασιακών παραγόντων (Cunningham, Lischeron, Koh, & Farrier, 2004).

Σύμφωνα με τους Beer και Newman (1978) το εργασιακό άγχος είναι μία κατάσταση αλληλεπίδρασης σχετικών με την εργασία εγγενών παραγόντων του εργαζόμενου και παραγόντων που αφορούν στη φύση και στις συνθήκες της εργασίας. Καθώς και στο βαθμό που ο εργαζόμενος βιώνει τις τελευταίες ως απειλή, διαταράσσεται η οργανική και ψυχολογική λειτουργία. Το άγχος είναι ένας παράγοντας ο οποίος επηρεάζει σε πολύ σημαντικό βαθμό την ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Beer και Newman στο Τάσκου, 2012).

Σε έναν άλλο ορισμό οι Cobb και Rose (1973) χρησιμοποιούν ως συνώνυμο τον όρο «βιομηχανικό άγχος». Ο όρος αυτός αναφέρεται στο άγχος του ρόλου, όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει διαφορούμενες ή συγκρουόμενες απαιτήσεις από τους άλλους, ή σε υπερφόρτιση του ρόλου του, όταν η εργασία είναι υπερβολικά δύσκολη ή πάρα πολλή σε ποσότητα, σχετικά με την ικανότητα που πιστεύει ότι έχει ο ίδιος. (Cobb και Rose 1973 στο Παππά, 2006.)

Οι Leiter & Maslach (2008) από την πλευρά τους, επισημαίνουν ότι το εργασιακό στρες με τη μορφή του αρνητικού άγχους (distress), έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός εργασιακός κίνδυνος, ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο στην υγεία όσο και στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι η εσωτερική εμπειρία του στρες που έχει ο εργαζόμενος, παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην επίδραση των εξωτερικών απαιτήσεων της εργασίας (παράγοντες στρες) και τα σχετιζόμενα με την εργασία αποτελέσματα (όπως απουσίες ή ασθένειες) (Leiter & Maslach στο Αντωνίου & Θεοδώση Πολυμέρη).

Σύμφωνα με τον Selye (1975), όταν το άτομο εκτίθεται μακροχρόνια σε πιεστικές στρεσογόνες συνθήκες, προσαρμόζεται σε αυτές χρησιμοποιώντας όμως τεράστια ποσά ενέργειας και τελικά οδηγείται σε πλήρη εξάντληση και σοβαρές πλέον ψυχικές διαταραχές. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Συμπερασματικά το «αρνητικό» άγχος (distress) εκδηλώνεται όταν οι εγγενείς παράγοντες του ατόμου (π.χ. προσδοκίες, ικανότητες) δε συνάδουν αρμονικά με τη φύση της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. περιεχόμενο, αναγνώριση, αμοιβές κλπ).

II. 3. Θεωρητικά μοντέλα εργασιακού άγχους

II. 3.1. Ταξινόμηση

Υπάρχουν πάρα πολλά θεωρητικά μοντέλα εργασιακού άγχους στη διεθνή βιβλιογραφία. Υπάρχει ωστόσο και μια δυσκολία προσέγγισης, μελέτης και κατανόησης αυτής της πολυσύνθετης κατάστασης που απορρέει όχι μόνο από την απουσία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού αλλά και από το γεγονός ότι κάποια από τα ερευνητικά ευρήματα συμπληρώνουν και διευρύνουν το ένα το άλλο ενώ κάποια είναι ασύμβατα μεταξύ τους και συχνά αντιφατικά. (Beehr, & Newman, 1978,/ Edwards 1996,/ Ivancevich & Matteson, 1980).

Το εργασιακό άγχος ως μεταβλητή, σε άλλα μοντέλα εξετάζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή με (βάση το ερέθισμα), όπως εκείνο της Μηχανιστικής Προσέγγισης, ενώ σε άλλα εξετάζεται ως εξαρτημένη μεταβλητή (με βάση την αντίδραση) όπως το Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής του Selye (1956), ενώ υπάρχουν και μοντέλα που εστιάζουν στην αλληλεπίδραση ερεθίσματος-αντίδρασης, όπως είναι το Συναλλακτικό Μοντέλο των Lazarus και Folkman (1966, 1984) και η Κυβερνητική Θεωρία του Στρες (Edwards, 1996), αρχές της οποίας έχουν βρει εφαρμογή σε επιμέρους θεωρητικά μοντέλα του στρες, όπως στο Μοντέλο Ελέγχου των Carver και Scheier (Carver & Scheier, 1990-/ Carver, Sutton, & Scheier, 2000).

Μία άλλη ταξινόμηση λαμβάνει κριτήριο τους παράγοντες που προκαλούν στρες στον εργασιακό χώρο. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα τα οποία έχουν στόχο να περιγράψουν, να εξηγήσουν και να προβλέψουν αυτή τη σχέση εκδήλωσης άγχους με τους παράγοντες που το προκαλούν. Τα θεωρητικά αυτά μοντέλα μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Εκείνα τα οποία εστιάζουν στις εργασιακές συνθήκες και στις επιπτώσεις που έχουν αυτές στην υγεία των εργαζόμενων, και τα οποία μελετούν κυρίως τις συνθήκες εργασίας, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους τους εργαζόμενους.
2. Εκείνα που διερευνούν κυρίως την εναρμόνιση των εργασιακών συνθηκών και του εργαζομένου: αν δηλαδή και σε ποιο βαθμό το εργαζόμενο άτομο εκπληρώνει τις προσδοκίες του και καλύπτει τις ανάγκες του μέσα από την εργασία του, καθώς και κατά πόσο άτομο και εργασία συμβαδίζουν ως προς τις βασικές τους αρχές (Πομάκη & Αναγνωστοπούλου, 2001).

Ο αυξημένος αριθμός θεωρητικών προσεγγίσεων και μοντέλων γύρο από την έρευνα του εργασιακού άγχους από τη δεκαετία του '70 και μετά, επιβεβαιώνει το τεράστιο ενδιαφέρον του θέματος αλλά και τον καθοριστικό του ρόλο για την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση για την Οικονομία. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε την παρουσίαση των βασικών αρχών κάποιων από τα σημαντικότερα μοντέλα.

II. 3.2. Μοντέλα αλληλεπίδρασης

II. 3.2.1 Το μοντέλο της Συναλλακτικής Διαδικασίας του Στρες (Transactional Theory of Stress) Προτάθηκε πρώτη φορά ήδη από το 1966 από τον Lazarus. Πρόκειται για ένα μοντέλο που γνώρισε και γνωρίζει πλατιά αποδοχή κι ευρεία χρήση στο πλαίσιο της διερεύνησης και μελέτης του εργασιακού άγχους. Για τους Lazarus και Folkman (1984) το στρες ορίζεται ως «...απαιτήσεις (εσωτερικές ή εξωτερικές) που σύμφωνα με την εκτίμηση του ατόμου θέτουν σε δοκιμασία ή και ξεπερνούν τις διαθέσιμες δυνατότητές του...». Προκύπτει δηλαδή ως αποτέλεσμα μιας δυναμικής διαδικασίας που συντελείται στα πλαίσια μιας αμφίδρομης σχέσης του ατόμου με το εργασιακό του περιβάλλον (Folkman & Lazarus, 1980). Το εργασιακό άγχος κατ' αυτούς, εκτός από το περιβάλλον, έχει να κάνει και με την προσωπικότητα του ατόμου αλλά κυρίως και με την ποιότητα των αμυντικών του μηχανισμών (Lazarus και Folkman 1984). Το άγχος εκδηλώνεται όταν οι απαιτήσεις είναι περισσότερες από τις δυνατότητες κι έτσι επιβαρύνουν κι εξαντλούν τα ρυθμιστικά αποθέματα του εργαζόμενου. Έτσι το άγχος λαμβάνει τη μορφή μιας σχέσης συναλλαγής ανάμεσα στο εργαζόμενο άτομο και το περιβάλλον του. Επιπρόσθετα σχετικές έρευνες έδειξαν ότι αυτή η αλληλεπίδραση μεταβάλλεται κατά διαστήματα κι αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο το εργασιακό άγχος (Di Matteo & Martin, 2011).

Σύμφωνα με τον Lazarus & τη Folkman, όταν ένα άτομο έρχεται σε επαφή με ένα ερέθισμα, αυτόματα μπαίνει σε μια διαδικασία αξιολόγησης κατά την οποία εκτιμά αν και κατά πόσο αυτό είναι «θετικό» ή «αρνητικό» για εκείνον. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως γνωστική αξιολόγηση (Lazarus και & Folkman 1984). Κατά την άποψή τους, «η γνωστική αξιολόγηση» δεν είναι απλά μία διεργασία άντλησης πληροφοριών. Είναι κατά κύριο λόγο αξιολογική διεργασία εφ' όσον εστιάζει στο νόημα και τη σημασία που κάθε ένα ερέθισμα ξεχωριστά έχει για το άτομο κι εξακολουθεί να συμβαίνει σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. (Lazarus και & Folkman 1984).

Μέσα από μία τέτοια οπτική, τα γεγονότα που βιώνει ένα άτομο αξιολογούνται και ομαδοποιούνται αυτόματα ανάλογα με το βαθμό της επίδρασης τους στο ψυχισμό του ενώ ταυτόχρονα ενεργοποιούνται επιμέρους στρατηγικές αντιμετώπισής τους. (Chesney, Neilands, Chambers, Taylor, & Folkman, 2006). Έτσι, το άγχος που εκδηλώνει ένα άτομο συνδέεται με τρία επιμέρους είδη γνωστικής αξιολόγησης: α) αντίληψη της απώλειας (ζημίας) για το άτομο. β) αντίληψη απειλής δηλ. τι θεωρεί το άτομο ότι πιθανόν να προκαλέσει ζημία γ) αντίληψη πρόκλησης δηλ. ανατροπής της ζημίας έτσι ώστε να αποκομίσει το άτομο κέρδος ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες (Καραδήμας, 2005).

Η γνωστική αξιολόγηση ενός πιθανόν στρεσογόνου ερεθίσματος ακολουθεί τρεις φάσεις:

- Πρωτογενής: το ερέθισμα αξιολογείται αδιάφορο ή θετικά στρεσογόνο και ταυτόχρονα αξιολογείται ο βαθμός επίδρασης που ως στρεσογόνος παράγοντας ασκεί το ερέθισμα στην ψυχοσωματική κατάσταση του ατόμου. Υπάρχουν τρεις πιθανότητες αξιολόγησης: ως απειλή, ως αδιάφορο, ή ως πρόκληση με θετικά αποτελέσματα. Κατά βάθος στη σχέση συναλλαγής/ αλληλοεπίδρασης μεταξύ εργαζόμενου κι εργασιακού περιβάλλοντος μόνο αν το ερέθισμα κριθεί ως απειλή μπορεί να προκαλέσει άγχος. (Spielberger & Reheiser, μτφρ. Αντωνίου 2007).

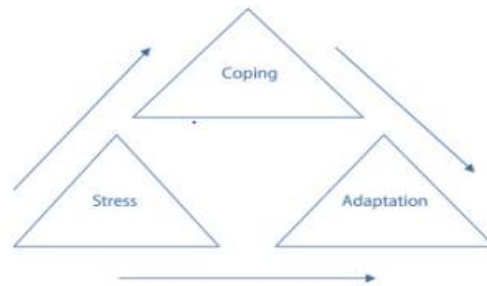
- Δευτερογενής: το άτομο προσπαθεί να προσδιορίσει αν και μέχρι ποιού σημείου οι ικανότητες και τα αποθέματα της ενέργειας που διαθέτει, του επιτρέπουν να αντιμετωπίσει αμυντικά τα στρεσογόνα ερεθίσματα (Di Matteo & Martin, 2011). Καθοριστική σε αυτή τη φάση είναι η υποκειμενική εκτίμηση του στρεσογόνου

ερεθίσματος, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Lazarus και Folkman (1984) (Folkman & Moskowitz, 2004), η οποία φαίνεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των περιορισμών που θέτει το εργασιακό περιβάλλον από τη μία και των διαθέσιμων μέσων και της ικανότητας των ατόμων να αντιμετωπίσουν αυτές τις καταστάσεις από την άλλη. (Folkman & Moskowitz, 2004).

- Τελικό στάδιο: το άτομο αξιοποιεί τις όποιες πληροφορίες προέκυψαν από την προηγούμενη εμπειρία του για την αποτελεσματικότητα των τρόπων και μέσων που χρησιμοποίησε στη διαχείριση της στρεσογόνου κατάστασης, επαναξιολογεί τα αποτελέσματα της διεργασίας και σκέφτεται εναλλακτικές επιλογές. (Καραδήμας, 2005). Οι στρατηγικές που αναπτύσσει δομούνται από τις συμπεριφορικές του προσπάθειες να εξισορροπήσει τις εσωτερικές με τις εξωτερικές απαιτήσεις και συγκρούσεις. (Lazarus, 1990 Αντωνίου, 2006). Οι στρατηγικές αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν μηχανισμούς που εστιάζουν στο πρόβλημα (problem-focused coping) και μηχανισμούς με επίκεντρο το συναίσθημα (emotion-focused coping).

Μολονότι το μοντέλο αυτό έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί στην έρευνα και την πρακτική, δέχεται κριτική σε δύο κυρίως σημεία: α) υπάρχει ασυμφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με τον ορισμό των σταδίων και β) κάποιες εργασιακές συνθήκες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό αρνητικά τους εργαζόμενους σε αυτές, ανεξάρτητα από τη διαδικασία αξιολόγησης (Αντωνίου, 2006).

Διάγραμμα 1. Θεωρητικό μοντέλο προσέγγισης άγχους των Lazarus and Folkman (1984)



Π. 3.2.2 «Οργανωτικό Μοντέλο Στρες» ή αλλιώς «**Μοντέλο της Εναρμόνισης Ατόμου-Περιβάλλοντος**» (Person-Environment fit Model) προτάθηκε το 1975 από τους Caplan, Cobb, French, Harrison, και Pinneau (1975). Βασική θέση του μοντέλου είναι ότι το στρες προκύπτει από τη μη αρμονική σχέση του ατόμου με το περιβάλλον του. (Caplan & Harrison, 1993). Πιο συγκεκριμένα, δυνητικά φορέα εργασιακού άγχους συνιστά η ασυμβατότητα: α) ανάμεσα στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και την ικανότητα του εργαζόμενου να ανταποκριθεί σε αυτές. β) ανάμεσα στα κίνητρα και τις προσδοκίες του ατόμου και σε όσα το περιβάλλον του προσφέρει (Baker, 1985). Σε αυτή την περίπτωση και σε βάθος χρόνου ο εργαζόμενος εκδηλώνει συμπτώματα επιβάρυνσης της υγείας του και σωματικά (υπέρταση, καρδιοαγγειακά κλπ) και ψυχικά (κατάθλιψη) με αποτέλεσμα να οδηγείται στην συγκέντρωση μεγάλου φόρτου εργασίας, στην ασάφεια του εργασιακού ρόλου, στη μείωση της παραγωγικότητας, συχνές απουσίες, επαγγελματική εξουθένωση, πιθανόν και σε παραίτηση κ.ά. (Spielberger & Reheiser, μτφρ. Αντωνίου 2007).

Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν θεωρεί το άγχος μόνο ως αποτέλεσμα/κατάληξη στα ερεθίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά προβάλλει την αλληλεπίδραση θετικών ή αρνητικών επιδράσεων η οποία διέπει όλο το εργασιακό σύστημα και κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε προσαρμογή ή φθορά (Αντωνίου

2006). Επιπλέον συμπεριλαμβάνει και τις διαφορετικές αντιδράσεις που μπορεί να έχουν τα άτομα απέναντι σε μία εργασιακή συνθήκη (Edwards 1996).

Ωστόσο έχει επικριθεί κυρίως επειδή:

- Δεν λαμβάνει υπόψη την αξιολόγηση και την υποκειμενική αξία των αλληλεπιδράσεων αναφορικά με το ρόλο που παίζουν στην αντιμετώπιση του στρες.

- Επίσης, δεν δίνει ιδιαίτερη προσοχή και δε διακρίνει μεταξύ διαφορετικών τύπων και μορφών εναρμόνισης (Edwards & Cooper 1990).

II. 3.2.3 Το Μοντέλο της Διαδικασίας του Στρες των Carson και Kuipers (1998): Οι Carson και Kuipers (1998) πρότειναν το μοντέλο της Διαδικασίας του Στρες, προσεγγίζοντας την εκδήλωση του άγχους στον εργασιακό χώρο ως αποτέλεσμα τόσο της επίδρασης καθεμιάς από τρεις κατηγορίες παραγόντων, όσο και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Οι κατηγορίες αυτές αντανακλούν τρία επίπεδα της διαδικασίας εμφάνισης στρες αντίστοιχα (Carson & Kuipers, 1998).

Ως προς τα επίπεδα της διαδικασίας του άγχους, οι συγγραφείς έκαναν λόγο για τους εξωτερικούς στρεσογόνους παράγοντες (external stressors), τους ρυθμιστικούς παράγοντες (moderators) και τις συνέπειες (consequences) του στρες. Αναλυτικότερα:

Σε πρώτη φάση, οι εξωτερικοί στρεσογόνοι παράγοντες εμπεριέχουν στοιχεία που έχουν να κάνουν με την εργασία, τις καθημερινές δυσκολίες, τα θέματα που σχετίζονται με το μισθό ή τα προνόμια των εργαζόμενων και το στρες που σχετίζεται με συγκεκριμένα γεγονότα ζωής (Carson & Kuipers, 1998).

Σε μια δεύτερη φάση: τοποθετούνται οι ρυθμιστικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία ατομικών προστατευτικών παραγόντων, η ύπαρξη των οποίων βοηθά στη μείωση της επίδρασης του στρες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι τα υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, τα επαρκή δίκτυα κοινωνικής υποστήριξης, η ανθεκτικότητα, οι αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες, η γνώση, η συναισθηματική σταθερότητα και ο προσωπικός έλεγχος (Carson & Kuipers, 1998).

Η τελευταία φάση της διαδικασίας του στρες: όπως παρουσιάζεται σε αυτό το μοντέλο, αναφέρεται στις συνέπειες του στρες. Οι θετικές συνέπειες περιλαμβάνουν την καλή ψυχική και οργανική υγεία και τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, οι αρνητικές συνέπειες περιλαμβάνουν την κακή υγεία, την επαγγελματική εξουθένωση, το χαμηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και τα υψηλά ποσοστά παραιτήσεων (Fothergill, Edwards, & Burnard, 2004).

II. 3.3. Μοντέλα Επίδρασης των Περιβαλλοντικών και Επαγγελματικών Παραγόντων

II. 3.3.1 Το Μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων - Ελέγχου του Karasek (1979): Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ο Σκανδιναβός ερευνητής Karasek (1979) προτείνει το θεωρητικό μοντέλο «Απαιτήσεων-Ελέγχου-Κοινωνικής Στήριξης», (Job Demand Control), επίσης γνωστό ως Εργασιακό Μοντέλο Πίεσης (Job Strain Model), (Πομάκη & Αναγνωστοπούλου, 2001).

Ο Karasek θεωρεί ότι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν ουσιαστικά τον εργαζόμενο είναι τρεις:

α) η ίδια η εργασία, το έργο που ο εργαζόμενος καλείται να επιτελέσει,

β) η ανεξαρτησία του εργαζομένου να ορίζει τις παραμέτρους της εργασίας του και το δικαίωμά του να παίρνει πρωτοβουλίες, με άλλα λόγια, τα περιθώρια ελέγχου που έχει στη δουλειά του.

γ) οι κοινωνικές σχέσεις με προϊσταμένους, συναδέλφους και υφισταμένους (Πομάκη & Αναγνωστοπούλου, 2001).

Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες, αλλά και όλοι μαζί, αλληλοεπιδρώντας επηρεάζουν καθοριστικά τον εργαζόμενο. Ωστόσο η ύπαρξη ενός μόνο μεμονωμένου παράγοντα, δεν προκαλεί άγχος. (Πομάκη & Αναγνωστοπούλου, 2001). Ο συνδυασμός τους όμως οδηγεί τους εργαζόμενους στις ακόλουθες καταστάσεις:

- υψηλές απαιτήσεις - αυξημένος έλεγχος που δεν συνεπάγεται υψηλά επίπεδα άγχους.
- υψηλές απαιτήσεις - χαμηλός έλεγχος που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα άγχους.
- χαμηλές απαιτήσεις - μειωμένος έλεγχος με μέτρια επίπεδα άγχους και
- χαμηλές απαιτήσεις - αυξημένος έλεγχος με χαμηλά επίπεδα άγχους (Van der Doef & Stan Maes, 2010).

Ο Bandura παρατηρεί ότι σε αυτή την περίπτωση στην πορεία οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διάφορους τρόπους και τεχνικές που τους επιτρέπουν να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις, ως αποτέλεσμα μάθησης (Bandura, 1977). Δηλαδή ο εργαζόμενος βρίσκεται σε συνθήκη υψηλού άγχους «όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές, η δυνατότητα επιλογών και η πρόσβασή του στη λήψη αποφάσεων μικρή και οι κοινωνικές του σχέσεις κακές» (Karasek, 1979).

Η Γιαννακίδου επίσης παρατηρεί ότι το μοντέλο του Karasek δεν θεωρεί πως τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που μεσολαβούν ανάμεσα στο στρες και την πίεση, αλλά η δυνατότητα άσκησης ελέγχου και η ύπαρξη ή ανυπαρξία κοινωνικής στήριξης, που είναι χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας (Γιαννακίδου, 2014).

Το μοντέλο του Karasek, ήταν από τα πρώτα μοντέλα που επεχείρησε την αντικειμενική απεικόνιση του εργασιακού χώρου και των περιβαλλοντικών παραγόντων που σχετίζονται με την αυξομείωση του εργατικού στρες (Αντωνίου 2006). Ήταν επίσης από τα πρώτα μοντέλα που διερεύνησαν τις επιπτώσεις των συνθηκών εργασίας στην ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων συσχετίζοντας τα ποσοστιαία με τη συχνότητα εμφάνισής τους. Ωστόσο δέχτηκε κριτική στις θεωρητικές και μεθοδολογικές του αδυναμίες στα εξής σημεία:

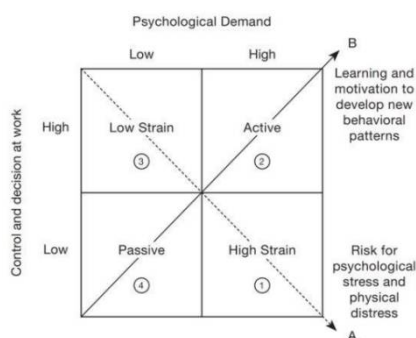
α) είναι πολύ απλό.

β) δε μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν ομοιογενή χώρο.

γ) δεν αποκλείει την πιθανότητα οι διαφορές αντίδρασης που εντοπίζονται μεταξύ των εργαζομένων να οφείλονται στο διαφορετικό κοινωνικό-οικονομικό τους επίπεδο. (Kristensen, 1995, 1996, /Van der Doef & Maes, 1999).

δ) όμως πολλές φορές το συγκεκριμένο μοντέλο έχει αποτύχει να δείξει το αποτέλεσμα της προβλεπόμενης αλληλεπίδρασης μεταξύ υψηλών και χαμηλών εργασιακών απαιτήσεων αναφορικά με τη μέτρηση της εργασιακής πίεσης (de Rijk, Le Blance, Schaufeli, & de Jonge, 1998)

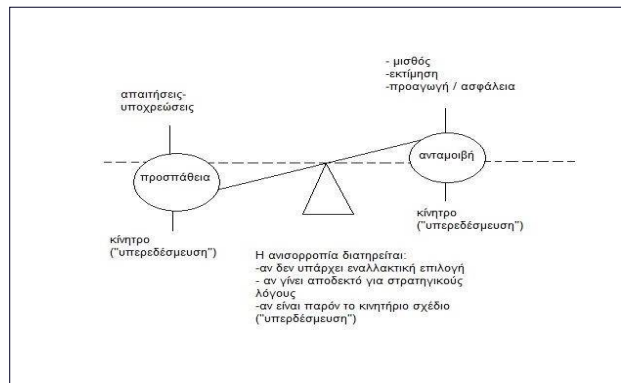
Διάγραμμα 2. Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου (Demand/Control Model)



II. 3.3.2 Μοντέλο ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής. (The Effort-Reward Imbalance Model-ERI):

Συνιστά μία διευρυμένη μορφή του προηγούμενου μοντέλου του Karasek. Προτάθηκε από τους Siegrist, Peter, Junge, Cremer, και Seidel (1990 στο Γιαννακίδου, 2014). Σύμφωνα με αυτό, το η αγχωτική εμπειρία ορίζεται ως η ανισορροπία ανάμεσα στην υψηλή καταβαλλόμενη προσπάθεια και τη χαμηλή αμοιβή. Το εργασιακό άγχος εξετάζεται μέσα σε ένα πλαίσιο απονεμητικής δικαιοσύνης (distributive justice) και επικεντρώνεται στην αμοιβαιότητα της σύμβασης εργασίας (Siegrist et al., 1997). Συγκεκριμένα, όταν η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι δυσανάλογη των επαγγελματικών ανταμοιβών, (μισθός, αυτοεκτίμηση, ασφάλεια, ευκαιρίες στην καριέρα, κοινωνική αναγνώριση), τότε αυτός βιώνει πίεση και είναι πιθανόν αργότερα να αντιμετωπίσει προβλήματα υγείας (Γιαννακίδου, 2014).

Σχήμα 1. Το Μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας – Ανταμοιβής (Siegrist 1996)Πηγή: Siegrist 1999



II. 3.3.3 Μοντέλο των ρόλων (Role Episode Model) – Σύγκρουση ρόλων:

Ο ρόλος είναι μια έννοια που προσδιορίζει τη συμπεριφορά του ατόμου. Συνιστά το συνεκτικό κρίκο ανάμεσα στο άτομο και κάθε μία από τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες αυτό εντάσσεται και συμμετέχει. Η θέση του ατόμου στην ιεραρχία της ομάδας, οι προσδοκίες του από αυτήν αλλά και οι προσδοκίες της ομάδας από το άτομο είναι τα βασικά στοιχεία που ορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην ομάδα.

Στον εργασιακό χώρο ο ρόλος είναι ο συνεκτικός κρίκος ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον Οργανισμό. Συνιστά ένα από τα θεμελιακά στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου σε σχέση με την εργασία του. Από αυτή την οπτική αποτελεί ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης κι έρευνας της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Η ανάγκη που προέκυψε από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα να μελετηθεί διεξοδικά η εργασιακή συμπεριφορά, οδήγησε στη διαμόρφωση ενός μοντέλου γνωστού ως «μοντέλο των ρόλων».

Εισήχθη από τους Kohn, Wolfe, Quinn, Snoek, και Rosenthal, (1964), στην κλασική μελέτη «Οργανωτικό Άγχος», στην οποία παρουσιάζονται οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε κείνους που καθορίζουν τους εργασιακούς ρόλους και σε κείνους που τους εκτελούν. Ο Kohn και οι συνεργάτες του (1964), διευκρινίζουν ότι το μοντέλο των ρόλων συνίσταται από δύο διαστάσεις: α) η πρώτη αφορά την ασάφεια των καθηκόντων β) η δεύτερη είναι η κοινωνικό-συναισθηματική ασάφεια, η ασάφεια δηλ. των ψυχολογικών συνεπειών και η ενόχληση, που ίσως βιώσει ένα άτομο, αν αποτύχει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του ρόλου του.

Με σκοπό την εκτεταμένη μελέτη των ρόλων σε οργανισμούς ο Kohn και συν. (1964), καθόρισαν ως ρόλο το σύνολο των ενεργειών οι οποίες απαιτούνται από ένα άτομο σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Διατύπωσαν την άποψη ότι ο κάθε ρόλος στο εργασιακό περιβάλλον είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων:

α) υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ρόλους που ασκούνται από διαφορετικά άτομα στον ίδιο εργασιακό χώρο.

β) ο κάθε ρόλος αναγνωρίζει συγκεκριμένα δικαιώματα και ταυτόχρονα επιβάλλει συγκεκριμένες απαγορεύσεις («ετικέτες») για τις προσδοκίες των ρόλων.

γ) εκείνοι που επιτελούν ένα ρόλο προσπαθούν να ανταπεξέλθουν τόσο στις δικές τους προσδοκίες όσο και στις προσδοκίες εκείνων που όρισαν το ρόλο. Η όλη προσπάθεια είναι που δημιουργεί πιέσεις. Το αποτέλεσμα αυτών των πιέσεων είναι η εκδήλωση της «σύγκρουσης ρόλων», κατά τον Kohn (Kohn & συν. 1964).

Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του (Pettinger, 1996), ή όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Brewer & Clippard, 2002; Steers & Black, 1994). Η σύγκρουση των ρόλων εκδηλώνεται είτε μέσα στο ρόλο (εσωτερική σύγκρουση) είτε έξω από αυτόν (εξωτερική σύγκρουση).

1. Σύγκρουση μέσα στο ρόλο εκδηλώνεται όταν:

α) ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες σε σχέση με τη συμπεριφορά του (Pettinger, 1996).

β) όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Brewer & Clippard, 2002/ Steers & Black 1994, στο Κορμικάρη 2012).

γ) όταν προκύπτουν εργασιακές απαιτήσεις αλληλοσυγκρουόμενες μεταξύ τους (Ivancevich & Matteson, 1980). Έτσι σύγκρουση μέσα στο ρόλο μπορεί να γεννηθεί από τις πολλαπλές απαιτήσεις μιας εργασίας, όταν π.χ. δύο διαφορετικά πρόσωπα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο. (Ivancevich & Matteson, 1980, στο Κορμικάρη 2012).

2. Σύγκρουση έξω από το ρόλο είναι δυνατόν να δημιουργηθεί, όταν:

α) το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον έξω από αυτόν το χώρο (π.χ. ακύρωση διακοπών λόγω φόρτου εργασίας).

β) όταν το ίδιο άτομο έχει αντιφατικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τον εργαζόμενο (π.χ. του δίνει εντολές οι οποίες χαρακτηρίζονται αντιφατικές)

γ) και όταν οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες.

Μία ξεχωριστή μορφή σύγκρουσης ρόλων είναι η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς και της οικογενειακής ζωής. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει σε κάθε εργαζόμενο, όμως ιδιαίτερα πλήττει τις μονογονεϊκές οικογένειες και ζευγάρια με παιδιά, όπου και οι δύο οι σύντροφοι κάνουν καριέρα. (Spector, 1997)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΙΙΙ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

ΙΙΙ. 1. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης

Μια εξίσου σημαντική κι επιβλαβής ψυχοσωματική διεργασία που σχετίζεται με την εργασία είναι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η επαγγελματική εξουθένωση, αν και είναι συναφής, δεν είναι όμως ταυτόσημη με το εργασιακό άγχος. Επειδή τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σύγχυση στη χρήση των δύο όρων, επιβάλλεται η θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποσαφήνιση του όρου σε σχέση με το εργασιακό άγχος και η διερεύνηση των επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην συμπεριφορά, την ψυχική και οργανική υγεία των εργαζομένων.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι επικρατούσες συνθήκες εργασίας αναδεικνύουν όλο και περισσότερο την κατάσταση/συναίσθημα της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις επιπτώσεις της στα άτομα αλλά και στην παραγωγική διαδικασία ως ένα σημαντικό αντικείμενο διεπιστημονικής έρευνας. Ψυχολόγοι, Κοινωνιολόγοι και ειδικοί της Οργάνωσης και Διοίκησης εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην έρευνα και τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009, Αμαραντίδου, 2010, Αναγνωστίδης, 2016).

Πρόκειται για ένα σύνδρομο, που έχει τα χαρακτηριστικά του υπερβολικού, χρόνιου και επίπονου άγχους και το οποίο ξεπερνά τα όρια αντοχής του ατόμου και μπορεί να περιγραφεί ως: *«η αυξανόμενη εξάντληση των συναισθηματικών και σωματικών αντοχών, η αποπροσωποποίηση, ο κνισμός, το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, το αίσθημα της ανεπάρκειας και της χαμηλής αυτοεκτίμησης, εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών με τις οποίες έρχεται το άτομο αντιμέτωπο καθημερινά στο εργασιακό του περιβάλλον»*. (Maslach & Schaufeli, 1993, / Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Ουσιαστικά ο όρος χρησιμοποιείται για την περιγραφή της ψυχοσωματικής κατάστασης και εργασιακής απόδοσης ενός προσώπου (ή ομάδας προσώπων) ενταγμένου στην παραγωγική διαδικασία. Δηλώνει τη σχεδόν ολοκληρωτική εκμηδένιση της επαγγελματικής και προσωπικής υπόστασης του ατόμου (Δανιηλίδου, 2013,) αφού συνήθως εξαιτίας της το άτομο εμφανίζει μειωμένη παραγωγικότητα, συχνές απουσίες, σταδιακή απόσυρση και, τελικά, παραίτηση από το συγκεκριμένο επάγγελμα (Maslach et al., 2001). Η κατάσταση αυτή μπορεί να επικρατεί σε διάφορους εργασιακούς χώρους, να συμβαίνει σε διάφορες στιγμές και σε διάφορα άτομα, και έχει ως συνέπεια τις αλλαγές στην συμπεριφορά, αλλά και στην ψυχολογία ενός εργαζομένου (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Κατά τον Δαβράζο η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να ευθύνεται για μία σειρά δυσπροσαρμοστικών αντιδράσεων, ακόμη και ψυχοσωματικών ασθενειών των εργαζομένων, που έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια πάρα πολλών εργασίμων ημερών ετησίως (Δαβράζος, 2015).

Ένα από τα βασικά προβλήματα των ερευνητών είναι η απουσία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού. Ιστορικά στις αρχές του προηγούμενου αιώνα η φράση “to burn oneself out” περιέγραφε το να δουλεύεις πολύ και να πεθαίνεις γρήγορα (Partridge, 1961 στο Αμαραντίδου, 2010), το να «αναλώνεσαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης» (Maslach & Jackson, 1986 στο Αναγνωστίδης, 2016,).

Ως ψυχολογικός όρος, η επαγγελματική εξουθένωση χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Bradloey (1969) για να περιγράψει ένα φαινόμενο που σχετίζονταν με

επαγγέλματα κοινωνικής προσφοράς. (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009/ Αμαραντίδου 2010).

Κατά την ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία ο ψυχίατρος Freudenberger θεωρείται ότι πρώτος ανέδειξε το σύνδρομο προσπαθώντας να περιγράψει μια ψυχολογική κατάσταση που εντόπισε να βιώνουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της ψυχικής υγείας. (Freudenberger 1974, στα Αντωνίου, 2007, Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009, Αμαραντίδου, 2010, Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Αρχικά ο Freudenberger, σε μια μελέτη του (1974), αναφέρει ότι πολλοί εθελοντές της ψυχιατρικής κλινικής, όπου και ο ίδιος εργαζόταν βίωναν μια σταδιακή εξάντληση ενέργειας και απώλεια κινήτρων και δέσμευσης, που συνοδευόταν από ένα σύνολο ψυχοσωματικών συμπτωμάτων. Για να περιγράψει το φαινόμενο αυτό διάλεξε τη λέξη burnout, η οποία συχνά χρησιμοποιούνταν στην άτυπη καθημερινή γλώσσα από τους ειδικούς για να περιγράψουν τα αποτελέσματα της μακρόχρονης χρήσης εξαρτησιογόνων ουσιών, (Pedersen, 1998 στο Δανηλίδου, 2013), με σκοπό να αναδείξει ομοιότητες με τους χρήστες στη συμπεριφορά των κοινωνικών λειτουργών του χώρου στον οποίο εργαζόταν. Για τον Freudenberger ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» (*professional burnout*), περιγράφει «τα συμπτώματα σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης σε επαγγελματίες υπηρεσιών ψυχικής υγείας και γενικότερα σε χώρους που δημιουργούνται στενές σχέσεις μεταξύ επαγγελματιών και ατόμων που έχουν την ανάγκη τους» (Γαλάνης, 2016). Θεώρησε την κατάσταση αυτή (συμπτώματα σωματικής εξάντλησης και υπνηλίας, ευεξαπτότητα, μεροληψία και καχυποψία, αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους και τους πελάτες, οι οποίες πολλές φορές εξελίσσονταν σε καταθλιπτικά συμπτώματα), ως αποτέλεσμα των υπέρμετρων απαιτήσεων της εργασίας σε ενέργεια, προσπάθεια και προσόντα. (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009,/ Αμαραντίδου, 2010,/ Αναγνωστίδης, 2016).

Αργότερα, ο Freudenberger (1980), περιέγραψε την εξουθένωση ως μια κατάσταση κόπωσης ή απογοήτευσης που είναι συνέπεια των υπερβολικών απαιτήσεων της εργασίας σε σχέση με την προσπάθεια και τις δυνατότητες του εργαζόμενου αλλά και της αποτυχίας να αποκτηθεί η προσδοκώμενη αμοιβή (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009, Αμαραντίδου, 2010).

Ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά ονόματα που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση είναι της κοινωνικής ψυχολόγου Christine Maslach (1976), κατά την Αμαραντίδου (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009, Αμαραντίδου, 2010, Γαλάνης, 2010). Η Maslach όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως «ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα που είχε για τους ανθρώπους που εξυπηρετεί, πάύει να αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά και την απόδοσή του, και διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του». Ως κοινωνική ψυχολόγος, μελέτησε τα συναισθήματα και το στρες στον εργασιακό χώρο και μετά από πολλές συνεντεύξεις ατόμων που ανήκαν σε κοινωνικά επαγγέλματα, κατέληξε σε κάποια σταθερά χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009). Ουσιαστικά, όρισε την εξουθένωση ως μια αρνητική ατομική εμπειρία που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον (Αμαραντίδου, 2010). Τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχούν με τους «Παράγοντες Υγιεινής και συντήρησης» της σχετικής θεωρίας για την επαγγελματική ικανοποίηση του Herzberg, την οποία θα εξετάσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Οι Pines & Kafry (1978) υποστήριξαν ότι τα άτομα που αισθάνονται εξουθένωση είναι αυτά που νιώθουν αφόρητη επαγγελματική πίεση, κι έχουν φτάσει σε σημείο κατάρρευσης (Οι Pines & Kafry 1978 στο Αμαραντίδου, 2010).

Οι Pines και Aronson (1981, 1988) σε έναν άλλο ορισμό, περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση σαν μια κατάσταση φυσικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκαλείται από μακροχρόνια εμπλοκή σε καταστάσεις συναισθηματικά απαιτητικές, (στα Αμαραντίδου, 2010, /Αναγνωστίδης, 2016,). Επεκτείνουν την έρευνα για την επαγγελματική εξουθένωση και σε άλλους τομείς, όπως οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1996, στο Πολυχρονόπουλος, 2008).

Οι Maslach και Pines εγκαινιάζουν το 1980 τη συστηματική πειραματική έρευνα γύρω από την επαγγελματική εξουθένωση με συγκεκριμένες μεθοδολογίες και μεγαλύτερα δείγματα. (στα Schaufeli & Enzmann, 1998, Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009). Ένα ακόμη νέο στοιχείο είναι, πως με τη μέτρηση που εφαρμόζει η Pines, η επαγγελματική εξουθένωση δε θεωρείται σύνδρομο που εμφανίζεται μαζί με συμπτώματα απελπισίας, απόγνωσης και μειωμένης αυτοπεποίθησης, ούτε αντιμετωπίζεται ως έννοια μονοδιάστατη που αξιολογείται από μία μόνο κλίμακα, η οποία δίνει μια συνολική βαθμολογία (Πολυχρονόπουλος, 2008). Σύμφωνα με αυτήν τη μέτρηση, πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαφορές ανάμεσα σε κουλτούρες και ο τρόπος με τον οποίο αυτές διαμορφώνουν τα συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά των δύο φύλων (Αντωνίου & Θεοδόση-Πολυμέρη, 2008).

Εξ ίσου όμως σημαντική κι ενδιαφέρουσα είναι και η ψυχοδυναμική-υπαρξιακή προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτήν τα άτομα ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες. Όσοι ανήκουν στην πρώτη έχουν ανάγκη να πιστεύουν ότι επιτελούν μέσω της εργασίας τους ένα σημαντικό έργο στη ζωή τους κι αυτό είναι που της δίνει νόημα. (Pines, 1993, στα Αμαραντίδου, 2010 / Pines, 2000 στο Αντωνίου & Θεοδόση-Πολυμέρη, 2008,). Η ανάγκη αυτή αποτελεί κίνητρο για κάθε άτομο. Όμως τα άτομα που αναζητούν το νόημα της ζωής τους μόνο μέσα από την εργασία τους είναι εξαιρετικά ευάλωτα στην επαγγελματική εξουθένωση σε περίπτωση αποτυχίας. Ο λόγος είναι ότι τα άτομα αυτά έχουν την τάση να επιλέγουν επάγγελμα υπό την επήρεια παιδικών ονείρων και προσδοκιών που συνιστούν προϊόντα κοινωνικής μάθησης του στενού κοινωνικού (οικογενειακού) τους περιβάλλοντος. (Αντωνίου & Θεοδόση-Πολυμέρη, 2008). Η εμπλοκή όμως υψηλών αξιακών στοιχείων και η συναισθηματική φόρτιση που προκαλούν έχουν ως αποτέλεσμα το άτομο ήδη από το στάδιο της επιλογής να εισέρχεται στον επαγγελματικό στίβο με εξαιρετικά υψηλούς στόχους και προσδοκίες και πιθανή εμπλοκή του «Εγώ». Αντίθετα, εκείνοι που δεν επενδύουν τόσα πολλά συναισθηματικά στην εργασία τους, είναι πολύ λιγότερο ευάλωτοι στην επαγγελματική εξουθένωση. (Pines, 1993, στο Πολυχρονόπουλος, 2008).

Η σύγχρονη έρευνα έχει ήδη επεκταθεί και σε άλλα επαγγέλματα πέρα από το χώρο της υγείας. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό είναι η στροφή στη σύνδεση της επαγγελματικής εξουθένωσης με τις σύγχρονες συνθήκες εργασίας και τις επιβαρύνσεις που προκαλεί στους εργαζόμενους. (Παπά 2006). Το άτομο που διακατέχεται από επαγγελματική εξουθένωση την βιώνει σε τρία στάδια:

α) υπάρχει μια ανισορροπία μεταξύ των πηγών βοήθειας και των απαιτήσεων της εργασίας με αποτέλεσμα την αύξηση του άγχους.

β) άμεση αλλά περιορισμένου χρόνου αντίδραση στην πίεση που δέχεται. Η αντίδραση εκδηλώνεται με ψυχοσωματικά συμπτώματα, φόβο, ένταση, υπνηλία και εξάντληση.

γ) Παρατηρούνται πλέον εμφανείς αλλαγές στάσης και συμπεριφοράς, όπως π.χ. αποστασιοποίηση ή μηχανικός τρόπος αντιμετώπισης των ανθρώπων με τους οποίους συναλλάσσεται, προτεραιότητα στην ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών (Παπά, 2006).

Για την ψυχοδυναμική, λοιπόν προσέγγιση, η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένας μηχανισμός άμυνας του ανθρώπινου ψυχισμού, ο οποίος εκδηλώνεται με απάθεια, αλαζονεία και συναισθηματική αποστασιοποίηση (Burke & Richardsen, 1996·στο Παπά, 2006). Η επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με την ψυχοδυναμική-υπαρξιακή προσέγγιση, αναφέρεται σε μία κατάσταση, κατά την οποία τα άτομα με υψηλά κίνητρα που επενδύουν πίστη και αξίες στην εργασία τους, τείνουν να χάσουν ολοκληρωτικά την εσωτερική τους ισορροπία (Αντωνίου & Θεοδόση-Πολυμέρη, 2008).

Παρόμοια αντίληψη διατυπώνεται και στον ορισμό του Cherniss (1980) ο οποίος επεσήμανε ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική απομάκρυνση του ατόμου από την εργασία του αλλά και με τις προσωπικές αρνητικές αλλαγές που βιώνει λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων της εργασίας. (στο Αμαραντίδου 2010).

Κατά τους Edelwich και Brodsky (1980) η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια διαδικασία αυξανόμενης απογοήτευσης, που έχει ως αποτέλεσμα τη σταδιακή απώλεια της ενέργειας, του ιδεαλισμού και των στόχων και αφορά επαγγελματίες παροχής υπηρεσιών (στο Γαλάνης, 2010).

Ο ορισμός του Brill (1984), είναι λιγότερο γνωστός και πιο εξειδικευμένος. Κατά τον Brill η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη ψυχοπαθολογικό υπόβαθρο. Πρόκειται για μια κατάσταση δυσλειτουργίας, που αποτυπώνει τη δυσφορία ενός ατόμου το οποίο έχει λειτουργήσει για ένα διάστημα σε ικανοποιητικά επίπεδα στην ίδια θέση εργασίας αλλά δεν θα επιστρέψει στο προηγούμενο επίπεδο δίχως εξωτερική βοήθεια ή άρση των εξωτερικών συνθηκών που το οδήγησαν στην εξουθένωση. Για τον Brill σημαντικό ρόλο παίζουν οι ανικανοποίητες ανάγκες και προσδοκίες του ατόμου (Αμαραντίδου, 2010).

Οι Schaufeli και Enzmann (1998) όρισαν την επαγγελματική εξουθένωση ως *«μια σταθερή, αρνητική, συσχετιζόμενη με την εργασία πνευματική κατάσταση «φυσιολογικών» ατόμων, η οποία πρωταρχικά χαρακτηρίζεται από εξάντληση και συνοδεύεται από αρνητικό στρες, αίσθηση μειωμένης αποτελεσματικότητας, μειωμένο κίνητρο και ανάπτυξη δυσλειτουργικών στάσεων και συμπεριφορών στην εργασία. Αυτή η ψυχολογική κατάσταση αναπτύσσεται βαθμιαία αλλά μπορεί να μην γίνει για μεγάλο διάστημα αντιληπτή από το εμπλεκόμενο άτομο. Είναι το αποτέλεσμα αναντιστοιχίας μεταξύ προθέσεων και εργασιακής πραγματικότητας»*. (Schaufeli και Enzmann (1998), και στο Ξένου & Αντωνίου, 2008).

Ο πιο πρόσφατος ορισμός του σύνδρομου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι εκείνος του Shirom (2010). Ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως τη σταδιακή εξάντληση των ενεργειακών αποθεμάτων των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται με ψυχοσωματικά συμπτώματα και γνωστική αδυναμία εξ αιτίας χρόνιων εργασιακών στρεσογόνων συνθηκών .

Τέλος, το εύρος, η πληθώρα και ο όγκος ατομικών, διαπροσωπικών, κοινωνικών και οργανωτικών προσεγγίσεων, αναδεικνύουν στη σημασία του προβλήματος και κάνουν κατανοητό το τεράστιο διεπιστημονικό ενδιαφέρον.

III. 2. Διάκριση εργασιακού άγχους κι εργασιακής εξουθένωσης

Το εργασιακό άγχος και η εργασιακή εξουθένωση, παρά την εννοιολογική τους συνάφεια, δεν αποτελούν έννοιες ταυτόσημες, όπως ήδη προαναφέρθηκε. Ωστόσο συχνά συγχέονται και χρησιμοποιούνται παράλληλα. Σε αυτή τη σύγχυση συνηγορεί και το γεγονός ότι τα μεταξύ τους όρια είναι ρευστά και δυσδιάκριτα. Το μόνο σίγουρο είναι πως όποιος διακατέχεται από επαγγελματική εξουθένωση, έχει βιώσει ή βιώνει

έντονο εργασιακό άγχος. (Μπάλιου, 2005). Επιβάλλεται λοιπόν μια αποσαφήνιση του περιεχομένου τους στη βάση της ανάδειξης των εννοιολογικών τους διαφορών αλλά κι εκείνων του περιεχομένου, ώστε να αποφεύγεται η λαθεμένη χρήση τους. (Γαλάνης, 2010).

Σύμφωνα με την Μπάλιου το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση προέρχονται από τις ίδιες καταστάσεις της αλληλεπίδρασης εργαζόμενων-εργασιακού περιβάλλοντος. Γι' αυτό και έχουν κοινή θεωρητική βάση και κοινή βιβλιογραφία.. Ο Selye (1976) προσθέτει ότι το άγχος είναι αναπόφευκτο, ενώ τα επόμενα χρόνια φάνηκε πως η επαγγελματική εξουθένωση προλαμβάνεται, (στο Μπάλιου, 2005).

Για τον Κάντα (1996) οι διαφορετικοί ορισμοί που δίδονται για την επαγγελματική εξουθένωση έχουν ως σκοπό να την διαχωρίσουν από το επαγγελματικό άγχος. Ο Rudow προσθέτει ότι ενώ το άγχος είναι μια προσωρινή διαδικασία προσαρμογής, η εξουθένωση χρειάζεται αρκετά χρόνια για να εμφανιστεί. (Brill, 1984 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Στη συνέχεια οι Schaufeli και Enzmann (1998), ακολουθώντας τη Maslach (1993), διαχωρίζουν την επαγγελματική εξουθένωση από το εργασιακό άγχος, καθώς ορίζουν την πρώτη ως «ένα πολυδιάστατο σύνδρομο, το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη δυσλειτουργικών στάσεων και συμπεριφορών στην εργασία», με συμπτώματα που δεν υπάρχουν στο εργασιακό άγχος. (στο Δεμερούτη, 2001).

Επίσης, ενώ το στρες μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε τύπο εργασίας, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται συχνότερα σε επαγγέλματα κοινωνικού χαρακτήρα δηλ. που περιλαμβάνουν ρόλους συναναστροφής με άλλους ανθρώπους, καθώς και σε εργαζομένους που ξεκινούν την καριέρα τους με ενθουσιασμό, θέτουν πολύ υψηλούς στόχους και προσδοκίες και αναμένουν να αποκομίσουν μια αίσθηση σημαντικότητας από το επιτελούμενο έργο τους (Pines, 1993, στα Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Μία άλλη άποψη, κατά την Μπάλιου (2005,), διατείνεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι τίποτα άλλο από μια αρνητική αντίδραση στο ήδη υπάρχον εργασιακό άγχος, διαφέρει, όμως, από αυτό ως προς την ένταση ή τη διάρκεια και έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη και ολοκληρωτική συναισθηματική απομάκρυνση των εργαζομένων από τη δουλειά τους (Μπάλιου, 2005).

Οι Παπαδάτου και Αναγνωστόπουλος συμφωνούν επίσης πως η επαγγελματική εξουθένωση δεν εμφανίζεται ξαφνικά, ούτε οφείλεται σε κάποιο μεμονωμένο γεγονός που προκαλεί στρες, αλλά θεωρείται το αποτέλεσμα του χρόνιου συσσωρευμένου στρες, που κατακλύζει τον επαγγελματία και τον κάνει να αισθάνεται ότι τα ψυχικά του αποθέματα δεν επαρκούν για να τον καταστήσουν ικανό να ανταπεξέλθει στην πίεση του εργασιακού χώρου (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999). Θεωρώντας την επαγγελματική εξουθένωση ως εξελικτική μεταβατική διεργασία, ο εργαζόμενος περνάει διάφορες φάσεις βιώνοντας άγχος, χρόνιο συσσωρευμένο άγχος και τελικά εξουθένωση (Μπελλάλη και συν., 2007).

Αν λοιπόν, αποδεχτούμε την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα τελικό στάδιο άγχους, τότε συνεπάγεται ότι αυτή αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία με εξελικτική πορεία, και όχι ένα στατικό γεγονός). Έχει διαπιστωθεί ότι σε περιβάλλοντα εργασίας, στα οποία επικρατεί άγχος, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εξουθενωθούν οι εργαζόμενοι (Μπάλιου, 2005).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1996) η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να είναι η κορύφωση ενός παρατεταμένου εργασιακού άγχους, που βρίσκεται έξω από τα όρια αντοχής του ατόμου. Η μακροχρόνια ανισορροπία μεταξύ απαιτήσεων και πηγών, εξαιτίας παρατεταμένου και χρόνιου εργασιακού στρες, έχει ως αποτέλεσμα να καταλύεται η προσαρμοστική ικανότητα του ατόμου (Δεμερούτη, 2001/Αμαραντίδου,

2010, /Δανηλίδου, 2013). Το στοιχείο που διακρίνει την επαγγελματική εξουθένωση από το επαγγελματικό άγχος είναι η αδιαφορία του εργαζόμενου για τους άλλους. Διαφέρει της κατάθλιψης, η οποία εμφανίζεται και σε άλλες πλευρές της ζωής, αν και τα άτομα που έχουν μια προδιάθεση προς αυτήν, είναι περισσότερο ευάλωτα και στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach et al., 2001,) (Μισουρίδου, 2009).

Οι εκτιμήσεις πολλών ερευνητών, όπως παρατηρούν οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013), συγκλίνουν στο ότι το στρές από μόνο του δεν οδηγεί κατά ανάγκη στην εξουθένωση. Σύμφωνα με τον Greenglass (2008) υπάρχουν ατομικές διαφορές ως προς την ποσότητα του άγχους που αισθάνονται στην εργασία τους οι εργαζόμενοι και ως προς το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούν κάποιες στρατηγικές αντιμετώπισης. Δηλαδή : α) το άγχος έχει υποκειμενική φύση καθώς στην εκδήλωση του παίζουν σημαντικό ρόλο οι προσωπικές εκτιμήσεις του ατόμου (Δεμερούτη 2001). Άλλοτε επιφέρει θετικά και άλλοτε αρνητικά αποτελέσματα ανάλογα με τη δυνατότητα προσαρμογής του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον (Lazarus 1993 στο Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου 2013). Είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος, παρά το άγχος που βιώνει σε αγχωτικό και στρεσογόνο περιβάλλον να μπορεί να αποδίδει, αν πιστεύει πως η εργασία του είναι σημαντική. β) αντίθετα η εξουθένωση είναι μια ψυχική και σωματική κατάσταση που συνοδεύεται από χρόνια δυσλειτουργία στην εργασία, αίσθημα αποτυχίας και χαμηλή αυτοεκτίμηση. Συνιστά εξ' ορισμού ένα αρνητικό φαινόμενο. Ένας εξουθενωμένος εργαζόμενος αδυνατεί να αποδώσει, καταρρέει και αποστασιοποιείται από το επάγγελμα του (Lazarus & Folkman 1984/ Pines 1993στοΑμαραντίδου 2010).

III. 3. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης

Στο βαθμό που αυξάνει το διεπιστημονικό ενδιαφέρον για την μελέτη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης τα τελευταία πενήντα χρόνια και η έρευνα διευρύνεται και σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους πέραν της υγείας και της εκπαίδευσης, η βιβλιογραφία εμπλουτίζεται όλο και περισσότερο με νέα στοιχεία και θεωρητικά μοντέλα.

III. 3. 1. Μοντέλο Maslach και Jackson: κατά κοινή παραδοχή θεωρείται το μοντέλο Maslach και Jackson (1981 1982 1986) το πιο αντιπροσωπευτικό και ευρέως χρησιμοποιούμενο στις έρευνες. Πρόκειται για ένα εξελικτικό οργανωτικό μοντέλο που αποτελεί τη σύνθεση τριών διαστάσεων με την εξής πορεία:

α) Συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion): Αυτό το πρώτο στάδιο βρίσκεται πολύ κοντά στο άγχος, καθώς έχει μπλοκαριστεί η ανατροφοδότηση των συναισθηματικών πηγών του εργαζόμενου λόγω φόρτου εργασίας ή και διαπροσωπικών συγκρούσεων. Έτσι αισθάνεται ότι οι προσδοκίες για την εργασία του αλλά και η ανταπόκριση από πλευράς του σε αυτές διαψεύδονται., Το αποτέλεσμα είναι να νιώθει πως εξαντλήθηκε η ενέργεια του και δε μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.

β) Αποπροσωποποίηση (depersonalization): Προκύπτει ως συνέπεια της συναισθηματικής εξάντλησης. Σύμφωνα με τον Κάντα (1996), η αποπροσωποποίηση είναι ένας μηχανισμός άμυνας στην ήδη υπάρχουσα συναισθηματική εξάντληση (στο Κάμπτσιος & Λώλης, 2016). Είναι το στάδιο που σχετίζεται με τη διαπροσωπική διάσταση του μελετώμενου συνδρόμου. Ο εργαζόμενος διαμορφώνει μια στάση από απρόσωπη έως κυνική απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών του, που πολλές φορές φθάνει σε ακρότητες.

γ) Αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment): Θεωρείται συνέχεια του προηγούμενου σταδίου. Η συνεχής αύξηση

της αποπροσωποποίησης έχει ως συνέπεια την αύξηση της απογοήτευσης του εργαζόμενου και την παράλληλη μείωση της αυτοεκτίμησής του. Στο στάδιο αυτό που σχετίζεται στενά με την αυτό-αξιολόγηση, ο εργαζόμενος αισθάνεται αποτυχημένος, ανεπαρκής και δυστυχισμένος. Οι αντιδράσεις αυτές επενεργούν αμφίδρομα με την κακή ψυχολογική του κατάσταση.

Οι τρεις διαστάσεις εμφανίζονται σε μια διαδοχική πορεία και σε συνάρτηση με την αύξηση της εξουθένωσης των εργαζομένων,. Επιπρόσθετα οι αντιδράσεις αυτές εξαρτώνται τόσο από εγγενείς παράγοντες (προσωπικότητα του εργαζόμενου) όσο κι από εξωγενείς (φύση της εργασίας) .

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αντικείμενο μελέτης, βιβλιογραφικών αναφορών και σχολιασμού πολλών μελετητών όπως: Μουταβέλης (2015), Παππά (2006), Παναγόπουλος (2013), Κάμτσιος & Λώλης (2016), Σπανιώλου (2016) Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος (2007)

Στην πορεία οι Maslach και Jackson (1986) επαναπροσδιόρισαν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης επεκτείνοντας το και σε άλλα επαγγέλματα. Έτσι η επαγγελματική εξουθένωση από κρίση διαπροσωπικών σχέσεων μετατράπηκε σε κρίση με την ίδια την εργασία. Τις αλλαγές που έγιναν από τις Maslach και Leiter (1997) ακολούθησε και ο επαναπροσδιορισμός των τριών διαστάσεων που στα διαγνωστικά εργαλεία εμφανίζονται ως συναισθηματική εξάντληση, κυνισμός και επαγγελματική αναποτελεσματικότητα. (στο Παναγόπουλος, 2013/ Maslach, Jackson, & Leiter, 1996 στο Leiter & Maslach 2008).

Η έννοια του «κυνισμού» που αντικατέστησε την αποπροσωποποίηση, επεκτείνει την αποστασιοποίηση και σε εργαζόμενους άλλων κλάδων πέρα από τους αποδέκτες των υπηρεσιών. Ωστόσο ο νέος όρος «εργασιακός κυνισμός» προκάλεσε πολλές συζητήσεις και αμφισβητήσεις ως προς την εγκυρότητά του.

Η Τρίτη διάσταση με το νέο όνομα «μειωμένη αποτελεσματικότητα» συμπεριλαμβάνει πλέον και τις αυτό-αναφορές για τη χαμηλή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. (Leiter & Maslach, 2001 στο Shirom & Melamed, 2008,).

III. 3.2 Το μοντέλο των Edelwich και Brodsky (1980): Ένα άλλο μοντέλο είναι εκείνο των Edelwich και Brodsky (1980). Σύμφωνα με αυτό η εργασιακή εξουθένωση συνιστά μία διεργασία μέσα από την οποία απομυθοποιείται η εξιδανίκευση της εργασιακής πραγματικότητας. (στα Δαβράζος, 2015, Χαραλάμπους, 2012, Αντωνίου 2007), Η διεργασία αυτή εξελίσσεται σε τέσσερα στάδια :

1. το στάδιο του «ενθουσιασμού»,
2. το στάδιο της «αμφιβολίας και αδράνειας»
3. το στάδιο της «απογοήτευσης και ματαίωσης» και, τέλος,
4. το στάδιο της «απάθειας».

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται στους εργαζόμενους στο χώρο της υγείας. Η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως μία διαδικασία κατά την οποία αυξάνεται σταδιακά η απογοήτευση των εργαζομένων λόγω της προοδευτικής απώλειας του ενθουσιασμού τους και της μη πραγμάτωσης των επιδιώξεων που οι ίδιοι έχουν για την εργασία τους. Στο βαθμό που αυξάνει το εργασιακό τους άγχος, εκδηλώνουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές αναφορικά με την εργασία τους (Schaufeli, Buunk 2003 στο Παναγόπουλος, 2013).

III. 3.3. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980): Την ίδια χρονική περίοδο εμφανίζεται και το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980), σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική εξουθένωση συνιστά μία διαδικασία διαδραστική που εξελίσσεται και ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις:

- τη φάση του «εργασιακού στρες»,

- τη φάση της «εξάντλησης» και
- τη φάση της «αμυντικής κατάληξης» (Χαραλάμπους, 2012, Αντωνίου 2007).

Ο Cherniss θεωρεί την εξουθένωση ως αποτέλεσμα διαταραχής της ισορροπίας ανάμεσα στις αξίες και προσδοκίες του εργαζόμενου και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

III. 3. 4. Το μοντέλο των Kobasa, Meddy, και Kohn (1982): Δύο χρόνια νεότερη είναι η προσέγγιση των Kobasa, Meddy, και Kohn (1982). Αυτοί υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι με ανθεκτικότητα στο στρες εμφανίζουν σπανιότερα προβλήματα υγείας που προκαλούνται από την επαγγελματική εξουθένωση, (στο Παναγόπουλος, 2013). Οι αντοχές ενός επαγγελματία χαρακτηρίζονται αποκλειστικά από την προσωπική του δυνατότητα α) να ελέγχει τις καταστάσεις και β) να παρεμβαίνει ενεργά αντιμετωπίζοντας τις δυσκολίες ως «προκλήσεις» που θα τον ενδυναμώσουν περισσότερο. Αντίθετα η χαμηλή ανθεκτικότητα συνεπάγεται υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον ο έντονος συναισθηματικός δεσμός με το επάγγελμα προκαλεί συχνά φθορά. Η υψηλή αυτοεκτίμηση και η ικανότητα προσαρμογής σε καταστάσεις προφυλάσσουν τον εργαζόμενο από το άγχος και τη συναισθηματική εξουθένωση. (στο Παναγόπουλος, 2013).

III. 3. 5. Το μοντέλο του Sarason (1983): Την επόμενη χρονιά ο Sarason (1983) στο κοινωνικό-ιστορικό μοντέλο του, επεσήμανε το καθοριστικό ρόλο του κοινωνικού συνόλου στη διαμόρφωση της στάσης του εργαζόμενου και την επίσπευση της εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εξέτασε τη θεωρία του ατομικισμού σε αντιπαραβολή με εκείνη της συλλογικότητας. Συνοπτικά, ανέφερε ότι, όταν δεν συντρέχουν οι κατάλληλες συνθήκες, κάτω από τις οποίες θα μπορεί η κοινωνία να ενδιαφέρεται για το άτομο, τότε είναι σχεδόν αδύνατο εκείνοι που παρέχουν υπηρεσίες μέσω του επαγγέλματός τους προς το κοινωνικό σύνολο να εργάζονται αποτελεσματικά (Μπάλιου, 2005,).

III. 3. 6. Το μοντέλο της Pines (Pines & Aronson, 1988): Το 1988 εμφανίζεται το μοντέλο της Pines (Pines & Aronson, 1988). Το ενδιαφέρον στο μοντέλο των Pines και Aronson (1988) είναι το ότι, παρόλο που αναγνωρίζουν τρεις επιμέρους όψεις κατά την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, (σωματική, συναισθηματική και πνευματική), δεν την θεωρούν σύνδρομο αλλά τη «βλέπουν» ως έννοια» μονοδιάστατη. Στην αξιολόγηση χρησιμοποιούν μια μόνο κλίμακα. που δίνει μία συνολική βαθμολογία (burnout measure), και η οποία φαίνεται να αντιστοιχεί στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης του μοντέλου των Maslach και Jackson (1982), (Shirom & Melamed, 2008, Δαβράζος, 2015, Χαραλάμπους, 2012).

Η Pines δίνει έμφαση στην επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος. Κατά την άποψή της τα εγγενή στοιχεία της προσωπικότητας και τα κίνητρα παρεμβαίνουν μόνο για την εκδήλωση και τη βαρύτητα του συνδρόμου. Υποστηρίζει ακόμη ότι τα αίτια της συγκεκριμένης εξουθένωσης είναι κυρίως υπαρξιακά: τα άτομα που αναζητούν στην εργασία τους την προσωπική τους δικαίωση και κατά συνέπεια είναι πιο αφοσιωμένα σε αυτήν, βιώνουν πιο έντονα την επαγγελματική εξουθένωση, όταν αποτυγχάνουν ή αδυνατούν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους. (Pines, 1988).

Την ίδια περίπου χρονολογία, το ερευνητικό ενδιαφέρον στράφηκε στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ υποκειμενικών παραγόντων (εγγενών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας) και αντικειμενικών συνθηκών (εργασιακό περιβάλλον) ως αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cooper & Baglioni, 1988, Maslach et all, 2001, στο Παναγόπουλος, 2013). Σε αυτή την τάση σημασία έχει η αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος. Η προσέγγιση αυτή πρεσβεύει ότι οι συνθήκες εργασίας μπορούν να λειτουργούν ως εξωτερικό ερέθισμα, αλλά δεν είναι αυτές που καθορίζουν αποκλειστικά τα επίπεδα άγχους. Το πόσο

πιστικό είναι ένα γεγονός εξαρτάται και από τον τρόπο που το αντιλαμβάνεται και το αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος ανάλογα με τις ικανότητες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του (Παναγόπουλος, 2013)

III. 3. 7. Το μοντέλο των Bunk και Schaufeli (1993): Το 1993 οι Buunk και Schaufeli ακολουθώντας το μοντέλο της Maslach (1993) επιχείρησαν να συνδέσουν την επαγγελματική εξουθένωση με τις διαδικασίες κοινωνικής ανταλλαγής στο διαπροσωπικό επίπεδο, (στο Παναγόπουλος, 2013). Βασική θέση αυτής της προσέγγισης είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση αναπτύσσεται αρχικά στο κοινωνικό και διαπροσωπικό πλαίσιο της εργασίας και ότι για να κατανοήσουμε την ανάπτυξή της πρέπει να δοθεί προσοχή στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και διαμορφώνουν τις συμπεριφορές των άλλων στον εργασιακό χώρο. Οι συγγραφείς διακρίνουν δύο πλευρές της διαδικασίας της κοινωνικής ανταλλαγής, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί σε δύο ξεχωριστές προσεγγίσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: α) την αμοιβαιότητα και β) τη συναισθηματική μετάδοση.

III. 3. 8. Το μοντέλο Melamed Shirom & Ezrachi, (2003): Burnout Measure (SMBM): Θεωρητικά βασίζεται στη θεωρία του Hobfoll (1989, 1998) για τη διατήρηση των πόρων, (στα Δανηλίδου, 2013, Shirom & Melamed, 2008).

Το θεωρητικό υπόβαθρο του συγκεκριμένου μοντέλου αλλά και το ερωτηματολόγιο που προέκυψε έχουν επηρεαστεί από τις θεωρίες των Maslach και Pines. Το SMBM αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως μία συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από τρία βασικά συμπτώματα:

- τη σωματική κόπωση, που περιγράφεται ως αίσθημα κούρασης και μειωμένης ενέργειας.
- τη συναισθηματική εξάντληση, που περιγράφεται ως έλλειψη ενέργειας για έκφραση συναισθημάτων συμπάθειας προς τους άλλους, και
- τη γνωστική κόπωση-φθορά, που περιγράφεται ως μειωμένη διανοητική ευκινησία από τους Shirom, Melamed, Toker, Berliner, & Shapira, 2005 στο Δανηλίδου, 2013). Η επαγγελματική εξουθένωση ακολουθεί έπειτα από παρατεταμένη έκθεση σε χρόνιο στρες. Και τα τρία συμπτώματά της είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους. (Hobfoll & Shirom, 2000 στα Δανηλίδου, 2013).

III. 3.9 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης: Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και το **μοντέλο της Κοπεγχάγης** που προτάθηκε το 2005 από τους Kristensen, Borritz, Villadsen και αποτελεί το πιο πρόσφατο μοντέλο για την επαγγελματική εξουθένωση (Δανηλίδου, 2013). Οι δημιουργοί του συγκεκριμένου μοντέλου κατασκεύασαν το ομώνυμο ερευνητικό εργαλείο για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην ουσία, το μοντέλο της Κοπεγχάγης είναι η απάντηση των Kristensen et al. στη δριμεία κριτική που άσκησαν οι ίδιοι, αλλά και άλλοι ερευνητές, στο μοντέλο και, κυρίως, στο ερευνητικό εργαλείο των Maslach και Jackson (1982), (Kristensen, Borritz, Villadsen 2005 στο Δανηλίδου, 2013).

Οι Kristensen et al. Εστιαζουν σε τρία σημεία την κριτική τους:

- α) διαβλέπουν ασάφεια ανάμεσα στον ορισμό και το μετρήσιμο: εξουθένωση είναι αυτό που μετράει το MBI και το MBI μετράει αυτό που θεωρεί ως εξουθένωση.
- β) περιορίζεται μόνο σε εργαζόμενους που τα επαγγέλματά τους σχετίζονται με ανθρώπινη επικοινωνία.
- γ) η μέτρηση της Maslach στηρίζεται σε τρεις συνιστώσες (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, μειωμένη προσωπική επίτευξη).

Όμως για τους Kristensen et al. Αυτές οι συνιστώσες δεν θεωρούνται συστατικά αλλά αποτελέσματα του συνδρόμου.

Έτσι δημιούργησαν ένα μοντέλο και ένα ερωτηματολόγιο με τρεις υποκλίμακες: την προσωπική εξουθένωση, την επαγγελματική εξουθένωση και την εξουθένωση που σχετίζεται με την επαφή με ανθρώπους (πελάτες, συναδέλφους, ασθενείς, μαθητές κ.λ.π.) (Kristensen et al., 2005 στο Δανηλίδου, 2013). Η θεωρητική βάση του μοντέλου προέρχεται από τον ορισμό που έδωσαν στην επαγγελματική εξουθένωση οι Schaufeli και Greenglass (2001), σύμφωνα με τον οποίο «η επαγγελματική εξουθένωση είναι μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής κόπωσης που προκύπτει από τη μακροχρόνια έκθεση σε εργασιακές καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές». Τέλος, οι τρεις υποκλίμακες προβλέπουν τη μελλοντική εμφάνιση ασθενειών και προβλημάτων ύπνου, τη χρήση αναλγητικών, καθώς και υψηλή πρόθεση από τους εργαζομένους να εγκαταλείψουν την εργασία τους.

III. 4 Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος κι επαγγελματική εξουθένωση

Όπως ήδη αναφέρθηκε, σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι, παρά τις υπάρχουσες διαφορές, το εργασιακό άγχος, όταν αποκτά μόνιμο χαρακτήρα και μεγάλη ένταση, συχνά οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση.

Ο Cooper ομαδοποιεί τους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου, δηλαδή τις πηγές του εργασιακού άγχους σε έξι μεγάλες κατηγορίες: α) εσωγενείς παράγοντες στην εργασία, β) παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο, γ) παράγοντες που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις, δ) παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου, ε) παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική δομή του εργασιακού χώρου, στ) παράγοντες που αφορούν στη σχέση ανάμεσα στην οικογενειακή και εργασιακή ζωή. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά το άτομο με άμεση απόρροια την εμφάνιση σωματικών, ψυχολογικών ή και ψυχοσωματικών ασθενειών σε συνδυασμό με συμπεριφορικές αντιδράσεις.

Επιπρόσθετα οι προσεγγίσεις και των δύο καταστάσεων/συναισθημάτων συγκλίνουν στην προσπάθεια ερμηνείας τους που δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεπίδραση ατόμου – εργασιακού περιβάλλοντος. (Cox, 1978, Cooper & Rout, 1989, Harrison, 1978, O'Brien & Page, 1994 στο Αμαραντίδου 2010, στο Δανηλίδου (2013).

Μία τέτοια θεώρηση μας επιτρέπει να αναζητήσουμε τις κοινές αιτίες που προκαλούν τόσο το εργασιακό άγχος όσο και την επαγγελματική εξουθένωση. Με τα παραπάνω δεδομένα θα επιχειρήσουμε μία καταγραφή των κοινών αιτιών:

1. Ατομικοί παράγοντες: Είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο ως άτομο και ως προσωπικότητα. Σε αυτούς εντάσσονται η πιθανή ενδογενής προδιάθεση, η δυνατότητα ή αδυναμία του ατόμου να αναπτύξει στρατηγικές διαχείρισης του άγχους (από αυτές εξαρτάται αν το φυσιολογικό άγχος λειτουργήσει ως δύναμη παρακίνησης ή θα εξελιχθεί σε εξουθένωση), τα κίνητρα επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας, η επαγγελματική εμπειρία, οι ατομικές προσδοκίες από την εργασία, η ιεράρχηση στο είδος των αμοιβών, η απουσία ελέγχου. Οι Laymen και Guyden (1997) σύμφωνα με την Αμαραντίδου παρατήρησαν πως περισσότερο επιρρεπή στην εξουθένωση είναι άτομα εσωστρεφή. Οι Burke και Richardsen (1996) έδωσαν έμφαση στον υπαρξιακό χαρακτήρα κι επιβεβαίωσαν ότι οι υπάλληλοι που είναι ανυπόμονοι και με εμμονές, αλλά και όσοι είναι ευαίσθητοι, συναισθηματικοί, ιδεαλιστές και υπερβολικά ενθουσιώδεις είναι εξίσου επιρρεπείς στην εξουθένωση.

2. Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Σε αυτούς εντάσσονται: Α. παράγοντες που έχουν σχέση με τις συνθήκες εργασίας και Β παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον.

2. Α. Συνθήκες εργασίας: Συνθήκες επικινδυνότητας που συνδέονται με το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας, συνθήκες υγιεινής, η μορφή της εργασίας (υπερβολικός φόρτος, υποαπασχόληση, ευέλικτες μορφές εργασίας, μετακίνηση), η σχέση με την τεχνολογία είναι παράγοντες που προκαλούν αρνητικό άγχος με ενδεχόμενη εξέλιξη την εξουθένωση.

α) Αντικείμενο και φύση της εργασίας: κάποια επαγγέλματα από τη φύση τους ενέχουν ρίσκο ή κίνδυνο, όπως υπερβολική σωματική προσπάθεια, ταχύτητα, έκθεση σε πολύ χαμηλές ή υψηλές θερμοκρασίες, σε επικίνδυνες χημικές ουσίες, συχνές μετακινήσεις (Fontana, 1993, Cooper Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

β) κακές συνθήκες υγιεινής : όπως ο κακός φωτισμός, τα υψηλά επίπεδα θορύβου, ο κακός εξαερισμός του χώρου, η ακατάλληλη θερμοκρασία, η κακή αρχιτεκτονική και κακή εργονομική διευθέτηση του χώρου, κ.λπ., έχουν βρεθεί ότι επιβαρύνουν σοβαρά την υγεία των εργαζομένων και αποτελούν συχνά σημαντική αιτία για την πρόκληση ατυχημάτων (Hedge, Sims, & Becker, 1995/·Hilderbrandt, 1995/·Hoyos, 1995·.).

γ) ωράριο: (κυλιόμενο, βάρδιες, παρατεταμένο, άβολες ώρες): Έρευνες έχουν δείξει ότι το μη σταθερό ωράριο παραβιάζει το φυσιολογικό κύκλο λειτουργίας του οργανισμού κι όταν αυτή η εναλλαγή έχει μακρά χρονική διάρκεια, προκαλεί χρόνια λειτουργικά και ψυχολογικά προβλήματα στον εργαζόμενο αλλά συνιστά και βασική αιτία πρόκλησης εργατικών ατυχημάτων. (Barton, 1994·/ Cervinka, 1993). Ο Αντωνίου παρατηρεί ότι τρεις παράγοντες, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διέπουν την καλή ψυχική υγεία των εργαζομένων σε βάρδιες: ο ύπνος, η κοινωνική και οικογενειακή ζωή και οι καρδιακοί ρυθμοί (Αντωνίου, 2006). Επίσης ο Αντωνίου προσθέτει την επιβάρυνση που συνεπάγεται η νυχτερινή βάρδια για τους εργαζόμενους, ακόμη κι όταν είναι σταθερή: *«Αρκετές έρευνες κατέδειξαν την ύπαρξη ισχυρής συνάφειας ανάμεσα στις νυχτερινές βάρδιες εργασίας και στα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά υπνηλίας και κόπωσης, στα προβλήματα πέψης/όρεξης και τις διαταραχές ύπνου είτε όσον αφορά τη διάρκεια είτε την ποιότητά του»* (Αντωνίου, 2006)

Το παρατεταμένο ωράριο (ποσοτικός φόρτος) μπορεί να προκαλέσει ανάλογα προβλήματα με εκείνα που προκαλεί το κυλιόμενο: κάθε άτομο έχει ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια της ημέρας που δουλεύει πιο αποτελεσματικά και σκέφτεται πιο καθαρά (Fontana, 1993). Επίσης, το παρατεταμένο ωράριο, μειώνει το επίπεδο τόσο της ψυχικής και οργανικής υγείας όσο και της ποιότητας της εργασίας του ατόμου (Cooper, Cooper & Eaker, 2002) και αφ' ετέρου προκαλεί διαταραχή στην προσωπική και κοινωνική του ζωή. (Fontana, 1993).

δ) Μορφές εργασίας: (φόρτος, υποαπασχόληση, ευέλικτες μορφές).

ι. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που προκαλεί στρες και ευθύνεται για μια σειρά από διαφορετικά συμπτώματα σωματικής και ψυχικής έντασης (Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου). Επιβάλλεται είτε ως παρατεταμένο ωράριο (ποιοτικός φόρτος) είτε ως αύξηση καθηκόντων και απαιτήσεων (ποσοτικός φόρτος).

Έχει παρατηρηθεί πως ο συνδυασμός αύξησης ωραρίου και φόρτου εργασίας οδηγεί τους εργαζόμενους σε ανθυγιεινές συνήθειες όπως π.χ. αυξημένο κάπνισμα, και ότι αυτοί διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αρρωστήσουν από ότι οι εργαζόμενοι/ες που δεν έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας Είναι πολύ σημαντικό, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας να εξετάζεται στα πλαίσια της αλληλεπίδρασης «εργαζόμενου -

περιβάλλοντος» που συνδέεται με τις ικανότητες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του (Αντωνίου, 2006).

ii. Η υποαπασχόληση είναι επίσης εξ ίσου επιβαρυντική. Και ο εργαζόμενος που καλείται να διεκπεραιώσει λίγα καθήκοντα σε μεγαλύτερη από την προαπαιτούμενη χρονική διάρκεια ή όταν ο μειωμένος χρόνος εργασίας δεν του δίνει τις δυνατότητες να αξιοποιήσει όλες τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, είναι ευάλωτος στο εργασιακό άγχος και τις επιπτώσεις του (Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002). Η Αντωνίου παρατηρεί πως η υποαπασχόληση οδηγεί στην απουσία κινήτρων και καταστολή της δημιουργικότητας του, παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη σωματική και ψυχική του ευεξία, δημιουργώντας ευερεθιστότητα, κατάθλιψη και επαγγελματική δυσαρέσκεια (Αντωνίου, 2006).

iii. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας: Είναι μία πρακτική που αναπτύχθηκε ιδιαίτερα από τα τέλη της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι επί μέρους μορφές της ευελιξίας της εργασίας και οι τάσεις που διαμορφώνονται στον ευρωπαϊκό και ευρύτερο γεωγραφικό χώρο έχουν στόχο από πλευράς επιχειρήσεων αλλά και του δημόσιου τομέα, τη μείωση του εργασιακού κόστους. Εφαρμόζεται με δύο μορφές: α) την ευελιξία ως προς τον όγκο και το μέγεθος της απασχόλησης και β) την ευελιξία ως προς το περιεχόμενο και τις μορφές της απασχόλησης. Στους εργαζόμενους αδιακρίτως μορφής εφαρμογής, δημιουργεί αβεβαιότητα και ανασφάλεια τόσο οικονομική όσο και για την εξέλιξή τους, μείωση ενδιαφέροντος για την εργασία με συνέπεια την εκδήλωση εργασιακού άγχους που μπορεί να οδηγήσει στην εξουθένωση.

iv. Σχέση με νέες τεχνολογίες: όσο κι αν φαίνεται περίεργο η χρήση των νέων τεχνολογιών έχει παρατηρηθεί ότι μπορεί να συνιστά στρεσογόνο παράγοντα. Σημαντικός αριθμός των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων και αν ακόμα κατέχει βασικές γνώσεις σε αυτό τον τομέα, δεν είναι αρκετά εξοικειωμένος κι αυτή η συνειδητοποίηση από μόνη της προκαλεί άγχος με όλες τις συνέπειες. Όμως και οι νεώτεροι που είναι καταρτισμένοι κι εθισμένοι στη χρήση των τελευταίων μορφών τεχνολογίας, αν βρεθούν σε ένα περιβάλλον μη εκσυγχρονισμένο τεχνολογικά αισθάνονται επίσης ανασφάλεια και άγχος. (Alder, 2005/ Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

2. Β. Εργασιακό περιβάλλον: οι διαπροσωπικές σχέσεις σε κάθετο και οριζόντιο άξονα, η ασάφεια ρόλων που οδηγεί στη σύγκρουση ρόλων, είναι οι βασικότεροι στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον.

1. Παράγοντες συναλλαγής (Διαπροσωπικές σχέσεις): Η συνύπαρξη του ατόμου με άλλους ανθρώπους συνιστά από μόνη της ένα βασικό στρεσογόνο παράγοντα. Στον εργασιακό χώρο οι διαπροσωπικές σχέσεις ως προς το εργασιακό άγχος μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά/προστατευτικά (Chappell & Novak, 1992) ή να αποτελέσουν ένα ακόμα παράγοντα πίεσης. (Fusilier, Ganster, & Mayes, 1987/).

Κατά τον Αντωνίου, με κριτήριο μία ιεραρχική κατατομή μέσα σε ένα εργασιακό οργανισμό οι εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις κατηγοριοποιούνται:

- στις σχέσεις με τους συναδέλφους,
- στις σχέσεις με τους υφισταμένους /προϊσταμένους (Αντωνίου,2006).

Επίσης ένας άλλος διαχωρισμός έχει ως κριτήριο την ύπαρξη ή μη συναισθηματικής στήριξης, γενικού υποστηρικτικού πλαισίου, αναγνώρισης, αποδοχής και τέλος προσφοράς βοήθειας σε θέματα εργασίας.

• **Σχέσεις με συναδέλφους.** Το μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού χρόνου αναλώνεται με τους συναδέλφους/συνεργάτες. (Αντωνίου, 2006). Οι σχέσεις αυτές άλλοτε λειτουργούν υποστηρικτικά και άλλοτε ως πηγή άγχους. (Sparks & Cooper, 1999). Στη δεύτερη περίπτωση καθοριστικό ρόλο παίζει ο επαγγελματικός

ανταγωνισμός και η απουσία συναδέλφων που να λειτουργούν με πνεύμα υποστηρικτικό. Εκεί όπου υπάρχουν ισορροπημένες συναδελφικές σχέσεις ενισχύονται η κοινωνική υποστήριξη και το αίσθημα εμπιστοσύνης,

• **Σχέσεις με υφισταμένους/προϊσταμένους:** Ένα από τα θέματα που απασχόλησαν την έρευνα είναι ποιο μοντέλο διοίκησης θα ήταν πιο αποτελεσματικό σε σχέση με το χαμηλότερο άγχος των εργαζομένων και κατά συνέπεια την βέλτιστη απόδοσή τους. Κατέληξαν ότι το ζητούμενό τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όσο και από τις συνθήκες εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις μεταξύ τους σχέσεις καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τους δείκτες άγχους και για τις δύο πλευρές (προϊσταμένου - υφισταμένου). Η αυταρχική διοίκηση σε συνδυασμό με την έλλειψη στήριξης από τον προϊστάμενο δρομολογούν την εκδήλωση άγχους με κατάληξη την εξουθένωση. (Cordes & Dougherty, 1993/ Gabris & Ihrke, 1996). Επίσης οι έρευνες κατέληξαν και στο συμπέρασμα ότι το βασικότερο προσόν των σύγχρονων προϊσταμένων είναι η ικανότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους τους και η ικανότητα να διοικούν συμμετοχικά. Ωστόσο το τελευταίο μπορεί να επιβαρύνει με άγχος τους προϊσταμένους εξ αιτίας της:

- ασυμβατότητας μεταξύ τυπικών και πραγματικών ικανοτήτων.
- Του αισθήματος δυσαρέσκειας των διευθυντών σε περίπτωση αμφισβήτησης του ρόλου και του βαθμού εξουσίας τους.
- Της ασυμβατότητας μεταξύ της απαίτησης από τους εργαζομένους για συμμετοχή στη διοίκηση και χαμηλών αποδόσεων.
- Της άρνησης των υφισταμένων να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου επηρεάζεται αρνητικά σε μεγάλο βαθμό κυρίως λόγω φόρτου εργασίας μαζί με πίεση χρόνου (Αντωνίου, Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

2. Η θέση του εργαζόμενου στην οργανωτική δομή: ο βαθμός ευθύνης, η ασάφεια και η σύγκρουση των ρόλων συνιστούν σημαντικές πηγές εργασιακού άγχους που μπορεί να οδηγήσει στην εξουθένωση.

• **Βαθμός ευθύνης:** Ένας ακόμα παράγοντας στρες σε σχέση με τον οργανωτικό ρόλο είναι η θέση ευθύνης που έχει ο εργαζόμενος, π.χ. επόπτης ή διευθυντής, τόσο για αντικείμενα όπως εξοπλισμός, προϋπολογισμός κ.ά. όσο και για ανθρώπους. Συγκεκριμένα, η ευθύνη για τους ανθρώπους απαιτεί μεγαλύτερη δαπάνη χρόνου για επικοινωνία με τους άλλους, παρακολούθηση συνεδρίων, προσπάθεια τήρησης των προθεσμιών και κατά συνέπεια δημιουργεί αυξημένα επίπεδα στρες, έχει αρνητικές συνέπειες στην ψυχική και σωματική υγεία των ατόμων και επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Cooper, Cooper & Eaker μτφρ. Αντωνίου 2002).

• **αμφισβήτηση/ασάφεια:** δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος δε γνωρίζει επακριβώς ποιοί είναι οι στόχοι που καλείται να επιτελέσει, οι απαιτήσεις της διοίκησης και οι προσδοκίες των συναδέλφων του από τον ίδιο αλλά και οι δικές του υποχρεώσεις στα πλαίσια της εργασίας του, ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησής του (Fontana, 1993). Η αμφισβήτηση ρόλου είναι αποτέλεσμα τόσο ελλιπούς οργανωτικού σχεδιασμού όσο και ατομικών παραγόντων. Συγκεκριμένες καταστάσεις ή αλλαγές που πραγματοποιούνται στο χώρο της εργασίας, όπως είναι εργασία για πρώτη φορά, ή αλλαγή εργασίας, μια μεταβολή, όπως προαγωγή, μια μετάθεση κ.ά., μπορεί να επιφέρουν ένα προσωρινό στάδιο αμφισβήτησης ρόλου (Cooper, Cooper & Eaker μτφρ. Αντωνίου 2002). Συχνά οργανωτικά προβλήματα δημιουργούνται και όταν ο εργαζόμενος αναγκάζεται να αναλάβει καθήκοντα άσχετα με το εργασιακό του αντικείμενο. Αυτά τα καθήκοντα μπορεί να μην ανταποκρίνονται στο επίπεδο

εκπαίδευσής του και είναι συνήθως χρονοβόρα. Παρόμοια προβλήματα δημιουργούνται και από πιθανή έλλειψη ή καθυστέρηση κατάλληλου εξοπλισμού (Fontana, 1993).

Πολλοί ερευνητές επιβεβαιώνουν την άποψη ότι η ασάφεια ρόλου ασκεί την υψηλότερη επίδραση και στην εξουθένωση και στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα οι Leiter και Maslach, (1988, 2000), διαπίστωσαν ότι η ασάφεια ρόλου σε συνδυασμό και με τις δύσκολες συνθήκες εργασίας προδιαγράφουν τις δυο διαστάσεις της εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση και τη μειωμένη προσωπική επίτευξη, αλλά και ότι η εξουθένωση αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης αναρρωτικών αδειών, τις απουσίες και τα προβλήματα ψυχικής υγείας.

Ένας επιπλέον παράγοντας που αφορά στην εξουθένωση είναι η στάση των διευθυντών είτε αρνητικά, όταν δεν υπάρχει από την πλευρά τους στήριξη του εργαζόμενου, είτε θετικά όταν αυτή είναι έκδηλη. (Seltzer & Numerof, 1988). Κατά την Αμαραντίδου, υπάρχει από τους Seltzer & Numerof και μία πρόταση για εκπαίδευση των διευθυντών ώστε να αναγνωρίζουν τις προειδοποιητικές ενδείξεις της εξουθένωσης μεταξύ των υπαλλήλων και να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη για την ελαχιστοποίηση της εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο (Seltzer & Numerof, 1988 στο Αμαραντίδου).

• **Η σύγκρουση ρόλων** όπως αυτή ορίστηκε και προσεγγίστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι μία ιδιαίτερα αγχογόνος κατάσταση, που συνδέεται με υπέρταση και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ τη βιώνουν εντονότερα τα ευαίσθητα άτομα και αυτά που έχουν ενδογενές άγχος. Έχει παρατηρηθεί ότι τόσο η ασάφεια του ρόλου όσο και η σύγκρουση ρόλων συνδέονται στενά και κατά κύριο λόγο προκαλούνται από τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των προϊσταμένων (Πετρίλη, 2007). Ασαφής καθορισμός καθηκόντων, όπως διανομή εξουσίας, ιεραρχίας, φύσης των στόχων ή συνέπειες ατομικών ενεργειών (Carron & Hausenblas, 1998) προκαλούν σύγκρουση ρόλων με συνέπεια την αύξηση του στρες και συχνή κατάληξη την εξουθένωση.

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που εργάζονται κάτω από τις προαναφερθείσες συνθήκες, δεν είναι ικανοποιημένα από τη δουλειά τους και επιθυμούν να αποχωρήσουν από αυτήν, συχνά παρουσιάζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης και γενικά προβλήματα υγείας. (Ο' Driscoll & Beehr, 1994). Συνεπώς, τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης και αμφισβήτησης ρόλου συνδέονται με μειωμένη απόδοση στην εργασία (Αντωνίου, 2006). Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει ικανοποιητική και ξεκάθαρη επανατροφοδότηση σχετικά με τους ρόλους και τα εργασιακά του καθήκοντα, τότε το επίπεδο του στρες που βιώνει πέφτει κατακόρυφα.

3. Διαπροσωπικές απαιτήσεις: Υπάρχουν τρεις ακόμα παράγοντες ικανοί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος. Αυτοί απορρέουν από τις απαιτήσεις και τις πιέσεις των εργασιακών σχέσεων και είναι:

• **η πίεση από την ομάδα:** Μια συχνή πηγή στρες στην εργασία δημιουργείται από την πίεση που ασκούν οι τυπικές και άτυπες ομάδες μέσα σε έναν εργασιακό χώρο ή μια οργάνωση. Κάθε ομάδα υιοθετεί κάποιους άγραφους, ανεπίσημους κανόνες συμπεριφοράς, ένδυσης κ.λ.π., οι οποίοι λειτουργούν ως σταθερά πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη της και μπορούν να περιορίσουν την ελευθερία επιλογής και να επηρεάσουν ακόμα και την εργασιακή απόδοση των ατόμων.

• **η κοινωνική πυκνότητα:** Ο προσωπικός χώρος για τον εργαζόμενο είναι πολύ σημαντικός. Υπάρχουν άτομα που δεν αισθάνονται άνετα όταν εργάζονται πολύ κοντά με άλλους και άλλα που δεν μπορούν να αποδώσουν όταν είναι απομονωμένα. Τόσο ο συνωστισμός/κοινωνική πυκνότητα σε ορισμένες περιπτώσεις όσο και η έλλειψη εγγύτητας σε κάποιες άλλες, είναι δυνατόν να αποτελέσει μια στρεσογόνο συνθήκη για

τα άτομα, τα οποία μπορεί να εμφανίσουν οργανικά συμπτώματα, να έχουν χαμηλή απόδοση και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση (Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

• **Η ποικιλία:** αναφέρεται σε ατομικές διαφορές όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, η θρησκεία, η κουλτούρα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κ.α. Αυτές οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσουν μεγάλη ένταση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις αφού τα άτομα που δουλεύουν στον ίδιο χώρο εργασίας έχουν πολλές φορές λίγα κοινά σημεία αναφοράς (Αντωνίου, 2006, /Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

4. Προοπτική Σταδιοδρομίας : Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων, η ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών, η εξάλειψη ορισμένων παραδοσιακών επαγγελμάτων, οργανωτικές αλλαγές κ.λπ. οδηγούν πολλούς εργαζόμενους στην απώλεια εργασίας με αποτέλεσμα προσωρινή ή μακροχρόνια ανεργία. Έτσι η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια για την επαγγελματική τους εξέλιξη, το αίσθημα ότι δεν μπορούν να ακολουθούν στον απαιτούμενο βαθμό τις εξελίξεις της τεχνολογίας, οι διάφορες αξιολογήσεις της απόδοσής τους είναι κατά την Αντωνίου σημαντικοί παράγοντες άγχους (Αντωνίου, 2006). Το άγχος αυτό συνδέεται συνήθως με μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση, εργασιακή κινητικότητα, περιορισμένες εργασιακές σχέσεις, ψυχικά και οργανικά προβλήματα κ.λπ. (Siegrist, 1996).

5. Το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον: Οι συνιστώσες που διαμορφώνουν το κλίμα σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι η αυτονομία, η δομή, η ανταμοιβή και η συνειδητοποίηση του προσανατολισμού. Καθώς τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας συνδέονται στενά με τη δομή και οργάνωση του εργασιακού χώρου, η πιθανότητα διακύβευσης της ελευθερίας, αυτονομίας και ταυτότητας του, μπορεί να συνιστά πηγή εργασιακού άγχους. Σύμφωνα με ερευνητικά ευρήματα καταστάσεις που συντελούν στην εκδήλωσή του είναι έλλειψη ευκαιριών για συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, συναισθήματα αποπροσωποποίησης, έλλειψη της αίσθησης ένταξης σε ένα χώρο/ομάδα, έλλειψη συμβουλευτικής κάλυψης και επικοινωνίας, περιορισμοί στη συμπεριφορά και τακτικές/πολιτικές γραφείων, η καλλιέργεια ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων, η καλλιέργεια κλίματος μικροπολιτικής, κλίμας και ίντριγκας. Τέτοιες καταστάσεις είναι πιθανό να επιφέρουν διάλυση του οργανωτικού κλίματος, περιορισμό της εμπιστοσύνης και έντονο αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζόμενους (Αντωνίου, 2006, Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002).

6. Το Εργασιακό Αντικείμενο: Στρεσογόνοι παράγοντες προκύπτουν τέλος και από τη φύση, το αντικείμενο της εργασίας τα εργασιακά καθήκοντα κυρίως σε επαγγέλματα κοινωνικού χαρακτήρα τα οποία έχουν κύριο χαρακτηριστικό την ανθρώπινη επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι δύσκολοι πελάτες ή συνάδελφοι, η ανεπαρκής εκπαίδευση, η συναισθηματική εμπλοκή με πελάτες ή συναδέλφους, οι ευθύνες που προκύπτουν από τη φύση της εργασίας καθώς και η ανικανότητα των ατόμων να βοηθήσουν ή να φανούν αποτελεσματικοί στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Fontana, 1993).

7. Διαπλοκή εξωτερικών παραγόντων στην εργασία: Ο κυριότερος εξωτερικός παράγοντας που ασκεί επίδραση στην εργασία είναι η διασύνδεση Εργασίας-Προσωπικής κοινωνικής ζωής και κατά κύριο λόγο η ασυμβατότητα εργασιακών και οικογενειακών υποχρεώσεων.

Στη διασύνδεση της Εργασίας με την οικογενειακή-κοινωνική ζωή των εργαζομένων επικρατεί μια αλληλεπίδραση που συνδέεται στενά με το εργασιακό άγχος. Πιο συγκεκριμένα, η σωματική και ψυχική ευεξία και η παραγωγικότητα των

εργαζομένων επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από καταστάσεις οικογενειακής και προσωπικής ζωής και αντίστροφα το εργασιακό κλίμα και οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την προσωπική ζωή του εργαζόμενου. (Cooper, Cooper & Eaker, μτφρ. Αντωνίου 2002). Πηγές τέτοιων στρεσογόνων καταστάσεων αποτελούν:

- α) η μεταφορά των προβλημάτων της εργασίας στο σπίτι και το αντίστροφο,
- β) η διπλή σταδιοδρομία των συζύγων και
- γ) οι ποικίλες εργασιακές απαιτήσεις όπως τα συχνά ταξίδια ή μετακινήσεις.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διασύνδεση οικογενειακής /κοινωνικής και εργασιακής ζωής περιλαμβάνουν οικογενειακά προβλήματα, προβλήματα με το γονικό ρόλο, έλλειψη αμοιβαιότητας μεταξύ των συζύγων, ανισότητα στη συναισθηματική προσφορά τους, διαζύγια, χωρισμούς και κρίσιμα γεγονότα ζωής όπως οικονομικές ευθύνες, σύγκρουση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών απαιτήσεων, φορτωμένα προγράμματα και επαγγελματικά ταξίδια, σύγκρουση μεταξύ προσωπικών αξιών και οργανωτικής πολιτικής (Αντωνίου, 2006·Cooper, Cooper & Eaker, 2002 μτφρ. Αντωνίου 2002/·Fontana, 1993).

8. Δημογραφικοί παράγοντες. Αρκετοί ερευνητές έχουν αναφερθεί συχνά στις επιδράσεις των δημογραφικών παραγόντων πάνω στο εργασιακό άγχος και την εξουθένωση. Ο Αντωνίου (2006), επικαλείται τον Siegrist (1996) παρατηρώντας πως για τους νέους συχνότερες και εντονότερες πηγές άγχους είναι η αβεβαιότητα σχετικά με την επαγγελματική τους προοπτική η διάγνωση των προσδοκιών τους, η προσπάθεια κοινωνικοποίησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι διαδικασίες όποιας μορφής επιβράβευσης και η προσπάθεια για αναγνώριση. Για τη μέση ηλικία η συνειδητοποίηση πως η επαγγελματικής τους ανέλιξη επιβραδύνεται ή έχει σταματήσει, η απειλή του υποβιβασμού, της απώλειας κύρους και δυσπροσαρμογής στις νέες τεχνολογίες. (Αντωνίου 2006,Cooper,& Eaker Cooper, μτφρ. Αντωνίου2002). Και ο Jackson, (1993) διαπίστωσε επίσης σημαντικές διαφορές στα επίπεδα εξουθένωσης σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, την ηλικία, και την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Οι Cordes και Dougherty (1993) παρατήρησαν ότι οι παντρεμένοι βίωσαν λιγότερη εξουθένωση από τους αντίστοιχα ελεύθερους συνεργάτες τους. Ο Αντωνίου (2006) αναφέρεται στους Davidson και Cooper οι οποίοι στο βιβλίο τους «Shattering the glass ceiling: The woman manager», το 1992, προσθέτουν επίσης τον καθοριστικό ρόλο που παίζει το φύλο του εργαζόμενου, ανεξαρτήτως βαθμίδος, υποστηρίζοντας ότι οι γυναίκες βιώνουν περισσότερο εργασιακό στρες (Αντωνίου, 2006).

Από την άλλη, άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι οι δημογραφικοί παράγοντες δεν είχαν καμία επίδραση στην εμφάνιση της εξουθένωσης (Dillon & Tanner, 1995;/Friedman & Farber, 1992).

III. 5. Συμπτώματα και συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν έχει αναγνωριστεί ως νόσημα με συγκεκριμένη συμπτωματολογία και έτσι εμφανίζει δυσκολία στην αναγνώρισή της. Αναγνωρίζεται μέσα από συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, σε συνδυασμό με συμπτώματα ψυχοσωματικά.

Στις πρώτες ενδείξεις εντάσσονται η σταδιακή απώλεια ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία του, νευρικότητα κι έλλειψη υπομονής, αίσθηση ότι απομακρύνεται από τους συναδέλφους του, εμφάνιση οργανικών προβλημάτων υγείας (Togher, 2000).

Ήδη από το 1971 οι Maslach & Leiter θεώρησαν την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως κοινή συνισταμένη προβλημάτων του κοινωνικού

εργασιακού χώρου, όπως αυτά περιγράφηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο για την προσέγγιση των αιτιών.

Οι Schaufeli και Buunk (1992), κατατάσσουν τα συμπτώματα σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες : στα ψυχολογικά, σωματικά, συμπεριφορικά, κοινωνικά και στις ευρύτερες προβληματικές συμπεριφορές

- **Ψυχολογικά** : σε αυτά εντάσσονται καταθλιπτικές τάσεις, θυμός απογοήτευση, έλλειψη συγκέντρωσης και ηρεμίας κι ακόμα γνωστικά συμπτώματα, όπως έντονη κριτική. Αθροιστικά όλα τα παραπάνω οδηγούν στη δημιουργία συναισθήματος «μειωμένης επαγγελματικής ικανότητας» που με τη σειρά του συνιστά την απαρχή της εξάντλησης (α΄ φάση της εξουθένωσης). Η απογοήτευση επίσης συνδέεται με τη διάγνωση των προσδοκιών του εργαζόμενου από την εργασία του.

- **Σωματικά συμπτώματα**: Στο βαθμό που το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης επιδεινώνεται, εμφανίζονται και σωματικά συμπτώματα: α) ασαφή (πονοκέφαλοι, αϋπνία, μυϊκοί πόνοι και υπερβολική ή χρόνια κόπωση) β) ψυχοσωματικές διαταραχές (έλκη, γαστρικές διαταραχές και καρδιολογικά προβλήματα) γ) οργανικές αντιδράσεις στο αυξανόμενο στρες (συχνότητα αναπνοής, αύξηση καρδιακών παλμών, υπέρταση και υψηλά επίπεδα χοληστερόλης, αυτοάνοσα νοσήματα).

- **Συμπεριφορικά συμπτώματα** που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο (όπως η υπερ-ενεργητικότητα, το υπερβολικό κάπνισμα, καθώς και η σταδιακή αύξηση στην κατανάλωση καφεΐνης, αλκοόλ και φαρμάκων) αλλά και με τη συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο (μειωμένη παραγωγικότητα και την αύξηση του αριθμού απουσιών). Σε επίπεδο συμπεριφοράς, το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα και η ασυνεπής απόδοση στο χώρο εργασίας και ακραία επίπεδα ανάρμοστης συμπεριφοράς καθώς και παραίτηση (Cherniss 1980, Freudenberg, 1980).

- **Κοινωνικά**: αντικοινωνική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο που εκδηλώνεται με τάσεις απομόνωσης, άρνηση συνεργασίας με συναδέλφους και παροχής υπηρεσιών στους συναλλασσόμενους, διαταραχή στη σχέση αλληλεπίδρασης με το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τα πρώτα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.

- **Προβληματικές συμπεριφορές**: Άρνηση, κυνισμός, αδιαφορία, απαισιοδοξία, και θυμός μόνιμη δυσαρέσκεια για την εργασία είναι οι πιο συνηθισμένες ακραίες συμπεριφορές της εργασιακής εξουθένωσης σε προχωρημένο στάδιο. Το αποτέλεσμα είναι μία αυξανόμενη αρνητική στάση προς τους συναδέλφους και κακή εξυπηρέτηση των πελατών ή των ασθενών ή των μαθητών, Οι Burke & Greenglass (2001) αποδίδουν αυτές τις συμπεριφορές στην απουσία ενσυναίσθησης από την καθημερινότητα τους.

Η Maslach αρχικά (1982) κι αργότερα οι Maslach & Schaufeli (1993) παρατήρησαν μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά του εργαζόμενου που διακατέχεται από εξουθένωση και στο εργασιακό του περιβάλλον: η απομόνωση την οποία επιλέγει (αντιστοιχεί στη φάση της αποπροσωποποίησης του μοντέλου της Maslach) λειτουργεί για τον εργαζόμενο ως μηχανισμός άμυνας στις στρεσογόνες συνθήκες του περιβάλλοντος. Επειδή όμως αυτή η λειτουργία δεν γίνεται κατανοητή από το περιβάλλον, ο μηχανισμός γίνεται αναποτελεσματικός και ανίσχυρος να αναστείλει την εξέλιξη της εξουθένωσης, γεγονός που με τη σειρά του συνεπάγεται ακόμα μεγαλύτερη μείωση των επιτευγμάτων του εργαζόμενου.

Σε επίπεδο συμπεριφοράς, το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα και η ασυνεπής απόδοση στο χώρο εργασίας και ακραία επίπεδα ανάρμοστης συμπεριφοράς καθώς και παραίτηση (Cherniss, 1980, Freudenberg, 1980). Επειδή όμως οι συμπεριφορές και τα συμπτώματα που προαναφέρθηκαν μπορεί

να σχετίζονται με την γενικότερη κατάσταση της υγείας του, ή με την ιδιαίτερη φύση της εργασίας του, δεν είναι εύκολο να αποδοθούν αποκλειστικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Η αναγνώριση της ύπαρξης του συνδρόμου γίνεται κυρίως με παρατήρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και με προσωπικές συνεντεύξεις. Για τον αντικειμενικό προσδιορισμό και τη συστηματική καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης, όμως, απαιτείται η μέτρηση του βαθμού της σε κάθε εργαζόμενο.

Κατά τους ερευνητές το πρώτο που παρατηρείται στο αρχικό στάδιο εκδήλωσης του συνδρόμου της εξουθένωσης είναι συναισθηματική εξάντληση (Maslach, 1982, Maslach & Schaufeli, 1993). Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αρχικά αισθάνεται κουρασμένος από την εργασία του, δεν έχει καμία διάθεση να επενδύσει σ' αυτή, αισθάνεται μείωση ενεργητικότητας και εξάντληση, εξαιτίας των υπερβολικών ψυχολογικών απαιτήσεων ή επειδή δοκιμάζεται στο έπακρο συναισθηματικά και υπερβολικά κουρασμένος αποφεύγει να έρχεται σε επαφή με άλλα άτομα. Προσπαθεί σε μία πρώτη φάση να υπερασπίσει τον εαυτό του από την απομόνωση που τον επηρεάζει (διάσταση της αποπροσωποποίησης κατά τη Maslach). Έτσι η αποστασιοποίηση από τον ανθρώπινο περίγυρο, που προαναφέρθηκε ότι αναπτύσσει, συνιστά ένα μηχανισμό άμυνας για να αποφύγει το στρες. Η αποπροσωποποίηση, λοιπόν, αποτυπώνει μια τάση για απώλεια της εξατομίκευσης και της ανθρωπιάς προς τους άλλους, και αυτό γίνεται φανερό μέσα από συμπεριφορές όπως ο σαρκασμός, η αναισθησία (απουσία ενσυναίσθησης), η παραμέληση και η ψυχολογική απομάκρυνση από τους άλλους. Αυτός ο μηχανισμός είναι γενικά αναποτελεσματικός και δεν μπορεί να αναστείλει την εξέλιξη της εξουθένωσης μέχρι την τελική φάση, κατά την οποία γίνεται πλέον εμφανής η μείωση της λειτουργικότητας του στα διάφορα επίπεδα εργασίας. Η μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων εμπλέκει επαναλαμβανόμενες προσπάθειες οι οποίες απέτυχαν να φέρουν αποτελέσματα, οδηγώντας τον σε συμπεριφορές χωρίς επιθυμητό αποτέλεσμα, σε μείωση της επαγγελματικής του δραστηριότητας κι ανταγωνιστικότητας έτσι ώστε να μη επιτυγχάνει τους εργασιακούς στόχους που ο ίδιος ή ο Οργανισμός ορίζει.

Ανάλογα οι Burke και Greenglass (2001) παρατήρησαν επίσης την απουσία ενσυναίσθησης και απογοήτευση από την καθημερινότητα τους. Η κόπωση που αισθάνονται τους εμποδίζει να επικοινωνούν στοιχειωδώς με όσους έχουν στενές σχέσεις στον εργασιακό τους χώρο. Αντιμετωπίζουν το επάγγελμά τους ως αναπόφευκτο κακό από το οποίο δεν μπορούν να δραπετεύσουν. Προσπαθούν να κρατούν μια απόσταση ασφαλείας από άλλα άτομα που θεωρούν υπεύθυνα για την εξάντλησή τους. Έτσι οι Burke και Greenglass επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι το πρώτο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης, που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης, αν και υπάρχουν διάφορες σχετικές απόψεις που ενισχύουν τη θέση ότι η αποπροσωποποίηση είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός του ατόμου που προηγείται των άλλων δύο.

Η εξουθένωση που βιώνουν οι εργαζόμενοι επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό τους περιβάλλον, την οικογένεια τους και γενικότερα την ποιότητα ζωής τους (Hellesoy, Gronhaug, & Kvitastein, 2000). Επίσης, όπως επεσήμαναν οι Maslach και Jackson (1986), οι συνέπειες της εξουθένωσης είναι πολύ επικίνδυνες για τους υπαλλήλους, τους πελάτες, και τους οργανισμούς στους οποίους δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με την έρευνα η εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει στην επιδείνωση της ποιότητας παροχών υπηρεσίας από το προσωπικό. Με τη συστηματική αποχή από την εργασία και το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων που βιώνουν την εξουθένωση, αυτή εμφανίζεται ως ένας αρνητικός παράγοντας στην κινητικότητα της εργασίας. Με τη συστηματική αποχή από την εργασία, και το χαμηλό ηθικό επιπλέον, η εξουθένωση φαίνεται να συσχετίζεται με την προσωπική δυσλειτουργία, συμπεριλαμβανομένης της

οργανικής εξάντλησης, της αϋπνίας, της αυξανόμενης χρήσης του οινοπνεύματος και των φαρμάκων, και τα συζυγικά και οικογενειακά προβλήματα (Maslach & Jackson, 1986).

Στην έρευνα τους οι Boles, Dean, Ricks, Short και Wang (2000) έδειξαν ότι το να χειρίζεσαι μια επιχείρηση, όπως και το να είσαι αντιμέτωπος με την αλληλεπίδραση των πελατών ή των μαθητών, μπορεί να σε οδηγήσει σε αισθήματα εξουθένωσης. Βρέθηκε επίσης ότι οι επαγγελματίες-επιχειρηματίες παρουσίασαν στις διαστάσεις της εξουθένωσης (συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση) ισχυρότερη σχέση με αισθήματα κατάθλιψης και σωματικά συμπτώματα. Και όσο το αίσθημα της εξουθένωσης μεγαλώνει, το πνευματικό στρες μπορεί να επιδράσει στο άτομο σωματικά και ψυχολογικά. Αντίστροφα, επειδή η διαχείριση μιας εταιρείας απαιτεί πολλές ώρες εργασίας, ίσως η σωματική κατάρρευση του επαγγελματία εκδηλώνεται ταυτόχρονα με την εξουθένωση, με αποτέλεσμα να έχει ακόμη περισσότερα σωματικά προβλήματα και μεγαλύτερα ποσοστά εξουθένωσης.

Οι ίδιοι στην έρευνα τους δίνουν έμφαση στην αναγκαιότητα μιας διαχρονικής μελέτης για την διερεύνηση των συνεπειών της εξουθένωσης σε σχέση με μεταβλητές όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η διάθεση για αποχώρηση.

Κάποιες λίγες έρευνες που εξετάζουν την ανάπτυξη της εξουθένωσης διαχρονικά, έχουν παρουσιάσει ενδιαφέροντα θεωρητικά μοντέλα (Golembiewski & Munzenrider, 1984/Golembiewski, Munzenrider, & Carter, 1983), καθώς και κάποια στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις των παρεμβάσεων της εξουθένωσης (Pines & Aronson, 1983), παρόλα αυτά η διαχρονική μελέτη της εξουθένωσης αξίζει πολύ περισσότερη προσοχή.

III. 6. Μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η συστηματική μελέτη και καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης βασίζεται στη χρησιμοποίηση τυποποιημένων ερωτηματολογίων. Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δύο είναι τα ψυχομετρικά εργαλεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο, κρίνονται ως τα σημαντικότερα και ξεχωρίζουν τόσο για την εγκυρότητα όσο και για την αξιοπιστία τους: Το Tedium Measure (Pines, Aronson, & Kafry, 1981) και το Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981). Πολύτιμη ήταν η προσπάθειά της Maslach στην επιστημονική τεκμηρίωση του όρου της εξουθένωσης, που την οδήγησε στην δημιουργία του ψυχομετρικού οργάνου με το οποίο πραγματοποιούνταν η εκτίμηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-Maslach Burnout Inventory).

Το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory (MBI) (Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Εξουθένωσης) (Maslach & Jackson, 1981, 1986) αποτελεί μια ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα και αξιολογεί τα ακόλουθα τρία βασικά στοιχεία: α) το βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης, β) τα επίπεδα αποπροσωποποίησης και γ) την αίσθηση μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων (Cordes & Dougherty, 1993/Maslach, et al., 2001/ Schaufeli & Enzman, 1998). Αυτό το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για ερευνητικές μετρήσεις κυρίως σε επαγγέλματα που παρέχουν ανθρώπινες υπηρεσίες, γιατί οι εργαζόμενοι σε αυτά ακριβώς τα επαγγέλματα (π.χ. νοσοκόμες, εκπαιδευτικοί, αστυνομικοί, εργαζόμενοι στις κοινωνικές υπηρεσίες), έρχονται σε επαφή με περισσότερο κόσμο, από ό,τι σε άλλα.

Η ανάγκη όμως για μια κλίμακα απογραφής της εξουθένωσης η οποία είναι ανεξάρτητη από επαγγελματικές προοπτικές και που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους τομείς, οδήγησε στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου MBI-GS (Maslach burnout .inventory- General Survey).

Μερικοί ερευνητές εξέφρασαν την άποψη, ότι η δομή με τα τρία στάδια της εξουθένωσης, όπως παρουσιάστηκε από τη Maslach, μπορεί να μην παρουσιάζει την ακριβέστερη εικόνα της αποπροσωποποίησης (Densten, 2001). Σύμφωνα όμως με τους Koeske και Koeske (1989), αν και τα δεδομένα από τη βιβλιογραφία γενικά υποστηρίζουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του MBI, ωστόσο τα περισσότερα στοιχεία έδειξαν μεγαλύτερη υποστήριξη σε ένα από τα στάδια αυτής, της συναισθηματικής εξάντλησης ως μέτρο για την εξουθένωση παρά στη συνολική δομή και με τα τρία στάδια. Για αυτό αλλά και για θεωρητικούς λόγους, πρότειναν μόνο τη συναισθηματική εξάντληση ως κριτήριο αξιολόγησης της εξουθένωσης (Koeske και Koeske(1989)(στο Δανηλίδου 2013)

Υπάρχουν και μερικές μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει κριτήρια μέτρησης για την εξουθένωση, όπως το Staff Burnout Scale for health professionals (SBSHP)-Odawa Εξουθένωσης Προσωπικού για τους επαγγελματίες υγείας, που μετράει τις ψυχολογικές εκδηλώσεις, τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς και τις οργανικές παραμέτρους του συνδρόμου. Όπως και το MBI, αποτελείται από μια 7-θμη κλίμακα τύπου Likert (Rich & Rich, 1987). Ο βαθμός της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτυπώνεται με βάση συγκεκριμένες κλίμακες μέτρησης ή συσχετίζεται με άλλες παραμέτρους, όπως το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση, υποδεικνύοντας έμμεσα ή άμεσα την επαγγελματική εξουθένωση. Άλλες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει κριτήρια αξιολόγησης της εξουθένωσης, που αναπτύχθηκαν ειδικά για τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν (Hock, 1988).

Οι Friedman (1993) και Eichinger (2000) παρουσίασαν τη χρησιμοποίηση των τροποποιημένων εκδόσεων του οργάνου (Maslach Burnout Inventory) για να συλλέξουν στοιχεία ειδικότερα στο χώρο της εκπαίδευσης σε διάφορες χώρες και ηπείρους. (στοΑμαραντίδου 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

IV. Εργασιακή ικανοποίηση

IV. 1. Υποκίνηση –Οργανωσιακή δέσμευση - επαγγελματική ικανοποίηση

Στον αντίποδα του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης τοποθετούνται οι έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Δεν είναι ωστόσο απόλυτα βέβαιο πως η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος-εξουθένωση και υποκίνηση-δέσμευση-επαγγελματική ικανοποίηση είναι πάντα αντιστρόφως ανάλογη. Επιβάλλεται, λοιπόν, πολύ σύντομα να ορίσουμε τις έννοιες της υποκίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης πριν προσεγγίσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η **υποκίνηση**: κατά τον Μπουραντά (2002), ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο motivation. Είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει να επηρεάσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνίσταται από ένα σύνολο παραγόντων που, όταν ενεργοποιηθούν, ενεργοποιούν την θέληση του εργαζόμενου να προσφέρει τα μέγιστα ποσοτικά και ποιοτικά στην εργασία του με σκοπό να πετύχει πληρέστερα τους υλικούς και ηθικούς του στόχους. Από την πλευρά του ο Οργανισμός που στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του, οφείλει να υποκινεί τους εργαζόμενους υιοθετώντας τον κατάλληλο τρόπο διοίκησης, δίκαιο σύστημα αμοιβών και αποτελεσματικά κίνητρα. Η υποκίνηση βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση επίδρασης με την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η **οργανωσιακή δέσμευση**: είναι μία έννοια που έχει μελετηθεί εκτεταμένα κι εξακολουθεί να παραμένει ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα στον τομέα της διοίκησης της εργασιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Cohen 2007). Ο Cohen αναφέρει ότι η δέσμευση του ατόμου σε έναν Οργανισμό αφορά τη δύναμη που συνδέει το άτομο με τον Οργανισμό. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) η δέσμευση αυτή εμπεριέχει τα ακόλουθα στοιχεία :

α) αποδοχή από πλευράς του εργαζόμενου των στόχων και του αξιακού συστήματος του Οργανισμού και συμπόρευση

β) ισχυρή επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει μέλος του συγκεκριμένου Οργανισμού

Η **εργασιακή ικανοποίηση** αποτελεί επίσης ένα σημαντικό αντικείμενο έρευνας της εργασιακής ψυχολογίας στις μέρες μας, αλλά και των τομέων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας του προσωπικού τους. Ήδη από τις δεκαετίες '60 & '70 πραγματοποιήθηκε πληθώρα ερευνών στην προσπάθεια να διερευνηθούν και μελετηθούν η ψυχολογία και συμπεριφορά των εργαζομένων προς όφελος αύξησης της παραγωγικότητας.

IV. 2. Εργασιακή ικανοποίηση: βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στις έρευνες η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Στην πρώτη περίπτωση θεωρείται ως αίτιο κι ερευνάται η επίδρασή της στην συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητά τους. Συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα και απόδοση κι αρνητικά με την εξουθένωση. Στη δεύτερη περίπτωση συνιστά το αποτέλεσμα και

συνδέεται με το περιεχόμενο της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον. (Κάντας Α. 1998,)

Από τη βιβλιογραφική διερεύνηση προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση, και οι ερευνητές, παρά τις διαφορετικές οπτικές τους στην προσέγγιση, συμφωνούν πως η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ένα σύνθετο φαινόμενο που εμπεριέχει πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios 2001).”

Ο Vroom (1964) αναφέρει ότι επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του, στο βαθμό που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο. Αργότερα, οι Porter και Lawler (1968), ανέφεραν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση όχι μόνο αποτελεί προϊόν της επίδοσης και της παρακίνησης προς βελτίωση της απόδοσης, αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα αυτών. Ενώ οι Smith, Kendall, και Hulin, (1969) τόνισαν ότι επαγγελματική ικανοποίηση είναι, οι συναισθηματικές αντιδράσεις που προκύπτουν κατά την αντιμετώπιση μιας εργασιακής συνθήκης .

Ο πιο γνωστός ορισμός είναι αυτός του Locke (1976). Στο βιβλίο του «Η φύση και οι αιτίες της εργασιακής ικανοποίησης», είχε γράψει ότι *«η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευτυχής ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου»*. Στο άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση;» προσθέτει ότι είναι *«η ευχάριστη αυτή κατάσταση που προκύπτει όταν το άτομο αξιολογεί πως η εργασία του συμβάλλει στην διευκόλυνση και στην επίτευξη των εργασιακών του αξιών»*, (Lock E.A. 1969, *What is Satisfaction*” *Organizational Behavior and Human Performance* 4,pp 309-336) ή όπως αναφέρει ο Davis, *« ό,τι μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο στην κατεύθυνση της εργασίας του και των συνθηκών αυτής»* (Davis, 2004). Επίσης ορίζει ως το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης, την εργασιακή δυσαρέσκεια, *«ως τη δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει, όταν το άτομο αξιολογεί πως η εργασία του είναι απογοητευτική ή εμποδίζει την επίτευξη των αξιών του»*.

Για τον Locke στο βιβλίο του «Handbook of Industrial Psychology» το συναίσθημα και η νόηση (σκέψη) είναι δύο ρυθμιστικοί παράγοντες που βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης: Έχουμε συναισθήματα για όσα σκεφτόμαστε κι αντίστροφα σκεφτόμαστε κάθε τι που νιώθουμε. Συνεπώς όταν το άτομο αξιολογεί την εργασία του, ενεργοποιούνται και οι γνωστικοί και οι συναισθηματικοί μηχανισμοί. (Lock E.A. «The nature and the Cause of Job Satisfaction», in «Handbook of Industrial Psychology» ed. Marvin Dunnett, Chicago IL 1297-1350). (Παπανής & Γιαβρίμης 2007).

Επιπλέον ο Locke (1976,1984) δεν περιορίζει στην οικονομική αμοιβή την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια από την εργασία αλλά τις συνδέει και με το σύστημα αξιών του ατόμου: *«Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πληρωμή ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου»* (Locke, 1984).

Οι Dawis και Lofquist (1984) όρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης του εργαζομένου στο βαθμό που το περιβάλλον εργασίας εκπληρώνει τις ανάγκες του ατόμου. Με άλλα λόγια θεωρούν ότι είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, οποία είναι αποτέλεσμα της εκτίμησης του εργαζομένου ότι μια συγκεκριμένη εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του. Ο Kohler (1988) την προσδιόρισε ως μία πολυδιάστατη έννοια, που αντιπροσωπεύει μία ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματά του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματος του. Απορρέει δε, από την ικανοποίηση των διαφορετικών πτυχών του επαγγέλματος, όπως από ευκαιρίες για δημιουργικότητα, ποικιλία καθηκόντων,

αυτονομία, ευκαιρίες για εμπλουτισμό της γνώσης του ατόμου, πολυπλοκότητα της εργασίας, «ποσότητα» της εργασίας, μισθό, προαγωγές, επίβλεψη, συναδέλφους.

Κοντά στον Locke βρίσκεται και η τοποθέτηση του Spector. Κατά τον Spector (1997) η επαγγελματική ικανοποίηση «είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους (...) ή απλά το πώς αισθάνονται την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της» (Schjoedt, Hauck 2008)

Ο Weiss (2002) διαφοροποιείται ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως στάση/συμπεριφορά. Ως συμπεριφορά, η εργασιακή ικανοποίηση είναι η κρίση, (θετική ή αρνητική), που ο εργαζόμενος διαμορφώνει για το περιεχόμενο και τις συνθήκες εργασίας του. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο Miner (1992), ενώ ο Brief (1998), ενισχύει αυτή την άποψη υποστηρίζοντας ότι «*η εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του*».

Οι δύο θεωρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ως συναισθηματικής κατάστασης ή ως στάσης /συμπεριφοράς, δεν είναι ασύμβατες μεταξύ τους. Οι Schmith Kondall & Hulin ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση «*ως συναισθήματα ή συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορες πτυχές μιας κατάστασης*». Προσθέτουν επίσης πως τα προβλήματα που σχετίζονται με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι παρόμοια ή και ίδια με εκείνα των μετρήσεων οποιασδήποτε στάσης. Αντίστοιχος είναι ο συγκερασμός των δύο θεωριών που προτείνουν οι Hulin (1991), Locke (1976) και Vroom (1964) (από Weiss 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη πως στην οργανωσιακή ψυχολογία η στάση θεωρείται αξιολογική κρίση που εκδηλώνεται σε σχέση με κάποιο συμπεριφορικό αντικείμενο (attitudinal object), οι συμπεριφοριστικοί μελετητές ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση/δυσαρέσκεια ως αξιολογική κρίση ενός ατόμου (θετική ή αρνητική), για το περιεχόμενο ή τις συνθήκες εργασίας του (Weiss 2002).

Ένας συνήθης διαχωρισμός τον οποίο εισήγαγε ο Warr, είναι ανάμεσα στην εσωγενή κι εξωγενή ικανοποίηση. Η εσωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις όψεις που έχουν να κάνουν με τη διεξαγωγή της εργασίας π.χ. ελευθερία στον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, ανατροφοδότηση κ.λ.π.. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας όπως διοίκηση, ωράρια, ασφάλεια, αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις κ.λ.π. (Markovits, Davis, van Dick, 2007).

IV. 3. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης

Ιστορικά η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από μια ερευνητική ομάδα του παν/μιου του Harvard με επικεφαλής τον Elton Mayo. Η έρευνα αυτή που είναι γνωστή ως πειράματα Hawthorne (1927-1932) οδήγησε σε νέο προσανατολισμό τη διοικητική σκέψη (Πετρίδου, 2001). Σκοπός της ήταν να μελετηθεί η επίδραση που ασκούσαν οι μεταβολές συνθηκών εργασίας στην συμπεριφορά/απόδοση των εργαζομένων. Σε αυτή την κατεύθυνση ελέγχθηκαν διάφορες μεταβλητές. Τελικά οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η βελτίωση της παραγωγικότητας ως αποτέλεσμα εργασιακής ικανοποίησης, επηρεάζεται κυρίως από κοινωνικούς κι ενδογενείς ψυχολογικούς παράγοντες (αυτοεκτίμηση, την αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα, επίδραση της δομής, λειτουργίας της ομάδας, το ρόλο του μέσα σε αυτήν) κι όχι από τη μεταβολή εργασιακών συνθηκών. (Πετρίδου, 2001).

Η Τσορώνη επικαλείται διάφορες μια σειρά από ερευνητές που εμπιρεύονται στις De Mato, D.S., Cole Courcio, C.,(2004) και τον Spector (1997) για να στηρίξει την

άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στη φυσική και ψυχική κατάσταση των εργαζομένων ακόμη και όταν λαμβάνουν ικανοποίηση από μερικούς μόνο τομείς της εργασίας τους :

Επίσης στις De Mato, D.S., Cole Courcio, C.,(2004) εμπεριέχονται έρευνες που αποδεικνύουν πως η σχέση ικανοποίησης-παραγωγής εμφανίζεται ως σχέση αμφίδρομης αλληλεπίδρασης: η αύξηση της παραγωγικότητας προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο που έχει ως αποτέλεσμα περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας. Καθώς όμως η αύξηση της παραγωγικότητας συνεπάγεται συνήθως και άλλες αμοιβές (π.χ.bonus, προαγωγή, αύξηση κ.λ.π.), δημιουργείται και μία δευτερογενής εργασιακή ικανοποίηση.

Ωστόσο σε αυτή την άποψη υπάρχει αντίλογος : ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός, καθώς συχνά η παραγωγικότητα επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες. Π.χ. στην περίπτωση των πωλήσεων ή παροχής υπηρεσιών η παραγωγικότητα εξαρτάται και από τη γενικότερη κατάσταση της αγοράς, την οικονομική δυνατότητα και τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι Lock & Lathman παρατηρούν πως η επιτυχία στην απόδοση προσφέρει ικανοποίηση, αλλά δε συμβαίνει πάντα το αντίθετο. Ανάλογα και με την κινητικότητα που σε σημαντικό βαθμό εξαρτάται από τη γενικότερη οικονομική συγκυρία: σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης οι εργαζόμενοι παραμένουν στη θέση τους έστω και αν δεν λαμβάνουν ικανοποίηση (Κάντας 1998).

Αντίθετα η εργασιακή δυσαρέσκεια συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (burnout), ενώ επιπρόσθετα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ευθύνεται και για μια σειρά από βλάβες τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Αυτό αποδεικνύεται από έρευνες που περιέχονται στις De Mato, D. S. & Cole Curcio, C.. 2004

Ο Clark επισημαίνει επίσης πως η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά ένα καλό λόγο της εθελούσιας αποχώρησης από την εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι παραιτούνται συνήθως όταν το όφελος που προκύπτει για αυτούς από την αποχώρηση είναι μεγαλύτερο από εκείνο της παραμονής του στην εργασία. (Clark, (2001 στους Green, Tsitsianis, 2005).

Άλλες έρευνες που ερμηνεύουν την εργασιακή ικανοποίηση ως δήλωση επιβεβαίωσης των προσδοκιών των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους δηλώνουν ικανοποιημένοι στο βαθμό που η ποιότητα της εργασίας τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν πριν ξεκινήσουν να εργάζονται (στο Green, Tsitsanis 2005).

IV. 4. Θεωρητικές προσεγγίσεις

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς αυτή βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τόσο των διοικήσεων των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων.

Λόγω της στενής σχέσης που έχει η εργασιακή ικανοποίηση με την παρακίνηση, εμπεριέχεται σε πολλές θεωρίες της συμπεριφοράς και της παρακίνησης (motivation). Οι θεωρίες αυτές χωρίζονται σε: α) θεωρίες περιεχομένου και β) θεωρίες διαδικασίας. Οι πρώτες αναφέρονται στους διάφορους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι δεύτερες στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων η αλληλεπίδραση των οποίων προκαλεί την εργασιακή ικανοποίηση. (Παπάνης Ε.-Ρόντος Κ, 2005).

Λόγω του μεγάλου αριθμού και όγκου των θεωρητικών προσεγγίσεων, επιλεκτικά θα σταθούμε σε κάποιες από αυτές.

IV. 4. 1. Θεωρίες περιεχομένου

i. Η θεωρία των αναγκών του Maslow: Ο Maslow είναι ο εισηγητής της θεωρίας των κινήτρων. Τοποθετεί ιεραρχικά τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια πυραμίδα ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες. (Καντάς, 1993)

Για να ικανοποιηθεί μία κατηγορία αναγκών πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιηθεί η προηγούμενη. Η συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται από τις ανάγκες του, όμως μόνο οι μη ικανοποιημένες ανάγκες μπορούν να λειτουργούν παρακινητικά.

Η ιεράρχηση έχει την ακόλουθη μορφή : (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2002).

α) φυσιολογικές όπως: πείνα, δίψα, ύπνος, σεξ κ.α.

β) ασφάλειας όπως: προστασία από κίνδυνο, απειλή κ.α.

γ) ανάγκη για αγάπη όπως: η ένταξη σε ομάδα.

δ) ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό προς τον εαυτό μας και προς τους άλλους.

ε) αυτοπραγμάτωση, δηλαδή εξελισσόμενη πραγμάτωση των δυνατοτήτων, των ικανοτήτων ως εκπλήρωση μιας αποστολής ή γνώση της βαθύτερης φύσης του ανθρώπου, τάση προς ενοποίηση στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου.

Τα άτομα δραστηριοποιούνται σε διάφορους χώρους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ένας από αυτούς είναι και η εργασία. Για παράδειγμα το διευθυντικό στέλεχος για να ικανοποιήσει το προσωπικό πρέπει από τη μία να γνωρίζει τις ανάγκες των εργαζόμενων κι από την άλλη να συνδέει την ικανοποίηση των αναγκών με την αύξηση της απόδοσης τους. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1998) .

Αξίζει να σημειωθεί πως, παρόλο που για τις υπόλοιπες ανάγκες ισχύει ότι η ικανοποίησή τους είναι αντιστρόφως ανάλογη με την επιθυμία του ατόμου για αυτές, για την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Καθώς το άτομο ικανοποιεί αυτή του την ανάγκη, επιδιώκει περαιτέρω ικανοποίηση (Χυτήρης, 2006) .

Σε οργανωσιακό επίπεδο (εργασία) η αντιστοιχία των αναγκών ιεραρχίας του Maslow διαμορφώνεται ως εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες: μισθοί και ημερομίσθια, ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας.

- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: σχέδια συνταξιοδότησης και ιατρικής περίθαλψης, μονιμότητα εργασίας, έμφαση στις δυνατότητες σταδιοδρομίας εντός της οργάνωσης.

- Κοινωνικές ανάγκες: οργάνωση της εργασίας με τρόπο που επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργατών, εγκαταστάσεις για αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις έξοδοι συναδέλφων.

- Ανάγκες αναγνώρισης: δημιουργία θέσεων εργασίας που δημιουργούν ευκαιρίες για την επίτευξη προσωπικών στόχων, αυτονομία, υπευθυνότητα, και άσκηση ελέγχου σε προσωπικό επίπεδο, εργασία που ενισχύει την ταυτότητα των ατόμων, ανάδραση και αναγνώριση των καλών επιδόσεων.

- Ανάγκες ολοκλήρωσης: ενθάρρυνση της πλήρους δέσμευσης των εργαζομένων, η εργασία ως μέγιστη εκφραστική διάσταση της ζωής των εργαζομένων .

Σχήμα 2. Η πυραμίδα του Maslow, Πηγή: Παν/μίο Αιγαίου



Η Θεωρία του Maslow αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση σε έναν οργανισμό. Τα σημεία που αποδεικνύουν το συσχετισμό αυτό είναι τα εξής:

- Οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες, που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Κατά τον Κάντα (1993) ανοίγει ο δρόμος και για την ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου.

- Υπάρχει αναγκαιότητα διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση και τους μάνατζερ σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες των εργαζομένων.

- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μια φθίνουσα τάση. Οι επιχειρήσεις πλέον, στα ανώτερα στελέχη αντί για επιπλέον οικονομικές απολαβές χορηγούν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο, κ.λπ.) που συμβολίζουν κύρος.

Η κριτική που δέχτηκε η θεωρία του Maslow συνίσταται στα εξής :

- Αποδοχή της ταξινόμησης αλλά αμφισβήτηση της ιεραρχίας.

- Αποδοχή της προτεραιότητας ικανοποίησης των βιολογικών αναγκών.

- Σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο οι προτεραιότητες των αναγκών ποικίλουν ανάλογα με τα άτομα.

- Και στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας ο εργαζόμενος έχει ανάγκη για αναγνώριση και αυτό-ολοκλήρωση.

- Στην ιεράρχηση των αναγκών παρεμβαίνουν και παράγοντες κουλτούρας, τους οποίους η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη

ii. Θεωρία Ύπαρξης-Σχέσης-Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer: Η θεωρία του Alderfer (1969,1972) αποτελεί τροποποίηση και προέκταση της θεωρίας του Maslow. Από τα τρία αρχικά της η θεωρία αυτή ονομάστηκε ERG. Σε αυτήν οι πέντε κατηγορίες μειώνονται σε τρεις (Παπάνης Ε. , Ρόντος Κ., 2005)

- ανάγκες ύπαρξης (existence) στις οποίες εντάσσονται οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας

- ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον (relatedness) που παραμένουν ίδιες με τις αντίστοιχες του Maslow).

- ανάγκες ανάπτυξης (growth) στις οποίες εντάσσονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της πυραμίδας του Maslow.

Διαφοροποιείται από τη θεωρία του Maslow στα εξής:

- περιορίζει τον αριθμό των κατηγοριών από πέντε σε τρεις. Δίδεται έτσι μεγαλύτερη ευελιξία στην ιεράρχηση καθώς είναι δυνατόν να ενεργοποιούνται ταυτόχρονα διαφορετικές κατηγορίες αναγκών (Παπάνης, Ράντος,2005).

- Επικαλείται τον όρο «ματαίωση» για να θεμελιώσει ότι μπορεί να υπάρχει και οπισθοδρόμηση κατά τη μετάβαση από το ένα στάδιο αναγκών στο άλλο.

Με αυτή την προσέγγιση αμφισβητείται η προτεραιότητα των αναγκών που βρίσκονται στις κατώτερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow. (Κάντας, 1993, μέρος 2^ο) Επιπρόσθετα στην περίπτωση της «ματαίωσης» παρατηρούνται συχνά συμπεριφορές όπως επιθετικότητα ή παλινδρόμηση.

Κατά τον Alderfer όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι «προσπάθειες» του είναι δυνατόν να στραφούν προς ικανοποίηση άλλων αναγκών ενώ ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες, στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Η θεωρία ERG δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο και υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης». (Λ. Χυτήρης 2001).

Η θεωρία αυτή δέχτηκε σφοδρή κριτική και αμφισβητήθηκε μολονότι ο Alderfer χρησιμοποίησε κι εμπειρικά δεδομένα. Η αμφισβήτηση εστιάζει στο γεγονός ότι δεν είναι δυνατόν η έννοια και η ιεράρχηση των αναγκών να ταυτίζονται σε διαφορετικά άτομα έστω κι αν εργάζονται στον ίδιο χώρο.

iii. Θεωρία παραγόντων Υγιεινής – Υποκίνησης F. Herzberg ή θεωρία δύο παραγόντων: Εισηγητής της θεωρίας είναι ο Herzberg (1959). Πρόκειται για μια θεωρία κινήτρων που βρίσκεται αρκετά κοντά σε εκείνη του Maslow. Ο Κάντας (1993) περιγράφει όλη την πειραματική έρευνα. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία αυτή η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια (απογοήτευση) οφείλονται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων:

α) Παράγοντες υποκίνησης ή παρακίνησης: σε αυτή την κατηγορία ανήκουν πέντε παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, ενισχύουν την παρακίνηση των εργαζομένων και οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι: η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα παραγωγής. Είναι τα κίνητρα (motivation) που συνδέονται με την παρακίνηση, οδηγούν στην ικανοποίηση και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση της προσπάθειας. (Herzberg, 1966, στο Κάντας Α., 1993).

β) Παράγοντες υγιεινής και συντήρησης: Αυτοί σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα με τη δυσαρέσκεια, επειδή συχνότερα γίνονται αναφορές σε αυτούς μέσα από αφηγήσεις που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την Πολιτική του Οργανισμού, τον τρόπο διοίκησης, τη χρηματική αμοιβή, την εποπτεία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας. Η απάλειψη της δυσαρέσκειας δε συνεπάγεται αυτόματα κι επαναφορά της ικανοποίησης.

Ο Maslow περιγράφει τις ανάγκες του ατόμου και τον τρόπο με τον οποίο οι βασικές τους ανάγκες αυτές ικανοποιούνται μέσω της εργασίας.

Ο Herzberg εστιάζει στους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων και στην επίδραση που ασκεί η εργασία για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους.

Ο Herzberg με βάση τα αποτελέσματα της θεωρίας του για τη διοίκηση των οργανισμών, προτείνει τον «εμπλουτισμό της εργασίας ή των καθηκόντων» που θα πρέπει να κινείται σε δύο άξονες: κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του («κάθετος εμπλουτισμός»). Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα και για τον «οριζόντιο εμπλουτισμό» που αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα.

Παρόλο που η θεωρία του Herzberg δέχτηκε αυστηρές κριτικές καθώς δεν ισχύει

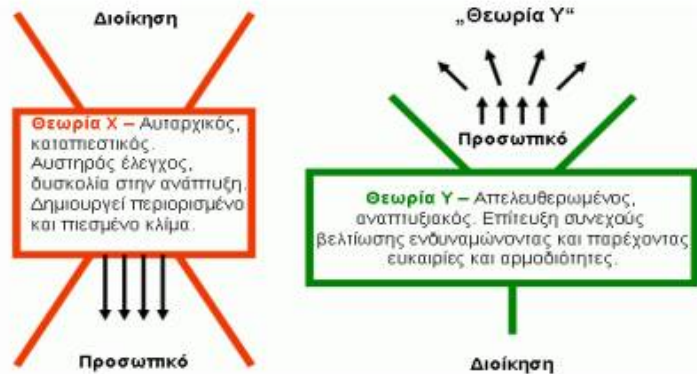
στην περίπτωση των εργατών, βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν ότι για να δραστηριοποιηθούν οι υποκινητικοί παράγοντες, οι παράγοντες «συντήρησης» πρέπει να βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. (Λεωνίδα Χυτήρης, 2001).

Πίνακας 1. Παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης κατά τον Herzberg

Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης	Παράγοντες Παρακίνησης
Μισθός	Αναγνώριση έργου
Κοινωνική θέση (γόητρο)	Επίτευξη στόχων
Συνθήκες εργασίας	Ευθύνη
Ασφάλεια	Σύστημα προαγωγών (πρόοδος)
Σιγουριά	Ελευθερία ανάληψης ευθυνών
Τρόπος εποπτείας	Ευχέρεια πρωτοβουλιών
Πολιτική & Διοίκηση επιχείρησης	Φύση της εργασίας
Στυλ διοίκησης	Ανάπτυξη – εξέλιξη
Προϊστάμενος & σχέσεις με αυτόν	
Σχέσεις με συναδέλφους	
Προσωπική ζωή	

iv. Η θεωρία X και Y του McGregor : Κατά τον Douglas McGregor (1960) οι εργαζόμενοι κινούνται μεταξύ δύο πόλων. Τον ένα τον ονομάζει X και τον άλλο Y. Σύμφωνα με την πρώτη θεώρηση (X), οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία μια αναπόφευκτη διαδικασία, ως το μοναδικό μέσον απόκτησης χρημάτων. Κατά συνέπεια εργάζονται μόνο στο βαθμό που ελέγχονται κι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών. Αντίθετα σύμφωνα με τη δεύτερη θεώρηση (Y), οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία και, αν νιώθουν ότι δεν πιέζονται, χαρακτηρίζονται από αυτονομία και δημιουργικότητα. Εάν η Οργάνωση υιοθετεί την πρώτη οπτική, η ροή πληροφοριών γίνεται κάθετα και υπάρχουν μικρά πεδία ελέγχου η παρακίνηση είναι μόνο χρηματική και παρεμποδίζεται η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ή διαφορετικών τμημάτων. Η διοίκηση δηλαδή ασκείται κάθετα και συγκεντρωτικά. Στη δεύτερη περίπτωση η διακίνηση των πληροφοριών γίνεται και κάθετα και οριζόντια, οι εργαζόμενοι έχουν την αυτονομία να αποφασίζουν για τον τρόπο περαίωσης των καθηκόντων τους, αρκεί η διοίκηση να τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης για να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και δραστηριότητες που θα τους επιτρέψουν να εναρμονίσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες με τους στόχους της εταιρείας. Η ικανοποίηση που προσφέρει μία καλή εργασία συνιστά από μόνη της κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια. Ο McGregor συνιστά στους διοικούντες να ακολουθούν τη θεωρία Y. (Παπάνης- Ρόντος 2005).

Σχήμα 3. Η θεωρία X και Y του McGregor



ν. **Θεωρία των επιτευγμάτων ή της κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland** : Ο Mc Clelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του ατόμου είναι επίκτητο προϊόν κοινωνικής μάθησης. Τρεις είναι οι βασικές ανάγκες που ο εργαζόμενος επιδιώκει να καλύπτει μέσα από την εργασία του:

- **Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievement)**: Το κοινωνικό περιβάλλον προδιαθέτει το άτομο και του υποβάλλει την ανάγκη για υλοποίηση σημαντικών στόχων κι επιτευγμάτων. Έτσι τα άτομα αισθάνονται την ανάγκη να θέσουν και να πετύχουν σημαντικούς στόχους στην εργασία τους αλλά και να ανατροφοδοτήσουν την επίδοσή τους και γι αυτό είναι έτοιμα να αντιπαλέψουν δυσκολίες για να πετύχουν. Η αποδοχή και η αναγνώριση συνιστούν σημαντικά στοιχεία σε αυτή την πορεία.

- **Ανάγκη για αποδοχή (Affiliation)**: η ανάγκη αυτή περιλαμβάνει την ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων και κλίματος εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Τα άτομα ενδιαφέρονται πάντα για την εικόνα που οι άλλοι έχουν γι αυτά. Έτσι η αποδοχή από το εργασιακό περιβάλλον συχνά αναδεικνύεται σε αυτοσκοπό.

- **Ανάγκη για ισχύ (Power)**: Η ανάγκη αυτή αναφέρεται στην προδιάθεση για άσκηση επιρροής και διάκρισης στον εργασιακό και κατ' επέκταση στον κοινωνικό τους χώρο. Η επιθυμία για επαγγελματική εξέλιξη ανταποκρίνεται σε αυτή την ανάγκη και ταυτόχρονα τους δραστηριοποιεί.

Η διάκριση μεταξύ των διαφορετικών αναγκών που κάθε εργαζόμενος προβάλλει κατά την εργασιακή του εξέλιξη, σηματοδοτεί και τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που προσλαμβάνει. Η Μουζά-Λαζαρίδη (2006) επισημαίνει πως οι ανάγκες που προαναφέρθηκαν μπορούν με κατάλληλη εκπαίδευση να συμβάλουν στην προσαρμογή του ατόμου στην κατάλληλη εργασία. (Μουζά-Λαζαρίδη Αν., 2006).

Σχήμα 4. Θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland



IV 4.2. Μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες

ι. Θεωρία των προσδοκιών του Vroom: Ο Vroom (1964), δεν διερευνά τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, ποιο δηλ. είναι το κίνητρό τους αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, πώς δηλ. παρακινείται ο εργαζόμενος. Ένα άτομο θα ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, όταν πιστεύει ότι οι πράξεις του θα επιφέρουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για την πραγμάτωση του οποίου θα λάβει συγκεκριμένη αμοιβή. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001).

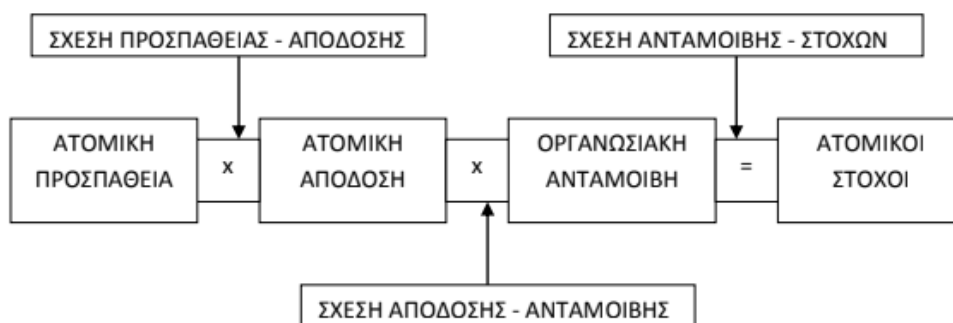
Οι μεταβλητές που συνιστούν τη βάση της έρευνας είναι: ελκυστικότητα – συντελεστικότητα – προσδοκία. Ο Vroom καταλήγει στο συμπέρασμα πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη δυνατότητα της συγκεκριμένης εργασίας να του προσφέρει ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Η πραγμάτωση των αποτελεσμάτων είναι δυνατόν να έχει θετική επιρροή στο άτομο, που σημαίνει να του προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Vroom αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης ως μία μορφή διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση αλλά και από εκείνα που πιστεύει ότι θα λάβει ως ανταμοιβή από την επιχείρηση.

Η προσέγγιση του Vroom δέχτηκε σφοδρή κριτική σε πολλά σημεία της. Ο Κάντας π.χ. υποστηρίζει ότι μετά από εμπειρική διερεύνηση η θεωρία του Vroom δε στηρίζεται ικανοποιητικά (Κάντας 1998,) ωστόσο η μελέτη της μπορεί να αποφέρει χρήσιμη γνώση σε στελέχη επιχειρήσεων. Επειδή οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τον Οργανισμό, θα πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται (όσο είναι εφικτό) στις επιθυμίες τους. Προϋπόθεση της προσαρμογής βέβαια είναι η πληροφόρηση (feed back) για την αξία που έχει κάθε ανταμοιβή για τον κάθε εργαζόμενο.

Τέλος, σύμφωνα με τον Vroom, θεωρείται απαραίτητη η κατάλληλη διασύνδεση των ανταμοιβών με την αποδοτικότητα των εργαζομένων έτσι ώστε να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ προσπαθειών των εργαζομένων, απόδοσης και ανταμοιβών. Ουσιαστικά υπογραμμίζει ο Vroom την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων (Παπαλέξη, Ν., Μπουραντάς, Δ. 200)

Σχήμα 5. Η θεωρία προσδοκιών του Vroom



ii. Η θεωρία προτύπου της υποκινητής διαδικασίας των Porter και Lawler, 1967: Κατά την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), πρόκειται για ένα βελτιωμένο υπόδειγμα παρακίνησης που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στη θεωρία της προσδοκίας. Η πειραματική έρευνα δοκιμάστηκε σε στελέχη διοίκησης. Βασική ιδέα είναι ότι οι έννοιες της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης συνιστούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που αλληλοσχετίζονται, αν και κάποιες φορές καθιστούν την έννοια της ικανοποίησης πολύπλοκη. (Ξηροτύρη, το ίδιο). Οι μεταβλητές αυτές ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Προσπάθεια (εξωτερίκευση της παρακίνησης): Εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζόμενου μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, των ανταμοιβών που θα λάβει και της αξίας που θα έχουν για αυτόν οι ανταμοιβές.

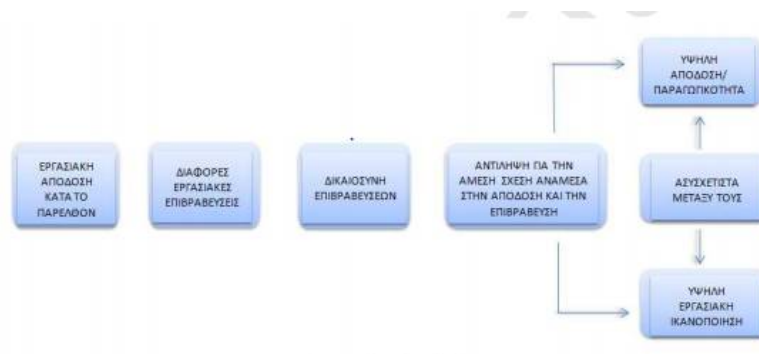
- Απόδοση: εξαρτάται από τις ικανότητες του ατόμου, τη θέση του στη δομή του Οργανισμού, τη σαφή αντίληψη του έργου που καλείται να επιτελέσει και τα μέσα που του παρέχει η Διοίκηση.

- Ανταμοιβές: διακρίνονται σε εσωτερικές (« παράγοντες Υγιεινής »/αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση) κι εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης, συνθήκες εργασίας, αύξηση μισθού). Οι ανταμοιβές συνιστούν ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζόμενου.

- Ικανοποίηση: σχετίζεται με τις ανταμοιβές του εργαζόμενου σε σύγκριση με εκείνες των συναδέλφων του.

Η ικανοποίηση, λοιπόν, είναι το αποτέλεσμα κι όχι το κίνητρο της απόδοσης. Συνεπώς ο ρόλος της επιχείρησης στην αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων μέσω της ικανοποίησης είναι καταλυτικός (Μπουραντάς, (2003)

Σχήμα 6. Η θεωρία προτύπου της υποκινητής διαδικασίας των Porter και Lawler



iii. Θεωρία της στοχοθέτησης Latham και Locke A. 1969: Ο Locke στηρίχτηκε στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται προς ένα σκοπό. Στην εργασιακή ικανοποίηση η προέλευση αυτού του στόχου μπορεί να αναζητηθεί στις αξίες, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του ατόμου. Άρα τα κίνητρα και οι στόχοι βρίσκονται σε μία σχέση αμφίδρομης αλληλεπίδρασης. Επομένως ο προσδιορισμός τους θα πρέπει να προβλέπει και να ερμηνεύει τη συμπεριφορά. Η διαπίστωση αυτή έδωσε έναυσμα για τη διερεύνηση της σχέσης στόχων-απόδοσης. Ως στόχος ορίζεται μία τελική κατάσταση που θεωρείται εφικτή, εφόσον υπάρχει ένα δεδομένο επίπεδο ικανότητας και καταβολής κόπου και προσπάθειας (Geen 1995).

Τα βασικότερα σημεία της θεωρίας της στοχοθεσίας είναι τα εξής:

- Η επιτυχημένη απόδοση αυξάνεται όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι, (Κωσταριδίου Ευκλείδη Α. 1999). Μερικοί λόγοι για τους οποίους οι δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση συγκριτικά με τους ασαφείς και αόριστους, σύμφωνα πάντα με τους Latham και Locke είναι οι εξής: α) Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα/ αμοιβές και λιγότερη ασάφεια όσον αφορά σε τι ακριβώς συνίσταται η καλή επίδοση. β) Παρακινούν το άτομο σε καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας συνδυασμένης με περισσότερη επιμονή.

- Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: η προσπάθεια προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, η επιμονή, και η αναζήτηση της καταλληλότερης στρατηγικής με γνώμονα τις ατομικές αντιληπτικές ικανότητες.

- Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης σχετικά με το βαθμό επιτυχίας των στόχων.

- Η αποδοχή των στόχων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης. Ο καθορισμός των στόχων κατά τους Latham και Locke, δεν επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους. Άλλοι όμως ερευνητές διαφωνούν υποστηρίζοντας πως η συμμετοχή στον καθορισμό της στοχοθεσίας συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου.

- Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

iv. Η Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams: Η θεωρία που ανέπτυξε ο John Stacey Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις (εργοδοσία). Η έννοια της ισότητας ισοδυναμεί με την ικανοποίηση ενώ η ανισότητα με τη δυσαρέσκεια (Χατζηπαντελή Π., 1999).

Το αίσθημα της ισότητας δημιουργείται μέσα από μια διαδικασία συγκρίσεων κατά την οποία αξιολογούνται τα εισερχόμενα δηλ. ο βαθμός προσφοράς του εργαζόμενου στην εργασία (ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ειδικές γνώσεις του) και τα εξερχόμενα δηλ. οι παροχές της εργοδοσίας προς αυτόν (αποδοχές, ηθικές αμοιβές, αναγνώριση κλπ). Πρέπει να σημειωθεί ότι από πλευράς εργαζομένων σύγκριση εισερχομένων-εξερχομένων λαμβάνει χώρα όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων στον ίδιο χώρο αλλά και με ομάδες εργαζομένων σε ομοειδείς τομείς. Κι ακόμη σύμφωνα με την έρευνα των Belcher & Atchinson (1970), το κριτήριο για το πιο σημαντικό εισερχόμενο κι εξερχόμενο στοιχείο ποικίλλει από ομάδα σε ομάδα. Για παράδειγμα το πιο σημαντικό εισερχόμενο για τους εργάτες παραγωγής μπορεί να είναι η αξιοπιστία, η νοημοσύνη και η προσωπική σύνδεση με το έργο, για τους υπαλλήλους γραφείου η ποιότητα του έργου. Αντίστοιχα, ενώ για τους εργάτες παραγωγής το πιο σημαντικό εξερχόμενο μπορεί να είναι η αμοιβή, για τους υπαλλήλους γραφείου η ασφάλεια. Επίσης, οι πιο

καταρτισμένοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να υπερτιμούν την αξία της εκπαίδευσής τους, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με μεγαλύτερη προϋπηρεσία που υπερεκτιμούν την αρχαιότητα τους.

Όταν το άτομο νιώθει ότι δεν υπάρχει ισότητα (ισορροπία εισερχομένων-εξερχομένων), καταλαμβάνεται από μία ψυχολογική ένταση κι ανάλογα με το βαθμό που αξιολογεί την αδικία διακατέχεται από μία ετοιμότητα για δράση η οποία εκδηλώνεται με διάφορες συμπεριφορικές αλλαγές:

- Να μειώσει τον ουσιαστικό χρόνο κατά τον οποίο ασχολείται με το αντικείμενο της εργασίας του ή την παραγωγικότητά του.

- Να αλλάξει την αρχική του πεποίθηση για την εργασία (π.χ. να οδηγηθεί σε παραίτηση) ή το συνάδελφο με τον οποίο έκανε τη σύγκριση και τον τρόπο με τον οποίο βλέπει τον εαυτό του.

Γενικά υπάρχει πληθώρα στοιχείων που αναδεικνύουν ότι το συναίσθημα της αδικίας μειώνει αισθητά την απόδοση των εργαζομένων.

v. Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner: Η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Burrhus Frederic Skinner ανήκει στον κλάδο της Συμπεριφορικής Ψυχολογίας και στις «θεωρίες τροποποίησης συμπεριφοράς». Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον τείνει να καθορίζει τη συμπεριφορά, ενώ οι γνωστικές θεωρίες πρεσβεύουν ότι οι εσωτερικές ανάγκες οδηγούν σε εκδήλωση συμπεριφοράς. Οι θεωρίες τροποποίησης συμπεριφοράς βασίζονται στον «νόμο του αποτελέσματος», σύμφωνα με τον οποίο κάθε άνθρωπος έχει την τάση να επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που έχει συνδέσει με ευχάριστες συνέπειες και αντιθέτως, να μην επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες.

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του Skinner είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Πριν οριστούν αυτές οι έννοιες θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αποδίδονται δύο τύποι συμπεριφοράς στον άνθρωπο: ο αποκρισιακός και ο λειτουργικός. Ο πρώτος είναι συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος, ενώ ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας, που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά στο μέλλον, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Εάν η συνέπεια αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς τότε καλείται «θετική ενισχυτική», εάν τη μειώνει τότε καλείται «αρνητική ενισχυτική». Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα, αποτελεί απλά μια μέθοδο μεταβολής της συχνότητας της συμπεριφοράς.

Έτσι, ο Skinner προτείνει ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές και αρνητικές ενισχυτικές για μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, όπως την προσέλευση στην εργασία, μπορούμε να χειριστούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών. Davis, K., Newstrom J, (1989).

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της θεωρίας του Skinner θα πρέπει να αναπτυχθούν ενισχυτικά προγράμματα τα οποία θα περιγράφουν την συχνότητα με την οποία θα καθορίζονται οι ανταμοιβές. Έρευνες όμως στο χώρο των επιχειρήσεων κατέδειξαν ότι σε μερικές περιπτώσεις τα ασυνεχή προγράμματα ανταμοιβών λειτουργούν καλύτερα από τα συνεχή.

Συμπερασματικά, οι περισσότερες θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται με τις θεωρίες των κινήτρων. Ο λόγος είναι ότι όλα τα άτομα έχουν την τάση να προσεγγίζουν τις καταστάσεις που τα ικανοποιούν και να αποφεύγουν τις δυσάρεστες. Η ικανοποίηση είναι ακριβώς μια αντίδραση συμπάθειας ή αντιπάθειας προς το αντικείμενο της εργασίας ή το εργασιακό περιβάλλον.

Για τις περισσότερες συμπεριφορικές θεωρίες κοινή βάση είναι ότι τα άτομα δραστηριοποιούνται στην κατεύθυνση αναζήτησης εκείνου που τα ευχαριστεί. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές θεωρίες κινήτρων της συμπεριφοράς θεωρούνται και θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.

Κοινός τόπος όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν παρουσιαστεί είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των παρακάτω παραγόντων:

- ✓ Γνώσεις, δεξιότητες προσωπικότητα εργαζόμενου
- ✓ Κίνητρα επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας και την ενέργεια που καταναλώνει σε αυτήν.
- ✓ Το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

IV. 5. Παράγοντες ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης

Ο Locke αναφέρει μια σειρά από παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο όμως είναι και το γεγονός πως οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται καθώς ακολουθούν τις μεταβολές των κινήτρων σε κάθε φάση της ζωής των εργαζόμενων αλλά υπόκεινται και στην επίδραση μιας σειράς εξωτερικών παραγόντων. (Χυτήρης 2001). Μερικοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι:

i Πρόσβαση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Τα μέγεθος αυτής της δυνατότητας σχετίζεται με την ανάγκη του ατόμου για επιτεύγματα και ισχύ. Επιπρόσθετα, όπως επισημαίνει ο Levi (1967), όσο μεγαλύτερη είναι η πρόσβαση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αύξηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν με συνέπεια τη βελτίωση της απόδοσής τους και την αύξηση της δέσμευσης. Αυτό στην πράξη οδηγεί σε λιγότερες απολύσεις και καλλίτερες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και στελεχών.

ii Η επαγγελματική παρακίνηση : Όπως προαναφέρθηκε, είναι η επιθυμία του εργαζόμενου να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, με την προϋπόθεση η αυξημένη προσπάθεια να ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του εργαζόμενου. Έτσι η παρακίνηση συνδέεται με τις αμοιβές κάθε μορφής. (Robbins, 1984). Η σχέση παρακίνησης- ικανοποίησης διαμορφώνεται αμφίδρομη, αν και κάποιες έρευνες έδειξαν πως η παρακίνηση είναι που επηρεάζει την ικανοποίηση. Li, (1993).

iii Η ευκαιρία για κινητικότητα και ανάπτυξη: η προοπτική να έχει ο εργαζόμενος ευκαιρίες για εξέλιξη επαγγελματική και οικονομική καθώς και άτυπη εκπαίδευση που αποκτά με την εμπειρία, ικανοποιεί τις φιλοδοξίες του και αυξάνει την επαγγελματική του ικανοποίηση (Kanter, 1977). Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι η διαχείριση προοπτικών και αμοιβών από πλευράς διοίκησης να διέπεται από τη δικαιοσύνη και ισότητα όπως αυτές ορίζονται από τον Adams στη θεωρία του που προαναφέρθηκε.

iv. Το περιεχόμενο εργασίας: ίσως συνιστά τον πιο σημαντικό παράγοντα υποκίνησης. Η αίσθηση ότι η εργασία που επιτελεί ο εργαζόμενος είναι σημαντική και τα καθήκοντά του έχουν περιεχόμενο και αξία, αυξάνει την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

v. Το σωστό άτομο στη σωστή θέση: για να γίνεται ένα έργο σωστά και παράλληλα να ικανοποιούνται και οι εργαζόμενοι, θα πρέπει το κατάλληλο άτομο να τοποθετείται στη σωστή θέση που θα του δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσει όλες τις ικανότητές του στο έπακρο. Έτσι η πιθανότητα αποτυχίας μειώνεται, ενώ αυξάνεται η ικανοποίηση.

vi. Ψυχολογική ενδυνάμωση: Από διάφορες έρευνες διαπιστώνεται πως α) με τη στήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους μέσω της παρεχόμενης

θετικής ενίσχυσης (αναγνώριση κι επιβράβευση με βάση τη θεωρία του «Λειτουργικού εθισμού»), της παροχής μεγαλύτερης αυτονομίας και της δυνατότητας λήψης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων β) με την ύπαρξη κλίματος δικαιοσύνης (όπως νοείται στη θεωρία του Adams που προαναφέρθηκε) στην αντιμετώπισή τους από τους προϊσταμένους και στην κατανομή κάθε είδους παροχών, ενισχύεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι οι σχετικοί με τις συνθήκες την οργάνωση και το περιβάλλον της εργασίας, με κυριότερους την ασάφεια και τη σύγκρουση των ρόλων. Είναι οι ίδιοι παράγοντες που η απουσία τους συνεπάγεται εκδήλωση άγχους κι εξουθένωσης, όπως προαναφέρθηκαν στα αντίστοιχα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

V. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

V. 1. Εισαγωγή

Αν το εργασιακό στρες έχει αναγνωριστεί σε διεθνές επίπεδο ως ένα κρίσιμο ζήτημα που αφορά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες, η τουριστική βιομηχανία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ιδιαίτερος στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον, τόσο εξ αιτίας της διαρκούς επαφής των εργαζόμενων με το κοινό, και της απαίτησης οι εργαζόμενοι να χειρίζονται πολλά θέματα ταυτόχρονα, όσο και εξαιτίας εγγενών δυσκολιών που συνδέονται με τη φύση της εργασίας. Ένα σημαντικό μερίδιο στον όγκο των εργαζομένων που απασχολούνται στο τουρισμό κατέχει ο κλάδος των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Με δεδομένα: α) ότι τις τελευταίες δεκαετίες οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, επειδή οι πολιτικές και οι στρατηγικές που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν κεντρικό κομμάτι της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανωσιακού συστήματος, το οποίο δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα και τις διαδικασίες και β) επειδή οι πρόσφατες έρευνες σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων με έμφαση στις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, θα επιχειρήσουμε μία σύντομη προσέγγιση του εργασιακού περιβάλλοντος και των ιδιαιτεροτήτων που έχει το επάγγελμα των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

V. 2. Συνοπτικός καθορισμός του εργασιακού περιβάλλοντος

Το ξενοδοχείο αποτελεί ένα χώρο που παρουσιάζει ξεχωριστό ενδιαφέρον και ως εργασιακό περιβάλλον και ως προς το σύνολο συνθηκών εργασίας, καθώς μέσα σε αυτόν συνυπάρχουν και συνεργάζονται πολλές ειδικότητες.

Σύμφωνα με το Λαλούμη (2002) «ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων»

Σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η δημιουργία κερδοφορίας. Σε αυτή την κατεύθυνση σημαντικό ρόλο έχει το ανθρώπινο δυναμικό της που επιτελεί μια πολύ σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία αφού τα άτομα αποτελούν την βάση για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα της (Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1991). Επιβάλλεται, λοιπόν να «διερευνήσουμε» πολύ σύντομα τη δομή του εργασιακού χώρου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται ο κλάδος των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

A. Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου ακολουθώντας τον Taylor στον καταμερισμό της εργασίας, ο Λαλούμης (2015) πραγματεύεται τον καταμερισμό της εργασίας στα μεγάλα σύγχρονα ξενοδοχεία. Ο καταμερισμός αυτός έχει ως αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδικότητα, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει

από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν. Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν:

1. σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, το μπαρ κ.λπ.) και τα οποία ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης (Λαλούμης 2015), και

2. σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται:

α) σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και

β) σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.λπ.)

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται «τμήματα μετώπου», οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υποδοματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες (Λαλούμης & Ρούπας).

Β. Οργανωτική δομή των τμημάτων: Γενικά στους Οργανισμούς η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως, εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών. Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, μέσα στο οποίο καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα. Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα λειτουργικά οργανόγραμμα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου ενώ κάθετα διαφαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων. Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων (Λαλούμης 2015).

Γ. Άτυπη οργάνωση: Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από έναν μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανέναν ανώτερο. Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, (κάτι που συμβαίνει συχνά στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας), τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει μια μορφή άτυπης οργάνωσης. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης. Μία άλλη μορφή άτυπης ομάδας είναι εκείνη που δομείται πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις, φιλίες, προτιμήσεις ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων(συμπάθειες). Πρόκειται για συνηθισμένο φαινόμενο στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα στα διαρκούς λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους. Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών και επικοινωνίας, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης (Λαλούμης 2015).

Δ.Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος: Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το βάθος του. Ενώ όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο

περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το πλάτος του. Όταν οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση, επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ όταν ασκούν συμμετοχική διοίκηση επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους. Η επιλογή προτεραιότητας στην κάθετη ή την οριζόντια δομή αντιστοιχεί με τις δύο οπτικές (X & Y) της θεωρίας του Mc Gregor.

Στην οπτική X αντιστοιχεί η μηχανιστική προσέγγιση που στηρίζεται στις φιλελεύθερες απόψεις του Taylor : η εργασία θεωρείται μια αναπόφευκτη διαδικασία για την απόκτηση χρημάτων και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο κάτω από αυστηρό έλεγχο και συνεπώς επιλέγεται η δομή με αυξημένο βάθος.

Στον αντίποδα τοποθετείται η οργανική προσέγγιση : οι εργαζόμενοι ικανοποιούν μέσω της εργασίας και άλλες ανάγκες που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεράρχηση των κλιμάκων κινήτρων. Μπορούν λοιπόν να εργάζονται ελεύθερα με αυτονομία και να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους, καθώς οι στόχοι τους εναρμονίζονται με εκείνους του Οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στην οπτική Y του Mc Gregor και στην ενίσχυση του οριζόντιου μοντέλου διοίκησης. (Λαλούμης 2015).

V. 3. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα

Στη διεθνή κι ελληνική βιβλιογραφία το διεπιστημονικό ενδιαφέρον για τις αιτίες και τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους με συχνή κατάληξη την εξουθένωση εστιάζει στα επαγγέλματα κοινωνικού χαρακτήρα, εκείνα δηλαδή που σχετίζονται με παροχή υπηρεσιών και αντιμετώπιση ανθρώπων. Μολονότι δεν αντιμετωπίζονται με την απαιτούμενη βαρύτητα, τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τον τουρισμό είναι εξαιρετικά στρεσογόνα. Υπάρχουν καταχωρημένα αρκετά χαρακτηριστικά τους που σχετίζονται με τη φύση τις συνθήκες της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, τα οποία από μόνα τους συνιστούν στρεσογόνους παράγοντες με συχνή κατάληξη την επαγγελματική εξουθένωση. Η ελληνική βιβλιογραφική καταγραφή για το συγκεκριμένο κλάδο είναι περιορισμένη.

Ωστόσο, υπάρχουν δυνατότητες με μία διαφορετική διαχείρισή να αντιστραφούν οι στρεσογόνοι παράγοντες ώστε να αντλούν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Μια σχετική ταξινόμηση των στρεσογόνων χαρακτηριστικών του επαγγέλματος είναι αυτή του B.I.T. (Bureau International du Travail), σύμφωνα με την οποία τέτοια χαρακτηριστικά είναι:

A. Χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας

1. Η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων: Η κινητικότητα σχετίζεται τόσο με τη φύση της εργασίας, όσο και με το εργασιακό περιβάλλον, τις προσδοκίες και την αυτοπραγμάτωση του εργαζόμενου. Βασική αιτία της υψηλής κινητικότητας είναι τα χαμηλά επίπεδα εξωγενούς κυρίως αλλά και συνολικά επαγγελματικής ικανοποίησης (Cheng και Brown, 1998 και Singh, 2000, στους Liao, Hu, Chung, 2009).

Παράγοντες κινητικότητας που απορρέουν από τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας είναι:

α) η εποχικότητα: Κατά κύριο λόγο και όγκο απασχόλησης το επάγγελμα διέπεται από εποχικότητα. Κατά συνέπεια δημιουργείται ανασφάλεια ως προς την προοπτική σταδιοδρομίας, η οποία μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση.

β) Ο χαρακτήρας της απασχόλησης ενάντια στους συνήθεις ρυθμούς εργασίας: Η απασχόληση κατά τη διάρκεια εορτών, weekends, διακοπών κτλ. αποτελεί συχνά για την επιχείρηση εμπόδιο στην εξεύρεση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, ενώ έχει και αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους.

γ) Η μεγάλη διάρκεια της ημερήσιας εργασίας: Η παροχή υπηρεσιών σε μια πελατεία παρούσα κατά τη διάρκεια όλου σχεδόν του εικοσιτετραώρου απαιτεί ταυτόχρονα και την ύπαρξη του ανάλογου προσωπικού. Και αν στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν οι βάρδιες, στα μικρά ξενοδοχεία διαμορφώνεται μια ολοκληρωτική εξάρτηση από το χρόνο λειτουργίας της μονάδας, με αρνητικές συχνά επιπτώσεις.

2. Η φυσική κούραση: Τα περισσότερα τμήματα δημιουργούν μια σειρά από επώδυνες συχνά καταστάσεις όπως: υπερένταση, στρες, υψηλές θερμοκρασίες, βαριά φορτία προς μεταφορά, εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας κτλ.

3. Ευελιξία στην εργασία: Η ευελιξία στην εργασία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα από τα τέλη της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι επί μέρους εκφράσεις της ευέλικτης εργασίας και οι τάσεις που διαμορφώνονται στον ευρωπαϊκό και ευρύτερο γεωγραφικό χώρο καταγράφονται ως εξής: α) την ευελιξία ως προς τον όγκο και το μέγεθος της απασχόλησης και β) την ευελιξία ως προς το περιεχόμενο και τις μορφές της απασχόλησης.

4. Το ευέλικτο και κυκλικό ωράριο σε συνδυασμό με τη βάρδια: Πρόκειται για μορφή ευελιξίας του εργασίου χρόνου σύμφωνα με την οποία το ημερήσιο ωράριο δεν παραμένει σταθερό αλλά διαφοροποιείται μέσα στα πλαίσια της εβδομάδας, προσαρμοζόμενο κυρίως στις ανάγκες της επιχείρησης. Επί μέρους έκφραση αυτής της μορφής αποτελούν τα κυκλικά ωράρια που επαναλαμβάνονται περιοδικά σε διαστήματα δύο και πλέον εβδομάδων. Η βάρδια συνιστά μια άλλη μορφή ευελιξίας σύμφωνα με την οποία διαφορετικές ομάδες εργαζομένων καλύπτουν τις ίδιες θέσεις στην επιχείρηση που λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση. Η συνεχής αυτή μετακίνηση έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει για το προσωπικό σταθερό ημερήσιο ωράριο. Όμως και η σταθερή απασχόληση κατά την νυχτερινή βάρδια, αν και δεν συνιστά μορφή ευελιξίας του ατομικού χρόνου εργασίας, αποτελεί ευέλικτη μορφή απασχόλησης αφού διαφοροποιείται από το "τυπικό" ημερήσιο ωράριο. Ιδιαίτερη, τέλος, μορφή απασχόλησης με το σύστημα της βάρδιας είναι ο θεσμός της «τέταρτης βάρδιας» (π.χ. Σαββατοκύριακο) που συχνά λειτουργεί με αποκλειστικά απασχολούμενο προσωπικό κατά την συγκεκριμένη βάρδια. (Γ. Κουζής, 2001).

B. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον

1. Τα ψυχολογικά εμπόδια: ένας μεγάλος αριθμός του προσωπικού (των τμημάτων μετώπου) που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες θα πρέπει να διαθέτει υπομονή, αυτοέλεγχο και ευχάριστη διάθεση. Επίσης, σε περίπτωση διενέξεων, θα πρέπει να παραμένει ήρεμο, ευγενικό και χαμογελαστό, καθώς η επαφή αυτή συνεπάγεται άμεση και διαρκή αξιολόγηση: η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία του Οργανισμού αντανακλώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη.

2. Ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης: Παρ' όλη την ανάπτυξη του τουρισμού, φαίνεται ωστόσο ότι ο τουριστικός τομέας απαιτεί ένα μέσο ή χαμηλό βαθμό ειδίκευσης, σύμφωνα με τις έρευνες του B.I.T. που αφορούν τα ξενοδοχειακά καταλύματα. Αυτός αφορά κυρίως το κατώτερο προσωπικό των απασχολουμένων στα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια, όπως φύλακες, μεταφορείς αποσκευών, πλύντες, καθαριστές κτλ. (Στέλιος Βαρβαρέσος, 1998).

3. Ασάφεια ρόλου: στον κλάδο της φιλοξενίας, ιδιαίτερα στα «τμήματα μετώπου», οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συχνά ασάφεια στο ρόλο που καλούνται να επιτελέσουν. Κατά κανόνα στα μεγάλα ξενοδοχεία αυτή η ασάφεια απορρέει από τις αντικρουόμενες απαιτήσεις πελατών και διοίκησης, κυρίως στις εποχιακές θέσεις. Σε μικρές οικογενειακές μονάδες Φιλοξενίας η ασάφεια προέρχεται από το γεγονός ότι οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας είναι ρευστές και συμβαίνει συχνά ο εργαζόμενος να δέχεται αντικρουόμενες εντολές από διαφορετικά μέλη της

οικογένειας. (Λαλούμης 2002). Τα αποτελέσματα αυτών των καταστάσεων ενδέχεται να είναι η αρνητική αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο, η χαμηλή απόδοση, η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, ένταση, άγχος, αρνητική στάση κ.λπ. (Walters, Raybould, 2007).

Οι Liao, Hu, Chung (2009) στηριζόμενοι στους Cheng & Brown (1998) επισημαίνουν πως η χαμηλή ικανοποίηση είναι μια βασική αιτία της κινητικότητας των εργαζομένων τόσο στην αναζήτηση νέας θέσης εργασίας όσο και στην κατεύθυνση πρόωρης συνταξιοδότησης. Και τα δύο είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση.

V. 4. Πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης για τους ξενοδοχοϋπάλληλους

Προαναφέρθηκε ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το κύριο ανταγωνιστικό προϊόν στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αυτό όμως δε σημαίνει πως το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά ένα παθητικό στοιχείο της επιχείρησης. Αντίθετα, ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια οντότητα με αυτοαντίληψη και στόχους και η εργασία είναι ένα εργαλείο για να τους πετύχει. Επομένως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται άμεσα με την ανθρωπογνωσία. Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο πρώτα ως ανθρώπινο ον, και ύστερα ως ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα της παροχής υπηρεσιών τους και την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους, οφείλουν να στραφούν σε σύγχρονους τρόπους διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, έτσι ώστε να αίρουν κάθε φορά στο μέτρο του δυνατού τις αρνητικές συνθήκες εργασίας ή να δημιουργούν αντισταθμιστικά οφέλη, παρέχοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να λαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο η σχετική έρευνα των Reichel & Pizam (1984 στους Walters Raybould, 2007) δείχνει πως σε σχέση με άλλους κλάδους οι εργαζόμενοι στο χώρο της φιλοξενίας λαμβάνουν τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Η **Οργανωσιακή υποστήριξη**, η στήριξη δηλ. από πλευράς προϊσταμένων και Οργανισμού συνιστά μια σημαντική πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα και με τη θεωρία του Adams, γνωστή και ως «θεωρία της ισότητας», είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να διέπονται από ισότητα/δικαιοσύνη οι σχέσεις συναλλαγής μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και Οργανισμού. Επίσης και στον ξενοδοχειακό κλάδο ισχύει η βασική αρχή που απορρέει από τη «**θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής**» (social exchange theory), (Kelley et al., 2003). Σύμφωνα με αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τη δική τους προσπάθεια/συνεισφορά σε σχέση με τα οικονομικά οφέλη που αποκομίζουν με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ομοειδών κλάδων, Αν η αναλογία που προκύπτει είναι αρνητική, τότε προκαλείται μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, άγχος κι ενδεχομένως εξουθένωση. (Παπάνης Ε. 2003)

Μια ακόμη σημαντική πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης συνιστά η «**ψυχολογική ενδυνάμωση**». (Psychological Empowerment). Οι Thomas & Velthouse, (1990, στους Pelit, Ozturk, Arslanturk, 2011) θεωρούν την ενδυνάμωση «ως «εσωτερική κινητοποίηση, η οποία μπορεί να εξηγηθεί από τέσσερις νοητές διαστάσεις, οι οποίες είναι: το νόημα της εργασίας, το περιεχόμενό της, οι δυνατότητα επιλογών των εργαζομένων και το αντίκτυπο που θεωρεί ένας εργαζόμενος ότι έχει μέσω της δουλειάς του». Μέσω της ενδυνάμωσης εκπληρώνεται η ανάγκη των εργαζομένων για επίτευξη, όπως αυτή ήδη προσεγγίστηκε, κι ενεργοποιείται η παρακίνηση. Η ψυχολογική ενδυνάμωση πραγματώνεται μέσω της διεύρυνσης αρμοδιοτήτων κι ανάθεσης καθηκόντων στους εργαζόμενους και της παροχής

δυνατοτήτων εξέλιξης. Έχει αποδειχτεί ότι αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τη δέσμευση. (Τσορώνη, 2012).

Ο καθορισμός ρόλων και καθηκόντων, όταν ορίζεται με σαφήνεια ώστε να ελέγχεται και να περιορίζεται στο μέτρο του δυνατού η «άτυπη οργάνωση» όπως αυτή περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ενισχύει επίσης την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζόμενων και κυρίως ή «δια βίου εκπαίδευση» στην κατεύθυνση διαρκούς ενημέρωσης της εξέλιξης νέων τεχνολογιών και στρατηγικών συνιστά επίσης μια σημαντική πηγή αύξησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Kavanaugh et al,2006Lam et al, 2001).Η αύξηση της ικανοποίησης συντελείται καθώς η γνώση προσφέρει στους εργαζόμενους αίσθημα ασφάλειας που αντανακλά στην αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση τους. Στο βαθμό που το επίπεδο της εκπαίδευσης αυξάνει, οδηγεί σε μεγαλύτερες προσδοκίες για εξωγενείς ανταμοιβές. Αν οι προσδοκίες εκπληρώνονται, τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Ι. ΕΡΕΥΝΑ

Ι. 1. Οριοθέτηση του προβλήματος – Σκοπός της έρευνας.

Μολονότι λόγω φύσης του επαγγέλματος και των συνθηκών εργασίας οι εργαζόμενοι στον κλάδο των ξενοχοῦπαλλήλων είναι εκτεθειμένοι σε πολλούς και μεγάλης έντασης στρεσογόνους παράγοντες, και παρά το γεγονός ότι στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται έρευνες σε άλλες ηπείρους και σε χώρες μακρινές, η ελληνική ερευνητική βιβλιογραφία εξακολουθεί να παραμένει πτωχή με λίγες προσπάθειες που αφορούν συγκεκριμένους κλάδους εργαζομένων στη Φιλοξενία. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με το ότι ο κλάδος των ξενοχοῦπαλλήλων κατέχει τον μεγαλύτερο όγκο εργαζομένων στην τουριστική βιομηχανία, έδωσε το έναυσμα της παρούσας έρευνας.

Σκοποί της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να καταγράψει:

- α) τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε όλους τους κλάδους εργαζομένων στο χώρο της φιλοξενίας.
- β) των παραμέτρων/παραγόντων που τις επηρεάζουν κατά την εκτίμηση των εργαζομένων.
- γ) τη μεταξύ τους συσχέτιση.
- δ) να συμβάλει δυνητικά στην άρση των αρνητικών συνεπειών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Ι. 2. Ερευνητικά ερωτήματα - Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα συνιστά μία κοινωνική έρευνα που διεξάγεται στον πληθυσμό εργαζομένων γενικώς στον κλάδο της φιλοξενίας. Στηρίζεται σε ποσοτικά δεδομένα που συλλέγονται με δομημένα ερωτηματολόγια ερωτήσεων κλειστού τύπου, τα οποία διακινήθηκαν μέσω της πλατφόρμας google forms. Σε όλα τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση η κλίμακα Likert που εστιάζει στη « *στάση του ατόμου προς την εργασία*»

Το πρώτο ερώτημα που τίθεται είναι αν και σε ποιο βαθμό λαμβάνουν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι επαγγελματική ικανοποίηση.

Το δεύτερο ερώτημα διερευνά το επίπεδο άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Ι. 3. Ερευνητική υπόθεση

Βασική υπόθεσή μας είναι ότι η απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης δεν συνεπάγεται πάντα αυξημένο άγχος και επαγγελματική εξουθένωση.

Ι. 4. Κατάρτιση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, με κάθε επιφύλαξη, καταρτίστηκε με βάση τις θεωρίες που προαναφέρθηκαν, κυρίως εκείνες της παρακίνησης, των Warr & al (1979), Vroom

(1964), Herzberg και Adams, τη θεωρία της ενίσχυσης του Skinner και τα ψυχομετρικά εργαλεία που προαναφέρθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε για την έρευνα αυτή αποτελείται από τρία μέρη με την ακόλουθη δομή:

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Περιλαμβάνει συνολικά 28 ερωτήσεις, που κατανέμονται σε 2 ενότητες. Η πρώτη ενότητα διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας. Υποδιαιρείται σε 2 υποενότητες α) συνθήκες εργασιακού χώρου και β) αμοιβές. Η δεύτερη ενότητα διερευνά τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το περιβάλλον. Υποδιαιρείται σε τρεις υποενότητες:

- α) διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους
- β) διαπροσωπικές σχέσεις με προϊστάμενους
- γ) προοπτικές εξέλιξης του εργαζόμενου.

Στο τέλος κάθε υποενότητας υπάρχει μία ερώτηση γενικής ικανοποίησης.

Το δεύτερο μέρος εμπεριέχει το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση του άγχους και της εξουθένωσης που προκύπτει από τις αθροιστικές επιπτώσεις παρατεταμένου κι έντονου άγχους. Αντίθετα με άλλους κλάδους, δεν βρέθηκε ένα ψυχομετρικό εργαλείο μεταφρασμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κλάδου που μας ενδιαφέρει. Έγινε, λοιπόν προσπάθεια να καταρτιστεί ένα ερωτηματολόγιο με βάση τις 22 ερωτήσεις του πιο διαδεδομένου εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, αυτό της Maslach (Maslach's Burnout Inventory–MBI). Προσαρμόστηκε στις ανάγκες της έρευνας με προσθαφαίρεση κάποιων ερωτήσεων. Πιο συγκεκριμένα επιχειρείται η περιγραφή της συναισθηματικής κι εργασιακής φόρτισης των εργαζομένων, όπως αυτή προκύπτει από τις συνθήκες εργασίας τους και τις συνθήκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους. Περιέχει συνολικά 20 ερωτήσεις. Οι απαντήσεις δίδονται σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος εμπεριέχει οκτώ ερωτήσεις δημογραφικών δεδομένων. Είναι τα στοιχεία που θα αποτελέσουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές στην επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων. Σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, εθνικότητα κ.λ.π..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

Π. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Π. 1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η καταγραφή /αποτύπωση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής και τη χρήση πινάκων και αντίστοιχων γραφημάτων. Η επεξεργασία έγινε από τη Google form και υποστηρίχτηκε από το MS Excel. Χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert.

Α. Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

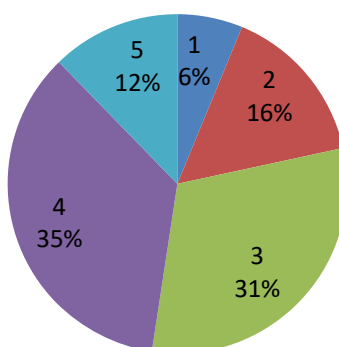
Ακολουθείται η διαβάθμιση: 1= καθόλου, 2= ελάχιστα, 3= μέτρια, 4= αρκετά/ικανοποιητικά, 5= πλήρης ικανοποίηση. Η διαβάθμιση 3 ουσιαστικά σημαίνει απουσία ικανοποίησης και αθροιστικά προστίθεται στις δύο προηγούμενες.

Ενότητα Α 1.1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;

1. Διερεύνηση της επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζόμενων ως προς τις συνθήκες του εργασιακού τους χώρου.

Ικανοποίηση από την φυσική κατάσταση του εργασιακού χώρου. Το ερώτημα 1.1.1. ελέγχει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την φυσική κατάσταση του εργασιακού τους χώρου (φωτισμός, θερμοκρασία, διαρρύθμιση κ.λ.π.). Όπως φαίνεται, το 6,2 % δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο από τις εγκαταστάσεις του εργασιακού του χώρου σε αντίθεση με το 12,3 %, το οποίο δηλώνει πάρα πολύ ευχαριστημένο. Το μεγαλύτερο ποσοστό περίπου 35,3% είναι πολύ ικανοποιημένο από την κατάσταση του εργασιακού χώρου ενώ ένα 30,8% δηλώνει ουδετερότητα. **Μ.Ο.** = 3,32 και **Τ.Α.** = 1,08.

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	4	10	20	23	8	65
Ποσοστό	6,2	15,4	30,8	35,3	12,3	100,0

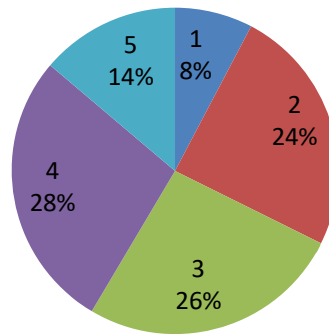


Διάγραμμα 3. Ικανοποίηση από την φυσική κατάσταση του εργασιακού χώρου

Ικανοποίηση από το ωράριο. Το ερώτημα 1.1.2. ελέγχει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το ωράριο εργασίας τους, είτε αυτό είναι

σταθερό είτε είναι κυλιόμενο κ.ο.κ. Το 13,8 % δηλώνει πάρα πολύ ευχαριστημένο από το ωράριο του ενώ το 7,7 % καθόλου ευχαριστημένο. Το μεγαλύτερο ποσοστό νιώθει πολύ ευχαριστημένο (27,65%). **M.O.** = 3,15 και **T.A.** = 1,18.

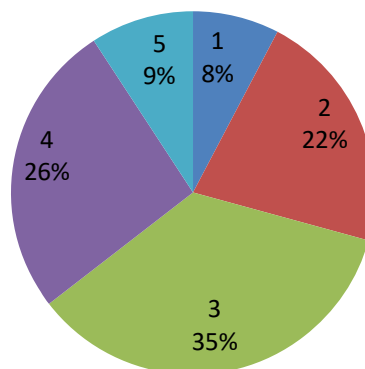
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	5	16	17	18	9	65
Ποσοστό	7,7	24,6	26,2	27,65	13,8	100,0



Διάγραμμα 4. Ικανοποίηση από το ωράριο σας (σταθερό, κυλιόμενο, βάρδια)

Ικανοποίηση από τον όγκο της καθημερινής εργασίας. Το ερώτημα 1.1.3. εξετάζει κατά πόσο οι Ξενοδοχοϋπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο της εργασίας τους (υπερφόρτωση σε ποσότητα και καθήκοντα). Παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό, 35% των ερωτηθέντων δηλώνει ουδετερότητα. **M.O.**= 3,08 **T.A.**= 1,08

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	5	14	23	17	6	65
Ποσοστό	7,7	21,5	35,3	26,2	9,2	100,0

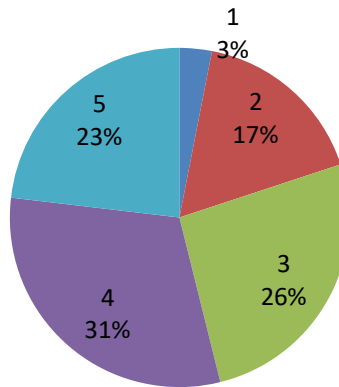


Διάγραμμα 5. Ικανοποίηση από τον όγκο της καθημερινής εργασίας (υπερφόρτωση σε ποσότητα και καθήκοντα).

Ικανοποίηση από την ασφάλεια μέσα στο χώρο. Το επόμενο ερώτημα (1.1.4.) ελέγχει κατά πόσο νιώθουν οι εργαζόμενοι ασφαλείς μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 3,1 % νιώθει μη ασφαλές στον εργασιακό.

Γενικά παρατηρείται ότι σε μεγάλο βαθμό συνολικά 54% οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς. **M.O.** = 3,54 **T.A.** = 1,12

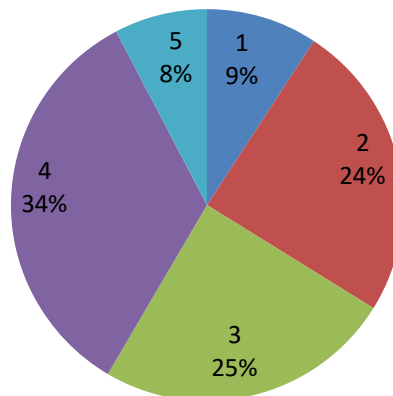
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	11	17	20	15	65
Ποσοστό	3,1	16,9	26,2	30,8	23,2	100,0



Διάγραμμα 6. Ικανοποίηση από την ασφάλεια μέσα στο χώρο.

Ικανοποίηση από την σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων Το ερώτημα αυτό (1.1.5.) μετράει κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση ως προς τον ορισμό των καθηκόντων τους και τις απαιτήσεις από τους προϊσταμένους τους. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει αθροιστικά (58,4%) καθόλου έως μέτρια ικανοποίηση. **M.O.** = 3,06 **T.A.** = 1,13

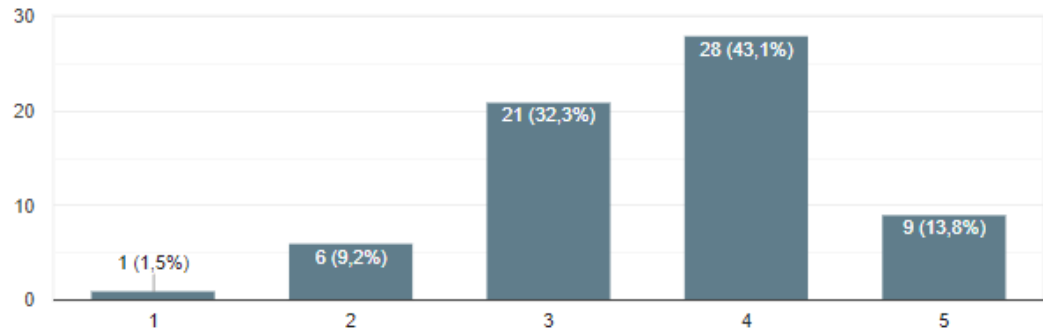
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	16	16	22	5	65
Ποσοστό	9,2	24,6	24,6	33,8	7,7	100,0



Διάγραμμα 7. Ικανοποίηση από την σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων.

Στην παρακάτω ερώτηση εξετάζεται η **συνολική** ικανοποίηση του εργαζόμενου ως προς το περιεχόμενο της εργασίας του. Διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αισθάνεται πολύ ικανοποιημένο (56,9%). **M.O.** = 3,58 **T.A.** = 0,9

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	1	6	21	28	9	65
Ποσοστό	1,5	9,2	32,3	43,1	13,8	100,0



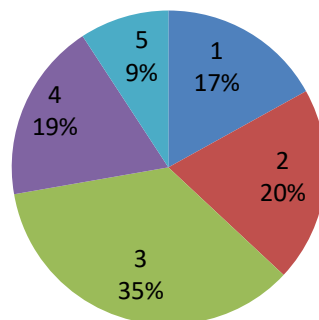
Διάγραμμα 8.: Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας

Ενότητα Α 1.2. Είστε ικανοποιημένοι/η από τις αμοιβές σας;

1.1. Διερεύνηση της επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζόμενων ως προς τις αμοιβές τους

Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλετε. Το ερώτημα αυτό (1.2.1.) εξετάζει κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από τον τρόπο που αμείβονται σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν. Το 16,9% δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο εν αντιθέσει με το μόλις 9,2 % που δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο. Παρατηρείται ουδετερότητα με το 35,3% να δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο. **M.O.** = 2,83 **T.A.** = 1,19

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	11	13	23	12	6	65
Ποσοστό	16,9	20,1	35,3	18,5	9,2	100,0

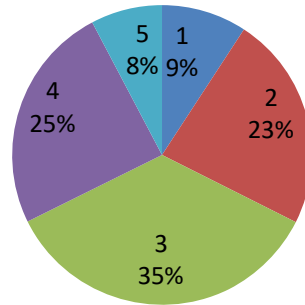


Διάγραμμα 9. Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλετε

Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων σας. Το ερώτημα αυτό (1.2.2.) εξετάζει κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από τον τρόπο που αμείβονται σε σχέση με τον τρόπο αμοιβής των

συναδέλφων τους. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 7,7 % δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων περίπου το 60% αθροιστικά, δηλώνει μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένο. **M.O.** = 2,98 **T.A.** = 1,08

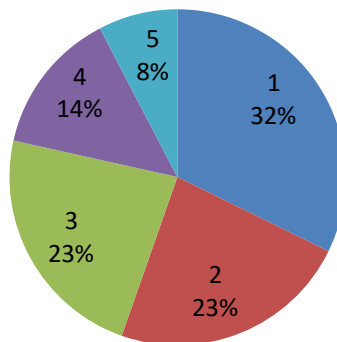
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	15	23	16	5	65
Ποσοστό	9,2	23,2	35,3	24,6	7,7	100,0



Διάγραμμα 10. Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων σας

Ικανοποίηση από τις αμοιβές για πρόσθετη υπερωριακή εργασία. Το ερώτημα αυτό (1.2.3.) εξετάζει κατά πόσο οι Ξενοδοχοϋπάλληλοι νιώθουν ικανοποίηση από την αμοιβή τους για πρόσθετη υπερωριακή εργασία. Ένα μεγάλο ποσοστό (32,3%) δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο και ακολουθεί το μεγαλύτερο αθροιστικά ποσοστό του δείγματος, περίπου 46%, που νιώθει λίγο έως μέτρια ικανοποιημένη. **M.O.** = 2,42 **T.A.** = 1,29

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	21	15	15	9	5	65
Ποσοστό	32,3	23,2	23,2	13,8	7,7	100,0

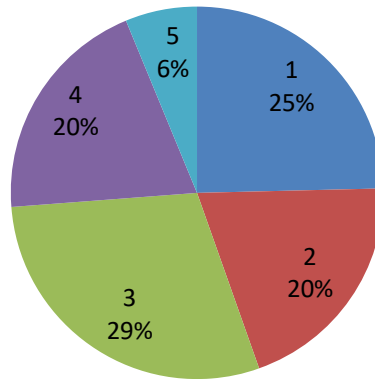


Διάγραμμα 11. Ικανοποίηση από τις αμοιβές για πρόσθετη υπερωριακή εργασία

Ικανοποίηση για το αν επαρκεί ο μισθός σας για τις ανάγκες σας. Το παρακάτω ερώτημα (1.2.4.) εξετάζει το αν επαρκεί ο μισθός των εργαζόμενων για την κάλυψη των αναγκών τους. Ένα πολύ μικρό ποσοστό του μόλις 6,2% νιώθει πάρα πολύ ικανοποιημένο. Αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 44,6% αθροιστικά δηλώνει ότι

ο μισθός του δεν επαρκεί για τις ανάγκες του. Παρατηρείται επίσης ότι περίπου το 30% δηλώνει ουδετερότητα. **M.O.** = 2,63 **T.A.** = 1,23

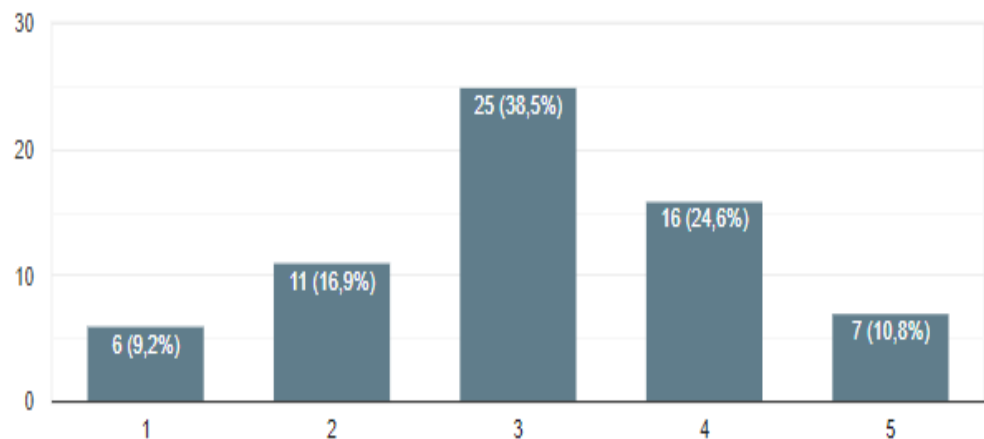
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	16	13	19	13	4	65
Ποσοστό	24,6	20,0	29,2	20,0	6,2	100,0



Διάγραμμα 12. Ικανοποίηση για το αν επαρκεί ο μισθός σας για τις ανάγκες σας

Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις αμοιβές σας. Το παρακάτω ερώτημα εξετάζει τη συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου ως προς την αμοιβή του. Ένα μικρό ποσοστό περίπου 9% δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο με την αμοιβή του ενώ 55,4% δηλώνει ολίγη έως μέτρια ικανοποίηση και το 9,2% καθόλου, ένα 24,6% πολύ ευχαριστημένο κι ένα 10,8% πάρα πολύ. **M.O.** = 3,11 **T.A.** = 1,11

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	11	25	16	7	65
Ποσοστό	9,2	16,9	38,5	24,6	10,8	100,0



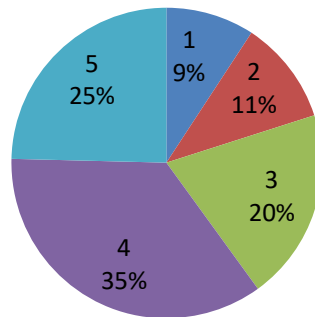
Διάγραμμα 13. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις αμοιβές σας

Ενότητα Β. 2.1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

2.1. Διερεύνηση της επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζόμενων ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Υπάρχει μεταξύ σας εμπιστοσύνη. Στο ερώτημα 2.1.1. κατά πόσο υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζόμενων παρατηρείται ότι αθροιστικά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος 60% νοιώθει εμπιστοσύνη με τους συναδέλφους του. **M.O.** = 3,55 **T.A.** = 1,24

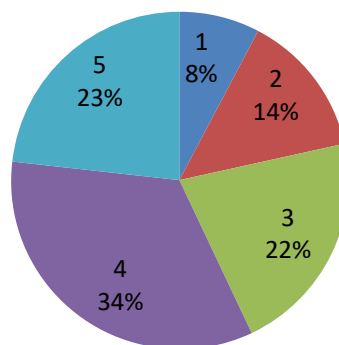
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	7	13	23	16	65
Ποσοστό	9,2	10,8	20,0	35,4	24,6	100,0



Διάγραμμα 14. Υπάρχει μεταξύ σας εμπιστοσύνη

Υπάρχει αρμονική συνεργασία. Ακολούθως και στο ερώτημα 2.1.2. αν υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων εξακολουθεί το ποσοστό ικανοποίησης να παραμένει αθροιστικά υψηλό, της τάξεως του 57%. **M.O.** = 3,51 **T.A.** = 1,21

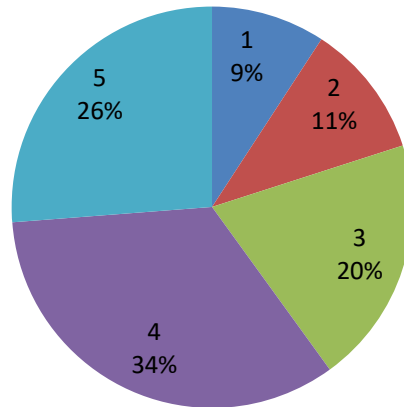
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	5	9	14	22	15	65
Ποσοστό	7,7	13,8	21,5	33,8	23,2	100,0



Διάγραμμα 15. Υπάρχει αρμονική συνεργασία

Υπάρχει αλληλοϋποστήριξη. Φαίνεται επίσης ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων (60% αρκετή έως πλήρης ικανοποίηση). Κι επίσης ένα 20% δηλώνει ουδετερότητα. **M.O.** = 3,57 **T.A.** = 1,25

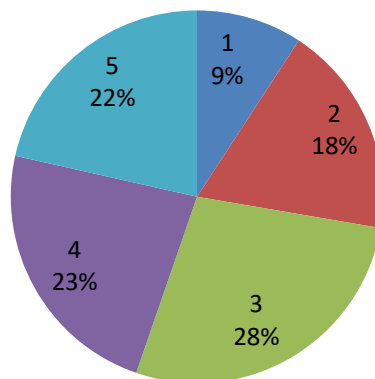
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	7	13	22	17	65
Ποσοστό	9,2	10,8	20,0	33,8	26,2	100,0



Διάγραμμα 16. Υπάρχει αλληλοϋποστήριξη

Υπάρχει μεταξύ σας υγιής ανταγωνισμός. Στην ερώτηση κατά πόσο υπάρχει υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων, οι ερωτώμενοι έδωσαν θετική απάντηση σε ποσοστό περίπου 57%, ενώ κοντά στο 28% δηλώνει ουδετερότητα. **M.O.** = 3,29 **T.A.** = 1,26

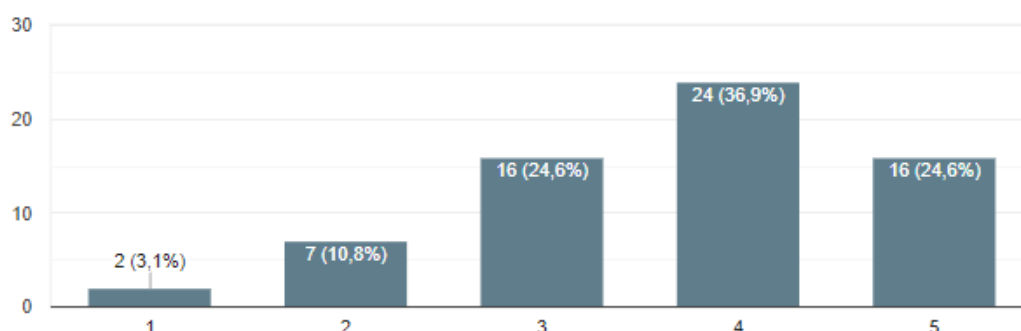
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	12	18	15	14	65
Ποσοστό	9,2	18,5	27,65	23,2	21,5	100,0



Διάγραμμα 17. Υπάρχει μεταξύ σας υγιής ανταγωνισμός

Συνολικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους συναδέλφους σας. Στην ερώτηση αυτή εξετάζεται η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Η πλειοψηφία δηλώνει ικανοποιημένη με ποσοστό 61%. **M.O.** = 3,69 **T.A.** = 1,06

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	7	16	24	16	65
Ποσοστό	3,1	10,8	24,6	36,9	24,6	100,0



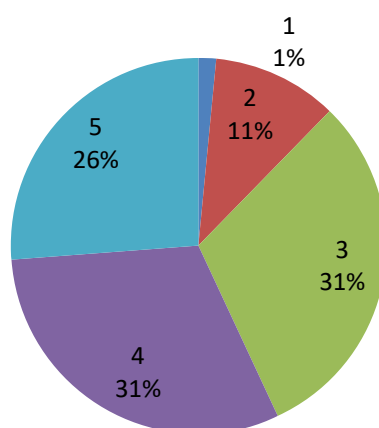
Διάγραμμα 18. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους συναδέλφους σας

Ενότητα Β. 2.1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους σας;

2.1. Διερεύνηση της επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζόμενων ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους.

Ομοίως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων, 57% αισθάνεται ότι οι προϊστάμενοι του, του δείχνουν εμπιστοσύνη. **M.O.** = 3,69 **T.A.** = 1,03

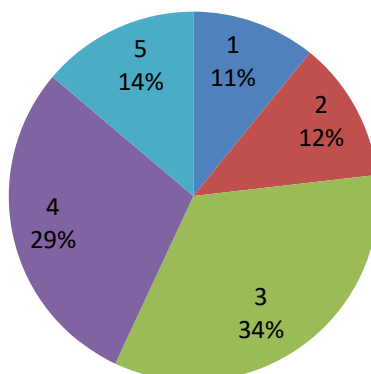
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	1	7	20	20	17	65
Ποσοστό	1,5	10,8	30,8	30,8	26,2	100,0



Διάγραμμα 19. Σας δείχνουν εμπιστοσύνη

Διοικούν δίκαια. Στην ερώτηση 2.2.2. κατά πόσο οι προϊστάμενοι διοικούν δίκαια, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ουδέτερη αποτίμηση (33,8%) θετική στάση το 43% και 23,1% αρνητική **M.O.** = 3,23 **T.A.** = 1,17

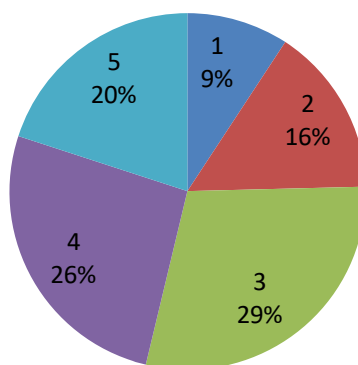
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	7	8	22	19	9	65
Ποσοστό	10,8	12,3	33,8	29,2	13,8	100,0



Διάγραμμα 20. Διοικούν δίκαια

Υπάρχει από την πλευρά τους ενθάρρυνση και στήριξη των προσπαθειών σας. Για το αν οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν και στηρίζουν τις προσπάθειες των εργαζόμενων (2.2.3.) παρατηρείται ουδέτερη στάση σε ποσοστό 29%, ενώ η μεγαλύτερη μερίδα των εργαζόμενων, πάνω από 46%, έχει την θετική άποψη. **M.O.** = 3,32 **T.A.** = 1,23

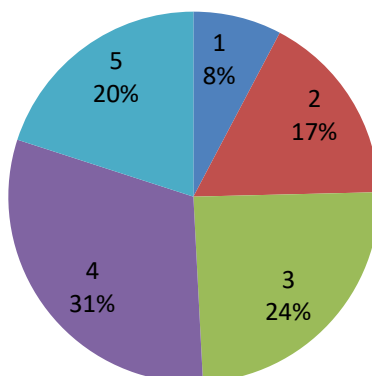
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	10	19	17	13	65
Ποσοστό	9,2	15,4	29,2	26,2	20,0	100,0



Διάγραμμα 21. Υπάρχει από την πλευρά τους ενθάρρυνση και στήριξη των προσπαθειών σας

Σας παρέχουν ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας. Οι εργαζόμενοι σε πολύ μεγάλο βαθμό >50% θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους, τους παρέχουν ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους.(2.2.4.) **M.O.** = 3,38 **T.A.** = 1,21

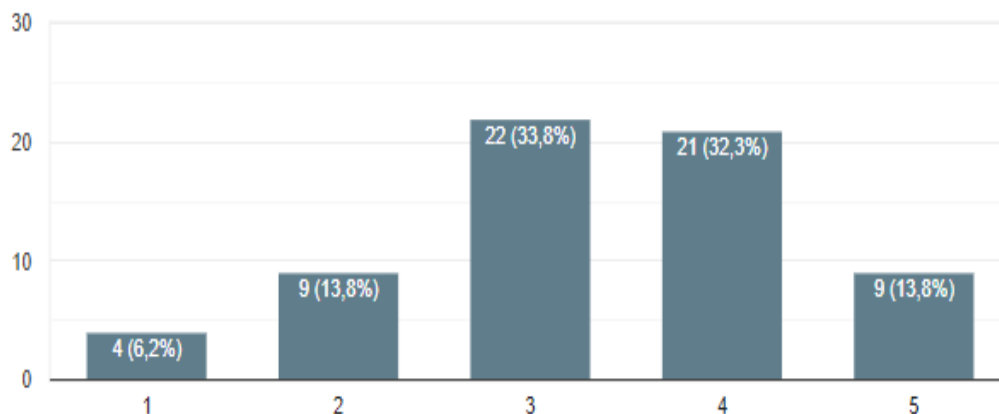
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	5	11	16	20	13	65
Ποσοστό	7,7	16,9	24,6	30,8	20,0	100,0



Διάγραμμα 22. Σας παρέχουν ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας

Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους προϊσταμένους σας. Στην ερώτηση αυτή εξετάζεται η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους του. Η πλειοψηφία δηλώνει ουδέτερη (33,8%) προς θετική στάση περίπου 46%. **M.O.** = 3,34 **T.A.** = 1,08

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	4	9	22	21	9	65
Ποσοστό	6,2	13,8	33,8	32,3	13,8	100,0



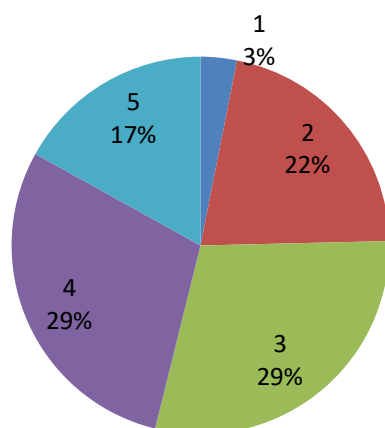
Διάγραμμα 23. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους προϊσταμένους σας

Ενότητα Β. 2.3. Είστε ικανοποιημένος/η από την αξιοποίηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές καριέρας;

2.3. Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζόμενων ως προς τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης τους.

Αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε όλες τις γνώσεις σας. Αθροιστικά το 46,1% δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο. Ένα ποσοστό 3,1% δηλώνει καθόλου ικανοποιημένο ενώ αγγίζει το 30% το ποσοστό ουδετερότητας. **M.O.** = 3,35 **T.A.** = 1,1

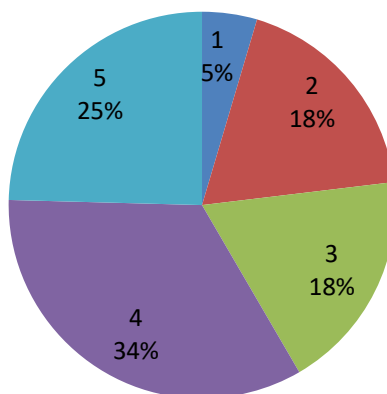
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	14	19	19	11	65
Ποσοστό	3,1	21,5	29,2	29,2	16,9	100,0



Διάγραμμα 24. Αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε όλες τις γνώσεις σας

Αποκτάτε μέσα από την εργασία νέες δεξιότητες. Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση των εργαζόμενων που σε πολύ μεγάλο βαθμό >58% θεωρούν ότι μέσα από την εργασία τους αποκτούν νέες δεξιότητες. . **M.O.** =3,55 **T.A.** = 1,19

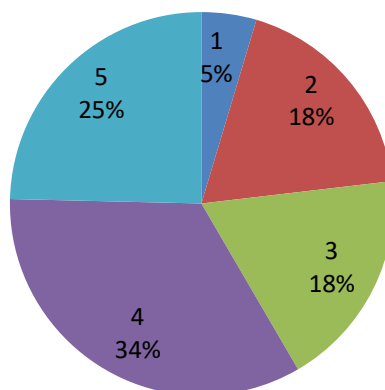
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	3	12	12	22	16	65
Ποσοστό	4,6	18,5	18,5	33,8	24,6	100,0



Διάγραμμα 25. Αποκτάτε μέσα από την εργασία νέες δεξιότητες

Έχετε νέες δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής σας εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό >58% θεωρεί πως υπάρχουν πολλές δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής του εκπαίδευσης (2.3.3.) . **M.O.** = 3,08 **T.A.** = 1,04

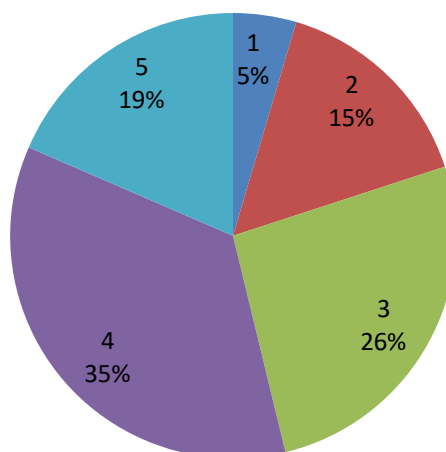
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	3	12	12	22	16	65
Ποσοστό	4,6	18,5	18,5	33,8	24,6	100,0



Διάγραμμα 26. Έχετε νέες δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής σας εκπαίδευσης (σεμινάρια, επιμόρφωση κ.λ.π.)

Είστε ευχαριστημένος από την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας. Ουδέτερη (26%) προς θετική >53% είναι η στάση των εργαζόμενων ως προς την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας (2.3.4.). **M.O.** = 3,48 **T.A.** = 1,11

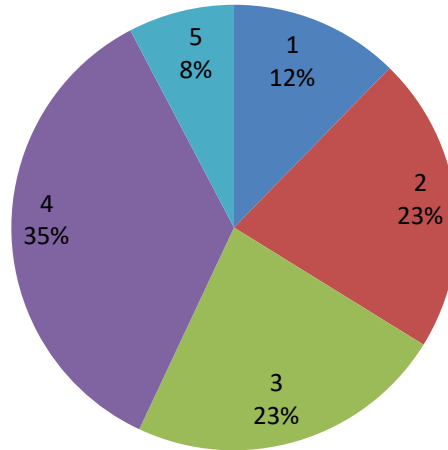
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	3	10	17	23	12	65
Ποσοστό	4,6	15,4	26,2	35,3	18,5	100,0



Διάγραμμα 27. Είστε ευχαριστημένος από την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας

Σας παρέχονται δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι τους παρέχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης αθροιστικά 43% (2.3.5.). **M.O.** = 3,05 **T.A.** = 1,18

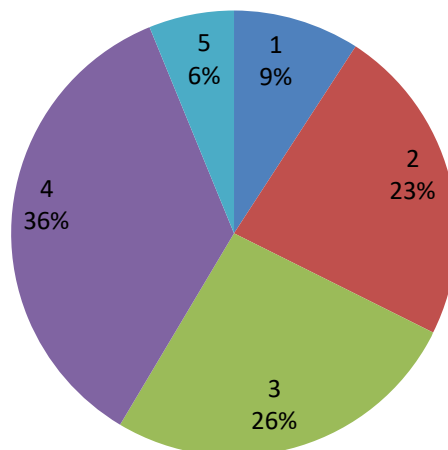
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	8	14	15	23	5	65
Ποσοστό	12,3	21,5	23,2	35,3	7,7	100,0



Διάγραμμα 28. Σας παρέχονται δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης

Υπάρχει αξιολόγηση της προσφορά σας με αντικειμενικά κριτήρια. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό η προσφορά τους αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια (35,3%) (2.3.6.). **M.O.** = 3,06 **T.A.**=1,1

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	15	17	23	4	65
Ποσοστό	9,2	23,2	26,2	35,3	6,2	100,0

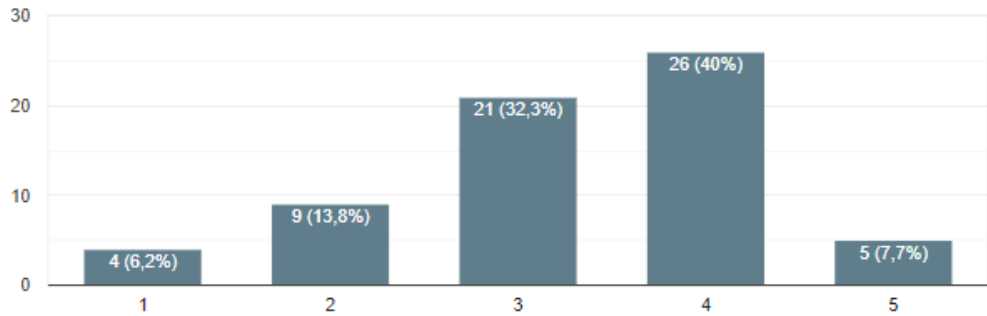


Διάγραμμα 29. Υπάρχει αξιολόγηση της προσφορά σας με αντικειμενικά κριτήρια

Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιολόγηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές καριέρας. Στην ερώτηση αυτή εξετάζεται η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου ως προς την αξιολόγηση των ικανοτήτων του και τις

προοπτικές καριέρας. Η πλειοψηφία δηλώνει πολύ ευχαριστημένη (40%) έως πάρα πολύ ευχαριστημένη (7,7%) και αθροιστικά 47,7%. **M.O.** = 3,29 **T.A.**= 1,01

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	4	9	21	26	5	65
Ποσοστό	6,2	13,8	32,3	40,0	7,7	100,0



Διάγραμμα 30. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιολόγηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές καριέρας

Β' Διερεύνηση των παραγόντων που δημιουργούν εργασιακό Άγχος και επαγγελματική Εξουθένωση.

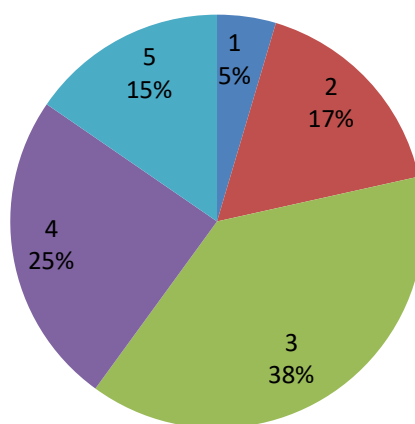
Κι εδώ η περιγραφή έγινε ανά κατηγορία ερωτήσεων και χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert. Η κλίμακα διαβαθμίζεται ως εξής: 1 = ποτέ, 2 = σπάνια, 3 = λίγες φορές, 4 = συχνά, 5 = πολύ συχνά. Η απάντηση 5 = πολύ συχνά αντιστοιχεί σε πλήρη εξουθένωση.

Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε δύο κατηγορίες: 1. Πόσο συχνά αντιμετωπίζουν συναισθήματα και καταστάσεις σχετικά με την εργασία τους. 2. Αξιολόγηση απόψεων του ατόμου σχετικά με την εργασία του.

1. Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις;

Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου. Το ερώτημα A 1.1 ελέγχει κατά πόσο νιώθουν ψυχική εξάντληση οι Ξενοδοχουπάλληλοι. Όπως φαίνεται το 15,4% του προσωπικού νιώθει απόλυτα εξαντλημένο ενώ το 4,6% δεν αισθάνεται καθόλου εξαντλημένο. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (38,5%) αισθάνεται εξάντληση σε φυσιολογικά επίπεδα. **M.O.** =3,29, **T.A.**= 1,07

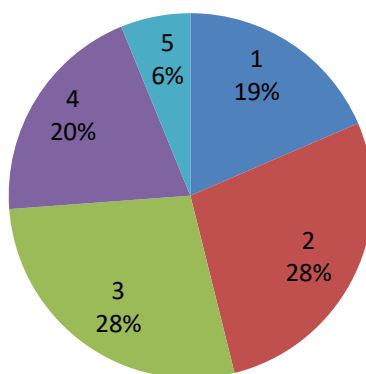
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	3	11	25	16	10	65
Ποσοστό	4,6	16,9	38,5	24,6	15,4	100,0



Διάγραμμα 31. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.

Νιώθω άδειος μέσα μου όταν σχολάζω από τη δουλειά. Το ερώτημα Α 1.2. ελέγχει την επίδραση της εργασίας στον ψυχισμό των Ξενοδοχοϋπαλλήλων. Ίσα ποσοστά (27,65 %) δηλώνουν ότι λίγες φορές έως σπάνια αισθάνονται κενό. **M.O.** = 2,65 **T.A.** = 1,17

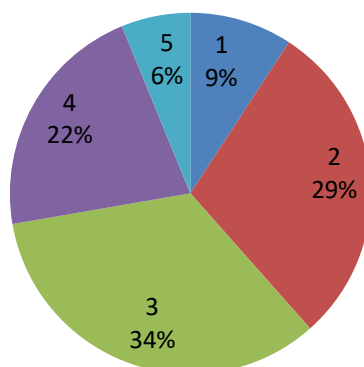
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	12	18	18	13	4	65
Ποσοστό	18,5	27,65	27,65	20,0	6,2	100,0



Διάγραμμα 32. Νιώθω άδειος μέσα μου όταν σχολάζω από τη δουλειά

Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί με τη σκέψη ότι μία άλλη μέρα στη δουλειά με περιμένει. Το ερώτημα Α1.3 ζητάει από τους εργαζόμενους να δηλώσουν αν ξυπνώντας το πρωί για να πάνε στη δουλειά νιώθουν κουρασμένοι. Μόλις το 6,2 των ερωτώμενων απάντησαν ότι νιώθουν απολύτως κουρασμένοι σε αντίθεση με το 9,2 % που δεν αισθάνεται απολύτως καμία κούραση. Η μέση τιμή και πάλι δείχνει ουδετερότητα στην απάντηση. **M.O.** = 2,86 **T.A.** = 1,06

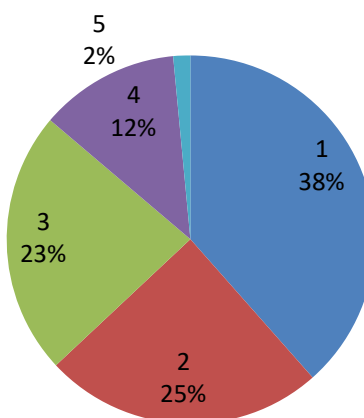
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	19	22	14	4	65
Ποσοστό	9,2	29,2	33,8	21,5	6,2	100,0



Διάγραμμα 33. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί με τη σκέψη ότι μία άλλη μέρα στη δουλειά με περιμένει.

Μου προκαλεί πολύ άγχος η σκέψη ότι πάλι πρέπει να βρεθώ με τόσο κόσμο. Στο ερώτημα Α1.4. σχετικά με το πόσο είναι συναισθηματικά κουραστικό να δουλεύουν όλη μέρα με ανθρώπους μόλις το 1,5 % απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα. Αντίθετα το 38,5% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα. **M.O.** = 2,14 **T.A.** = 1,12

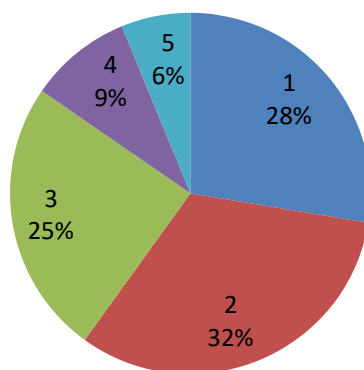
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	25	16	15	8	1	65
Ποσοστό	38,5	24,6	23,20	12,3	1,5	100,0



Διάγραμμα 34. Μου προκαλεί πολύ άγχος η σκέψη ότι πάλι πρέπει να βρεθώ με τόσο κόσμο.

Αισθάνομαι τελείως αποδυναμωμένος/η με τη δουλειά μου. Στο ερώτημα 1.5. σχετικά με το πόσο τελείως αποδυναμωμένος αισθάνεται ο εργαζόμενος με τη δουλειά του μόλις το 6,2 % συμφώνησε πάρα πολύ ενώ αντίθετα το 27,65 % καθόλου. Η τάση δείχνει από καθόλου έως ουδέτερη στάση. **M.O.** = 2,34 **T.A.** = 1,16

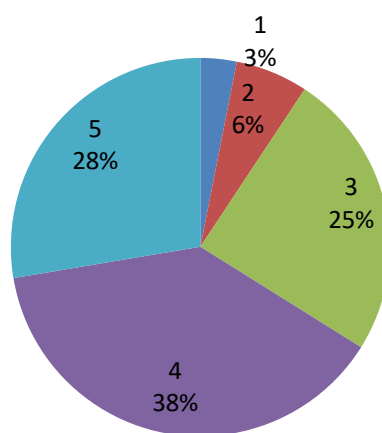
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	18	21	16	6	4	65
Ποσοστό	27,65	32,3	24,6	9,2	6,2	100,0



Διάγραμμα 35. Αισθάνομαι τελείως αποδυναμωμένος/η με τη δουλειά μου.

Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν από τους πελάτες. Σε ότι αφορά την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από τους πελάτες μόλις το 3,1 % δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα. Αντίθετα παρατηρείται ότι αθροιστικά η πλειοψηφία συμφωνεί πολύ έως απόλυτα. **M.O.** = 3,82 **T.A.** = 1,01

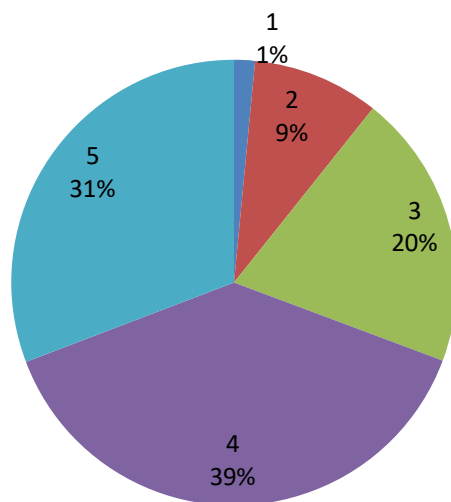
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	4	16	25	18	65
Ποσοστό	3,1	6,2	24,6	38,5	27,6	100,0



Διάγραμμα 36. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν από τους πελάτες.

Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά σε αυτή τη δουλειά. Το ερώτημα 1.7 διερευνά κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι εργάζονται σκληρά. Το ποσοστό όσων συμφωνούν απόλυτα ξεπερνάει το 30% ενώ όσων διαφωνούν απόλυτα μόλις το 1,5%. Αθροιστικά πάνω από τους μισούς εργαζόμενους κοντά 70% συμφωνεί ότι εργάζεται σκληρά. **M.O.** = 3,88 **T.A.** = 1,01

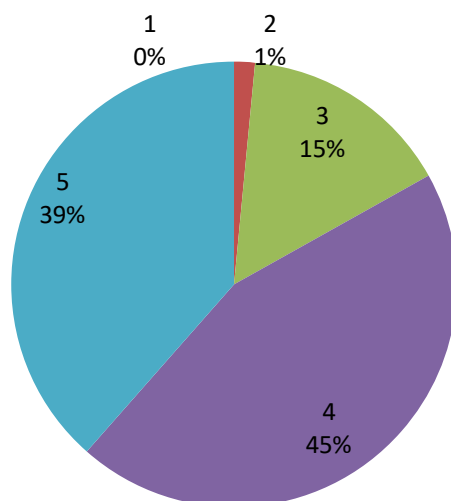
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	1	6	13	25	20	65
Ποσοστό	1,5	9,2	20,0	38,5	30,8	100,0



Διάγραμμα 37. Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά σε αυτή τη δουλειά

Νιώθω ότι δημιουργώ ευχάριστη διάθεση στους πελάτες μου. Το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό >80 % δηλώνει ότι δημιουργεί συχνά ευχάριστη διάθεση στους πελάτες του. **M.O.** = 4,2 **T.A.** = 0,75

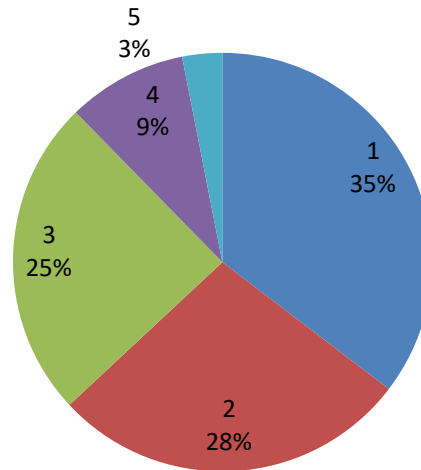
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	0	1	10	29	25	65
Ποσοστό	0	1,5	15,4	44,6	38,5	100,0



Διάγραμμα 38. Νιώθω ότι δημιουργώ ευχάριστη διάθεση στους πελάτες μου.

Νιώθω ότι αντιμετωπίζω σκληρά τους ανθρώπους, γενικά ότι σκληραίνω μέσα από αυτή τη δουλειά. Στο ερώτημα 1.9 οι Ξενοδοχοϋπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο αντιμετωπίζουν σκληρά τους ανθρώπους και σκληραίνουν μέσα από αυτή τη δουλειά. Μόλις το 3,1 % απαντάει ότι συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη διατύπωση, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό >62% δηλώνει ότι δεν ισχύει. **M.O. = 2,17 T.A. = 1,11**

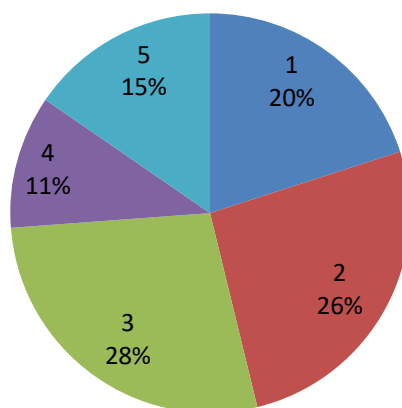
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	23	18	16	6	2	65
Ποσοστό	35,3	27,65	24,6	9,2	3,1	100,0



Διάγραμμα 39. Νιώθω ότι αντιμετωπίζω σκληρά τους ανθρώπους, γενικά ότι σκληραίνω μέσα από αυτή τη δουλειά.

Με προβληματίζει το γεγονός ότι αυτή η δουλειά με φθείρει συναισθηματικά. Ουδέτερη προς αρνητική είναι η τοποθέτηση των ερωτηθέντων στο κατά πόσο δουλειά τους, τους φθείρει συναισθηματικά. **M.O. = 2,75 T.A. = 1,32**

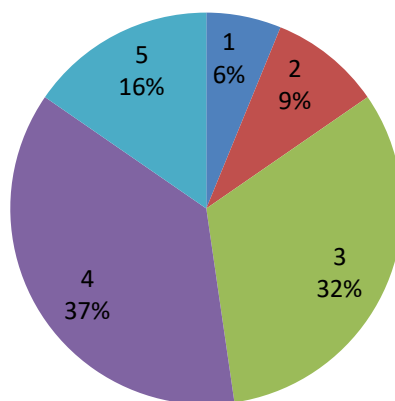
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	13	17	18	7	10	65
Ποσοστό	20,0	26,2	27,65	10,8	15,4	100,0



Διάγραμμα 40. Με προβληματίζει το γεγονός ότι αυτή η δουλειά με φθείρει συναισθηματικά

Νιώθω πως η δουλειά μου με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα. Πάνω από 52% των ερωτηθέντων νιώθει ότι η δουλειά του τον γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα σε αντίθεση με το 15% που έχει ακριβώς αντίθετη γνώμη. **M.O.** = 3,46 **T.A.** = 1,06

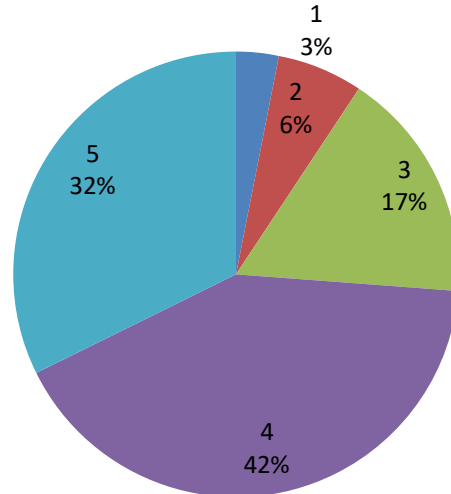
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	4	6	21	24	10	65
Ποσοστό	6,2	9,2	32,3	36,9	15,4	100,0



Διάγραμμα 41. Νιώθω πως η δουλειά μου με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα

Νομίζω ότι έχω καταφέρει αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά. Περίπου το 74 % θεωρεί ότι έχει καταφέρει αξιόλογα πράγματα στη δουλειά του. Ένα μικρό ποσοστό κοντά στο 9 % έχει αντίθετη γνώμη. **M.O.** = 3,94 **T.A.** = 1,01

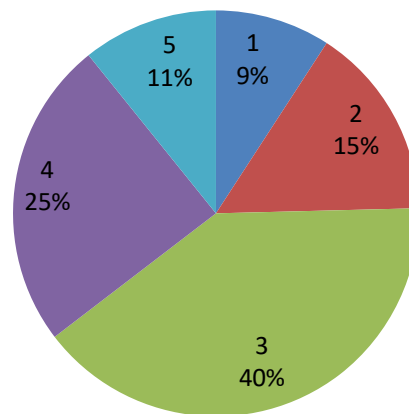
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	4	11	27	21	65
Ποσοστό	3,1	6,2	16,9	41,5	32,3	100,0



Διάγραμμα 42. Νομίζω ότι έχω καταφέρει αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.

Σας αναστατώνει κάτι που συμβαίνει απροσδόκητα στην εργασία σας. Ένα σημαντικό ποσοστό 35% δεν αναστατώνεται σημαντικά από τα απροσδόκητα που προκύπτουν στην εργασία του, ενώ υψηλό εμφανίζεται και το ποσοστό ουδετερότητας (40%). **M.O.** =3,12 **T.A.**= 1,01

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	6	10	26	16	7	65
Ποσοστό	9,2	15,4	40,0	24,6	10,8	100,0

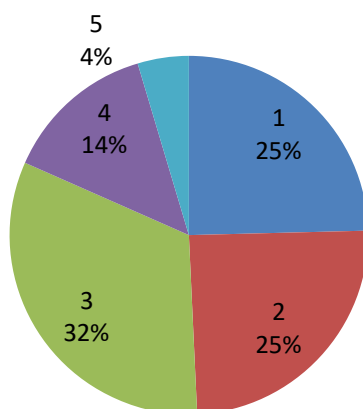


Διάγραμμα 43. Σας αναστατώνει κάτι που συμβαίνει απροσδόκητα στην εργασία σας.

Νιώθετε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας. Αθροιστικά το μεγαλύτερο ποσοστό κοντά στο >50% νιώθει ότι μπορεί να ελέγξει σημαντικά πράγματα της εργασίας του, ενώ το 32% δηλώνει ουδέτερη στάση. **M.O.** = 2,49, **T.A.**= 1,15

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	16	16	21	9	3	65

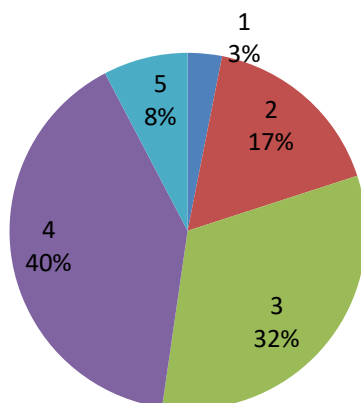
Ποσοστό	24,6	24,6	32,3	13,8	4,6	100,0
---------	------	------	------	------	-----	-------



Διάγραμμα 44. Νιώθετε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας.

Νιώθετε ότι τα πράγματα βαίνουν όπως τα επιθυμείτε στην εργασία σας. Η μεγαλύτερη μερίδα του δείγματος (40%) νιώθει ότι συχνά τα πράγματα βαίνουν όπως τα επιθυμεί στην εργασία του και μόνο το 3,1% δηλώνει το αντίθετο. **M.O.** = 3,32 **T.A.** = 0,95

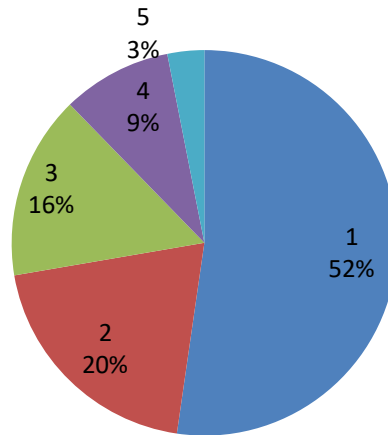
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	2	11	21	26	5	65
Ποσοστό	3,1	16,9	32,3	40,0	7,7	100,0



Διάγραμμα 45. Νιώθετε ότι τα πράγματα βαίνουν όπως τα επιθυμείτε στην εργασία σας.

Αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να ανταπεξέλθετε στις απαιτήσεις της εργασίας σας. Αθροιστικά το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων με >72% αισθάνεται ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του. Αντίθετα μόνο το 3,1% θεωρεί ότι δεν μπορεί. **M.O.** = 1,91 **T.A.** = 1,16

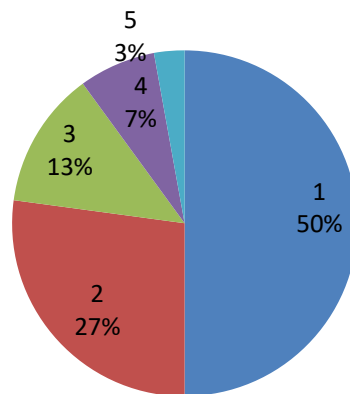
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	34	13	10	6	2	65
Ποσοστό	52,3	20,0	15,4	9,2	3,1	100,0



Διάγραμμα 46. Αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις της εργασίας σας.

Νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο των πραγμάτων της εργασίας σας. Με ποσοστό 83% η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ότι έχει τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία του. Ένα ελάχιστο πάλι ποσοστό (3,1%) θεωρεί ότι δεν την έχει. **M.O.** = 1,92, **T.A.** = 1,09

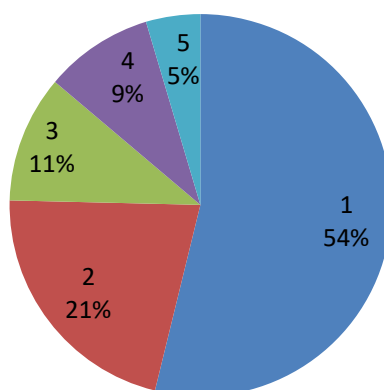
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	30	19	9	5	2	65
Ποσοστό	53,8	29,2	13,8	7,7	3,1	100,0



Διάγραμμα 47. Νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο των πραγμάτων της εργασίας σας

Νιώθετε τον φόβο της απόλυσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, κοντά στο 75% δεν αισθάνεται το φόβο της απόλυσης. Αντίθετα ένα ελάχιστο ποσοστό (4,6%) τον αισθάνεται. **M.O.** = 1,89 **T.A.** = 1,2

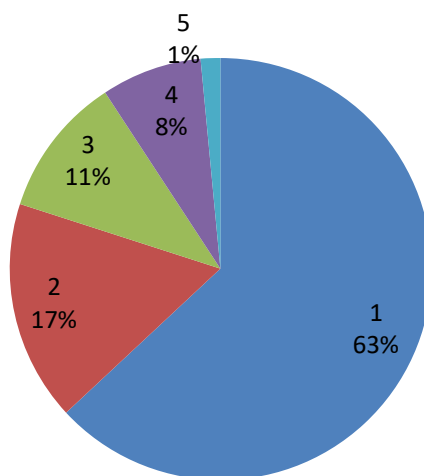
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	35	14	7	6	3	65
Ποσοστό	53,8	21,5	10,8	9,2	4,6	100,0



Διάγραμμα 48. Νιώθετε τον φόβο της απόλυσης.

Αισθάνεστε ότι είστε ανεπαρκής στην εργασία σας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ξενοδοχοϋπαλλήλων αισθάνεται απόλυτα επαρκές στην εργασία του με ποσοστό αρκετά υψηλό 63,1% με μεγάλη διαφορά από το 1,5 % που αισθάνεται τελείως ανεπαρκές. **M.O.** = 1,68 **T.A.** = 1,05

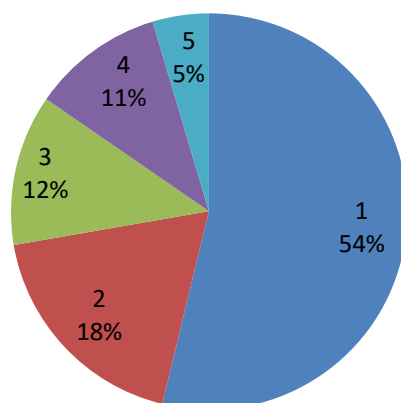
5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	41	11	7	5	1	65
Ποσοστό	63,1	16,9	10,8	7,7	1,5	100,0



Διάγραμμα 49. Αισθάνεστε ότι είστε ανεπαρκής στην εργασία σας

Σας αγχώνει η προοπτική μιας αξιολόγησης της εργασίας σας. Ένα πολύ μικρό ποσοστό των εργαζομένων, μόνο 4,6% φοβάται μια πιθανή αξιολόγηση τα εργασίας του. Το μεγαλύτερο ποσοστό αντίθετα (53,8 %) δεν αγχώνεται καθόλου. **M.O.** = 1,94, **T.A.** = 1,24

5-βαθμη κλίμακα Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
Αριθμός	35	12	8	7	3	65
Ποσοστό	53,8	18,5	12,3	10,8	4,6	100,0

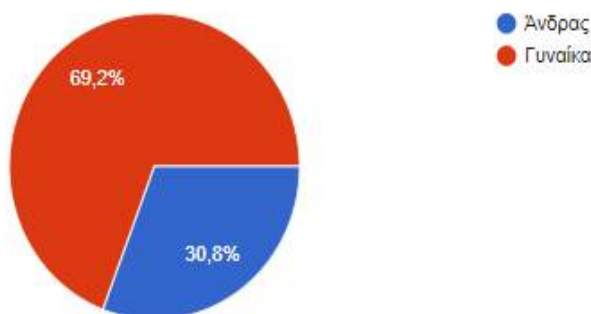


Διάγραμμα 50. Σας αγχώνει η προοπτική μιας αξιολόγησης της εργασίας σας

Γ. Δημογραφικά στοιχεία

Κατανομή δείγματος ανά Φύλο. Από την μελέτη του δείγματος μας σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων προκύπτει ότι το 69,2 % ήταν γυναίκες και το 30,8 % άνδρες.

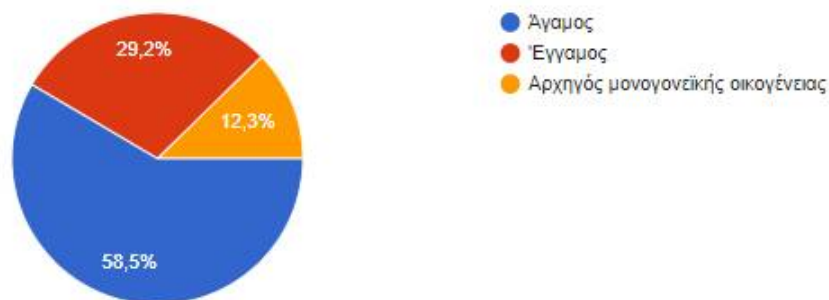
	Αριθμός	Ποσοστό
Γυναίκα	45	69,2
Άνδρας	20	30,8
Σύνολο	65	100



Διάγραμμα 51. Κατανομή δείγματος ανά Φύλο

Οικογενειακή Κατάσταση. Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση το 58,5 % όσων απάντησαν τα ερωτηματολόγια δήλωσαν έγγαμοι, ενώ το 29,2 % άγαμοι. Τέλος οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών καταλαμβάνουν ποσοστό 12,3%.

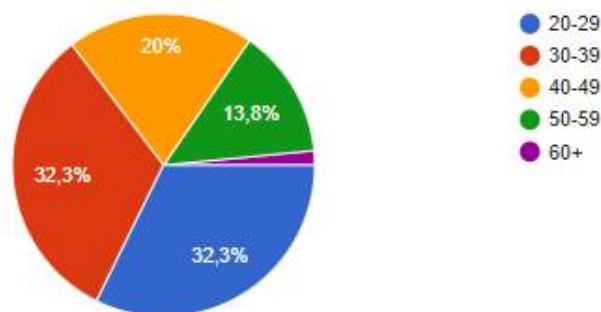
	Άγαμος /η	Έγγαμοι	Αρχηγός μονογονεϊκής οικογένειας	Σύνολο
Αριθμός	19	38	8	65
Ποσοστό	29,2	58,5	12,3	100,0



Διάγραμμα 52. Κατανομή δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση

Ηλικία. Το ποσοστό των Ξενοδοχοϋπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, της ηλικιακής ομάδας 20-29 ετών ανέρχεται σε 32,3 % και ισοβαθμεί με το ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 30-39. Η ηλικιακή ομάδα 40-49 καταλαμβάνει ποσοστό 20% ενώ η ηλικιακή ομάδα 50-59 13,8%. Τέλος το ποσοστό συμμετοχής της ηλικιακής ομάδας 60+ είναι μόλις 1,5%.

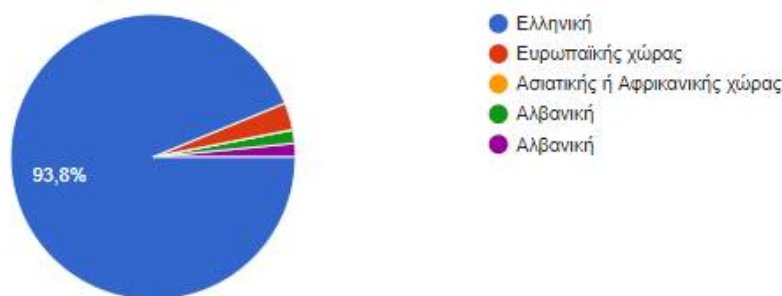
	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	Σύνολο
Αριθμός	21	21	13	9	1	65
Ποσοστό	32,3	32,3	20	13,8	1,5	100,0



Διάγραμμα 53. Κατανομή δείγματος ανά Ηλικιακή Ομάδα

Εθνικότητα. Με ποσοστό 93,8 % απάντησαν εργαζόμενοι Ελληνικής υπηκοότητας με 3,1% Ευρωπαϊκής και 3% Αλβανικής. Δεν βρέθηκαν καθόλου απαντήσεις από άτομα Ασιατικής ή Αφρικανικής χώρας.

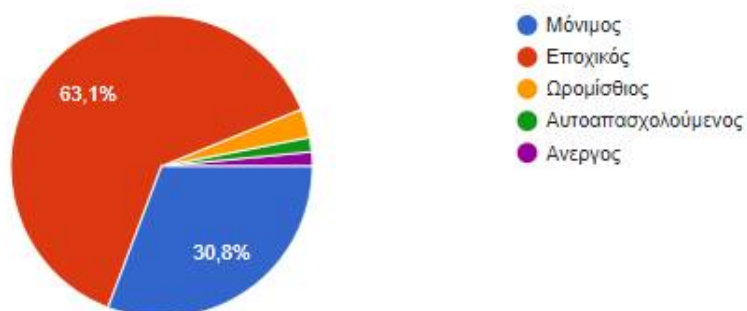
	Ελληνική	Ευρωπαϊκής χώρας	Ασιατικής ή Αφρικανικής χώρας	Άλλο:	Σύνολο
Αριθμός	61	2	0	2	65
Ποσοστό	93,8	3,1	0	3	100,0



Διάγραμμα 54. Κατανομή δείγματος ανά Εθνικότητα

Σχέση εργασίας. Σχετικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των Ξενοδοχο-ϋπαλλήλων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια το 63,1 % από αυτούς έχει εποχική σχέση εργασίας και μόνο το 30,8 % έχει μόνιμη σχέση εργασίας. Το 3,1 % εργάζονται ως ωρομίσθιοι ενώ οι αυτοαπασχολούμενοι και οι άνεργοι ισοβαθμούν με ποσοστό 1,5 %.

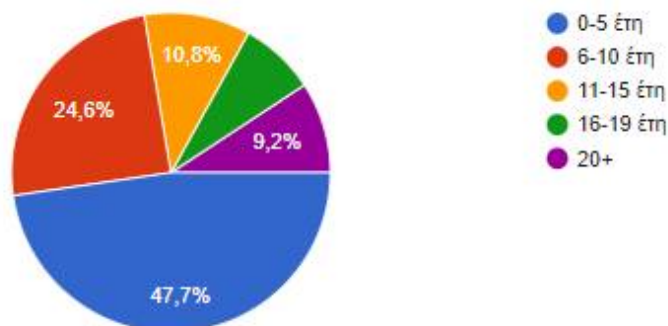
	Εποχικός/η	Μόνιμος/η	Ωρομίσθιος/α	Αυτοαπασχολούμενος/η	Άνεργος/η	Σύνολο
Αριθμός	41	20	2	1	1	65
Ποσοστό	63,1	30,8	3,1	1,5	1,5	100,0



Διάγραμμα 55. Κατανομή δείγματος αναφορικά με τη Σχέση Εργασίας

Προϋπηρεσία. Το υψηλότερο ποσοστό του δείγματος με 47,7% έχει προϋπηρεσία από 0-5 έτη. Ακολουθεί ποσοστό 24,6% με προϋπηρεσία από 6-10 έτη. Εν συνέχεια ποσοστό 10,8 % με 11-15 έτη. Το ποσοστό 7,7% έχει προϋπηρεσία από 16-19 έτη. Και τέλος το 9,2 % έχει προϋπηρεσία από 20 και άνω έτη.

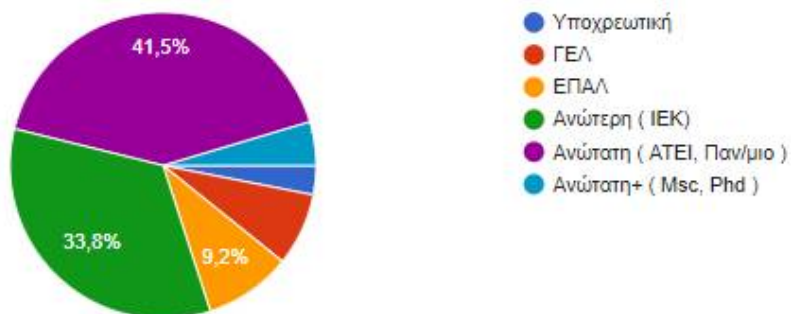
	0-5	6-10	11-15	16-19	20+	Σύνολο
Αριθμός	31	16	7	5	6	65
Ποσοστό	47,7	24,6	10,8	7,7	9,2	100,0



Διάγραμμα 56: Κατανομή δείγματος ανά έτη Προϋπηρεσίας.

Εκπαίδευση. Το αρκετά υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο των Ξενοδοχο-υπαλλήλων αποκαλύπτεται από τη συγκεκριμένη ερώτηση καθώς το 4,6 % είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, το 41,5% απόφοιτοι ΑΤΕΙ και Πανεπιστημίου. Το 7,7 των Ξενοδοχουπαλλήλων δηλώνουν απόφοιτοι Γ.Ε.Λ.

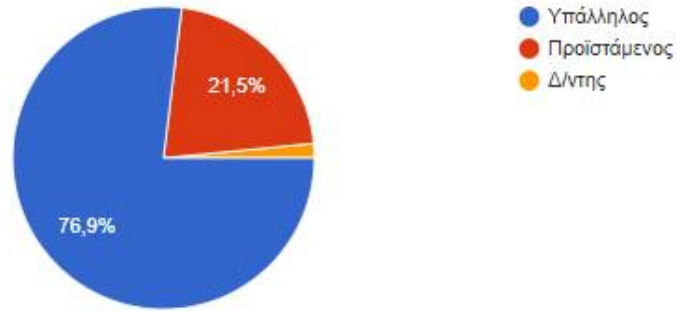
	Υποχρεωτική	Γ.Ε.Λ.	ΕΠΑΛ	Ανώτερη (Ι.Ε.Κ.)	Ανώτατη	Ανώτατη+ (Msc, Phd)	Σύνολο
Αριθμός	2	5	6	22	27	3	65
Ποσοστό	3,1	7,7	9,2	33,8	41,5	4,6	100,0



Διάγραμμα 57. Κατανομή δείγματος ανά Επίπεδο Μόρφωσης.

Θέση στη Δομή του Οργανισμού. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με ποσοστό 76,9 % έχει θέση υπαλλήλου στον Οργανισμό. Το 21,5 % θέση προϊσταμένου και το μικρότερο ποσοστό 1,5 % θέση Διευθυντή.

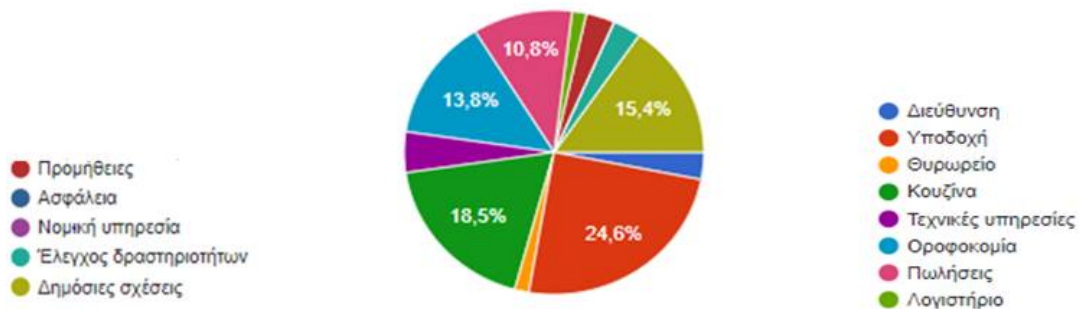
	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Διευθυντής	Σύνολο
Αριθμός	50	14	1	65
Ποσοστό	76,9	21,5	1,5	100,0



Διάγραμμα 58. Κατανομή δείγματος ως προς τη Θέση στη Δομή του Οργανισμού

Θέση στο Τμήμα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ξενοδοχοϋπαλλήλων που συμμετείχε στην έρευνα (24,6%) εργάζεται στο τμήμα της Υποδοχής (Recerption). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι στο τμήμα της Κουζίνας με ποσοστό 18,5 %. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων με ποσοστό 15,4%, της Οροφοκομίας με 13,8 % και των Πωλήσεων με 10,8 %. Από το τμήμα της Ασφάλειας και της Νομικής υπηρεσίας δεν βρέθηκαν απαντήσεις.

	Διεύθυνση	Υποδοχή	Θυρωρείο	Κουζίνα	Τεχνικές υπηρεσίες	Οροφοκομία	Πωλήσεις
Αριθμός	2	16	1	12	3	9	7
Ποσοστό	3,1	24,6	1,5	18,5	4,6	13,8	10,8
	Λογιστήριο	Προμήθειες	Ασφάλεια	Νομική υπηρεσία	Έλεγχος δραστηριοτήτων	Δημόσιες σχέσεις	Σύνολο
Αριθμός	1	2	0	0	2	10	65
Ποσοστό	1,5	3,1	0	0	3,1	15,4	100,0



Διάγραμμα 59: Κατανομή δείγματος ως προς τη Θέση στο Τμήμα

II. 2. Συμπεράσματα – Σχολιασμός

II. 2. Α. Επαγγελματική ικανοποίηση.

Μολονότι δεν έχουμε την ευχέρεια περαιτέρω ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, θα επιχειρήσουμε μέσα από ένα σύντομο σχολιασμό να εκθέσουμε κάποιες εκτιμήσεις και προβληματισμούς που μας γεννήθηκαν. Ο σχολιασμός γίνεται με κριτήριο τη διαβάθμιση: 1 = καθόλου, 2 = ελάχιστα, 3 = μέτρια, 4 = αρκετά /ικανοποιητικά, 5 = πλήρης ικανοποίηση. Με το κριτήριο 3 ορίζουμε μια μέτρια κατάσταση στην οποία δεν υπάρχει ουσιαστικά ικανοποίηση. Το αντίστοιχο ποσοστό συναθροίζεται με τις δύο κατώτερες (αρνητικές) βαθμίδες.

Από τις συνθήκες του εργασιακού χώρου προκύπτει ότι αθροιστικά ότι το 52,4% προσλαμβάνει από μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση, ενώ το 47,6% αρκετή έως πλήρη. Ωστόσο μέσα στον εργασιακό χώρο το 54% αισθάνεται αρκετά έως απόλυτα ασφαλές, έναντι του 46,2% που αισθάνεται μέτρια έως καθόλου ασφαλές.

Ωράρια όπως το κυλιόμενο ή η βάρδια, που κατά κανόνα εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, θεωρούνται από τη φύση τους στρεσογόνοι παράγοντες. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό (58,5%) μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι από το ωράριό τους έναντι του 41,45% που δηλώνει αρκετή έως πλήρη ικανοποίηση.

Από τον όγκο της καθημερινής εργασίας το 54,5% προσλαμβάνει μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση και το 35,4% αρκετή έως πλήρη.

Από τη σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων του και τις απαιτήσεις των προϊσταμένων το 58,4% προσλαμβάνει μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση έναντι του 41,5% που προσλαμβάνει αρκετή έως πλήρη ικανοποίηση.

Όμως, όπως περιέργως, από τη συνολική αποτίμηση του περιεχομένου της εργασίας τους το 56,9% δηλώνει αρκετή έως πλήρη ικανοποίηση και το 43% μέτρια έως ελάχιστη.

Οι αμοιβές είναι ο τομέας που προσφέρει τη χαμηλότερη ικανοποίηση. Το 72,2% δηλώνει μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση από τις αμοιβές σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλει, ενώ αθροιστικά μόλις το 27,7% δηλώνει αρκετά έως απόλυτα ικανοποιημένο.

Σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων ίδιου κλάδου του ίδιου ή διαφορετικού χώρου το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) δηλώνει μέτρια ικανοποίηση (ουδετερότητα), ενώ ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (32,4% αθροιστικά) δηλώνει καθόλου έως ολίγο ικανοποιημένο. Ένα 18% δηλώνει πολύ ευχαριστημένο κι ένα 9,2% πάρα πολύ.

Για τις πρόσθετες αμοιβές το μεγαλύτερο αθροιστικά ποσοστό (78,7%) δηλώνει καθόλου έως μέτρια ικανοποίηση, ένα 21,5% δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο.

Για το 46,6% αθροιστικά ο μισθός δεν επαρκεί για τις ανάγκες. Αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 29,2% που δηλώνει μέτρια (ουδετερότητα), τότε το ποσοστό μη ικανοποίησης αγγίζει το 75,8%. Μόλις ένα 26,2% αθροιστικά δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο.

Συνολικά από όλα τα είδη των αμοιβών το 55,4% δηλώνει ολίγη έως μέτρια ικανοποίηση και το 9,2% καθόλου, ένα 24,6% πολύ ευχαριστημένο κι ένα 10,8% πάρα πολύ.

Σε ό,τι αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις, η ικανοποίηση από το κλίμα και τη συνεργασία με τους συναδέλφους είναι σε υψηλό ποσοστό αρκετή έως πλήρης για το 60% των εργαζομένων περίπου. Φαίνεται επίσης ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων (60% αρκετή έως πλήρης ικανοποίηση),

ενώ ένα 20% δηλώνει ουδετερότητα. Βέβαια η συνεργασία και η εμπιστοσύνη δεν αναιρούν τον έντονο υγιή ανταγωνισμό, όπως δηλώνει το 57% .

Συνολικά το 61,5% δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο από τις σχέσεις με τους συναδέλφους κι ένα 38,5% ουδετερότητα έως καθόλου.

Αλλά και σχετικά με τους προϊσταμένους και την οργανωσιακή στήριξη ένα 57% δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο από την εμπιστοσύνη που του δείχνουν οι προϊστάμενοί του, έναντι του 43,1% που δηλώνει ουδετερότητα έως καθόλου. Η διοίκηση επίσης ασκείται δίκαια, σε ικανοποιητικό βαθμό έως απόλυτα για το 43% ενώ το 56,9% δηλώνει από ουδετερότητα. έως καθόλου ικανοποίηση. Τέλος ως προς την ελευθερία κινήσεων και τη λήψη πρωτοβουλιών το 50,8% δηλώνει αρκετά έως απόλυτα ικανοποιημένο. Με ελάχιστη διαφορά το 49,2 δηλώνει μέτρια έως καθόλου στήριξη.

Συνολικά το 46,1% κρίνει αρκετά έως πολύ θετική τη στάση των προϊσταμένων και 53,8 από αρνητική έως μέτρια.

Το 46,1% εκτιμά ότι στη συγκεκριμένη εργασία αξιοποιεί όλες τις γνώσεις του αρκετά έως απόλυτα. Για το 53,8% η αξιοποίηση των γνώσεων κυμαίνεται από μέτρια έως καθόλου. Όμως το 58,4% εκτιμά ότι έχει τη δυνατότητα σε ικανοποιητικό βαθμό έως πλήρως να αποκτήσει νέες δεξιότητες μέσα από την εργασία έναντι του 41,6% που αξιολογεί αυτή τη δυνατότητα από καθόλου έως μέτρια.

Ένα υψηλό ποσοστό (58,4%) δηλώνει ότι έχει αρκετές έως πολλές δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής του εκπαίδευσης, έναντι του 41,6% που αποτιμά την ίδια δυνατότητα από μέτρια έως καθόλου.

Υψηλό είναι το ποσοστό που δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο από την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας (53,8%). Αντίστοιχα το 46,2% δηλώνει από μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση.

Παρά τις δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής εκπαίδευσης και δεξιοτήτων τους, παραμένει χαμηλός ο δείκτης επαγγελματικής ικανοποίησης από την προοπτική εξέλιξης για 57% των ερωτηθέντων έναντι 43% που δηλώνουν αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι. Στο θέμα της αξιολόγησης το 58,6% εκτιμά ότι δεν αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια από μέτρια έως καθόλου έναντι ποσοστού 41,5% που δηλώνει αρκετά έως απόλυτα ικανοποιημένο.

Συνολικά για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και τις προοπτικές καριέρας το 52,3% δηλώνει από μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση έναντι του 47,7% που δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο.

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα σε γενικές γραμμές επιβεβαιώνουν τις αναφορές της βιβλιογραφίας .

Εμπειρικά η οργάνωση του εργασιακού χώρου σε σημαντικό βαθμό εξαρτάται από την κατηγορία του ξενοδοχείου. Συνήθως αρνητικές συνθήκες επικρατούν σε χώρους εργασίας μη εμφανείς στους επισκέπτες (βοηθητικούς χώρους) και χώρους όπου διαβιώνει το προσωπικό τις μη εργάσιμες ώρες.

Κάθε μορφή μη σταθερού ωραρίου συνιστά από τη φύση της στρεσογόνο παράγοντα, όπως ήδη προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ενώ συμβάλλει πολύ στην απορύθμιση της προσωπικής και οικογενειακής ζωής. Εκτιμούμε πως οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας λόγω του εποχιακού χαρακτήρα της σε συνδυασμό με τις περικοπές προσωπικού λόγω της οικονομικής κρίσης επιτείνουν το πρόβλημα. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τον υπερβολικό ποιοτικό και ποσοτικό όγκο της εργασίας.

Τέλος η σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων, όπως προαναφέρθηκε σε αντίστοιχο κεφάλαιο, έχει να κάνει με την κατηγορία του ξενοδοχείου και την κουλτούρα της εργοδοσίας. Έχει επίσης προαναφερθεί πως συναντάται συχνότερα σε μικρές μονάδες και οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ένα αποτέλεσμα που φαίνεται κάπως περίεργο είναι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει από τη συνολική αποτίμηση των συνθηκών εργασίας: η περίπτωση λάθους κατά την επεξεργασία αποκλείεται, διότι αυτή γίνεται αυτόματα. Εικάζουμε ότι, σε συγκυρία έντονης κρίσης και ανεργίας η ανεύρεση εργασίας είναι περισσότερο πρωταρχική από τα επί μέρους προβλήματα που γιαυτό το λόγο οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να προσπερνούν, ιδιαίτερα οι νέοι στην ηλικία και την προϋπηρεσία, που συνιστούν την πλειονότητα του δείγματος. Η Τσορώνη (2012) παρατηρεί πως η ηλικία και η προϋπηρεσία βρίσκονται σε σχέση αντιστρόφως ανάλογη με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, στοιχείο που αποτυπώνεται στο δημογραφικό προφίλ του δείγματος (αθροιστικά 66% ηλικίας 20-39 ετών και για την προϋπηρεσία 72% μέχρι το όριο των 10 ετών από το οποίο αρχίζει ύφεση του δείκτη).

Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από τις αμοιβές σε σχέση με την προσπάθεια συνδέονται άμεσα με το μεγάλο όγκο εργασίας και τις μειώσεις μισθών που επιβάλλει η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση. Το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από τη σύγκριση αμοιβών με εκείνες των συναδέλφων σχετίζεται με τις μισθολογικές διαφορές από κατηγορία σε κατηγορία ξενοδοχείου. Όμως πρώτιστα έχει να κάνει με την ασάφεια, τις ελλείψεις και τις παραβιάσεις της εργασιακής νομοθεσίας από την εργοδοσία σε συνδυασμό με την αδράνεια των μηχανισμών ελέγχου ως αποκυήματα της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης (ήδη από τον Ιούλιο του 2016 ο ΣΕΤΕ θεωρούσε υψηλό το εργασιακό κόστος κι αιτούνταν τη μείωση του).

Η Τσορώνη (2012) επισημαίνει ένα ακόμη κριτήριο, αυτό της αντιστρόφως ανάλογης θέσης επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την αμοιβή, στοιχείο που προκύπτει από το δημογραφικό προφίλ του δείγματος (αθροιστικά 80% από Ανώτερη έως Ανώτατη⁺ βαθμίδα εκπαίδευσης).

Σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, το κλίμα είναι καλό και ο δείκτης ικανοποίησης αρκετά υψηλός.

Στις σχέσεις με τους προϊσταμένους σημαντικό ρόλο παίζουν η κουλτούρα και το διοικητικό μοντέλο. Θα μπορούσαν με διορθωτικές παρεμβάσεις να βελτιωθούν αισθητά οι αρνητικοί δείκτες των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σχετικά με τις προοπτικές καριέρας, ενώ οι εργαζόμενοι δηλώνουν αρκετή έως πλήρη ικανοποίηση στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων (58,4%), την βελτίωση επαγγελματικής τους εκπ/σης (58,4%) και την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας (53,8%), δηλώνουν ότι δεν προσλαμβάνουν ικανοποίηση από τη δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεών τους (53,8%), δεν έχουν επαρκείς προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και δε τυγχάνουν αντικειμενικής αξιολόγησης της προσφοράς τους. Το τελευταίο έχει πολλές δυνατότητες επίλυσης και θα πρέπει να το προσέξουν οι επιχειρήσεις.

II. 2. Β. Εργασιακό άγχος κι επαγγελματική εξουθένωση

Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με το στρεσογόνο χαρακτήρα των επαγγελματιών στον κλάδο των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Ωστόσο δεν δίδουν σαφείς ενδείξεις για παθολογικές καταστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης στο συγκεκριμένο δείγμα.

Σε ερωτήσεις σχετικά με την επίδραση της εργασίας στον ψυχισμό τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απαντούν πως η πίεση δεν είναι υπερβολική.

Πιο συγκεκριμένα, ένα ποσοστό 15,4% νιώθει πολύ συχνά ψυχικά εξαντλημένο ενώ ένα ποσοστό περίπου 20% αθροιστικά δηλώνει πως δε νιώθει καθόλου ή σπάνια

την εξάντληση. Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό (63,1%) αισθάνεται την εξάντληση συχνά έως λίγες φορές.

Μόλις το 6,2 των ερωτώμενων απάντησαν ότι νιώθουν. απολύτως κουρασμένοι σε αντίθεση με το 9,2 % που δεν αισθάνεται απολύτως καμία κούραση. Η πλειοψηφία του δείγματος με ισόποσα (27,65%) ποσοστά δηλώνει κούραση σπάνια έως λίγες φορές.

Το γεγονός ότι έχουν να κάνουν με ανθρώπους καταπονεί πάρα πολύ μόλις το 1,5%. Το 12,3% δηλώνει πολύ συχνά, ενώ η καταπόνηση δεν αγγίζει καθόλου το 38,5%. Το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται σχεδόν ισόβαθμα ανάμεσα στο «λίγες φορές» και «σπάνια».

Ένα χαμηλό ποσοστό (6,2%) δηλώνει ότι νιώθει πολύ συχνά αποδυναμωμένο κι ένα 9,2% ότι συχνά νιώθει αποδυναμωμένο. Το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι νιώθει αποδυναμωμένο λίγες φορές έως ποτέ (αθροιστικά 84,55%).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, η πλειοψηφία αντιμετωπίζει αποτελεσματικά και με επιτυχία τα προβλήματα που δημιουργούνται από τους πελάτες. Εξαιρετικά χαμηλό είναι το ποσοστό αναποτελεσματικότητας (από 3,1% - 6,2%).

Η πλειοψηφία του δείγματος δε συμφωνεί ότι φθείρεται ψυχολογικά από την εργασία της. Η τάση κυμαίνεται από καθόλου έως λίγες φορές. Μόνο το 15,4% δηλώνει ότι υφίσταται ψυχική φθορά πάρα πολύ συχνά.

Σε ερωτήσεις σχετικά με τις αντιδράσεις τους σε συναισθήματα/ καταστάσεις που βιώνουν στην εργασία τους έχουμε τις ακόλουθες απαντήσεις:

Το 61% περίπου αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από τους πελάτες ενώ είναι αξιοσημείωτο ένα ποσοστό 24,6%. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία (>80%) δηλώνει πως δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους πελάτες. Κανένας δεν απάντησε ότι ποτέ δεν το κατάφερε.

Το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι εργάζεται πολύ σκληρά (30,8% πάρα πολύ & 38,5% πολύ, ενώ ένα 20% φαίνεται ουδέτερο).

Από την άλλη όμως αθροιστικά > το 52% δηλώνει πως η δουλειά του το γεμίζει δύναμη κι ενεργητικότητα και μόνο το 15,2% διαφωνεί και δηλώνει καθόλου έως λίγες φορές.

Περίπου το 74 % αθροιστικά θεωρεί ότι έχει καταφέρει αξιόλογα πράγματα στη δουλειά του. Και μόνο ένα μικρό ποσοστό κοντά στο 9 % διαφωνεί απαντώντας ποτέ έως σπάνια.

Ακόμη η πλειοψηφία του δείγματος συμφωνεί πως ότι συχνά τα πράγματα συχνά έως πολύ συχνά βγαίνουν όπως τα επιθυμεί στην εργασία του (47,7% αθροιστικά + ένα σημαντικό ποσοστό ουδετερότητας της τάξης του 32,3%) και μόνο το 3,1% δηλώνει το αντίθετο.

Αθροιστικά το μεγαλύτερο ποσοστό κοντά στο >50% νιώθει ότι μπορεί να ελέγξει σημαντικά πράγματα της εργασίας του, ενώ το 32% δηλώνει ουδέτερη στάση.

Εξαίρεση αποτελεί η απάντηση στο ερώτημα σχετικά με τον έλεγχο έκτακτων περιστατικών: Ένα σημαντικό ποσοστό 35% δεν αναστατώνεται σημαντικά από τα απροσδόκητα που προκύπτουν στην εργασία του, ενώ υψηλό (40%) εμφανίζεται και το ποσοστό ουδετερότητας.

Αθροιστικά επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων με >72% αισθάνεται ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του. Αντίθετα μόνο το 3,1% θεωρεί ότι δεν μπορεί.

Με ποσοστό 83% η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ότι έχει τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία του. Ένα ελάχιστο πάλι ποσοστό (3,1%) θεωρεί ότι χάνει τον έλεγχο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, κοντά στο 75% δεν αισθάνεται το φόβο της απόλυσης. Αντίθετα ένα ελάχιστο ποσοστό (4,6%) τον αισθάνεται.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ξενοδοχοϋπαλλήλων αισθάνεται απόλυτα επαρκές στην εργασία του με ποσοστό αρκετά υψηλό 63,1% με μεγάλη διαφορά από το 1,5 % που αισθάνεται τελείως ανεπαρκές.

Ένα πολύ μικρό ποσοστό των εργαζομένων, μόνο 4,6% φοβάται μια πιθανή αξιολόγηση τα εργασίας του. Το μεγαλύτερο ποσοστό αντίθετα (53,8 %) δεν αγχώνεται καθόλου.

Τέλος στην ερώτηση αν νιώθουν ότι αντιμετωπίζουν σκληρά τους ανθρώπους κι αν οι ίδιοι σκληραίνουν, που σχετίζεται με την αποπροσωποποίηση, μόλις το 3,1 % απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη διατύπωση, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό >62% δηλώνει ότι δεν ισχύει.

Συμπερασματικά, αντίθετα με ό,τι περιμέναμε, τα συγκεκριμένα αποτελέσματα μας οδηγούν στην εκτίμηση ότι ενώ οι εργαζόμενοι ενώ βιώνουν έντονο εργασιακό άγχος, ωστόσο δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι βιώνουν και εξουθένωση. Αυτό μας προβληματίσε έντονα.

Με μία πρώτη ματιά ένα ποσοστό του δείγματος 40% δηλώνει μεγάλη έως πάρα πολύ μεγάλη ψυχική εξάντληση. Σε αυτό προστίθεται κι ένα αξιολογικό ποσοστό 38,5% που δηλώνει μέτρια. Συνολικά το 78,5% των ερωτηθέντων βιώνει συμπτώματα έντονου άγχους.

Όπως αναφέρουν οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) πολλές έρευνες σε διάφορους κλάδους επιβεβαιώνουν την εκτίμηση ότι η εκδήλωση του εργασιακού άγχους δεν οδηγεί κατ' ανάγκη στην εξουθένωση. Στην περίπτωση του δείγματος μας το άγχος, εμπειρικά, μπορεί να οφείλεται στην εντατικοποίηση της εργασίας λόγω εποχικότητας και τις ελλείψεις προσωπικού σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες, καθώς η κρίση επέβαλε δραστικό περιορισμό των προσλήψεων. Με τα ίδια κριτήρια δικαιολογείται και η δήλωση του 69,3% ότι εργάζεται πολύ έως πάρα πολύ σκληρά.

Το γεγονός επίσης ότι στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της Επαγγελματικής Ικανοποίησης αποτυπώθηκε χαμηλή ικανοποίηση σε πολλούς επιμέρους τομείς δε συνεπάγεται κατ' ανάγκη επαγγελματική εξουθένωση. Σε αρκετές βιβλιογραφικές αναφορές, που προαναφέρθηκαν, σχετικές με άλλα επαγγέλματα η σχέση ηλικίας-ικανοποίησης και επιπέδου εκπ/σης- ικανοποίησης αποτυπώνονται αντιστρόφως ανάλογη. Στο δημογραφικό προφίλ του συγκεκριμένου δείγματος το 66% των συμμετεχόντων είναι άτομα νέα στην ηλικία, κάτοχοι υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης και χαμηλής προϋπηρεσίας, που δεν έχουν προλάβει να αισθανθούν συσσωρευμένη κόπωση. Τέλος ο ικανοποιητικός δείκτης επαγγελματικής ικανοποίησης σε κάποιους άλλους τομείς, σύμφωνα πάλι με τις βιβλιογραφικές αναφορές που προηγήθηκαν, λειτουργεί αντισταθμιστικά ως προς την προσλαμβανόμενη επαγγελματική ικανοποίηση στο σύνολο της και ενδεχομένως προφυλάσσει από την εξουθένωση.

II. 2. Γ. Δημογραφικό προφίλ του δείγματος

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος έχουν ως ακολούθως :

Το 69,2% είναι γυναίκες και το 30,8% άνδρες.

Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση 29,2% είναι άγαμοι, 58,5% έγγαμοι και 12,3% αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών.

Η ηλικία τους είναι 32,3% 20-29 ετών, 32,3% ηλικίας 30-39 ετών, 20% 40-49 4τών, 13% 50-59 ετών και μόλις 1,5% πάνω από 60 ετών.

Ως προς την εθνικότητα το 93% είναι Έλληνες, το 3,1% Ευρωπαίοι πολίτες και το 3,1% Αλβανοί. Από άλλες εθνικότητες δε βρέθηκαν στοιχεία.

Στη σχέση εργασίας το 63,1% εργάζονται ως εποχιακοί, το 30,8% μόνιμοι, το 3,1% ωρομίσθιοι το 1,5 αυτοαπασχολούμενοι και το 1,5% άνεργοί.

Ως προς την προϋπηρεσία το 47,7% έχει από 0-5 έτη, το 24% 6-10 έτη, το 7,7% 16-19 έτη και το 9,2% περισσότερο από 20 έτη.

Η κατανομή των θέσεων στον Οργανισμό είναι 76,9% υπάλληλοι, 21,5% προϊστάμενοι και 1,5% διευθυντές.

Ως προς την εκπαίδευση το 3,1% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το 7,7% απόφοιτοι ΓΕΛ, 9,2% απόφοιτοι ΕΠΑΛ, 33,8% έχουν Ανώτερη εκπ/ση ΙΕΚ, 41,5% Ανώτατη εκπ/ση και μόλις 4,6% πάνω από Ανώτατη (μεταπτυχιακό, διδακτορικό).

Η κατανομή στα τμήματα έχει ως εξής: 2,4% στο τμήμα υποδοχής, 18,5% στην κουζίνα, 15,4 στις δημόσιες σχέσεις, 13,8% στην Οροφοκομία, 10,8% στο τμήμα πωλήσεων. Δεν υπάρχουν στοιχεία για την ασφάλεια και τη νομική υπηρεσία.

II. 3. Προτάσεις

Είναι γεγονός ότι σε αρκετούς τομείς η επαγγελματική ικανοποίηση στο συγκεκριμένο δείγμα εμφανίζεται χαμηλή. Διαπιστώσαμε ότι οι τομείς από τους οποίους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τη χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι συνθήκες του εργασιακού χώρου, ο ποσοτικός και ποιοτικός όγκος της εργασίας, το αίσθημα δικαιοσύνης, το αίσθημα δικαιοσύνης, οι προοπτικές εξέλιξης αλλά κυρίως οι χρηματικές αμοιβές.

Λαμβάνοντας υπόψη και τις θεωρητικές προσεγγίσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση του κλάδου της Φιλοξενίας, αναζητήσαμε κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα επίπεδα προς όφελος και των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικά η ενδυνάμωση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να επιχειρηθεί με κατάλληλες παρεμβάσεις όπως:

1. Οι υλικοτεχνικές παρεμβάσεις: Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον προδιαθέτει θετικά τον κάθε εργαζόμενο. Ιδιαίτερα στο συγκεκριμένο κλάδο που οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαβιώνουν μόνιμα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Υλικοτεχνικές παρεμβάσεις στους μη εμφανείς χώρους των ξενοδοχείων και στους χώρους όπου οι εργαζόμενοι περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους σε συνδυασμό με τη βελτίωση των όρων της διαβίωσής τους, είναι κινήσεις που αυξάνουν και την εξωτερική ικανοποίηση αλλά και τη δέσμευση.

2. Παρεμβάσεις στην εργασιακή δομή: Τέτοιου είδους παρεμβάσεις συνιστούν οι τεχνικές αλλαγών στην εργασιακή δομή καθώς και η αύξηση της Οργανωσιακής στήριξης.

α) τεχνικές αλλαγών στην εργασιακή δομή. Μία τέτοια διορθωτική παρέμβαση συνιστά η **εκ περιτροπής απασχόληση** (job rotation). Οι εργαζόμενοι μετακινούνται εκ περιτροπής σε διάφορες θέσεις. Έτσι η εργασία τους παύει να είναι μονότονη ενώ έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν σφαιρική γνώση όλων των επί μέρους αντικειμένων της εργασίας τους και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.

Μία άλλη διορθωτική παρέμβαση είναι η **εργασιακή διεύρυνση** (job enlargement). Σημαίνει διευρυμένη ανάθεση καθηκόντων, κάτι που χρειάζονται οι εργαζόμενοι κυρίως στα «τμήματα μετώπου». Η διεύρυνση εργασίας αυξάνει τα καθήκοντα και το εύρος μιας εργασίας, ώστε η εργασία να είναι πιο ποικίλη και ενδιαφέρουσα. Προσπαθεί να αντιμετωπίσει το ζήτημα της μονοτονίας για και προσπαθεί να μειώσει τις επαναλαμβανόμενες ενέργειες. Συνδέεται στενά με την ικανοποίηση που απορρέει από τις προοπτικές καριέρας συμβάλλει στην αύξηση και

βελτίωση δεξιοτήτων και φυσικά συνεπάγεται συνολική αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Απαιτεί όμως λεπτούς χειρισμούς ώστε να μην αισθανθεί ο εργαζόμενος τη διεύρυνση ως φόρτο εργασίας.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) που στηρίζεται στη θεωρία του Herzberg, σε συνδυασμό με τη «**θεωρία των επιτευγμάτων**» του Mc Calland, ως πρακτική δομικής αλλαγής, δίνει πολλά περιθώρια για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, ιδιαίτερα στους εργαζόμενους στα «**τιμήματα μετώπου**» αλλά και μείωση της κινητικότητας (αποχώρηση από τη συγκεκριμένη εργασία, συνταξιοδότηση κ.α.), καθώς διευρύνει τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την αξιοποίηση όλων των δεξιοτήτων τους και την εκπλήρωση των κοινωνικών τους αναγκών για επιτεύγματα, αποδοχή, ισχύ. (Tomey, 2000, στους Öztürk, Bahcecik, Baumann, 2006). Ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν συνεπάγεται αύξηση καθηκόντων παρά μόνο αύξηση συμμετοχής και μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Riggio2000).

Η διεύρυνση της εργασίας συνεπάγεται οριζόντια αναδιάρθρωση των καθηκόντων και των ευθυνών, ενώ στον εμπλουτισμό της εργασίας υπάρχει μια κάθετη αναδιάρθρωση των καθηκόντων.

Στην ίδια κατεύθυνση της επίτευξης με βάση τη θεωρία του Skinner η διοίκηση μπορεί να ενισχύει με διάφορους τρόπους τις θετικές συμπεριφορές. Π.χ. διοργάνωση εκδηλώσεων κατά τις οποίες θα επιβραβεύονται οι θετικές συμπεριφορές με πρόσθετες παροχές υλικές (πρίμ, εκπτώτικα κουπόνια, ένα σύντομο ταξίδι κ.λ.π.) ή ηθικές (μία πρόσθετη ολιγοήμερη άδεια ανάδειξη του πιο παραγωγικού εργαζόμενου ανά τμήμα κ.λ.π.). Ο Stephens (2003), προτείνει για παράδειγμα να υπάρχει μία λίστα αμοιβών από τις οποίες οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν κάθε φορά που θα εκπληρώνουν ένα στόχο εκείνο το είδος της αμοιβής που τους εκφράζει περισσότερο και καλύπτει καλύτερα προσωπικές τους ανάγκες.

Καλό θα ήταν να παρέχεται η ενίσχυση συμπεριφοράς σχετικά συχνά, να χρησιμοποιούνται κατάλληλα σχεδιασμένες διαδικασίες για την ανάπτυξη της σωστής συμπεριφοράς, να επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση του χρόνου μεταξύ της σωστής ανταπόκρισης και της ενισχυτικής συνέπειας, και η αγνόηση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς ώστε να επιτραπεί η εξάλειψή της.

3. Παρεμβάσεις στη δομή των οικονομικών αμοιβών. Ειδικά για τις χρηματικές αμοιβές, που συνιστούν τον πιο επίμαχο τομέα, πέρα από το πάγιο αίτημα αυξήσεων, προτείνονται διάφορα εκσυγχρονισμένα μοντέλα ελεύθερης αγοράς με κοινό χαρακτηριστικό την εξατομίκευση των αμοιβών.

Ενδεικτικά :

Οι Lawler, Mohrman & Ledford, (1992), (στο Riggio, 2000) προτείνουν το μοντέλο «**knowledge based pay**» δηλ. μισθολογική αμοιβή με βάση τις γνώσεις του κάθε εργαζόμενου.

Ένας άλλος τρόπος αμοιβής που προτείνουν οι Barnett, Openshaw, (2011), είναι η πληρωμή βάση αξίας (merit pay), δηλ. με μοναδικό κριτήριο την προσωπική παραγωγική τους απόδοση.

Μία άλλη πρόταση συνιστά το σύστημα επιμερισμού οφέλους (gainsharing), με βάση το οποίο αποζημιώνεται μία ολόκληρη ομάδα εάν καταφέρει την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου, ανεξάρτητα από την προσωπική συμβολή του κάθε ατόμου (Gardner, 2011).

Υπάρχουν επιφυλάξεις για το πόσο τα παραπάνω μοντέλα μπορούν να διατηρήσουν τις ισορροπίες συνεργασίας μέσα στις ομάδες και να διασφαλίσουν

αξιοπρεπείς αποδοχές για τους εργαζόμενους, καθώς τα κίνητρα και οι επιδιώξεις των μεταρρυθμιστών στοχεύουν κυρίως στην αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων ενώ τα μοντέλα αυτά είναι αποκυήματα της μεγάλης οικονομικής κρίσης του 1930.

Θεωρούμε τέλος, πως η σημαντικότερη προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η συνέχιση της έρευνας και η επέκτασή της σε μεγαλύτερο βάθος και εύρος, ο εμπλουτισμός της με την διερεύνηση περισσότερων μεταβλητών, ώστε να προκύψει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα γύρο από τα προβλήματα του κλάδου της Φιλοξενίας και παράλληλα η σύνδεση της με την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση ως βασική μεταβλητή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσα βιβλιογραφία

Αμαραντίδου, Σ. Α. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών: μία διαχρονική μελέτη. (Διδακτορική Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών. (Κωδ. 31416). σ.39, 40, 42,43

Αμαραντίδου, Σ., & Κουστέλιος, Α. (2009). Διαφορές στα Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Ασάφειας Ρόλων και Σύγκρουσης Ρόλων, σε Εκπαιδευτικούς Φυσικής Αγωγής. Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 6 (2), 20-33

Αναγνωστίδης Δ. (2016) *Ανίχνευση και ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στην Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Ενότητα Σερρών* (αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία) Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα.

Αντωνίου, Α.-Σ. (2007). Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης: Αίτια, Επιπτώσεις και Τρόποι Αντιμετώπισης. Στο: Αντωνίου, Α.-Σ. (επιμ.). Ψυχολογία Υγείας στο χώρο εργασίας. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης, σ.185-216.

Αντωνίου, Α.-Σ., & Θεοδόση-Πολυμέρη, Κ. (2008). Επισήμανση διαφορών μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση. Στο: Αντωνίου, Α.-Σ. (επιμ.). Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης. Θεσσαλονίκη: University Studio Press, σ. 245-258.

Αντωνίου, Α.Σ. (2006). *Εργασιακό Στρες*. Αθήνα: Παρισιάνου. τόμος Α' σ. 56

Βαρβαρέσος Στέλιος , *Τουρισμός έννοιες, μεγέθη, δομές, η ελληνική πραγματικότητα – Εκδόσεις Προπομπός Μάρτιος 1998 / Σελ.218-219*

Βασιλάκη Ε., Τριλίβα, Σ., & Μπεξεβέγκης, (Επιμ.ελ), Η. (2001). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα *Το stress, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*, Ελληνικά Γραμματα, Αθήνα 2001 σ. 145-162

Γαλάνης Β.(2016) «*Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η επίδραση της οικονομικής κρίσης*» (Διπλωματική εργασία, Ανοικτό Πν/μιο Πάτρας). σ. 29-30

Γιαννακίδου, Χ. (2014). *Επαγγελματική εξουθένωση, πηγές επαγγελματικού στρες και αυτό-αποτελεσματικότητα στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του ΙΚΕΕ. (Κωδ. GRI-2015-14287). σ 8, 9 Ανακτήθηκε από <http://ikee.lib.auth.gr/record/136349/files/GRI-2015-14287.pdf>

Δαβράζος, Γ. (2015, Μάιος). Διερεύνηση πηγών στρες και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στο: «Τα Πρακτικά του 2ου Συνεδρίου “Νέος Παιδαγωγός”». 2ο Συνέδριο “Νέος Παιδαγωγός”, 23-24 Μαΐου 2015, Αθήνα, ISBN: 978-960-99435-7-4 (eBook), 1173-1182.

Δανηλίδου, Α. (2013). Η μελέτη της Επαγγελματικής Εξουθένωσης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το Μοντέλο της Maslach, το Μοντέλο της Pines και το Μοντέλο της Κοπεργάγης. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων της Ψηφίδας. Ανακτήθηκε από <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15722/3/DaniilidouAthinaMsc2013.pdf>

Δεμερούτη, Ε. (2001). Επαγγελματική εξουθένωση: ορισμός και σχέση της με τις εργασιακές συνθήκες σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς σ. 236. στο: Βασιλάκη, Ε., Τριλίβα, Σ., & Μπεζεβέγκης Ζαβλανός Μ. 1998 Μανατζμεντ, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα σ.259

Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. σ. 56, 138, 140

Καλαντζή-Αζίζι, Α., & Αναγαστόπουλος, Φ. (επιμ.) (1999). *Εισαγωγή στην Κλινική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Θωμάς Καλπάκογλου «Άγχος και πανικός» σ.110-111 έκδοση pdf <http://cbt.edu.gr/arxeia/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%AF%CE%BF%CE%86%CE%B3%CF%87%CE%BF%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82.pdf>

Κάντας Α. 1995 Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 3^ο *Διεργασίες ομάδας. Σύγκρουση, Ανάπτυξη και Αλλαγή Επαγγελματικό άγχος* Αθήνα Εκδ. Ελληνικά Γράμματα 1995 σ.101-102.

Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3 (2), 71-85.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση - Ηγεσία, Τόμος Α'. Γ' εκδ.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάμτσιος, Σ., & Λώλης, Θ. (2016). Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; Ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 9, 40-87

Καραδήμας, Ε.Χ. (2005). *Ψυχολογία της Υγείας: Θεωρία και Κλινική Πράξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός.

Κορμικάρη Στ. *Επαγγελματική ικανοποίηση , ασάφεια ρόλων σύγκρουση ρόλων εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς* Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τρίκαλα 2012 <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/2076/P0002076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Γιάννης Κουζής, *Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή ενοποίηση*, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα, Ιούνιος 2001 / Σελ 44-59, 105-109

Κωσταρίδου- Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Λαλούμης, Δημήτρης Αθ. Βασίλης Χρ. Ρούπας, *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων* – Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996 / Σελ 40-44.

Λαλουμης Δημ. *Διοίκηση ξενοδοχείων* 2002 Σταμουλης Α.Ε.σ.25

Λαλούμης Δημ. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων* 2015 σ. 51,58,61

Μάνος, Ν. (1985). *Ερμηνευτικό λεξικό ψυχιατρικών όρων*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Μάνος, Ν. (1997). *Βασικά στοιχεία κλινικής ψυχιατρικής*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

Μαρούδας, Η. (2012). *Εργασιακό στρες και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*. Ανακτήθηκε από <http://dipe.kor.sch.gr/index.php/arthra/295-ergasiakostres-kai-ergasiaki-ikanopoiisi-ton-ekpaideftikon>

Μισουρίδου Ε. (2009) *Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη νοσηλευτική*. *Νοσηλευτική*, 48 (4), 358-364.

Μουζά-Λαζαρίδη Αν. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* εκδ. Κριτική

Μπάλιου, Ε. Μ. (2005). *Οι Απογοητεύσεις των Καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από την Εκπαιδευτική Διαδικασία*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. σ. 15-17.

Μπελλάλη Θ, Κοντοδημόπουλος Ν, Καλαφάτη Μ, Νιάκας Δ.(2007). *"Διερευνώντας την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής των Ελλήνων νοσηλευτών"*, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 24 (Συμπλ 1)σ. 75-84

Μπουραντάς Δημήτρης (2002). *Μανατζμέντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*, Κεφάλαιο 7ο: Παρακίνηση, σελ. 247-338, Αθήνα 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Ξένου Μ. & Αντωνίου Α.Σ. (2008) «*Επιδράσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στα επίπεδα γενικής υγείας των εργαζομένων και τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες*»

Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* σ. 193-218 & 259

Οικονόμου Φ., *Ψυχιατρική μετά στοιχείων ψυχολογίας*, Ιατρικές εκδόσεις - Λίτσα, εκδ. στ' Αθήνα, 1994 σ. 18, 86

Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, Υγεία 21, μετάφραση: Γιαννακάκης Γ. κ.ά., Τυποθήτω, Αθήνα, 2002 40.

Παναγόπουλος, Ν. (2013). *Η επαγγελματική εξουθένωση των καθηγητών Φυσικής Αγωγής της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των καθηγητών φυσικής Αγωγής του Νομού Αχαΐας*. (Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. σ. 14-15,24

Παππά, Β. Σ. (2006). *Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 11, 135-142.

Παπαδάτος Γιάννης, Στογιαννίδου Αριάννα, *Κοινωνική Ψυχική Υγεία*, Λίτσα, Αθήνα, 1993

Παπαδόπουλος Νίκος, *Λεξικό της Ψυχιατρικής* α' εκδ Αθήνα 1994 σ. 18

Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg σ.313.

Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π., (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων* Αθήνα

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Παπάνης Ε. και Ρόντος Κ, 2005 *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα* εκδ Σιδέρης

Παπαστυλιανού, Α., & Πολυχρονόπουλος, Μ. (2007). *Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Ψυχολογία, 14 (4), 367-391

Πετρίδου Ε., (2001), Διοίκηση – Μάνατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση, Ζυγός, Θεσσαλονίκη σ. 152-155

Πιάνος Κων/νος *Ψυχοκοινωνικές διαταραχές και η αντιμετώπισή τους* Ελλην Γράμματα, γ'εκδ. Αθήνα 2000

Πομάκη, Γ., & Αναγνωστοπούλου, Τ. (2001). *Το στρες στον εργασιακό χώρο*. Στο: Βασιλάκη, Ε., Τριλίβα, Σ., & Μπεζεβέργης, Η. (επιμ.). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.259-277.

Σπανιώλου, Χ. (2016). *Εργασιακό Άγχος και Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η περίπτωση των Φιλολόγων της Λακωνίας*. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. σ. 26-27

Τάσκου, Σ. (2012). *Η διερεύνηση του εργασιακού άγχους σε σχέση με την τελειομανία των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων της Ψηφίδας.

Παναγιώτης Τζουράκης *Υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού*
<https://www.maxmag.gr/psychologia/ypokinisi-anthropinou-dynamikou/>

Τσορώνη Ιωαννα, « *Εργασιακή ικανοποίηση στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Μελέτη σε front office υπαλλήλους ξενοδοχείων πόλεως- Η περίπτωση της Αθήνας*» (2012)

Φιλιππόπουλος Γ. Εγκόλπιο Ψυχιατρικής,Καραβία, Αθήνα1968

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Μεταίχμιο, Αθήνα

Χαραλάμπους Ε. *Επαγγελματικές πηγές στρες και επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής*(διπλ. Εργ. Χαροκ'πειο Παν/μιο 2012) Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων της Εστίας κωδ hr229203)

Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2006), *Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alder .B. (2005) *Κίνητρα συναισθήματα και στρες* στο Αντωνίου (2006)

Aldwin, C. M., Levenson, M. R., Spiro, A. & Bosse, R. (1989). *Does Emotionality Predict Stress? Findings From the Normative Aging Study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 618-624. (Αντωνίου 2002)

Bandura , A. (1977). *Self –efficacy:toward a unifying theory of behavioural change*. *Psychological review*, 84, 191-125 (Καλπάκογλου 2013).

Barlow (2000). *Ψυχολογία και Παθολογική Συμπεριφορά: Μια σύνθετη Βιοψυχοκοινωνική Προσέγγιση*. Α' τόμος. Αθήνα: Έλλην. Βασιλάκη, Ε., Τριλίβα, Σ., & Μπεξεβέγκης, Η. (2001). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπιση τους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. ISBN: 9789603939054

Barnett , J. H., Openshaw, R., (2011), *Changing Salaries, Changing Minds: Examining the Merits of Merit Pay*, *Journal of Contemporary Issues in Education*, Vol. 6 Issue 1, pp 24-34 στο(Riggio 2000)

Barton, J. (1994). *Choosing to work at night: A moderating influence on individual tolerance to shift work*. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 449-454 .

Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. *International University Press*, New York. Paperback edition by Penguin Books, London. Στο Καλπάκογλου (2013)

Beck, A. T., Emery, G. (with Greenberg, R.) (1985). *Anxiety disorders and phobias*. Basic Books, New York.(Καλπάκογλου 2013)

Beehr & Newman1978 στο Τάσκου, Σ. (2012). *Η διερεύνηση του εργασιακού άγχους σε σχέση με την τελειομανία των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*.

Belicki, K., &Woolcott, R. (1996). *Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital*. *Employee Assistance Quarterly*, 72 (1), 37-45.

Beth Alder (2005) (Μετάφραση: Ελένη Βασιλάκη), Ψυχολογία (γενικά) Ελληνικά Γράμματα

Boles, J. Dean, D., Ricks, J., Short, J., Wang, G (2000), *The Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across Small Business Owners and Educators*, *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12-34.

Blackburn, I., & Davidson, K. (1990) *Cognitive therapy for depression and anxiety*. Blackwell Scientific Publication, Oxford. Στο Καλπάκογλου (2013).

Brewer, E.W. & Clippard, L.F. (2002). *Burnout and job satisfaction among student support services personnel*. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Brill, P.L. (1984). *The need for an operational definition of burnout*. *Family and Community Health*, 6, 12-24. Αμαραντίδου(2010) σ. 40/ Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) σ. 313

Burke, R.J., & Greenglass, E.R. (2001). *Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff*. *Psychology and Health*, 16, 583–594. Ανακτήθηκε από tandofline.com

- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (1996). *Stress, burnout and health*. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health* (pp. 101-117). Boca Raton FL: CRC Press.
- KAI Hughes, R. E. (2001). *Deciding to Leave but Staying: Teacher Burnout, Precursors and Turnover*. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 288-98. Στο Παππά, Β. Σ. (2006) σ. 135-142
- Caplan, R.D., French, S.L., Harrison & Pinneau 1975 στο Αντωνίου 2006 σ. 73
- Caplan, R.D., & Harrison, R.V. (1993). *Person-environment fit theory: Some history, recent developments and future directions*. *Journal of Social Issues*, 49, 253-275.
- Carson J., & Kuipers, E. (1998). *Stress management interventions*. In S. Hardy, J. Carson & B. Thomas (Eds.), *Occupational Stress: Personal and Professionals approaches*. Cheltenham: Stanley Thornes
- Carver, C.S., & Scheier, M.F. (1990). *Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view*. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Carver, C.S., Sutton, S.K., & Scheier, M.F. (2000). *Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (6), 741-751.
- Cervinka, R. (1993). *Night shift dose and stress at work*. *Ergonomics*, 36 (1-3), 155-160. Ανακτήθηκε από tandofline.com
- Chappell, N.L., & Novak, M. (1992). *The role of support in alleviating stress among nursing assistants*. *The Gerontologist*, 32 (3), 351-359
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publisher στο Χαραλάμπους (2012) σ. 34 & Αντωνίου (2007) σ.190 & στο Αμαραντίδου (2010).
- Chesney, M.A., Neilands, T.B., Chambers, D.B., Taylor, J.M., & Folkman, S. (2006). *A validity and reliability study of the coping self-efficacy scale*. *British Journal of Health*
- Clark, D. M., Beck, A. T. (1988). *Cognitive Approaches*. In C. G. Last & M. Hersen (eds), *Handbook of Anxiety Disorders*, Pergamon Press, Oxford. Στο Καλπάκογλου (2013), & Αντωνίου (2006)
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). *Is job satisfaction a U-shaped in age?* *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81. Ανακτήθηκε από
- Cob & Rose στο Παππά, Β. Σ. (2006).σ., 135-142.
- Cohen, A. 2007. *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354.
- Cohen, A., 2003. *Multiple Commitments in the Work Place. An intergrative approach*. s. l.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers London
- Cooper, C.L., & Baglioni, A.J. (1988). *A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health*. *British Journal of Medical Psychology*, 61, 87–102./ Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422/ Vachon, M.L.S. (1987).

Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved. New York: Hemisphere Publ. Co. στο Παναγόπουλος 2013 σ. 21

Cooper, C.L. & Rout, U. (1989). *Mental health, job satisfaction and job stress among general* British Medicine Journal, 298, 366-370. Στο Αμαραντιδου σ.47/ στο Δανηλίδου (2013) σ.29

Cooper - R. Cooper - L. Eaker . *Ζώντας με το στρες* Επιμέλεια: Α. - Σ. Αντωνίου.: 2002. Εκδ. Παρισιάνου Α.Ε.

Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). *A review of an integration of research on job burnout.* Academy of Management Review, 18, 621-656.

Cox, T., Kuk, G., & Leiter M.P. (1993). *Burnout, health, work stress and organizational healthiness.* Στο W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent developments in theory and research*, 177-193. Washington, DC: Taylor and Francis.

Cox, T. (1978) *Stress.* London: Macmillan. Στο Αμαραντιδου (2010) σ. 47/ στο Δανηλίδου (2013) σ.29

Cunningham, J.B., Lischeron, J., Koh, H.C., & Farrier, M. (2004). *A cybernetic framework linking personality and other variables in understanding general health.* Personnel Review, 331, 55-80.<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-cybernetic-framework-linking-personality-and-other-variables-in-PC6Ce4ksxkDi>

Dawis, R. & Lofquist, L. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment.* Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

De Mato, D.S., Cole, Curcio C., (2004). *Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look.*, Professional School Counseling Journal, Vol. 7, Issue. 4, pp 236-245

De Rijk, A.E., Le Blance, P.M., Schaufeli, W.B., & de Jonge, J. (1998). *Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout.* Journal of Occupational and Organisational Psychology, 71, 1-18.

Dillon, J.F., & Tanner, G. R. (1995). *Dimensions of career burnout among educators.* Journal and Mass Communication Educator, 50 (2), 4-13.

Davis, K and Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work*, Organizational Behavior, 8th Edition, Mc Graw-Hill, USA

Di Matteo, M.R., & Martin, L.R. (2011). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία της Υγείας.* Αθήνα: Πεδίο

Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions.* New York: Human Services Press. Στο Γαλάνης, Β. (2016) σ.20/Δαβράζος (2015) /Χαραλάμπους (2012) σ.341/ Αντωνίου (2007) σ.189-190

Eichinger, J. (2000). *Job stress and satisfaction among special education teachers: effects of gender and social role orientation.* International Journal of Disability, Development and Education, 47(4), 397-410. Αμαρντιδου σελ. 59-60

Edwards, J.R., & Cooper, C.L. (1990). *The person-environment fir approach to stress: Recurring problems and some suggesting solutions.* Journal of Organizational Behavior, 11, 293-307.

- Edwards, J.R. (1996). *An examination of competing versions of the Person-Environment Fit Approach to stress*. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 292-339.
- Folkman, S & Lazarus, R. S. (1980). *An analysis of coping in middle-aged community samples*. *Journal of Health and Social Behavior*, 21 (3) 219-239.
- Folkman, S., & Moskowitz, J.T. (2004). *Coping: Pit falls and promise*. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
- Fontana, D. (1993). *Managing Stress: Problems in practice*. Great Britain: The British Psychological Society and Routledge Ltd.
- Fontana, David. (1995) « Άγχος και η αντιμετώπισή του : Τεχνικές καταπολέμησης του στρες» μετάφραση Μανίνα Τερζίδου · επιμέλεια Νίκος Ε. Δέγλερης. - 2η έκδ. - Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα, 1996
- Fothergill, A., Edwards, D., & Burnard, P. (2004). *Stress, Burnout, Coping and Stress Management in Psychiatrists: Findings from a Systematic Review*. *International Journal of Social Psychiatry*, 50, 54-64. (Ανακτήθηκε από Sagepublications.com)
- Frederik Winstow Taylor στο Δημ. Λαλούμης 2015 *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων σ.16*
- Freeman, A., Pretzer, J., Fleming, B., Simon, K.M. (1990). *Clinical applications of cognitive therapy*, Plenum, New York. (Καλπάκογλου (2013)
- Freud, S. (1926/1959). *Inhibitions, symptoms and anxiety*. In Sigmund Freud, 1856-1939: *The standard edition of the complete psychological works of S. Freud* (Vol.14) (pp.117-140). London: Hogarth Press.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165 στο Αντωνίου 2007 σ. 186, Αμαραντίδου & Κουτσέλιος (2009) σ. 21, Αμαραντίδου (2010) σ.39, 40 / Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) σ.313Αντωνίου (2007)/Γαλάνης
- Friedman, I.A.(1993). *Burnout in teachers: the concept and its unique core meaning*. *Educational & Psychological Measurement*, 53(4), 1035- 1045
- Friedman, I.A., & Farber, B.A. (1992). *Professional self-concept as a predictor of teacher burnout*. *Journal of Educational Research*, 86 (1), 28-35
- Friedman, I. A. (1995). *Student Behaviour Patterns Contributing to Teacher Burnout*. *Journal of Educational Research*, 88(5), 281-89. Αμαραντίδου σ.59-60
- Fusilier, M.R., Ganster, D.C., & Mayes, B.T. (1987). *Effects of social support, role stress, and locus of control on health*. *Journal of Management*, 13 (3), 517-528.
- Gabris, G., & Ihrke, D.M. (1996). *Burnout in a large federal agency: Phase model implications for how employees perceive leadership credibility*. *Public Administration Quarterly*, 20, 220-249.

Gace Davis, (2004) "Job satisfaction survey among employees in small businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 Issue: 4, pp.495-503,.

Golembiewski, R. & Munzenrider, R. (1984). *Phases of psychological burn-out and organizational covariants: A replication using norms from a large population*. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 6, 290-323.

Golembiewski, R., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). *Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 461-481.

Greenglass E. R. (2008). *Προδραστική αντιμετώπιση, πόροι και επαγγελματική εξουθένωση. Συμπεράσματα για το εργασιακό στρέψ. Στο Αντωνίου, Α-Σ (επιμ.) Burnout : Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη University Studio Press, σ.109-128

Green, F., Tsitsianis, N., (2005) An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43, Issue 3, pp 401-429.

Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N., S., (2010), *Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, VOL 22, Issue 5, pp 693-717

Halbesleben & Rathert, 2008, Neveu, 2007, Wright & Cropanzano, 1998 στο Δανηλίδου, 2013, σ. 23). *Το SMBM, λοιπόν, έχει επηρεαστεί από το μοντέλο του Hobfoll* (Hobfoll & Shirom, (1993, 2000) στα Δανηλίδου, 2013, σ. 23, Shirom & Melamed, 2008, σ. 76)

Harrison, W.D. (1980). *Role strain and burnout in child -protective service workers*. *Social Service Review*, 54(f), 31-44 στο Αμαραντίδου σ.47/ στο Δανηλίδου (2013) σ.29

Hedge, A., Sims, Jr.R., & Becker, F.D. (1995). *Effects of lensed-indirect and parabolic lighting on the satisfaction, visual health, and productivity of office workers*. *Ergonomics*, 38 (2), 260-280.

Heery, E. & Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.(Γρουζής)

Hellesoy, O., Gronhaug, K. & Kvitastein, O. (2000). *Burnout: Conceptual Issues and Empirical Findings from a New Research Setting*. *Scandinavian Journal of Management*, 16, 233-247. Ανακτήθηκε από elsevier.com

Hildebrandt, V.H. (1995). *Back pain in the working population: Prevalence rates in Dutch trades and professions*. *Ergonomics*, 38 (6), 1283-1298.

Hoehn-Saric, R., & McLeod, D.R. (1988). *Panic and Generalized Anxiety Disorders*. In C.G. Last & M. Hersen (eds), *Handbook of Anxiety Disorders*, Pergamon Press, Oxford.(Καλπάκογλου 2013)

Hoyos, C.G. (1995). *Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour*. Applied Psychology: An International Review, 44 (3), 233-250. Ανακτήθηκε από onlinelibrary.wiley.com.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Scott Foresman, Glenview III. Στο Κορμικάρη

Jex S. M. Beehr, T.A., & Roberts, C. K. (1992). *The meaning of occupational stress items to survey respondents*. Journal of Applied Psychology, 77 (5), 623-628.

Judge, T. A., & Hulin, C. (1991). *Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation* (CAHRS Working Paper #91-30). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. New York: Wiley

Karasek, R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285-308. στο Πομάκη, Γ., & Αναγνωστοπούλου, Τ. (2001). Το Στρες στον Εργασιακό Χώρο. Στο Ε. Βασιλάκη, Σ. Τριλίβα, & Ηλ. Μπεζεβέγκη (Επιμ.), *Το Στρες, το Άγχος και η Αντιμετώπισή του*, 231-277. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Kobasa, S.C., Maddi, S.R., & Kahn, S. (1982). *Hardiness and health: A prospective inquiry*. Journal of Personality and Social Psychology, 42, 168-177. Στο Παναγόπουλος (2013) σ.24

Koeske G.F. & Koeske R.D.(1989) *Cosntruct Validy of Maslach Burnaoyt Inventory : A Critical Review and Recoceptualization*. Journal of Applied Biehevioral Science,25,131- 154 στι Δανηλίδου 2013

Kohler, L. (1988). *Job satisfaction fitness managers: An approach to sport management*. Management, 2, 100-105

Kim, B., P., Murrmann, S., K., Lee, G., (2009), *Moderating effects of gender and organizational level between role sress and job satisfaction among hotel employees*, International Journal of Hospitality Management Vol. 28, Issue 4 pp612-619

Koustelios, A. (2001). *Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers*. The International Journal of Educational Management, 15(7), 354-358. ΚΑΙ Koustelios, A. (2001a). *Organizational factors as predictors of teachers' burnout*. Psychological Reports, 88, 627-634.

Kristensen, T.S. (1995). *The demand-control-support model: Methodological challenges for future research*. Stress Medicine, 11, 17-26. (Ανακτήθηκε από βιβλιοθήκη ΠΑ.Μ.Α.Κ.)

Kristensen, T.S. (1996). *Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review*. Journal of Occupational Health Psychology, 1 (3), 246-260.

Kristensen, T., S., Boritz, M., Viladsen, E., M., & Christensen, K. B. (2005) The Copenhagen Burnout Inventory : a new for the assessment of burnout. *Work & Stress* 19(3) 192-207 στο Δανηλίδου (2013) 24-25

Lam, W., Chen, Z., (2012), *When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Issue 1, pp. 3-11

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw Hill, New York.

Lazarus, R. S. (1984). *Puzzles in the Study of Daily Hassles*. *Journal of Behavioural Medicine*, 7, 375-389.

Lazarus, R.S. (1990). *Theory-based stress measurement. employers on making the Management Standards work*. HSE Books Psychological Inquiry, 1, 3–13.

Lazarus, R.S. (1993). *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-22. Σ το Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου 2013

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer στο Γιαννακίδου σ.8,9 (2014)/ Στο Αντωνίου (2006) στο Αμαραντιδου (2010)./

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). *Ένα μοντέλο διαμεσολάβησης για την επαγγελματική εξουθένωση*. . στο Αντωνίου, Α-Σ., & Θεοδόση-Πολυμέρη, Κ. (2008). *Επισήμανση διαφορών μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση*. University Studio Press, σ. 23-51 245-258.

Liao, S., H., Hu, D. C., Chung, H., Y., (2009) *The relationship between leader- member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, Issue 8, pp 1810 – 1826. Ανακτήθηκε από tandofline.com

Locke, E.A., (1969), *What is job satisfaction?* , *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 4, Issue 4, pp 309-336

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Dunnette M.D. ed.), (pp. 1297-1349). Rand McNally, Chicago

Markovits, Y., Davis, A. J., van Dick, (2010), *Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees*, *International Public Management Journal*, VOL 13 issue 2 177-196 . ανακτήθηκε από tandofline.com

McLean, A.A. (1985). *Work Stress Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Miller, K., 2003. *Values, attitudes and job satisfaction*. s.l.:s.n (Γρουζής)

Maslach, C. (1976). *Burn out, Human Behaviour*, 5 16-22

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.) Palo Alto: Consulting Psychologists Press. στο Αναγνωστίδης (2016) σ.24/στο Αμαραντίδου (2010)
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior, 2(2), 99-113. Maslach, C. & Jackson, S. E. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Hillsdale, NJ: Prentice Hall. Maslach C. & Jackson, S.E., (1986). *Manual Maslach Burnout Inventory*, 2nd ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California. Στο Μουταβέλης, Α. Γ. (2015), σ. 120-139/ Παναγόπουλος (2013) σ. 17,18,24/ Παππά (2006) / Κάμτσιος & Λώλης(2016) / Σπανιώλου/ Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος (2007)
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). *Historical and conceptual development of burnout* στο Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter M. P. (2001). *Job burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 397-422. Στο Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013) σ.313
- Schaufeli W., Buunk B. (1992), «*Burnout*» Industrial and Health Psychology Textbook, Utrecht Lemma. Στο Παναγόπουλος (2013)
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter, MBI Manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.*στοMaslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. Journal of Applied Psychology, 93, 498-512. Στο Παναγόπουλος (2013)
- O'Brien, S. & Page, S. (1994). *Self efficacy, perfectionism and stress in Canadian nurses*. Canadian Journal Nurses Research, 26(3), 49-61. Στο Αμαραντίδου (2010) σ. 47/στο Δανηλίδου (2013) σ.29
- O'Driscoll, P. M. & Beehr, A. T. (2000). *Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions*. The Journal of Social Psychology, 140 (2), 151-159.
- Pelit, E., Ozturk, Y., Arslanturk, Y., (2011), *The effects of employee empowerment on employee job satisfaction - A study on hotels in Turkey*,.
- Partridge, E. A. (1961) *Dictionary of Slang and Unconventional English* { 5th ed. } London : Routledge & Kegan Paul στο Αμαραντίδου
- Pettinger, R. (1996). *Introduction to organizational behavior*. Macmillan Business
- Pines, A.M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press. στο Shirom, A.(1989). *Burnout in work organizations*. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 25-48). Chichester: John Wiley σ. 74-75 και στο Δαβράζος 2015 σ. 175
- Pines, A.M. (1993). *Burnout*. Στο L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), Handbook of stress, 386-403. New York: Free Press. Στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου 2013 σ.314, στο Πολυχρονόπουλος (2008) σ.105/ Αμαραντίδου (2010) σ. 40.

Pines, A. & Aronson, E. (1981). *Career Burnout*. New York: The Free Press. Και Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press. Και Pines, A. M. (1996). *Couple burnout*. New York: Routledge. Στο Πολυχρονόπουλος, Μ. Κ. (2008) σ. 105 στο Αμαραντίδου (2010),σ.40 στο Αναγνωστίδης (2016) σ.25

Pines, A., & Kafry, D. (1978), '*Coping with burnout*', paper presented at the annual convention of the American Psychology Association, Toronto, Canada. Στο Αμαραντίδου(2010) σ. 40

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois

Reichel & Pizas (1984) στους Walters, G., Raybould, M., (2007), *Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees*, Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol. 14 Issue 2 pp 144 – 156

Rich, V. & Rich, A. R. (1987). *Personality hardiness and burnout in female staff nurses*. IMAGE: Journal of Nursing Scholarship, 19(2), 63-66.

Riggio R. E., (2003), "*Introduction to Industrial/Organizational Psychology*" Upper Saddle River : Prentice Hall

Rogers, C. R. (1942). *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*. Boston: Houghton Mifflin.

Rogers C. R. (1951). *Client – centered therapy: Its current practice, implications and theory*. Boston: Houghton Mifflin Rogers, C. R. (1961).

Ross, R.R., & Altmaier, E.M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counseling for stress at work*. London : Sage.

Roxas, C. C. (2009) . *Stress among public elementary school teachers*. University of the Cordilleras, 1 (4), 86-108

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: an overview of 25 years of research in theorizing. In M. J. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Chichester: Wiley. Στο Παναγόπουλος

Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burn out companion to study and practice. A critical analysis*. London: Taylor & Francis s. 31 στο Ξένου, Μ., & Αντωνίου, Α.-Σ. (2008). *Επιδράσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στα επίπεδα γενικής υγείας των εργαζομένων και τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες*. Στο: Αντωνίου, Α.-Σ. (επιμ.). *Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press, 289-303./Δεμερούτη σ. 236

Schaufeli, W. & Greenglass, E. (2001) *Introduction to special issue on burnout and Health*. Psychology and Health 16, 501-507

Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally

Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (1986). *Managing stress through PHRM practices: An uncertainty interpretation*. In R. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* 4, 183-224. Greenwich, CT: JAL Press.

Seltzer, J. & Numerof, R. E. (1988). *Supervisory leadership and subordinate burnout*. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446. Στο Αμαραντίδου

Selye, H. (1950). *Stress. Montreal: Acta*.

Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill στο Ζαβλανός 2002 σελ. 138

Selye, H. (1975). *Stress Without Distress*. New York: New American Library Μτρ. Αντωνίου, Α. Σ. (2006 Στο Μπάλιου (2005). Στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013)

Shirom, A., & Melamed, S. (2008). *Επηρεάζει η επαγγελματική εξουθένωση τη σωματική υγεία; Ανασκόπηση των σύγχρονων στοιχείων*. Στο: Αντωνίου, Α.-Σ. (επιμ.). *Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press, 67-108. ISBN: 978-960-99435-7-4 (eBook), 1173-1182. Και Δανηλίδου 2013 σ.25. Αθήνα

Siegrist, J., Peter, R., Cremer, P., & Seidel, D. (1997). *Chronic work stress is associated with atherogenic lipids and elevated fibrinogen in middle-aged men*. *Journal of Internal Medicine*, 242, 149-156 στο Γιαννακίδου 2014 σ.13,14.

Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of High-Effort/Low-Reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41

Sparks, K., & Cooper, C.L. (1999). *Occupational differences in the work-strain relationship*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 219-229.

Spector, P.E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Spector P.E. (2000) *Industrial & Organizational Psychology, Research and Practice*, New York John Wiley & sons.

Spielberger «Άγχος, Στρές και πώς να το καταπολεμήσετε» μτρ. Ιωάννης Κωστόπουλος, εκδ. Ψυχογίως, Αθήνα 1982

Spielberger, C. D.& Reheiser, E.. μτρ. Αντωνίου, Α.-Σ. σ.129-149 (2007)

Togher I. (2000). *Dealing with Work Burnout* ΑΣΠΙΕΤΕ, www.Sharpman.com

Tsai, M.T., Cheng, N. C., (2011), *Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory*, *Behaviour & Information Technology*

Van der Doef M., & Maes, S. the Job Demand-Contol (-support) *Model and psychological well-being A review of 20 years of empirical research* 26 Nov. 2010 87-114

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Walters, G., Raybould, M., (2007) *Burnout and perceived organizational support among front line hospital employees*, *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vol 14 Issue 2 pp 144-156

Warr, P. (1994). *A conceptual framework for the study of work and mental health*. *Work and Stress*, 8, 84-97.

Warr, P. (1996)(Ed.). *Psychology at Work*. 4th Edition (completely revised). London: Penguin Books

Weiss, H. M., (2002), *Deconstructing job satisfaction- Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, *Human Resource Management Review*, 12, Issue 2, pp 173–194

Williams, S (1994). *Managing Pressure for Peak performance*. London: Kogan Page

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης κατά τον Herzberg σελ. 49

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Το Μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας – Ανταμοιβής (Siegrist 1996)
Πηγή : Siegrist 1999 σελ. 20

Σχήμα 2. Η πυραμίδα του Maslow, Πηγή: Παν/μίο Αιγαίου σελ. 47

Σχήμα 3. Η θεωρία Χ και Υ του McGregor σελ. 50

Σχήμα 4. Θεωρία κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland σελ. 51

Σχήμα 5. Η θεωρία προσδοκιών του Vroom σελ. 52

Σχήμα 6. Η θεωρία προτύπου της υποκινητής διαδικασίας Porter-Lawler σελ. 52

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Θεωρητικό μοντέλο προσέγγισης άγχους των Lazarus and Folkman (1984) σελ. 17

Διάγραμμα 2. Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου(Demand/Control Model) σελ. 20

Διάγραμμα 3. Ικανοποίηση από την φυσική κατάσταση του εργασιακού χώρου σελ. 65

Διάγραμμα 4. Ικανοποίηση από το ωράριο σας (σταθερό, κυλιόμενο, βάρδια) σελ. 66

Διάγραμμα 5. Ικανοποίηση από τον όγκο της καθημερινής εργασίας (υπερφόρτωση σε ποσότητα και καθήκοντα) σελ. 66

Διάγραμμα 6. Ικανοποίηση από την ασφάλεια μέσα στο χώρο σελ. 67

Διάγραμμα 7. Ικανοποίηση από την σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων. σελ. 67

Διάγραμμα 8. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας σελ. 68

Διάγραμμα 9. Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλετε σελ. 68

Διάγραμμα 10. Ικανοποίηση από τις αμοιβές σας σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων σας σελ. 69

Διάγραμμα 11. Ικανοποίηση από τις αμοιβές για πρόσθετη υπερωριακή εργασία σελ. 69

Διάγραμμα 12. Ικανοποίηση για το αν επαρκεί ο μισθός σας για τις ανάγκες σας σελ. 70

Διάγραμμα 13. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις αμοιβές σας σελ. 70

Διάγραμμα 14. Υπάρχει μεταξύ σας εμπιστοσύνη σελ. 71

Διάγραμμα 15. Υπάρχει αρμονική συνεργασία σελ. 71

Διάγραμμα 16. Υπάρχει αλληλοϋποστήριξη σελ. 72

Διάγραμμα 17. Υπάρχει μεταξύ σας υγιής ανταγωνισμός σελ. 72

Διάγραμμα 18. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους συναδέλφους σας σελ. 73

Διάγραμμα 19. Σας δείχνουν εμπιστοσύνη σελ. 73

Διάγραμμα 20. Διοικούν δίκαια σελ. 74

Διάγραμμα 21. Υπάρχει από την πλευρά τους ενθάρρυνση και στήριξη των προσπαθειών σας σελ. 74

Διάγραμμα 22. Σας παρέχουν ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας σελ. 75

Διάγραμμα 23. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους προϊσταμένους σας σελ. 75

Διάγραμμα 24. Αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε όλες τις γνώσεις σας	σελ. 76
Διάγραμμα 25. Αποκτάτε μέσα από την εργασία νέες δεξιότητες	σελ. 76
Διάγραμμα 26. Έχετε νέες δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής σας εκπαίδευσης (σεμινάρια, επιμόρφωση κ.λ.π.)	σελ. 77
Διάγραμμα 27. Είστε ευχαριστημένος από την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας	σελ. 77
Διάγραμμα 28. Σας παρέχονται δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης	σελ. 78
Διάγραμμα 29. Υπάρχει αξιολόγηση της προσφορά σας με αντικειμενικά κριτήρια	σελ. 78
Διάγραμμα 30. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιολόγηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές καριέρας	σελ. 79
Διάγραμμα 31. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου	σελ. 80
Διάγραμμα 32. Νιώθω άδειος μέσα μου όταν σχολάζω από τη δουλειά	σελ. 80
Διάγραμμα 33. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί με τη σκέψη ότι μία άλλη μέρα στη δουλειά με περιμένει	σελ. 81
Διάγραμμα 34. Μου προκαλεί πολύ άγχος η σκέψη ότι πάλι πρέπει να βρεθώ με τόσο κόσμο.	σελ. 81
Διάγραμμα 35. Αισθάνομαι τελείως αποδυναμωμένος/η με τη δουλειά μου.	σελ. 82
Διάγραμμα 36. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν από τους πελάτες.	σελ. 82
Διάγραμμα 37. Πιστεύω ότι εργαζομαι πολύ σκληρά σε αυτή τη δουλειά	σελ. 83
Διάγραμμα 38. Νιώθω ότι δημιουργώ ευχάριστη διάθεση στους πελάτες μου.	σελ. 83
Διάγραμμα 39. Νιώθω ότι αντιμετωπίζω σκληρά τους ανθρώπους, γενικά ότι σκληραίνω μέσα από αυτή τη δουλειά.	σελ. 84
Διάγραμμα 40. Με προβληματίζει το γεγονός ότι αυτή η δουλειά με φθείρει συναισθηματικά	σελ. 85
Διάγραμμα 41. Νιώθω πως η δουλειά μου με γεμίζει δύναμη και ενεργητικότητα	σελ. 85
Διάγραμμα 42. Νομίζω ότι έχω καταφέρει αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	σελ. 86
Διάγραμμα 43. Σας αναστατώνει κάτι που συμβαίνει απροσδόκητα στην εργασία σας	σελ. 86
Διάγραμμα 44. Νιώθετε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας	σελ. 87
Διάγραμμα 45. Νιώθετε ότι τα πράγματα βαίνουν όπως τα επιθυμείτε στην εργασία σας	σελ. 87
Διάγραμμα 46. Αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις της εργασίας σας	σελ. 88
Διάγραμμα 47. Νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο των πραγμάτων της εργασίας σας	σελ. 88
Διάγραμμα 48. Νιώθετε τον φόβο της απόλυσης	σελ. 89
Διάγραμμα 49. Αισθάνεστε ότι είστε ανεπαρκής στην εργασία σας	σελ. 89
Διάγραμμα 50. Σας αγχώνει η προοπτική μιας αξιολόγησης της εργασίας σας	σελ. 90
Διάγραμμα 51. Κατανομή δείγματος ανά Φύλο	σελ. 90
Διάγραμμα 52. Κατανομή δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση	σελ. 91

Διάγραμμα 53. Κατανομή δείγματος ανά Ηλικιακή Ομάδα	σελ. 91
Διάγραμμα 54. Κατανομή δείγματος ανά Εθνικότητα	σελ. 92
Διάγραμμα 55. Κατανομή δείγματος αναφορικά με τη Σχέση Εργασίας	σελ. 92
Διάγραμμα 56. Κατανομή δείγματος ανά έτη Προϋπηρεσίας	σελ. 93
Διάγραμμα 57. Κατανομή δείγματος ανά Επίπεδο Μόρφωσης	σελ. 93
Διάγραμμα 58. Κατανομή δείγματος ως προς τη Θέση στη Δομή του Οργανισμού	σελ. 94
Διάγραμμα 59: Κατανομή δείγματος ως προς τη Θέση στο Τμήμα	σελ. 94

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

"Εργασιακό Άγχος και Εξουθένωση-Επαγγελματική Ικανοποίηση των Ξενοδοχοϋπαλλήλων "

Το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, διεξάγει έρευνα σχετικά με την εργασιακή εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο διακριτές ενότητες, όπου διερευνώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και κατόπιν συμπληρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση : machigeor@gmail.com. Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

* Απαιτείται

A. Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

1. Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας.

Οι ακόλουθες προτάσεις περιγράφουν κάποιες από τις συνθήκες εργασίας σας. Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι: Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

1. A. 1.1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1.1.1.την φυσική κατάσταση του εργασιακού χώρου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1.2. από το ωράριο σας (σταθερό, κυλιόμενο, βάρδια);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1.3. τον όγκο της καθημερινής εργασίας (υπερφόρτωση σε ποσότητα και καθήκοντα, υποαπασχόληση);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1.4. από την ασφάλεια μέσα στο χώρο;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1.5. από την σαφήνεια στον ορισμό των καθηκόντων σας και τις απαιτήσεις των προϊσταμένων από σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. B. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

3. A.1.2. Είστε ικανοποιημένος από τις αμοιβές σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1.2.1. σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλετε;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.2. σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.3 για πρόσθετη υπερωριακή εργασία ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.4. επαρκεί ο μισθός για τις ανάγκες σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. B. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αμοιβές σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

2. Ικανοποίηση από το ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον.

Οι ακόλουθες προτάσεις περιγράφουν κάποιες από τις συνθήκες στο εργασιακό σας περιβάλλον.

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

5. A. 2.1. Είστε ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
2.1.1. Υπάρχει μεταξύ σας εμπιστοσύνη;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.2. Υπάρχει αρμονική συνεργασία;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.3. Υπάρχει αλληλοϋποστήριξη;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.4. Υπάρχει μεταξύ σας υγιής ανταγωνισμός;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Β. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας; **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

7. Α. 2.2. Είστε ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους σας; **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1	2	3	4	5
2.2.1. Σας δείχνουν εμπιστοσύνη;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.2. Διοικούν δίκαια;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.3. Υπάρχει από την πλευρά τους ενθάρρυνση και στήριξη των προσπαθειών σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.4. Σας παρέχουν ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Β. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας; **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

9. Α.2.3. Είστε ικανοποιημένος/η από την αξιοποίηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές της καριέρας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
2.3.1. Αισθάνεστε ότι αξιοποιείτε όλες τις γνώσεις σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.2. Αποκτάτε μέσα από την εργασία νέες δεξιότητες;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.3. Έχετε δυνατότητες βελτίωσης της επαγγελματικής σας εκπαίδευσης (σεμινάρια, επιμόρφωση, κ.λ.π.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.4. Είστε ευχαριστημένος από την επιλογή της συγκεκριμένης εργασίας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.5. Σας παρέχονται δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.6. Υπάρχει αξιολόγηση της προσφοράς σας με αντικειμενικά κριτήρια;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε, επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι:

Καθόλου = 1, Λίγο = 2, Μέτρια = 3, Πολύ = 4, Πάρα πολύ = 5

10. Β. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιολόγηση των ικανοτήτων σας και τις προοπτικές καριέρας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Μέτρηση εργασιακού άγχους κι επαγγελματικής εξουθένωσης:

1. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας:

Στο ακόλουθο ερωτηματολόγιο περιγράφονται κάποιες καταστάσεις και συναισθήματα που πολύ πιθανόν αντιμετωπίζετε ή νιώθετε σε σχέση με την εργασία σας. Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίδεται, απαντήστε πόσο συχνά αντιμετωπίζετε τέτοιες καταστάσεις ή βιώνετε τα συναισθήματα που αναφέρονται επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι.

Ποτέ = 1, Σπάνια = 2, Λίγες φορές = 3, Συχνά = 4, Πολύ συχνά = 5

11. 1.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1.1. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Νιώθω άδειος μέσα μου όταν σχολάζω απ' τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί με τη σκέψη ότι άλλη μία μέρα στη δουλειά με περιμένει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Μου προκαλεί πολύ άγχος η σκέψη ότι πάλι πρέπει να βρεθώ με τόσο κόσμο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Αισθάνομαι τελείως αποδυναμωμένος/η με τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν από τους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά σε αυτή τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8. Νιώθω ότι δημιουργώ ευχάριστη διάθεση στους πελάτες μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9. Νιώθω ότι αντιμετωπίζω ψυχρά τους ανθρώπους, γενικά ότι σκληραίνω μέσα από αυτή τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10. Με προβληματίζει το γεγονός ότι αυτή η δουλειά με φθείρει συναισθηματικά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11. Νιώθω πως η δουλειά μου με γεμίζει δύναμη κι ενεργητικότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12. Νομίζω ότι έχω καταφέρει αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13. Σας αναστατώνει κάτι που συμβαίνει απροσδόκητα στην εργασία σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14. Νιώθετε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.15. Νιώθετε ότι τα πράγματα βαίνουν όπως τα επιθυμείτε στην εργασία σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.16. Αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να ανταπεξέλθετε στις απαιτήσεις της εργασίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.17. Νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.18. Νιώθετε το φόβο της απόλυσης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.19. Αισθάνεστε ότι είστε ανεπαρκής στην εργασία σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.20. Σας αγχώνει η προοπτική μίας αξιολόγησης της εργασίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Δημογραφικά στοιχεία

12. 1. Φύλο: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

13. 2. Οικογενειακή κατάσταση: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άγαμος

Έγγαμος

Αρχηγός μονογονεϊκής οικογένειας

14. 3. Ηλικία: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

20-29

30-39

40-49

50-59

60+

15. 4. Εθνικότητα: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ελληνική

Ευρωπαϊκής χώρας

Ασιατικής ή Αφρικανικής χώρας

Άλλο: _____

16. 5. Σχέση εργασίας: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Μόνιμος

Εποχικός

Ωρομίσθιος

Άλλο: _____

17. 6. Προϋπηρεσία: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-19 έτη
- 20+

18. 7. Εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική
- ΓΕΛ
- ΕΠΑΛ
- Ανώτερη (ΙΕΚ)
- Ανώτατη (ΑΤΕΙ, Παν/μιο)
- Ανώτατη+ (Msc, Phd)

19. 8α) Θέση στη δομή του Οργανισμού : *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Δ/ντης

20. 8β) Θέση στο Τμήμα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διεύθυνση
- Υποδοχή
- Θυρωρείο
- Κουζίνα
- Τεχνικές υπηρεσίες
- Οροφοκομία
- Πωλήσεις
- Λογιστήριο
- Προμήθειες
- Ασφάλεια
- Νομική υπηρεσία
- Έλεγχος δραστηριοτήτων
- Δημόσιες σχέσεις

