



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Σημασία της Οργανωσιακής Ψυχολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:
Έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας

ΟΝΟΜΑ: ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ ΚΩΝ/ΝΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: T2020008

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Αριθμός λέξεων: 8.367

ΚΕΡΚΥΡΑ 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη σε όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Πρώτα απ' όλα, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Παναγιώτη Κλουτσινιώτη, για την απίστευτη συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής μου πορείας. Η συμβολή του, και οι πολύτιμες συμβουλές του ήταν καθοριστικές για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, θέλω να εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη στην οικογένειά μου, που ήταν πάντα δίπλα μου σε όλα τα έτη των σπουδών μου. Η αδιάκοπη στήριξή τους, η κατανόηση και η αγάπη τους μου έδωσαν τη δύναμη να συνεχίσω και να επιτύχω τους στόχους μου.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους φίλους μου, η παρουσία τους και η θετική τους ενέργεια ήταν ανεκτίμητα στοιχεία που με βοήθησαν να παραμείνω προσηλωμένη και αισιόδοξη σε κάθε βήμα αυτής της διαδρομής.

Executive Summary

The thesis examines the hotel industry of Corfu, an important tourist destination in Greece, with emphasis on human resource management (HRM) and its impact on employee well-being. Initially, theoretical approaches such as positive organizational behavior, resource maintenance theory and the Job Demand-Resources model are examined to understand job demands and resources. Then, the relationships between HRM, High Performance Work Systems (HPWS), job demands and employee well-being are analyzed.

The third chapter focuses on Corfu as a tourist destination and examines the concept of tourism and the importance of the hotel industry for the local economy. The current conditions and challenges facing the industry on the island are analysed. Chapter four describes the research methodology followed, including the methodology for data collection and analysis. In particular, the questionnaire used and the data collection process are presented.

Finally, chapter five contains the conclusions and recommendations based on the findings of the research, offering perspectives for improving working conditions and enhancing the well-being of employees in the hotel sector of Corfu, with emphasis on the implementation of human resource management practices.

Περίληψη

Η πτυχιακή εργασία εξετάζει τον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας, έναν σημαντικό τουριστικό προορισμό στην Ελλάδα, με έμφαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και την επίδρασή της στην ευημερία των εργαζομένων. Αρχικά, εξετάζονται θεωρητικές προσεγγίσεις όπως η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, η θεωρία της συντήρησης πόρων και το μοντέλο Job Demand-Resources για την κατανόηση των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων. Στη συνέχεια, αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ HRM, High Performance Work Systems (HPWS), εργασιακών απαιτήσεων και ευημερίας των εργαζομένων.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην Κέρκυρα ως τουριστικό προορισμό και εξετάζει την έννοια του τουρισμού και τη σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου για την τοπική οικονομία. Αναλύονται οι τρέχουσες συνθήκες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος στο νησί. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, συμπεριλαμβανομένης της μεθοδολογίας για τη συγκέντρωση δεδομένων και την ανάλυση τους. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και η διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο περιέχει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις βασισμένες στα ευρήματα της έρευνας, προσφέροντας προοπτικές για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό τομέα της Κέρκυρας, με έμφαση στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σημείωμα Συγγραφέα

«Η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.»

Περιεχόμενα

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	0
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	0
Κεφάλαιο 1.....	6
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 2.....	8
2.1 Οργανωσιακή Ψυχολογία	8
2.1.1 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά	9
2.2 Η θεωρία της συντήρησης πόρων.....	10
2.3 Μοντέλο Job demand-Recourses.....	12
2.3.1 Job Demand	12
2.3.2 Άγχος και εργασιακές απαιτήσεις.....	13
2.4 HRM, Job demands και η σύνδεση τους με την ευημερία των εργαζόμενων	14
2.5 Κίνητρα και παρακίνηση	17
2.5.1 Θεωρία δύο παραγόντων για τα κίνητρα του F. Herzberg	18
Κεφάλαιο 3.....	20
Κέρκυρα και τουρισμός	20
3.1 Η έννοια του τουρισμού	20
3.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Κέρκυρα	21
Κεφάλαιο 4.....	24
Ερευνητική μεθοδολογία	24
Η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό.	24
4.1 Μεθοδολογία- περιγραφή ερωτηματολογίου	24
4.2 Περιγραφή δεδομένων	25
4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	30
Κεφάλαιο 5.....	48
Συμπεράσματα και προτάσεις	48
Βιβλιογραφία	51
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	51
Ελληνική βιβλιογραφία.....	55

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο κάθε οργανισμός στελεγχώνεται και αποτελείται από ανθρώπους. Χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα μπορούσε να επιβιώσει μία επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής προκειμένου να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν εντολές ανωτέρων (Χυτήρης, 2013).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας, αυτή η πραγματικότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο τουρισμός αποτελεί ζωτικό κομμάτι της τοπικής οικονομίας και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις που συνδέονται τόσο με τις εσωτερικές τους διαδικασίες όσο και με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Στην παρούσα έρευνα, η εστίαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) καθίσταται αναγκαία για την κατανόηση του πώς οι πολιτικές και οι πρακτικές του HRM επηρεάζουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των ξενοδοχείων. Ειδικότερα, η χρήση ερωτηματολογίου αναδεικνύεται ως κρίσιμο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων που θα προσφέρουν εμβληματική κατανόηση των απόψεων και των αναγκών των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας στην Κέρκυρα. Με την ανάλυση αυτή, θα είναι δυνατή η προτεινόμενη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων, συνεισφέροντας στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα στην περιοχή.

Η Οργανωσιακή Ψυχολογία και το συγκεκριμένο θέμα της πτυχιακής επιλέχθηκαν διότι, ως φοιτήτρια του τμήματος Τουρισμού, έχω προσωπική εμπειρία στην εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας. Η συνέχιση της Οργανωσιακής Ψυχολογίας είναι σημαντική για πολλούς λόγους που ωφελούν επιχειρήσεις και εργαζομένους. Βοηθά στη βελτίωση των διαδικασιών και της αποδοτικότητας, αυξάνοντας την παραγωγικότητα. Η προώθηση θετικών συνθηκών εργασίας ενισχύει την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε μια εποχή συνεχών αλλαγών, η Οργανωσιακή Ψυχολογία διευκολύνει την προσαρμογή των οργανισμών, μειώνοντας την αντίσταση στις αλλαγές.

Αυτή η πτυχιακή εργασία αποτελεί μια ολοκληρωμένη μελέτη που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα στην Κέρκυρα μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και της ενίσχυσης της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, υιοθετώντας προηγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 2

2.1 Οργανωσιακή Ψυχολογία

Σύμφωνα με τον Spector (2021) ‘‘Η ψυχολογία είναι η επιστήμη της ανθρώπινης (και μη) συμπεριφοράς, γνώσης, συναισθήματος και κινήτρων. Μπορεί να υποδιαιρεθεί σε πολλές διαφορετικές ειδικότητες, μερικές από τις οποίες αφορούν κυρίως την ψυχολογική επιστήμη (πειραματική ψυχολογία) και άλλες από τις οποίες ασχολούνται τόσο με την ψυχολογική επιστήμη όσο και με την εφαρμογή αυτής της επιστήμης σε προβλήματα του πραγματικού κόσμου εκτός του ερευνητικού περιβάλλοντος’’.

Σύμφωνα με τον Fernald (2007) ‘‘ Κατ' αρχάς, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η σύγχρονη ψυχολογία εκτείνεται πολύ πέρα από την υγεία και την ασθένεια, την ψυχική και τη σωματική. Σε γενικές γραμμές, ο τομέας της ψυχολογίας είναι η επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς, της εμπειρίας και των νοητικών διεργασιών σε όλα τα έμβια όντα. Τα δύο μέρη αυτής της λέξης ψυχολογία, εκφρασμένα με αντίστροφη σειρά, σημαίνουν "η μελέτη του νου". Όμως η ψυχολογία σήμερα εκτείνεται πολύ πέρα από το νου και προς τις δύο κατευθύνσεις: προς τα μέσα προς το σώμα και προς τα έξω προς το περιβάλλον. Τα θέματα της έρευνάς της εκτείνονται από τα νευρωτικά μηνύματα έως τις πολιτισμικές επιρροές. Λίγα πεδία προσφέρουν τέτοιο εύρος και τόσες πολλές πρακτικές εφαρμογές. Οι οικονομολόγοι επικεντρώνονται στη χρηματοοικονομική συμπεριφορά, οι θεολόγοι στη θρησκευτική συμπεριφορά, οι κοινωνιολόγοι στη συμπεριφορά των ομάδων κ.ο.κ., αλλά η ψυχολογία περιλαμβάνει τη μελέτη της συμπεριφοράς όλων των ζωντανών πλασμάτων οπουδήποτε - μια πραγματικά ευρεία εντολή.’’

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ελληνική ψυχολογική εταιρία η Εργασιακή και Οργανωσιακή Ψυχολογία είναι ο Κλάδος που αφορά στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας της ζωής των εργαζόμενων. Στόχος του κλάδου είναι η προαγωγή της έρευνας της εργασιακής και οργανωσιακής ψυχολογίας, η εφαρμογή των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας στους οργανισμούς, καθώς και η ανάπτυξη της συνεργασίας ερευνητών από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Οι δραστηριότητες του κλάδου αφορούν σε ζητήματα προσέλκυσης και επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού, παρακίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου

δυναμικού, οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης, σε ζητήματα επικοινωνίας και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ζητήματα ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και ζητήματα εργασιακής ευημερίας και εξισορρόπησης προσωπικής/οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η οργανωσιακή ψυχολογία προσφέρει ένα πλούσιο φάσμα γνώσης και πρακτικών που αφορούν τον εργασιακό χώρο. Από την προσέλευση και επιλογή προσωπικού μέχρι την ανάπτυξη οργανισμών και την ευημερία των εργαζομένων, η οργανωσιακή ψυχολογία εξετάζει και προωθεί βέλτιστες πρακτικές. Μέσω της έρευνας και της εφαρμογής δεδομένων, συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανώσεων και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Το πολύπλευρο φάσμα των θεμάτων που αναλύει καθιστά την Οργανωσιακή Ψυχολογία θεμέλιο πυλώνα στην καλλιέργεια μιας υγιούς εργασιακής περιβαλλοντικής στάσης και οργάνωσης.

2.1.1 Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά

Χρησιμοποιώντας το κίνημα της θετικής ψυχολογίας ως βάση, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να οριστεί ως η μελέτη και εφαρμογή θετικά προσανατολισμένων δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό χώρο εργασίας. Ένας τέτοιος ορισμός για την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά φαίνεται να ενσωματώνει πολλές υπάρχουσες έννοιες από τους τομείς των στάσεων, της προσωπικότητας, των κινήτρων και της ηγεσίας. Άλλοι ορισμοί για την θετική οργανωτική συμπεριφορά (POB) αναφέρουν ότι αφορά «τη μελέτη και την εφαρμογή θετικών προσανατολισμένων δυνατοτήτων ανθρώπινων πόρων και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης στον σημερινό χώρο εργασίας» (Luthans, 2002).

Ο ορισμός της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (POB), όπως παρουσιάζεται, αποτελεί ένα πλαίσιο που εστιάζει στην ανάπτυξη και την αξιοποίηση των θετικών πτυχών του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό τομέα. Η ενσωμάτωση των δυνατοτήτων και των ψυχολογικών ικανοτήτων των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η χρήση αυτού του ορισμού

από τις επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την ηγετική δυναμική, την καινοτομία και την εργασιακή ευημερία. Συνεπώς, ο ορισμός αυτός αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξη μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που επικεντρώνεται στην ανάδειξη και αξιοποίηση των ενδυναμωτικών πτυχών των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων, προωθώντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία.

2.2 Η θεωρία της συντήρησης πόρων

Η θεωρία της συντήρησης πόρων (Conservation of Resources - COR) είναι μια θεωρία στρες και κινήτρων που προσφέρει ένα πλαίσιο για την κατανόηση, την πρόβλεψη και την εξέταση των σχέσεων μεταξύ πόρων και του στρες.

Κεντρική έννοια της θεωρίας COR είναι ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να συγκεντρώνουν και να διατηρούν πόρους, όπως ενέργεια, χρόνο, χρήματα, κοινωνική στήριξη και επαγγελματικές δεξιότητες. Ο στόχος είναι η επίτευξη ενός ισορροπημένου και αρμονικού περιβάλλοντος, όπου οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του ατόμου ικανοποιούνται. Η θεωρία προβλέπει ότι η απώλεια πόρων ή η απειλή της απώλειάς τους μπορεί να οδηγήσει σε στρες και αρνητικά αποτελέσματα, ενώ η αύξηση ή η διατήρηση των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα και ευημερία.

Η θεωρία COR έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών συνθηκών, της υγείας και της ευημερίας, της επαγγελματικής απόδοσης και του συναισθήματος ευτυχίας. Η θεωρία COR επεκτείνει τις προηγούμενες θεωρίες για το στρες, καθώς δεν περιγράφει μόνο τι κάνουν τα άτομα όταν αντιμετωπίζουν στρες, αλλά και όταν δεν υπάρχουν απειλές. Συγκεκριμένα, όταν αντιμετωπίζουν άγχος, τα άτομα προβλέπεται από το μοντέλο να προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν την καθαρή απώλεια πόρων. Η σημαντική και συνεχής αφαίμαξη των πόρων μπορεί να παρέχει μια κατάσταση χρόνιου στρες, όπως η επαγγελματική εξουθένωση (Hobfoll and Shirom, 2001). Αντίθετα, όταν δεν αντιμετωπίζουν επί του παρόντος απειλές, οι άνθρωποι προσπαθούν να αναπτύξουν πλεονάσματα πόρων για να αντισταθμίσουν την πιθανότητα μελλοντικής

απώλειας. Όταν οι άνθρωποι αναπτύσσουν πλεονάσματα πόρων, είναι πιθανό να βιώνουν θετική ευημερία και υγεία.

Παρόλα αυτά, στη θεωρία της COR, οι πόροι δεν κατανέμονται ισομερώς. Σύμφωνα με αυτήν, όσοι διαθέτουν περισσότερους πόρους είναι λιγότερο ευάλωτοι στην απώλεια και περισσότερο ικανοί να αποκτήσουν περισσότερους πόρους. Για παράδειγμα, ένα ισχυρό κοινωνικό δίκτυο προσφέρει κοινωνική στήριξη και ασφάλεια σε περιόδους πίεσης. Αυτό σημαίνει ότι άτομα με λιγότερους πόρους είναι πιθανότερο να βιώσουν σπειροειδή απώλεια πόρων, με τις αρχικές απώλειες να προκαλούν περαιτέρω απώλειες. Αντίστοιχα, όσοι διαθέτουν πλούσια πηγή πόρων είναι πιθανότερο να βιώσουν σπειροειδή αύξηση των πόρων, καθώς το αρχικό κέρδος πόρων οδηγεί σε περαιτέρω αποκτήσεις.

2.3 Μοντέλο Job demand-Recourses

Στο επίκεντρο του μοντέλου Job Demands-Resources (JD-R) βρίσκεται η υπόθεση ότι ενώ οι εργαζόμενοι σε διαφορετικούς οργανισμούς μπορεί να έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, τα χαρακτηριστικά αυτών των περιβαλλόντων μπορούν πάντα να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες - τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους - αποτελώντας έτσι ένα γενικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τους πόρους που εμπλέκονται (Bakker et al., 2003, page 4).

Το μοντέλο των απαιτήσεων εργασίας (Job Demands - JD-R) επισημαίνει τη σημασία των φυσικών και ψυχολογικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να προκαλέσουν εξάντληση και προβλήματα υγείας, ενώ η έλλειψη απαραίτητων πόρων εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και αποχώρηση από την εργασία. Συνεπώς, η μείωση της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός αυτοπροστασίας. Αυτό το μοντέλο επισημαίνει τη σημασία της διαχείρισης των απαιτήσεων και της παροχής επαρκών πόρων στους εργαζομένους προκειμένου να διατηρήσουν την ενεργητικότητά τους και τη δέσμευσή τους στην εργασία. Αυτή η προσέγγιση είναι σημαντική για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων.

Η μείωση των εργασιακών απαιτήσεων φαίνεται να είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των προβλημάτων υγείας. Ως εκ τούτου, από προληπτική άποψη, η μείωση των εργασιακών απαιτήσεων είναι προτιμότερη από την αύξηση των εργασιακών πόρων (Schaufeli and Bakker, 2004).

2.3.1 Job Demand

Ο όρος job demands ή αλλιώς απαιτήσεις εργασίας αναφέρεται στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Συνήθως, αυτές οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν τον όγκο εργασίας, τις πιέσεις χρόνου, τις σωματικές και πνευματικές απαιτήσεις, καθώς και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση και την ευεξία των εργαζομένων. Παραδείγματα είναι η υψηλή πίεση εργασίας, η υπερφόρτωση ρόλων, οι κακές περιβαλλοντικές συνθήκες και τα προβλήματα που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση. Οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε

εκείνες τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας (Bakker et al., 2003, page 4). Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, η αντιμετώπιση των job demands αποτελεί σημαντική πτυχή της διαχείρισης των πόρων και της ανάπτυξης πολιτικών και πρακτικών που προάγουν την υγεία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Στη μελέτη που διεξήγαγαν οι Vegchel et al. (2004), μετρούν τις εργασιακές απαιτήσεις με δύο διακριτούς τύπους: ποσοτικές απαιτήσεις και συναισθηματικές απαιτήσεις. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν δύο τύποι εργασιακών απαιτήσεων. Οι ποσοτικές απαιτήσεις αφορούν την ποσότητα της εργασίας, ενώ οι συναισθηματικές απαιτήσεις αναφέρονται στη συναισθηματική πίεση που σχετίζεται με τις εργασιακές δραστηριότητες.

Αν και οι εργασιακές απαιτήσεις δεν είναι απαραίτητα αρνητικές, μπορούν να μετατραπούν σε εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες όταν η ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και επομένως συνδέεται με υψηλό κόστος που προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις όπως κατάθλιψη, άγχος ή επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli, and Bakker, 2004).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Hockey (1997), όταν οι εργασιακές απαιτήσεις υπερβαίνουν τα όρια, οι εργαζόμενοι αντιδρούν με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι η αύξηση της προσπάθειας για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, με το κόστος της εξάντλησης και της ψυχολογικής πίεσης. Η δεύτερη αντίδραση είναι η μείωση των επιδόσεων για να αντιμετωπίσουν την καταπόνηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης. Αυτή η διαδικασία, γνωστή ως επαγγελματική εξουθένωση, περιλαμβάνει την εξάντληση της ενέργειας και την αποσύνδεση από την εργασία. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε αποχώρηση από τους επαγγελματικούς στόχους. Τόσο ο ενεργητικός όσο και ο παθητικός τρόπος αντιμετώπισης της καταπόνησης σχετίζονται με τη συμπαθητική υπερφόρτωση και τη συνεχή ενεργοποίηση, ενώ η συνεχής ενεργοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε επιπλέον προβλήματα υγείας.

2.3.2 Άγχος και εργασιακές απαιτήσεις

Η παρουσία ενός εργασιακού στρεσογόνου παράγοντα, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ποιότητα

της φροντίδας που παρέχεται. Αυτό για παράδειγμα μπορεί να συμβεί όταν η ποσότητα των εργασιακών απαιτήσεων υπερβαίνει τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων σε όρους πόρων, οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση και επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχολογία των εργαζομένων. . Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υπερβολικό φόρτο εργασίας χωρίς αρκετούς πόρους, όπως χρόνο και υποστήριξη, μπορεί να είναι δύσκολο να παράγουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα.

Σε όλη τη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Οργανωτικής Ψυχολογίας, ο ρόλος του άγχους στην εργασία έχει συζητηθεί ευρέως. Συνοπτικά, το "στρες" εννοιολογείται ως "οι αντιδράσεις ενός ατόμου σε χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που του φαίνονται απειλητικά" (Gill et al., 2006).

Το άγχος επηρεάζει την παραγωγικότητα και την προσωπική υγεία στον εργασιακό χώρο. Το εργασιακό άγχος οδηγεί σε μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση και ποιότητα ζωής. Η αντιμετώπιση του άγχους απαιτεί στρατηγικές εντός των οργανισμών, διαφορετικά οι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητήσουν ευκαιρίες αλλού. Η υπερεργασία και η εντατικοποίηση της εργασίας επιδεινώνουν τις επιπτώσεις του άγχους, με σοβαρές επιπτώσεις στους οργανισμούς των αναπτυσσόμενων χωρών.

Μια έρευνα της American Management Association σε 292 επιχειρήσεις-μέλη της αποκάλυψε ότι οι κατά κεφαλήν αιτήσεις αναπηρίας τείνουν να αυξάνονται όταν καταργούνται θέσεις εργασίας. Η έρευνα, η οποία αφορούσε απολύσεις μεταξύ 1990 και 1995, διαπίστωσε ότι οι ασθένειες για τις οποίες ζητούσαν θεραπεία οι ανάπηροι εργαζόμενοι - γαστρεντερικά προβλήματα, ψυχικές διαταραχές και κατάχρηση ουσιών, υπέρταση και άλλα παρόμοια - σχετίζονταν με το άγχος (Reese, 1997).

2.4 HRM, Job demands και η σύνδεση τους με την ευημερία των εργαζομένων

Ένα ισχυρό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θα είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ενός ιδρύματος του εικοστού πρώτου αιώνα και η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης συσχετίζεται στενά με το σύστημα διαχείρισης που σχετίζεται με τους εργαζομένους. Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) μπορεί να δημιουργήσει αξίες για μια επιχείρηση βρίσκοντας τρόπους βελτίωσης της διαχείρισης του εργατικού

δυναμικού που έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση. Δεδομένου ότι το HR έχει σημαντική επιρροή στο συνολικό σύστημα διαχείρισης, είναι σε θέση να δημιουργήσει σημαντική προστιθέμενη αξία (Chen et al., 2003).

Από τη σκοπιά του Ηνωμένου Βασιλείου, ο σκοπός της ΔΑΔ (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) μπορεί να οριστεί ως: «Υποστήριξη και διευκόλυνση της μάθησης ατόμων, ομάδων και οργανισμών ...» (Stewart et al., 2002). Στην ουσία αποσκοπεί στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που ενθαρρύνει τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, τη διατήρηση της υψηλής απόδοσης και ικανότητας ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του οργανισμού και την προαγωγή της καινοτομίας και της δημιουργικότητας σε όλα τα επίπεδα. Μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η ΔΑΔ επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού συνολικά, προάγοντας την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητά του.

Σύμφωνα με την έρευνα των Kloutsiniotis et al. (2022), αναφέρει τον συντονιστικό ρόλο των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι πρακτικές HRM, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, της αυτονομίας των εργαζομένων και της ανταλλαγής πληροφοριών, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ευημερία και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Αυτές οι πρακτικές, σε συνδυασμό με αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, διαμορφώνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση.

Το Human Resource Management (HRM) είναι στενά συνδεδεμένο με το High-Performance Work System (HPWS) (Σύστημα Υψηλής Απόδοσης Εργασίας). Διότι το HRM λειτουργεί ως το τμήμα που υλοποιεί και διαχειρίζεται τις στρατηγικές και πολιτικές του HPWS σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Το HPWS είναι ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της προσπάθειας των εργαζομένων. Οι πρακτικές HPWS, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η αξιολόγηση της απόδοσης, σηματοδοτούν την εκτίμηση και την επένδυση στους εργαζομένους, προωθώντας μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής. Το HPWS οδηγεί σε υψηλότερο συλλογικό ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνικές ανταλλαγές εντός των

οργανισμών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά τη συνολική απόδοση (Takeuchi et al, 2007).

Σύμφωνα με τη μελέτη των Kloutsiniotis and Mihail (2020), η οποία ερευνήσε τη σχέση μεταξύ των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS), των εργασιακών απαιτήσεων, των εργασιακών πόρων και της συναισθηματικής εξάντλησης στον εργασιακό χώρο.

Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των HPWS και των εργασιακών απαιτήσεων, ενώ τα HPWS παρουσίασαν θετική συσχέτιση με τους εργασιακούς πόρους. Οι εργασιακές απαιτήσεις, και συγκεκριμένα η υπερφόρτωση εργασίας και η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, βρέθηκαν να συνδέονται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ των εργασιακών πόρων και της συναισθηματικής εξάντλησης δεν κρίθηκε σημαντική. Η έρευνα διερεύνησε επίσης τις διαμεσολαβητικές επιδράσεις των εργασιακών απαιτήσεων και των πόρων στη σχέση μεταξύ HPWS και συναισθηματικής εξάντλησης, δείχνοντας ότι η εργασιακή υπερφόρτωση και η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας λειτούργησαν ως διαμεσολαβητές μεταξύ HPWS και συναισθηματικής εξάντλησης, σε αντίθεση με την υπόθεση ότι η εργασιακή ποικιλία έπαιζε διαμεσολαβητικό ρόλο.

Η μελέτη υπογράμμισε τη σημασία των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων, τη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης και τη διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεων.

Συμπερασματικά, η μελέτη των Kloutsiniotis και Mihail (2022) ανέδειξε ότι η σχέση μεταξύ των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και της συναισθηματικής εξάντλησης επηρεάζεται από τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Ειδικότερα, η μείωση των εργασιακών απαιτήσεων και η ενίσχυση των πόρων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης.

Τα υψηλά επίπεδα HPWS μπορούν να αυξήσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και την καταπόνηση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τη σωματική και ψυχολογική τους ευημερία. Αναφέρεται επίσης στα μοντέλα Εργασιακές Απαιτήσεις-Πηγές και Εργασιακές Απαιτήσεις-Ελεγχος. Οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε εξάντληση

ενέργειας και παράπονα για την υγεία, ενώ οι εργασιακοί πόροι διεγείρουν την προσωπική ανάπτυξη και τα κίνητρα. Η εργασιακή πίεση συνδέεται με την ευεξία και τους στρεσογόνους παράγοντες που σχετίζονται με την υγεία (Kloutsiniotis et al., 2021).

Οι πρακτικές HRM, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, της αυτονομίας των εργαζομένων και της ανταλλαγής πληροφοριών, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ευημερία και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Αυτές οι πρακτικές, σε συνδυασμό με αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, διαμορφώνουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση.

Με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, την παροχή υποστήριξης και την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών HRM, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων (Kloutsiniotis et al., 2022).

2.5 Κίνητρα και παρακίνηση

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί αναζητούν πάντα τρόπους για να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται την αξία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος (ή κλίματος) που είναι ευχάριστο και παρακινεί τους εργαζόμενους να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί εκτελεστές για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολυάριθμες μελέτες έχουν διαπιστώσει θετική σχέση μεταξύ του θετικού οργανωσιακού κλίματος και διαφόρων μέτρων οργανωσιακής επιτυχίας, όπως η εργασιακή απόδοση, η ικανοποίηση από την εργασία, το εργασιακό άγχος, η διατήρηση του προσωπικού, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των πελατών και η κερδοφορία (Arthymeena and Mehta, 2013). Είναι ευρέως γνωστό πως η δημιουργία ενός ευχάριστου και ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι πλέον αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης στο σημερινό ανταγωνιστικό τοπίο. Ακόμη, είναι κοινή λογική και αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αειφορική τους επιτυχία.

Πριν πολλά χρόνια, οι επιχειρήσεις επίσης θεωρούσαν ότι το χρήμα αποτελούσε τον κύριο κίνητρο για τους εργαζομένους να συνεχίσουν την εργασία τους. Υπάρχουν πολλοί

άλλοι παράγοντες που επίσης ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι εργάζονται για την αίσθηση επίτευξης, την αναγνώριση, την εξέλιξη και την ανάπτυξη προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Τα κίνητρα μπορούν να κατανοηθούν ως η επιθυμία των ατόμων να ενεργήσουν ή να συμπεριφερθούν με ορισμένους τρόπους. Στα οργανωτικά πλαίσια, μπορεί να οριστεί ως μια συμπεριφορική, συναισθηματική και γνωστική διαδικασία που επηρεάζει την προθυμία των εργαζομένων να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους προκειμένου να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους, επηρεάζοντας την έκταση και το επίπεδο της αποτελεσματικότητάς τους στην εργασία (Okello and Gilson, 2015).

2.5.1 Θεωρία δύο παραγόντων για τα κίνητρα του F. Herzberg

Η θεωρία του F. Herzberg (1959) διακρίνει δύο κύριες ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία (θεωρία δύο παραγόντων motivation-hygiene) : τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες αυτοπραγμάτωσης.

Οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται σε θεμέλιους παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων χωρίς να δημιουργούν αυξημένη ικανοποίηση. Αν και η παρουσία τους είναι σημαντική για την αποφυγή αρνητικών αισθήσεων στην εργασία, όπως δυσαρέσκεια και ανυποχρεωτικότητα, δεν προσφέρουν συνεχή κίνητρο και αφοσίωση στην εργασία. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν πτυχές όπως η πολιτική της εταιρείας, η αναγνώριση, η αμοιβή, η εργασιακή ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες αυτοπραγμάτωσης αφορούν παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία και ενθαρρύνουν την αίσθηση αυτοεκτίμησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπική επιτυχία, την αναγνώριση, την προώθηση, την ίδια την εργασία, την ευκαιρία για ανάπτυξη και την ανάληψη ευθύνης.

Ο F. Herzberg (1959) προειδοποιεί για τον αποκλειστικό προσανατολισμό στους υγιεινομικούς παράγοντες στο κίνητρο των υπαλλήλων, καθώς αυτοί επικεντρώνονται κυρίως σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και σχετίζονται κυρίως με υλικές ανταμοιβές.

Η εξάρτηση αποκλειστικά από υγειονομικούς παράγοντες σε δύσκολες καταστάσεις μπορεί να είναι επικίνδυνη, καθώς οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες όταν οι υγειονομικοί παράγοντες δεν είναι επαρκείς. Καλό είναι να αναφερθεί ότι η σύγχρονη διαχείριση συχνά παραβλέπει αυτό το γεγονός, δίνοντας έμφαση στους υγειονομικούς παράγοντες πάνω από το μακροπρόθεσμο κίνητρο. Έτσι, προτείνει μια ισορροπημένη προσέγγιση που αντιμετωπίζει επίσης τους κινητήριους παράγοντες για τη διατήρηση της μακροχρόνιας συμμετοχής και απόδοσης των υπαλλήλων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν από την συγκεκριμένη θεωρία ότι η υψηλή αμοιβή μόνη της δεν επαρκεί για να προκαλέσει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης στους εργαζομένους. Αντίθετα, η αναγνώριση και η ικανοποίηση από την επίτευξη στόχων προσφέρουν τη δυνατότητα στο άτομο να αισθανθεί έναν υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 3

Κέρκυρα και τουρισμός

3.1 Η έννοια του τουρισμού

Ο Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού ((UNWTO), ορίζει τον τουρισμό ως ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντός τους για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Οι άνθρωποι αυτοί ονομάζονται επισκέπτες (οι οποίοι μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς- κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητές τους, ορισμένες από τις οποίες συνεπάγονται τουριστικές δαπάνες. (World Tourism Organization).

Ο τουρισμός είναι μια μεγάλη, διάχυτη παγκόσμια βιομηχανία. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, ο τουρισμός μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση παρέχοντας πολιτική και οικονομική στήριξη σε δημόσιους οργανισμούς προστατευόμενων περιοχών και για διατήρηση σε ιδιωτικές και κοινοτικές εκτάσεις. Ο τουρισμός είναι τόσο μια κατηγορία ανθρώπινης συμπεριφοράς, όσο και η βιομηχανία πολλών τρισεκατομμυρίων δολαρίων που τον εξυπηρετεί (Buckley, 2011).

Οι τουρίστες ταξιδεύουν σε προορισμούς που είναι προσβάσιμοι σε αυτούς. Χρειάζονται κατάλυμα εάν επισκέπτονται ένα μέρος για περισσότερο από 24 ώρες. Οι ταξιδιώτες αναψυχής και επαγγελματίες μπορούν επίσης να επισκεφθούν αξιοθέατα και να συμμετάσχουν σε ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να έχουν τις σωστές ανέσεις και εγκαταστάσεις. Η κύρια λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας είναι να εξυπηρετεί τους ταξιδιώτες. Η επιτυχία της εξαρτάται από τις θετικές αλληλεπιδράσεις όλων των τομέων. Ελπίζουμε ότι αυτή η συνέργεια μεταξύ των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών θα μεταφραστεί σε μια θετική εμπειρία για τον μεμονωμένο τουρίστα. Βασικά, ο τουρισμός περιλαμβάνει τέσσερις κύριους τομείς: (i) Μεταφορές (ii) Διαμονή (iii) Βοηθητικές υπηρεσίες και (iv) Πωλήσεις και Διανομή (Camilleri et al., 2018).

3.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Κέρκυρα

Το νησί της Κέρκυρας, που βρίσκεται στο Ιόνιο Αρχιπέλαγος, είναι το 4ο μεγαλύτερο σε πληθυσμό και το 7ο μεγαλύτερο σε έκταση μεταξύ των ελληνικών νησιών, και το 13ο μεγαλύτερο στη Μεσόγειο Θάλασσα. Η τουριστική ανάπτυξη της Κέρκυρας έχει περάσει από δύο φάσεις: πριν το 1975, όταν το νησί προσέλκυε τουρίστες υψηλού και μεσαίου εισοδήματος, και μετά το 1975, όταν έγινε προορισμός μαζικού τουρισμού μεσαίου και χαμηλού εισοδήματος. Η τουριστική δραστηριότητα άρχισε αρχικά στο ιστορικό κέντρο και τη βόρεια πλευρά του νησιού και αργότερα επεκτάθηκε στις νότιες και ανατολικές ακτές. Το φυσικό και δομημένο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της Παλιάς Πόλης της Κέρκυρας, που προστέθηκε στον Κατάλογο Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO το 2007, καθόρισαν τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, ο τουρισμός παραμένει κυρίως μαζικός, εποχικός και στηρίζεται σε μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.

Από το 2015 έως το 2018, οι αφίξεις και οι διανυκτερεύσεις τουριστών αυξήθηκαν, ενώ οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις κατά τη θερινή περίοδο (Ιούνιος-Σεπτέμβριος) το 2018 και 2019 αντιπροσώπευαν το 78% και 77,4% των ετήσιων διεθνών αφίξεων αντίστοιχα, επιβεβαιώνοντας ότι η Κέρκυρα παραμένει καλοκαιρινός παραθαλάσσιος προορισμός (Mouratidis, 2021).

Στην Κέρκυρα, τα περισσότερα πεντάστερα ξενοδοχεία λειτουργούν με το μοντέλο all-inclusive. Αυτό σημαίνει ότι οι τουρίστες-πελάτες του ξενοδοχείου περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους μέσα στο κατάλυμα, καθώς τους προσφέρονται άφθονο φαγητό και ποτό καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής τους. Οι ανέσεις και οι υπηρεσίες που παρέχονται εντός του ξενοδοχείου είναι τόσο πλούσιες και ποικίλες που καλύπτουν όλες τις ανάγκες των επισκεπτών, μειώνοντας έτσι την ανάγκη τους να βγουν έξω για να αναζητήσουν γεύματα ή ψυχαγωγία.

Οι κάτοικοι της Κέρκυρας είχαν την πρώτη τους εμπειρία με τον τουρισμό all-inclusive από το άνοιγμα του Club Med το 1952. Παρόλο που αυτά τα θέρετρα έχουν μακρά ιστορία στο νησί, προσφέρουν κυρίως εποχιακές θέσεις εργασίας, οι οποίες δεν επαρκούν για να εξασφαλίσουν συνεχή απασχόληση. Το 2017, στα Ιόνια νησιά, η ανεργία παρουσίασε μεγάλη μεταβλητότητα, με τον αριθμό των ανέργων να κυμαίνεται από

10.693 τον Ιανουάριο σε μόλις 126 τον Ιούλιο, υποδεικνύοντας την εποχιακή φύση της απασχόλησης. Τον Ιανουάριο του 2017, ο τουριστικός τομέας ήταν υπεύθυνος για το 49,29% των επιδομάτων ανεργίας, ενώ τον Αύγουστο το ποσοστό αυτό έπεσε στο 4,96%. Αυτό το μοτίβο δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες για τους εργαζόμενους που εξαρτώνται από τα επιδόματα ανεργίας κατά τις μη τουριστικές περιόδους. Επιπλέον, τα all-inclusive θέρετρα δεν υποστηρίζουν επαρκώς τις τοπικές δραστηριότητες και δεν ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να ασχοληθούν με τον τοπικό πολιτισμό, γεγονός που αποτελεί ένα από τα πρόσθετα αρνητικά στοιχεία που έχουν παρατηρήσει οι κάτοικοι με την πάροδο των ετών (Apostolou, 2018).

Από την ανάλυση των δεδομένων, φαίνεται πως η εποχικότητα στον τουριστικό τομέα της Κέρκυρας δεν βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν συνεχή απασχόληση. Η μεγάλη μεταβλητότητα της ανεργίας, με τις διακυμάνσεις από τον Ιανουάριο έως τον Ιούλιο, υποδεικνύει ότι οι θέσεις εργασίας είναι κυρίως εποχιακές. Οι κάτοικοι που εργάζονται στον τουριστικό τομέα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα επιδόματα ανεργίας κατά τις μη τουριστικές περιόδους, κάτι που δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες στην οικονομική τους σταθερότητα και ευημερία.

Η κατάσταση όπου οι τουρίστες-πελάτες παραμένουν ολοήμερα μέσα στο ξενοδοχείο λόγω του all-inclusive προγράμματος έχει ως αποτέλεσμα αυξημένο φορτίο εργασίας για τους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι πρέπει να εξυπηρετήσουν μεγάλο αριθμό πελατών που δεν εγκαταλείπουν το ξενοδοχείο, οδηγώντας σε αυξημένη πίεση για την παροχή υπηρεσιών.

Αυτή η κατάσταση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους, όπως την αύξηση του άγχους και της κούρασης λόγω του συνεχούς ρυθμού εργασίας. Επιπλέον, η επαναλαμβανόμενη φύση της εργασίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες και να επηρεάσει την ικανοποίησή τους.

Η ευημερία των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Εργαζόμενοι που αισθάνονται ευημερία είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί, να έχουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους και να παρουσιάζουν λιγότερες απουσίες. Επιπλέον, η ευημερία τους συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενισχύοντας την ηθική και την ομαδική συνεργασία. Σε

κλάδους όπως ο τουρισμός, όπου η εποχικότητα μπορεί να επηρεάσει την οικονομική σταθερότητα των εργαζομένων, η διασφάλιση της ευημερίας είναι ακόμη πιο σημαντική. Αυτό βοηθά στη διατήρηση του προσωπικού και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, κάτι που είναι ουσιαστικό για την ικανοποίηση των πελατών και την επιτυχία της επιχείρησης συνολικά.

Κεφάλαιο 4

Ερευνητική μεθοδολογία

Η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αποτελεί ζωτικό κομμάτι για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στον ελληνικό τουρισμό, ιδίως στα ξενοδοχεία. Οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον κλάδο αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω της εποχικής φύσης της εργασίας και των άνισων συνθηκών. Η χρήση του HRM μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, προσφέροντας υποστήριξη και προγράμματα ευεξίας. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση της εποχικότητας και στη διασφάλιση δίκαιων συνθηκών εργασίας, προάγοντας ένα περιβάλλον εργασίας πιο βιώσιμο και ισορροπημένο.

4.1 Μεθοδολογία- περιγραφή ερωτηματολογίου

Για να διερευνηθεί η επίδραση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό, διεξήχθη πρωτογενής έρευνα με τη μορφή online ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα η έρευνα διεξήχθη από τις 8 Απριλίου 2024 ως τις 20 Απριλίου 2024 σε μόνιμους κατοίκους όπου το κύριο μέρος εργασίας τους είναι το νησί της Κέρκυρας. Το ηλικιακό κομμάτι έμεινε ανοιχτό και ο καθένας μπορούσε να γράψει την ηλικία του.

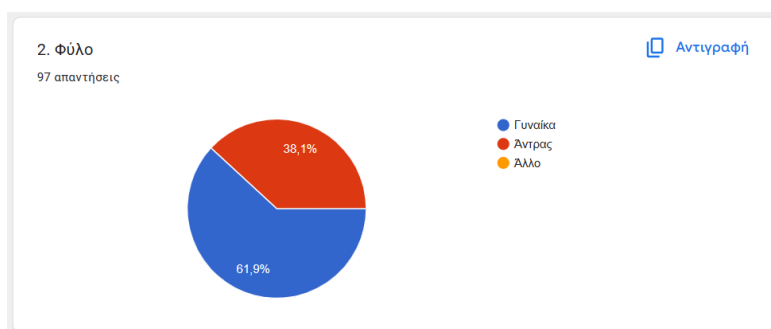
Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 2 ενότητες στο σύνολο. Η πρώτη ενότητα παρουσιάζει μια εισαγωγή αναφέροντας το ερευνητικό ερώτημα και τον λόγο όπου αποσκοπεί η συγκεκριμένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά 26 ερωτήσεις εκ των οποίων οι οχτώ πρώτες, όπου δημιουργούν την πρώτη ενότητα, αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά με σκοπό να διερευνηθεί ο τύπος που έχουν εργαστεί (εάν το άτομο που απαντάει έχει εργαστεί στην Κέρκυρα ή όχι), το φύλλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης η κατηγορία ξενοδοχείου, το τμήμα η θέση στην οποία εργάζονται και η εμπειρία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στη δεύτερη ενότητα, περιλαμβάνεται μια ομάδα ερωτήσεων, όπου κάθε μία από αυτές είναι σχεδιασμένη να αποκαλύπτει τον ρόλο που διαδραματίζει στον εργασιακό χώρο. Κάθε ερώτηση ή σύμπλεγμα ερωτήσεων

συμβάλλει στην κατανόηση συγκεκριμένων πτυχών της εργασιακής εμπειρίας, αναδεικνύοντας τη σημασία τους στην ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στη δεύτερη ενότητα της έρευνας, παρουσιάζονται διάφορες ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε διαφορετικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας. Κλείνοντας η τελευταία ενότητα δηλώνει την θερμή ευχαρίστησή μας για την συμμετοχή όσων απάντησαν.

4.2 Περιγραφή δεδομένων

Αρχικά συγκεντρώθηκαν 97 απαντήσεις εκ των οποίων οι 12 απορρίφθηκαν καθώς απαντήθηκαν από άτομα τα οποία δεν έχουν εργαστεί στο νησί της Κέρκυρας. Από τα 97 άτομα τα 60 ήταν γυναίκες (ποσοστό 61,9%), τα 37 ήταν άντρες (ποσοστό 38,1%) ενώ στην απάντηση άλλο φύλλο δεν απάντησε κανένας. (βλέπε διάγραμμα 1,2)

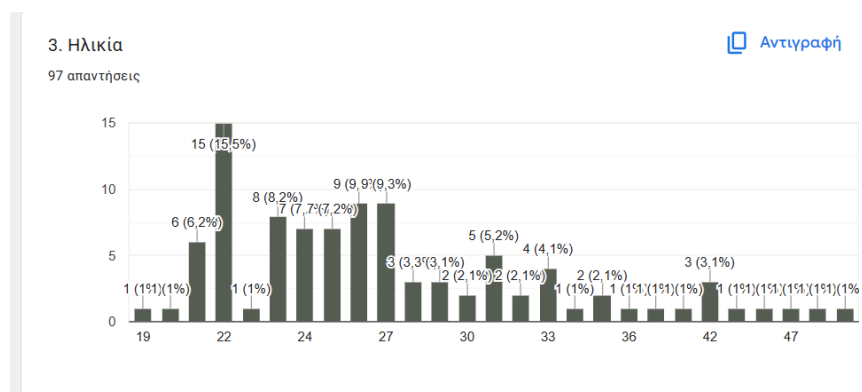


Διάγραμμα 1

Διάγραμμα 2

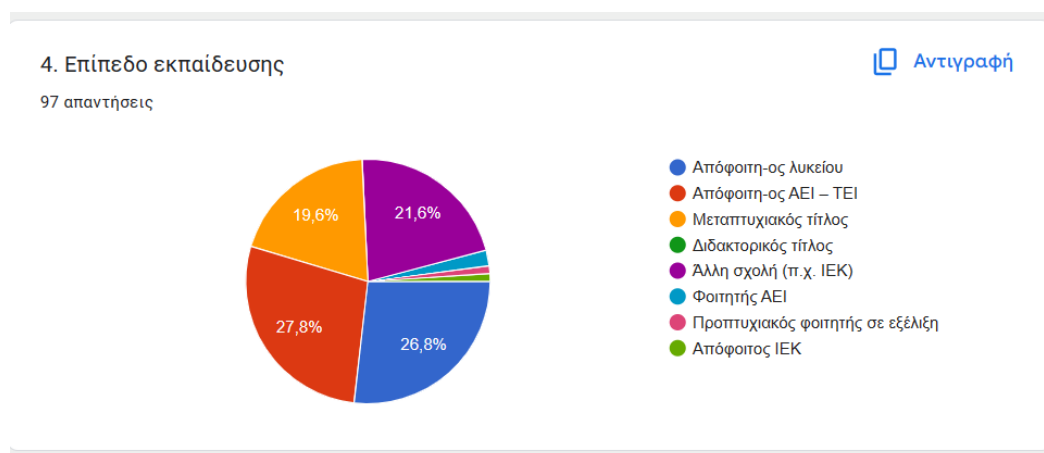
Το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων προήλθε από την ηλικιακή ομάδα 22 έως 27 με ποσοστό 58,8 %, δηλαδή 56 απαντήσεις. Έπειτα έχουμε την ηλικιακή ομάδα 28 έως 37 με

ποσοστό 25%, 24 απαντήσεις. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα από 40 έως 47 με ποσοστό 7,1%, 7 απαντήσεις και τέλος 52 έως 59 με ποσοστό 2%, 2 απαντήσεις. Ηλικίες των 60 ετών και άνω δεν απάντησαν. (βλέπε διάγραμμα 3)



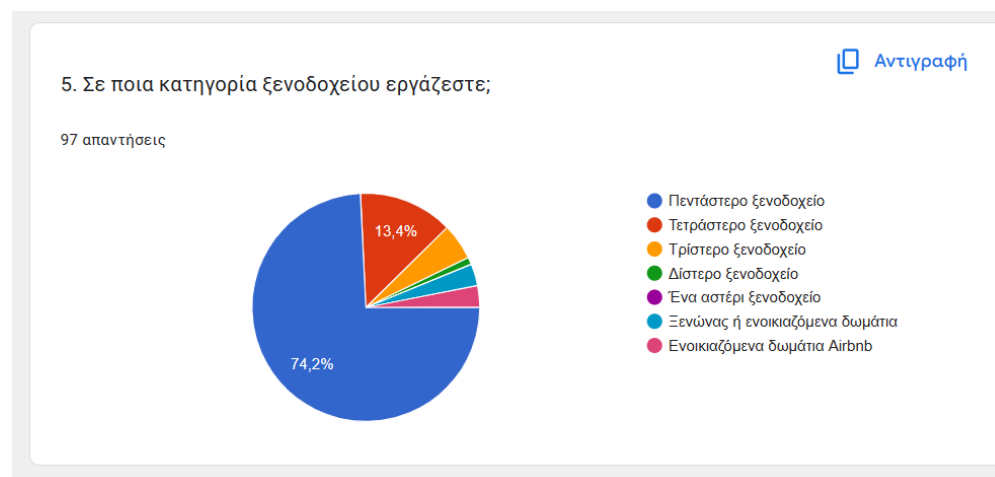
Διάγραμμα 3

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων όπου απάντησαν το ερωτηματολόγιο, το 27,6 % αντιπροσωπεύει άτομα απόφοιτοι-ες ΑΕΙ-ΤΕΙ, δίνοντας 27 απαντήσεις. Εν ακολουθία παρουσιάζονται με δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό άτομα με απόφοιτοι-ες λυκείου εμφανίζοντας το 26,8%, δηλαδή 26 απαντήσεις. Τρίτοι στη σειρά εμφανίζονται άτομα με κατοχή πτυχίου ΙΕΚ ή κάποιο άλλο πτυχίο με ένα 21,6%, 21 απαντήσεις. Ύστερα βρίσκονται τα άτομα με μεταπτυχιακό με ποσοστό 19,6% , 19 άτομα. Τέλος παρουσιάζονται το ποσοστό των 2,1% όπου είναι φοιτητές ΑΕΙ και ήταν 2 άτομα. (βλέπε διάγραμμα 4)



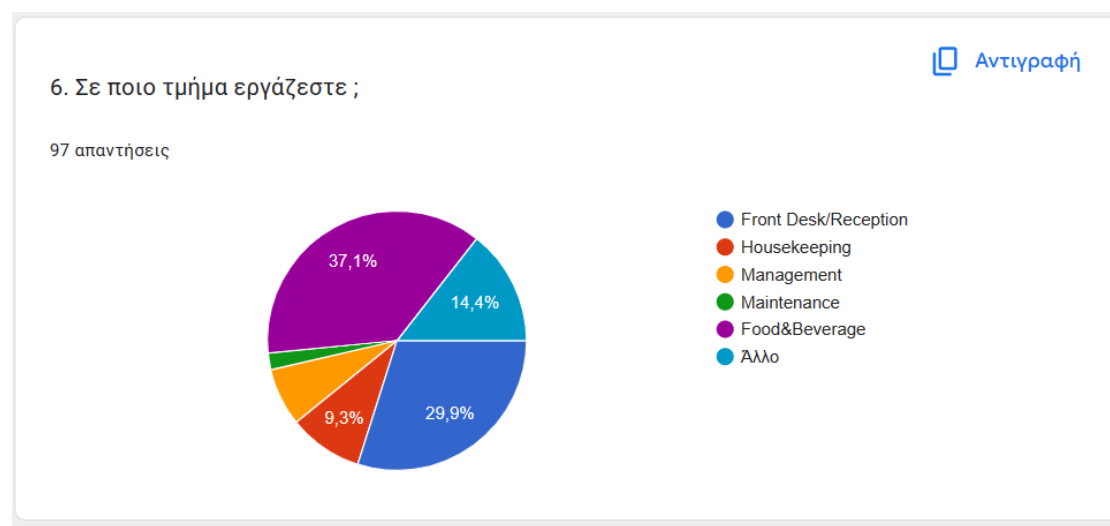
Διάγραμμα 4

Από τους ερωτηθέντες στην ερώτηση από την ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπου αφορά σε ποια κατηγορία ξενοδοχείου έχουν εργαστεί το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 74,2% με 72 άτομα απάντησε ότι έχει δουλέψει σε πεντάστερο ξενοδοχείο. Έπειτα σε τετράστερο ξενοδοχείο έχουν δουλέψει το 13,4%, 13 άτομα. Ακόμη 5,2%, 5 άτομα έχουν δουλέψει σε τρίστερο ξενοδοχείο. Τέλος με το ίδιο ποσοστό 3,1% και 6 άτομα έχουν εργαστεί σε ξενώνες ή ενοικιαζόμενα δωμάτια και σε ενοικιαζόμενα δωμάτια Airbnb. (βλέπε διάγραμμα 5)



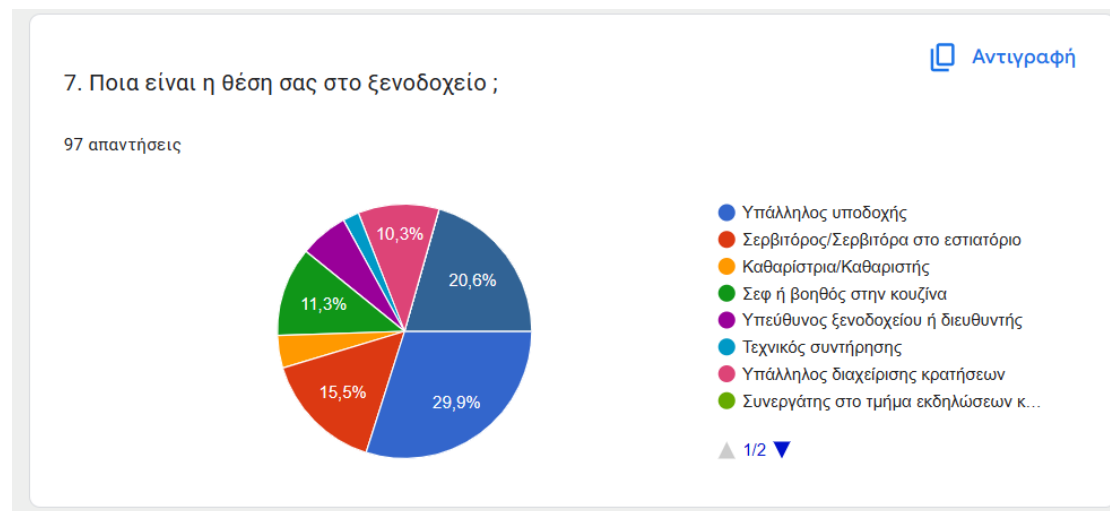
Διάγραμμα 5

Στην συνέχεια η ερώτηση είναι σε ποιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζονται. Αρχικά το μεγαλύτερο ποσοστό είναι το 37,1% όπου εργάζονται στο τμήμα Food & Beverage, με 36 απαντήσεις. Στην δεύτερη θέση είναι τα άτομα που εργάζονται στο Front desk/reception που καλύπτουν το 29,9% με 29 απαντήσεις. Το 14,4%, 14 απαντήσεις έβαλαν ότι δουλεύουν σε κάτι άλλο. Ύστερα στην τέταρτη θέση είναι το Housekeeping με 9,3%, 9 απαντήσεις. Ακόμη έχουν απαντήσει 7 άτομα που εργάζονται στο Management με ποσοστό 7,2%. Τέλος υπάρχουν και εργαζόμενη στο τμήμα του maintenance με 2,1%, 2 άτομα. (βλέπε διάγραμμα 6)



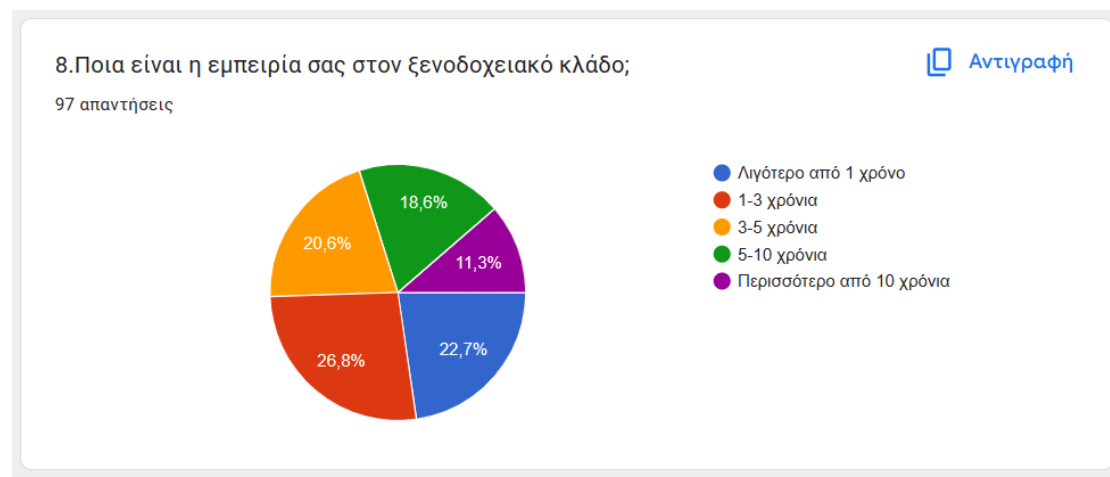
Διάγραμμα 6

Όσον αναφορά την θέση των υπαλλήλων αυτών στην ερώτηση ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο την πρώτη θέση έχουν οι υπάλληλοι υποδοχής με ποσοστό 29,9%, 9 άτομα. Έστερα το 20,6%, 20 άτομα απάντησαν ότι δουλεύουν σε κάποιο άλλο τμήμα του ξενοδοχείο. Στην συνέχεια 15 άτομα απάντησαν ότι δουλεύουν σερβιτόροι-ες στο εστιατόριο. Ακόμη οι σεφ ή βοηθός κουζίνας έχουν το 11,3%, 11 άτομα. Έστερα απάντησαν 10 άτομα με ποσοστό 10,3% ότι εργάζονται ως υπάλληλοι διαχείρισης κρατήσεων. Και τέλος με ποσοστό 6,2% και 6 άτομα ήταν οι υπεύθυνοι ξενοδοχείου ή διευθυντές. (βλέπε διάγραμμα 7)



Διάγραμμα 7

Τελευταία ερώτηση από την ενότητα των δημογραφικών χαρακτηριστικών είναι πόσα χρόνια εμπειρία έχουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Στην πρώτη κατηγορία είναι τα άτομα που έχουν εργαστεί σε ξενοδοχείο 1 με 3 τρία χρόνια με ποσοστό 26,8%, 26 άτομα. Ύστερα το 22,7%, 22 άτομα έχουν εργαστεί στον ξενοδοχειακό κλάδο λιγότερο από ένα χρόνο. Ακόμη 3 με 5 χρόνια έχουν εργαστεί το 20,6%, 20 άτομα. Σε ξενοδοχεία έχουν εργαστεί 5 με 10 χρόνια το 18,6%, 18 άτομα και περισσότερο από 10 χρόνια το 11,3%, 11 άτομα. (βλέπε διάγραμμα 8)



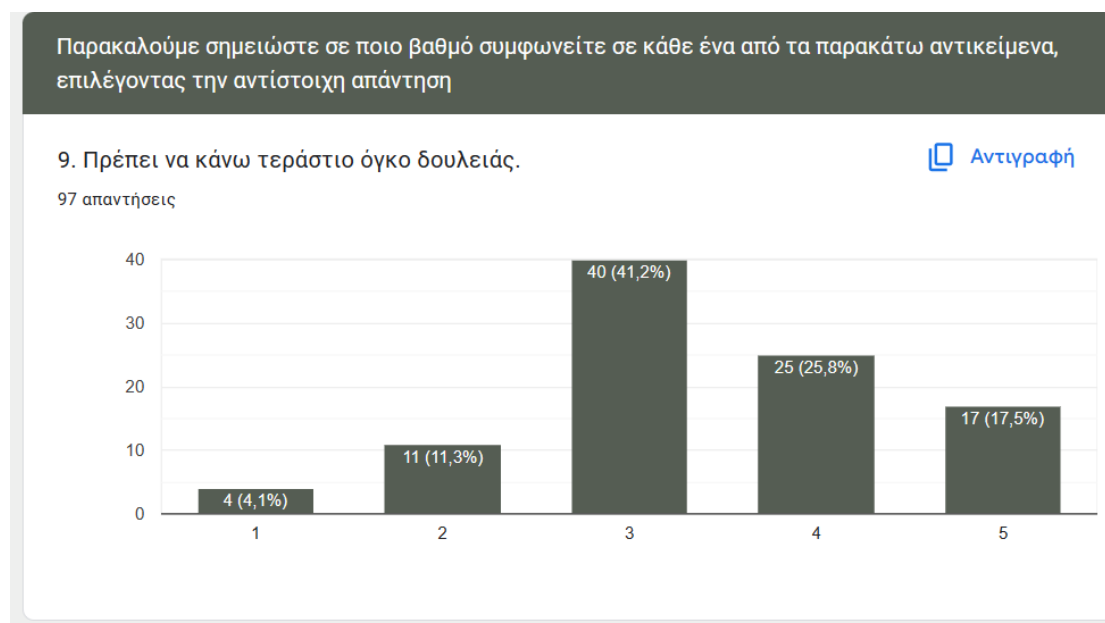
Διάγραμμα 8

4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Σε ότι ακολουθεί αναλύονται οι απαντήσεις στα κύρια ερωτήματα που τέθηκαν. Η ανάλυση παρουσιάζεται ανά ερώτηση.

Ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις οι οποίες βασίζονται στα job demands. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν αν πρέπει να κάνουν μεγάλο όγκο δουλειάς, άρα ποσοτικός όγκος εργασίας. Το 41,2% απάντησε ότι ούτε διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν. Το γεγονός αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται πλήρως τη φύση των απαιτήσεων της εργασίας τους. Το 25,8% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι συμφωνεί ότι πρέπει να κάνει μεγάλο όγκο εργασίας. Αυτή η αντίδραση μπορεί να υποδεικνύει διαφορετικές προσεγγίσεις ή προσδοκίες από τους εργαζομένους όσον αφορά τη φύση της εργασίας τους. Ενώ ορισμένοι μπορεί να θεωρούν

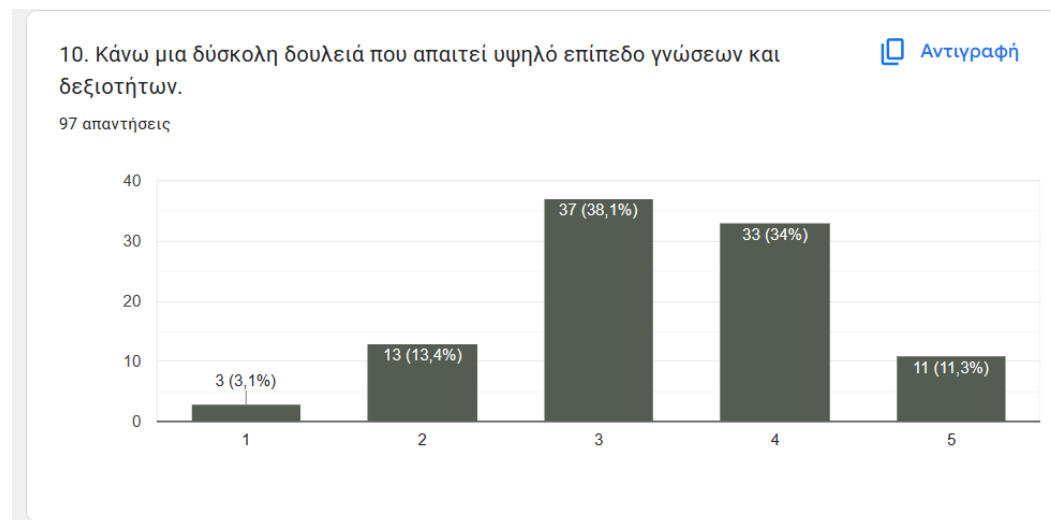
ότι η αύξηση του όγκου εργασίας είναι αναπόφευκτη και αναμενόμενη στον τομέα του τουρισμού, άλλοι ενδέχεται να αντιλαμβάνονται αυτό ως μια πρόκληση ή ένα πηγαίο άγχος. Ύστερα το 17,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί πολύ δηλαδή ότι πρέπει να κάνει τεράστιο όγκο εργασίας. Τέλος το 11,3% και το 4,1% απάντησε ότι διαφωνεί και ότι διαφωνεί απολύτως αντίστοιχα. (βλέπε διάγραμμα 9)



Διάγραμμα 9

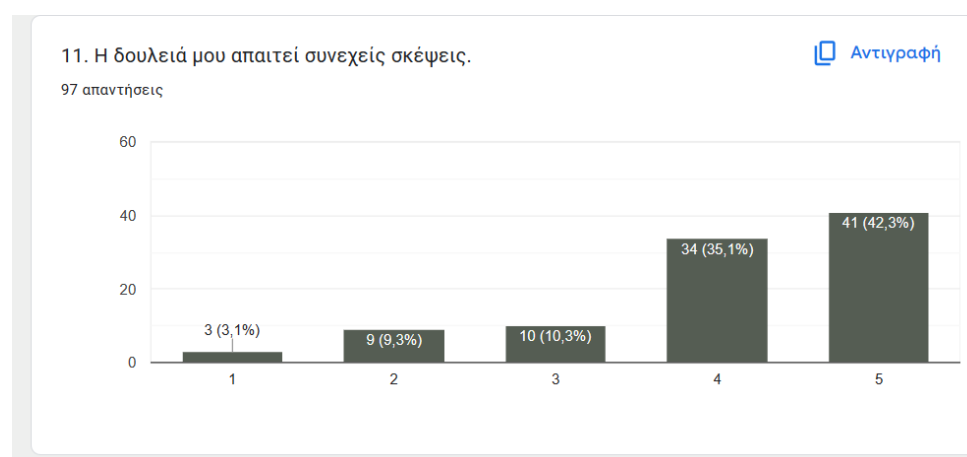
Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται με την ποιοτική απαίτηση εργασίας και ρωτάει αν οι εργαζόμενοι κάνουν μια δύσκολη δουλειά που απαιτεί υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Το 38,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την ερώτηση σχετικά με την ποιοτική απαίτηση εργασίας. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να υποδεικνύει ότι η αίσθηση των εργαζομένων σχετικά με τη δυσκολία της εργασίας τους είναι σύγχυση ή ανάμεικτη. Ίσως αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως προκλητική αλλά ταυτόχρονα νιώθουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να την αντιμετωπίσουν. Αυτή η ποικιλομορφία αντιδράσεων μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές συνέπειες για την ευημερία και το άγχος των εργαζομένων. Ύστερα βλέπουμε ότι το 34% των ατόμων απάντησε στην ίδια ερώτηση ότι συμφωνεί. Αυτή η υψηλότερη ποσοστιαία ανταπόκριση μπορεί να δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως απαιτητική και απαιτούνται υψηλές γνώσεις και δεξιότητες για να την αντιμετωπίσουν. Αφού το 13,4% αντιτάχθηκε στην ερώτηση, και το

11,3% συμφώνησε, τα ποσοστά αυτά επισημαίνουν πιθανά διαφορετικές αντιλήψεις και εμπειρίες μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος το 3,1% απάντησε πως διαφωνεί απολύτως. (βλέπε διάγραμμα 10)



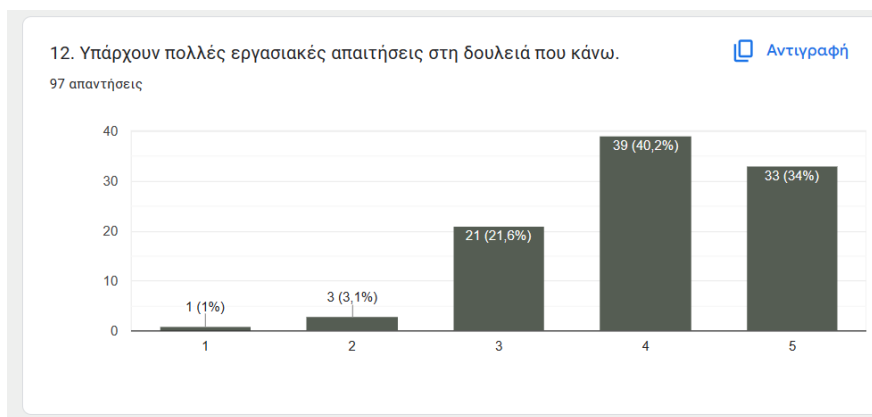
Διάγραμμα 10

Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι το 42,3% των συμμετεχόντων συμφώνησε απολύτως ότι η δουλειά τους απαιτεί συνεχή σκέψη. Η ανάγκη για συνεχή σκέψη μπορεί να αποτελεί αναγκαιότητα λόγω του μεγάλου προσπάθειας που απαιτείται για την επίτευξη των εργασιακών στόχων και τη διαχείριση των καθημερινών προκλήσεων. Βλέπουμε ότι το 10,3% ούτε διαφωνεί αλλά ούτε συμφωνεί και το 9,3% ότι διαφωνεί. Ακόμη το 3,1% δηλαδή ένα πολύ μικρό ποσοστό, διαφωνεί απόλυτα. (βλέπε διάγραμμα 11)



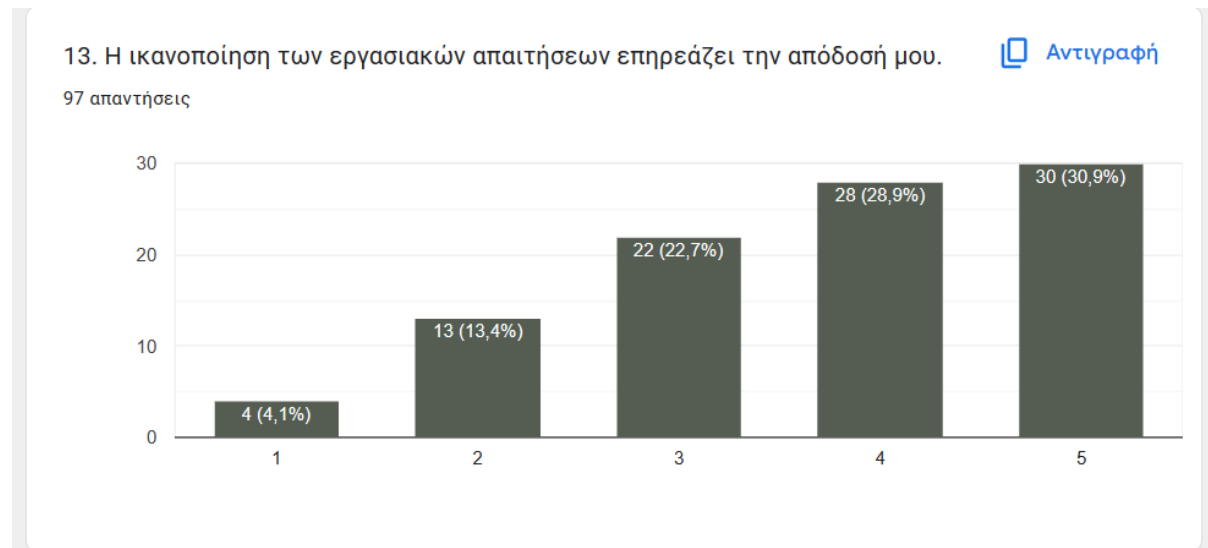
Διάγραμμα 11

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στον ποσοτικό όγκο εργασίας και ερωτάει εάν υπάρχουν πολλές εργασιακές απαιτήσεις στη δουλειά που κάνουν οι εργαζόμενοι. Αρχικά, το 40,2% συμφωνεί με αυτήν την πρόταση, ενώ το 34% συμφωνεί απολύτως. Αυτά τα ποσοστά υποδηλώνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων αντιλαμβάνεται την ύπαρξη πολλών εργασιακών απαιτήσεων στη δουλειά τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος και πίεση καθώς προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Στην ερώτηση αυτή, το 21,6% των ερωτηθέντων δεν εκφράζει ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία, ενώ το 3,1% δηλώνει διαφωνία και το 1% διαφωνεί απολύτως, παρατηρείται ένα μικρό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων. (βλέπε διάγραμμα 12)



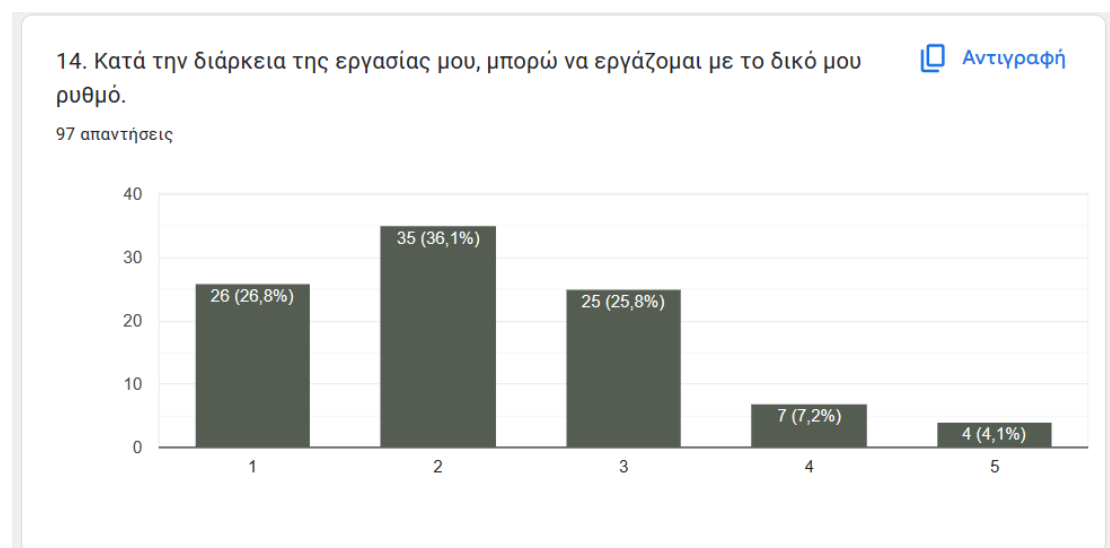
Διάγραμμα 12

Στην ερώτηση αυτή, το 30,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί απολύτως ότι η ικανοποίηση από τις εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζει την απόδοσή τους, ενώ το 28,9% συμφωνεί. Παρατηρούμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων εκφράζει συμφωνία ως προς αυτό το θέμα, ενώ το 22,7% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί. (βλέπε διάγραμμα 13)



Διάγραμμα 13

Στην ερώτηση αυτή, το 36,1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διαφωνεί με τη δυνατότητα να εργάζονται με τον δικό τους ρυθμό κατά τη διάρκεια της εργασίας, ενώ το 25,8% δήλωσε ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Η συγκεκριμένη ερώτηση αναδεικνύει το επίπεδο του "Employee autonomy" των εργαζομένων, που αντιπροσωπεύει την ικανότητά τους να ελέγχουν τον ρυθμό εργασίας τους. Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την ευημερία των εργαζομένων, καθώς παρέχει αίσθηση αυτονομίας και ελέγχου. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων δεν διαθέτει αυτήν την ελευθερία, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία τους. (βλέπε διάγραμμα 14)

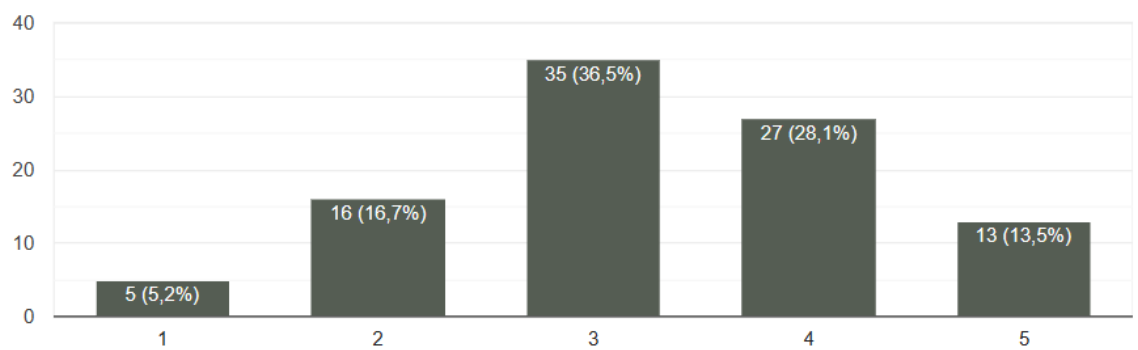


Διάγραμμα 14

Η ερώτηση αυτή, "Μπορώ κι αντιμετωπίζω αρκετά αποτελεσματικά το άγχος στον εργασιακό μου χώρο", αποκαλύπτει ότι το 36,5% των ερωτηθέντων δεν έχει έντονη γνώση για το πώς αντιμετωπίζει το άγχος στην εργασία τους, ενώ το 28,1% δηλώνει ότι αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το άγχος. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων αντιμετωπίζει δυσκολίες στον χειρισμό του άγχους στον εργασιακό τους χώρο. Πιθανώς η έλλειψη μεθόδων για τη διαχείριση του άγχους στον εργασιακό χώρο να συνδέεται με αυτά τα αποτελέσματα. (βλέπε διάγραμμα 15)

15. Μπορώ κι αντιμετωπίζω αρκετά αποτελεσματικά το άγχος στον εργασιακό μου χώρο. [Αντιγραφή](#)

96 απαντήσεις



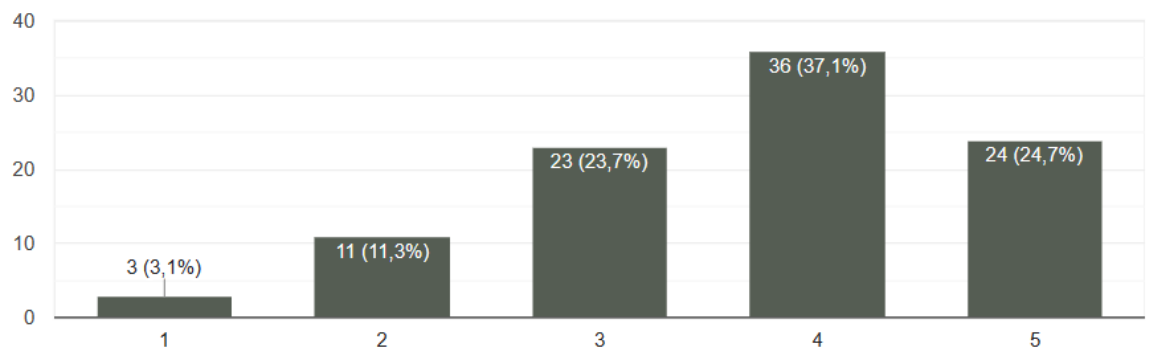
Διάγραμμα 15

Η ερώτηση αυτή αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της εξουθένωσης στην επιρροή της εργασιακής απόδοσης. Ειδικότερα, το γεγονός ότι το 37,1% συμφωνεί και το 23,7% συμφωνεί απολύτως υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων νιώθει εξουθένωση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, και αυτό επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους. Τα υψηλά ποσοστά αυτά μπορεί να υποδεικνύουν την παρουσία σημαντικών προκλήσεων όσον αφορά το burnout στον εργασιακό χώρο και την ανάγκη για αντίδραση και αλλαγές στη διαχείριση του φορτίου εργασίας και των πόρων των εργαζομένων.

16. Συχνά, η εργασιακή μου απόδοση επηρεάζεται από την εξουθένωση που νοιώθω κατά την εργασία μου

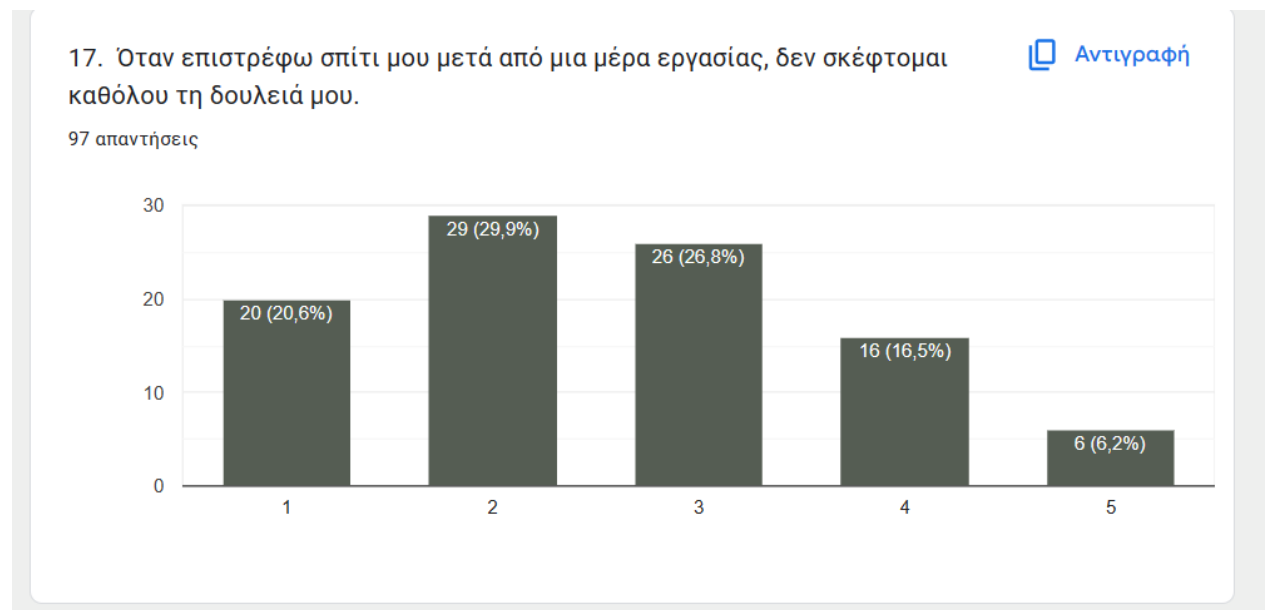
 Αντιγραφή

97 απαντήσεις



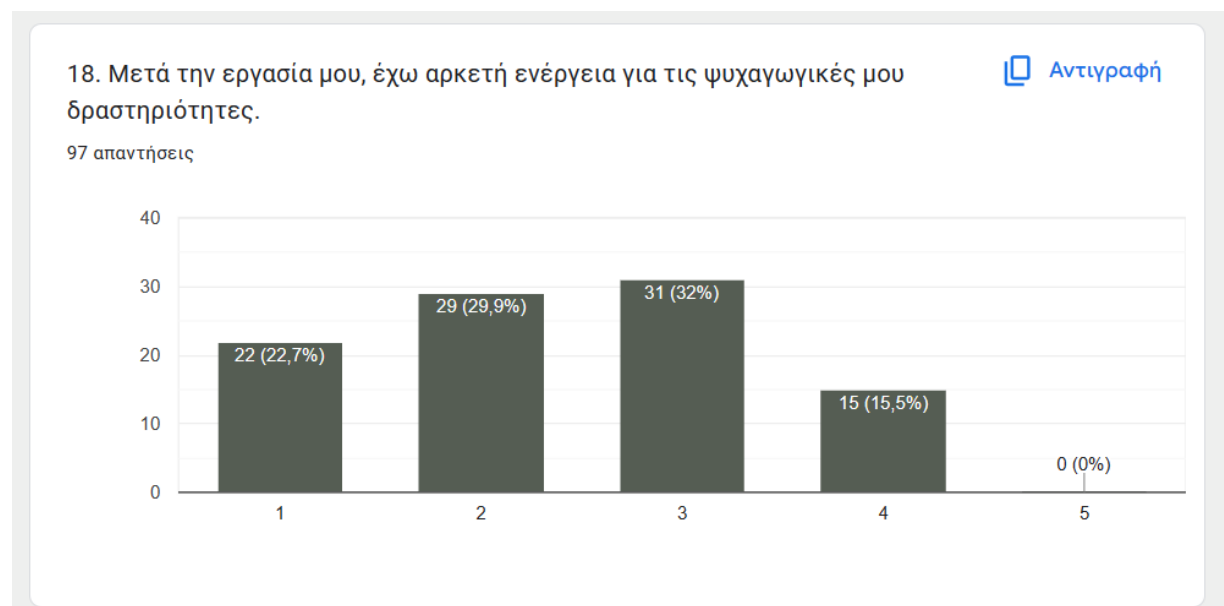
Διάγραμμα 16

Η ερώτηση ‘Όταν επιστρέφω σπίτι μου μετά από μια μέρα εργασίας, δεν σκέφτομαι καθόλου τη δουλειά μου.’ αναδεικνύει τη σημασία του φαινομένου της αποσυμπίεσης μετά την εργασία και της ικανότητας να απομακρύνουν οι εργαζόμενοι τις σκέψεις για τη δουλειά τους στο τέλος της ημέρας. Το γεγονός ότι το 29,9% διαφωνεί και το 20,6% διαφωνεί απολύτως υποδεικνύει ότι μεγάλο ποσοστό εργαζομένων συνεχίζει να σκέφτεται τη δουλειά τους ακόμη και μετά την επιστροφή τους στο σπίτι. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να συνδέεται με το burnout και την υπερβολική κούραση που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, δείχνοντας την ανάγκη για αποτελεσματικότερες στρατηγικές διαχείρισης του φορτίου εργασίας και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων. (βλέπε διάγραμμα 17)



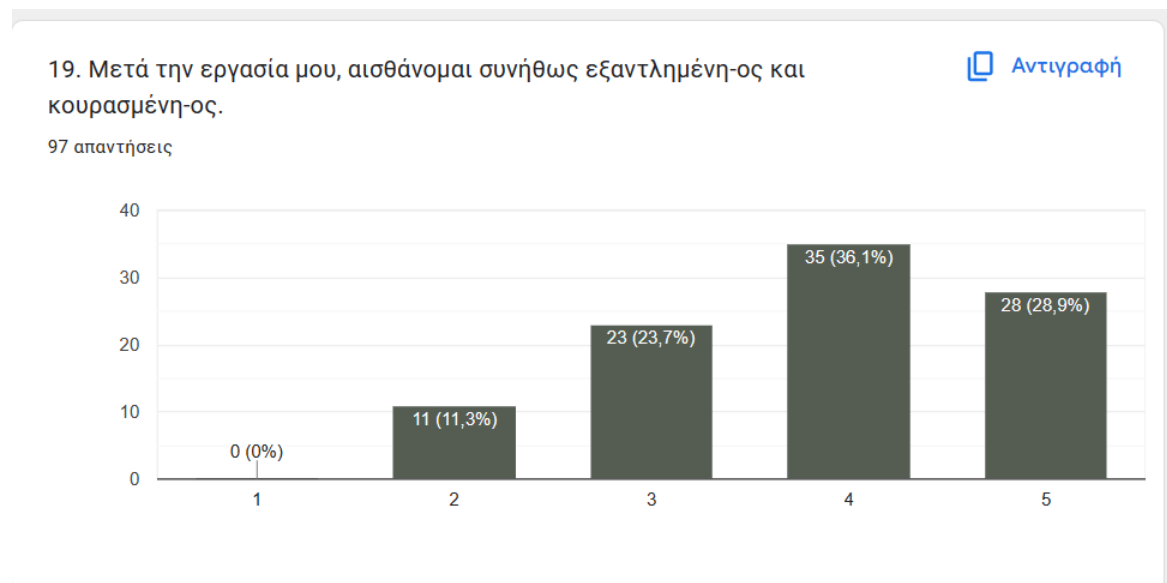
Διάγραμμα 17

Η ερώτηση αυτή αποτυπώνει τον βαθμό ενέργειας που διατηρούν οι εργαζόμενοι μετά την ολοκλήρωση της εργασίας τους και τη διάθεσή τους για ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Το γεγονός ότι το 32% ουτε συμφωνει ουτε διαφωνει και το 29,9% διαφωνεί υποδηλώνει πιθανή έλλειψη ενέργειας ή αποκόπτεi από τις δραστηριότητες αναψυχής μετά την εργασία. Επίσης, το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένα ποσοστό συμφωνίας απολύτως υποδεικνύει ότι κανένας από τους εργαζομένους δεν έχει απόλυτη διάθεση ενέργειας για ψυχαγωγικές δραστηριότητες μετά την εργασία τους. Αυτό μπορεί να συνδέεται με την υπερβολική κούραση ή το άγχος που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο. (βλέπε διάγραμμα 18)



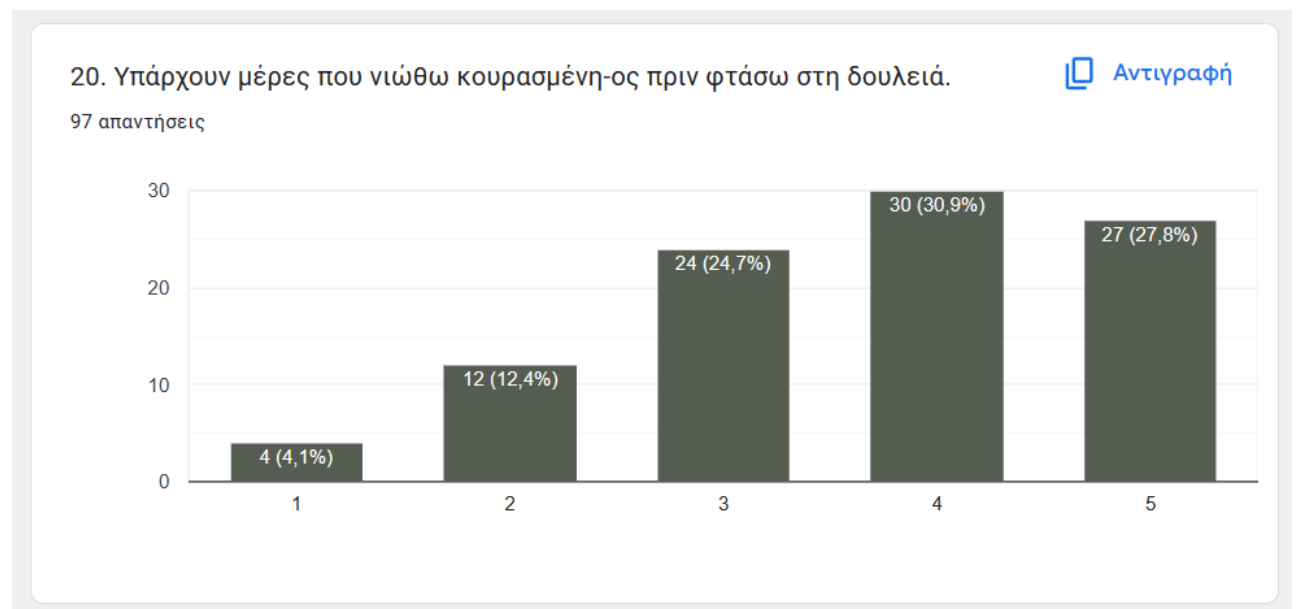
Διάγραμμα 18

Η δέκατη ένατη ερώτηση αποτυπώνει το βαθμό εξάντλησης και κούρασης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Το ποσοστό των 36,1% που συμφωνεί, το 28,9% που συμφωνεί απολύτως και το 23,7% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί υποδεικνύουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αισθάνεται εξάντληση και κόπωση μετά την εργασία τους. Αυτό αναδεικνύει μια πιθανή προβληματική κατάσταση όσον αφορά την αντιμετώπιση του φορτίου εργασίας ή τη διαχείριση του στρες στον εργασιακό χώρο. (βλέπε διάγραμμα 19)



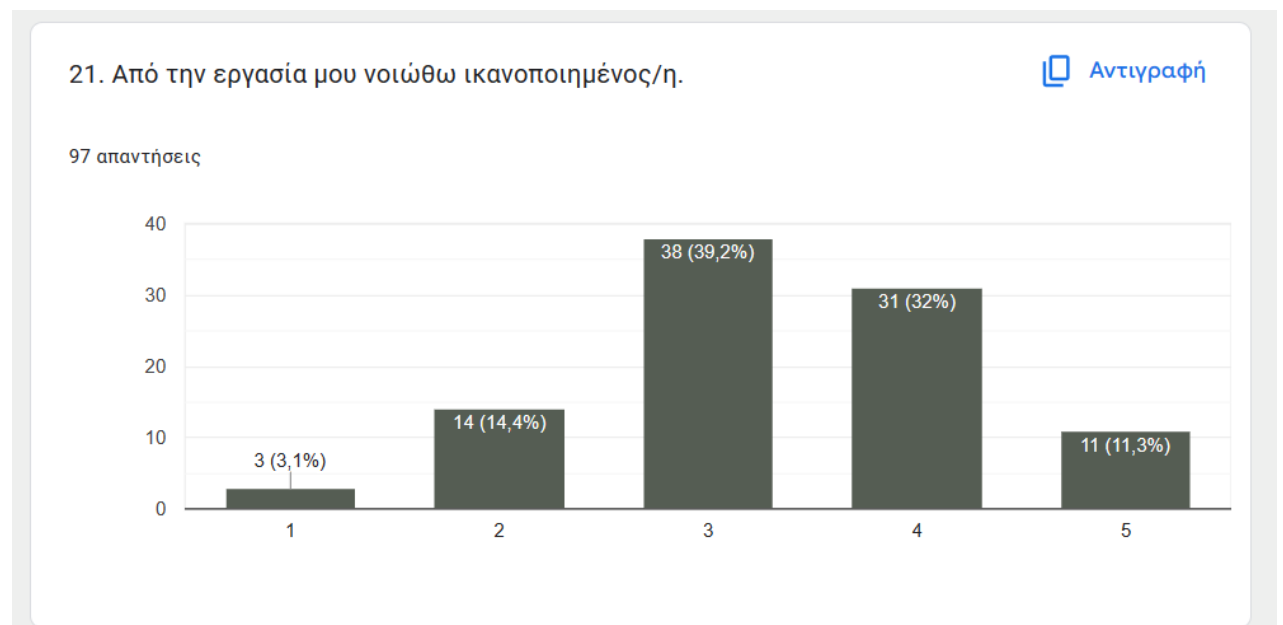
Διάγραμμα 19

Η ερώτηση αυτή αποτυπώνει την προερχόμενη κούραση που νιώθουν οι εργαζόμενοι πριν ακόμα ξεκινήσουν την εργασία τους. Το ποσοστό του 30,9% που συμφωνεί και το 27,8% που συμφωνεί απολύτως, μαζί με το 24,7% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, αναδεικνύουν την επιπλέον κούραση που αντιμετωπίζουν πολλοί εργαζόμενοι πριν ακόμα ξεκινήσει η εργάσιμη μέρα τους. Αυτό μπορεί να είναι ένα σημάδι εξάντλησης ή υπερβολικού φορτίου εργασίας, που επηρεάζει αρνητικά την ευημερία και την απόδοσή τους. (βλέπε διάγραμμα 20)



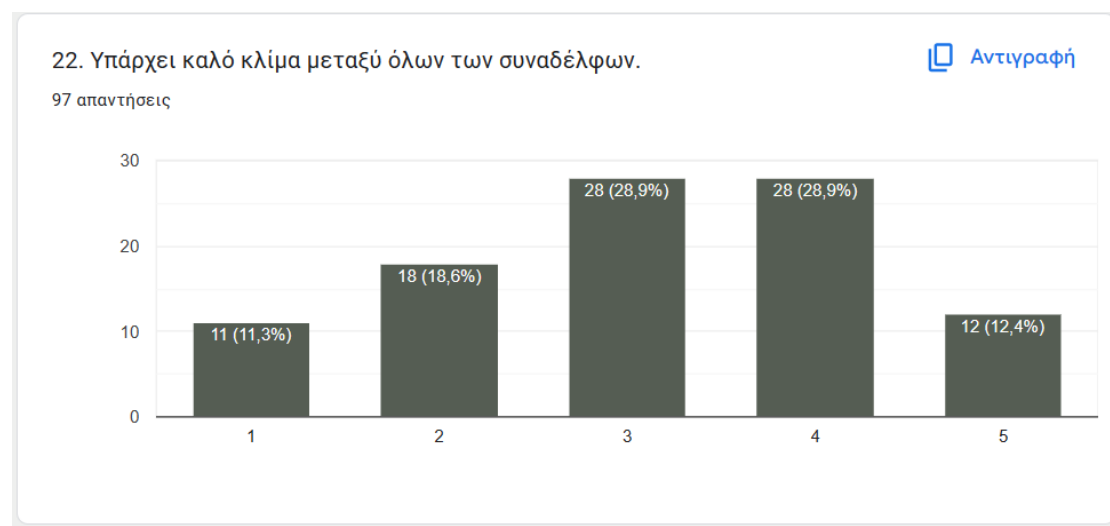
Διάγραμμα 20

Η ερώτηση αυτή αφορά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Το ποσοστό του 39,2% που απαντά ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί υποδηλώνει έναν υψηλό βαθμό αμφισβήτησης ή ανεπάρκειας ικανοποίησης. Αυτό μπορεί να αποτελεί ένδειξη δυσαρέσκειας ή ανεπάρκειας σε σχέση με διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό του 32% που συμφωνεί υποδεικνύει έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ωστόσο, το ποσοστό του 14,4% που διαφωνεί αναδεικνύει επίσης ένα μερίδιο εργαζομένων που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. (βλέπε διάγραμμα 21)



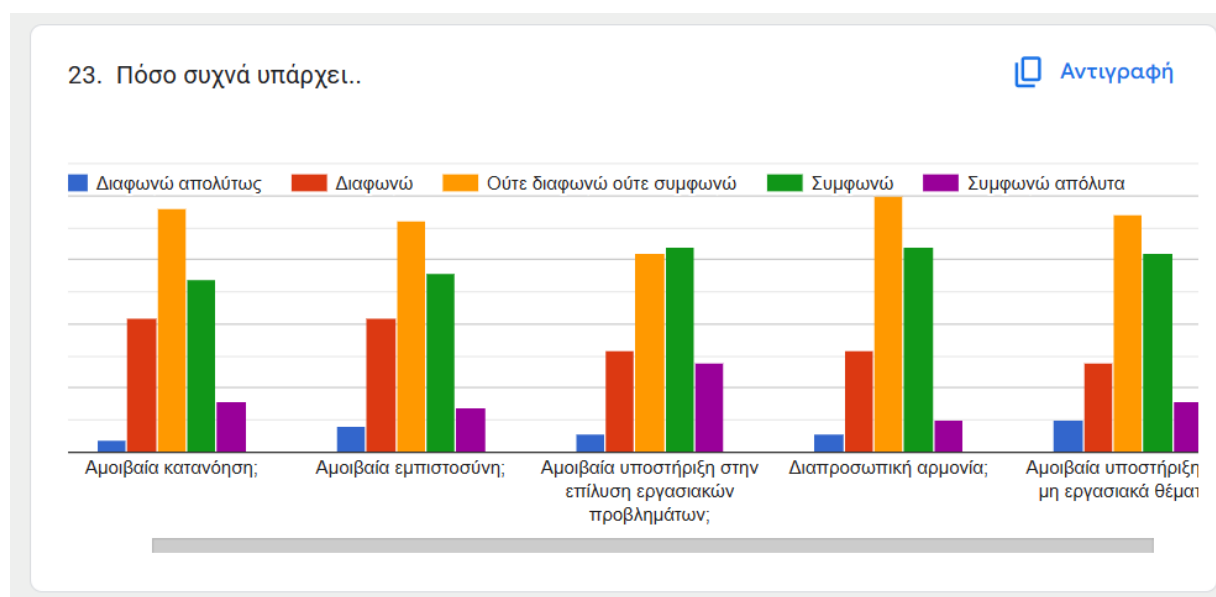
Διάγραμμα 21

Η ερώτηση αυτή αποτελεί έναν δείκτη του εργασιακού περιβάλλοντος και του κλίματος εργασίας στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας. Το ποσοστό του 28,9% που απαντά ότι συμφωνεί υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων αντιλαμβάνεται ένα καλό εργασιακό κλίμα και θετικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους. Το ποσοστό του 28,9% που απαντά ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί υποδεικνύει μια ομαλή ή ουδέτερη αντίληψη σχετικά με το εργασιακό κλίμα. Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό του 18,6% που διαφωνεί αποτελεί ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων που αντιλαμβάνονται προβλήματα στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ το ποσοστό του 12,4% που συμφωνεί απολύτως εκφράζει θετική αντίληψη για το εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. (βλέπε διάγραμμα 22)



Διάγραμμα 22

Η συγκεκριμένη ερώτηση αναδεικνύει το επίπεδο υποστήριξης που παρέχεται εντός κάθε εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, προσεγγίζει την αμοιβαία κατανόηση, την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων, την υποστήριξη σε μη εργασιακά θέματα και τη διαπροσωπική αρμονία. Ο μέσος όρος 36,4 των ατόμων που απαντάει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί υποδεικνύει έναν σημαντικό αριθμό ατόμων που δεν έχουν συγκεκριμένη γνώμη ή δεν είναι απόλυτα βέβαιοι για το επίπεδο υποστήριξης στην εταιρία τους. Από την άλλη πλευρά, ο μέσος όρος των 30 ατόμων που απαντά ότι συμφωνεί αποτελεί ένα μέτρο εμπιστοσύνης και υποστήριξης από μέρους των εργαζομένων στην εταιρία τους. Αυτά τα ποσοστά αντικατοπτρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της υποστήριξης στην εργασιακή κουλτούρα μιας εταιρίας και μπορούν να προσφέρουν στοιχεία για πιθανές βελτιώσεις σε αυτό το πεδίο. (βλέπε διάγραμμα 23)



Διάγραμμα 23

Η ερώτηση αναφέρεται στο εάν λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων, οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν αλλαγές στα σχέδιά τους για οικογενειακές δραστηριότητες. Το ποσοστό του 29,2% που συμφωνεί υποδεικνύει ότι μια σημαντική μερίδα των εργαζομένων αντιμετωπίζει δυσκολίες στην ικανότητά τους να ενσωματώσουν τις οικογενειακές δραστηριότητες λόγω των επαγγελματικών υποχρεώσεων. Το 28,1% που δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενδεχομένως να αντιμετωπίζει μια κάποια αβεβαιότητα ή αντιφάσεις σχετικά με το εάν οι επαγγελματικές υποχρεώσεις επηρεάζουν τις οικογενειακές τους δραστηριότητες. Το ποσοστό του 22,9% που συμφωνεί απολύτως υποδεικνύει μια σημαντική αναγνώριση του γεγονότος ότι οι επαγγελματικές υποχρεώσεις επιβάλλουν αλλαγές στα σχέδια τους για οικογενειακές δραστηριότητες. Τα ποσοστά αυτά υποδεικνύουν ότι η εργασία επηρεάζει τον τρόπο ζωής και την ικανοποίηση από τις οικογενειακές δραστηριότητες, έχοντας ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση μεταξύ των δύο. (βλέπε διάγραμμα 24)



Διάγραμμα 24

Η ερώτηση αναφέρεται στο εάν ο χρόνος που απαιτεί η εργασία εμποδίζει την εκπλήρωση των οικογενειακών υποχρεώσεων. Το ποσοστό του 29,2% που συμφωνεί υποδεικνύει ότι μια σημαντική μερίδα των εργαζομένων αντιμετωπίζει δυσκολίες στην ικανότητά τους να εκπληρώσουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις λόγω του χρόνου που απαιτεί η εργασία. Το 27,1% που δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί μπορεί να αντικατοπτρίζει μια αβεβαιότητα ή αντιφάσεις στην εκτίμηση της επίδρασης της εργασίας στις οικογενειακές υποχρεώσεις τους. Το ποσοστό του 20,8% που συμφωνεί απολύτως υποδεικνύει μια ευρεία αναγνώριση του γεγονότος ότι ο χρόνος που απαιτεί η εργασία δυσκολεύει την εκπλήρωση των οικογενειακών υποχρεώσεων. Αυτά τα ποσοστά αναδεικνύουν τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας και τον τρόπο με τον οποίο η εργασία επηρεάζει την καθημερινή ζωή των ατόμων. Όπως προαναφέρθηκε η υπερφόρτωση εργασίας και η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, βρέθηκαν να συνδέονται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση. (βλέπε διάγραμμα 25)



Διάγραμμα 25

Η ερώτηση αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων σχετικά με την καταβολή επαρκούς αμοιβής για την εργασία που επιτελούν. Το υψηλό ποσοστό του 45,4% που δηλώνει απόλυτη διαφωνία υποδεικνύει ότι μια σημαντική μερίδα των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι λαμβάνει επαρκή αμοιβή για την προσφορά τους. Ακολουθεί το ποσοστό του 20,6%, το οποίο δηλώνει ότι διαφωνεί, ενώ το 17,6% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Μόνο το 9,3% δηλώνει ότι συμφωνεί, ενώ το 7,2% συμφωνεί απολύτως, υποδεικνύοντας ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο με την αμοιβή τους. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι υπάρχει υψηλό ποσοστό αποδοχής της διαφωνίας μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με την αμοιβή τους, ενώ τα ποσοστά συμφωνίας είναι σημαντικά χαμηλότερα. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει έντονη αντίληψη ότι η αμοιβή δεν είναι ικανοποιητική, καθώς και έλλειψη αναγνώρισης της αξίας της εργασίας. Τα ανώτερα ποσοστά διαφωνίας υποδεικνύουν την ανάγκη για βελτίωση στον τομέα της αμοιβής, ενώ η χαμηλή συμφωνία υποδεικνύει έλλειψη ικανοποίησης και αναγνώρισης από την πλευρά των εργαζομένων. Τα "Job resources", όπως η επαρκής αμοιβή, είναι ουσιώδη για την ευημερία των εργαζομένων και η έλλειψή τους μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα, όπως η αυξημένη αντίληψη της εξάντλησης και η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως αναφέρει η θεωρία πόρων η απώλεια πόρων ή η απειλή της απώλειάς τους μπορεί να οδηγήσει σε στρες και αρνητικά αποτελέσματα, ενώ η αύξηση ή η διατήρηση των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα και ευημερία. (βλέπε διάγραμμα 26)



Διάγραμμα 26

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και προτάσεις

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας αποκαλύπτει σημαντικά δεδομένα σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, τις κατηγορίες ξενοδοχείων στα οποία εργάζονται, και την ικανοποίηση τους από τις εργασιακές συνθήκες και τις αμοιβές. Αρχικά, το 27,6% των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ. Αυτό αποτελεί ένα θετικό σημάδι, καθώς δείχνει ότι ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας διαθέτει ανώτερη εκπαίδευση. Η παρουσία πολλών αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης στον κλάδο μπορεί να αναδείξει την ανάγκη για καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ της εκπαίδευσης και των επαγγελματικών ευκαιριών στην περιοχή, υποδεικνύοντας την ανάγκη για πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας που να ανταποκρίνονται στα προσόντα των εργαζομένων.

Σχετικά με την κατηγορία ξενοδοχείου στην οποία έχουν εργαστεί, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, δηλαδή το 74,2% έχει δουλέψει σε πεντάστερο ξενοδοχείο. Αυτό δεν αποτελεί μεγάλη έκπληξη, καθώς τα περισσότερα ξενοδοχεία στην Κέρκυρα είναι πεντάστερα. Αυτή η παρατήρηση επιβεβαιώνει την επικράτηση των πολυτελών καταλυμάτων στο νησί και την παρουσία υψηλού επιπέδου τουριστικών υπηρεσιών στην περιοχή.

Ένα εντυπωσιακό και ανησυχητικό εύρημα της έρευνας είναι ότι πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται άγχος και φαίνεται να μην είναι ευχαριστημένοι με τις εργασιακές συνθήκες στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας. Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι το 45,4% των εργαζομένων δηλώνει απόλυτη διαφωνία με την άποψη ότι λαμβάνουν επαρκή αμοιβή για την προσφορά τους. Αυτή η διαπίστωση είναι ιδιαίτερα ανησυχητική, τα job resources, όπως η δίκαιη αμοιβή και η υποστήριξη, είναι από τα πιο βασικά στοιχεία για την ευημερία των εργαζομένων. Η έλλειψη ικανοποίησης σε αυτούς τους τομείς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και των αμοιβών στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας.

Η Οργανωτική Ψυχολογία προσφέρει ένα πλούσιο φάσμα γνώσεων και πρακτικών για την ανάπτυξη οργανισμών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Αυτό ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και προάγει την καινοτομία στον εργασιακό τομέα. Επιπλέον, οι εργασιακές απαιτήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικές συνέπειες όπως η επαγγελματική εξουθένωση και η μείωση της εργασιακής απόδοσης. Η διαχείριση αυτών των απαιτήσεων είναι κρίσιμη για την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων, καθώς η υπερβολική ή μη διαχείρισή τους μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογικά προβλήματα και απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία.

Τελικά, η κατανόηση των διαδικασιών και των μηχανισμών πίσω από τις θεωρίες της συντήρησης πόρων και των εργασιακών απαιτήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που θα προάγουν την υγεία, την ευημερία και την αποτελεσματικότητα στον εργασιακό χώρο. Επίσης, η ενίσχυση των εργασιακών πόρων και η διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων. Η εφαρμογή του JD-R μοντέλου μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, ενισχύοντας έτσι την ολοκληρωμένη εργασιακή εμπειρία των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο.

Οι πρακτικές HRM, όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, επηρεάζουν θετικά την ευημερία και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Ειδικότερα, η παραπάνω μελέτη υπογραμμίζει την αρνητική συσχέτιση των HPWS με τις εργασιακές απαιτήσεις και τη θετική συσχέτιση με τους εργασιακούς πόρους. Επίσης, υπογραμμίζεται η ανάγκη διαχείρισης των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων για τη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων. Επομένως, η ισορροπημένη διαχείριση των παραγόντων υγιεινής και αυτοπραγμάτωσης είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση μακροχρόνιας απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων στις σύγχρονες συνθήκες εργασίας και επιχειρηματικού ανταγωνισμού.

Ακόμη, ο τουρισμός είναι κρίσιμος για την οικονομία της Κέρκυρας, αλλά η εποχικότητα και το all-inclusive μοντέλο έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στους τοπικούς εργαζομένους και στην κοινωνία συνολικά. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για πιο βιώσιμες πρακτικές και πολιτικές που θα μειώσουν την εποχικότητα και θα

βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας για τη μελλοντική ανάπτυξη του τουριστικού τομέα στο νησί.

Η Κέρκυρα, ως ένα από τα κορυφαία τουριστικά προορισμούς στην Ελλάδα, αντιμετωπίζει προκλήσεις στον ξενοδοχειακό της κλάδο, οι οποίες συνδέονται τόσο με την εποχικότητα όσο και με τις συνθήκες εργασίας των τοπικών εργαζομένων. Η εφαρμογή πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση αυτών των συνθηκών, προάγοντας την υγεία, την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πρώτον, η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης αποτελεί κρίσιμο βήμα για την ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και την προαγωγή της καριέρας των εργαζομένων. Η δημιουργία δομημένων προγραμμάτων εκπαίδευσης σε θέματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών και η διοίκηση κρίσεων ενδυναμώνει τους εργαζομένους και τους προετοιμάζει για τις απαιτήσεις του τομέα.

Ακόμη, η εισαγωγή σωστών και ισότιμων συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης προωθεί την αίσθηση δικαιοσύνης και ανασφάλειας στους εργαζομένους, προσφέροντας κίνητρα για απόδοση και πρόοδο στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Στην συνέχεια, η επιδίωξη αρμονίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μέσω ευέλικτων ωρών εργασίας και προγραμμάτων τηλεεργασίας συμβάλλει στη μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Η δημιουργία συστημάτων υποστήριξης για την ψυχολογική και σωματική ευημερία των εργαζομένων προωθεί την υγεία και την ευημερία, βοηθώντας τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την πίεση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η προώθηση της διαφάνειας στην ενημέρωση για θέματα που τους αφορούν ενισχύει την αίσθηση αναγνώρισης και ενσυναίσθησης στο εργασιακό περιβάλλον.

Με την εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων, η Κέρκυρα μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα για τους εργαζομένους στον ξενοδοχειακό τομέα, προάγοντας την υγεία, την ευημερία και την απόδοση τους. Αυτή η προσέγγιση δεν ενισχύει μόνο την οργανωτική αποτελεσματικότητα αλλά και συμβάλλει στην αειφορία και βιωσιμότητα του ξενοδοχειακού τουριστικού τομέα του νησιού.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Akhshik, A. (2014). Investigating the Work Attitude Differences of Younger Generations in North Cyprus Hospitality Industry (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).

Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601.

Apostolou, A. (2018). All-inclusive resorts, cruises and sustainability. The perspective of the Corfu community. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 9(18), 73-103.

Arthymeena, K., & Mehta, K. (2013). Motivational analysis of organization climate. *TSM Business Review*, 48-57.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

Brown, J. A. (1954). *The social psychology of industry*.

Buckley, R. (2011). Tourism and environment. *Annual review of environment and resources*, 36, 397-416.

Camilleri, M. A., & Camilleri, M. A. (2018). The tourism industry: An overview (pp. 3-27). Springer International Publishing.

Cooper, C. (2008). Tourism: Principles and practice. UK: Pearson Education

Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive Evaluation Theory: Interpersonal Communication and Intrapersonal Regulation. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 87-112.

Education.

Fernald, D. (2007). Psychology: six perspectives. Sage Publications.

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of contemporary hospitality management*, 18(6), 469-481.

Hall, C. M. (2008). Tourism planning: Policies, processes and relationships. UK: Pearson

Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017, October). The effect of work environment and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as intervening variable at state electricity company (Pln) Of South Makassar Area. In 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics 2017 (ICAME 2017) (pp. 86-96). Atlantis Press.

Healy, K. (2016). A theory of human motivation by Abraham H. Maslow (1942). *The British Journal of Psychiatry*, 208(4), 313-313.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and highworkload: a cognitive–energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93

Innstrand, S. T. (2012). Health promotion-theory and practice. Trondheim: Research Centre for Health Promotion and Resources HiST/NTNU.

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

Kawada, T., & Otsuka, T. (2011). Relationship between job stress, occupational position and job satisfaction using a brief job stress questionnaire (BJSQ). *Work*, 40(4), 393-399.

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.

Krisnawati, N., Tobing, R., & Sjarief, R. (2017). Competitiveness Development of Tourism Human Resources Facing The ASEAN Economic Community in 2015: A Case Study on Hotel Human Resources in Jakarta and Bali. *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, 3(2), 76-87.

Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.

Lequeurre*, J., Gillet*, N., Ragot**, C., & Fouquereau*, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(4), 93-124.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

Mouratidis, K. (2021, June). Sustainable Tourism Development in the Ionian Islands. The Case of Corfu Island. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World: 7th International Conference of IACuDiT*, Hydra, Greece, 2020 (pp. 185-200). Cham: Springer International Publishing.

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241.

Navy, S. L. (2020). Theory of human motivation—Abraham Maslow. *Science Education in Theory and Practice: An Introductory Guide to Learning Theory*, 17-28.

Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269-278.

Nielsen, K., Abildgaard, J. S., & Daniels, K. (2014). Putting context into organizational intervention design: Using tailored questionnaires to measure initiatives for worker well-being. *Human Relations*, 67(12), 1537-1560.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, 86(7/8), 78.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2001) *Measuring Productivity – OECD Manual, Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth*. Schreyer P (ed.). Paris: OECD. DOI: 10.1787/9789264194519-en.

Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human resources for health*, 13(1), 1-18.

Reese, S. (1997). Pushing productivity past the breaking point. *Business Health*, 4, 31-34.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Sharpley, R. (1994). *Tourism and tourist motivation*, pp. 96–126. UK: Elm publications

Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2013). Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, 14, 415-432.

Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.

Stewart, J., McGoldrick, J., & Watson, S. (Eds.). (2002). Understanding human resource development: a research-based approach. Psychology Press.

Stroh, W. A., & Dayneko, V. V. (2023). Designing the positive organizational behavior questionnaire: Prevalidation results. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 20(2), 374-398.

Tania, P., & Dahesihsari, R. (2017). Descriptive study about psychological capital for the sales office head at pt. astra international tbk–honda sales operation. *MANASA*, 6(2), 154-162.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.

Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.

Vegchel, N. V., Jonge, J. D., Söderfeldt, M., Dormann, C., & Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21.

World Tourism Organization (UNWTO). (n.d.). Glossary of tourism terms. Retrieved from <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Ελληνική βιβλιογραφία

Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.