



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΥΡΕΪΛΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

**Επαγγελματική εξουθένωση και ο ρόλος της Διοίκησης -
Συγκριτική Μελέτη μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιβλέπων:

Τσολάκης Ναούμ

Επίκουρος Καθηγητής

Κατερίνη, 2024

ΟΥΡΕΪΛΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Επαγγελματική εξουθένωση και ο ρόλος της Διοίκησης - Συγκριτική Μελέτη μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Τσολάκης Ναούμ (Επίκουρος Καθηγητής)

Εξεταστής Α: Κεραμυδάς Χρήστος (Αναπληρωτής Καθηγητής)

Εξεταστής Β: Σταφυλά Αμαλία (Καθηγήτρια)

**«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ»**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.

Όνοματεπώνυμο: Ουρεϊλίδου Αναστασία

Υπογραφή:

Ημερομηνία: 20/03/2024

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του ΔΙΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

© Ουρεϊλίδου Αναστασία, 2024

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον υπεύθυνο καθηγητή μου, τον κύριο Ναούμ Τσολάκη, για το μεγάλο ενδιαφέρον και την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά την διάρκεια αυτής. Τον ευχαριστώ εκ βάθους για τη συνεχή κατεύθυνση των βημάτων μου και την άμεση ανταπόκριση του σε αυτή μου την προσπάθεια.

Ευχαριστώ θερμά και την οικογένειά μου για την υπομονή τους και την στήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποκτά ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον, καθώς τα τελευταία χρόνια υπάρχουν αυξητικές τάσεις στα επίπεδα της σωματικής και συναισθηματικής κόπωσης των εργαζομένων. Επιστημονικά έχει χαρακτηριστεί ως ένα σύνδρομο, αποτελούμενο από τρεις βασικές συνιστώσες: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα. Πρόκειται για ένα πολυπαραγοντικό πρόβλημα, όπου ο ρόλος της διοίκησης ασκεί μεγάλη επιρροή. Μια δημοκρατική και συμμετοχική διοίκηση μπορεί να συντελέσει στην μείωση των επιπέδων εξουθένωσης, σε αντίθεση με ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης που μπορεί να επιδεινώσει τα αρνητικά συμπτώματα των εργαζομένων και του ευρύτερου εργασιακού χώρου. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναλύσει το φαινόμενο αυτό, να εντοπίσει τους παράγοντες που οδηγούν στο συγκεκριμένο πρόβλημα και να περιγράψει τον ρόλο που παίζει η εκάστοτε διοίκηση, μέσω μιας συγκριτικής μελέτης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Για τις ανάγκες της ερευνητικής διαδικασίας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογία, μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου και μέσω της δημιουργίας ερευνητικού πλαισίου με τη μέθοδο της δυναμικής συστημάτων. Το δείγμα μας αποτέλεσαν 147 άτομα του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες μέτρησης της Maslach (MBI), όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση και οι ερωτήσεις των Bass and Avolio (Multifactor Leadership Questionnaire), όσον αφορά τη διοίκηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης κυμαίνονται από μέτρια έως υψηλά, με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα να είναι ελαφρώς πιο επιρρεπείς στην εξάντληση. Το στυλ της διοίκησης διαπιστώθηκε ότι παίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που βιώνουν οι εργαζόμενοι την εξουθένωση. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσίασε η ηλικία στη συναισθηματική και σωματική εξάντληση καθώς και το μορφωτικό επίπεδο στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων. Συμπερασματικά, προκύπτει ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα πολυδιάστατο και σύνθετο φαινόμενο, το οποίο ασκεί επιρροή όχι μόνο στην προσωπική ευημερία των υπαλλήλων αλλά και στην αποτελεσματική απόδοση των επιχειρήσεων. Επιτάσσεται η ανάγκη συνεργασίας και αντιμετώπισης με ευθύνη και σοβαρότητα για τη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος, ανεξάρτητα από τον τομέα απασχόλησης.

Λέξεις κλειδιά: *Επαγγελματική Εξουθένωση, Συναισθηματική Εξάντληση, Αποπροσωποποίηση, Προσωπικά Επιτεύγματα, Διοίκηση, Δημόσιος - Ιδιωτικός Τομέας.*

**Burnout and the role of Management –
Comparative study between Public and Private sector**

ABSTRACT

The phenomenon of burnout is of increasing interest, as in recent years there have been increasing trends in the levels of physical and emotional fatigue among workers. Scientifically it has been described as a syndrome consisting of three main components: emotional exhaustion, depersonalization and personal achievement. This is a multi-factorial problem where the role of management is very influential. A democratic and participative management can help reduce burnout levels, as opposed to an authoritarian management style that can exacerbate negative symptoms for employees and the wider workplace. The aim of this research is to analyze this phenomenon, to identify the factors that lead to this problem and to describe the role played by the management in question, through a comparative study between the public and private sectors. For the needs of the research process, a quantitative methodology was used, through the collection of primary data using a questionnaire and through the creation of a research framework using the systems dynamics method. Our sample consisted of 147 individuals from the public and private sectors. Maslach's measurement scales (MBI) regarding burnout and Bass and Avolio's questions (Multifactor Leadership Questionnaire) regarding management were used in the questionnaire. The results showed that levels of burnout ranged from moderate to high, with private sector employees being slightly more prone to burnout. Management style was found to play a key role in how employees experience burnout. In terms of demographic characteristics, age was particularly important in emotional and physical exhaustion and educational level in the dimension of personal achievement. In conclusion, it is widely concluded that burnout is a multidimensional and complex phenomenon, which has an influence not only on the personal well-being of employees but also on the effective performance of companies. The need to work together and to address it responsibly and seriously in order to create a healthy environment, irrespective of the sector of employment, is urgently needed.

Key words: *Burnout, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Achievement, Management, Public-Private Sector*

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|---|------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | v |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | vi |
| ABSTRACT | viii |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ | xi |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ | 3 |
| 1.1 Φαινόμενο Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 3 |
| 1.1.1 Ιστορική Αναδρομή | 3 |
| 1.1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση | 5 |
| 1.1.3 Είδη Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 7 |
| 1.1.4 Θεωρίες Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 8 |
| 1.1.5 Κλίμακες μέτρησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 13 |
| 1.1.6 Αίτια & Συνέπειες εμφάνισης Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 15 |
| 1.1.7 Πρόληψη & Αντιμετώπιση Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 24 |
| 1.2 Ο Ρόλος της Διοίκησης | 30 |
| 1.2.1 Εισαγωγή | 30 |
| 1.2.2 Ορισμός Διοίκησης | 30 |
| 1.2.3 Μορφές Διοίκησης | 33 |
| 1.2.4 Διοίκηση και Επαγγελματική Εξουθένωση | 35 |
| 1.3 Δημόσιος και Ιδιωτικός τομέας | 37 |
| 1.3.1 Ορισμός Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα | 37 |
| 1.3.2 Η Επαγγελματική Εξουθένωση στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα | 38 |
| 1.3.3 Έρευνες σε Διεθνές Επίπεδο | 40 |
| 1.3.4 Παράγοντας της παρακίνησης μεταξύ των δύο τομέων | 41 |
| 1.4 Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 45 |

| | |
|--|------------|
| 2.1 Ερευνητική Μέθοδος | 45 |
| 2.1.1 Μέθοδος Ερωτηματολογίου | 45 |
| 2.1.2 Οπτική Συστήματος | 46 |
| 2.2 Δείγμα & Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων..... | 49 |
| 2.3 Εργαλείο Έρευνας..... | 50 |
| 2.4 Ερευνητική Διαδικασία..... | 54 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 55 |
| 3.1 Αξιοπιστία Εργαλείων..... | 55 |
| 3.2 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών..... | 56 |
| 3.3 Στατιστική Ανάλυση: Επαγγελματική Εξουθένωση | 61 |
| 3.3.1 Ανάλυση Επαγγελματικής Εξουθένωσης..... | 61 |
| 3.3.2 Επίπεδο Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 69 |
| 3.4 Έλεγχος Κανονικότητας..... | 71 |
| 3.5 Έλεγχοι υποθέσεων | 72 |
| 3.5.1 Έλεγχος Mann-Whitney | 72 |
| 3.5.2 Έλεγχος Kruskal-Wallis | 77 |
| 3.6 Στατιστική Ανάλυση: Συσχετίσεις..... | 80 |
| 3.6.1 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης..... | 80 |
| 3.6.2 Συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης & στυλ διοίκησης..... | 82 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 84 |
| 4.1 Δημογραφικά Στοιχεία | 85 |
| 4.2 Διάσταση Επαγγελματικής εξουθένωσης και Διοίκησης | 87 |
| 4.3 Μέθοδος Δυναμικών Συστημάτων..... | 90 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 93 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 96 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' | 109 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1: Αίτια Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 19 |
| Πίνακας 2: Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης | 23 |
| Πίνακας 3: Τρόποι επίλυσης προβλήματος Burnout..... | 28 |
| Πίνακας 4: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's Alpha | 55 |
| Πίνακας 5: Πίνακας Συχνότητας Δημογραφικών στοιχείων..... | 60 |
| Πίνακας 6: Συχνότητες Συναισθηματικής εξάντλησης | 62 |
| Πίνακας 7: Μέσες Τιμές Συναισθηματικής εξάντλησης | 64 |
| Πίνακας 8: Συχνότητες Αποπροσωποποίησης | 65 |
| Πίνακας 9: Μέσες Τιμές Αποπροσωποποίησης | 66 |
| Πίνακας 10: Συχνότητες Προσωπικών επιτευγμάτων..... | 67 |
| Πίνακας 11: Μέσες Τιμές Προσωπικών επιτευγμάτων | 69 |
| Πίνακας 12: Μέσος Όρος Διαστάσεων | 69 |
| Πίνακας 13: Μέσοι Όροι Διαστάσεων Δημοσίου & Ιδιωτικού..... | 70 |
| Πίνακας 14: Έλεγχος κανονικότητας | 71 |
| Πίνακας 15: Επαγγελματικής εξουθένωση – Τομέας απασχόλησης..... | 73 |
| Πίνακας 16: Διοίκηση – Τομέας απασχόλησης..... | 75 |
| Πίνακας 17:Επαγγελματική εξουθένωση - Φύλο..... | 76 |
| Πίνακας 18:Επαγγελματική εξουθένωση – Μορφωτικό επίπεδο | 77 |
| Πίνακας 19:Επαγγελματική εξουθένωση- Προϋπηρεσία | 78 |
| Πίνακας 20: Επαγγελματική εξουθένωση - Ηλικία..... | 79 |
| Πίνακας 21:Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης | 80 |
| Πίνακας 22:Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης- Διοίκηση | 82 |
| Πίνακας 23: Feedback Loops..... | 92 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο | 56 |
| Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία | 57 |
| Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο | 57 |
| Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ως προς τον τομέα απασχόλησης..... | 58 |
| Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία..... | 58 |
| Διάγραμμα 6: Κατανομή δείγματος ως προς τις υπερωρίες | 59 |
| Διάγραμμα 7: Συναισθηματική εξάντληση- Τομέας απασχόλησης | 74 |
| Διάγραμμα 8: Αποπροσωποποίηση - Τομέας απασχόλησης | 74 |
| Διάγραμμα 9: Προσωπικά επιτεύγματα - Τομέας απασχόλησης..... | 75 |
| Διάγραμμα 10: Συσχετίσεις διαστάσεων Επαγγελματικής εξουθένωσης (A_mean= Συναισθηματική εξάντληση, B_mean= Αποπροσωποποίηση, C_mean=Προσωπικά επιτεύγματα) | 81 |
| Διάγραμμα 11: Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης – Διοίκησης: (A_mean= Συναισθηματική εξάντληση, B_mean= Αποπροσωποποίηση, C_mean=Προσωπικά επιτεύγματα. D_mean= Διοίκηση)..... | 83 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: Κύριος στόχος εκάστοτε επιπέδου..... | 25 |
| Εικόνα 2: Τα συχνότερα στυλ διοίκησης..... | 34 |
| Εικόνα 3: Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού & Αυταρχικού Διοικητή | 36 |
| Εικόνα 4: Στόχοι έρευνας..... | 44 |
| Εικόνα 5: Causal Loop Diagram (Πηγή: Sterman (2001) | 47 |
| Εικόνα 6: Γράφημα ροής Μεθοδολογίας..... | 48 |
| Εικόνα 7: Ερωτηματολόγιο MBI | 52 |
| Εικόνα 8: Οριακές τιμές Επαγγελματικής εξουθένωσης (Πηγή: Maslach, (1993); Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, (1992))..... | 53 |
| Εικόνα 9: Causal Loop Structure of Burnout cycles | 91 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα σημαντικότερα φαινόμενα των τελευταίων δεκαετιών, που έχει διεγείρει το ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων είναι αυτό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στα αγγλικά ο όρος μεταφράζεται ως “Burn Out”, η ετυμολογία του οποίου σημαίνει «αναλώνομαι προοδευτικά εκ των έδων μέχρι του σημείου της απανθράκωσης» (Maslach & Jackson, 1984). Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναλύσει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, να εντοπίσει τον ρόλο της εκάστοτε διοίκησης αλλά και να παρουσιάσει τις διαφορές των υπαλλήλων μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Είναι αξιοσημείωτο, πως σε μια έρευνα που διεξήχθη το 2021 σε Αμερικανούς εργαζόμενους, περισσότεροι από το 50% δήλωσαν ότι αισθάνονται εξαντλημένοι, λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων της εργασίας και 4,3 εκατομμύρια εγκατέλειψαν το επάγγελμά τους τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Ένα φαινόμενο που χαρακτηρίστηκε ως « Η μεγάλη παραίτηση» (Mover, 2022). Το 2022 ακολούθησαν τον ίδιο δρόμο περισσότεροι από 50 εκατομμύρια εργαζόμενοι. Μια άλλη δημοσκόπηση, μέσω του γνωστού ιστοτόπου εύρεσης εργασίας, “Indeed”, την ίδια χρονιά έδειξε ότι το 58% των ατόμων σε ηλικία κάτω των 23 ετών (οι λεγόμενοι “Gen Z”) και αντίστοιχα το 59% σε ηλικία μέχρι 38 ετών (οι λεγόμενοι “Millennials”) νιώθουν πως θέλουν να παραιτηθούν, καθώς υποφέρουν από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Yu, 2022).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας χαρακτηρίζει στην 11^η έκδοση της «Διεθνούς Ταξινόμησης Νόσων (ICD-11)», το φαινόμενο αυτό, ως αποτέλεσμα μακροχρόνιου επαγγελματικού άγχους, που δυστυχώς δεν έχει βρεθεί ακόμη τρόπος αντιμετώπισης (WHO, 2019), τονίζοντας ότι η συνολική ετήσια ζημιά που προκύπτει είναι περίπου 1 τρισεκατομμύρια δολάρια (Brunier, 2016). Επιπλέον, έχει υπολογιστεί ότι 120.000 άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους κάθε χρόνο λόγω εργασιακών συνθηκών (Goh, Pfeffer, & Zenios, 2015)

Παρατηρεί κανείς, ότι ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο διεξάγονται συνεχώς πολλές μελέτες πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν επίσημα στατιστικά στοιχεία και όσες έρευνες έχουν γίνει, προσανατολίζονται προς συγκεκριμένους τομείς, όπως υγείας και εκπαίδευσης. Γι’ αυτό τον λόγο, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μια

περαιτέρω μελέτη επαγγελματικής εξουθένωσης σε εγχώριο επίπεδο, που να αναφέρεται και στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, κάνοντας μια συγκριτική μελέτη και εντοπίζοντας τις διαφορές και τους πιθανούς παράγοντες, που οδηγούν σε αυτό το πρόβλημα. Αυτή θα είναι η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης μελέτης.

Το κύριο ερώτημα που θα μελετηθεί και στο οποίο θα εστιάσουμε την έρευνα μας είναι ποιοι παράγοντες οδηγούν στην επαγγελματική εξάντληση και σε ποιες μεταβλητές οφείλεται η διαφοροποίηση, που υπάρχει μεταξύ των δυο τομέων απασχόλησης, που επικρατούν στην χώρα μας. Επίσης, θα ερευνηθεί αν το στυλ της διοίκησης που επιλέγει η εκάστοτε υπηρεσία, επηρεάζει τους εργαζόμενους, που εμφανίζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο πρώτο μέρος θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αποτελείται από 3 υποενότητες: Φαινόμενο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης – Ρόλος της Διοίκησης – Ιδιωτικός & Δημόσιος Τομέας. Επίσης, θα αναλυθούν ορισμοί και έννοιες και κλείνοντας θα γίνει αναφορά στον σκοπό και στις ερευνητικές υποθέσεις. Στο ερευνητικό μέρος, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία, η συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου και η δημιουργία ερευνητικού πλαισίου με τη μέθοδο της δυναμικής συστημάτων, μέσω των διαγραμμάτων που θα παρουσιάζουν τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού μεταξύ των μεταβλητών. Στο τέλος, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας μας, η οποία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Φαινόμενο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

1.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει κάνει αισθητή την παρουσία του εδώ και πολλά χρόνια, καθώς πολλοί ισχυρίζονται ότι δεν πρόκειται για ένα καινούργιο σύνδρομο. Ο Kulkarni σε ένα άρθρο του υποστήριξε, ότι η ύπαρξη αυτού του συνδρόμου δεν είναι κάτι άγνωστο και μπορεί να ανιχνευτεί ήδη από την εποχή του William Shakespeare, το 1599, στα ποιήματα του με τίτλο “The passionate Pilgrim” («ο παθιασμένος προσκυνητής») (Kulkarni, 2006).

Από τις παλιότερες αναφορές που μπορεί κανείς να συναντήσει είναι το 1909, στο βιβλίο « A Burnout Case» του Graham Greene, όπου μάλιστα γίνεται αναφορά στην ακραία αντίδραση ενός αρχιτέκτονα που από την πολύ και μεγάλη εργασιακή του εξάντληση, αποφάσισε να τα παρατήσει όλα και να αποσυρθεί στην Αφρική, σε μια ζούγκλα (Green, 1960). Επίσης, οι Schwartz και Will (1953) ασχολήθηκαν και μελέτησαν μια νοσηλεύτρια, την Miss Jones, ενός ψυχιατρικού τμήματος, η οποία έγινε χαρακτηριστική περίπτωση και σήμα κατατεθέν του φαινομένου αυτού με πολλά, ακραία και απογοητευτικά συμπτώματα.

Ωστόσο πρώτη, επίσημη και εκτενέστερη αναφορά στον όρο “burn out” έγινε στη δεκαετία του 70’ στις ΗΠΑ, όπου για πρώτη φορά, παρουσιάζεται ως κοινωνικό πρόβλημα του ευρύτερου συνόλου και της κοινωνίας και όχι ατομικά. Το (1974), ο ψυχοθεραπευτής και κλινικός ψυχολόγος Freudenberger, αμερικάνικης καταγωγής, δημοσίευσε επιστημονικά άρθρα αναφορικά με το παραπάνω φαινόμενο. Θεωρείται, ότι είναι ο κύριος εισηγητής, ο οποίος εφηύρε τον όρο “burn out” και τον περιέγραψε σε πολλές επιστημονικές του δημοσιεύσεις (Freudenberger, 1975). Σε ένα άρθρο του, προσπάθησε να αναλύσει και να περιγράψει την κατάσταση, στην οποία βρισκόντουσαν οι συνάδελφοι του αλλά και οι ασθενείς του στον οργανισμό υγείας, όπου εργαζόταν και ο ίδιος. Μετά από αρκετή μελέτη και παρατήρηση, πρόσεξε την απώλεια του ενθουσιασμού και των κινήτρων, και την κυριαρχία της κατάθλιψης και

της απογοήτευσης στον τομέα αυτόν (Freudenberger, 1977). Με αυτόν τον τρόπο, επινόησε τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση», χαρακτηρίζοντας την ως μια «κατάσταση εξάντλησης των υπαλλήλων και παράνοιας, που περιλαμβάνει συμπτώματα όπως ο κυνισμός, ο αρνητισμός και η ακαμψία στη σκέψη». Ως αποτέλεσμα των υπερβολικών απαιτήσεων, σε δύναμη και ενέργεια, στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι έφταναν σε ένα σημείο να χάνουν τη δέσμευση τους απέναντι στη δουλειά και τις φιλοδοξίες τους (Freudenberger, 1974).

Στη συνέχεια, το 1975, μια από τις μεγαλύτερες ερευνήτριες κοινωνικής ψυχολογίας του αντικειμένου, η Maslach μελέτησε τη συναισθηματική ένταση, που απορρέει από την εργασία και την απασχόληση και προσπάθησε να εντοπίσει τρόπους αντιμετώπισης και στρατηγικής. Ενδιαφέρθηκε να μάθει, πως ο κάθε εργαζόμενος αντιμετώπιζε τη δική του προσωπική συναισθηματική ένταση, χρησιμοποιώντας γνωστικές στρατηγικές όπως η αποστασιοποιημένη ανησυχία (Maslach, 1993). Έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην απομόνωση, στη σωματική αλλά και στη ψυχική εξάντληση, η οποία υπάρχει και γίνεται αντιληπτή σε κάθε επάγγελμα, που έχει επαφή με ανθρώπους (Maslach, 1976).

Είναι αξιοσημείωτο, ότι μόλις τη δεκαετία του 70' και όχι νωρίτερα, οι ειδικοί το αναγνωρίζουν ως ένα πρόβλημα της ευρύτερης κοινωνίας. Το αποδέχονται ως έναν συνδυασμό διαφόρων συνθηκών, κοινωνικών, οικονομικών, εργασιακών και περιβαλλοντικών, που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σημαντικού κοινωνικού προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί άμεσα (Jackson, Schuler, & Schwab, 1986). Το αντιμετωπίζουν μάλιστα ως μια σημαντική απειλή, κυρίως για τους εργαζόμενους των επαγγελμάτων με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα (Buunk, 1998).

Σταδιακά παρατηρεί κανείς, ότι οι μελέτες από την εμπειρική φάση μετατοπίζονται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες έρευνες, καθώς και οι αναφορές αυτού του φαινομένου επεκτείνονται και σε άλλες χώρες, κυρίως της Ευρώπης, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα επιβεβαίωσης και επαλήθευσης πολλών παλιότερων ερευνών σε παγκόσμια κλίμακα. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και σε διάφορες κατηγορίες επαγγελμάτων όπως την αστυνομία (Burke & Deszca, 1986) και την εκπαίδευση (Fong, 1990).

Στη σημερινή εποχή πλέον, χαρακτηρίζεται ως ένα μακροχρόνιο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί να αποφευχθεί, αν δεν υπάρξει υποστήριξη από την κοινωνία και ιδιαίτερα

από τους υπεύθυνους προϊσταμένους της εκάστοτε υπηρεσίας ή επιχείρησης, και αν δεν αμβλυνθούν οι συγκρούσεις μεταξύ τους (Schaufeli & Enzmann, 1998; Schaufeli & Van Dierendonck, 1993).

1.1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής, εν έτει 2023, αποτελεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η διεπιστημονική βιβλιογραφία που αναφέρεται σε αυτή, αυξάνεται και μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Ωστόσο, παρατηρεί κανείς ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός, που να είναι πλήρως αποδεκτός από όλους. Παρατηρούμε, ότι οι ορισμοί διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: σε αυτούς που την παρουσιάζουν ως μια καταστατική διαδικασία (Maslach & Jackson, 1984; Pines & Aronson, 1988) και σε αυτούς που την θεωρούν μια δυναμική κατάσταση (Cherniss, 1980; Edelwich & Brodsky, 1980; Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992). Η πρώτη κατηγορία τονίζει την ύπαρξη των ψυχικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως η κόπωση και η εξάντληση, καθώς και τη μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, ενώ η δεύτερη δίνει έμφαση στην αλλαγή της συμπεριφοράς, λόγω του εργασιακού άγχους.

Ένας από τους πιο γνωστούς και παγκοσμίως δημοφιλέστερους όρους είναι αυτός της ψυχολόγου, Christina Maslach, η οποία το 1982 υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια έννοια συνώνυμη και ταυτόσημη με τη συναισθηματική εξάντληση. Ο υπάλληλος αρχίζει να χάνει το ενδιαφέρον και τη συμπάθεια του για τους υπολοίπους, αλλά και για τη δουλειά, εξασθενώντας σωματικά αλλά και ψυχικά. Αρχίζει να δυσφορεί για τις υποχρεώσεις του, πιστεύοντας ότι και ο ίδιος δεν αξίζει και χάνει την αυτοεκτίμηση του. Δημιουργεί μια αρνητική εικόνα για τον εαυτό του, χωρίς αυτοπεποίθηση και όρεξη για απασχόληση (Maslach, 1982).

Ένας περισσότερο ολοκληρωμένος ορισμός διατυπώθηκε από τους Pines and Aronson (1988), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι το αποτέλεσμα μακροχρόνιων αναμείξεων με συγκρούσεις και καταστάσεις που απαιτούν εμπλοκή, κυρίως συναισθηματική. Λίγο αργότερα, ο Potter (2001) ισχυρίστηκε ότι πρόκειται για μια «διαταραχή του ενδιαφέροντος για εργασία που έχει σαν απόρροια τη μη κινητοποίηση των δυνάμεων του εργαζομένου με κύριο χαρακτηριστικό την κόπωση».

Αφορά ένα σύνδρομο, που δύσκολα περιορίζεται και ξεπερνιέται, με αποτέλεσμα ο εκάστοτε υπάλληλος να το συνηθίζει και να προσαρμόζεται σε αυτό, φτάνοντας στο σημείο να το θεωρεί και φυσιολογικό (Διομήδους, και συν., 2009).

Οι αμέτρητες ώρες εργασίας και απασχόλησης, οδηγούν τους εργαζόμενους στην εξάντληση, προσπαθώντας να ανταποκριθούν επιτυχώς στις εργασιακές τους υποχρεώσεις αλλά ταυτόχρονα και να παρουσιάσουν ένα σωστό, επαγγελματικό τρόπο εργασίας στον εκάστοτε προϊστάμενο και εργοδότη. Εντούτοις, στην προσπάθεια τους αυτή καταλήγουν να κυριαρχούνται από ακαμψία και ανελαστικότητα (Freudenberger, 1974).

Μάλιστα ο Freudenberger (1975) χρησιμοποίησε 3 όρους για να περιγράψει καλύτερα τις κατηγορίες των υπαλλήλων που ζουν αυτή την κατάσταση. Αρχικά, αναφέρθηκε στον «υπέρ-δεσμευμένο» εργαζόμενο, ο οποίος αφιερώνει ατελείωτες ώρες στη δουλειά του και νιώθει ότι πέρα από αυτό δεν έχει νόημα η ζωή του. Έπειτα, υπάρχει ο «αφοσιωμένος» εργαζόμενος, ο οποίος έχει αφοσιωθεί και αναλαμβάνει περισσότερη εργασία από ότι μπορεί να φέρει εις πέρας και τέλος ο «αυταρχικός», ο οποίος χαρακτηρίζεται από υπερβολική αυτοπεποίθηση και πιστεύει ότι κανείς άλλος δεν μπορεί να τον συναγωνιστεί.

Η εργασιομανία αποτελεί το ιδανικό πλαίσιο για την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εργαζόμενοι, με κύρια χαρακτηριστικά την εργασιομανία και την τελειομανία, τείνουν να παρουσιάζουν συχνά συμπτώματα εξάντλησης και ψυχικών διαταραχών, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που δε δείχνουν καμία προθυμία να εργαστούν περισσότερες ώρες, από αυτό που χρειάζεται και τους επιτρέπει το νόμιμο ωράριο τους (Ivancevich & Matteson, 1980; Machlowitz, 1980; McClelland, 1961; Cherniss, 1980).

Ουσιαστικά πρόκειται για έναν αέναο στίβο απασχόλησης, όπου ο κάθε υπάλληλος θεωρεί την εργασία όχι απλά μέσο διαβίωσης αλλά και έναν τρόπο ολοκλήρωσης της προσωπικής αυτοπραγμάτωσης, η οποία θεωρείται μια από τις σημαντικότερες ανάγκες του ανθρώπου (West, Dyrbye, & Shanafelt, 2018). Στην υπερπροσπάθεια που κάνει ο υπάλληλος, να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αμέτρητες επαγγελματικές του υποχρεώσεις, οδηγείται σε αρνητικές καταστάσεις και συμπτώματα που χαρακτηρίζουν το «σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης», όπως στρες, συναισθηματική εξάντληση και υπερκόπωση. Πρόκειται πλέον, για ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα ψυχικής

υγείας του σύγχρονου ανθρώπου, που τον απασχολούν και τον προβληματίζουν (Aitken & Crawford , 2007).

Δυστυχώς, οι εργαζόμενοι που ταλανίζονται από αυτό το σύνδρομο, αποτελούν την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για άτομα, που εκφράζουν αισθήματα σωματικής και πνευματικής αδυναμίας και απουσία ενδιαφέροντος για το επαγγελματικό τους αντικείμενο, με αποτέλεσμα την περιορισμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία (Rudow, 1999).

Γίνεται αντιληπτό, ότι κατά καιρούς, δίνονται διάφορες ετυμολογίες, οι οποίες έχουν ένα κοινό στοιχείο: να διαχωρίσουν και να επισημάνουν τις ομοιότητες και τις διαφορές από το επαγγελματικό στρες (Κάντας, 1996). Πολλοί πιστεύουν ότι πρόκειται για δυο ταυτόσημες έννοιες, ωστόσο αυτό δεν ισχύει. Η εξουθένωση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του άγχους, αλλά η κύρια διαφορά είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να είναι μακροχρόνια ενώ το στρες προσωρινό. Η εξουθένωση αναφέρεται σε σωματικές και ψυχικά δυσμενείς καταστάσεις ενώ το άγχος μπορεί να είναι και μεν έντονο και οξύ αλλά εξακολουθεί να υφίσταται για μικρό χρονικό διάστημα (Reilly , 1994).

Το ίδιο ακριβώς ισχύει και με την έννοια της κατάθλιψης. Σύμφωνα με τους Leiter και Durum (1994), η κύρια διαφορά μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της κατάθλιψης είναι ότι η πρώτη, είναι προϊόν της κοινωνίας που συνδέεται με το επαγγελματικό χώρο ενώ η δεύτερη χαρακτηρίζεται για την κλινική της μορφή, που αντικατοπτρίζει τα συναισθήματα του εργαζόμενου, χωρίς να επιβεβαιώνεται μια ξεκάθαρη σχέση με το επαγγελματικό κομμάτι. Η κατάθλιψη φαίνεται να αναφέρεται περισσότερο σε αρνητικές και καταστροφικές σκέψεις, που οδηγούν στην γενικότερη παραίτηση από τη ζωή.

1.1.3 Είδη Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ένα σύνθετο πολύπλοκο φαινόμενο στον χώρο της εργασίας, για το οποίο κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές μελέτες και έχουν αναγνωριστεί διάφορα είδη. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στα είδη του συνδρόμου.

Σύμφωνα με την Maslach (1982) υπάρχουν 3 βασικά είδη εξάντλησης, στα οποία κατέληξαν μετά από πολλές επιστημονικές έρευνες:

- ✚ «Της έντασης» → συναντάται συνήθως στα άτομα, που έχουν έντονες φιλοδοξίες και επιθυμίες να εργαστούν, όσο το δυνατόν πιο πολύ και πιο σκληρά, για να πετύχουν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα τους στόχους τους. Αυτό έχει σαν απόρροια, να καταπιέζουν τον συναισθηματικό τους κόσμο και έτσι να οδηγούνται μακροχρόνια, στην εξάντληση και την κατάθλιψη. Το συγκεκριμένο είδος θεωρείται το πιο γνωστό, καθώς αντιμετωπίζεται πιο συχνά από τους εργαζόμενους.

- ✚ «Της άνοιας» → θεωρείται το ακριβώς αντίθετο από το προηγούμενο είδος, καθώς συμβαίνει, όταν δεν υπάρχουν κίνητρα για δουλειά και απασχόληση και έτσι ο υπάλληλος καταλήγει να μην ξέρει με τι να απασχοληθεί δημιουργικά. Δεν υπάρχουν τα ερεθίσματα στο εργασιακό περιβάλλον και η έμπνευση για να αυξηθεί η δημιουργικότητα του. Συνδεδεμένο με την χαμηλή αφοσίωση, οδηγεί στον κυνισμό και στην εργασιακή ανέλιξη.

- ✚ «Της παραμέλησης» → συνήθως εμφανίζεται στους ανθρώπους, που έχουν την τάση να νιώθουν σε μόνιμη βάση υπόχρεοι απέναντι στους άλλους, ευχαριστώντας τους συνέχεια και νιώθοντας συχνά αδύναμοι και ανίκανοι. Αυτοί οι άνθρωποι, συνήθως υπερφορτώνονται από υποχρεώσεις και καθήκοντα, που πολλές φορές δεν τους ανήκουν και τις αναλαμβάνουν από ευγένεια, με αποτέλεσμα να ξεπερνούν τις αντοχές τους και τις δυνάμεις τους.

1.1.4 Θεωρίες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Στις πρώτες μελέτες, που συναντάμε σχετικά με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρατηρεί κανείς ότι οι έρευνες επικεντρωνόντουσαν περισσότερο στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον και στις συνθήκες που επικρατούσαν σε αυτό. Η υπερβολική εργασία, η έλλειψη κατανόησης και υποστήριξης και η δυνατότητα πρωτοβουλίας θεωρούνταν βασικές αιτίες εμφάνισης του συνδρόμου (Pines, 1986).

Ωστόσο με την πάροδο των χρόνων, βλέπουμε ότι στο επίκεντρο των ερευνών μπήκε η ανάλυση της ατομικότητας και της ξεχωριστής προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου (Firth- Cozens & 8s Payne, 1999).

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες από τις βασικότερες, σύγχρονες θεωρίες των τελευταίων δεκαετιών, οι οποίες προσπάθησαν να κάνουν έναν συνδυασμό των δυο προηγούμενων τάσεων, δηλαδή της ατομικότητας και του περιβάλλοντος και να αναλύσουν τα στάδια ανάπτυξης. Μελετάτε πλέον, η σύνδεση και η αλληλεπίδραση του χαρακτήρα με τον ευρύτερο εργασιακό χώρο του εκάστοτε υπαλλήλου (Vachon, 1987).

1.1.4.1 Θεωρία του Cherniss (1980)

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως μια «ολόκληρη διαδικασία» και απορρίπτει την άποψη ότι πρόκειται για ένα «συγκεκριμένο περιστατικό». Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζεται κανείς στις δυσμενείς εργασιακές συνθήκες και στο στρες, και στον τρόπο αντιμετώπισης τους (Κουδιγκέλη, 2017).

Υπάρχουν 3 βασικά στάδια:

- ✚ «Εργασιακό Στρες» → η κατάσταση αυτή οφείλεται στην αναντιστοιχία που υπάρχει μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των στόχων, που θέλει να πετύχει ο εργαζόμενος. Πολλές φορές, τα διαθέσιμα εργαλεία του κάθε υπαλλήλου δεν αρκούν για να καλύψουν τις απαιτήσεις, αλλά και τους σκοπούς που έχει, με αποτέλεσμα να δημιουργείται στρες.
- ✚ «Εξάντληση» → είναι η απόρροια και το επακόλουθο του πρώτου σταδίου. Όταν ο υπάλληλος δεν μπορεί να χειριστεί τις προηγούμενες συνθήκες, αντιδρά με υπερκόπωση, απώλεια ενδιαφέροντος, ανίας και σωματικής και ψυχικής εξάντλησης.
- ✚ «Αμυντική Κατάληξη» → είναι η τελευταία φάση όπου ο εργαζόμενος για να ανταπεξέλθει στην επαγγελματική εξάντληση, βγάζει αμυντική συμπεριφορά, η οποία πολλές φορές χαρακτηρίζεται από κυνικότητα και απάθεια. Αρχίζει να

αποστασιοποιείται από την όλη κατάσταση, πιστεύοντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα βρει λύση στο πρόβλημα και θα μπορέσει να το αντιμετωπίσει.

1.1.4.2 Θεωρία των Edelwich και Brodsky (1980)

“If burnout only affected individuals in isolation, it would be far less important and far less devastating in its impact than it is”

Edelwich & Brodsky (1980 p.25)

Στο μοντέλο των Edelwich & Brodsky διακρίνονται 4 στάδια ανάπτυξης της εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο, από την πρώτη μέρα πρόσληψης του ατόμου.

Συγκεκριμένα:

- ✚ «Ενθουσιασμός» → στην αρχή οι περισσότεροι ξεκινούν με ενθουσιασμό στα καινούργια τους εργασιακά καθήκοντα και με όρεξη να τα διεκπεραιώσουν καθημερινά με επιτυχία. Θέτοντας υψηλότερους στόχους απ’ ότι μπορούν να πετύχουν, εργάζονται περισσότερες ώρες οικειοθελώς.
- ✚ «Αμφιβολία & Αδράνεια» → με γρήγορο ρυθμό επέρχεται η απογοήτευση λόγω της μη απόδοσης όλων των «επενδύσεων» του. Ξαφνικά, συνειδητοποιεί ότι απέτυχε η ιδανικοποίηση της δουλειάς του, ρίχνοντας τις ευθύνες πάνω του αλλά διατηρώντας μια κρυφή ελπίδα ότι θα αλλάξει το σκηνικό.
- ✚ «Απογοήτευση & Ματαίωση» → σε αυτό το στάδιο χάνονται εξ ολοκλήρου όλες οι προσδοκίες του εργαζόμενου, καθώς κατακλύζεται από απογοήτευση και ματαίωση των στόχων και σχεδίων του. Η αναθεώρηση ή η απομάκρυνση από τη δουλειά, φαντάζουν ως οι μόνες λύσεις στο μυαλό του εκάστοτε.
- ✚ «Απάθεια» → στο τελευταίο επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποφυγή ευθυνών και γενικότερα σχέσεων είναι κύρια χαρακτηριστικά. Πλέον, η εργασία του γίνεται μόνο για την εξασφάλιση των αναγκαίων αναγκών και του βιοπορισμού, ξεχνώντας πλέον τις αρχικές του φιλοδοξίες και τα σχέδια που είχε στα πρώτα επαγγελματικά του βήματα.

✚ 1.1.4.3 Θεωρία της Maslach (1982)

Το συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο ονομάζεται και των « τριών διαστάσεων», είναι και το πιο διαδεδομένο πάνω στη συγκεκριμένη θεωρία. Η Maslach θεωρείται μια από τις σπουδαιότερες ερευνήτριες της κοινωνικής ψυχολογίας, η οποία αφιέρωσε πολλά χρόνια μελέτης και ανάλυσης σε αυτό το είδος εξουθένωσης. Η θεωρία αυτή χωρίζεται σε 3 ενότητες:

- ✚ «Συναισθηματική Εξάντληση» → αναφέρεται στη σωματική και ψυχολογική κούραση που νιώθει κανείς. Το συγκεκριμένο στάδιο θεωρείται το σημαντικότερο, καθώς αποτελεί και αναγκαίο όρο για την ύπαρξη των δυο επόμενων διαστάσεων. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ατονία, απαισιοδοξία και η αδυναμία εύρεσης θετικών εργασιακών στοιχείων.
- ✚ «Αποπροσωποποίηση» → επακόλουθο του πρώτου σταδίου. Η απομάκρυνση και η αποστασιοποίηση του υπαλλήλου από οτιδήποτε αφορά τον εργασιακό χώρο. Αρνητικότητα και τυπική συμπεριφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών, που πολλές φορές εκλαμβάνεται και άσχημα από τους υπολοίπους.
- ✚ «Έλλειψη επιτευγμάτων» → τρίτο και τελευταίο στάδιο που υφίσταται λόγω των δυο προηγούμενων. Στο συγκεκριμένο στάδιο, ο υπάλληλος νιώθει χαμηλή αυτοπεποίθηση, ανασφάλεια για την αποτελεσματικότητα και την επίδοσή του. Νιώθει ότι δεν αξίζει και πολλές φορές θέλει να παραιτηθεί (Leiter & Maslach, 2005).

Αξιοσημείωτη αναφορά είναι ότι το δεύτερο και το τρίτο στάδιο αντικαταστάθηκαν στη συνέχεια με τους όρους «Κυνισμός» και «Αναποτελεσματικότητα» για να μπορέσουν να αναφερθούν και σε άλλες κατηγορίες επαγγελματιών και όχι μόνο στον τομέα υγείας (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

1.1.4.4 Θεωρία της Κοπεγχάγης (2005)




Πρόκειται για μια από τις πιο σύγχρονες και νεότερες θεωρίες, πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το 2005, οι Kristensen, Borritz και Villadsen ανέπτυξαν μια θεωρία, βασιζόμενη σε μια αυστηρή κριτική στην θεωρία της Maslach και στο εργαλείο μέτρησης, το MBI.

Συγκεκριμένα, διατύπωσαν αρνητική άποψη ως προς το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερευνητών, χρησιμοποιούσε το MBI ως εργαλείο έρευνας, με αποτέλεσμα να καταλήξουν οι έννοιες «ερωτηματολόγιο» και «MBI» να είναι ταυτόσημες. Επίσης, σχολίασαν αρνητικά τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα των ερωτήσεων, ο οποίος είχε ως αποτέλεσμα την αδιαφορία προς τα άλλα είδη επαγγελμάτων και την απαξίωση τους αλλά και τις 3 διαστάσεις, οι οποίες κανονικά δε θα έπρεπε να υπήρχαν αλλά να εκλαμβάνοντουσαν σαν αποτέλεσμα της έρευνας. Η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η προσωπική επίτευξη θα ήταν καλό σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία να μην είναι αναπόσπαστα μέρη της έρευνας (Kristensen, Borritz, & Villadsen, 2005).

Επιπλέον, ισχυρίστηκαν ότι οι περισσότερες ερωτήσεις της Maslach, προκαλούσαν δυσαρέσκεια στους ερωτώμενους και τους έφερναν σε δύσκολη θέση, χαρακτηρίζοντας κάποιες ακατάλληλες και ανάρμοστες. Θεωρούσαν, ότι απευθύνονται σε συγκεκριμένους λαούς, με συγκεκριμένες κουλτούρες, απορρίπτοντας όλους τους υπολοίπους και δίνοντας έμφαση στον αμερικανόφιλο χαρακτήρα τους (Kristensen, Borritz, & Villadsen, 2005).

Με αυτήν την λογική, οι δημιουργοί της θεωρίας της Κοπεγχάγης εφηύραν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθυνόταν σε υπαλλήλους όλων των επαγγελμάτων. Ήταν βασισμένο στον ορισμό που είχαν δώσει οι Schaufeli και Greenglass (2001) για την επαγγελματική εξουθένωση, ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια «κατάσταση συναισθηματικής, πνευματικής και σωματικής κόπωσης που προκύπτει από μακροχρόνιες εκθέσεις σε εργασιακές καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές».

Παρακάτω παρατίθενται οι 3 ενότητες, στις οποίες χωρίζονταν και μέσω των οποίων θα μπορούσε να προβλέψει κανείς την πιθανή εμφάνιση ασθενειών (Schaufeli & Greenglass, 2001).

-  Προσωπική εξουθένωση
-  Επαγγελματική εξουθένωση
-  Εξουθένωση λόγω ανθρώπινης επαφής

1.1.5 Κλίμακες μέτρησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Στην πορεία κρίθηκε αναγκαίο να επινοηθούν κάποια εργαλεία μέτρησης, που θα βοηθούσαν να εντοπιστεί το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος, που ζει την επαγγελματική εξουθένωση. Με τη χρήση ειδικών κλιμάκων θα μπορούσε να καταστεί δυνατή η επιστημονική τεκμηρίωση του φαινομένου, η οποία θα έδινε τη δυνατότητα της ορθής αντιμετώπισης αλλά και πρόληψης (Burke & Greenglass, 1993). Παρακάτω αναλύονται οι πιο ευρέως διαδεδομένες κλίμακες.

1.1.5.1 Κλίμακα της Maslach (*Maslach Burnout Inventory – MBI*)

Το 1981, η Christina Maslach μαζί με την Susan Jackson επινόησαν μια από τις πιο γνωστές και διαδεδομένες κλίμακες, για να μπορέσουν να μετρήσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Γνωστό ως MBI, αποτελούνταν από 22 ερωτήσεις, διαμορφωμένες σε επταβάθμια κλίμακα Likert scale και χωρισμένες σε 3 βασικές διαστάσεις: «συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, προσωπική επίτευξη» (Κάντας, 1996). Με αυτόν τον τρόπο στο τέλος δινότουσαν τρία διαφορετικά αποτελέσματα, ένα σκορ για την εκάστοτε ομάδα. Αυτό ωστόσο, αφενός παρουσίαζε το αρνητικό στοιχείο, να μην καταγράφονται όλες οι λεπτομέρειες που θα μπορούσαν να εντοπιστούν σε ένα συνολικό αποτέλεσμα (Maslach & Jackson, 1981), αφετέρου έδινε τη δυνατότητα να αξιολογούνται και οι 3 ενότητες μέσα από τη συγκεκριμένη δομή, σε αντίθεση με άλλες κλίμακες που έδιναν βαρύτητα μόνο στο κομμάτι της εξάντλησης (Maslach & Leiter, 2016).

Στόχος της συγκεκριμένης κλίμακας ήταν να καταγράψει μέσα σε ένα έτος, τα συναισθήματα που δημιουργούνταν στους εργαζομένους και σε τι συχνότητα επαναλαμβανόντουσαν αυτά. Βασισμένο σε αρκετές ψυχομετρικές καταστάσεις, σχεδιάστηκε αρχικά για υπαλλήλους που ασχολούνταν στον τομέα της υγείας (HSS- Human Services Survey). Αργότερα, παρουσιάστηκε μια ελαφρώς διαφορετική εκδοχή του για τους υπαλλήλους των εκπαιδευτικών κλάδων, το λεγόμενο (ES- Educators Survey). Το 1996, δημιουργήθηκε μια τρίτη εκδοχή (General Survey – GS), βάζοντας στο επίκεντρο και επαγγέλματα που δεν είχαν τόσο πολύ ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, όσο οι δυο πρώτες εκδοχές (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Ως ένα από τα βασικότερα ερευνητικά εργαλεία του συγκεκριμένου θέματος και μεταφρασμένο σε πολλές γλώσσες, έχει χρησιμοποιηθεί στο 90% των μελετών που έχουν διενεργηθεί έως σήμερα (Kristensen, Borritz, & Villadsen, 2005). Μάλιστα σύμφωνα με τους Glass & McKnight's (1996), σε ένα σύνολο 18 ερευνών σημειώθηκε ότι ελάχιστες ήταν αυτές που δεν επέλεξαν να το λάβουν υπόψιν τους (Δανιηλίδου, 2013).

1.1.5.2 Κλίμακα του Pines (Burnout Inventory – BI)

Το (1981), οι Pines, Aronson και Kafry κατασκεύασαν την κλίμακα BI, αποτελούμενη από 21 προτάσεις σε επταβάθμια κλίμακα Likert scale, όπου οι ερωτώμενοι έχουν σαν επιλογή να απαντήσουν από το 0 έως το 6, βάζοντας με μεγαλύτερο αριθμό την αντίστοιχη ερώτηση με την μεγαλύτερη συχνότητα. Η κύρια διαφορά με το MBI της Maslach είναι ότι το BI αναφέρεται σε μια μεγαλύτερη γκάμα επαγγελματιών χωρίς να το περιορίζει, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο το πόσο αξιόπιστο και έγκυρο είναι (Schaufeli & Enzmann, 1998).

1.1.5.3 Κλίμακα της Κοπεγχάγης (The Copenhagen Burnout Inventory / CBI)

Πρόκειται για προϊόν μιας μελέτης, που πραγματοποιήθηκε στην Δανία από τους Kristensen (2005), σε υπαλλήλους που εργάζονταν σε παροχή υπηρεσιών. Αποτελούμενο από 3 υποενότητες, αναφέρεται σε βασικές υποθέσεις. Η πρώτη κλίμακα που προσπαθεί να μετρήσει τη γενικότερη εξουθένωση, προέρχεται από το BI. Η δεύτερη διάσταση βασίζεται στην κλίμακα της Maslach, MBI, αναφερόμενη στο πιο συναισθηματικό κομμάτι ενώ η τελευταία ενότητα αποτελείται από πιο σύγχρονες ερωτήσεις. Αξιοσημείωτο είναι, ότι και το CBI μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικά επαγγέλματα διαφόρων κατηγοριών, χωρίς κανέναν περιορισμό.

1.1.6 Αίτια & Συνέπειες εμφάνισης Επαγγελματικής Εξουθένωσης

1.1.6.1 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης

Το γεγονός ότι υπήρξε μια ποικιλομορφία στους ορισμούς της επαγγελματικής εξουθένωσης και ουσιαστικά κανένας κοινός, αποδεκτός προσδιορισμός του φαινομένου, δυσκόλεψε αρκετά τις μελέτες που ήθελαν να εξακριβώσουν τις ακριβείς αιτίες του προβλήματος. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, παρατηρεί κανείς ότι οι ερευνητές για πολλά χρόνια ασχολήθηκαν μεμονωμένα με τις επαγγελματικές συνθήκες, εστιάζοντας την προσοχή τους σε ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα (Maslach, 1978). Στη συνέχεια, επικέντρωσαν την προσοχή τους και σε προσωπικούς παράγοντες, καταλήγοντας ωστόσο στο συμπέρασμα ότι οι αιτίες πηγάζουν από ένα συνδυασμό όλων των συνθηκών, βάζοντας πάντα στο επίκεντρο τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά και την αλληλεπίδραση του με αυτές (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Πρόκειται ουσιαστικά, για έναν συνδυασμό πολλών αιτιών και παραγόντων (Leiter & Maslach, 1988), που μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: προσωπικές και εργασιακές. Η πρώτη, αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση του καθενός σε διάφορες δυσμενείς συνθήκες ενώ η δεύτερη κατηγορία, χωριζόμενη σε γενικές και ειδικές υποκατηγορίες, εστιάζει την προσοχή της στο εργασιακό περιβάλλον και το γενικότερο κλίμα, με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος ο κάθε υπάλληλος (Μεταλληνού, 2000; Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992). Παρακάτω, αναλύονται κάποιες από τις βασικότερες αιτίες που συντελούν στην εμφάνιση αυτού του φαινομένου:

Προσωπικοί Παράγοντες:

- ✚ **Ηλικία** → πολλές έρευνες υποστηρίζουν, ότι οι μικρότεροι σε ηλικία υπάλληλοι είναι επιρρεπείς στο να παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά εξουθένωσης, σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους, που ίσως είναι πιο έμπειροι και προσγειωμένοι. Οι νεότεροι ξεκινούν πολλές φορές με μεγαλύτερες φιλοδοξίες και βάζοντας εξωπραγματικούς στόχους, με αποτέλεσμα να

επιβαρύνουν τον εαυτό τους πολύ περισσότερο από ότι οι ίδιοι αντέχουν (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Δεληγάς, Τούκας, & Σπυρούλης, 2012).

- ✚ **Χαρακτήρας** → η οξύτητα της εξουθένωσης, εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε υπαλλήλου. Συνήθως τα άτομα που κινούνται με βάση το συναίσθημα, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξάντλησης, από τα άτομα που έχουν κύριο χαρακτηριστικό την λογική στις κινήσεις τους (Kobasa, Maddi, & Kahn, 1982). Ωστόσο, αυτό πολλές φορές είναι καθαρά υποκειμενικό, καθώς οι συνθήκες που επικρατούν μπορούν να επηρεαστούν διαφορετικά, από τον εκάστοτε εργαζόμενο. Η διαφορετικότητα αυτή, ίσως είναι και από τις σημαντικότερες αιτίες του προβλήματος (Lazarus & Folkman, 1984).

- ✚ **Επάγγελμα** → είναι ίσως από τους σοβαρότερους παράγοντες εμφάνισης και ανάπτυξης του φαινομένου. Για πολλά χρόνια, πολλοί ερευνητές θεωρούσαν ανώφελο το γεγονός να μελετιούνται επαγγέλματα πέρα από το πεδίο της υγείας (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993). Στη συνέχεια, όμως έστρεψαν την προσοχή τους και σε άλλους κλάδους. Για αυτό το λόγο, τροποποιήθηκαν και οι κλίμακες μέτρησης με την πάροδο των χρόνων, ώστε να μπορούν να αντανakλούν τις διαφορές και τα χαρακτηριστικά του κάθε επαγγέλματος (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993; Golembiewski, Munzenrider, & Stevenson, 1986).

- ✚ **Επίπεδο Μόρφωσης** → σε γενικές γραμμές, θεωρείται ότι οι λιγότερο μορφωμένοι υπάλληλοι έρχονται πιο συχνά σε επαφή με πελάτες και με επιφορτισμένες καταστάσεις. Οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι έχουν συνήθως και μικρότερο αίσθημα επαγγελματικών επιτυχιών, το οποίο μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική εξουθένωση που πιθανώς να βιώνουν (Maslach, 1982). Πρόκειται για μελέτες, που γίνονται πάντα αναφερόμενες σε τυπικές ικανότητες και προσόντα, έχοντας στην κατοχή τους περισσότερα πτυχία και όχι δίνοντας βαρύτητα στην πραγματική και αληθινή μόρφωση ενός ατόμου (Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος, & Πιλάτης, 2014).

- ✚ **Οικογενειακή Κατάσταση** → το ευρύτερο περιβάλλον της οικογένειας, παίζει επίσης σημαντικό ρόλο. Έχει παρατηρηθεί, ότι περιβάλλον που αποτελείται από παιδιά και γενικότερα παντρεμένους γονείς, εμφανίζει λιγότερα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης σε αντίθεση με τους ελεύθερους και άτεκνους, που είναι πιο συνεπείς στο πρόβλημα αυτό (Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος, & Πιλάτης, 2014; Maslach, 1982; Pines A., 1988).
- ✚ **Φύλο** → στον συγκεκριμένο παράγοντα έχει παρατηρηθεί, ότι οι απόψεις δίστανται. Σύμφωνα με την Martin, τα μεγαλύτερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης τα εμφανίζουν οι άντρες, οι οποίοι πολλές φορές δεν εκδηλώνονται συναισθηματικά και θέλουν να τα έχουν όλα υπό έλεγχο σε αντίθεση με τις γυναίκες (Martin, 2000). Η Maslach, από την άλλη πλευρά, υποστήριξε ότι η απόκλιση αυτή υπάρχει λόγω των διαφορετικών προτιμήσεων που έχουν οι άνθρωποι ως προς τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό, καθώς είθισται οι γυναίκες να προτιμούν πιο ανθρωποκεντρικά και παιδαγωγικά επαγγέλματα από τους άντρες (Maslach & Jackson, 1982).

Εργασιακοί Παράγοντες:

Γενικοί:

- ✚ Χαμηλός μισθός, που δεν ανταποκρίνεται στον εργασιακό φόρτο που διεκπεραιώνει ο υπάλληλος
- ✚ Ασταθές, εξαντλητικό ωράριο εργασίας που πολλές φορές ξεπερνά το συμφωνημένο, κάνοντας υπερωρίες και νυχτερινές βάρδιες
- ✚ Μειωμένο προσωπικό, που υπερφορτώνεται όλη τη δουλειά
- ✚ Άσχημο εργασιακό περιβάλλον, πολλές φορές ανοργάνωτο και με έλλειψη εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- ✚ Ελλιπής εξοπλισμός
- ✚ Ανικανοποίητο στυλ διοίκησης που δεν εκτιμά την προσφορά των εργαζομένων
- ✚ Απολυταρχικό στυλ διοίκησης και όχι δημοκρατικό
- ✚ Κάθετη οργάνωση ιεραρχίας της εταιρίας/ οργανισμού
- ✚ Απουσία ελέγχου και εποπτείας
- ✚ Έντονος και αρνητικός ανταγωνισμός

Ειδικοί :

- ✚ Έλλειψη μόρφωσης και εμπειρίας
- ✚ Αβέβαιες προσδοκίες και φιλοδοξίες
- ✚ Αρνητικό περιβάλλον με συναδέλφους
- ✚ Έλλειψη επικοινωνίας
- ✚ Έλλειψη σεβασμού
- ✚ Ασταθές περιβάλλον και έλλειψη μονιμότητας και βεβαιότητας
- ✚ Απουσία εργασιακών κινήτρων – δημιουργία ανίας/ κορεσμού
- ✚ Ασαφής διαχωρισμός μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χώρου

(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Justice, Gold , & Klein, 1981; Constable & Russell, 1986; Δεληγάς, Τούκας , & Σπυρούλης, 2012; Αντωνίου & Πολυχρόνη, 2008; Haley-Lock, 2007)

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας (βλ. Πίνακα 1) με τις σημαντικότερες αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις αντίστοιχες πηγές τους, εκ των οποίων θα προκύψουν και οι ενότητες του ερωτηματολογίου, που θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα μας.

Πίνακας 1: Αίτια Επαγγελματικής Εξουθένωσης

| ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | |
|---|--|
| Αίτια | Πηγές |
| • Μικρή ηλικία (έλλειψη εμπειρίας) | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης (2012) |
| • Αδύναμο φύλο | Martin (2000); Maslach & Jackson (1982) |
| • Οικογενειακή κατάσταση (άτεκνοι) | Maslach (1982); Pines (1988); Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος & Πιλάτης (2014) |
| • Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο | Maslach (1982); Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος & Πιλάτης (2014) |
| • Έλλειψη προσδοκιών, φιλοδοξιών & κατορθωμάτων | Maslach, Schaufeli & Leiter, (2001); Justice, Gold & Klein, (1981); Constable & Russell, (1986); Freudenberger, (1974) |
| • Ευαίσθητοι χαρακτήρες | Lazarus & Folkman, (1984); Kobasa, Maddi & Kahn, (1982) |
| • Έλλειψη υπευθυνότητας | Pines, Aronson & Kafry (1981) |
| • Κακή φυσική κατάσταση (έλλειψη άσκησης) | Burke, (2001); Cordes & Dougherty, (1993); Smith, Segal & Robinson (2023) |
| • Ανθυγιεινή διατροφή | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Burke & Greenglass, (1993); Cordes & Dougherty, (1993); Smith, Segal & Robinson, (2023) |
| • Τελειομανία- υπερβολικές προσδοκίες/ υψηλές προσωπικές απαιτήσεις | Maslach, (1978); Golembiewski, Munzenrider & Stevenson, (1986); Schaufeli & Van Dierendonck, (1998); Cherniss, (1980); Freudenberger, (1974) |

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ

| | |
|---|---|
| • Είδος επαγγέλματος | Maslach, (1978); Golembiewski, Munzenrider & Stevenson, (1986); Schaufeli & Van Dierendonck, (1993); Cherniss, (1980); Freudemberger (1974) |
| • Χαμηλός μισθός | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); |
| • Ασταθές περιβάλλον | Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986); Maslach & Jackson, (1984); Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012) |
| • Εξαντλητικό ωράριο εργασίας (υπερωρίες) | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986); Karasek & Robert, (1979) |
| • Έντονος ανταγωνισμός- υπερφορτισμένη εργασία | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986) |
| • Απουσία ελέγχου και εποπτείας | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986); Edelwich & Brodsky (1980); Δεληγάς, Τούκας, & Σπυρούλης (2012) |
| • Αυταρχικός διοικητής (μη δημοκρατικός & συμμετοχικός) | Maslach, Schaufeli & Leiter, (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell, (1986); Τριαντάρη, (2020); Antonakis & House (2014); Μπουσινάκης & Χαλκός (2007); Θεοφίλου, (2009); Goleman, (1996) |
| • Έλλειψη επικοινωνίας- υποστήριξης- σεβασμού | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986); Θεοφίλου (2009); Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Αντωνίου & Πολυχρόνη (2008) |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη εργασιακών κινήτρων & παρότρυνσης- καθοδήγησης / δημιουργία κορεσμού | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), Justice, Gold & Klein (1981), Constable & Russell (1986), Cherniss (1980); Haley-Lock (2007), Αντωνίου & Πολυχρόνη (2008) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής εξοπλισμός | Maslach, Schaufeli & Leiter (2001); Justice, Gold & Klein (1981); Constable & Russell (1986) |

1.1.6.2 Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης

Η σοβαρότητα του προβλήματος, μπορεί να εντοπιστεί από τις πολλαπλές συνέπειες που μπορεί να έχει στον ψυχικό και σωματικό κόσμο, αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον του κάθε υπαλλήλου.

❖ Ψυχικό Επίπεδο:

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα του υπαλλήλου. Η έλλειψη υπομονής και ευαισθησίας είναι από τα πρώτα σημάδια που παρατηρεί κανείς. Ο εργαζόμενος νιώθει εξάντληση σε συναισθηματικό αλλά και διανοητικό επίπεδο. Στο πρώτο, τον κυριαρχεί η απογοήτευση και η απαισιοδοξία ως προς την βελτίωση της κατάστασης, ενώ το διανοητικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από έλλειψη προσοχής και συγκέντρωσης. Νιώθει ανικανότητα να πετύχει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του, και διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα (Γούλας , Αναγνωστόπουλος, Τζωρτζοπούλου, Αγγουράς, & Νιάκας , 2005).

Σύμφωνα με την Maslach, στην συγκεκριμένη περίπτωση συναντά κανείς τη φάση της αποπροσωποποίησης. Ο υπάλληλος, φέρεται με απάθεια και αναισθησία, παρουσιάζοντας πολλές φορές κυνισμό στις κινήσεις του και τη συμπεριφορά του (Pines & Aronson, 1988). Επίσης, μια άλλη βασική συνέπεια είναι η στεναχώρια και η κατάθλιψη που βιώνουν συχνά λόγω της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι οποίες πολλές φορές μπορούν να οδηγήσουν σε επικίνδυνες καταστάσεις, όπως την αυτοκτονία. Είναι αξιοσημείωτο, ότι οι ψυχίατροι και οι νοσηλευτές έχουν τέτοιες

ακραίες τάσεις (Samuelsson, Gustavsson, Petterson,, Arnetz, & Asberg , 1997; Pompili, 2008).

❖ **Σωματικό επίπεδο:**

Πολλοί ερευνητές, έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα και στα ψυχοσωματικά συμπτώματα όπως η μακροχρόνια κούραση, οι μειωμένες σωματικές αντοχές και η έλλειψη δύναμης. Από τα συχνότερα ενοχλήματα, που παρουσιάζει κάποιος είναι στομαχικές και γαστρεντερικές διαταραχές καθώς και πονοκέφαλος, που πολλές φορές εξελίσσεται σε έντονες ημικρανίες. Επιπλέον, οι έντονες εναλλαγές βάρους με απότομες αυξομειώσεις αλλά και οι αυπνίες μπορούν να είναι συμπτώματα του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Pines & Aronson, 1988; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Maslach, 1982).

Η γενικότερη στάση και συμπεριφορά του εργαζομένου, αλλάζει και μεταβάλλεται προς αρνητική κατεύθυνση και υιοθετώντας ανθυγιεινές συμπεριφορές και συνήθειες. Βασικό χαρακτηριστικό είναι το κάπνισμα και το αλκοόλ. Αυτό σε συνδυασμό με το ανθυγιεινό τρόπο διατροφής και την έλλειψη σωματικής άσκησης, μπορεί να έχει επιβλαβείς συνέπειες για τον οργανισμό του εκάστοτε υπαλλήλου (Burke, 2001; Cordes & Dougherty, 1993).

❖ **Ευρύτερο περιβάλλον:**

Από τους σημαντικότερους τομείς που επηρεάζονται είναι αυτό της οικογενείας. Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί σε εντάσεις και διενέξεις με άλλα μέλη της οικογενείας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το κάθε άτομο ξεχωριστά να οδηγείται στην απομόνωση αλλά και στην μοναξιά. Η αδιαφορία και η απάθεια προς τα μέλη μπορούν να οδηγήσουν σε διαζύγιο αλλά και χωρισμό (Soler, και συν., 2008; Suñer-Soler , Grau-Martín , & Flichtentrei, 2014; Rogers, 1987).

Επιπρόσθετα, ένας άλλος σημαντικός τομέας που έχει υποστεί συνέπειες από την επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτός της οικονομίας. Αν λάβει κανείς υπόψιν του τις απουσίες των υπαλλήλων, αλλά και την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων μετά από τις παραιτήσεις αυτών που βιώνουν το φαινόμενο αυτό, θα καταλάβει ότι η οικονομική επιβάρυνση είναι τεράστια (Moll, και συν., 2022). Σύμφωνα με έρευνες, έχει υπολογιστεί, ότι στις ΗΠΑ ξοδεύονται κάθε χρόνο 180 δισεκατομμύρια δολάρια λόγω του επαγγελματικού συνδρόμου καθώς και 120.000 θάνατοι οφείλονται σε αυτό (Goh,

Pfeffer, & Zenios, 2015). Σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει υπολογιστεί ότι κάθε χρόνο χάνονται περίπου 550 εκατομμύρια παραγωγικές μέρες, με αποτέλεσμα η ζημιά να καταλήγει στο 1 τρισεκατομμύριο δολάρια (Brunier, 2016).

Παρακάτω, παρουσιάζεται ο Πίνακας 2 σύμφωνα με τον Don Unger (1980), όπου κατηγοριοποιούνται επιγραμματικά οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ατομικό επίπεδο.

Πίνακας 2: Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

| ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ | | |
|---|---|--|
| ΣΩΜΑ | ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ | ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ |
| <ul style="list-style-type: none"> • εξάντληση-κόπωση • ελάχιστος ύπνος ή αυπνίες • αίσθημα κατάθλιψης • ημικρανίες-πονοκέφαλος • γαστρεντερικά προβλήματα • αυξομειώσεις βάρους • προβλήματα με αναπνοή και οξυγόνο | <ul style="list-style-type: none"> • μειωμένη απόδοση-ικανοποίηση • υψηλές παραιτήσεις και απουσίες • μειωμένος ενθουσιασμός και φιλοδοξίες • συγκρούσεις και διενέξεις | <ul style="list-style-type: none"> • ακαμψία στις αλλαγές • δυσκολία προσαρμογής στη διαφοροποίηση • εξάντληση συναισθηματική • κυνισμός και αδιαφορία • άνια • έλλειψη αυτοπεποίθησης |

1.1.7 Πρόληψη & Αντιμετώπιση Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Παρόλο που οι συνέπειες και οι επιδράσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πολύπλευρες και ποικιλόμορφες, παρατηρεί κανείς ότι έχουν προταθεί πολλές προτάσεις κατά καιρούς για την αντιμετώπιση της, σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο. Το σημαντικότερο στοιχείο που τονίζουν και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα οι ερευνητές είναι η πρόληψη, ακόμη και αν δεν μπορεί κάποιος να εντοπίσει τις αιτίες του προβλήματος (Magnavita, et al., 2021).

Το 2008, η Ευρωπαϊκή Ένωση με μια πιο πρόσφατη έκδοση αναφέρθηκε στον τρόπο με τον οποίον θα μπορούσε να επιτευχθεί η προστασία των υπαλλήλων, τονίζοντας συγκεκριμένα: *«είναι υποχρέωση του εκάστοτε εργοδότη, η εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους υπαλλήλους. Λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη της ασφάλειας και της υγείας, στα πλαίσια των υποχρεώσεων του περιλαμβάνονται και οι ενέργειες πρόληψης με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση καθώς και η αναγκαία οργάνωση με τα απαραίτητα μέσα»* (Eur-Lex Access to European Union law, 1989)

Γενικότερα, οι μέθοδοι για να προληφθούν και να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα υγείας κατηγοριοποιούνται σε 3 επίπεδα (Υγείας, 2022; Caulfield, Chang, Dollard, & Elshaug, 2004):

- ❖ πρωτογενής πρόληψη → παρέμβαση πριν από την εμφάνιση του προβλήματος
- ❖ δευτερογενής πρόληψη → πρόωπη ανίχνευση του προβλήματος
- ❖ τριτογενής πρόληψη → συμβιβασμός με την πάθηση

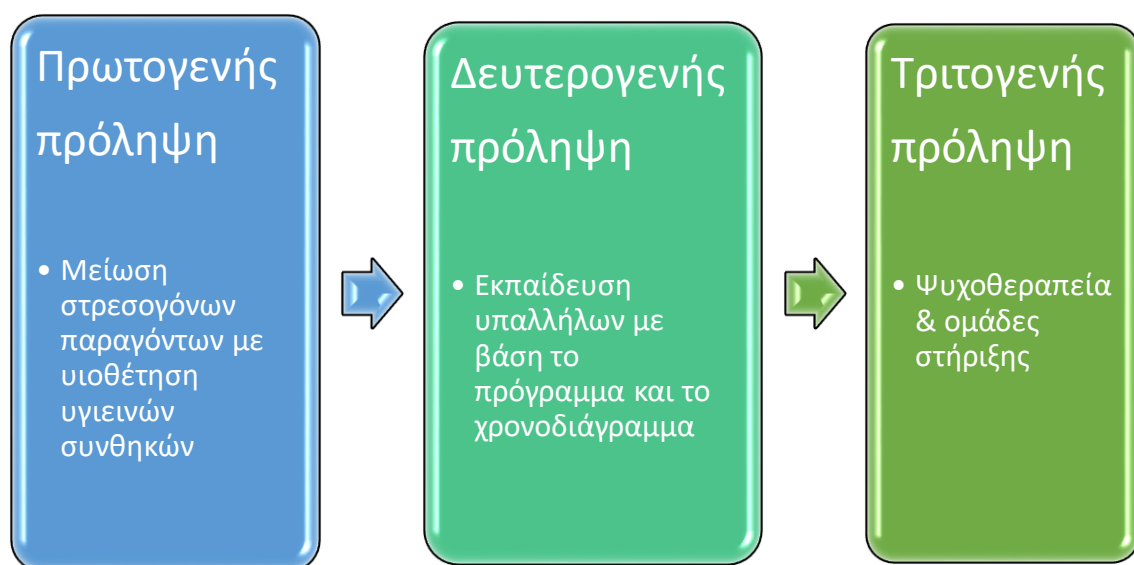
Η πρωτογενής πρόληψη επικεντρώνεται στη μείωση των στρεσογόνων παραγόντων, ώστε ο υπάλληλος να μπορέσει να επιτύχει έναν έλεγχο στην εργασία του (Δεληχάς, Τούκας, & Σπυρούλης, 2012). Οι περισσότερες μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο έχουν επικεντρωθεί στη γνωσιακή – συμπεριφορική θεραπεία και αναδιάρθρωση (Lee & Ashforth, 1993; Fimian, Fastenau, Tashner, & Cross, 1989). Μια μελέτη μάλιστα, υποστηρίζει ότι οι κοινωνικές και γνωστικές αξίες, όπως η επινοητικότητα, η αισιοδοξία και η δέσμευση στην εργασία μπορούν να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα (Wu, et al., 2020). Επίσης, η υιοθέτηση υγιεινών συνθηκών πάνω στη διατροφή, στην άσκηση αλλά και στον ύπνο, κάνοντας συχνά διαλείμματα κατά τη διάρκεια της μέρας, μπορούν να βοηθήσουν έναν υπάλληλο να αποφύγει την

εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Smith, Segal, & Robinson, 2023; Kulkarni, 2006; Caulfield, Chang, Dollard, & Elshaug, 2004).

Η δευτεροβάθμια πρόληψη επικεντρώνεται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, μέσω διαφόρων συμβουλευτικών προγραμμάτων, για την καλύτερη οργάνωση και διαχείριση του χρόνου. Πολλοί υποστηρίζουν, ότι η επικέντρωση στο άγχος και η εκπαίδευση στη γνωστική και διαβαθμισμένη δραστηριότητα είναι αποτελεσματικοί τρόποι επίλυσης. Η πρόοδος και η εξέλιξη που βασίζονται σε ένα πρόγραμμα και ένα χρονοδιάγραμμα, μπορούν να επηρεάσουν θετικά τον εργαζόμενο (Van der Klink & Van Dijk, 2003; Kulkarni, 2006).

Τέλος, η τριτοβάθμια πρόληψη αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού των ατόμων που νιώθουν την εξάντληση και στη δημιουργία ομάδων στήριξης, οι οποίες θα βοηθήσουν σε ψυχολογικό επίπεδο να αναρρώσουν και να επανέλθουν στην εργασία τους δριμύτεροι (Δεληγάς, Τούκας, & Σπυρούλης, 2012; Kulkarni, 2006). Η συζήτηση με κάποιον και η αναζήτηση υποστήριξης συνδυαστικά με τον διαλογισμό, μπορούν να συνδράμουν θετικά στην εξέλιξη του εργαζόμενου (Parker & Tavella, 2021; Kulkarni, 2006; Δεληγάς, Τούκας, & Σπυρούλης, 2012). Ουσιαστικά, η παρέμβαση σε αυτό το στάδιο αποτελεί μια προσέγγιση αντίδρασης, όπου τα προβλήματα έχουν ήδη αναπτυχθεί και για αυτόν τον λόγο, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στη θεραπεία (Αντωνίου & Πολυχρόνη, 2008).

Στην *Εικόνα 1* παρουσιάζονται συνοπτικά τα τρία επίπεδα πρόληψης.



Εικόνα 1: Κύριος στόχος εκάστοτε επιπέδου

Κατά καιρούς, έχουν προταθεί και μέθοδοι που αφορούν συγκεκριμένους τομείς, όπως αυτός της υγείας. Μέθοδοι που αναφέρονται στον προσωπικό τρόπο διαχείρισης, οι οποίες, ωστόσο μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλα επαγγέλματα (Αντωνίου & Πολυχρόνη, 2008).

- αφοσίωση σε δραστηριότητες διασκέδασης και χαράς, όπως τα χόμπι.
- αποφυγή υπερβολικής εργασίας και πρωτοβουλιών, που ουσιαστικά δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν.
- σημαντική διάκριση μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χώρου. (διαχωρισμός πραγμάτων και προβλημάτων, που αφορούν τα εργασιακά θέματα ξεχωριστά από τα οικογενειακά).

Επιπρόσθετα, πολλοί ερευνητές ομαδοποιούν τις μεθόδους πρόληψης και αντιμετώπισης του συνδρόμου σε δυο επίπεδα: το ατομικό και το εργασιακό (Δεληγάς, Τούκας, & Σπυρούλης, 2012).

Ατομικό επίπεδο:

- ✚ έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων και εξακρίβωση των συμπτωμάτων
- ✚ επίκληση βοήθειας όταν κρίνεται αναγκαίο
- ✚ ψυχραιμία σε περίπτωση αποτυχίας των στόχων
- ✚ αλλαγή περιβάλλοντος εργασίας όταν είναι εφικτό
- ✚ καθορισμός εφικτών και ρεαλιστικών στόχων
- ✚ σωστό πρόγραμμα με συχνά διαλείμματα
- ✚ υγιεινή διατροφή και ξεκούραση
- ✚ συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση
- ✚ διατήρηση ισορροπίας μεταξύ προσωπικού και εργασιακού περιβάλλοντος
- ✚ ώθηση προς ανάπτυξη άλλων ενδιαφερόντων

Εργασιακό επίπεδο:

- ✚ δημοκρατικό στυλ διοίκησης
- ✚ αρμόδιος υπάλληλος στην αρμόδια θέση
- ✚ εργασιακό περιβάλλον με βασικές ηθικές αρχές όπως σεβασμός, εκτίμηση και αποδοχή
- ✚ οργανωμένη ανακατανομή υποχρεώσεων και ευθυνών
- ✚ διευκρίνηση εργασιακών καθηκόντων
- ✚ ποικιλία στην εργασία προς αποφυγήν ανίας
- ✚ συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση
- ✚ συμμετοχή σε συνελεύσεις και λήψεις αποφάσεων
- ✚ ομάδες στήριξης κυρίως ψυχολογικής

Στον παρακάτω Πίνακα 3 παρουσιάζονται συνοπτικά όλοι τρόποι επίλυσης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 3: Τρόποι επίλυσης προβλήματος Burnout

| Τρόποι αντιμετώπισης Burnout | |
|--|--|
| Άτομο | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Κατάλληλη ενημέρωση & εκπαίδευση | Council Directive 89/391/EEC, (1989); Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση στρεσογόνων παραγόντων μέσω ελέγχου εργασίας | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Maslach & Jackson, (1984) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων → επινοητικότητα & αισιοδοξία | Lee & Ashforth, (1993); Fimian, Fastenau, Tashner & Cross, (1989) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψη | Smith, Segal & Robinson, (2023) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υγιεινές συνθήκες ζωής (διατροφή- ύπνος- άσκηση- τεχνικές χαλάρωσης) | Smith, Segal & Robinson, (2023); Kulkarni, (2006); Caulfield, Chang, Dollard & Elshaug, (2004) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συχνά διαλείμματα στην εργασία | Smith, Segal & Robinson, (2023) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ατομική ψυχοθεραπεία | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Parker & Tavella, (2021) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη άλλων ενδιαφερόντων → χόμπι | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Αντωνίου & Πολυχρόνη (2008) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαχωρισμός προσωπικού & επαγγελματικού χώρου | Maslach & Jackson, (1982); Kulkarni, (2006); Αντωνίου & Πολυχρόνη (2008) |

| Εταιρία | |
|--|--|
| ▪ Αναγκαία οργάνωση με τα απαραίτητα μέσα | Council Directive 89/391/EEC, (1989) |
| ▪ Εκπαίδευση για καλύτερη διαχείριση χρόνου | Van der Klink & Van Dijk, (2003); Maslach & Jackson, (1982); Caulfield, Chang, Dollard & Elshaug, (2004); Kulkarni, (2006) |
| ▪ Καλύτερη οργάνωση | Van der Klink & Van Dijk, (2003); Caulfield, Chang, Dollard & Elshaug, (2004) |
| ▪ Ομάδες υποστήριξης | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Parker & Tavella, (2021) |
| ▪ Βελτίωση επικοινωνίας με τους υπαλλήλους | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Maslach & Jackson, (1984) |
| ▪ Διαχείριση συγκρούσεων | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012) |
| ▪ Εκπαίδευση για καλύτερη διαχείριση χρόνου | Van der Klink & Van Dijk, (2003); Maslach & Jackson, (1982); Caulfield, Chang, Dollard & Elshaug, (2004) |
| ▪ Επαγγελματική επανένταξη | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012) |
| ▪ Ομαδική ψυχοθεραπεία | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Parker & Tavella, (2021) |
| ▪ Δημοκρατικό & συμμετοχικό στυλ διοίκησης (παρότρυνση, επιβράβευση) | Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλης, (2012); Maslach & Jackson, (1984); Caulfield, Chang, Dollard & Elshaug, (2004) |
| ▪ Αποφυγή υπερβολικής ανάθεσης εργασιών | Αντωνίου & Πολυχρόνη, (2008); Maslach & Jackson, (1982) |

1.2 Ο Ρόλος της Διοίκησης

1.2.1 Εισαγωγή

Μέχρι τώρα έγινε σαφές, ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ένας εκ των οποίων είναι η διοίκηση, η οποία παίζει σημαντικό και αποφασιστικό ρόλο. Ο τρόπος που διαχειρίζεται ο εκάστοτε διοικητής την υπηρεσία του αλλά και τους υπαλλήλους του είναι καίριας σημασίας.

Παρακάτω, θα γίνει μια εκτενέστερη αναφορά στα στυλ διοίκησης που υπάρχουν, στην σύνδεση και αλληλεπίδραση με το burn out και τον ρόλο του εργασιακού manager στην επίλυση του προβλήματος.

1.2.2 Ορισμός Διοίκησης

Εκτενής είναι η βιβλιογραφική αναφορά στη σημαντική επιρροή της ηγεσίας και της εκάστοτε διοίκησης, στο θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και στο πρόβλημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατά την αναζήτηση του ορισμού της έννοιας γίνεται φανερό, ότι ουσιαστικά δεν σχετίζεται απαραίτητα με ένα πρόσωπο, που κατέχει υψηλή διοικητική θέση, κατευθύνοντας όλους τους υπολοίπους. Αντιθέτως, πρόκειται για μια αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων, η οποία έχει κοινούς στόχους και προσδοκίες και προσπαθεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε ολόκληρο τον οργανισμό (Γούλα, 2014).

Από την αρχαιότητα διαπιστώνει κανείς, ότι η έννοια της ηγεσίας απασχόλησε αρκετά πολλούς φιλοσόφους, οι οποίοι προσπάθησαν μάλιστα να αναπτύξουν θεωρίες, που περιέγραφαν τα βασικά χαρακτηριστικά, που έπρεπε να έχει ένας ικανός αρχηγός. Ήδη στην εποχή του Ομήρου εμφανίζεται η έννοια του καλού βασιλιά, ο οποίος παρομοιάζεται με έναν αρχηγό, που έχει πολλά ηγετικά χαρίσματα, για να καθοδηγήσει σωστά τον λαό του. Αξιοσημείωτο είναι, ότι την εποχή εκείνη οι βασιλείς, καταγόμενοι από τους θεούς, καθοδηγούνταν από τις δυνάμεις του Δία, γεγονός που τους ξεχώριζε από τον υπόλοιπο απλό λαό (Τριαντάρη, 2020).

Στη συνέχεια, ο Ηράκλειτος τον 6^ο αιώνα π.Χ. υποστήριζε ότι ο σωστός ηγέτης πρέπει να υπηρετεί τους πολιτικούς νόμους και τις ηθικές αξίες, με κατευθυντήρια γραμμή την ευταξία, τη δικαιοσύνη και την ορθή δράση. Την ίδια εποχή, ο Δημόκριτος τόνιζε ότι ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από σοφία πρέπει να επιδιώκει την κατάργηση των άδικων νόμων, διεισδύοντας στα προβλήματα του απλού λαού και βλέποντας τα από τη δική τους οπτική γωνία. Με στόχο τη συλλογικότητα και την ομαδικότητα, ένας σοφός ηγέτης θα μπορέσει να πετύχει τη συνολική ανάπτυξη και ευημερία (Τσώλης, 2012).

Ερχόμενοι στη πιο σύγχρονη βιβλιογραφική επισκόπηση, παρατηρεί κανείς ότι οι νεότερες θεωρίες έχουν σαν βάση τις παλιότερες αναφορές. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα άτομο με άριστες επικοινωνιακές ικανότητες που προσπαθεί να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους του, κάνοντας χρήση της πειθούς και των κατάλληλων κινήσεων. Στόχος του είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, για να πετύχει τις προσδοκίες του, μέσω της άσκησης επιρροής στους υφισταμένους του. Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, απαραίτητο είναι να αποτελεί πρότυπο και να έχει ως γνώμονα την ενσυναίσθηση, δίνοντας βαρύτητα στις ανάγκες και απόψεις των εργαζομένων. Κατευθυντήρια γραμμή θα πρέπει να είναι η σωστή οργάνωση με εναλλακτικές και ποικιλόμορφες λύσεις, για το κάθε πιθανό πρόβλημα που μπορεί να εμφανιστεί, ώστε να μπορεί να προσφέρει άμεση βοήθεια στον καθένα ξεχωριστά (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Με μια ιστορική αναδρομή διαπιστώνει κανείς, ότι πρόκειται για μια σύνθετη και πολύπλοκη έννοια, για την οποία έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Bush (2008), η ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος, να ασκεί επιρροή στου υπολοίπους ενώ ο Μπουραντάς (2005), την ορίζει ως την ικανότητα να ωθεί κανείς τους υπαλλήλους του, στην προσπάθεια να διεκπεραιώσουν την εργασία, που τους έχει ανατεθεί με τον σωστό τρόπο. Επηρεάζοντας τις σκέψεις των υφισταμένων και τις συμπεριφορές τους στη διαχείριση των διαφόρων καταστάσεων, προσπαθεί ο ηγέτης να τους πείσει να καταβάλουν τη μέγιστη προσπάθεια στη δουλειά τους.

Άλλος ένα ορισμός που εντοπίζεται, αναφέρει την ηγεσία ως μια «διαδικασία επαγρύπνησης» των ατόμων όλης της ομάδας, έχοντας φιλοδοξίες και προσδοκίες να ωφελήσει όλο τον οργανισμό με θέληση και όχι υποχρέωση και εξαναγκασμό (Kouzes

& Posner, 1995). Πρόκειται για μια διαδικασία επηρεασμού, μεταξύ των ατόμων για τη βελτίωση λειτουργίας μιας υπηρεσίας, η οποία υλοποιείται μέσα από ένα κλίμα που χαρακτηρίζεται από σεβασμό και συνεργασία, θέτοντας σημαντικά κίνητρα για τον εκάστοτε υπάλληλο (Ζαβλανός, 2002).

Αξιοσημείωτη είναι η ανάλυση διαφοράς μεταξύ των εννοιών της ηγεσίας και της διοίκησης, καθώς πολλοί είναι αυτοί που τις ταυτίζουν. Η διοίκηση αναφέρεται στις απαραίτητες κινήσεις και ενέργειες ενός οργανισμού, για να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία του. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ποικιλία, καθώς μπορεί κανείς να την περιγράψει ως πιο πολύπλευρη. Κύρια συστατικά της είναι η κατάλληλη συνεργασία αλλά και η επιρροή μεταξύ των υπαλλήλων και του προϊσταμένου, για την επίτευξη κοινών στόχων. Η ομαδικότητα και η αλληλεπίδραση δημιουργούν ένα κλίμα κατάλληλο για τη σωστή ολοκλήρωση των εργασιών, έχοντας πάντα σαν κατευθυντήρια γραμμή τη σωστή ανακατανομή των υποχρεώσεων και των ευθυνών (Φλώρος, 1993).

Δυο επιπλέον έννοιες που συγγέονται είναι του διοικητή και του μάνατζερ. Ο μάνατζερ συνήθως είναι ένα άτομο, που εκμεταλλεύεται την κατοχή της υψηλότερης θέσης που έχει και δίνει εντολές στους υπαλλήλους του. Χαρακτηρίζεται από τυπικότητα και λειτουργεί σε συγκεκριμένα, προκαθορισμένα πλαίσια. Παρατηρεί μόνο την τωρινή στιγμή και τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης. Ο διοικητής απεναντίας, προσπαθεί μέσω της έμπνευσης και της καθοδήγησης να δημιουργήσει ένα κλίμα σχέσης και εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους του. Προσπαθεί να δώσει την εικόνα, ότι και ο ίδιος είναι μέλος της ομάδας και έχοντας κοινά οράματα, θα προσπαθήσουν όλοι μαζί, για την επίτευξη των στόχων. Με μακροπρόθεσμους στόχους, προσανατολίζεται προς το μέλλον και προς την έρευνα για την βέλτιστη αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων (Greenberg & Baron, 2013; Kotter, 2001).

Συμπερασματικά, όποιον ορισμό και αν επιλέξει κανείς, θα διαπιστώσει ότι ένας καλός ηγέτης καταφέρνει να πείσει και τους υπολοίπους να συμμετάσχουν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων, μέσω της σωστής καθοδήγησης και συμβούλευσης.

1.2.3 Μορφές Διοίκησης

Μια διοίκηση μπορεί να διακριθεί σε διάφορες κατηγορίες, αναλόγως το στυλ που επιλέγει ο εκάστοτε προϊστάμενος. Παρακάτω περιγράφονται οι 3 πιο συχνές περιπτώσεις:

✚ **Αυταρχικό στυλ** → Πρόκειται για μια προκαθορισμένη συνεργασία και σχέση μεταξύ του προϊσταμένου και των υπαλλήλων, η οποία χαρακτηρίζεται πολλές φορές από φόβο και ανωτερότητα, με υπεροψία. Ο διοικητής, με απόλυτο τρόπο δίνει τις εντολές και οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να τις εκτελέσουν, ακόμη και αν δεν συμφωνούν. Δεν τους παρέχεται η δυνατότητα να εναντιωθούν στις αποφάσεις αλλά ούτε και να εκφράσουν τη γνώμη τους, αν δεν τους ζητηθεί. Πρόκειται για έναν ηγέτη, που αρνείται να δίνει εξηγήσεις και πάντοτε με κίνητρο τον εκφοβισμό, ενισχύει τη θέση του. Αυτό πολλές φορές, έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της ομαδικότητας και του συναδελφικού κλίματος, και την επικράτηση της αρνητικότητας και της απαισιοδοξίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι πολλές φορές μέσα από την μη επίτευξη των στόχων και της αποδυνάμωσης τους, οδεύουν προς την επαγγελματική εξουθένωση (Τριαντάρη, 2020; Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007; Antonakis & House, 2014).

✚ **Συμμετοχικό στυλ** → σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν 3 υποκατηγορίες: το συμβουλευτικό στυλ, στο οποίο ο διοικητής είναι ανοιχτός στις συζητήσεις αλλά την τελική απόφαση την παίρνει πάντα μόνος του. Δείχνει σχετική εμπιστοσύνη και πολλές φορές προσπαθεί να παρακινήσει με διάφορα χρηματικά και υλικά κίνητρα. Έπειτα είναι το συναινετικό στυλ, στο οποίο όλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις και έχουν το δικαίωμα να τις επηρεάσουν, ανεξάρτητα από τη θέση τους. Τέλος, είναι το δημοκρατικό στυλ, στο οποίο ο διοικητής πέρα από τον συντονισμό και την εξ ολοκλήρου οργάνωση, αποτελεί πηγή και κίνητρο για έμπνευση. Στόχος του είναι η ίδια η ομάδα των υπαλλήλων, να παίρνει τις αποφάσεις για όλα τα ζητήματα, εκφράζοντας ελεύθερα τη γνώμη τους. Δείχνοντας πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, είναι αποκεντρωτικός και επιδιώκει το ομαδικό πνεύμα. Ακούει προσεκτικά τους πάντες, προσπαθεί να επικοινωνεί και με τον καθένα ξεχωριστά, όπου είναι

αυτό εφικτό και επαινεί την κάθε προσπάθεια, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο θάρρος, για την συνέχεια της όλης προσπάθειας (Antonakis & House, 2014; Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007; Τριαντάρη, 2020).

✚ **Εξουσιοδοτικό στυλ** → το τρίτο στυλ χαρακτηρίζεται από χαλαρότητα και ανεξαρτησία. Υπάρχει μεγάλος βαθμός ελευθερίας του διοικητή, έως και αδιαφορίας, καθώς μεταβιβάζει όλες τις υποχρεώσεις στους υπαλλήλους. Όλη η ευθύνη βρίσκεται υπό των εργαζομένων, καθώς ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται μόνο για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών (Antonakis & House, 2014; Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007; Τριαντάρη, 2020).

Συνοπτικά παρουσιάζονται στην παρακάτω *Εικόνα 2* τα στυλ διοίκησης με τα βασικά χαρακτηριστικά τους.



Εικόνα 2: Τα συχνότερα στυλ διοίκησης

Συμπεραίνουμε, ότι το στυλ διοίκησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην σωστή σύσταση και στην οργάνωση μιας υπηρεσίας, καθορίζοντας σημαντικά την εκδήλωση της επαγγελματικής εξάντλησης αλλά και ικανοποίησης. Το ιδανικό στυλ ηγεσίας και διοίκησης είναι το συμμετοχικό, σε συνδυασμό πάντοτε με το δημοκρατικό. Η ελεύθερη έκφραση των απόψεων και ο ενεργός ρόλος στη λήψη αποφάσεων είναι καίριας σημασίας. Το ακριβώς αντίθετο ισχύει με την περίπτωση του αυταρχικού ηγέτη, όπου κυριαρχεί ο φόβος και η ανέλιξη. Η γρήγορη εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σίγουρη και αναπόφευκτη, καθώς ο υπάλληλος

πιέζεται, δρώντας σαν εκτελεστικό όργανο. Παρόμοια περίπτωση αποτελεί και το εξουσιοδοτικό στυλ, όπου δεν υπάρχει κανένας έλεγχος των κινήσεων των υπαλλήλων και καμιά καθοδήγηση (Τριαντάρη, 2020).

1.2.4 Διοίκηση και Επαγγελματική Εξουθένωση

Όπως γίνεται κατανοητό, η διοίκηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσω της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης. Το στυλ της διοίκησης που επιλέγει να ασκήσει ο εκάστοτε προϊστάμενος, μπορεί να συντελέσει στην εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων στους εργαζομένους, καθώς και στην μειωμένη αποδοτικότητα τους. Γενικότερα, το κλίμα που επικρατεί από πλευράς του αλλά και ο τρόπος που επιλέγει να διαχειριστεί όλες τις καταστάσεις, μπορούν να επιδεινώσουν ή να βελτιώσουν την κατάσταση της επαγγελματικής εξάντλησης (Θεοφίλου, 2009).

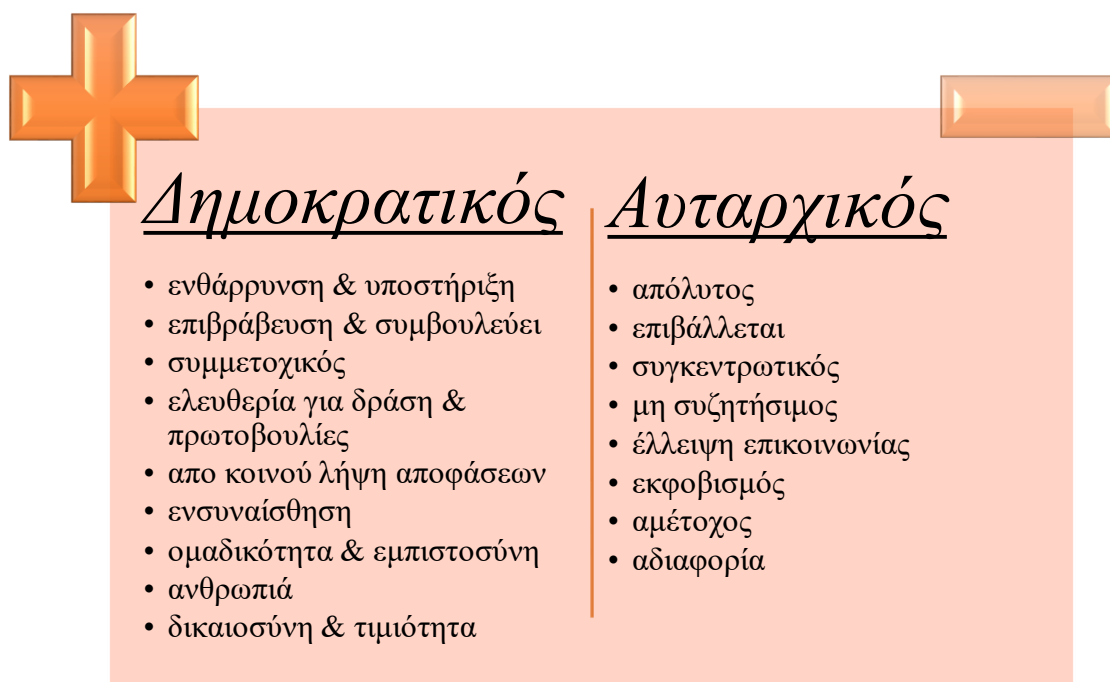
Είναι κοινά αποδεκτό, ότι ένας διοικητής, ως καθοδηγητής και πρότυπο των υφισταμένων, πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και στις επιθυμίες των εργαζομένων. Να προσπαθεί να μην τους επιβαρύνει παραπάνω από όσο αντέχουν και να σέβεται τις αντοχές του καθενός ξεχωριστά (Karasek & Robert, 1979; Maslach & Jackson, 1984). Να μην εκμεταλλεύονται την εξουσία και τη δύναμη που τους παρέχει η υψηλή ιεραρχία, υποχρεώνοντας τους υπαλλήλους να εκτελούν διαταγές και επιβάλλοντας την άποψη τους σε κάθε περίπτωση (Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007).

Συγκεκριμένα, ένας αυταρχικός διοικητής μπορεί να επηρεάσει άμεσα και με αρνητικό τρόπο την ψυχική και σωματική κατάσταση των υπαλλήλων, μέσω της αυστηρότητας και της αυταρχικότητας του. Το κλίμα που επικρατεί στον χώρο της εργασίας, μπορεί να επιδεινώσει την επαγγελματική εξουθένωση των συγκεκριμένων υπαλλήλων, καθώς δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια αντίδρασης αλλά και έκφρασης της προσωπικής γνώμης. Το βασικό χαρακτηριστικό ενός αυταρχικού προϊσταμένου είναι ότι ο ίδιος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις για όλα τα ζητήματα και οι εργαζόμενοι έχουν την υποχρέωση να τις εφαρμόσουν ακόμη και αν είναι λανθασμένες, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της ομαδικότητας και του ηθικού. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται φανερό πως δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους και δεν εκτιμώνται οι γνώσεις των υφισταμένων (Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007).

Επιπλέον, μια από τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης είναι η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων. Οι διενέξεις επηρεάζουν την ψυχολογία όλου του τμήματος, δημιουργώντας πολλά προβλήματα. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις, ο διοικητής δεν ενδιαφέρεται να βοηθήσει και αδιαφορεί, παραμένοντας αμέτοχος και αφήνοντας τα να διαιωνίζονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τον επηρεασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όλων, δυσχεραίνοντας την κατάσταση (Μπουσινάκης & Χαλκός, 2007).

Για να μπορέσει λοιπόν, να επιτευχθεί η αποφυγή αλλά και ο περιορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης, πρέπει να υπάρχει και ο κατάλληλος ηγέτης, ο οποίος θα καθοδηγήσει με το σωστό τρόπο τους υπαλλήλους του. Θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί σωστά και ηθικά την εξουσία του και να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του, με σκοπό να τους βοηθήσει. Θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα, να διοικεί ποικιλόμορφα, έχοντας πάντα ως πρότυπο τους συμβουλευτές, τους οραματιστές και τους ανθρωπιστές. Η δημοκρατία, πρέπει να είναι η κατευθυντήρια γραμμή στη διοίκηση του, προωθώντας την ισότητα, τη δικαιοσύνη, τον σεβασμό και τον διάλογο (Goleman, 1996).

Στην *Εικόνα 3* αναγράφονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά του δημοκρατικού και αυταρχικού διοικητή.



Εικόνα 3: Χαρακτηριστικά Δημοκρατικού & Αυταρχικού Διοικητή

1.3 Δημόσιος και Ιδιωτικός τομέας

1.3.1 Ορισμός Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Οι συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο ένα τόσο σημαντικό πρόβλημα, όπως η επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα, ο τομέας της οικονομίας, κατ' επέκταση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας, παίζουν καθοριστικό ρόλο και κυρίως κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (Bano & JHA, 2012). Για αυτόν τον λόγο, παρακάτω, θα γίνει μια εκτενέστερη αναφορά στις έννοιες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αλλά και στις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στη χώρα μας, ώστε να εξακριβωθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ των σημερινών καταστάσεων εργασίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Ανδριγιαννάκης, 2020).

Ο ιδιωτικός τομέας, αποτελείται από πολλές εταιρίες που ανήκουν σε ιδιώτες, με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, που είναι καθαρά ιδιωτική. Η κάθε εταιρία ξεχωριστά, με τη σωστή ιδιωτική οργάνωση, προσπαθεί να πετύχει την προσέλκυση και την ικανοποίηση των καταναλωτών, η οποία πρέπει να είναι μόνο ανοδική, για να θεωρείται πετυχημένη. Δημιουργώντας ένα σωστό επαγγελματικό προφίλ, προσπαθεί να πετύχει την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού, κάτω από τις αντίξοες συνθήκες του μεγάλου ανταγωνισμού (Ανδριγιαννάκης, 2020).

Απεναντίας, ο δημόσιος τομέας διαφέρει σημαντικά, καθώς δεν επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά μονάχα τη σωστή και εύκολη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η σύσταση του αποτελείται από πολλές κρατικές υπηρεσίες και οργανισμούς, που επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του δημόσιου συμφέροντος. Αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στην μη ύπαρξη του ανταγωνισμού, καθώς ο δημόσιος τομέας προσπαθεί να ικανοποιήσει το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, χωρίς να επιδιώκει το κέρδος και την προσέλκυση του κοινού (Barry, Berg, & Chandler, 2006).

Κοινό χαρακτηριστικό των δύο τομέων, δημοσίου και ιδιωτικού, είναι ότι ο πολίτης υποχρεούται να τους πληρώνει. Αυτό βασίζεται στη λογική, ότι ορισμένες υπηρεσίες μπορούν να φανούν και καθοριστικές για την ευημερία και την προστασία του κοινωνικού συνόλου. Σε περίπτωση που οι συγκεκριμένες ήταν ιδιωτικές, θα υπήρχε ο κίνδυνος να υποπέσουν σε μεγαλύτερα συμφέροντα μέσω του ισχυρού, υφιστάμενου

ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών. Για αυτόν τον λόγο, είναι αναγκαία και η λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, που ουσιαστικά ασκεί έλεγχο σε κάποιες βασικές αρχές (David, 2002).

Από την άλλη πλευρά, βασική διαφορά είναι ότι στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει ο κίνδυνος να χρεοκοπήσει μια υπηρεσία, σε αντίθεση με μια ιδιωτική επιχείρηση. Αυτό οφείλεται, στη συνεχή και αδιάκοπη χρηματοδότηση μέσω της φορολογίας των πολιτών, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε υπηρεσία χρειαστεί ενίσχυση, να λαμβάνεται άμεσα από τον προϋπολογισμό του κράτους. Με αυτόν τον τρόπο, διατηρείται και η αξιοπιστία των κρατικών υπηρεσιών, που ουσιαστικά σε περίπτωση υπερχρέωσης ή δημιουργίας ελλείματος, λαμβάνουν άμεσα την χρηματική τους ενίσχυση (Ανδριγιαννάκης, 2020).

Συμπερασματικά, ο ιδιωτικός τομέας κρίνεται και θεωρείται πιο συμφέρων και λειτουργικός, όσον αφορά το κέρδος και την ποιότητα, ενώ ο δημόσιος τομέας επιλέγεται περισσότερο σε περίπτωση μη ύπαρξης κερδοφορίας, καταλήγοντας βέβαια με αυτόν τον τρόπο στην εξασθένηση του ανταγωνισμού και της αποτελεσματικότητας (Ανδριγιαννάκης, 2020).

1.3.2 Η Επαγγελματική Εξουθένωση στον Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα

Είναι γνωστό, πως οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση είναι πολλοί. Ως αποτέλεσμα ενός επιβαρυσμένου ωραρίου εργασίας και της έντονης ζήτησης, οι υπάλληλοι νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές εργασιακές τους υποχρεώσεις. Αισθάνονται την ανικανότητα, αλλά και την απροθυμία να συνεισφέρουν, καθώς έχουν εξαντληθεί και απογοητευτεί από τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις (Usman & Raja, 2013). Πολλές είναι οι έρευνες μάλιστα που υποστηρίζουν, ότι οι εργασιακές συνιστώσες οφείλονται στη εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ανεπάρκεια πόρων και οι ανεξέλεγκτες απαιτήσεις εργασίας, είναι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην εξάντληση (Houkes, Janssen, Jonge, & Nijhuis, 2001).

Τα επίπεδα λειτουργίας διαφοροποιούνται αρκετά μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και οι υπάλληλοι επιλέγουν διαφορετικά στυλ συμπεριφοράς

στην εκάστοτε περίπτωση. Ο συνεχής και έντονος ανταγωνισμός, όπως και η αναζήτηση καλύτερης ποιότητας, είναι βασικά χαρακτηριστικά του ιδιωτικού τομέα. Απεναντίας, ο δημόσιος τομέας δεν εστιάζει την προσοχή του στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσέλκυση καταναλωτικού κοινού, καθώς απουσιάζει πλήρως ο ανταγωνισμός. Γίνεται λοιπόν φανερό, ότι και στους δυο τομείς εμφανίζεται η επαγγελματική εξουθένωση, η οποία υπάρχει και οφείλεται σε διαφορετικές αιτίες (Rizwana, Parvez, & Medabesh, 2015).

Από τη μια πλευρά, υπήρξαν μελετητές που υποστήριξαν ότι ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα νιώθουν πιο έντονα την επαγγελματική εξάντληση, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Lewig & Dollard, 2001). Από την άλλη πλευρά όμως, υπήρξαν και αυτοί που ισχυρίστηκαν, ότι ίσως τα επίπεδα του άγχους μεταξύ των δυο τομέων, να μην διαφέρουν και τόσο πολύ, καθώς η πίεση που υφίστανται για την μέγιστη απόδοση, είναι συνεχώς αυξανόμενη (Caulfield, Chang, Dollard, & Elshaug, 2004).

Σύμφωνα με τους Usman & Raja (2013) οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε έναν δημόσιο οργανισμό, δηλώνουν σπάνια την αίσθηση του άγχους και του στρες μέσα στον εργασιακό χώρο. Σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι νιώθουν πιο συχνά και σε πιο έντονο βαθμό την εξουθένωση που οφείλεται σε εργασιακούς παράγοντες, καθώς είναι και πιο επιρρεπείς σε εκτεθειμένες επαγγελματικές καταστάσεις. Αυτό μάλιστα, επισημάνθηκε μέσα από μια έρευνα που έγινε στον ιδιωτικό κλάδο, η οποία απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι εκεί αντιμετώπιζαν μεγαλύτερες και συχνότερες τροποποιήσεις και αυξήσεις ωραρίων, στον εργασιακό χώρο και για αυτό έτειναν να εμφανίζουν πιο έντονη επαγγελματική εξουθένωση, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους.

Επιπλέον, μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη, έγινε κατανοητό ότι η ευελιξία στα ωράρια του δημοσίου προσωπικού, προσφέρει μια αίσθηση ανεξαρτησίας και ελευθερίας, που αυξάνει την προσαρμοστικότητα τους σε πιθανές δυσκολίες, που μπορεί να προκύψουν σε καθημερινή βάση. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει ετοιμότητα στην αντιμετώπιση των δυσκολιών, καθώς ο χρόνος δεν τους πιέζει (Usman & Raja, 2013).

Η Maslach (1993) σε μια έρευνα που έκανε, τόνισε ότι οι απαιτήσεις της εργασίας είναι αυτές που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση και απέδειξε, ότι υπάρχει στενή σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ του χρονικού περιορισμού και την υπερφορτωμένης

εργασίας, η οποία οδηγεί στην εμφάνιση της επαγγελματική εξάντλησης, σε σωματικό αλλά και συναισθηματικό επίπεδο. Κατ' επέκταση υποστήριξε, ότι στον δημόσιο τομέα που απουσιάζει η χρονική πίεση, εμφανίζονται και χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης.

Οι Perry & Hondeghem (2008) τόνισαν, ότι στον ιδιωτικό τομέα, εκλείπει η παρουσία παραγόντων, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λιγότερα συμπτώματα εξάντλησης. Παράγοντες, οι οποίοι είναι πιο έντονοι στον δημόσιο τομέα, όπως η σταδιοδρομία, η ανέλιξη, η επαγγελματική ασφάλεια και το θέμα του συνταξιοδοτικού. Επίσης, κάποιιοι θεώρησαν ότι μεταξύ αυτών των παραγόντων είναι και η ποιότητα της καθημερινότητας, η οποία είναι πιο ελκυστική στις κρατικές υπηρεσίες λόγω της ευελιξίας που προσφέρει μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής (Vandenabeele, 2008).

1.3.3 Έρευνες σε Διεθνές Επίπεδο

Πολλές είναι οι έρευνες που διεξήχθησαν σε παγκόσμιο επίπεδο, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα (Ahmad, Bharadwaj, & Narula, 1985). Οι έρευνες βασίστηκαν σε τρεις συνιστώσες: στην ασάφεια, στην απομόνωση και στην εκπλήρωση των καθηκόντων. Με αυτόν τον τρόπο, ήθελαν να μελετήσουν το μέγεθος της ασάφειας που υπάρχει στις υποχρεώσεις, που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όταν υπερφορτώνονται με καθήκοντα και ουσιαστικά χάνονται στο μέτρημα των αρμοδιοτήτων τους. Επίσης, ήθελαν να δουν το επίπεδο της απομόνωσης, που υφίσταται ο κάθε υπάλληλος αλλά και την εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων από τον εκάστοτε. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, τόνισαν ότι υπήρχαν μεγάλες διαφορές στα επίπεδα εμφάνισης του συνδρόμου, με τον ιδιωτικό τομέα να υπερισχύει σημαντικά. Επίσης, επισημάνθηκε ότι άλλοι παράγοντες όπως το ηλικιακό όριο, η εκπαίδευση, τα εισοδήματα και η οικογένεια δε έπαιξαν και τόσο σημαντικό ρόλο, ως προς τη διαμόρφωση της εξάντλησης (Bano & JHA, 2012).

Ωστόσο, σε μια έρευνα που έγινε σε ένα πλήθος 300 ατόμων πάνω στον ιδιωτικό, ασφαλιστικό τομέα της Life Insurance Corporation, διαπιστώθηκε η υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών συνιστωσών της εξάντλησης, που προαναφέρθηκαν και των συμπτωμάτων, που οδηγούν στη δημιουργία μιας ψυχικής

αρρώστιας και κατέληξαν στο γεγονός, ότι η ασάφεια και η στασιμότητα συνδράμουν σημαντικά στο πρόβλημα αυτό (Bano & JHA, 2012).

Επιπλέον, αξιοσημείωτη είναι μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 62 υπαλλήλους του ιδιωτικού και σε 55 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, η οποία τόνιζε την σημαντικότητα των υψηλών αποδόσεων, που έχει ο κάθε φορέας. Σύμφωνα με αυτήν την έρευνα, οι οργανισμοί που εμφάνιζαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση, είχαν και τα χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, σε αντίθεση με αυτούς που εμφάνιζαν μη κερδοφόρα αποτελέσματα εργασίας (Bano & JHA, 2012).

Γίνεται κατανοητό, ότι οι συνιστώσες και οι παράγοντες που οδηγούν στο πρόβλημα αυτό διαφέρουν μεταξύ των δυο τομέων αλλά και μεταξύ των επαγγεμάτων. Ο δημόσιος τομέας θεωρείται ότι παρέχει μια μεγαλύτερη άνεση και διευκόλυνση ως προς τον τρόπο ζωής και της καθημερινής εργασίας. Οι περισσότεροι νιώθουν πιο χαλαροί και ασφαλείς και αυτό έχει ως αποτέλεσμα και χαμηλότερα επίπεδα στρες και άγχους. Η απόδοση τους είναι υψηλότερη, καθώς νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια στα πλαίσια της μονιμότητας που εργάζονται (Usman & Raja, 2013).

1.3.4 Παράγοντας της παρακίνησης μεταξύ των δύο τομέων

Σε αυτό το σημείο, πολύ σημαντικό θα ήταν να αναλυθεί και το θέμα της παρακίνησης μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Τα διαφορετικά επίπεδα που επικρατούν στην παρότρυνση, έχουν ως απόρροια τη διαφορά έντασης της επαγγελματικής εξάντλησης, μεταξύ των δυο αυτών κατηγοριών. Η έρευνα της παρακίνησης έδειξε ότι τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στις διαφορετικές εργασιακές περιστάσεις αλλά και την εθελοντική δράση που είναι διατεθειμένοι να λάβουν για την εκάστοτε εργασία. Τα τελευταία 30 χρόνια έγιναν πολλές μελέτες που απέδειξαν, ότι η παρακίνηση αποτελεί μια από τις πολύπλευρες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσα από της έννοιες των αξιών, των γνώσεων και των αναγκών (Latham & Pinder, 2005).

Όσον αφορά τους δημοσίους φορείς, οι Perry & Wise (1990), όρισαν την παρακίνηση ως την παρότρυνση που νιώθουν οι υπάλληλοι να ανταποκριθούν σωστά στις υποχρεώσεις τους, αλλά και στα κίνητρα που τους παρέχονται. Οι Brewer & Selden

(1998) την χαρακτήρισαν ως μια κινητήρια δύναμη, που ωθεί τους δημοσίους υπαλλήλους να εκτελούν με ευσυνειδησία τα καθήκοντα τους, καθώς και να νιώθουν ένα είδος υποχρέωσης να προστατεύσουν το δημόσιο συμφέρον. Στην ίδια κατηγορία, εντοπίζουμε και τον ορισμό των Rainey & Steinbauer (1999), που την θεώρησαν ως μια αλτρουιστική παρότρυνση για το καλό της κοινωνίας και την προστασία του κοινωνικού συνόλου.

Από την άλλη πλευρά, η παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα έχει να κάνει πιο πολύ με την μεγαλύτερη έμφαση στα οικονομικά κίνητρα και στις υψηλότερες ανταμοιβές, που γίνεται να πετύχει ένας ιδιωτικός υπάλληλος. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες απουσιάζουν στον δημόσιο κλάδο, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρότρυνση των ιδιωτικών εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επαγγελματική εξουθένωση. Ειδικότερα, τα υψηλόβαθμα στελέχη του ιδιωτικού προσδοκούν και ελπίζουν να λάβουν υψηλότερες αμοιβές, προκειμένου να εργαστούν επιτυχώς. Φιλοδοξούν για επαγγελματική ανέλιξη και προσωπική εξέλιξη και αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες από την μια αποτελούν ισχυρά κίνητρα, από την άλλη μπορούν να οδηγήσουν εύκολα στην εμφάνιση συμπτωμάτων εξάντλησης (Buelens & Herman, 2007).

Πολλές μελέτες απέδειξαν, ότι η παρακίνηση σε συνδυασμό με την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν τους βασικούς άξονες, πάνω στους οποίους βασίζεται η επαγγελματική εξάντληση. Η παρότρυνση στον τομέα της εργασίας, επηρεάζεται από πολλές συνιστώσες, που υπάρχουν και στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο κλάδο. Κάποιες από αυτές είναι το ωράριο απασχόλησης, το πρόγραμμα που ακολουθείται από μια εταιρία, καθώς και οι δυνατότητες και τα περιθώρια εξέλιξης, που δίνονται κάθε φορά (Clark & Oswald, 1996).

Μια έρευνα που διεξήχθη το (2001) από τους Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, συμπέρανε ότι τα κίνητρα έχουν να κάνουν με την επαγγελματική εξέλιξη και την μεγάλη αυτονομία, μέσα στα εργασιακά πλαίσια. Η μελέτη έγινε σε τραπεζικό και εκπαιδευτικό προσωπικό του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. Η ύπαρξη υψηλών κινήτρων, οδηγεί σε μικρότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και εξουθένωσης και ταυτόχρονα σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Επίσης, οδηγεί στην ανάπτυξη πιο στενών σχέσεων, που προωθούν την υποστήριξη και τη συνεργασία μεταξύ των

υπαλλήλων, όπως απεδείχθη από μια έρευνα που έγινε μεταξύ πυροσβεστών (Latham & Pinder, 2005).

Μια επιπλέον αξιοσημείωτη έρευνα είναι αυτή των Bano & Jha (2012), η οποία είχε ως δείγμα διοικητές ιδιωτικών και δημοσίων φαρμακευτικών εταιριών. Στο σύνολο ήταν 150 άτομα, εκ των οποίων οι μισοί συμμετείχαν ως διευθυντές και οι υπόλοιποι μισοί ως προϊστάμενοι. Η έρευνα βασίστηκε στις τέσσερις βασικές συνιστώσες της παρακίνησης, οι οποίες είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η αποξένωση, η συμμετοχή και το άγχος. Τα αποτελέσματα απέδειξαν, ότι η επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν χαμηλότερη από αυτή των ιδιωτικών, καθώς η παρακίνηση ήταν ελλιπής και η στασιμότητα μεγαλύτερη στον δημόσιο κλάδο. Τα νέα επιτεύγματα που μπορούν να πετύχουν και τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουν, αποτελούν βασικά κίνητρα παρακίνησης, που οδηγούν σε λιγότερα συμπτώματα στρες και εξάντλησης (Jha & Bhardwaj, 1989).

1.4 Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα

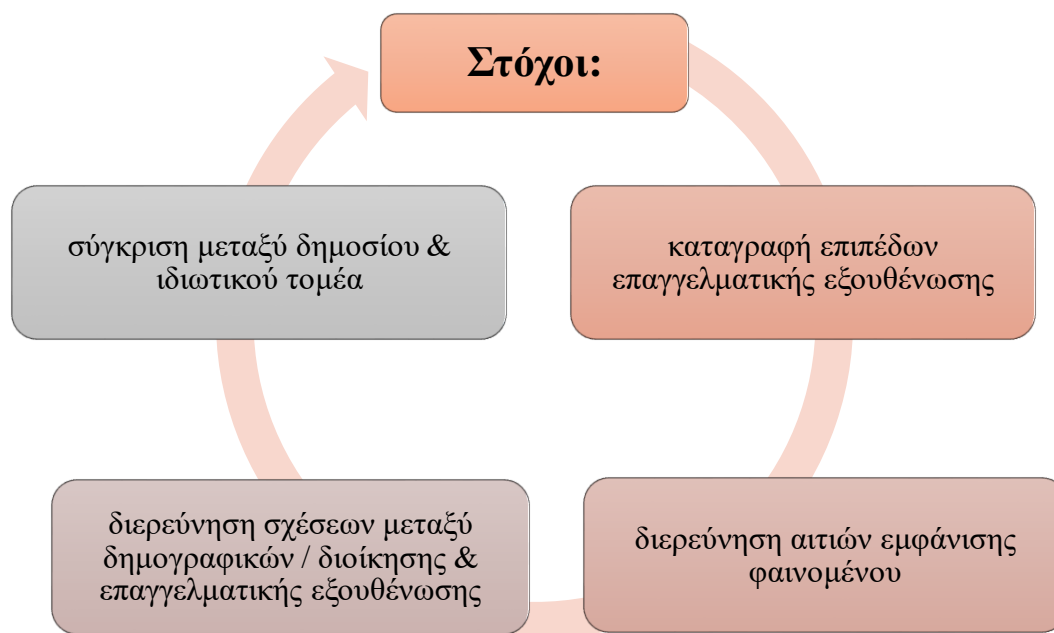
Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να προσπαθήσει, να εντοπίσει μέσω συγκεκριμένων επιστημονικών εργαλείων, ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και ποιες διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των δύο διαφορετικών τομέων απασχόλησης: του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Θα διερευνηθεί, αν χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο αλλά και το στυλ διοίκησης της εκάστοτε υπηρεσίας, επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή εξάντληση που μπορεί να βιώνει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά.

Με την παρούσα έρευνα, θα γίνει μια εκτενέστερη σύγκριση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, η οποία προς το παρόν δεν έχει αναλυθεί επαρκώς, ώστε να συνεισφέρει στην επιστημονική μελέτη, καθώς έχει παρατηρηθεί, ότι το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει μελετηθεί περισσότερο σε συγκεκριμένες ομάδες επαγγελματιών, παρέχοντας περισσότερο ομαδοποιημένες μελέτες, με βάση τον τομέα απασχόλησης.

Η σημασία και η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας, έγκειται στο ότι επιθυμεί να καλύψει αυτό το κενό στον τομέα των ερευνών, που αφορούν την

επαγγελματική εξουθένωση και να προσπαθήσει με τον τρόπο της, να συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου. Ίσως μπορέσει να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτες, οι οποίες θα επικεντρωθούν στη σοβαρότητα αλλά και την πρόληψη αυτού του φαινομένου.

Στην *Εικόνα 4* παρουσιάζονται συνοπτικά οι στόχοι της έρευνας μας.



Εικόνα 4: Στόχοι έρευνας

Με βάση τους στόχους, διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της ποσοτικής μελέτης, τα οποία θα αποτελέσουν και την κατευθυντήρια γραμμή της έρευνας μας.

Αναλυτικότερα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Υφίσταται διαφορά μεταξύ των υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, όσον αφορά τις βασικές συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Επηρεάζει το στυλ της διοίκησης την επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναλυθεί εκτενέστερα η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και την επίτευξη των στόχων της, μέσω του εντοπισμού των απαντήσεων στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Θα παρουσιαστεί, ο σχεδιασμός της έρευνας για τη συλλογή των δεδομένων από ένα δείγμα πληθυσμού, μέσω ενός ερωτηματολογίου.

2.1 Ερευνητική Μέθοδος

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην εκάστοτε έρευνα έχει να κάνει με τον τρόπο σχεδιασμού και εκτέλεσης της, λαμβάνοντας υπόψιν τις μεθόδους, τα εργαλεία και τις προσεγγίσεις που θα χρησιμοποιηθούν στη συλλογή και αξιολόγηση των δεδομένων (Wellington, 2000).

Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη διαδικασία, αποτελούμενη από μεθόδους, δεδομένα, εργαλεία και συγκεκριμένους στόχους. Το επίκεντρο της έρευνας είναι η προσπάθεια που καταβάλει ο ερευνητής να δει και να εντοπίσει τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δεδομένων του και να βγάλει τα κατάλληλα συμπεράσματα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν στην αρχή καθορίζουν και τις μεθόδους, που θα επιλεχθούν για την εξαγωγή αποτελεσμάτων (Παπαγεωργίου, 1998).

2.1.1 Μέθοδος Ερωτηματολογίου

Η παρούσα έρευνα έχει περιγραφικό και ποσοτικό χαρακτήρα, καθώς στοχεύει στον έλεγχο και στη διερεύνηση συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων και ερωτημάτων. Στόχος είναι, να μετρηθούν συγκεκριμένες μεταβλητές, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε τα αίτια, τις σχέσεις αλλά και τους λόγους εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για μια συγχρονική και ποσοτική μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αποτελούμενη από μια μόνο δειγματοληψία και όχι πολλές ξεχωριστές (Bryman, 1992). Έχοντας ως στόχο

την ποσοτικοποίηση και την ανάλυση των δεδομένων, προσπαθεί να πετύχει τον έλεγχο της θεωρίας που χρησιμοποιήθηκε (Bryman, 2017).

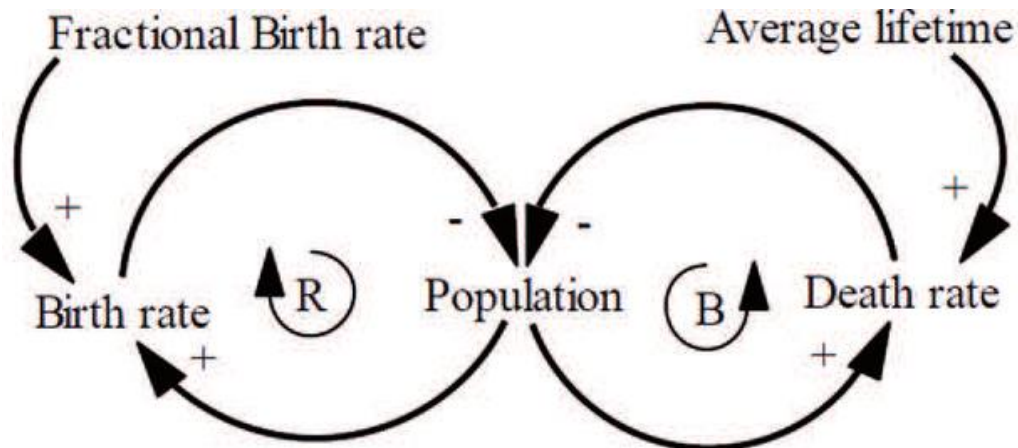
Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων έγινε μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου. Αυτός ο τρόπος αποτελεί και την πιο διαδεδομένη μέθοδο, καθώς παρέχει πληροφορίες για δημογραφικά στοιχεία, απόψεις και συμπεριφορές με τον πιο οικονομικό και πρακτικό τρόπο. Τα δεδομένα που προέκυψαν είναι μετρήσιμα, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να χαρακτηρίζονται από έναν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας (Oppenheim, 1992).

2.1.2 Οπτική Συστήματος

Στην μελέτη μας χρησιμοποιήθηκε επιπρόσθετα και η μέθοδος μοντελοποίησης των Δυναμικών Συστημάτων, καθώς επιδιώκεται ο εντοπισμός μεταβλητών, που είναι η αιτία και η πηγή του προβλήματος. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται συνήθως για την περιγραφή και την κατανόηση των φαινομενικά πολύπλοκων φαινομένων. Το μεγαλύτερο μέρος της τέχνης αυτής βασίζεται στην απεικόνιση των σχέσεων ανατροφοδότησης και στη διερεύνηση της αιτιώδους σχέσεως, αναλύοντας τις αλλαγές που προκαλούνται. Η τέχνη της μοντελοποίησης έχει ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη αλληλεπιδράσεων μεταξύ παραγόντων, που καθορίζουν σημαντικά τις δυναμικές ενός συστήματος (Κορρές, 2007; Kirkwood, 1998; Morris, Ross, & Ulieru, 2010).

Η χαρτογράφηση των μεταβλητών γίνεται μέσω των Causal Loop Diagrams, όπου εμφανίζονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ διαφόρων παραγόντων, μέσω της αλληλεπίδρασης δυο τύπων βρόχων (θετικοί – Positive Reinforcing Feedback Loop και αρνητικοί – Negative Balancing Feedback Loop). Με τη χρήση βελών υποδεικνύονται οι σχέσεις, οι οποίες καθορίζονται με την πολικότητα που χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα διάγραμμα αιτιολογικών συνδέσεων, μέσω του οποίου αναπαρίστανται οι αιτιατές σχέσεις μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Οι θετικοί βρόχοι έχουν την τάση να ενισχύουν ενώ οι αρνητικοί έχουν την τάση να αντιστέκονται στην αλλαγή (Kirkwood, 1998; Homer, 1985).

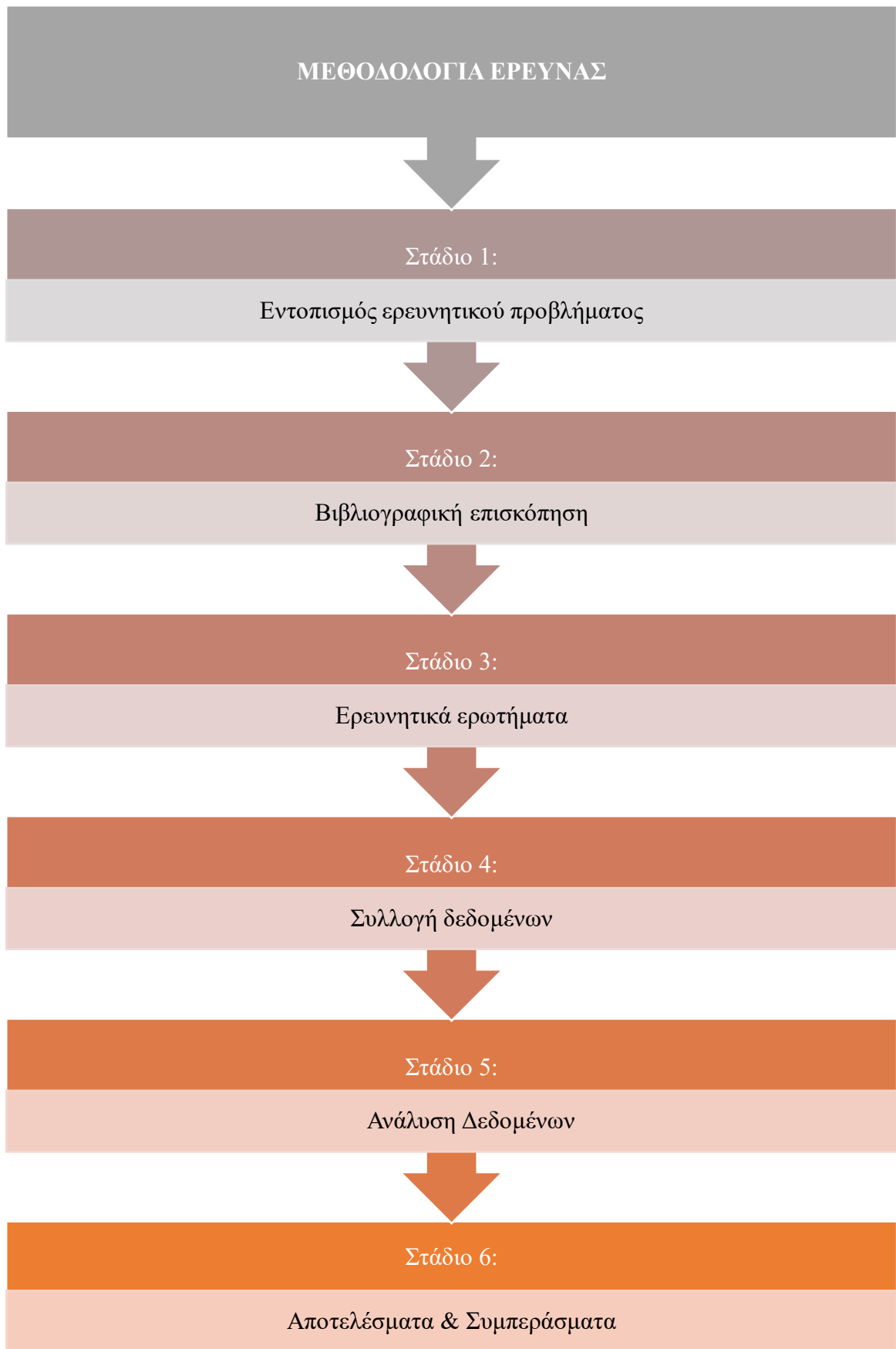
Ενδεικτικό παράδειγμα Causal Loop Diagram αποτελεί η παρακάτω *Εικόνα 5*, όπου αναπαρίστανται οι σχέσεις μεταξύ τριών βασικών μεταβλητών: Πληθυσμός, Γεννήσεις και Θάνατοι (Sterman, 2001).



Εικόνα 5: Causal Loop Diagram (Πηγή: Sterman (2001))

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, παρατηρούμε ότι όταν αυξάνονται οι γεννήσεις, αυξάνεται και ο πληθυσμός. Η αύξηση του πληθυσμού οδηγεί στη συνέχεια σε αύξηση των γεννήσεων, επιτυγχάνοντας έτσι μια συνεχή ανατροφοδότηση. Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε ότι η αύξηση των θανάτων οδηγεί σε μείωση του πληθυσμού και αυτό με τη σειρά του σε μείωση των θανάτων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μια ισορροπία, χάρη στην ύπαρξη των αρνητικών βρόχων.

Συνοπτικά, η ροή της μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα περιγράφεται στην παρακάτω *Εικόνα 6*.



Εικόνα 6: Γράφημα ροής Μεθοδολογίας

2.2 Δείγμα & Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

Η διαδικασία διήρκησε δύο εβδομάδες, καθώς διαμοιράστηκε αρχές Δεκεμβρίου (2023). Ακολούθησε επαναποστολή μετά από το διάστημα μιας βδομάδας, υπενθυμίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ύπαρξη του ερωτηματολογίου. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 147 ερωτηματολόγια, πλήρως συμπληρωμένα. Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν ήταν 147, με αποτέλεσμα κανένα να μην είναι ελλιπές. Με αυτόν τον τρόπο, αποδεικνύεται και η εγκυρότητα της συγκεκριμένης ερευνητικής διαδικασίας, που προτιμήθηκε για τη μελέτη μας.

Έπειτα, κωδικοποιήθηκε και επεξεργάστηκε μέσω ειδικού προγράμματος ανοιχτού κώδικα JASP (version 0.18.1.0), για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας. Τα αποτελέσματα αποθηκεύτηκαν σε μορφή .ods (OpenDocument) και έπειτα εισήχθησαν στο λογισμικό πρόγραμμα Jasp, όπου έγινε η ανάλυση τους ανά ομάδα. Εκεί δημιουργήθηκαν πίνακες συχνότητας και εντοπίστηκαν σημαντικά στατιστικά στοιχεία για την έρευνα, όπως μέτρα διασποράς και περιγραφικά μέτρα. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση δυο ανεξάρτητων δειγμάτων, δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, και η συσχέτιση τους με τα δημογραφικά στοιχεία και το στυλ διοίκησης, πάντα με σημείο αναφοράς την επαγγελματική εξουθένωση.

Συγκεκριμένα, για τις ποσοτικές μεταβλητές (διακριτές / συνεχείς) αναλύθηκαν οι εκτιμητές για μέτρα θέσης όπως η μέση τιμή και για μέτρα διασποράς αντίστοιχα όπως η τυπική απόκλιση. Όσον αφορά τις ποιοτικές μεταβλητές (ordinal/ nominal) έγινε χρήση πινάκων συχνότητας με απόλυτες συχνότητες και αναπαράσταση με γραφήματα, τύπου κυκλικά διαγράμματα.

2.3 Εργαλείο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη ως εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων (βλ. Παράρτημα Α), χωρίζεται σε τρία μέρη:

- ❖ Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούνται από 6 ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, τομέας απασχόλησης, έτη προϋπηρεσίας & υπερωρίες) .
- ❖ Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην επαγγελματική εξουθένωση και συνίσταται από το ερωτηματολόγιο της Maslach (MBI), το οποίο μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε στα ελληνικά δεδομένα από τον Kokkino (2006). Αποτελείται από 22 ερωτήσεις και είναι χωρισμένο σε 3 υποενότητες.
- ❖ Το τρίτο μέρος αναφέρεται στο στυλ της διοίκησης και συνίσταται από το ερωτηματολόγιο των Bass and Avolio, το λεγόμενο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ -5x), η έκδοση του οποίου μεταφράστηκε στα ελληνικά από τον Μαγουλιανίτη (2011) (5 ερωτήσεις).

Στο πρώτο στάδιο προετοιμασίας του ερωτηματολογίου, καθορίστηκαν και συγκεντρώθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες από την παραπάνω βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, τέθηκαν οι κατάλληλες ερωτήσεις αλλά και η σειρά διάταξης τους, ξεκινώντας με τα δημογραφικά στοιχεία και έπειτα αναλύοντας τα δύο σημαντικά θέματα, την επαγγελματική εξουθένωση και τη διοίκηση.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι όσον αφορά την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν και στις δύο ενότητες, δεν τίθεται θέμα αμφισβήτησης, καθώς και τα δυο είναι διεθνώς μελετημένα και αξιολογημένα (Schaufeli & Enzmann, 1998). Όλες οι ερωτήσεις είναι σε στερεότυπη μορφή, με τον τρόπο που τις συναντά κανείς στην βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Για αυτόν τον λόγο, δεν χρειάστηκε και περαιτέρω ανάλυση για τον καθορισμό των ερωτήσεων, καθώς πάρθηκαν αυτολεξεί από την αντίστοιχη επιστημονική έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο της Maslach (MBI) χρησιμοποιείται στην πλειονότητα των ερευνών με θέμα την επαγγελματική εξουθένωση και για αυτό το λόγο, θεωρείται και το πιο γνωστό ερευνητικό εργαλείο (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992). Η

ευχρηστία και η αξιοπιστία του έχει αποδειχτεί από πολλές μελέτες, οι οποίες έχουν μεταφραστεί και σε πολλές γλώσσες. Μέσω των 22 ερωτήσεων, γίνεται η προσπάθεια να διερευνηθούν στρεσογόνες καταστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, μελετώντας τις υποκειμενικές απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων. Τρία είναι τα τμήματα που απαρτίζουν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο:

- Συναισθηματική εξάντληση: κλίμακα μέτρησης συναισθηματικής και σωματικής υπερκόπωσης και εξάντλησης (αποτελούμενη από 9 ερωτήσεις).
- Αποπροσωποποίηση: κλίμακα μέτρησης συμπεριφοράς και αρνητικότητας προς το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον και τους συναδέλφους (αποτελούμενη από 5 ερωτήσεις).
- Προσωπική ολοκλήρωση: κλίμακα μέτρησης προσωπικών επιτευγμάτων και επίτευξη ικανότητας στον χώρο της εργασίας (αποτελούμενη από 8 ερωτήσεις).

Το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης καθορίζεται κατόπιν συνολικής άθροισης των τιμών των μεταβλητών της εκάστοτε υποενότητας. Η ενότητα της συναισθηματικής εξάντλησης αποτελείται από 9 μεταβλητές και οι τιμές κυμαίνονται από 0 έως 54. Αντίστοιχα η ενότητα της αποπροσωποποίησης αποτελείται από 5 μεταβλητές και οι τιμές κυμαίνονται από 0 έως 30 ενώ η ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων έχει 8 μεταβλητές, όπου οι τιμές είναι από 0 έως 48. Τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ανάλογα με τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και αντιστρόφως ανάλογα με τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων.

Εκτενέστερη αναφορά παρουσιάζεται στις παρακάτω *Εικόνες 7 & 8*, όπου αναγράφονται αναλυτικά όλες οι ερωτήσεις αλλά και οι οριακές τιμές των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τις οποίες κρίνεται ο βαθμός εξάντλησης (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992).

**Συναισθηματική
εξάντληση:**

- Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου?
- Νιώθω άδειος/α την ώρα που σχολάζω?
- Νιώθω κουρασμένος/η πριν πάω στη δουλειά το πρωί?
- Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα?
- Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου?
- Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου?
- Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου?
- Νιώθω ένταση όταν έχω άμεση επαφή με άλλους?
- Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου?

Αποπροσωποποίηση:

- Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν πρόσωπα αντικείμενα?
- Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους συναδέλφους μου, από τότε που ξεκίνησα τη δουλειά?
- Με προβληματίζει που η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή?
- Στην ουσία δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου?
- Νομίζω πως οι πελάτες, μου επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα τους?

**Προσωπικά
επιτεύγματα:**

- Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι πελάτες μου?
- Κανονίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών?
- Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τους υπολοίπους?
- Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα?
- Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου?
- Στο τέλος της μέρας, νιώθω καλά που δούλεψα στενά με τους συναδέλφους μου?
- Έχω κατορθώσει αξιόλογα πράγματα στην εργασία μου?
- Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά?

Εικόνα 7: Ερωτηματολόγιο MBI

Συναισθηματική εξάντληση:χαμηλή: ≤ 20

μέτρια: 21-30

υψηλή: ≥ 31 **Αποπροσωποποίηση:**χαμηλή: ≤ 5

μέτρια: 6-10

υψηλή: ≥ 11 **Προσωπικά επιτεύγματα:**χαμηλή: ≥ 42

μέτρια: 41-36

υψηλή: ≤ 35

Εικόνα 8: Οριακές τιμές Επαγγελματικής εξουθένωσης (Πηγή: Maslach, (1993); Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, (1992))

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στη Διοίκηση και στο στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο εκάστοτε διοικητής είναι το Multifactor Leadership Questionnaire των Bass and Avolio, το οποίο θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα και αξιόπιστα εργαλεία για τη μέτρηση της διοίκησης. Αποτελούμενο από 47 ερωτήσεις, εξετάζονται οι σχέσεις που αναπτύσσει ο προϊστάμενος με τους υπαλλήλους του και κατά πόσο βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία. Επιπλέον, διαπιστώνεται η ακεραιότητα και η ειλικρίνεια του αλλά και ο βαθμός αποτελεσματικότητας και ενθάρρυνσης του χαρακτήρα του. Από το σύνολο των ερωτήσεων επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν πέντε ερωτήσεις, οι οποίες προσαρμόστηκαν καταλλήλως στα δεδομένα της παρούσας έρευνας και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Για τις συγκεκριμένες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε και πάλι επταβάθμια κλίμακα Likert, όπως και στο ερωτηματολόγιο της Maslach (Bass & Avolio, 1997).

Η αξιοπιστία και η χρησιμότητα του έχει αποδειχτεί από πολλές επιστημονικές μελέτες και για αυτόν τον λόγο θεωρείται ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία μέτρησης της

διοίκησης και της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Έχει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας στην εφαρμογή και στην προσαρμογή των δεδομένων που αναλύονται, καθώς εντοπίζει με μεγάλη ακρίβεια και στατιστική ισχύ το εκάστοτε στυλ διοίκησης (Muenjohn & Armstrong , 2008).

2.4 Ερευνητική Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω του λογαριασμού Gmail και της υπηρεσίας Google Forms και συμπληρώθηκε μέσω του ηλεκτρονικού συνδέσμου, που δημιουργήθηκε και διαμοιράστηκε στον πληθυσμό. Για την αποστολή των ερωτηματολογίων, οργανώθηκε ένα πλάνο διανομής, για να επιτευχθεί η συλλογή των δεδομένων με τον ευκολότερο τρόπο σε ένα σύντομο, περιορισμένο χρονικό διάστημα. Κρίθηκε σκόπιμο και αναγκαίο, να διαμοιραστούν ηλεκτρονικά μέσω των emails αλλά και μέσω των διαφόρων σελίδων κοινωνικής δικτύωσης, για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Συνοδευόμενο από μια επιστολή- εισαγωγή, έγινε εφικτή η διευκρίνιση του σκοπού της έρευνας, καθώς και ο λόγος υλοποίησης της. Ιδιαίτερη βαρύτητα στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου, δόθηκε στην επεξήγηση της ανωνυμίας των απαντήσεων, προστατεύοντας με αυτόν τον τρόπο τα δικαιώματα και τα προσωπικά δεδομένα του καθενός. Διευκρινίστηκε επίσης, ο εθελοντικός χαρακτήρας της έρευνας, ζητώντας ένα εύλογο χρονικό διάστημα για τη σωστή και ειλικρινή συμπλήρωση των ερωτήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Αξιοπιστία Εργαλείων

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, τόσο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach, όσο και της Διοίκησης του Avolio, παρουσίασαν ικανοποιητική αξιοπιστία, κατόπιν ελέγχου με τον συντελεστή εσωτερικής συνάφειας Cronbach's Alpha. Η κάθε διάσταση κυμαίνεται σε τιμές >0.70 , ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την αξιοπιστία των ερωτήσεων. Στην πρώτη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης οι τιμές α κυμαίνονται από 0.93-0.94, στη δεύτερη διάσταση της αποπροσωποποίησης οι τιμές α κυμαίνονται από 0.86-0.89 και στην τρίτη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων οι τιμές κυμαίνονται από 0.93-0.94. Στην ενότητα που απευθύνεται στο στυλ της διοίκησης, οι τιμές είναι από 0.90-0.92.

Επίσης, παρατηρούμε πως οι τιμές προέρχονται από το ίδιο δείγμα, καθώς δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

Στον παρακάτω Πίνακα 4, παρατίθενται αναλυτικά οι τιμές για κάθε μεταβλητή:

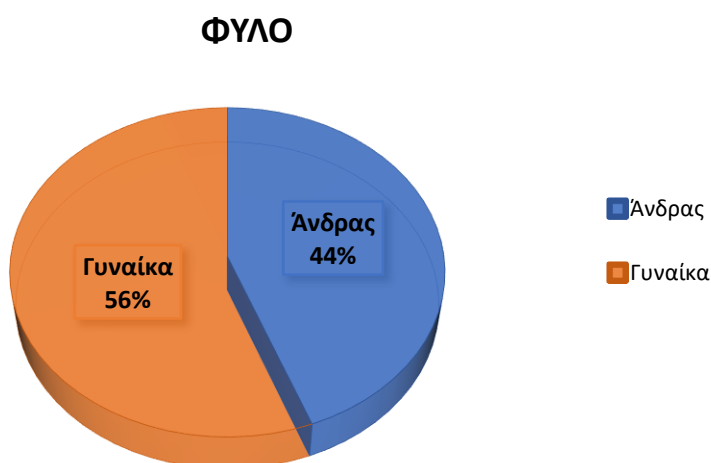
Πίνακας 4: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

| Ενότητα Μέτρησης | Alpha (α) |
|--------------------------|--------------------|
| Συναισθηματική Εξάντληση | 0.94 |
| Αποπροσωποποίηση | 0.90 |
| Προσωπικά Επιτεύγματα | 0.94 |
| Διοίκηση | 0.92 |

3.2 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

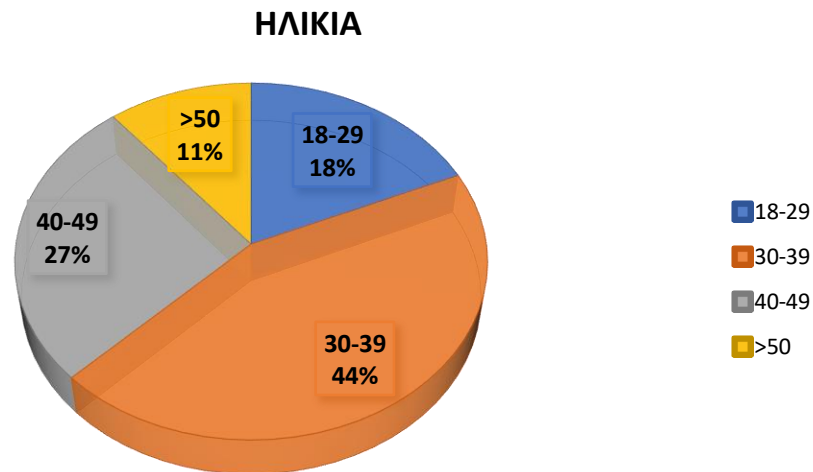
Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού. Συγκεκριμένα διατυπώθηκαν 6 ερωτήσεις, όσον αφορά τα εξής χαρακτηριστικά: φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, τομέας απασχόλησης (δημόσιος ή ιδιωτικός), έτη προϋπηρεσίας και ύπαρξη υπερωριών. Αναλυτικότερα:

- Φύλο: το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες, το ποσοστό των οποίων αντιστοιχεί στο 55.78%. Το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών ήταν 44.22%



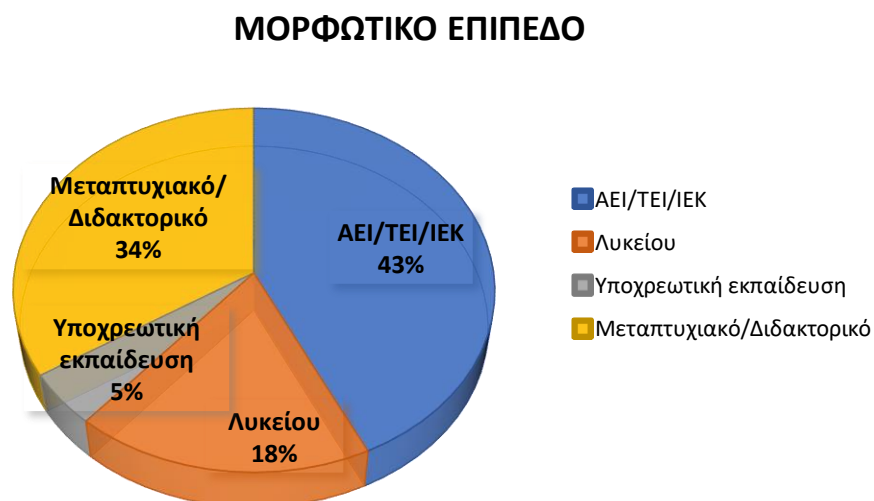
Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

- Ηλικία: στην έρευνα συμμετείχαν άτομα διαφόρων ηλικιών. Η πλειοψηφία ήταν από 30-39 ετών με ποσοστό 44.22%. Ακολουθούν ηλικίες 40-49 ετών με 26.53% και 18-29 ετών με 18.37%. Με το χαμηλότερο ποσοστό ήταν οι ηλικίες άνω των 50, που αντιστοιχούν στο 10.88%.



Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία

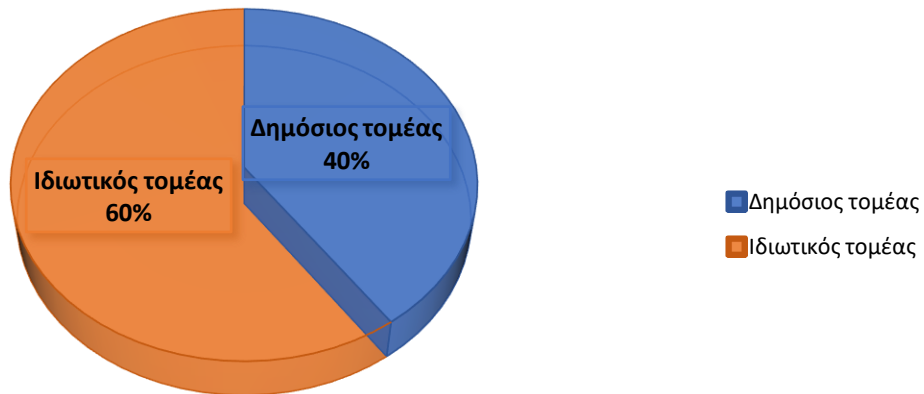
- Μορφωτικό επίπεδο: το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ σε ποσοστό 42.86% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σε ποσοστό 34.01%. Οι απόφοιτοι λυκείου αντιστοιχούν στο ποσοστό του 18.37%.



Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο

- Τομέας απασχόλησης: το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα με ποσοστό 59.86% και ακολουθούν οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα με ποσοστό 40.14%.

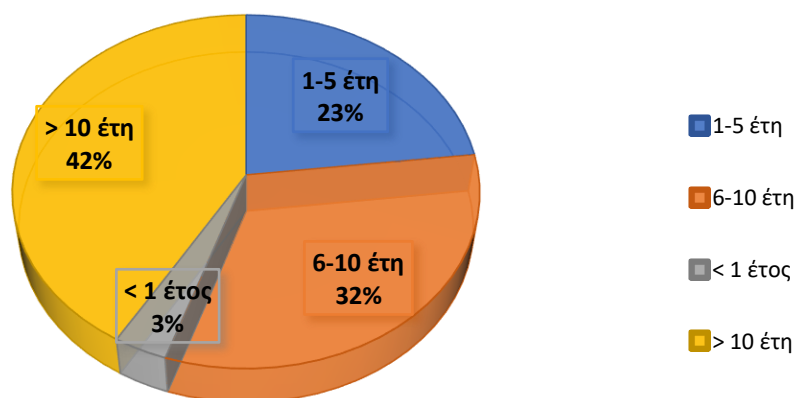
ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ



Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ως προς τον τομέα απασχόλησης

- Έτη προϋπηρεσίας: το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν εργαζόμενοι με περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 41.50% και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 6-10 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 31.97%. Το μικρότερο ποσοστό αντιστοιχεί στα άτομα με λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας με ποσοστό 3.4%.

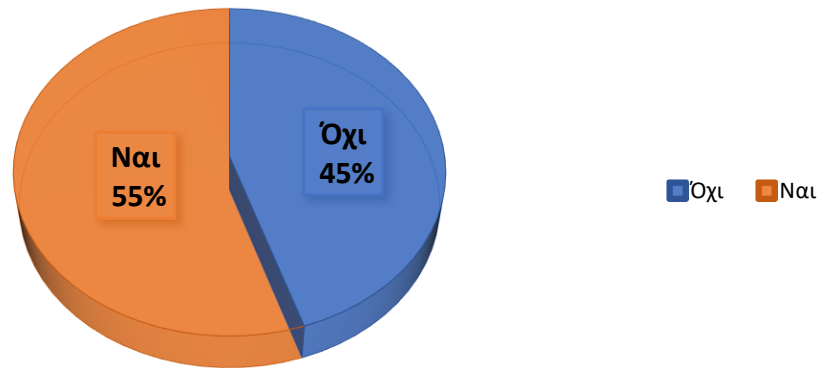
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία

- Ύπαρξη υπερωριών: το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με 55.1% απάντησε ότι κάνει συχνά υπερωρίες, ενώ το 44.9% απάντησε αρνητικά.

ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ



Διάγραμμα 6: Κατανομή δείγματος ως προς τις υπερωρίες

Ακολουθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας (βλ *Πίνακας 5*), με όλα τα παραπάνω δεδομένα των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας μας.

Πίνακας 5: Πίνακας Συχνότητων Δημογραφικών στοιχείων

| Frequencies for Nominal | | |
|---|----------------------|------------------|
| | Frequency (N) | Percent % |
| Φύλο | | |
| Άνδρας | 65 | 44.22 |
| Γυναίκα | 82 | 55.78 |
| Ηλικία | | |
| 18-29 | 27 | 18.37 |
| 30-39 | 65 | 44.22 |
| 40-49 | 39 | 26.53 |
| >50 | 16 | 10.88 |
| Μορφωτικό Επίπεδο | | |
| Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ | 63 | 42.86 |
| Απόφοιτος Λυκείου | 27 | 18.37 |
| Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης | 7 | 4.76 |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου σπουδών | 50 | 34.01 |
| Τομέας Απασχόλησης | | |
| Δημόσιος τομέας | 59 | 40.14 |
| Ιδιωτικός τομέας | 88 | 59.86 |
| Έτη προϋπηρεσίας | | |
| 1-5 έτη | 34 | 23.13 |
| 6-10 έτη | 47 | 31.97 |
| < 1 έτος | 5 | 3.40 |
| > 10 έτη | 61 | 41.50 |
| Υπερωρίες | | |
| Όχι | 66 | 44.90 |
| Ναι | 81 | 55.10 |
| Missing | 0 | 0.00 |
| Total | 147 | 100.00 |

3.3 Στατιστική Ανάλυση: Επαγγελματική Εξουθένωση

Παρακάτω θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, για να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα όσον αφορά το επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται το σύνδρομο της επαγγελματικής εξάντλησης στο δείγμα μας (147 άτομα) αλλά και τι διαφορές υπάρχουν μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

3.3.1 Ανάλυση Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το πρώτο ερώτημα της έρευνας μας ήταν η ύπαρξη διαφοράς των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Παρακάτω περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας, κάνοντας αναφορά και στις τρεις διαστάσεις του επαγγελματικού συνδρόμου και αναλύοντας τις συχνότητες και τους μέσους όρους των απαντήσεων που πάρθηκαν από το ερωτηματολόγιο.

3.3.1.1 Συναισθηματική εξάντληση

Η ενότητα της συναισθηματικής εξάντλησης αναφέρεται στη σωματική και ψυχολογική κούραση, με κύρια χαρακτηριστικά την ατονία και την απαισιοδοξία. Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακας 6) φαίνεται η συχνότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6: Συχνότητες Συναισθηματικής εξάντλησης

| | Ποτέ | Μερικές φορές τον χρόνο | Μία φορά τον μήνα | Μερικές φορές τον μήνα | Μια φορά την εβδομάδα | Μερικές φορές την εβδομάδα | Κάθε μέρα |
|--|-----------|-------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|------------|
| Ερωτήσεις: | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) |
| Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου; | 4 (2.72) | 8 (5.44) | 24 (16.33) | 28 (19.05) | 24 (16.33) | 41 (27.89) | 18 (12.24) |
| Νιώθω άδειος/α την ώρα που σχολάζω; | 7 (4.76) | 19 (12.93) | 23 (15.65) | 23 (15.65) | 32 (21.77) | 27 (18.37) | 16 (10.88) |
| Νιώθω κουρασμένος/η πριν πάω στη δουλειά το πρωί; | 11 (7.48) | 10 (6.80) | 28 (19.05) | 29 (19.73) | 37 (25.17) | 20 (13.61) | 12 (8.16) |
| Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα; | 12 (8.16) | 17 (11.56) | 19 (12.93) | 29 (19.73) | 30 (20.41) | 33 (22.45) | 7 (4.76) |
| Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου; | 4 (2.72) | 16 (10.88) | 24 (16.33) | 21 (14.29) | 34 (23.13) | 39 (26.53) | 9 (6.12) |
| Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου; | 11 (7.48) | 14 (9.52) | 26 (17.69) | 17 (11.56) | 38 (25.85) | 27 (18.37) | 14 (9.52) |
| Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου; | 4 (2.72) | 8 (5.44) | 17 (11.56) | 30 (20.41) | 33 (22.45) | 32 (21.77) | 23 (15.65) |
| Νιώθω ένταση όταν έχω άμεση επαφή με άλλους; | 9 (6.12) | 13 (8.84) | 25 (17.01) | 29 (19.73) | 36 (24.49) | 28 (19.05) | 7 (4.76) |
| Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου; | 10 (6.80) | 16 (10.88) | 17 (11.56) | 24 (16.33) | 41 (27.89) | 29 (19.73) | 10 (6.80) |

Σύμφωνα με τις παραπάνω απαντήσεις, καταλήγουμε στις εξής παρατηρήσεις:

- Το 27.89% που αντιστοιχεί στα 41 άτομα από το συνολικό δείγμα νιώθει ψυχικά εξαντλημένο μερικές φορές την εβδομάδα.
- Νιώθει άδειος/α την ώρα που σχολάει μία φορά την εβδομάδα το 21.77% , που αντιστοιχεί στα 32 άτομα.
- 37 άτομα (25.17%) νιώθουν μία φορά την εβδομάδα κουρασμένα πριν πάνε στη δουλειά το πρωί.
- Το 22.45% θεωρεί μερικές φορές την εβδομάδα, ότι είναι πολύ κουραστικό να δουλεύει κανείς με ανθρώπους όλη την μέρα.
- Νιώθουν μερικές φορές την εβδομάδα εξουθενωμένοι από τη δουλειά τους 39 άτομα από το συνολικό δείγμα μας.
- 38 άτομα (25.85%) νιώθουν απογοητευμένοι από τη δουλειά τους μία φορά την εβδομάδα.
- Το 22.45% νιώθει μια φορά την εβδομάδα ότι εργάζεται πολύ σκληρά στη δουλειά του.
- Από τα 147 άτομα, τα 36 νιώθουν μία φορά την εβδομάδα ένταση όταν έχουν άμεση επαφή με άλλους.
- Το 27.89% νιώθει ότι βρίσκεται στα όρια της αντοχής του μία φορά την εβδομάδα.

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακας 7), παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με τον οποίο το μεγαλύτερο μέσο όρο (3.03) για τον δημόσιο τομέα, τον έχει η ερώτηση «Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου», ενώ αντίστοιχα στον ιδιωτικό τομέα (4.47) τον έχει η ερώτηση «Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου».

Πίνακας 7: Μέσες Τιμές Συναισθηματικής εξάντλησης

| | Ερωτήσεις | Δημόσιος Τομέας | | Ιδιωτικός Τομέας | |
|----|--|-----------------|------|------------------|------|
| | | Μ.Ο. | Τ.Α. | Μ.Ο | Τ.Α |
| A1 | Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου; | 2.64 | 1.23 | 4.47 | 1.35 |
| A2 | Νιώθω άδειος/α την ώρα που σχολάω; | 2.24 | 1.28 | 4.10 | 1.55 |
| A3 | Νιώθω κουρασμένος/η πριν πάω στη δουλειά το πρωί; | 2.25 | 1.33 | 3.86 | 1.48 |
| A4 | Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα; | 2.32 | 1.28 | 3.77 | 1.68 |
| A5 | Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου; | 2.49 | 1.19 | 4.15 | 1.44 |
| A6 | Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου; | 2.61 | 1.46 | 3.80 | 1.74 |
| A7 | Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου; | 3.03 | 1.47 | 4.35 | 1.38 |
| A8 | Νιώθω ένταση όταν έχω άμεση επαφή με άλλους; | 2.53 | 1.13 | 3.72 | 1.65 |
| A9 | Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου; | 2.46 | 1.34 | 3.93 | 1.59 |

3.3.1.2 Αποπροσωποποίηση

Η ενότητα της αποπροσωποποίησης αναφέρεται στην απομάκρυνση και την αποστασιοποίηση από οτιδήποτε αφορά τον εργασιακό χώρο. Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακας 8) φαίνεται η συχνότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 8: Συχνότητες Αποπροσωποποίησης

| | Ποτέ | Μερικές φορές τον χρόνο | Μία φορά τον μήνα | Μερικές φορές τον μήνα | Μια φορά την εβδομάδα | Μερικές φορές την εβδομάδα | Κάθε μέρα |
|--|------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------|
| Ερωτήσεις: | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) |
| Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν πρόσωπα αντικείμενα; | 10 (6.80) | 13 (8.84) | 25 (17.01) | 23 (15.65) | 26 (17.69) | 40 (27.21) | 10 (6.80) |
| Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους συναδέλφους μου, από τότε που ξεκίνησα τη δουλειά; | 16 (10.88) | 11 (7.48) | 20 (13.61) | 33 (22.45) | 39 (26.53) | 21 (14.29) | 7 (4.76) |
| Με προβληματίζει που η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή; | 15 (10.20) | 13 (8.84) | 26 (17.69) | 21 (14.29) | 41 (27.89) | 23 (15.65) | 8 (5.44) |
| Στην ουσία δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου; | 15 (10.20) | 15 (10.20) | 21 (14.29) | 27 (18.37) | 34 (23.13) | 31 (21.09) | 4 (2.72) |
| Νομίζω πως οι πελάτες, μου επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα | 12 (8.16) | 14 (9.52) | 21 (14.29) | 23 (15.65) | 27 (18.37) | 42 (28.57) | 8 (5.44) |

Σύμφωνα με τις παραπάνω απαντήσεις, καταλήγουμε στις εξής παρατηρήσεις:

- 40 άτομα νιώθουν μερικές φορές την εβδομάδα ότι αντιμετωπίζουν κάποιους πελάτες σαν απρόσωπα αντικείμενα.
- Το 26.53% νιώθει μια φορά την εβδομάδα λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους συναδέλφους του από τότε που ξεκίνησε τη δουλειά.
- Το 27.89% νιώθει μια φορά την εβδομάδα ότι τον προβληματίζει που η δουλειά τον κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό.
- 34 άτομα νιώθουν μια φορά την εβδομάδα ότι δε τους ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες τους.
- 42 άτομα νομίζουν μερικές φορές την εβδομάδα, ότι οι πελάτες τους επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα.

Στον παρακάτω Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με τον οποίο το μεγαλύτερο μέσο όρο (2.54) στον δημόσιο τομέα, τον έχει η ερώτηση «Νομίζω πως οι πελάτες μου επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα», ενώ στον ιδιωτικό τομέα (4.00) τον έχει η ερώτηση «Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν απρόσωπα αντικείμενα».

Πίνακας 9: Μέσες Τιμές Αποπροσωποποίησης

| | Ερωτήσεις | Δημόσιος Τομέας | | Ιδιωτικός Τομέας | |
|----|--|-----------------|------|------------------|------|
| | | Μ.Ο. | Τ.Α. | Μ.Ο. | Τ.Α. |
| B1 | Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν απρόσωπα αντικείμενα; | 2.44 | 1.48 | 4.00 | 1.55 |
| B2 | Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους συναδέλφους μου, από τότε που ξεκίνησα τη δουλειά; | 2.49 | 1.49 | 3.48 | 1.63 |
| B3 | Με προβληματίζει που η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή; | 2.47 | 1.56 | 3.51 | 1.65 |
| B4 | Στην ουσία δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου; | 2.20 | 1.37 | 3.67 | 1.60 |
| B5 | Νομίζω πως οι πελάτες μου επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα | 2.54 | 1.68 | 3.88 | 1.54 |

3.3.1.3 Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων

Η ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση, την αποτελεσματικότητα και την επίδοση του υπαλλήλου. Στον παρακάτω Πίνακα 10 φαίνεται η συχνότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 10: Συχνότητες Προσωπικών επιτευγμάτων

| | Ποτέ | Μερικές φορές τον χρόνο | Μία φορά τον μήνα | Μερικές φορές τον μήνα | Μια φορά την εβδομάδα | Μερικές φορές την εβδομάδα | Κάθε μέρα |
|--|--------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------|
| Ερωτήσεις: | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) | N (%) |
| Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι πελάτες μου; | 1 (0.68) | 13 (8.84) | 36 (24.49) | 20 (13.61) | 36 (24.49) | 30 (20.41) | 11 (7.48) |
| Κανονίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών; | 0 | 14 (9.52) | 29 (19.73) | 29 (19.73) | 36 (24.49) | 30 (20.41) | 9 (6.12) |
| Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τους υπολοίπους; | 1 (0.68) | 19 (12.93) | 15 (10.20) | 41 (27.89) | 35 (23.81) | 24 (16.33) | 12 (8.16) |
| Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα; | 2 (1.36) | 20 (13.61) | 31 (21.09) | 31 (21.09) | 29 (19.73) | 24 (16.33) | 10 (6.80) |
| Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου; | 2 (1.36) | 8 (5.44) | 31 (21.09) | 29 (19.73) | 30 (20.41) | 31 (21.09) | 16 (10.88) |
| Στο τέλος της μέρας, νιώθω καλά που δούλεψα στενά με τους συναδέλφους μου; | 0 | 7 (4.76) | 36 (24.49) | 36 (24.49) | 31 (21.09) | 23 (15.65) | 14 (9.52) |
| Έχω κατορθώσει αξιολογήσει πράγματα στην εργασία μου; | 1 (0.68) | 13 (8.84) | 17 (11.56) | 38 (25.85) | 29 (19.73) | 33 (22.45) | 16 (10.88) |
| Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά; | 3 (2.04) | 14 (9.52) | 28 (19.05) | 41 (27.89) | 38 (25.85) | 14 (9.52) | 9 (6.12) |

Σύμφωνα με τις παραπάνω απαντήσεις, καταλήγουμε στις εξής παρατηρήσεις:

- Τα μισά από τα 72 άτομα, μπορούν μια φορά τον μήνα να καταλάβουν εύκολα πως νιώθουν οι πελάτες τους, ενώ οι υπόλοιποι μπορούν να το καταλάβουν μια φορά την εβδομάδα.
- Το 24.49% κανονίζει αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών του, μια φορά την εβδομάδα.
- 41 άτομα νιώθουν μερικές φορές τον μήνα ότι επηρεάζουν θετικά με την εργασία τους τους υπολοίπους.
- 31 άτομα νιώθουν μια φορά τον μήνα γεμάτοι δύναμη και ενεργητικότητα και άλλοι τόσοι μερικές φορές τον μήνα.
- Το 21.09% μπορεί μια φορά τον μήνα να δημιουργήσει μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους του, ενώ το ίδιο ποσοστό υπαλλήλων το νιώθει αυτό μερικές φορές την εβδομάδα.
- Από το δείγμα μας, 36 άτομα νιώθουν μια φορά τον μήνα καλά που δούλεψαν στενά με τους συναδέλφους τους και άλλοι τόσοι το νιώθουν αυτό μερικές φορές τον μήνα.
- Το 25.85% αισθάνεται μερικές φορές τον μήνα ότι έχει πετύχει αξιόλογα πράγματα.
- 41 άτομα αντιμετωπίζουν ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά τους μερικές φορές τον μήνα.

Στον παρακάτω Πίνακα II παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων. Συγκεκριμένα:

Τον μεγαλύτερο μέσο όρο τόσο στον δημόσιο τομέα (4.44) όσο και στον ιδιωτικό τομέα (3.14) τον έχει η ερώτηση «Έχω κατορθώσει αξιόλογα πράγματα στην εργασία μου». Τον χαμηλότερο μέσο όρο στον ιδιωτικό τομέα τον έχει η ερώτηση «Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα» ενώ στην δημόσιο τομέα η ερώτηση «Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά»

Πίνακας 11: Μέσες Τιμές Προσωπικών επιτευγμάτων

| | Ερωτήσεις | Δημόσιος Τομέας | | Ιδιωτικός Τομέας | |
|----|--|-----------------|------|------------------|------|
| | | Μ.Ο. | Τ.Α. | Μ.Ο. | Τ.Α. |
| C1 | Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι πελάτες μου; | 4.20 | 1.16 | 2.92 | 1.47 |
| C2 | Κανονίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών; | 4.27 | 0.98 | 2.90 | 1.40 |
| C3 | Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τους υπολοίπους; | 4.19 | 1.09 | 2.92 | 1.46 |
| C4 | Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα; | 4.08 | 1.19 | 2.61 | 1.43 |
| C5 | Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου; | 4.37 | 1.05 | 3.07 | 1.53 |
| C6 | Στο τέλος της μέρας, νιώθω καλά που δούλεψα στενά με τους συναδέλφους μου; | 4.24 | 1.10 | 2.95 | 1.32 |
| C7 | Έχω κατορθώσει αξιόλογα πράγματα στην εργασία μου; | 4.44 | 1.13 | 3.14 | 1.46 |
| C8 | Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά; | 3.92 | 0.97 | 2.70 | 1.42 |

3.3.2 Επίπεδο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Όπως προαναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση, το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης καθορίζεται κατόπιν συνολικής άθροισης των τιμών των μεταβλητών της εκάστοτε υποενοότητας.

Στον παρακάτω Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των τριών διαστάσεων στο σύνολο του δείγματος μας.

Πίνακας 12: Μέσος Όρος Διαστάσεων

| Descriptive Statistics | | |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Υποκλίμακα | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
| Συναισθηματική εξάντληση | 3.41 | 1.34 |
| Αποπροσωποποίηση | 3.19 | 1.42 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 3.43 | 1.21 |

Παρατηρούμε ότι οι μέσοι όροι και των τριών διαστάσεων κυμαίνονται ανάμεσα στο 3 και το 4, που αντιστοιχεί στο «Μερικές φορές τον μήνα» και «Μια φορά την εβδομάδα», υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας μας έχουν μέτρια έως υψηλά συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Παρακάτω (βλ. Πίνακα 13) γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, υπολογίζοντας το συνολικό άθροισμα των μέσων όρων.

Πίνακας 13: Μέσοι Όροι Διαστάσεων Δημοσίου & Ιδιωτικού

| | Δημόσιος τομέας | Ιδιωτικός τομέας | Δημόσιος τομέας | Ιδιωτικός τομέας |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Υποκλίμακα | Μέσος όρος | | Τυπική απόκλιση | |
| Συναισθηματική εξάντληση | 22.57 | 36.14 | 12.07 | 12.09 |
| Αποπροσωποποίηση | 12.15 | 18.53 | 7.07 | 7.07 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 33.71 | 23.21 | 9.81 | 9.81 |

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρείται μεγάλο ποσοστό επαγγελματικής εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι οριακές τιμές της συναισθηματικής εξάντλησης (36.14) και της αποπροσωποποίησης (18.53) υπερβαίνουν τις οριακές τιμές, οι οποίες προαναφέρθηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα στην ενότητα της συναισθηματικής εξάντλησης, τιμές που υπερβαίνουν το 31 θεωρούνται υψηλές και αντίστοιχα στην διάσταση της αποπροσωποποίησης τιμές που ξεπερνούν το 11. Από την άλλη πλευρά, στην ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων παρατηρούμε υψηλές τιμές στον δημόσιο τομέα.

3.4 Έλεγχος Κανονικότητας

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος κανονικότητας πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των υποθέσεων των μεταβλητών και στην απόφαση αν θα χρησιμοποιηθούν παραμετρικοί ή μη παραμετρικοί έλεγχοι.

Για να δούμε αν οι παρατηρήσεις μας ακολουθούν κανονική κατανομή έγιναν δύο στατιστικοί έλεγχοι τιμών:

1) έλεγχος τιμών κυρτότητας (k) και λοξότητας (s):

Οι τιμές της λοξότητας υπολογίζονται εάν διαιρέσουμε την τιμή της λοξότητας (s) με το τυπικό σφάλμα της δηλ. $Z\text{-score} = S / S_{se}$

Οι τιμές της κυρτότητας υπολογίζονται εάν διαιρέσουμε την τιμή της κυρτότητας (k) με το τυπικό σφάλμα της δηλ. $Z\text{-score} = K / S_k$

2) test normality με τον συντελεστή Shapiro-Wilk

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας.

Πίνακας 14: Έλεγχος κανονικότητας

| Descriptive Statistics | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------|
| | Συναισθηματική εξάντληση | Αποπροσωποποίηση | Προσωπικά επιτεύγματα | Διοίκηση |
| Skewness | -0.36 | -0.46 | 0.05 | 0.28 |
| Std. Error of Skewness | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 |
| Kurtosis | -1.06 | -0.76 | -1.17 | -0.90 |
| Std. Error of Kurtosis | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.40 |
| Shapiro-Wilk | 0.93 | 0.94 | 0.95 | 0.96 |
| P-value of Shapiro-Wilk | < .001 | < .001 | < .001 | < .001 |

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα (14) οι τιμές της κύρτωσης και της λοξότητας υποδεικνύουν μη κανονική τιμή, καθώς για να έχουμε κανονική κατανομή θα πρέπει η απόλυτη τιμή του αποτελέσματος της διαίρεσης (Skewness/ Std. Error of Skewness) και αντίστοιχα (Kurtosis/ Std. Error of Kurtosis) να είναι μικρότερη του 1.96 ($\alpha=5\%$) και να βρίσκεται κοντά στο μηδέν.

Z Λοξότητας: $(-0.36/0.20=-1.8, -0.46/0.20=-2.3, 0.05/0.20=0.25, 0.28/0.20= 1.4)$

Z Κυρτότητας: $(-1.06/0.40=-2.65, -0.76/0.40=-1.9, -1.17/0.40=-2.92, -0.90/0.40=-2.25)$

Επίσης, το p-value Shapiro- Wilk είναι μικρότερο από 0.001 με αποτέλεσμα την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (H_0 : ύπαρξη κανονικής κατανομής- στατιστικώς μη σημαντική) σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ήτοι στην παραβίαση της κανονικότητας της κατανομής. Για αυτόν τον λόγο στη συνέχεια χρησιμοποιούνται μη παραμετρικοί έλεγχοι ως οι πιο κατάλληλες μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης (Field, 2009).

Με βάση τα παραπάνω ακολουθούν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney U και Kruskal-Wallis, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της διοίκησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας).

Για να συγκρίνουμε δυο μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney, ενώ για τη σύγκριση περισσότερων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο διακύμανσης Kruskal- Wallis, το οποία αποτελεί την μη παραμετρική προσέγγιση της διακύμανσης ANOVA. Και στις δυο περιπτώσεις το αποτέλεσμα κρίνεται στατιστικά σημαντικό όταν το p-value είναι μικρότερο από 0,05, δηλαδή όταν οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ τους (Κορρές, 2007).

3.5 Έλεγχοι υποθέσεων

3.5.1 Έλεγχος Mann-Whitney

Και οι δυο ερευνητικές υποθέσεις αναφέρονται στον έλεγχο διαφορών των δύο τομέων απασχόλησης (δημόσιος/ιδιωτικός) με βάση το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης και το στυλ διοίκησης, δηλαδή κατά πόσο ο δημόσιος ή ο ιδιωτικός τομέας επηρεάζει το επίπεδο της επαγγελματικής εξάντλησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι, αλλά και την μορφή της διοίκησης που προτιμάται από την κάθε υπηρεσία.

a. Τομέας απασχόλησης – Επαγγελματική εξουθένωση:

Αρχικά μελετήθηκε αν ο μέσος όρος της συναισθηματικής εξάντλησης των ατόμων του δημοσίου τομέα ισούται με τον αντίστοιχο μέσο όρο των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα. Η ίδια ανάλυση επαναλήφθηκε και για τις διαστάσεις της αποπροσωποποίησης και των προσωπικών επιτευγμάτων. Στον έλεγχο μας έχουμε την μηδενική υπόθεση (H_0), στην οποία οι μέσοι όροι του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα είναι ίσοι ($p > 0.05$) και την εναλλακτική υπόθεση (H_1) στην οποία διαφοροποιούνται ($p < 0.05$).

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τον τομέα απασχόλησης.

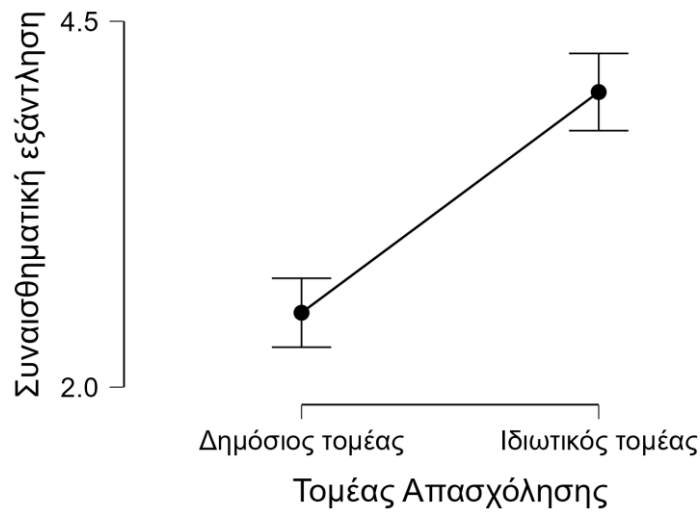
Πίνακας 15: Επαγγελματικής εξουθένωση – Τομέας απασχόλησης

| Group Descriptives | | | | | |
|---|------------------|----|------|------|---------------------|
| Υποκλίμακα | Group | N | Mean | SD | Mann-Whitney U-test |
| Συναισθηματική εξάντληση | Δημόσιος τομέας | 59 | 2.51 | 0.90 | <.001 |
| | Ιδιωτικός τομέας | 88 | 4.02 | 1.25 | |
| Αποπροσωποποίηση | Δημόσιος τομέας | 59 | 2.43 | 1.16 | <.001 |
| | Ιδιωτικός τομέας | 88 | 3.71 | 1.34 | |
| Προσωπικά επιτεύγματα | Δημόσιος τομέας | 59 | 4.21 | 0.79 | <.001 |
| | Ιδιωτικός τομέας | 88 | 2.90 | 1.16 | |
| Επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$ p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | |

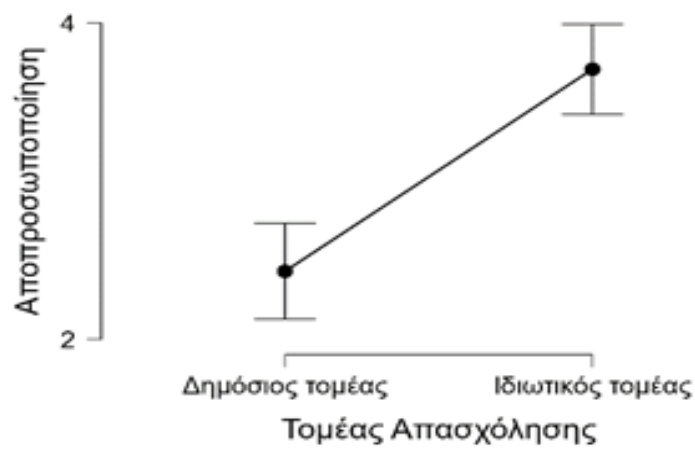
Για την σύγκριση των μέσων όρων, υπολογίστηκε το p-value το οποίο σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα είναι <.001, δηλαδή μικρότερο του 0.05. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και να γίνεται δεκτή η εναλλακτική, το οποίο συνεπάγεται με στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά και τις τρεις ενότητες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο μέσος όρος των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης του δημοσίου τομέα διαφέρει από τον μέσο όρο των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης του ιδιωτικού τομέα.

Τα αποτελέσματα επισημαίνουν ότι ο τομέας απασχόλησης παίζει σημαντικό ρόλο στον βαθμό εμφάνισης του συνδρόμου burnout, καθώς οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα εμφανίζουν μεγαλύτερες τιμές συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης από τους δημοσίους υπαλλήλους. Αξιοσημείωτο είναι ότι στην ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα εμφανίζουν

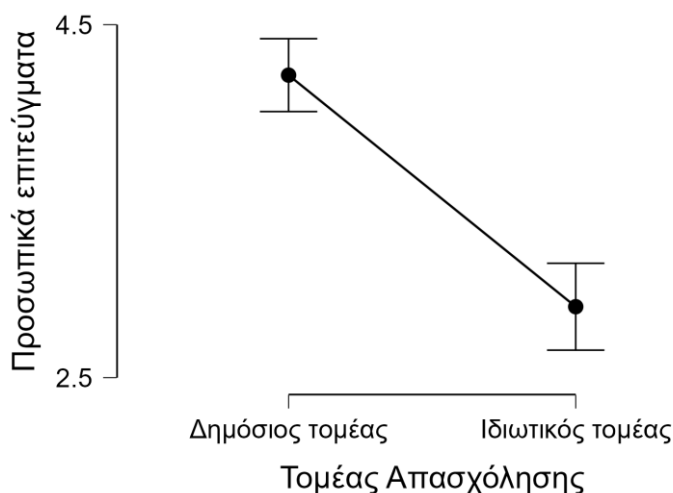
μεγαλύτερες τιμές, επαληθεύοντας με αυτόν τον τρόπο την αντίστροφη σχέση των δύο πρώτων διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με την τρίτη, των προσωπικών επιτευγμάτων, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό και από τα παρακάτω διαγράμματα 7,8 & 9.



Διάγραμμα 7: Συναισθηματική εξάντληση- Τομέας απασχόλησης



Διάγραμμα 8: Αποπροσωποποίηση - Τομέας απασχόλησης



Διάγραμμα 9: Προσωπικά επιτεύγματα - Τομέας απασχόλησης

b. Τομέας απασχόλησης – Στυλ Διοίκησης:

Παρακάτω μελετάται αν ο μέσος όρος των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα ισούται με τον αντίστοιχο μέσο όρο των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά το στυλ διοίκησης. Ο έλεγχος μας αποτελείται από δυο υποθέσεις: την μηδενική (H0), όπου οι μέσοι όροι των δυο τομέων είναι ίσοι και την εναλλακτική υπόθεση (H1), όπου οι μέσοι όροι διαφοροποιούνται.

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα επίπεδα της διοίκησης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Πίνακας 16: Διοίκηση – Τομέας απασχόλησης

| Group Descriptives | | | | | |
|---|------------------|----|------|------|---------------------|
| | Group | N | Mean | SD | Mann-Whitney U-test |
| Διοίκηση | Δημόσιος τομέας | 59 | 3.63 | 1.25 | < .001 |
| | Ιδιωτικός τομέας | 88 | 2.35 | 1.26 | |
| Επίπεδο σημαντικότητας = 5% p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | |

Για την σύγκριση των μέσων όρων, υπολογίστηκε το p- value, το οποίο σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα είναι <.001, δηλαδή μικρότερο του 0,05. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση, καθώς απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση με αποτέλεσμα να υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά το στυλ της διοίκησης. Ο μέσος όρος των επιπέδων της

διοίκησης του δημοσίου τομέα διαφέρει από τον μέσο όρο των επιπέδων της διοίκησης του ιδιωτικού τομέα.

Τα αποτελέσματα επισημαίνουν ότι ο τομέας απασχόλησης παίζει σημαντικό ρόλο στο στυλ της διοίκησης που θα προτιμηθεί, καθώς γίνεται φανερό ότι στον δημόσιο τομέα προτιμάται ένας πιο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που τείνει προς ένα πιο αυταρχικό στυλ διοίκησης.

c. Φύλο – Επαγγελματική εξουθένωση:

Παρακάτω μελετάται κατά πόσο επηρεάζει το φύλο την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και συγκεκριμένα αν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 17: Επαγγελματική εξουθένωση - Φύλο

| | Ανδρας | | Γυναίκα | | Mann-Whitney U-test |
|---|---------------|-----------|----------------|-----------|----------------------------|
| | N 65 | | N 82 | | |
| Υποκλίμακα | Mean | SD | Mean | SD | |
| Συναισθηματική εξάντληση | 3.19 | 1.18 | 3.59 | 1.44 | .08 |
| Αποπροσωποποίηση | 3.06 | 1.18 | 3.30 | 1.57 | .29 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 3.61 | 1.17 | 3.29 | 1.24 | .11 |
| Επίπεδο σημαντικότητας = 5% p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | |

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 17 παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι τιμές p value είναι μεγαλύτερες από 0.05, το οποίο συνεπάγεται με ίσους μέσους όρους και στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αξιοσημείωτο είναι, ότι στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, οι γυναίκες παρουσιάζουν ελάχιστα μεγαλύτερες τιμές από τους άνδρες, σε αντίθεση με την ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων όπου οι άνδρες προηγούνται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πάλι να επιβεβαιωθεί η αντίστροφη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο πρώτων διαστάσεων με την τελευταία.

3.5.2 Έλεγχος Kruskal-Wallis

Στη συνέχεια θα διερευνηθεί η ύπαρξη δημογραφικών παραγόντων, που επηρεάζουν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα μελετάται εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως τα έτη προϋπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο και η ηλικία επηρεάζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξάντλησης.

Αναλυτικότερα:

- a) **Μορφωτικό επίπεδο:** Στον Πίνακα 18 αναλύονται τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων.

Πίνακας 18: Επαγγελματική εξουθένωση – Μορφωτικό επίπεδο

| Υποκλίμακα | ΑΕΙ/ ΤΕΙ/ ΙΕΚ | | Μεταπτυχιακό ύ /Διδακτορικού | | Υποχρεωτική εκπαίδευση | | Απόφοιτοι Λυκείου | | Kruskal- Wallis test |
|---|---------------|------|------------------------------------|------|---------------------------|------|----------------------|------|----------------------------|
| | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | |
| Συναισθηματική εξάντληση | 3.25 | 1.31 | 3.59 | 1.46 | 4.52 | 0.44 | 3.17 | 1.18 | .05 |
| Αποπροσωποποίηση | 3.00 | 1.48 | 3.44 | 1.43 | 3.83 | 0.96 | 3.04 | 1.26 | .21 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 3.68 | 1.15 | 3.16 | 1.22 | 2.64 | 0.73 | 3.53 | 1.31 | .04 |
| Επίπεδο σημαντικότητας = 5% p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | | | | | |

Παρατηρούμε σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν επηρεάζει σημαντικά τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης των υπαλλήλων, καθώς το p-value είναι μεγαλύτερο (και ίσο) από το 0.05. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση του ελέγχου μας, που υποστηρίζει ότι οι μέσοι όροι του επιπέδου σπουδών είναι ίσοι. Ωστόσο, το ίδιο δεν παρατηρείται και στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, καθώς εκεί γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, όσον αφορά την επίτευξη επιτευγμάτων ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του εκάστοτε υπαλλήλου.

Τις υψηλότερες τιμές συναισθηματικής εξάντλησης (4.52) και αποπροσωποποίησης (3.83) παρουσιάζουν οι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, οι οποίοι κατέχουν ταυτόχρονα και τον χαμηλότερο μέσο όρο προσωπικών επιτευγμάτων. Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού με εξίσου σημαντικά ποσοστά εξουθένωσης.

- b) **Έτη προϋπηρεσίας:** Στον παρακάτω Πίνακα 19 αναλύονται τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων.

Πίνακας 19: Επαγγελματική εξουθένωση- Προϋπηρεσία

| Υποκλίμακα | < 1 έτος | | 1-5 έτη | | 6-10 έτη | | > 10 έτη | | Kruskal-Wallis test |
|---|----------|------|---------|------|----------|------|----------|------|---------------------|
| | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | |
| Συναισθηματική εξάντληση | 3.02 | 0.67 | 3.01 | 1.37 | 3.48 | 1.37 | 3.62 | 1.31 | .18 |
| Αποπροσωποποίηση | 3.20 | 0.77 | 2.85 | 1.55 | 3.20 | 1.49 | 3.38 | 1.31 | .43 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 3.35 | 0.70 | 3.56 | 1.24 | 3.28 | 1.13 | 3.48 | 1.30 | .79 |
| Επίπεδο σημαντικότητας = 5% p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | | | | | |

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, η προϋπηρεσία φαίνεται να μην έχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τόσο η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης όσο και η αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα παρουσιάζουν p value μεγαλύτερο από 0.05. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση και οι μέσοι όροι που έχουν υπολογιστεί δεν διαφέρουν σημαντικά και είναι σχεδόν ίσοι. Στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, ο μέσος όρος κυμαίνεται από 3.01 έως 3.62. Παρόμοια και στις υπόλοιπες διαστάσεις, τα έτη εργασίας δεν ασκούν μεγάλη επιρροή στην επαγγελματική εξουθένωση.

ε) **Ηλικία:** Στον Πίνακα 20 που ακολουθεί αναλύονται τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων.

Πίνακας 20: Επαγγελματική εξουθένωση - Ηλικία

| Υποκλίμακα | 18-29 | | 30-39 | | 40-49 | | >50 | | Kruskal-Wallis test |
|---|-------|------|-------|------|-------|------|------|------|---------------------|
| | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | Mean | SD | |
| Συναισθηματική εξάντληση | 2.58 | 1.15 | 3.62 | 1.37 | 3.53 | 1.23 | 3.68 | 1.35 | .001 |
| Αποπροσωποποίηση | 2.47 | 1.30 | 3.46 | 1.46 | 3.29 | 1.22 | 3.11 | 1.55 | .01 |
| Προσωπικά επιτεύγματα | 3.82 | 1.09 | 3.18 | 1.14 | 3.51 | 1.26 | 3.56 | 1.44 | .13 |
| Επίπεδο σημαντικότητας = 5% p-value < 0.05 (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας) | | | | | | | | | |

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, γίνεται φανερό ότι ο παράγοντας της ηλικίας έχει στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, καθώς το p-value είναι μικρότερο του 0.05, σε αντίθεση με τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, όπου φαίνεται να μην παίζει τόσο σημαντικό ρόλο. Παρατηρώντας τους μέσους όρους, γίνεται κατανοητό ότι άτομα με ηλικίες άνω των 50 ετών αλλά και στη δεκαετία των 30 παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά επαγγελματική εξουθένωσης, ενώ αισθήματα προσωπικών επιτευγμάτων παρουσιάζουν οι μικρές ηλικίες 18 με 29. Αυτό ίσως οφείλεται και στο γεγονός ότι στους νεότερους ερωτηθέντες είναι χαμηλότερο το αίσθημα της εξάντλησης.

3.6 Στατιστική Ανάλυση: Συσχετίσεις

Παρακάτω αναλύεται η συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και διοίκησης. Αρχικά μελετάται η συσχέτιση μεταξύ των 3 διαστάσεων (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και προσωπικά επιτεύγματα) και έπειτα η σχέση τους με τον τρόπο διοίκησης.

3.6.1 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Αρχικά αναλύονται οι συσχέτισεις που υπάρχουν μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, υπολογίζοντας τον συντελεστή συσχέτισης rho Spearman (μπορεί να πάρει τιμές από το $-1 < \rho < 1$) και το p-value (βλ. Πίνακα 21). Ο συντελεστής Spearman χρησιμοποιείται όταν το δείγμα μας ακολουθεί μη κανονική κατανομή και για να διαπιστωθεί κατά πόσο η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική (H_0 : δεν υφίσταται συσχέτιση, $p > 0.05$ & H_1 : υφίσταται συσχέτιση, $p < 0.05$).

Πίνακας 21: Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης

| Spearman's Correlations | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------------------|-----------------------|
| Variable | | Συναισθηματική εξάντληση | Αποπροσωποποίηση | Προσωπικά επιτεύγματα |
| Συναισθηματική εξάντληση | Spearman's rho | — | | |
| | p-value | — | | |
| Αποπροσωποποίηση | Spearman's rho | 0.77 | — | |
| | p-value | < .001 | — | |
| Προσωπικά επιτεύγματα | Spearman's rho | -0.66 | -0.71 | — |
| | p-value | < .001 | < .001 | — |

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των διαστάσεων, καθώς το p-value και στις τρεις περιπτώσεις είναι μικρότερο του 0.05.

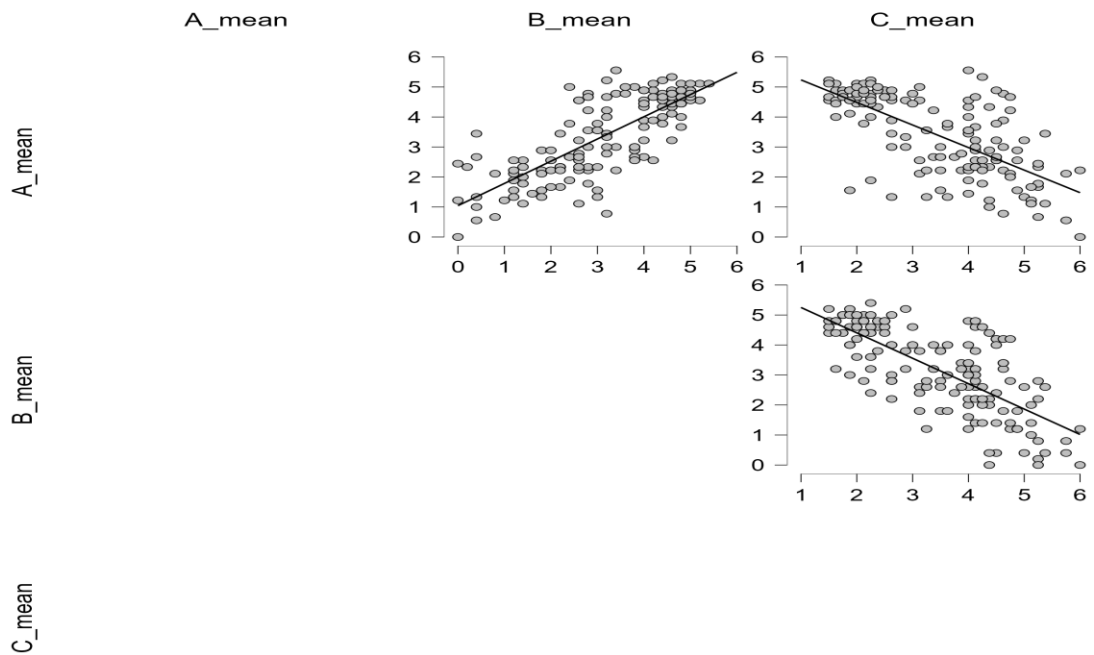
Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει σημαντική θετική συνάφεια μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι 77%. Αυτό συνεπάγεται με έναν μεγάλο βαθμό συσχέτισης μεταξύ των δύο παραγόντων που εξετάζουμε και μια ανάλογη σχέση μεταξύ τους. Ο συγκεκριμένος συντελεστής

Spearman είναι κοντά στο 1, που είναι η μέγιστη δυνατή τιμή του και υποδεικνύει την τέλεια θετική σχέση.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι οι σχέσεις με τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων είναι αντιστρόφως ανάλογες, λόγω της αρνητικής σχέσης. Ο αρνητικός συντελεστής Spearman -66% μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και προσωπικών επιτευγμάτων υποδηλώνει μια μέτρια, αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Το ίδιο ισχύει και μεταξύ των διαστάσεων αποπροσωποποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων, όπου ο συντελεστής συσχέτισης είναι -71%. Όταν η μια διάσταση αυξάνεται μειώνεται η άλλη, καθώς υπάρχει μέτρια αρνητική σχέση.

Οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποδεικνύονται και από το παρακάτω *Διάγραμμα 10*, όπου: A_mean=διάσταση Συναισθηματικής εξάντλησης, B_mean= διάσταση Αποπροσωποποίησης, C_mean= διάσταση Προσωπικών επιτευγμάτων.

Correlation plot



Διάγραμμα 10: Συσχετίσεις διαστάσεων Επαγγελματικής εξουθένωσης (A_mean= Συναισθηματική εξάντληση, B_mean= Αποπροσωποποίηση, C_mean=Προσωπικά επιτεύγματα)

3.6.2 Συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης & στυλ διοίκησης

Παρακάτω αναλύονται οι συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και του στυλ διοίκησης, υπολογίζοντας τον συντελεστή συσχέτισης rho Spearman και το p-value (βλ. Πίνακα 22)

Πίνακας 22: Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης- Διοίκηση

| Spearman's Correlations | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------------------|-----------------------|----------|
| Variable | | Συναισθηματική εξάντληση | Αποπροσωποποίηση | Προσωπικά επιτεύγματα | Διοίκηση |
| Συναισθηματική εξάντληση | Spearman's rho | — | | | |
| | p-value | — | | | |
| Αποπροσωποποίηση | Spearman's rho | 0.77 | — | | |
| | p-value | < .001 | — | | |
| Προσωπικά επιτεύγματα | Spearman's rho | -0.66 | -0.71 | — | |
| | p-value | < .001 | < .001 | — | |
| Διοίκηση | Spearman's rho | -0.57 | -0.65 | 0.60 | — |
| | p-value | < .001 | < .001 | < .001 | — |

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των διαστάσεων και της διοίκησης, καθώς το p-value και στις τρεις περιπτώσεις είναι μικρότερο του 0.05.

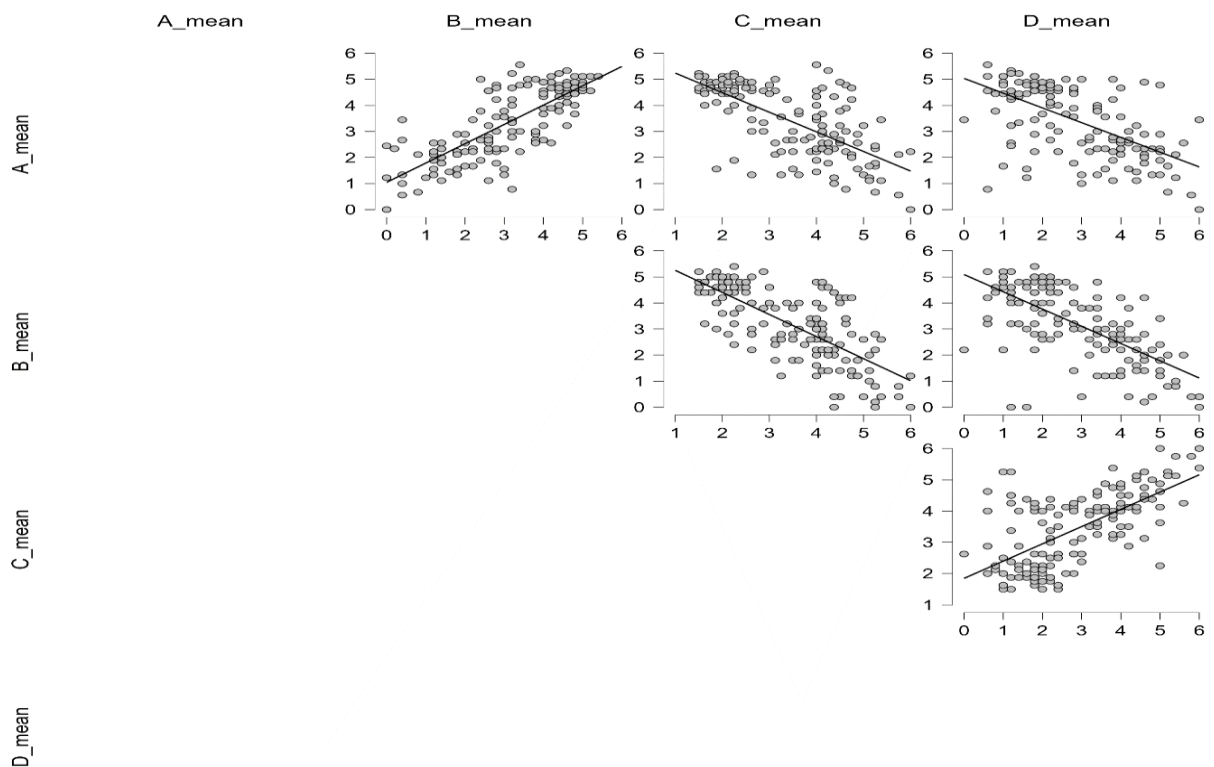
Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει σημαντική θετική συνάφεια μεταξύ διοίκησης και προσωπικών επιτευγμάτων, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι 60%, το οποίο υποδηλώνει έναν μέτριο θετικό βαθμό σχέσης μεταξύ των δύο παραγόντων και μια ανάλογη σχέση μεταξύ τους. Ο πιο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης συνεπάγεται με μεγαλύτερο αριθμό επιτευγμάτων.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των διαστάσεων της συναισθηματικής εξάντλησης και των προσωπικών επιτευγμάτων είναι αντιστρόφως ανάλογες, λόγω της αρνητικής σχέσης. Ο συντελεστής Spearman -57% μεταξύ διοίκησης και συναισθηματικής εξάντλησης υποδηλώνει μια μέτρια, αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Το ίδιο ισχύει και μεταξύ των διαστάσεων διοίκησης και αποπροσωποποίησης, όπου ο συντελεστής συσχέτισης είναι

-65%. Όταν η μια διάσταση αυξάνεται, μειώνεται η άλλη, καθώς υπάρχει μέτρια αρνητική σχέση.

Οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποδεικνύονται και από το παρακάτω Διάγραμμα II, όπου: A_mean=διάσταση Συναισθηματικής εξάντλησης, B_mean= διάσταση Αποπροσωποποίησης, C_mean= διάσταση Προσωπικών επιτευγμάτων, D_mean= διάσταση Διοίκησης.

Correlation plot



Διάγραμμα II: Συσχετίσεις Επαγγελματικής εξουθένωσης – Διοίκησης: (A_mean= Συναισθηματική εξάντληση, B_mean= Αποπροσωποποίηση, C_mean=Προσωπικά επιτεύγματα, D_mean= Διοίκηση)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται με την σωματική και συναισθηματική εξάντληση του κάθε υπαλλήλου, στην προσπάθεια του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εργασιακού του χώρου. Η ύπαρξη ψυχικών συναισθημάτων που ταλαιπωρούν τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της εργασίας, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνών κατά καιρούς, με αποτέλεσμα να αποτελεί πλέον ένα από τα κυριότερα προβλήματα της σύγχρονης εποχής (Maslach & Jackson, 1982).

Οι μελέτες αυξάνονται συνεχώς πάνω στη διερεύνηση και στον εντοπισμό πιθανών λύσεων, όσον αφορά το συγκεκριμένο πρόβλημα. Μια από της σημαντικότερες προσωπικότητες που ασχολήθηκε εκτενώς με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach, σύμφωνα με την οποία το πρόβλημα αυτό είναι η κατάληξη μακροχρόνιου συσσωρευμένου στρες, που κυριεύει τους υπαλλήλους, οι οποίοι νιώθουν να στερεύουν από ψυχικά αποθέματα (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992).

Η Maslach υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρεις διαστάσεις, οι οποίες μάλιστα διερευνήθηκαν εκτενώς στην έρευνα μας. Αρχικά, η συναισθηματική εξάντληση, η οποία έχει να κάνει με τη ψυχολογική κούραση που νιώθει κανείς. Έπειτα η αποπροσωποποίηση που απευθύνεται στην απομάκρυνση και αποστασιοποίηση του υπαλλήλου από το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον και τέλος η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, που είναι και επακόλουθο των δυο προηγούμενων και έχει να κάνει με την χαμηλή αυτοπεποίθηση και την ανασφάλεια (Leiter & Maslach, 2005).

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην ανάλυση της επαγγελματικής εξουθένωσης και στον ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση στο πρόβλημα αυτό. Ο εκάστοτε προϊστάμενος καθορίζει την εμφάνιση του παραπάνω συνδρόμου και μάλιστα διαφαίνεται να υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των δύο τομέων απασχόλησης, του δημοσίου και του ιδιωτικού. Ο διαχωρισμός αυτός διατηρήθηκε και στην έρευνα μας, καθώς στόχος ήταν να εντοπιστούν οι διαφορές και να γίνει μια συγκριτική μελέτη των υπαλλήλων, με βάση τον τομέα απασχόλησης.

Το υπόβαθρο της ευρύτερης μελέτης έγινε στα πλαίσια του μοντέλου θεωρίας της Maslach και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της (MBI) και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, που επιχειρούν να καταγράψουν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με άλλες παρόμοιες έρευνες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για καλύτερα και πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αποκαλύπτεται μια ενδιαφέρουσα πτυχή του δείγματος μας, η οποία προσφέρει καλύτερη κατανόηση των ερωτηθέντων. Αρχικά, παρατηρούμε μια ισορροπία όσον αφορά το φύλο, με το 55.78% των γυναικών και το 44.22% των ανδρών να αποτελούν το σύνολο του δείγματος μας.

Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες, παρατηρούμε μια γενικότερη κατανομή, με τους συμμετέχοντες που ανήκουν στις ηλικίες 30-39 (44.22%) και 40-49 (26.53%) να αποτελούν την πλειοψηφία. Οι ηλικιακές ομάδες 18-29 αντιστοιχούν στα 27 άτομα, ενώ οι ερωτηθέντες άνω των 50 είναι το 10.88% του συνολικού δείγματος. Σχετικά με τη μόρφωση παρατηρούμε μια ποικιλία στο δείγμα μας, με τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ να ανέρχονται στα 63 άτομα και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου να είναι 50 άτομα. Οι ερωτηθέντες που έχουν απολυτήριο Λυκείου συνθέτουν το 18.37% και αυτοί με τον τίτλο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης αντίστοιχα το 4.76%.

Στο πλαίσιο του τομέα απασχόλησης, το 40.14% αποτελεί ο δημόσιος τομέας και το 59.86% ο ιδιωτικός τομέας. Επιπλέον αποκαλύπτεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας ενώ οι νεότεροι υπάλληλοι με 1-5 έτη εμπειρίας αντιστοιχούν στο 23.13%. Τέλος, όσον αφορά τις παραπάνω ώρες που δουλεύουν οι εργαζόμενοι, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες απάντησαν θετικά (55.10%) ενώ οι υπόλοιποι (44.90%) απάντησαν αρνητικά στις υπερωρίες.

Ο παραπάνω σχολιασμός των δημογραφικών στοιχείων κρίνεται αναγκαίος για να καταλήξουμε στη συνέχεια σε καλύτερα συμπεράσματα, όσον αφορά την

επαγγελματική εξουθένωση και να εντοπιστούν πιθανές τάσεις και συσχετίσεις που ενδέχεται να ασκούν επιρροή στα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το φύλο δεν παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική διαφορά στις τρεις διαστάσεις του burnout. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες παρουσίασαν μεγαλύτερα ποσοστά στις ενότητες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, σε αντίθεση με τους άντρες που παρουσίασαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην ενότητα των προσωπικών επιτευγμάτων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με μια έρευνα που είχε δείξει ότι οι άντρες δεν έχουν υψηλή αίσθηση αποτελεσματικότητας, που συνεπάγεται με χαμηλό βαθμό προσωπικών κατορθωμάτων (Saloniita & Pakarinen, 2021). Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να συνδεθεί με τα γενικότερα κοινωνικά στερεότυπα που επικρατούν, όσον αφορά το φύλο. Οι άνδρες κατά κανόνα παρουσιάζονται πιο σκληροί και απρόσωποι στο επαγγελματικό τους περιβάλλον, καταπνίγοντας τα συναισθήματα που νιώθουν.

Το ίδιο παρατηρούμε πως ισχύει και στα αποτελέσματα του μορφωτικού επιπέδου. Η μόνη διαφορά που εντοπίζεται είναι στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων όσον αφορά την μόρφωση, όπου υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των διαφόρων επιπέδων. Οι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά εξουθένωσης, το οποίο ίσως έχει να κάνει με το γεγονός ότι η απόκτηση περισσότερων γνώσεων και ενός ανώτερου μορφωτικού επιπέδου διευκολύνει τον περιορισμό του άγχους.

Το επίπεδο προϋπηρεσίας φαίνεται να έχει τα ίδια αποτελέσματα με τα προαναφερθέντα, καθώς δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι νεότεροι στον εργασιακό στίβο παρουσιάζουν περισσότερες πιθανότητες για επαγγελματική εξουθένωση (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998) .

Τέλος, ο παράγοντας της ηλικίας φαίνεται να έχει σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης. Οι ηλικίες άνω των 50 παρουσιάζουν υψηλό μέσο όρο (3.68) σωματικής και ψυχολογικής κούρασης και αντίστοιχα οι ηλικίες 30-39 έχουν υψηλό μέσο όρο (3.46) τάσης απομάκρυνσης και αποστασιοποίησης. Στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων δεν παρουσιάζεται στατιστικώς σημαντική διαφορά. Τα παραπάνω έρχονται να συμφωνήσουν με μια έρευνα που υλοποιήθηκε το 2023 και υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση

παρουσιάζει έξαρση στις ηλικίες άνω των 41 (Κόσσυβας, Μουταβέλης, Αποστολόπουλος, & Φερεντίνος, 2023).

4.2 Διάσταση Επαγγελματικής εξουθένωσης και Διοίκησης

Το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης καθορίστηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις 22 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της Maslach. Σύμφωνα με τους μέσους όρους παρατηρείται μια ομοιογένεια στις απαντήσεις καθώς οι μέσοι όροι κυμαίνονται ανάμεσα στον βαθμό 3 που αντιστοιχεί στο «Μερικές φορές τον μήνα» και στον βαθμό 4 που αντιστοιχεί στο «Μια φορά την εβδομάδα», κάτι το οποίο υποδεικνύει από μέτρια έως υψηλή επαγγελματική εξουθένωση. Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης παρουσίασε μέσο όρο 3.41, η διάσταση της αποπροσωποποίησης 3.19 και αντίστοιχα των προσωπικών επιτευγμάτων 3.43.

Εκτενέστερα, όσον αφορά τη διάσταση της συναισθηματικής εξουθένωσης είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι ερωτηθέντες είχαν να απαντήσουν σε 9 ερωτήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η πρώτη ερώτηση «Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου» και η τελευταία ερώτηση «Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου». Το 27.89% απάντησε ότι νιώθει ψυχικά κουρασμένο και εξουθενωμένο μερικές φορές την εβδομάδα, κάτι που υποδεικνύει έντονη και επαναλαμβανόμενη επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, 41 άτομα απάντησαν ότι μια φορά την εβδομάδα νιώθουν να φτάνουν στα όρια τους, υποδηλώνοντας εξαντλημένα ψυχικά και σωματικά αποθέματα.

Όσον αφορά την ενότητα της αποπροσωποποίησης παρατηρούμε εξίσου υψηλά ποσοστά με την ενότητα της συναισθηματικής εξάντλησης, κάτι το οποίο έρχεται να επιβεβαιώσει άλλες έρευνες, που υποστηρίζουν ότι η αποπροσωποποίηση είναι αποτέλεσμα και επακόλουθο της συναισθηματικής εξάντλησης (Leiter & Maslach, 1988). Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση που συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η τελευταία, που αφορά την αίσθηση που έχουν οι υπάλληλοι ότι οι πελάτες τους επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα τους μερικές φορές την εβδομάδα αλλά και η ερώτηση που σχετίζεται με τον προβληματισμό λόγω της αλλαγής του χαρακτήρα σε συναισθηματικά πιο σκληρό υπάλληλο, μια φορά την εβδομάδα.

Τελευταία, η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς 41 υπάλληλοι νιώθουν μόνο μερικές φορές τον μήνα να επηρεάζουν θετικά τους υπαλλήλους αλλά και να αντιμετωπίζουν ήρεμα τα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Αυτό συνεπάγεται με μέτρια αίσθηση επίτευξης προσωπικών επιτευγμάτων, όπου πολλοί υπάλληλοι λόγω του ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος νιώθουν χαμηλή απόδοσή και αυτοπεποίθηση.

Τα παραπάνω αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαφωνούν με την πλειονότητα των ερευνών που υλοποιήθηκαν στην Ελλάδα και χρησιμοποίησαν το μοντέλο της Maslach, πριν από την εποχή της πανδημίας. Οι έρευνες αυτές είχαν παρουσιάσει επίπεδα μέτριας έως χαμηλής επαγγελματικής εξουθένωσης, κάνοντας σύγκριση με μεγέθη άλλων χωρών (Φλάμπουρας- Νιέτος, 2017; Νιέτος, Παπαβαγγέλη, Ζουρνατζή, & Κουστέλιος, 2018; Westphal, Kalinowski, Hoferichter, & Vock, 2022). Ωστόσο, στις σύγχρονες και πιο πρόσφατες έρευνες παρουσιάζεται μια έντονη αυξητική τάση των συμπτωμάτων στους εργασιακούς χώρους, που έρχεται να συμφωνήσει με τα αποτελέσματα της έρευνας μας (Μουταβέλης & Μωραΐτη , 2020; Saloviita & Pakarinen, 2021).

Στη συνέχεια μελετήθηκαν οι διαφορές που προέκυψαν στους αθροιστικούς μέσους όρους από τον διαχωρισμό των υπαλλήλων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ο υψηλότερος μέσος όρος στον δημόσιο τομέα ανήκει στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων και αντιστοιχεί στο 33.71% ενώ στον ιδιωτικό τομέα αντιστοιχεί στις υπόλοιπες δυο διαστάσεις, της συναισθηματικής εξάντλησης (36.14%) και της αποπροσωποποίησης (18.53%). Ταυτόχρονα, παρατηρούμε και τις τυπικές αποκλίσεις, οι οποίες στον δημόσιο τομέα συγκεντρώνονται περισσότερο γύρω από τον μέσο όρο ενώ στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν μεγαλύτερη διακύμανση και ποικιλία.

Τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς οι πρώτοι παρουσιάζουν μικρότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, κάτι που συμφωνεί με πολλές άλλες έρευνες που έγιναν στο αντικείμενο αυτό (Jin Jian , 2022). Ο τομέας της απασχόλησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο κανένα δείγμα δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εξάντλησης.

Στη συνέχεια υλοποιήθηκε σύγκριση των παραπάνω δεδομένων με τη διάσταση της διοίκησης, η οποία όπως έχει αναλυθεί εκτενέστερα στη βιβλιογραφική επισκόπηση παίζει σημαντικό ρόλο στα επίπεδα εξάντλησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στον τρόπο διοίκησης των τομέων που μελετήθηκαν. Ο δημόσιος τομέας τείνει προς έναν πιο δημοκρατικό, συνεργατικό τρόπο διοίκησης με τους υπαλλήλους, λαμβάνοντας υπόψιν τον καθένα σαν ξεχωριστή και σημαντική προσωπικότητα. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος έχει την τάση προς ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, που δεν ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ακολουθεί έναν πιο απόλυτο τρόπο διοίκησης, όπως έχει διαπιστωθεί και σε άλλες διεθνείς έρευνες (Kotze, 2021).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών διαστάσεων, το οποίο υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει ανεξάρτητη αλληλεπίδραση μεταξύ τους αλλά ένα είδος συσχέτισης. Πιο συγκεκριμένα υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, καθώς ο δείκτης Spearman rho είναι 0.77, κάτι που υποδηλώνει ότι η αύξηση της σωματικής και ψυχικής κούρασης είναι πιθανό να σχετίζεται με την αύξηση της αποπροσωποποίησης (Maslach, 1993).

Από την άλλη πλευρά παρατηρούμε ότι το ίδιο δεν ισχύει και με τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχει αρνητική συσχέτιση των δύο πρώτων διαστάσεων, της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης με τα προσωπικά επιτεύγματα, καθώς ο δείκτης Spearman rho βγαίνει αρνητικός (-0.66 και -0.71 αντίστοιχα), με αποτέλεσμα όταν αυξάνεται η μια, να μειώνεται η άλλη. Αυτή η αρνητική συσχέτιση μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη ότι η εκτεταμένη κούραση σε σωματικό και συναισθηματικό επίπεδο επηρεάζει αρνητικά την αίσθηση αυτοεκτίμησης και επιτυχίας των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας. Οι παραπάνω συσχετίσεις έχουν αποδειχτεί κατά καιρούς από πολλές έρευνες, καθώς και η Maslach ήταν από τις πρώτες που ερμήνευσε και προσδιόρισε την αντίστροφη σχέση των διαστάσεων (Maslach & Leiter, 2016).

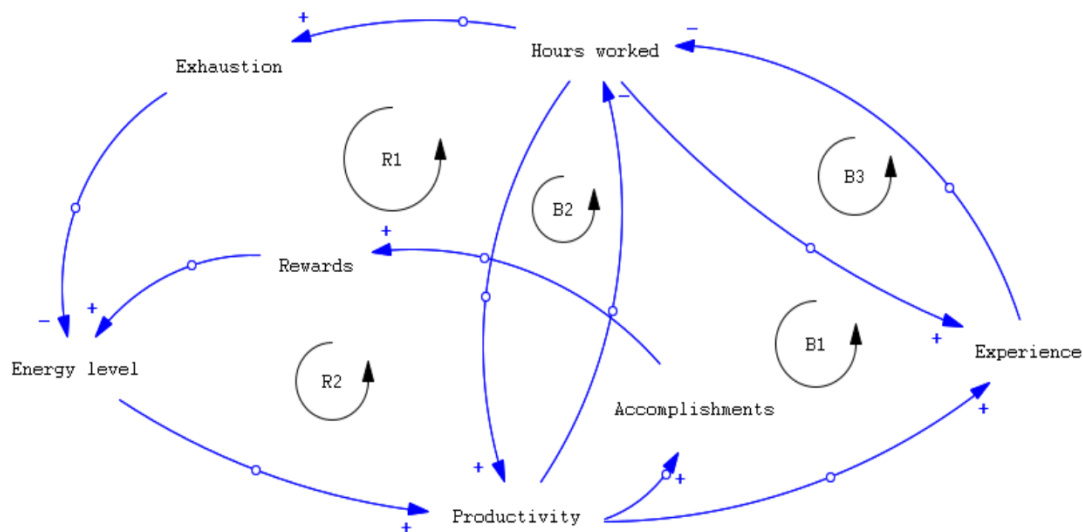
Έπειτα όσον αφορά τη συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωση με το στυλ διοίκησης παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά και σε αυτήν την περίπτωση. Διακρίνεται μια θετική συνάφεια μεταξύ διοίκησης και προσωπικών επιτευγμάτων, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0.60, το οποίο υποδηλώνει έναν

μέτριο θετικό βαθμό ανάλογης σχέσης μεταξύ των δύο παραγόντων. Ο πιο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης συνεπάγεται με μεγαλύτερη υποστήριξη και καθοδήγηση προς τους εργαζομένους, το οποίο έχει και ως αποτέλεσμα να αποδίδουν καλύτερα και να πετυχαίνουν ευκολότερα τους επαγγελματικούς στόχους. Η εργατική ικανοποίηση ενθαρρύνεται μέσω της αναγνώρισης των επιτευγμάτων και της συνεχούς ανάπτυξης.

Ωστόσο, όσον αφορά τις υπόλοιπες διαστάσεις του burnout παρατηρούμε μια αρνητική συσχέτιση με τη διοίκηση. Η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση δρουν αντιστρόφως ανάλογα με το στυλ διοίκησης και αυτό γίνεται φανερό και από τους αρνητικούς συντελεστές του Spearman -0.57 και -0.65 . Όταν η μια διάσταση αυξάνεται μειώνεται η άλλη, καθώς υπάρχει μέτρια αρνητική σχέση. Μια αυταρχική διοίκηση με ανεπαρκή επικοινωνία προς τους εργαζομένους συνεπάγεται με αυξημένα συναισθήματα εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, κάτι που έχει επιβεβαιωθεί και από άλλες έρευνες (Ali Nawaz & Khalid, 2023)

4.3 Μέθοδος Δυναμικών Συστημάτων

Παρακάτω αναλύονται όλες οι συσχετίσεις των παραγόντων που προέκυψαν από την έρευνα και τη στατιστική ανάλυση και που επηρεάζουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η απεικόνιση γίνεται μέσω των διαγραμμάτων αιτίας και αποτελέσματος (Causal Loop Diagrams). Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα διάγραμμα αιτιολογικών συνδέσεων, όπου με τη χρήση βελών υποδεικνύονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και με την πολικότητα καθορίζεται η κατάσταση της θετικής ή αρνητικής σχέσης (ενισχυτικοί βρόχοι & εξισορροπητικοί βρόχοι) (Homer, 1985).



Εικόνα 9: Causal Loop Structure of Burnout cycles

Σύμφωνα με την παραπάνω Εικόνα 9 προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

Loops B1, B2 & B3 → στους συγκεκριμένους εξισορροπητικούς βρόχους τονίζεται η σημαντική σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών των ωρών εργασίας, της παραγωγικότητας και της εμπειρίας. Καθώς αυξάνονται οι ώρες απασχόλησης, αυξάνεται και η παραγωγικότητα και ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι ώρες εργασίας. Αυτό οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, τονίζοντας τον σημαντικό ρόλο που παίζει η εμπειρία στην αύξηση της παραγωγικότητας. Για τη βελτίωση αυτής της σχέσης είναι σημαντική η διατήρηση μιας ισορροπημένης προσέγγισης στο περιβάλλον εργασίας, ώστε να επιτευχθεί η συνεχής ανάπτυξη της επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς μια ισορροπημένη διαχείριση του εργασιακού χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και εξέλιξη.

Loop R1 → στον συγκεκριμένο ενισχυτικό κύκλο αναδεικνύονται οι σχέσεις μεταξύ των ωρών εργασίας, κόπωσης, ενέργειας και παραγωγικότητας. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης και την μείωση του επιπέδου ενέργειας. Η έλλειψη ενέργειας ασκεί αρνητική επιρροή στην παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα να απαιτούνται περισσότερες ώρες εργασίας για την επίτευξη των ίδιων αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο επιτάσσεται η διατήρηση ισορροπίας στις υπερωρίες και η προσοχή στα σημάδια

κόπωσης και εξάντλησης για την επίτευξη αποτελεσματικότερης παραγωγικότητας και ευημερίας στον εργασιακό βίο.

Loop R2 → στον συγκεκριμένο ενισχυτικό βρόχο αποτυπώνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ ενέργειας, επαίνων, παραγωγικότητας και προσωπικών επιτευγμάτων. Υψηλά επίπεδα ενέργειας ενθαρρύνουν την παραγωγικότητα και την υλοποίηση επιτευγμάτων. Τα επιτεύγματα με τη σειρά τους οδηγούν σε ανταμοιβές, έχοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός συνεχούς κύκλου ενίσχυσης. Οι έπαινοι σε ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης προσφέρουν αφενός κίνητρα για να διατηρηθεί η παραγωγικότητα σε υψηλά επίπεδα, αφετέρου καθορίζουν και την αύξηση της ενέργειας των εργαζομένων. Ο θετικός κύκλος ενίσχυσης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών αναδεικνύει το πόσο σημαντική είναι η υποστήριξη των υπαλλήλων, αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες τους με επιβράβευση, μέσω ενός δημοκρατικού τρόπου διοίκησης.

Συνοπτικά, όλες οι παραπάνω σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (19):

Πίνακας 23: Feedback Loops

| Feedback Loop | | Variables and Effects |
|---------------|------------------|--|
| B1 | Balancing Loop | Hours worked + → Productivity + → Experience - → Hours worked |
| B2 | | Hours worked + → Productivity - → Hours worked |
| B3 | | Hours worked + → Experience - → Hours worked |
| R1 | Reinforcing Loop | Hours worked + → Exhaustion - → Energy level + → Productivity - → Hours worked |
| R2 | | Energy level + → Productivity + → Accomplishments + → Rewards + → Energy level |

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που ταλαιπωρούν τους εργαζόμενους στη σύγχρονη εποχή. Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται στη συναισθηματική και σωματική εξάντληση που νιώθουν πολλές φορές τα άτομα στον χώρο εργασίας τους. Αρκετές έρευνες έχουν γίνει πάνω στο αντικείμενο αυτό, όμως ουσιαστικά σε εγχώριο επίπεδο παρατηρείται ένα κενό στη βιβλιογραφία, καθώς οι μελέτες συνηθίζουν να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα επαγγέλματα όπως τον χώρο της υγείας και της παιδείας.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να προσπαθήσει, να εντοπίσει μέσω συγκεκριμένων επιστημονικών εργαλείων, ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και ποιες διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των δύο διαφορετικών δειγμάτων των υπαλλήλων, του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Με βάση αυτά τέθηκαν τα δυο ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν την κατευθυντήρια γραμμή στην έρευνα.

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, καθώς υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών διαστάσεων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι βιώνουν συναισθήματα κόπωσης και εξάντλησης μερικές φορές την εβδομάδα. Εν αντιθέσει, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα νιώθουν περισσότερο την αυτοπεποίθηση επίτευξης προσωπικών επιτευγμάτων.

Ο ρόλος της διοίκησης παρουσιάζεται καθοριστικός στην εμφάνιση και στην ανάπτυξη του φαινομένου και αυτό επιβεβαιώνεται με την αρνητική συσχέτιση που υφίσταται. Ο πιο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας και ο πιο συμμετοχικός διοικητής συμβάλει θετικά στην μείωση αυτών των συναισθημάτων κόπωσης και ανικανοποίησης. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αυτό που φαίνεται να ασκεί επιρροή στο πρόβλημα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι ηλικιακές ομάδες των ερωτηθέντων, όπου παρατηρείται ηλικίες άνω των 50 ετών να είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση. Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει μόνο τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή την αίσθηση αποτελεσματικότητας και εκπλήρωσης των στόχων.

Βασικό χαρακτηριστικό και μέλημα της μελέτης ήταν να πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη και επιτυχής έρευνα. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να μην παραλειφθεί η αναφορά των περιορισμών, που παρατηρήθηκαν στο συγκεκριμένο δείγμα και στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε.

Αρχικά, ένας σημαντικός περιορισμός είναι το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έρευνα δεν υλοποιήθηκε από έναν οργανισμό, άρτια οργανωμένο και με τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπως μια επίσημη, στατιστική υπηρεσία. Επίσης, ο αριθμός των συμμετεχόντων θεωρείται αρκετά μικρός και ουσιαστικά δείγμα ευκολίας, καθώς δεν έγινε σε μεγάλη βάση, με αντιπροσωπευτικό δείγμα από όλα τα επαγγέλματά. Για αυτόν τον λόγο, δεν μπορεί να γίνει μια γενικότερη εκτίμηση για όλο τον πληθυσμό της χώρας, αφού και η αναλογία ανδρών και γυναικών δεν υπήρξε ίση, όπως και οι συμμετέχοντες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα δεν ήταν ισάριθμοι.

Επιπλέον, ένας άλλος περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, ο οποίος πραγματοποιήθηκε με το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε. Το ερωτηματολόγιο της Maslach, όπως και τα περισσότερα ερωτηματολόγια που αναφέρονται στην επαγγελματική εξουθένωση, είναι ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς, δηλαδή περιλαμβάνουν ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τις προσωπικές απόψεις, αντιλήψεις και εμπειρίες των ερωτώμενων (Dr J. L. M. Trim, D. Coste, Dr B. North, & J. Shiels, 2013). Επιπρόσθετα, ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου έγινε στο διαδίκτυο, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα ελέγχου του δείγματος και της προσωπικής επαφής με τους συμμετέχοντες, για τυχόν διευκρινήσεις σε απορίες που ενδεχομένως να προέκυψαν. Ο διαδικτυακός διαμοιρασμός θα επηρέασε σίγουρα και τη βιαστική και πρόχειρη συμπλήρωση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψιν, μπορούν να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες μέσω οργανωτικών αλλαγών. Εξαιρετικά ενδιαφέρουσα πρόταση θα ήταν να γίνει μια έρευνα, η οποία θα έδειχνε τα αποτελέσματα της αλλαγής της συμπεριφοράς των διοικητών, προς ένα πιο δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Η αλλαγή των προτύπων συμπεριφοράς από αυταρχικό σε ένα πιο συμμετοχικό θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον να μελετηθεί εκτενέστερα, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις διοικήσεις. Επίσης θα μπορούσε να διεξαχθεί μια λεπτομερής έρευνα μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα σε μεγαλύτερο δείγμα, εστιάζοντας στις ιδιαιτερότητες του ή σε πιο συγκεκριμένα επαγγέλματα πέρα του χώρου υγείας και

παιδείας, που έχουν αναλυθεί αρκετά στο παρελθόν. Τέλος, θα ήταν εξαιρετική ιδέα να μελετηθούν οι επιπτώσεις και οι πιθανές αλλαγές στην επαγγελματική εξουθένωση, από την προσθήκη επιμορφωτικών σεναρίων στην εκπαίδευση των εργαζομένων και των διοικητών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmad, S., Bharadwaj, A., & Narula, S. (1985). A study of stress among executives. *Journal of Personality and Clinical Studies*, 1(1-2), σσ. 47-50.
- Aitken, A., & Crawford, L. (2007). Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers. 25, σσ. 666-673.
- Ali Nawaz, K., & Khalid, M. (2023, May 22). Visionary leadership and leaders' burnout: a weekly diary analysis. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Antonakis, J., & House, R. (2014, Αύγουστος). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), σσ. 746-771. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.005
- Bano, B., & JHA, R. (2012). Organizational role stress among public and private Sector Employees: A Comparative Study. *The Lahore Journal of Business*, 1, σσ. 23-36.
- Barry, J., Berg, J., & Chandler, J. (2006, Σεπτέμβριος). Movement and change in the public sector. *Public Management Review*, 8(3), σσ. 433-448. doi:10.1080/14719030600853329
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. (C. M. Palo Alto, Επιμ.) *Open Journal of Leadership*.
- Brewer, G., & Selden, C. (1998, Ιούλιος). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), σσ. 413-439. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390
- Brunier, A. (2016). *WHO*. Ανάκτηση από WHO: <https://www.who.int/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. Στο *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research* (σ. 22). Ashgate: Aldershot.

- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας (μτφ.Π.Σακελλαρίου)*. Αθήνα: Gutenberg.
- Buelens, M., & Herman, V. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), σσ. 65-74. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x
- Burke , R., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39, σσ. 487-502.
- Burke. (2001). *Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff*. Psychological Health.
- Burke, R., & Greenglass, E. (1993). Work stress, role conflict, social support and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports*, 73, σσ. 371-380. doi:10.2466/pr0.1993.73.2.371
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership. *Educational Management and Leadership*, 36(2), σ. 271. doi:10.1177/1741143207087777
- Buunk, P. (1998). The Evaluation of and Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support. *Journal od Applied Psychology*, 83(3), σσ. 392-407.
- Caulfield, N., Chang, D., Dollard, M., & Elshaug, C. (2004). A Review of Occupational Stress Interventions in Australia. *International Journal of Stress Management*, 11(2), σσ. 149-166. doi:10.1037/1072-5245.11.2.149
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. London: Sage Publications.
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), σσ. 359-381. doi:10.1016/0047-2727(95)01564-7
- Constable, J., & Russell, D. (1986, Spring). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *J Human Stress*, 12(1). doi:10.1080/0097840X.1986.9936762
- Cordes , C., & Dougherty, T. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, σσ. 621-656.

- Council Directive 89/391/EEC. (1989, Ιούνιος 12). *Eur-Lex Access to European Union law*. Ανάκτηση από The introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A31989L0391>
- David, G. (2002). *Οργανωτική Ανάπτυξη στο Δημόσιο Τομέα*. Westview Pr.
- Don E, U. (1980). *Superintendent Burnout: Myth or Reality (PhD dissertation)*. Columbus: The Ohio State University.
- Dr J. L. M. Trim, D. Coste, Dr B. North, & J. Shiels. (2013, Ιούνιος 2). Κοινό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο αναφοράς για τη γλώσσα: εκμάθηση, διδασκαλία και αξιολόγηση. (Ε. Π. Συμβούλιο για την Πολιτιστική Συνεργασία, Επιμ., & Συμβούλιο της Ευρώπης, Συντάκτης) Στρασβούργο. Ανάκτηση από http://www.pi-schools.gr/lessons/english/pdf/cef_gr.pdf
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. (3rd edition). London: Sage.
- Fimian, M., Fastenau, P., Tashner, J., & Cross, A. (1989). The measure of classroom stress and burnout among gifted and talented students. *Psychology in the Schools*, 26(2), σσ. 139-153. doi:10.1002/1520-6807
- Firth- Cozens, J., & 8s Payne, R. (1999). *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Interventions*. U.K.: John Wiley 8s Sons Ltd.
- Fong, C. (1990). Role overload, social support and burnout among nursing academicians. *Journal of Nursing Education*, 29(3), σσ. 102-108.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social issues*, 30(1), σσ. 159-165. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 1(12), σσ. 73-82.
- Freudenberger, H. (1977). Burnout: Occupational hazard of the child care worker. *Child Care Quarterly*, 6(2), σσ. 90-100.

- Glass, D., & McKnight, J. (1996). Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence. *Psychology & Health, 11*. doi:10.1080/08870449608401975
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. (2015). *The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States* (Τόμ. 62). Management Science. Ανάκτηση από <http://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2115>
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Global Business and Organizational Excellence, 21*(2), σσ. 55-65. doi:10.1002/npr.10020
- Golembiewski, R., Munzenrider, R., & Stevenson, J. (1986). *Stress in Organizations: Toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.
- Green, G. (1960). *A Burnt-out Case*. United Kingdom: Heinemann.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.
- Haley-Lock, A. (2007). Up Close and Personal: Employee Networks and Job Satisfaction in a Human Service Context. *Social Service Review, 81*(4). doi:10.1086/522218
- Homer, J. (1985). Worker burnout: a dynamic model with implications for prevention and control. *System Dynamics Review, σσ.* 1-21. doi:10.1002/sdr.4260010105
- Houkes, I., Janssen, P., Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001, Μάρτιος). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organisational Psychology, 10*(1), σσ. 1-23. doi:10.1080/13594320042000007
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1980). *Stress and Work*. Scott Foresman Glenview.
- Jackson, S., Schuler, R., & Schwab, R. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), σσ. 630-640.

- Jha , P., & Bhardwaj, G. (1989). Stress and motivation: An empirical study on front line managers . *Journal Of Humanities And Social Science*. Ανάκτηση από www.iosrjournals.org
- Jin Jian , C. (2022, January–February). Burnout and resilience among pharmacy technicians: A Singapore study. *Journal of the American Pharmacists Association*, 62(1), σσ. 86-94. doi:10.1016/013
- Justice, B., Gold , R., & Klein, J. (1981). Life events and burnout. *Journal of Psychology*, 108, σσ. 219-226.
- Karasek, J., & Robert, A. (1979, Ιούνιος). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), σσ. 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kirkwood, C. (1998). *System Dynamics Methods: A Quick Introduction* (Arizona State University εκδ.). Growth Lakeland. Ανάκτηση 10 September 2006, από <https://nutritionmodels.com/papers/Kirkwood1998.pdf>
- Kobasa, S., Maddi, S., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), σσ. 168-177. doi:10.1037/0022-3514.42.1.168
- Kokkinos, C. (2006). Factor structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory – Educators Survey among elementary and secondary school teachers in Cyprus. (S. a. Health, Επιμ.)
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδοτική.
- Kotze, M. (2021, January 31). The relationship between public service employees’ personal resources and psychological well-being. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3). doi:10.1177/0020852320985926
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. *Open Access Library Journal*. Ανάκτηση από https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Challenge_%20How%20to%20Make%20Extraordinary%20Things%20Happen%20in%20Organizations.pdf

- Kristensen, T., Borritz, M., & Villadsen, E. (2005). *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool or the assessment of burnout*. National Institute of Occupational Health. Copenhagen: Taylor & Francis. doi:10.1080/02678370500297720
- Kulkarni, G. (2006, Ιανουάριος - Απρίλιος). Burnout: Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine. *10*(10). Wolters Kluwer – Medknow. doi:10.4103/0019-5278.22887
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, *56*, σσ. 485-516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1993, Απρίλιος). A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54*(3), σσ. 369-398. doi:10.1006/obhd.1993.1016
- Leiter, M., & Durum, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress and Coping*, *7*, σσ. 357-373.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, *9*, σσ. 297-308.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: six strategies for improving your relationships ith work*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Lewig, K., & Dollard, M. (2001). Social construction of work stress: Australian. *Work & Stress*, *15*(2), σσ. 179-190. doi:10.1080/02678370110066986
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with Them, Working with Them*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Magnavita, N., Chirico, F., Garbarino, S., Bragazzi, N., Santacroce, E., & Zaffina, S. (2021). Outbreaks and Burnout Syndrome among Healthcare Workers: An umbrella systematic review. *International Journal of environmental Research and public Health*, *18*(8). doi:10.3390/ijerph18084361

- Martin, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), σσ. 207-216.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984). *Burnout in organizational settings*.
- Maslach. (1976). *Burned- Out. Human Relations*.
- Maslach. (1978). *Job Burnout: How people cope* (Τόμ. 36). Public Welfare.
- Maslach. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Maslach. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. Στο W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, & T. a. Francis (Επιμ.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (σσ. 19-32). Washington: DC.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, σσ. 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1982). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), σσ. 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout: Annual Review of Psychology. 52, σσ. 397-422.
- McClelland. (1961). *The Achieving Society*. Princeton N.J. Van Nostrand.
- Moll, V., Meissen, H., Pappas, S., Xu, K., Rimawi, R., Buchman, T., . . . Coopersmith, C. (2022, Μάρτιος). The Coronavirus Disease 2019 Pandemic Impacts Burnout Syndrome Differently Among Multiprofessional Critical Care Clinicians-A Longitudinal Survey Study. 3(50). (C. C. Med, Επιμ.) doi:10.1097/CCM.0000000000005265
- Morris, A., Ross, W., & Ulieru, M. (2010). A System Dynamics View of Stress: Towards Human-Factor Modeling with Computer Agents. *Faculty of Computer Science*, σσ. 4369-4374.
- Mover, M. W. (2022, Φεβρουάριος 15). *New York Times*. Ανάκτηση από <https://www.nytimes.com/2022/02/15/well/live/burnout-work-stress>

- Muenjohn, D., & Armstrong, P. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), σσ. 3-14. doi:10.7903/cm.704
- Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Pinter.
- Parker, G., & Tavella, G. (2021, Αύγουστος 30). Burnout: modeling, measuring, and managing. 29(6). doi:10.1177/10398562211037332
- Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational basis of public service. *Public Administration Review*, 50(3), σσ. 367-373. doi:10.2307/976618
- Pines, A. (1986). Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact. (C. Scott, & J. Hawk, Επιμ.) *Heal Thyself: The Health of Health Care Professionals*.
- Pines, A. (1988). *Keeping the Spark Alive: Preventing Burnout in Love and Marriage*. New York: St. Martin Press.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press London.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Pompili, M. (2008). *Suicide risk and exposure to mobbing*. Work reading mass.
- Potter, B. (2001). *Job burnout : What it is and you can do about it?*
- Rainey, H., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), σσ. 1-32. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401
- Reilly, N. (1994). Exploring a Paradox: Commitment as a moderator of the Stressorburnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 24, σσ. 297-314.

- Rizwana, R., Parvez, A., & Medabesh, A. (2015, Απρίλιος). JOB STRESS AMONG PUBLIC AND PRIVATE SECTOR WORKERS: AN EMPIRICAL COMPARISON. Ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/publication/318745346>
- Rogers, E. (1987). Professional burnout: A review of a concept. *The Clinical Supervision*, 5(3), σσ. 91-106.
- Rudow, B. (1999). *Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues and research perspectives*. Cambridge: UK: Cambridge University Press.
- Saloviita, T., & Pakarinen, E. (2021). Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisationlevel variables. 97. (T. a. Education, Επιμ.) doi:103221
- Samuelsson, M., Gustavsson, J., Petterson, I., Arnetz, B., & Asberg, M. (1997). Suicidal feelings and work environment in psychiatric nursing personnel. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 32, σσ. 391-397.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London, England: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W., & Greenglass, E. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, σσ. 501-510. doi:10.1080/08870440108405523
- Schaufeli, W., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*(14), σσ. 631-647.
- Schwartz, M., & Will, G. (1953). *Low Morale and Mutual Withdrawal on a Mental Hospital Ward* (Τόμ. 16). Psychiatry.
- Smith, M., Segal, J., & Robinson, L. (2023, Φεβρουάριος 24). *Burnout Prevention and Treatment*. Ανάκτηση από HelpGuide.org: <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>
- Soler, J., Yaman, H., Esteva, M., Dobbs, F., Asenova, R., & Katic, M. (2008, Αύγουστος). European General Practice Research Network Burnout Study Group. Burnout in European family doctors. *the EGPRN study*, 4(25). doi:10.1093/fampra/cmn038

- Sterman, J. (2001). *System dynamics modeling: tools for learning in a complex world* (Τόμ. 43(4)). California Managem Rev.
- Suñer-Soler , R., Grau-Martín , A., & Flichtentrei, D. (2014). The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries. *Burnout Research*. doi:10.1016/j.burn.2014.07.004
- Usman, M., & Raja, N. (2013). Impact of Job Burnout on Organizational Commitment of Public and Private Sectors: A Comparative Study. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18. Foundation University Rawalpindi Campus, Pakistan. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2013.18.11.12459
- Vachon, M. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Pubi Co.
- Van der Klink, J., & Van Dijk, F. (2003, Δεκέμβριος). Dutch practice guidelines for managing adjustment disorders in occupational and primary health care. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, σσ. 478-487. doi:10.5271/sjweh.756
- Vandenabeele, W. (2008, Μάρτιος 3). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), σσ. 143-167. doi:10.1080/10967490801887970
- Wellington, J. (2000). *Educational Research: Contemporary Issues and Practical Approaches*. London:Continuum: ISBN 0-8264-4971-9.
- West, C., Dyrbye, L., & Shanafelt, T. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), σσ. 516-529.
- Westphal, A., Kalinowski, E., Hoferichter, C., & Vock, M. (2022). K-12 teachers' stress and burnout during the COVID-19 pandemic: A systematic review.
- WHO. (2019, Μαιος 28). Ανάκτηση από Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

- Wu, Y., Wang, J., Luo, C., Hu, S., Lin, X., Anderson, A., . . . Qian, Y. (2020). *Journal of Pain and Symptom Management (JPSM)*. doi: 10.1016/j.jpainsymman.2020.04.008
- Yu, A. (2022, Μαιος 26). *BBC*. Ανάκτηση από BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220520-why-gen-z-workers-are-already-so-burned-out>
- Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ., & Πιλάτης, Ι. (2014). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση απο την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημοσίου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθέωση Κοινωνικών Ερευνών*, 131. doi:10.12681/grsr.83
- Αναγνωστόπουλος, Φ., & Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Ψυχολογικά Θέματα*, 5(3), σσ. 183-202.
- Ανδριγιαννάκης, Μ. (2020). Δημόσιος vs Ιδιωτικός τομέας. Ανάκτηση από <https://www.offlinepost.gr/2020/03/19/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%82-vs-%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82/>
- Αντωνίου, Α.-Σ., & Πολυχρόνη, Φ. (2008). Ανάλυση και αξιολόγηση ευρημάτων ενός ευρωπαϊκού προγράμματος για την πρόληψη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης . (Α.-Σ. Αντωνίου, Επιμ.) *Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης*, σσ. 259-288.
- Γούλα, Α. (2014). *Οργανωσιακή κουλτούρα υπηρεσιών υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Γούλας, Β., Αναγνωστόπουλος, Φ., Τζωρτζοπούλου, Κ., Αγγουράς, Β., & Νιάκας, Δ. (2005). Η συμβολή της θνησιμότητας και του φόρτου εργασίας στην εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους δημοσίους λειτουργούς υγείας του Νομού Αιτωλοακαρνανίας. *Διαχειριστικά και Οικονομικά ζητήματα του υγειονομικού τομέα*, σσ. 85-99.

- 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 Κοπεγχάγης*. Αθήνα.
- Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ., & Σπυρούλης, Α. (2012, Απρίλιος- Μάιος- Ιούνιος). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. *Προαγωγή της ασφάλειας και της υγείας στα επαγγέλματα της πράσινης οικονομίας*(50), σσ. 5-13. Ανάκτηση από <https://www.elinyae.gr/sites/default/files/2019-07/teuxos%2050%2011%20teliko.1351851588875.pdf>
- Διομήδους, Μ., Ζήκος, Δ., Λιάσκος, Ι., Ρουμेलιώτη, Ι., Φωκά, Α., & Πιστόλης, Ι. (2009). *Σύνδρομο χρόνιας κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας* (Τόμ. 2).
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο της υγείας. *Περιοδικό της επιστήμης και τεχνολογίας*, σσ. 41-50.
- Κάντας, Α. (1996). *Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας* (Τόμ. 3). doi:https://doi.org/10.12681/psy_hps.24204
- Κορρές, Κ. (2007). *Μία διδακτική προσέγγιση των μαθημάτων Θετικών Επιστημών με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών (Διδακτορική διατριβή)*. Αθήνα: Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης-Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κόσουβας, Γ., Μουταβέλης, Α., Αποστολόπουλος, Κ., & Φερεντίνος, Σ. (2023). Επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*(25), σσ. 51-75.
- Κουδιγκέλη, Φ. (2017). *Ψυχική ανθεκτικότητα και επαγγελματική εξουθένωση σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Διδακτορική Διατριβή)*. (Ε. Α. Διατριβών, Επιμ.) Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανάκτηση από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=42790&lang=el>
- Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία (Διδακτορική Διατριβή)*. (Π. Πατρών, Επιμ.) Πάτρα.

- Μεταλληνού, Ο. (2000). Στήριξη των επαγγελματιών υγείας. Στο Γ. Κουλιεράκη, Ο. Μεταλληνού, & Π. Πάντζου, *Κοινωνιολογική και Ψυχολογική προσέγγιση των νοσοκομείων υπηρεσιών υγείας* (Τόμ. Β, σσ. 133-155). Πάτρα: ΕΑΠ ΠΑΤΡΑ.
- Μουταβέλης, Γ., & Μωραϊτή, Χ. (2020). Η επαγγελματική εξουθένωση και η ψυχική ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών γενικής και ειδικής αγωγής στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια. *Σύγχρονες Τάσεις και Προτάσεις στην Ειδική Εκπαίδευση, Β*. (Π. 4. Εκπαίδευσης, Επιμ.)
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουσινάκης, Δ., & Χαλκός, Γ. (2007). Σύγχρονη ηγεσία σε σύγχρονους οργανισμούς. *Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων*(48), σσ. 65-73.
- Νιέτος, Η., Παπαβαγγέλη, Σ., Ζουρνατζή, Ε., & Κουστέλιος, Α. (2018). Επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. (Ε. κύκλος, Επιμ.) 6(1). doi: 2241-4576
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας: Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Τσώλης, Θ. (2012). *Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Υγείας, Υ. (Επιμ.). (2022). ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ «ΣΠΥΡΟΣ ΔΟΞΙΑΔΗΣ. (ΑΡΘΡΟ 5, ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β')». Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας και Υγείας. Ανάκτηση από <http://www.opengov.gr/yyka/?p=3042&cpage=1>
- Φλάμπουρας- Νιέτος, Η. (2017). *Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτοαποτελεσματικότητας με την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών (Διδακτορική Διατριβή)*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Φλώρος, Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας με θέμα: «Επαγγελματική Εξουθένωση και ο ρόλος της Διοίκησης - Μια συγκριτική μελέτη μεταξύ Ιδιωτικού & Δημοσίου τομέα.»

Οι ερωτήσεις είναι χωρισμένες σε 5 ενότητες και διατυπωμένες με τη μορφή Likert σε επταβάθμια κλίμακα (Ποτέ=0, Μερικές φορές τον χρόνο=1, Μία φορά τον μήνα=2, Μερικές φορές τον μήνα=3, Μια φορά την εβδομάδα=4, Μερικές φορές την εβδομάδα=5, Κάθε μέρα=6)

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων. Θα παρακαλούσα, να απαντήσετε στο παρόν ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε την αλλαγή της απάντησης σας, σε μία ή περισσότερες ερωτήσεις, υπάρχει η δυνατότητα της επιστροφής μέσω της επιλογής "Πίσω" στο κάτω μέρος της σελίδας. Αντίστοιχα, υπάρχει και η επιλογή "Επόμενο" για να μεταβείτε στην επόμενη σελίδα.

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Ουρεϊλίδου Αναστασία

anastasia.ou@gmail.com

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:*

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:*

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- >50

3. Μορφωτικό Επίπεδο*

- Απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου σπουδών

4. Τομέας Απασχόλησης*

- Δημόσιος τομέας
- Ιδιωτικός τομέας

5. Έτη προϋπηρεσίας*

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- περισσότερο από 10 έτη

6. Κάνετε συχνά υπερωρίες στη δουλειά σας?*

- Ναι
- Όχι

B. Συναισθηματική Εξάντληση

Αναφέρεται στη σωματική και ψυχολογική κούραση, με κύρια χαρακτηριστικά την ατονία και την απαισιοδοξία.

7. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

8. Νιώθω άδειος/α την ώρα που σχολάζω?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

9. Νιώθω κουρασμένος/η πριν πάω στη δουλειά το πρωί?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

10. Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

11. Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

12. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

13. Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

14. Νιώθω ένταση όταν έχω άμεση επαφή με άλλους?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

15. Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

Γ. Αποπροσωποποίηση

Αναφέρεται στην απομάκρυνση και την αποστασιοποίηση, από οτιδήποτε αφορά τον εργασιακό χώρο.

16. Νιώθω ότι αντιμετωπίζω κάποιους πελάτες σαν απρόσωπα αντικείμενα?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

17. Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους συναδέλφους μου, από τότε που ξεκίνησα τη δουλειά?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

18. Με προβληματίζει που η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

19. Στην ουσία δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

20. Νομίζω πως οι πελάτες, μου επιρρίπτουν ευθύνες για κάποια από τα προβλήματα

τους?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

Δ. Προσωπικά Επιτεύγματα

Αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση, την αποτελεσματικότητα και την επίδοση του υπαλλήλου.

21. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι πελάτες μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

22. Κανονίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

23. Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τους υπολοίπους?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

24. Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

25. Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

26. Στο τέλος της μέρας, νιώθω καλά που δούλεψα στενά με τους συναδέλφους μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

27. Έχω κατορθώσει αξιόλογα πράγματα στην εργασία μου?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

28. Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

Ε. Στυλ Διοίκησης

Ο προϊστάμενος μου:

29. Είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

30. Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους του?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

31. Ενδιαφέρεται για την επιμόρφωση των υπαλλήλων του?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

32. Παροτρύνει τους υπαλλήλους για περισσότερη προσπάθεια?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα

33. Επιβραβεύει τα επιτεύγματα των υπαλλήλων του?

Ποτέ 0 1 2 3 4 5 6 Κάθε μέρα