



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ (BURNOUT)  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΥΨΗΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ".**

**Της**

**ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΑΓΓΕΛΙΔΟΥ (HRM22008)**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γρούγιου Βασιλική

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2024



## Ευχαριστίες

Το 2023 ήταν μία χρονιά προσωπικής δοκιμασίας καθώς κλήθηκα για πρώτη φορά να συνδυάσω την επαγγελματική μου εργασία παράλληλα με την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Μέχρι τότε, δεν είχα αντιληφθεί τις πραγματικές δυσκολίες που περνάνε όσοι βρίσκονται σε παρόμοια θέση, κάτι που με έκανε να εκτιμήσω ακόμη περισσότερο την προσπάθεια μου. Πολλές φορές έφτασα στα όρια μου και πίστεψα πως δεν είμαι ικανή να φέρω εις πέρας την εργασία ωστόσο με την προσωπική μου επιμονή αλλά και τη καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριας μου, Βασιλική Γρούγιου κατάφερα να φτάσω σε αυτό το αποτέλεσμα. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Βασιλική Γρούγιου για την υπομονή και τη σημαντική βοήθεια της σε όλη την διάρκεια της εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες και φίλες μου Γεωργία Καραπαύλου και Ελένη Κορωνίδου για τη ψυχολογική υποστήριξη τους. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου Μαρία και την αδερφή μου Κική και τον Δημήτρη που ήταν δίπλα μου. Χωρίς ανθρώπους γύρω μας που μας ενθαρρύνουν αλλά και χωρίς πίστη στον εαυτό μας δεν μπορούμε να προχωρήσουμε μπροστά και να υλοποιήσουμε τους στόχους μας.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στους χώρους εργασίας και στο εργατικό δυναμικό τις τελευταίες δεκαετίες. Το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης περιγράφεται ως το σύνδρομο μιας σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, το οποίο απορρέει από το συσσωρευμένο άγχος και stress των εργαζομένων που βιώνουν στους χώρους εργασίας τους, φαινόμενο που εκδηλώνεται σε κάθε εργαζόμενο και συναντάται με υψηλότερη συχνότητα σε εργαζομένους με αντικείμενο εργασίας που σχετίζεται με τη φροντίδα, την επαφή και την περίθαλψη με ανθρώπους σε επαγγέλματα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών υγείας. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνιστά μία ιδιαίτερη περίπτωση του κλάδου που σχετίζεται με το management, καθώς περιλαμβάνει τις συνιστώσες που υιοθετούνται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και δημιουργούν τα θεμέλια, βάση των οποίων προσλαμβάνονται νέα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, κινούνται τα υφιστάμενα στελέχη, εκφράζονται οι ανάγκες τους, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και χαράσσονται κατευθυντήριες γραμμές για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης, στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας της και στην αύξηση των δεικτών αποδοτικότητας και λειτουργικότητας της. Ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του συνδρόμου εργασιακής εξουθένωσης εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα διοίκησης είναι κρίσιμος. Τα υψηλά επίπεδα διοίκησης συχνά έχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης και εκτελούν εργασία με υψηλές απαιτήσεις, και αυτό μπορεί να τους εκθέτει σε υψηλό κίνδυνο εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός φορέα και η διερεύνηση του βαθμού που οι πρακτικές, σε επίπεδο διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οδηγούν σε μείωση της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε διοικητικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από συνολικά πενήντα (50) διοικητικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακή ενότητα της Θεσσαλονίκης. Για την συλλογή των δεδομένων

χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικά σχεδιασμένο και ορθά δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε κατόπιν ανασκόπησης της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση ανθρώπινων πόρων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, υψηλά επίπεδα διοίκησης

## ABSTRACT

The phenomenon of burnout is one of the most important problems in workplaces and in the workforce in recent decades. Work burnout is described as the syndrome of physical and mental exhaustion, which results from the accumulated anxiety and stress that employees experience in their workplaces; a phenomenon that manifests itself in every worker and is found at a higher frequency in people whose jobs relate to the care, contact and treatment of people in social and health care professions. Human resources management is specifically related to management, as it includes the components that are adopted in the environment of a company and create the foundations, based on which new human resource executives are hired, existing executives are transferred, employees' needs are expressed, on a personal and professional level, and guidelines are drawn up for the professional development of a company's employees, aiming at optimizing its profitability and increasing its efficiency and functionality indicators. The role of the human resource management and administration department in dealing with the burnout syndrome of employees at high management levels is critical. Top management levels often have high performance standards and perform high-demand work, and this may expose them to a high risk of burnout. The purpose of this paper is to analyze the phenomenon of work or professional burnout in relation to the administration and human resources management department of an organization and to investigate the extent to which practices, at the level of management and human resources management, lead to a reduction in the incidence of employee burnout at high management levels. In order to serve the purpose of this research, primary quantitative research was carried out among managers of large enterprises in the secondary and tertiary sector in the wider regional unit of Thessaloniki, using a structured questionnaire. The size of the sample consists of a total of fifty (50) managers of large enterprises in the secondary and tertiary sector in the wider regional unit of Thessaloniki. A specially designed and well - structured questionnaire was used to collect the data, which was compiled after a review of international and domestic literature.

*Keywords:* human resource management, human resource management, job satisfaction, burnout, high levels of management





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	v
ABSTRACT .....	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
Αναγκαιότητα έρευνας.....	1
Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Δομή της εργασίας .....	3
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	5
1.1 Έννοιες και ορισμοί .....	5
1.2 Ιστορική εξέλιξη διοίκησης ανθρώπινων πόρων .....	7
1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – προγραμματισμός, υποκίνηση και ανταμοιβή.....	8
1.4 Προαγωγή υγείας στο χώρο εργασίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ .....	11
2.1 Έννοιες και ορισμοί .....	11
2.2 Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής εξουθένωσης (burn out).....	12
2.2.1 Το μοντέλο MBI (1982) .....	12
2.2.2 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης CBI (2005).....	13
2.3 Η επαγγελματική εξουθένωση και αιτιολογικοί παράγοντες.....	14
2.4 Συμπτώματα και επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	16
Συμπεράσματα .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	19
3.1 Πρόληψη και αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο .....	19
3.2 Πρόληψη και αντιμετώπιση σε οργανωτικό επίπεδο .....	20
3.3 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην πρόληψη και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης .....	21
Συμπεράσματα .....	24
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	26
4.1 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	26
4.2 Ερευνητική μεθοδολογία.....	29
4.3 Δείγμα – ερωτηματολόγιο .....	30
4.4 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	33
5.1 Περιγραφική ανάλυση.....	33
5.1.1 Δημογραφικά – εργασιακά χαρακτηριστικά.....	33
5.1.2 Επαγγελματική εξουθένωση και διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	37
5.2 Συντελεστές συσχέτισης.....	47
5.3 Επαγωγική στατιστική .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	54
6.1 Θεωρητικά συμπεράσματα.....	54
6.2 Εμπειρικά συμπεράσματα .....	55
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις έρευνας.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	59
Διαδικτυακές πηγές.....	59
Διεθνής βιβλιογραφία.....	60
Ελληνική βιβλιογραφία.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65
Ερωτηματολόγιο .....	65

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής φύλο .....</i>	34
<i>Διάγραμμα 2: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής ηλικία.....</i>	34
<i>Διάγραμμα 3: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής οικογενειακή κατάσταση .....</i>	36
<i>Διάγραμμα 4: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής έτη προ – υπηρεσίας.....</i>	36
<i>Διάγραμμα 5: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης.....</i>	38
<i>Διάγραμμα 6: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής βαθμός εργασιακής ικανοποίησης ...</i>	39
<i>Διάγραμμα 7: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής αίτια πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης .....</i>	40
<i>Διάγραμμα 8: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής συνέπειες εργασιακής εξουθένωσης .</i>	42
<i>Διάγραμμα 9: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής επίδραση burn out .....</i>	44
<i>Διάγραμμα 10: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής πρακτικές αντιμετώπισης burn out</i>	44
<i>Διάγραμμα 11: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out .....</i>	45
<i>Διάγραμμα 12: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής πρακτικές ΔΑΠ .....</i>	46

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής φύλο .....</i>	<i>33</i>
<i>Πίνακας 2: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής ηλικία.....</i>	<i>34</i>
<i>Πίνακας 3: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής οικογενειακή κατάσταση .....</i>	<i>35</i>
<i>Πίνακας 4: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής έτη προ - υπηρεσίας.....</i>	<i>35</i>
<i>Πίνακας 5: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης .....</i>	<i>37</i>
<i>Πίνακας 6: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.....</i>	<i>38</i>
<i>Πίνακας 7: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής αίτια πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης .....</i>	<i>40</i>
<i>Πίνακας 8: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής συνέπειες εργασιακής εξουθένωσης .....</i>	<i>41</i>
<i>Πίνακας 9: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής επίδραση burn out .....</i>	<i>42</i>
<i>Πίνακας 10: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής πρακτικές αντιμετώπισης burn out.....</i>	<i>43</i>
<i>Πίνακας 11: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out .....</i>	<i>45</i>
<i>Πίνακας 12: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής πρακτικές ΔΑΠ .....</i>	<i>46</i>
<i>Πίνακας 13: συντελεστής συσχέτισης (i) .....</i>	<i>47</i>
<i>Πίνακας 14: συντελεστής συσχέτισης (ii) .....</i>	<i>49</i>
<i>Πίνακας 15: περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητών μοντέλου.....</i>	<i>50</i>
<i>Πίνακας 16: παράμετροι του μοντέλου .....</i>	<i>51</i>
<i>Πίνακας 17: ανάλυση διακύμανσης.....</i>	<i>52</i>
<i>Πίνακας 18: μοντέλο εκτίμησης επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out).....</i>	<i>52</i>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Αναγκαιότητα έρευνας

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) είναι κρίσιμος στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται τον αδιάκοπη συναισθηματική, νοητική και σωματική κούραση που επηρεάζει την απόδοση και την ευεξία των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης με τους εξής τρόπους (Χασάπογλου, 2015)

:

- ✓ Υποστήριξη της εργασίας ζωής: η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προωθεί πολιτικές και πρακτικές που επιτρέπουν στα υψηλά στελέχη να διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο και το άγχος τους, ενισχύοντας την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής
- ✓ Ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης του στρες: το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρέχει προγράμματα κατάρτισης σχετικά με τη διαχείριση του στρες και την αντιμετώπιση της πίεσης, βοηθώντας τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς εργασίας
- ✓ Ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης: το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και επιμόρφωσης, βοηθώντας τα να είναι πιο αποτελεσματικά
- ✓ Κοινωνική υποστήριξη: το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προωθεί ένα κλίμα, στο οποίο τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη αισθάνονται ότι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά για τα προβλήματα τους και να αναζητούν υποστήριξη από τους συναδέλφους τους
- ✓ Στρατηγική αξιολόγηση: το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων εφαρμόζει στρατηγικές αξιολόγησης, μέσω των οποίων προωθείται η διαφάνεια και η αναγνώριση των επιδόσεων των διοικητικών στελεχών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την ευεξία.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχουν καίριο ρόλο στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, καθώς με πολιτικές εκπαίδευσης, υποστήριξης και αξιολόγησης έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα ανώτερα και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορούν να αντιμετωπίσουν την εργασιακή εξουθένωση και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης, διασφαλίζοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα ενός επιχειρηματικού ομίλου ή ενός φορέα. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλώς μια διαδικασία προσλήψεων και απολύσεων, αλλά οφείλει να στοχεύει στην ευημερία και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, παράγοντας που επιδρά σημαντικά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον με ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος των τμημάτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) είναι κομβικός για τη δημιουργία μιας ανθρώπινης και αποδοτικής οργάνωσης. Μέσω προσεκτικής προετοιμασίας, υποστήριξης και ενίσχυσης του εργατικού δυναμικού, τα προαναφερόμενα τμήματα μπορούν να βοηθήσουν τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και να διατηρήσουν την ψυχική και σωματική τους ευεξία (Κουπατσιάρη, 2018).

### **Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση). Επιμέρους στόχοι της παρούσας εργασίας είναι ο βαθμός που οι πρακτικές, σε επίπεδο διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οδηγούν σε μείωση της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, η διερεύνηση των παραγόντων που προκαλούν το σύνδρομο burnout και του βαθμού αποτελεσματικότητας (συμβολή) των στρατηγικών που υιοθετούνται από τα τμήματα ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων για τον μετριασμό, την πρόληψη και την εξάλειψη των συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης. Με κριτήριο τον προαναφερόμενο σκοπό και τους επιμέρους στόχους, καθώς και της σπουδαιότητας αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης, σε ατομικό και

οργανωτικό επίπεδο, τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα για την εξυπηρέτηση του σκοπού και των επιμέρους στόχων της παρούσας έρευνας είναι τα εξής :

- ✓ Ποια είναι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης ;
- ✓ Ποια είναι τα αίτια που οδηγούν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και ποιες οι κυριότερες συνέπειες του φαινομένου ;
- ✓ Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης ;
- ✓ Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης ;
- ✓ Ποιες είναι οι κυριότερες - υιοθετούμενες πρακτικές των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με τη διαχείριση και αποφυγή του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης ;
- ✓ Πως επιδρά ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης στα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης ;

### **Δομή της εργασίας**

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται στο αρχικό εισαγωγικό κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθεται η προβληματική, ο σκοπός και η δομή της παρούσας εργασίας, στο τελικό κεφάλαιο συζήτησης και αξιολόγησης των κυριότερων συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας και σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια, όπου στο πρώτο (1) κεφάλαιο παρατίθενται η έννοια, οι ορισμοί και η διαχρονική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στο δεύτερο (2) κεφάλαιο η έννοια, οι ορισμοί, τα θεωρητικά μοντέλα, οι αιτιολογικοί παράγοντες, τα συμπτώματα και οι επιπτώσεις του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), ενώ στο τρίτο (3) κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου burn out, σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, καθώς και ο ρόλος των τμημάτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στην πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης. Το ερευνητικό σκέλος της παρούσας εργασίας διαρθρώνεται σε δύο κεφάλαια, και πιο

συγκεκριμένα στο τέταρτο (4) κεφάλαιο που παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, το δείγμα, το ερωτηματολόγιο και η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων και στο πέμπτο (5) κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθενται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δεδομένων, με την υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.



## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **1.1 Έννοιες και ορισμοί**

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός επιχειρηματικού ομίλου αποτελεί την κινητήρια δύναμη μιας επιχείρησης και σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση διοικείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο κάθε φορέας (οργανισμός ή επιχείρηση) μπορεί να είναι θεαματικά. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνιστά μία ιδιαίτερη περίπτωση του κλάδου που σχετίζεται με το management, καθώς περιλαμβάνει τις συνιστώσες που υιοθετούνται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και δημιουργούν τα θεμέλια, βάση των οποίων προσλαμβάνονται νέα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, κινούνται τα υφιστάμενα στελέχη, εκφράζονται οι ανάγκες τους, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και χαράσσονται κατευθυντήριες γραμμές για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης, στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας της και στην αύξηση των δεικτών αποδοτικότητας και λειτουργικότητας της (Vinay, 2015). Το εργασιακό περιβάλλον και ο τρόπος που λειτουργεί, σε καθημερινή βάση, το εργατικό δυναμικό αποτελούν ένα σύστημα εντός του οποίου οι σχέσεις ανάμεσα στις μονάδες του συστήματος είναι αλληλεξαρτώμενες, καθώς η ολοκλήρωση μιας εργασιακής δραστηριότητας προϋποθέτει τη συμβολή κάποιου άλλου, ενώ καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης ενός λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος και μίας πετυχημένης επιτέλεσης των εργασιών συνιστά και η συμπεριφορά και οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα στελέχη ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) (Κουπατσιάρη, 2018).

Η υγιής αλληλεπίδραση και οι ορθές πρακτικές συνεργασίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τα διοικητικά στελέχη μπορεί να επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα εντός ενός επιχειρηματικού ομίλου, αυξάνοντας κατά πολύ τον βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οι δυσλειτουργικές σχέσεις ανάμεσα σε διοικητικά στελέχη και εργαζομένους δημιουργεί προβλήματα που δρουν κατασταλτικά στην εκπλήρωση των στόχων μιας επιχείρησης. Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι υψηλές αποδόσεις εκ μέρους των στελεχών μιας επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με τα θεμέλια που έχουν τεθεί στην επιχείρηση και αποδίδουν τον τρόπο διοίκησης και αξιοποίησης του προσωπικού. Πιο

συγκεκριμένα, όταν η διοίκηση προσωπικού επιτελεί ορθά το ρόλο της αναπτύσσει ιδανικά μοντέλα, βάση των οποίων μπορεί να κινηθεί το προσωπικό αναπτύσσοντας τις ικανότητές του και λαμβάνοντας την παρακίνηση που χρειάζεται, ώστε να νιώθει ικανοποίηση, να είναι αποδοτικό και να του παρέχονται οι κατάλληλες ευκαιρίες για να εκφραστούν, καταστάσεις που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση (Κουπατσιάρη, 2018).

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων νοούνται οι πρακτικές και στρατηγικές ενέργειες που έχουν προγραμματιστεί να τεθούν σε λειτουργία, ώστε ένας φορέας (οργανισμός ή επιχείρηση) να είναι σε θέση να συνεργαστεί με αξιόλογα άτομα, να συμβάλλει στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων για να παραμείνουν οι τελευταίοι στο χώρο εργασίας και να ενεργοποιήσει τους μηχανισμούς μέγιστης αξιοποίησης και αποδοτικής τους λειτουργίας του εργατικού δυναμικού, προσφέροντας τα βέλτιστα αποτελέσματα σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) (Χασάπογλου, 2015). Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων κάθε στελέχους ή εργαζομένου αποτελεί στόχο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την επιτυχή υλοποίηση του προαναφερόμενου σχεδιασμού να καθιστά μια επιχείρηση ανταγωνίσιμη ανάμεσα στις αντίστοιχες επιχειρήσεις του επιχειρηματικού κόσμου που δραστηριοποιείται. Μέσω της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προβάλλεται η αξία του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης, η οποία αποτελεί το μοχλό της παραγωγικότητάς της, με τα στελέχη και το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης να ευθύνονται για τη βελτιστοποίηση των δεικτών κερδοφορίας και την ουσιαστική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι από το σημείο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει αρμοδιότητες που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και τη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας μιας επιχείρησης, η επιτυχία ή η αποτυχία του πρωτοκόλλου που θα θέσει σε εφαρμογή για το πλήθος των εργαζομένων αποδίδει ταυτόχρονα και την πορεία των αποτελεσμάτων του οργανισμού, με τις πολιτικές που καλείται να εφαρμόσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να πρέπει να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς εργασίας (Χασαπόγλου, 2015).

Απώτερος σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η σύνθεση συγκεκριμένων για την προσέλκυση και η ορθή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων που θα στελεχώσουν μια επιχείρηση, διαμορφώνοντας παράλληλα ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας που θα χαρακτηρίζεται από ομαδικό κλίμα συνεργασίας, δίκαιη μεταχείριση και ισότητα ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Sigma

Strategy Consultants, 2022). Οι κυριότερες δράσεις ενός υπευθύνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Sigma Strategy Consultants, 2022) :

- ✓ Προσδιορισμός των στόχων μιας επιχείρησης και των στόχων ενός εργαζομένου στο περιβάλλον εργασίας
- ✓ Διαμόρφωση του απαραίτητου πλαισίου για την προσέλκυση και επιλογή μελλοντικών υποψηφίων
- ✓ Πρωτόκολλο πρόσληψης εργαζομένων και στελεχών των ιδανικών υποψηφίων
- ✓ Παροχή κατευθυντήριων γραμμών εργασίας σε νέα στελέχη
- ✓ Πρωτόκολλο αξιολόγησης κάθε στελέχους, αναφορικά με την επίτευξη στόχων
- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση χρηματικών απολαβών του εργατικού δυναμικού
- ✓ Διαμόρφωση ομάδας εργαζομένων που αναλαμβάνουν αποτελεσματικά ένα έργο και ανάδειξη εργαζομένων με υψηλά κίνητρα και φιλοδοξίες, ώστε οι τελευταίοι να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις
- ✓ Σύνθεση και υλοποίηση αλλαγών που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση
- ✓ Υιοθετούμενες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης

## **1.2 Ιστορική εξέλιξη διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν υποστεί πλήθος τροποποιήσεων, διαχρονικά, αναφορικά με τη διατύπωση του ορισμού ο οποίος διαμορφωνόταν σύμφωνα με τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες κάθε εποχής. Ο πρώτος σχετικός ορισμός αποδόθηκε το 1833 ως βιομηχανική ευημερία, περίοδος στην οποία κρίθηκε απαραίτητη η ύπαρξη ατόμων που ήταν υπεύθυνοι για την επιτήρηση των εργασιακών δραστηριοτήτων και την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στις εργοστασιακές μονάδες της εποχής. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου η ονομασία άλλαξε σε απόκτηση λοιπών δραστηριοτήτων προσωπικού, με την προτεραιότητα της εποχής να βασίζεται σε διαδικασίες στρατολόγησης, στρατιωτικής εκπαίδευσης και ενίσχυσης του ηθικού και των κινήτρων των στρατιωτών. Στη συνέχεια, ο όρος τροποποιήθηκε σε βιομηχανικές σχέσεις, καθώς η περίοδος συνέπιπτε με τη δεκαετία του 1970 κατά την οποία οι σχέσεις εντός του εργασιακού πλαισίου κρίθηκαν εξαιρετικά σημαντικές. Την προαναφερόμενη περίοδο δημιουργήθηκαν ειδικά τμήματα διαχείρισης προσωπικού, αναλαμβάνοντας εξ ολοκλήρου την οργάνωση και τη διοίκηση σε ένα περιβάλλον εργασίας, καθώς η ανάγκη για την ανάληψη του ρόλου διαχείρισης και διοίκησης των

ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης από ειδικούς τέθηκε σε προτεραιότητα (Vinay, 2015).

Τη δεκαετία του 1990 εμφανίστηκε η τάση των εργοδοτών που επεδίωκαν μία ευελιξία, αναφορικά με τις ώρες εργασίας, γεγονός που οφειλόταν στην εμφάνιση συμβάσεων μερικής ή εποχιακής απασχόλησης. Την προαναφερόμενη περίοδο τα πρότυπα εργασίας και το δυναμικό των εργαζομένων διαφοροποιούνται αρκετά, με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να μετονομάζεται σε ευελιξία και ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Το 2000, η αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου εισήγαγε μία νέα εποχή στους χώρους εργασίας, καθώς δημιουργήθηκαν νέες θέσεις που σχετίζονταν με το ηλεκτρονικό εμπόριο και τη δυνατότητα του εργατικού δυναμικού και των διοικητικών στελεχών να πραγματοποιούν την εργασία και από τον προσωπικό τους χώρο. Η εισαγωγή της τεχνολογίας βοήθησε τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης να προσλαμβάνουν νέους υποψήφιους, βελτίωσε τις διαδικασίες λήψης συνεντεύξεων και την υιοθέτηση στρατηγικών για την εκπαίδευσή τους, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν νέα ηλεκτρονικά συστήματα μισθοδοσίας. Τα πληροφοριακά συστήματα αποτέλεσαν τα κατάλληλα εργαλεία βοήθειας στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις καθημερινές τους εργασίες, έχοντας περισσότερο χρόνο πλέον για να εστιάσουν στην επίλυση πιο σύνθετων ζητημάτων στο περιβάλλον εργασίας (Vinay, 2015).

### **1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – προγραμματισμός, υποκίνηση και ανταμοιβή**

Ο προγραμματισμός στη διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει το ιδανικό πλήθος υποψηφίων που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν, εξοικονομώντας παράλληλα χρονικούς και οικονομικούς πόρους. Η προαναφερόμενη διαδικασία είναι μία από τις κύριες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς μέσω αυτής οι επιχειρήσεις αποκτούν τους εργαζόμενους και τα στελέχη που χρειάζονται, γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την υλοποίηση των επιχειρησιακών τους στόχων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων, οι οποίοι βασίζονται σε στοιχεία που μελετώνται και αναλύονται με τέτοιο τρόπο, όντας καθοριστικά για την επίτευξη του ενός επιχειρησιακού προγράμματος. Η αποστολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός επιχειρηματικού ομίλου σχετίζεται με τα στελέχη και το

εργατικό δυναμικό ενός ομίλου, παρέχοντας μια αίσθηση ασφάλειας και στήριξη σε αυτούς, σε περιπτώσεις που αυτή είναι απαραίτητη. Το αίσθημα ασφάλειας και η στήριξη αποτελεί κομβικό παράγοντα εύρυθμης λειτουργίας ενός ομίλου, καθώς μέσα από τις δράσεις που υιοθετούνται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζεται επαρκώς το στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης και η εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, μέσω της διάρθρωσης του περιβάλλοντος εργασίας (Χασαπόγλου, 2015). Κάθε επιχείρηση τηρεί συγκεκριμένες πολιτικές, αναφορικά με τις χρηματικές παροχές και την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, ενώ η μορφή των ανταμοιβών στο ανθρώπινο δυναμικό τους παρέχει διάφορες ευκαιρίες ως προς την εργασιακή τους απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εφαρμόζει ενέργειες, όπως (Sigma Strategy Consultants, 2022) :

- ✓ Καθορισμός προγράμματος, βάση της εκπαίδευσης του προσωπικού
- ✓ Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς, βάση των παροχών και των ανταμοιβών στο εργατικό δυναμικό
- ✓ Εφαρμογή νέων συστημάτων χρηματικών αμοιβών

Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου αξιολογείται βάσει παραμέτρων, μέσω των οποίων κρίνεται η συνεισφορά του στην επιχείρηση και βελτίωση ή υστέρηση του απέναντι σε συγκεκριμένες εργασίες που του ανατίθενται. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες που ακολουθούνται περιλαμβάνουν την επιλογή μεθόδου επιτήρησης ενός εργαζομένου, ο καθορισμός πρωτοκόλλου εκπαίδευσης, η επιτήρηση και αξιολόγηση του πρωτοκόλλου και ο εντοπισμός συγκεκριμένων σημείων ή παραλείψεων (Χασαπόγλου, 2015).

#### **1.4 Προαγωγή υγείας στο χώρο εργασίας**

Ως προαγωγή υγείας στο χώρο εργασίας νοούνται οι συνδυασμένες προσπάθειες εργατικού δυναμικού, εργοδοτών και κοινωνικών φορέων για τη βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο εργασίας, πρακτική η οποία επιτυγχάνεται με τη βελτίωση του φορέα και του περιβάλλοντος εργασίας, την προώθηση της ενεργητικής συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού και την ενθάρρυνση της ατομικής - προσωπικής ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Eldredge et al., 2016). Οι κυριότεροι λόγοι επίτευξης της προαγωγής της υγείας στο χώρο εργασίας είναι οι εξής (Δαρβίρη, 2007) :

- ✓ Ο εργασιακός χώρος αποτελεί μία καθορισμένη κοινότητα, η οποία παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε έναν μεγάλο αριθμό ενήλικων, φαινομενικά υγιών ανθρώπων, οι οποίοι υπό άλλες συνθήκες θα ήταν δύσκολο να προσεγγιστούν
- ✓ Οι χώροι εργασίας με την οργάνωσή τους έχουν ήδη την απαραίτητη δομή για την ανάπτυξη προγραμμάτων προαγωγής της υγείας
- ✓ Στους χώρους εργασίας υπάρχει κοινωνική συνοχή και συγκεκριμένοι κώδικες επικοινωνίας, γεγονός που καθιστά ευκολότερη την εφαρμογή των σχεδιαζόμενων προγραμμάτων
- ✓ Η εργασία σχετίζεται άμεσα με την υγεία και την ασθένεια, κάνοντας επιτακτική την ανάπτυξη και εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων προαγωγής υγείας, ανάγοντας με αυτό τον τρόπο την εργασία σε έναν από τους πιο σημαντικούς και πιο καθοριστικούς κοινωνικούς παράγοντες υγείας (Saunders et al., 2005).

Η ανάγκη για προάσπιση και βελτίωση των επιπέδων υγείας του εργατικού δυναμικού οδήγησε σε διάφορες προσεγγίσεις, όπως η προσέγγιση της υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, στην οποία η προστασία της υγείας επιτυγχάνεται από την μείωση των φυσικών και ψυχολογικών κινδύνων που εντοπίζονται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στη μείωση ατυχημάτων που σχετίζονται με την φύση των εργασιακών απαιτήσεων (Δαρβίρη, 2007). Τέλος, αξίζει εδώ να τονιστούν και οι παρεμβάσεις προαγωγής υγείας στην εργασία που σχετίζονται με το άμεσο φυσικό εργασιακό περιβάλλον (κτιριακές υποδομές) τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων στο ψυχοκοινωνικό περιβάλλον (οικονομικό, οργανωτικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον), καθώς και στο ευρύτερο ιδεολογικό πλαίσιο που χαρακτηρίζει την εργασία (αξίες, διαπροσωπικές σχέσεις) (Saunders et al., 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

### 2.1 Έννοιες και ορισμοί

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στους χώρους εργασίας και στο εργατικό δυναμικό τις τελευταίες δεκαετίες. Το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης περιγράφεται ως το σύνδρομο μιας σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, το οποίο απορρέει από το συσσωρευμένο άγχος και stress των εργαζομένων που βιώνουν στους χώρους εργασίας τους, φαινόμενο που εκδηλώνεται σε κάθε εργαζόμενο και συναντάται με υψηλότερη συχνότητα σε εργαζομένους με αντικείμενο εργασίας που σχετίζεται με τη φροντίδα, την επαφή και την περίθαλψη με ανθρώπους σε επαγγέλματα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών υγείας (Σιαμέτη & Στάθη, 2007). Στη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out) καθιερώθηκε το 1974 από τον Αμερικανό ψυχολόγο Herbert Freudenberger κατά τη διάρκεια μελέτης των συμπτωμάτων του φαινομένου στον κλάδο των επαγγελματιών υγείας, περιγράφοντας το φαινόμενο ως μια κατάσταση που σχετίζεται με τη σωματική (κόπωση, αϋπνία) και την συναισθηματική (θυμός, stress, άγχος) εξάντληση των επαγγελματιών υγείας και των εργαζομένων παροχής υπηρεσιών πρόνοιας (Παυλάκης, 1996). Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον Freudenberger (1974) : « *το σύνδρομο της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (συναισθηματική εξάντληση, αισθήματα αποπροσωποποίησης, μειωμένη αποτελεσματικότητα) που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, οι οποίες συνδυάζονται με την ψυχολογική και σωματική κόπωση του εργατικού δυναμικού* ».

Ο πιο αποδεκτός ορισμός του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης δόθηκε από την καθηγήτρια κοινωνικής ψυχολογίας Christine Maslach το 1982, με το burn out να νοείται ως το σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης ενός εργαζομένου, φαινόμενο στο οποίο ο εργαζόμενος χάνει τον ενθουσιασμό, τα θετικά συναισθήματα και το ενδιαφέρον του για την εργασία, χάνοντας παράλληλα το αίσθημα ικανοποίησης και αποδοτικότητας από τον ίδιο του τον εαυτό (Maslach, 1982). Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης είναι αποτέλεσμα του συσσωρευμένου χρόνιου άγχους και της πίεσης του εργαζόμενου, με άμεσες συνέπειες την σωματική και ψυχική του εξάντληση, καθιστώντας τον αδύναμο να αντιμετωπίσει τις εργασιακές απαιτήσεις στον χώρο εργασίας του (Maslach et al., 2001). Σύμφωνα με τους Pines & Anderson

(1998:22) : « η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης, η οποία είναι απόρροια αρνητικών και δυσμενών καταστάσεων στο περιβάλλον εργασίας που είναι απαιτητικές, συναισθηματικά, για μεγάλο χρονικό διάστημα ».

Η εργασιακή εξουθένωση (burn out) είναι μια επίπονη και αρνητική διανοητική κατάσταση ενός εργαζομένου, η οποία σχετίζεται με το περιβάλλον εργασίας, έχοντας ως βασικά χαρακτηριστικά την συναισθηματική και σωματική εξάντληση, την αγωνία και τη μειωμένη παρακίνηση και ανάπτυξη δυσλειτουργικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον (Schaufeli & Enzmann, 1998). Σύμφωνα με τους Schwarzer & Hallum (2008:12) : « ως εργασιακή ή επαγγελματική εξουθένωση (burn out) νοείται μιας μακράς χρονικής διάρκειας εξουθένωση του εργατικού δυναμικού, η οποία απορρέει από το συσσωρευμένο άγχος των εργαζομένων μετά την έκθεσή τους σε φορτισμένες, συναισθηματικά, καταστάσεις ». Εν κατακλείδι, το φαινόμενο της επαγγελματική εξουθένωση (burn out) εμφανίζεται με μεγαλύτερη συχνότητα σε αρκετούς επαγγελματικούς κλάδους εξαιτίας πολλών και διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του φαινομένου, με αρκετά θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες να προσπαθούν να προσδιορίσουν το προαναφερόμενο φαινόμενο και τις γενεσιουργές αιτίες εμφάνισής του.

## **2.2 Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής εξουθένωσης (burn out)**

Σύμφωνα με έρευνες και μελέτες για το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και τη συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού αναπτύχθηκαν διάφορα ερμηνευτικά μοντέλα των προεκτάσεων της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσω των οποίων ταξινομείται σε επίπεδα ο βαθμός της εργασιακής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού, όπως αυτά παρατίθενται στην υπό – ενότητα που ακολουθεί.

### **2.2.1 Το μοντέλο MBI (1982)**

Το μοντέλο Maslach (MBI) αποτελεί το πιο αποδεκτό θεωρητικό μοντέλο περιγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), μέσω το οποίου το σύνδρομο αποτυπώνεται από τρεις διαστάσεις, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων. Η διάσταση της



συναισθηματικής εξάντλησης εκδηλώνεται με αισθήματα ψυχολογικής και σωματικής κόπωσης, δυσαρέσκειας, απογοήτευσης, μειωμένης ενέργειας και ενθουσιασμού για εργασία. Η αποπροσωποποίηση είναι απόρροια της συναισθηματικής εξάντλησης και εκδηλώνεται με αρνητικά αισθήματα (κυνισμός, απρόσωπη στάση, επιθετικότητα) απέναντι σε συναδέλφους. Η απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων εστιάζει στο μειωμένο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία, με τον εργαζόμενο να αισθάνεται απογοητευμένος από την απόδοσή του και ανίκανος να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες και τα εργασιακά του καθήκοντα (Κάντας, 1995). Συνέπεια όλων των προαναφερόμενων καταστάσεων είναι το αίσθημα αδιαφορίας και απάθειας κατά τις διαδικασίες διαχείρισης των προβλημάτων σε χώρους εργασίας, η αδυναμία των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας και η μειωμένη εργασιακή απόδοση (Leiter & Maslach, 2005).

### **2.2.2 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης CBI (2005)**

Το μοντέλο της Κοπεγχάγης είναι το νεότερο θεωρητικό μοντέλο περιγραφής του συνδρόμου burn out, το οποίο δημιουργήθηκε το 2005, βελτιώνοντας και ενισχύοντας τις αδυναμίες του μοντέλου της Maslach (1982) και του ερευνητικού εργαλείου – ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης MBI (Maslach Burnout Inventory). Οι βασικές διαστάσεις του συνδρόμου (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων) αποτελούν τα αποτελέσματα της εργασιακής εξουθένωσης και όχι τα συστατικά της μέρη, όπως υποστηρίζεται στο μοντέλο της Maslach (Kristensen et al., 2005). Το εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (CBI) του μοντέλου της Κοπεγχάγης αποτελείται από τρεις κλίμακες μέτρησης, με την πρώτη κλίμακα να αντιστοιχεί στο ερωτηματολόγιο για την προσωπική εξουθένωση, η δεύτερη κλίμακα στην εργασιακή εξουθένωση και η τρίτη κλίμακα στην εξουθένωση που σχετίζεται με την καθημερινή επικοινωνία και επαφή με συναδέλφους και πελάτες (Borritz et al., 2005). Σύμφωνα με το μοντέλο της Κοπεγχάγης, τα κοινωνικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης, με την βελτίωση των ψυχοκοινωνικών χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος να οδηγεί στη μείωση του φαινομένου burn out (Milfort et al., 2008). Το ερωτηματολόγιο CBI αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), με τη χρήση του να δίνει τη δυνατότητα

μελέτης του φαινομένου burn out στον κλάδο της υγείας και στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό.

### **2.3 Η επαγγελματική εξουθένωση και αιτιολογικοί παράγοντες**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) αποτέλεσε ερευνητικό αντικείμενο στον κλάδο της υγείας και της παιδείας τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς το έργο τους είναι φορτισμένο από ψυχολογική πίεση, εξαιτίας της ευθύνης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού απέναντι στην υγεία των ασθενών (Κυρίτση, 2020). Το άγχος μακράς διάρκειας ενός εργαζομένου, κατάσταση που εκδηλώνεται με την ψυχολογική αποδυνάμωση της αντιμετώπισης πειστικών παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας, το αίσθημα αποτυχίας και η χαμηλή αυτοεκτίμηση έχουν άμεσο αντίκτυπο στην προσωπική και κοινωνική ζωή των εργαζομένων, καθώς και στον βαθμό απόδοσης και αποτελεσματικής εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης στους εργαζομένους κατηγοριοποιούνται σε περιβαλλοντικούς, δημογραφικούς και προσωπικούς – ατομικούς παράγοντες (Best & Thurston, 2004).

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες σχετίζονται με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, με τον υψηλό φόρτο εργασίας, το απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, το κυλιόμενο και εξαντλητικό ωράριο εργασίας, τις χαμηλές οικονομικές απολαβές, την ανεπάρκεια σε ανθρώπινους πόρους, την έλλειψη ψυχολογικής στήριξης, τις κακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, την αυταρχική διοίκηση, την έλλειψη οργάνωσης και την έλλειψη αναγνώρισης να επιδρούν θετικά στη συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn out) (Salahian et al., 2012). Οι ατομικοί παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα ενός εργαζομένου (προσωπικές φιλοδοξίες και κίνητρα, προσδοκίες από το εργασιακό περιβάλλον, ανθεκτικότητα σε πειστικές καταστάσεις, βαθμός ικανοποίησης από οικονομικές απολαβές, αυτοπεποίθηση, εν – συναίσθηση, καλή ψυχολογία) λειτουργούν επιβραδυντικά στον βαθμό εμφάνισης του συνδρόμου και των επιπτώσεων του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (Τσέκερη, 2021). Το εργατικό δυναμικό με αυξημένο αυτοέλεγχο και αυτοσυγκράτηση σε πειστικές καταστάσεις, οι οποίοι επιλύουν τα προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας τους με αποφασιστικότητα, είναι λιγότερο επιρρεπείς στην εμφάνιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn

out). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, τα οποία τους καθιστούν πιο ευάλωτους απέναντι στο σύνδρομο είναι το αυξημένο αίσθημα υπευθυνότητας, η αδυναμία διαχωρισμού της προσωπικής από την επαγγελματική τους ζωή, η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η αναβλητικότητα, η κακή ψυχολογία και το αίσθημα ρουτίνας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων (Kobasa, 1982).

Βασική παράμετρος επίδρασης στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης και η οικογενειακή κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και με μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχουν αναπτύξει ικανότητες αυτοελέγχου στην αντιμετώπιση και διαχείριση πιεστικών καταστάσεων στο χώρο εργασίας, εμφανίζοντας χαμηλότερα επίπεδα εκδήλωσης του φαινομένου. Στην αντίπερα όχθη, οι εργαζόμενοι νεαρότερης ηλικίας βιώνουν πιο έντονα τα αισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης σε περιπτώσεις που η εκπλήρωση των στόχων και των προσδοκιών τους στο χώρο εργασίας δεν είναι η αναμενόμενη (Κάντας, 1995). Οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξουθένωσης, συγκριτικά με τους άνδρες, με το γυναικείο φύλο να χαρακτηρίζεται από συναισθηματική ευαισθησία και υψηλότερα ποσοστά εκδήλωσης ψυχοσωματικών προβλημάτων, τα οποία τις καθιστούν πιο ευάλωτες απέναντι στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης. Στην αντίπερα όχθη, οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης, με κυριότερα χαρακτηριστικά τον κυνισμό και την αρνητική συμπεριφορά απέναντι σε συναδέλφους και πελάτες (Βασιλοπούλου, 2021). Ο παράγοντας οικογενειακή κατάσταση επιδρά στον βαθμό εκδήλωσης του φαινομένου, με τους έγγαμους εργαζομένους να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους άγαμους και τους διαζευγμένους εργαζομένους. Το οικογενειακό περιβάλλον ενεργεί προστατευτικά στο εργατικό δυναμικό, με την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής να επιδρά θετικά στον περιορισμό της εμφάνισης του φαινομένου (Παππά et al., 2008). Το μορφωτικό επίπεδο σχετίζεται άμεσα με την εμφάνιση του συνδρόμου burn out, με το εργατικό δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου να είναι πιο ευάλωτο στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, και κυρίως των διαστάσεων της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης (Cash, 1998). Εν κατακλείδι, οι προαναφερόμενοι αιτιολογικοί παράγοντες (περιβαλλοντικοί, ατομικοί, δημογραφικοί), καθώς και η διαχείριση και ο αυτοέλεγχος του εργατικού δυναμικού σε πιεστικές καταστάσεις στο

περιβάλλον εργασίας επιδρούν σημαντικά στην συχνότητα εμφάνισης συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **2.4 Συμπτώματα και επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι διεθνώς αναγνωρισμένη ως μια μορφή ασθένειας με συγκεκριμένα συμπτώματα, με την αναγνώριση των συμπτωμάτων της να εμφανίζει δυσκολίες, καθώς τα άτομα που πάσχουν από το σύνδρομο burn out δεν αντιλαμβάνονται τα συμπτώματα του φαινομένου, καθώς τα απωθούν ή τα αγνοούν (Μισουρίδου, 2009). Η εργασιακή εξουθένωση καθορίζεται από τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις αντιλήψεις του εργατικού δυναμικού, καθώς εκτός από το άγχος που είναι αποτελεί το βασικό σύμπτωμα του φαινομένου, συνοδεύεται και από συμπτώματα σε συναισθηματικό, ψυχικό, οργανικό, γνωστικό και επίπεδο συμπεριφοράς (Ajzen, 2011). Το εργατικό δυναμικό, σε συναισθηματικό επίπεδο, βιώνει έντονα συναισθήματα δυσφορίας για την εργασία του και αποθάρρυνσης, όντας αδύναμος να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της εργασίας του και να εκπληρώσει τις αρχικές του προσδοκίες, γεγονός που οδηγεί τους επαγγελματίες υγείας στην υιοθέτηση μιας κυνικής, αδιάφορης και απρόσωπης στάση απέναντι σε ασθενείς και συναδέλφους (Αλεξιάς et al., 2014). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν δυσκολία συγκέντρωσης, έλλειψη αυτοελέγχου, χαμηλή αυτοπεποίθηση, χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, εκνευρισμό, άγχος και κατάθλιψη, με τα συναισθηματικά συμπτώματα που προαναφέρθηκαν να φορτίζουν τη συμπεριφορά τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις στο ευρύτερο κοινωνικό, οικογενειακό και εργασιακό τους περιβάλλον (Μάρκου, 2005).

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης εκφράζεται μέσω ψυχοσωματικών συμπτωμάτων, όπως το αίσθημα κόπωσης, η αϋπνία, η εφίδρωση, η ναυτία και τη δυσκολία αναπνοής (Κυρίτση, 2020). Επιπρόσθετα, τα σωματικά συμπτώματα εκδηλώνονται με τη μορφή διατροφικών διαταραχών, υψηλής αρτηριακής πίεσης, άλγος στο κεφάλι και διάφορες άλλες διαταραχές που συνδέονται με γαστρεντερολογικά και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ έχουν καταγραφεί τάσεις προς τον αλκοολισμό και τη χρήση ψυχοτρόπων και ναρκωτικών ουσιών (Ρέππα, 2019). Σε επίπεδο συμπεριφοράς, το φαινόμενο burn out εκδηλώνεται με τη μείωση της εν - συναισθησης του εργατικού δυναμικού απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους. Σύμφωνα με τους Μπελλάλη et al., (2007:18) : « σε γνωστικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι

αισθάνονται μειωμένη επαγγελματική ικανότητα και ανεπάρκεια υπό την επίδραση του φαινομένου *burn out*, με κύρια χαρακτηριστικά την ανικανότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης των στόχων και των προσωπικών τους προσδοκιών, εμφανίζοντας δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, στη συγκέντρωση, στην παρατηρητικότητα και στην ανθεκτικότητα τους μέσα στο περιβάλλον εργασίας »).

Οι επιπτώσεις του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν περιορίζονται στη σωματική κατάσταση και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά επεκτείνονται στη στάση και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας, στην προσωπική τους ζωή και στην κοινωνία γενικότερα (Παυλάκης, 1998). Επιπρόσθετα, οι συνέπειες του συνδρόμου επεκτείνονται και στους οργανισμούς και φορείς που εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό, επηρεάζοντας σημαντικά την παροχή υπηρεσιών, τη μειωμένη απόδοση του εργατικού δυναμικού, τις απουσίες από την εργασία και την αποχώρηση του, επιδεινώνοντας το πρόβλημα της έλλειψης εργατικού δυναμικού (Κάντας, 1996). Η πολυπλοκότητα των επιπτώσεων του συνδρόμου *burn out* αναδεικνύει το μέγεθος του προβλήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τις συνέπειες του φαινομένου να έχουν αντίκτυπο, τόσο σε ατομικό – προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας ενός φορέα - οργανισμού.

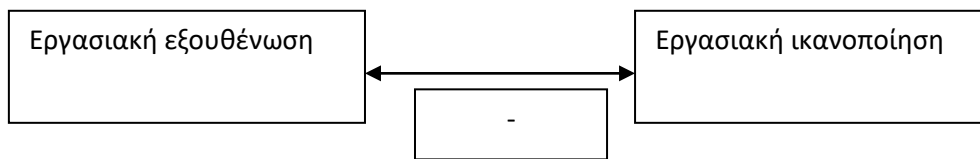
## **Συμπεράσματα**

Βάση των προαναφερόμενων μοντέλων εργασιακής εξουθένωσης γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης σχετίζονται αρνητικά με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Στο μοντέλο εκτίμησης της εργασιακής εξουθένωσης θα διερευνηθούν οι εξής υποθέσεις :

- ✓ Αρχική υπόθεση: Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης δεν επιδρούν στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης (συντελεστής συσχέτισης = 0)
- ✓ Ενναλακτική υπόθεση: Τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης επιδρούν αρνητικά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης (συντελεστής συσχέτισης  $\neq 0$ )

Έχοντας ως δεδομένο – ανεξάρτητη μεταβλητή τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ως εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης, η αμφίδρομη σχέση που συνδέει τις προαναφερόμενες μεταβλητές και απαντά εν μέρει στο

ερευνητικό ερώτημα της επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης στα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης είναι αρνητική.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

### **3.1 Πρόληψη και αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο**

Η αναγνώριση των συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης αποτελεί βασική προϋπόθεση στήριξης των εργαζομένων και πρόληψη της, πριν η ψυχική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και ο κυνισμός επηρεάσουν τη λειτουργικότητα και την εργασιακή τους απόδοση (Σταυροπούλου et al., 2010). Τα προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης του φαινομένου δύναται να μειώσουν τα επίπεδα burn out, με τις παρεμβάσεις που συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση του συνδρόμου να επικεντρώνονται σε δύο επίπεδα, το ατομικό και το διοικητικό – οργανωτικό επίπεδο (Παππά et al., 2008). Το επίπεδο των ατομικών παρεμβάσεων περιλαμβάνει τις προσπάθειες των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν πειστικούς παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας, ισορροπώντας μέσα σε αυτό και έχοντας τον καθολικό αυτοέλεγχο σε καταστάσεις stress και άγχους. Η έγκαιρη αναγνώριση συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης (σωματικά, ψυχολογικά, συμπτώματα συμπεριφοράς) είναι σημαντική για το εργατικό δυναμικό, δίνοντας τη δυνατότητα πλήρους ελέγχου στο περιβάλλον εργασίας και την αποφυγή επιπρόσθετων ευθυνών και υπερβολικού φόρτου εργασίας (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη, 2017).

Κομβικής σημασίας θεωρείται και ο εκ νέου προσδιορισμός των προσωπικών στόχων και προσδοκιών των εργαζομένων, καθώς αυτοί στην αρχή της καριέρας τους επιθυμούν, μέσω της εργασίας τους, να εκπληρώσουν τους στόχους τους, ενώ σε περιπτώσεις που δεν είναι εφικτή η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών οδηγούνται σε συναισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης (Ξένου et al., 2008). Ο εκ νέου προσδιορισμός των στόχων και των προσωπικών φιλοδοξιών των εργαζομένων συντελεί στη μείωση του συνεχόμενου άγχους, στην αναγνώριση των αρνητικών συναισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας και στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης (Νιαρχάκου, 2018). Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης διαδραματίζει και η αναζήτηση ψυχολογικής βοήθειας και συμπαράστασης από ομάδες επαγγελματιών ψυχικής υγείας και από το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον του εργαζομένου, με την ψυχολογική υποστήριξη να αναχαιτίζει το μόνιμο άγχος και να λειτουργεί θεραπευτικά για εκείνους που αναγνωρίζουν τα συμπτώματα της έντονης

συναισθηματικής εξάντλησης (μελαγχολία, άγχος, stress) (Θεοδωράτου et al., 2003). Σύμφωνα με τους Δημητρόπουλο & Φιλίππου (2008:11) : « σε ένα περιβάλλον εργασίας κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού πλαισίου έκφρασης των αρνητικών συναισθημάτων και υποστήριξης της αντιμετώπισης των αρνητικών ζητημάτων που προέρχονται από την εργασία ».

Σημαντική είναι η συμμετοχή σε δραστηριότητες άσκησης, η επαρκής ανάπαυση και η σωστή διατροφή, δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ψυχολογική ηρεμία των εργαζομένων, δίνοντας τους τη δυνατότητα αποφόρτισης από το άγχος και διαχείρισης των συμπτωμάτων εξουθένωσης. Επιπρόσθετα, η ορθή και δημιουργική διαχείριση του χρόνου είναι σημαντική για την ψυχοσωματική ευεξία των εργαζομένων και της πρόληψης του συνδρόμου burn out (Αντωνίου, 2006).

### **3.2 Πρόληψη και αντιμετώπιση σε οργανωτικό επίπεδο**

Σε επίπεδο οργανωτικών και διοικητικών παρεμβάσεων, οι παρεμβάσεις σχετίζονται με ενέργειες των διοικήσεων για τη δημιουργία δομής παροχής υπηρεσιών υγείας, με τις οργανωτικές – διοικητικές παρεμβάσεις να διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Μαυροειδή et al., 2010). Η επιλογή του κατάλληλου επαγγελματία στην κατάλληλη θέση εργασίας προϋποθέτει την ορθή οργάνωση μιας επιχείρησης. Η τοποθέτηση προσωπικού με την κατάλληλη εκπαίδευση, τα προσόντα και τις ικανότητες είναι σημαντικός παράγοντας για την αποδοτική και ποιοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο επαγγελματίας που έχει κίνητρα, καλή ψυχολογία και ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο χώρο εργασίας ενισχύει θετικά την παραγωγικότητα και την απόδοση του (Βλάχου, 2018). Η διοίκηση που βρίσκεται κοντά στα προβλήματα του εργαζομένου, που εμπνέει εμπιστοσύνη και που τον επιβραβεύει για την επίτευξη των στόχων του προάγει θετικά συναισθήματα για τον ίδιο, με τη δίκαιη μεταχείριση να συντελούν σημαντικά στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και να διατηρούν την απόδοση των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα (Παπάνης, 2007). Η σωστή οργάνωση του εργασιακού πλαισίου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ρόλους στον επαγγελματία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνουν τα επίπεδα αυτοκυριαρχίας, υπευθυνότητας και ανθεκτικότητας των εργαζομένων απέναντι σε πιεστικές καταστάσεις, ενώ σημαντική κρίνεται και η εστίαση του ενδιαφέροντος των υπεύθυνων για τα



συμπτώματα του συνδρόμου και την προσπάθεια της πρόληψης και της αντιμετώπισης των επιπτώσεών του φαινομένου (Λιακοπούλου & Μάλαμα, 2017).

Η πολυμορφία σε ένα περιβάλλον εργασίας συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε ένα επιβαρυντικό περιβάλλον εργασίας. Επιπρόσθετα, η οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και η δυνατότητα εκπαίδευσης, μέσω της διενέργειας ερευνών, για τους παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση εμφάνισης του φαινομένου συμβάλλουν σημαντικά στην προσπάθεια μείωσης και εξάλειψης των παραγόντων που δημιουργούν stress και άγχος (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Σημαντική κρίνεται και η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και η συνεργασία, παράμετρος που επιτυγχάνεται μέσα από τις συναντήσεις του προσωπικού και με διάλογο για τους προβληματισμούς, τις ανασφάλειες και τα προβλήματα που δημιουργούν άγχος. Όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία μιας εξειδικευμένης ομάδας (ψυχίατροι, ψυχολόγοι και κοινωνικοί λειτουργοί) βοηθά σημαντικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999), με την ανάγκη για σωστή πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου να κρίνεται αναγκαία για την ορθή λειτουργία, την ποιότητα και την απόδοση των εργαζομένων.

### **3.3 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην πρόληψη και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης**

Όπως προαναφέρθηκε, σε επιχειρησιακό επίπεδο, κομβικό ρόλο σε μια επιχείρηση διαδραματίζει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου – εργατικού δυναμικού, με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM) να αποτελεί ένα ευρύτερο όρο που σχετίζεται με το σύνολο των λειτουργιών ενός φορέα (οργανισμός – επιχείρηση) που σχετίζονται με τη διαχείριση και τη λειτουργία του εργατικού δυναμικού σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών οργάνωσης και λειτουργίας, όπως η μισθοδοσία, τα κίνητρα, οι αποδοχές και οι παροχές του φορέα στο ανθρώπινο δυναμικό, η ακριβής περιγραφή των εργασιακών καθηκόντων σε μια θέση εργασίας, η επιλογή και η πρόσληψη του εργατικού δυναμικού, η κατανομή ανθρώπινων πόρων στα τμήματα ενός φορέα, η εκπαίδευση και η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού, η κουλτούρα οργάνωσης ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), οι κανόνες λειτουργίας μιας επιχείρησης, η επίλυση συγκρούσεων στο περιβάλλον

εργασίας και κάθε λειτουργία ρουτίνας που σχετίζεται με το εργατικό δυναμικό (Collings & Wood, 2009).

Η διαχείριση του ανθρώπινου - εργατικού δυναμικού είναι πολύ σημαντική για τους φορείς (οργανισμούς – επιχειρήσεις), λαμβάνοντας υπόψη ότι το εργατικό δυναμικό είναι ο κυριότερος οργανωτικός πόρος ενός φορέα και το σημαντικότερο στοιχείο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, με την αποτελεσματικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία των επιχειρήσεων να εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου. (O' Sullivan, 2014). Από τα προαναφερόμενα, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ένα φορέα καθώς και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων οφείλουν να δίνουν τεράστια προσοχή στο σύνολο των λειτουργιών που είναι σημαντικές για την ενίσχυση της υψηλής απόδοσης του εργατικού δυναμικού, ως εργαλείο ενίσχυσης και διατήρησης υψηλών επιδόσεων σε μια επιχείρηση, καθώς με αυτό τον τρόπο ενισχύεται και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, παράγοντας εξαιρετικά σημαντικός για την ενίσχυση της υψηλής απόδοσης του εργατικού δυναμικού και της δέσμευσής του στην επιχείρηση (Atefi et al., 2015). Επιπρόσθετα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κομβικό ρόλο κατά την αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης του φαινομένου burn out, σε επιχειρησιακό επίπεδο, δεδομένου πως η προσέγγιση του τμήματος ανθρώπινων πόρων αναφορικά με προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας και η συνεργασία διοικητικών στελεχών και εργαζομένων για θέματα που απασχολούν τους τελευταίους, αποτελούν χρήσιμες στρατηγικές για τη δημιουργία ενός πιο υγιούς περιβάλλοντος εργασίας (Maslach & Goldberg, 1998).

Ένας αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης του συνδρόμου burn out είναι μια αλλαγή θέσης εργασίας για έναν εργαζόμενο, ενώ σε περιπτώσεις που αυτό είναι εφικτό, τότε το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνεργάζεται με τους υπεύθυνους κάθε τμήματος για την πραγματοποίηση αλλαγών, σε οργανωτικό επίπεδο, οι οποίες δύναται να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό να προφυλαχθεί από τις επιπτώσεις του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσής (Naveed & Saeed, 2012). Σύμφωνα με τους Bakker et al., (2005:22) : « σε περιπτώσεις που το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε ένα φορέα παρατηρεί ότι το εργατικό δυναμικό αισθάνεται εξαντλημένο από την διαχείριση μεγάλου εργασιακού φόρτου, σε επίπεδο διοίκησης, ένα πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας, τα εναλλασσόμενα προγράμματα εργασίας και η διεξαγωγή λιγότερων συναντήσεων αποτελούν τρόπους μείωσης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης ». Αξίζει εδώ να τονιστεί και ο κομβικός παράγοντας επιλογής του

ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων σε κάθε θέση εργασίας, σε συνδυασμό με την ανάλυση της προσωπικότητας ενός υποψήφιου εργαζόμενου, οδηγεί στον μετριασμό ή και ιδανικά την εξάλειψη των πιθανοτήτων εμφάνισης του συνδρόμου burn out (Popescu et al., 2018). Σημαντική είναι και η διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα εργασίας, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να ανταπεξέρχεται με μεγαλύτερη ευκολία στα εργασιακά του καθήκοντα, μετριάζοντας τις πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου της εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού (Andolhe et al., 2015).

Σε έρευνα των Teo et al., (2021) διερευνήθηκε ο αντίκτυπος των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υψηλής δέσμευσης (HCHRM) και ψυχολογικού κεφαλαίου για την αυτονομία των εργαζομένων και την εκτίμηση του φαινομένου burn out, με την έρευνα να πραγματοποιείται σε 257 εργαζομένους και διοικητικά στελέχη στον κλάδο της εστίασης στην Αυστραλία. Η μεσολαβητική επίδραση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης στην ανακούφιση του ανθρώπινου δυναμικού από το σύνδρομο burn out, μέσω της εργασιακής αυτονομίας, είναι στατιστικά σημαντική παράμετρος, καθώς μέσω της πρακτικής HCHRM παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό επαρκή αυτονομία εργασίας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τις εργασιακών απαιτήσεων και επιτυγχάνεται μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπρόσθετα, το ψυχολογικό κεφάλαιο ρυθμίζει την επίδραση των απαιτήσεων εργασίας στην επαγγελματική εξουθένωση, υποδηλώνοντας μια θετική ψυχολογική κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος αποδεικνύει τα υψηλά επίπεδα της αυτό - αποτελεσματικότητας, της ανθεκτικότητας, της ελπίδας και της αισιοδοξίας του, μειώνοντας παράλληλα την εργασιακή εξουθένωση (Teo et al., 2021). Σύμφωνα με τους Teo et al., (2021:12): « η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι στρατηγικής σημασίας πρακτική στην διευθέτηση ζητημάτων που απασχολούν το ανθρώπινο – εργατικό δυναμικό, η εργασιακή αυτονομία είναι δυνατόν να βοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση του συνδρόμου Burn out ».

Σε μελέτη των Rijpker et al., (2019) πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση, ώστε να διερευνηθούν τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο για την εξάλειψη του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn out) και να προσδιοριστούν οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των συνδυαστικών παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Οι πρακτικές που διερευνήθηκαν στην παρούσα μελέτη ήταν η σύγκλιση διαλόγου ανάμεσα σε εργαζομένους και διοίκηση για την εξεύρεση λύσεων, η συγκρότηση ομάδας υποστήριξης και

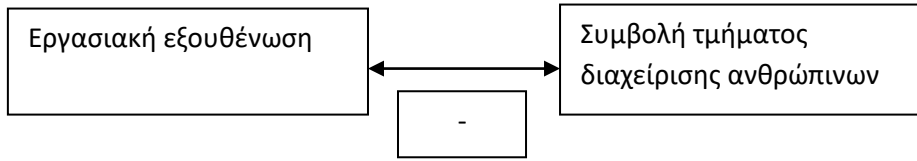
αντιμετώπισης προβλημάτων, ο εκ νέου σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και ο ακριβής προσδιορισμός των εργασιακών καθηκόντων, η ορθή κατανομή των ανθρώπινων πόρων στους χώρους εργασίας, η θέσπιση προγραμμάτων διαχείρισης άγχους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο και οι ατομικές παρεμβάσεις με γνωστική συμπεριφοριστική θεραπεία που επικεντρώνεται στη διαχείριση άγχους από την πλευρά του εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με τους Rijker et al., (2019:28): « οι παρεμβάσεις, σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, έχουν θετική επίδραση στη διευκόλυνση της αποκατάστασης του εργατικού δυναμικού που εργάζονται ή βρίσκονται σε άδεια, λόγω εργασιακής εξουθένωσης, ενώ ο έλεγχος εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ο ελεγχόμενος φόρτος εργασίας αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες ελέγχου ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων, σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, για την αντιμετώπιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn out) ».

## **Συμπεράσματα**

Βάση της βιβλιογραφικής επισκόπησης που προηγήθηκε αναδεικνύεται ο κομβικός ρόλος του τμήματος διοίκησης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης στη μείωση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο μοντέλο εκτίμησης της εργασιακής εξουθένωσης θα διερευνηθούν οι εξής υποθέσεις :

- ✓ Αρχική υπόθεση: Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων δεν επιδρά σημαντικά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης (συντελεστής συσχέτισης = 0)
- ✓ Ενναλακτική υπόθεση: Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων επιδρά σημαντικά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης (συντελεστής συσχέτισης = 0) (συντελεστής συσχέτισης  $\neq$  0)

Έχοντας ως δεδομένο – ανεξάρτητη μεταβλητή την συμβολή του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τις υιοθετούμενες πρακτικές αντιμετώπισης του φαινομένου και ως εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης, η αμφίδρομη σχέση που συνδέει τις προαναφερόμενες μεταβλητές και απαντά εν μέρει στο ερευνητικό ερώτημα της επίδρασης του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης είναι αρνητική.



## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Όπως αναφέρθηκε συνοπτικά και στο κεφάλαιο της εισαγωγής, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα ανθρώπινων πόρων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση). Σύμφωνα με την ανάλυση στο θεωρητικό κεφαλαίο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρατηρείται ερευνητικό κενό, αναφορικά με τον βαθμό που οι τακτικές, σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οδηγούν σε μείωση των πιθανοτήτων εμφάνισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, τους παράγοντες που προκαλούν το σύνδρομο burn out, καθώς και στον βαθμό αποτελεσματικότητας των στρατηγικών που υιοθετούνται από τα τμήματα ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων για τον μετριασμό, την πρόληψη και την εξάλειψη των συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης. Με κριτήριο την κάλυψη των προαναφερόμενων ερευνητικών κενών και τη σπουδαιότητα αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης, σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας είναι τα εξής :

- ✓ Ποια είναι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης και ποιοι είναι οι επικρατέστεροι παράγοντες που την προκαλούν ?

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναφέρεται ότι η εργασιακή εξουθένωση είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να επηρεάσει τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, συμπεριλαμβανομένων των υψηλών επιπέδων διοίκησης. Τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης στην υψηλή διοίκηση μπορεί να διαφέρουν από τα υπόλοιπα επίπεδα, αλλά οι κύριοι παράγοντες που την προκαλούν παραμένουν παρόμοιοι. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας (στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, οι απαιτήσεις είναι συχνά υψηλές και οι διευθυντές ενδέχεται να αντιμετωπίζουν συνεχείς πιέσεις για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων), η έλλειψη ελέγχου (στη διοίκηση ενδέχεται να έχουν λίγο έλεγχο επί της πορείας του έργου και των αποφάσεών τους, καθώς εξαρτώνται από τους υπολοίπους

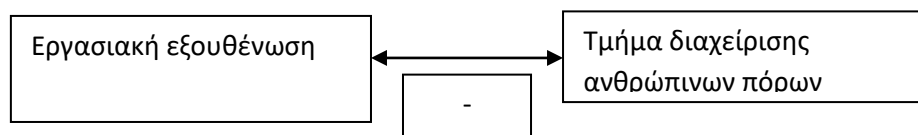
υπαλλήλους και συνεργάτες τους), η απομόνωση (οι ανώτεροι διευθυντές ενδέχεται να νιώθουν απομονωμένοι λόγω του υψηλού τους κύρους και της απομάκρυνσής τους από τον υπόλοιπο οργανισμό), οι υψηλές προσδοκίες (οι προσδοκίες για επιτυχία και απόδοση είναι συχνά υψηλές, πράγμα που μπορεί να δημιουργήσει πίεση) και η ανεπάρκεια υποστήριξης (η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση ή τους συνεργάτες μπορεί να επιδεινώσει την εργασιακή εξουθένωση). Οι επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης μπορεί να είναι σοβαρές, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτά τα άτομα μπορεί να έχουν επιπτώσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό (Best & Thurston, 2004 ; Salahian et al., 2012).

- ✓ Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης ?

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναφέρεται ότι η αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης είναι σημαντική για τη διασφάλιση της ευεξίας των εργαζομένων και της αποδοτικότητας στον χώρο εργασίας. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης. Ορισμένες από αυτές περιλαμβάνουν τη βελτίωση της επικοινωνίας (μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της εργασιακής εξουθένωσης - οι διευθυντές πρέπει να είναι ανοικτοί στον διάλογο, να ακούν τις ανησυχίες των υπαλλήλων και να παρέχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές), η ενδυνάμωση των υπαλλήλων (η προώθηση της εκπαίδευσης, της εξουσιοδότησης και της συμμετοχής των υπαλλήλων μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αυτοπεποίθησης και της αίσθησης του ελέγχου), η βελτίωση του χώρου εργασίας (ένα περιβάλλον εργασίας που είναι (Atefi et al., 2015). Επιπλέον, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και η προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και του οργανισμού είναι σημαντικές για τη διατήρηση μιας υγιούς εργασιακής περιβάλλοντος. Συνοψίζοντας, η αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης απαιτεί συνολική προσέγγιση που περιλαμβάνει τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και την παροχή υποστήριξης και προγραμμάτων ευεξίας (O' Sullivan, 2014).

- ✓ Ποιος είναι ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων και οι υιοθετούμενες τακτικές του τμήματος, αναφορικά με τη διαχείριση και αποφυγή του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης ?

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναφέρεται ότι το τμήμα ανθρώπινων πόρων έχει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και την αποφυγή της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Οι τακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν από το τμήμα περιλαμβάνουν την ανάλυση του περιβάλλοντος εργασίας (το τμήμα πραγματοποιεί ανάλυση του περιβάλλοντος εργασίας στα υψηλά επίπεδα διοίκησης για να κατανοήσει τις πιθανές πηγές εξουθένωσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συνεντεύξεις, έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων και αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας), κατάρτιση προγραμμάτων ευεξίας (το τμήμα μπορεί να αναπτύξει προγράμματα ευεξίας που προάγουν την ψυχολογική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν σεμινάρια για τη διαχείριση του στρες, γυμναστική, προγράμματα αποκατάστασης, και προωθούν γενικά την ευεξία), υποστήριξη και συμβουλές (το τμήμα προσφέρει υποστήριξη και συμβουλές στη διοίκηση και τους εργαζομένους σχετικά με το πώς να αντιμετωπίσουν την εργασιακή εξουθένωση. (Bakker et al., 2005 ; Popescu et al., 2018). Συνοψίζοντας, το τμήμα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει έναν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση και την πρόληψη της εργασιακής εξουθένωσης στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Οι τακτικές του τμήματος πρέπει να εστιάζουν στην κατανόηση, την υποστήριξη και τη βελτίωση της ευεξίας των υψηλών διευθυντών και των στελεχών τους, προάγοντας έτσι την αποδοτικότητα και την ευημερία στον οργανισμό (Andolhe et al., 2015)



- ✓ Ποιοι είναι η συμβολή στην αποτελεσματικότητα των ατομικών και οργανωτικών στρατηγικών του τμήματος ανθρώπινων πόρων για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης ?

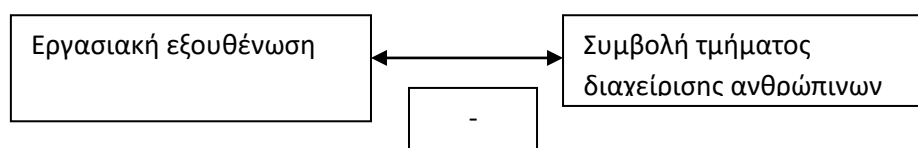
Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης αναφέρεται ότι συμβολή των ατομικών και οργανωτικών στρατηγικών του τμήματος ανθρώπινων πόρων στην αποτελεσματικότητα για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης είναι σημαντική, παρέχοντας οφέλη και μπορεί να έχει τα οφέλη ατομικής ανάπτυξης, ευεξίας και αύξηση της ευχαρίστησης για τους εργαζόμενους, καθώς και τα οφέλη της βελτιωμένης αποδοτικότητας, της μείωσης του κόστους της απώλειας προσωπικού και της βελτίωσης του κλίματος εργασίας για τις επιχειρήσεις. Συνολικά, οι ατομικές και



οργανωτικές στρατηγικές του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τις επιχειρήσεις. Στην περίπτωση της αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης, αυτές οι στρατηγικές είναι κρίσιμες για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και τη βελτίωση της ευεξίας των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί να διαχειριστούν το στρες και να αντιμετωπίσουν την εξουθένωση, το αποτέλεσμα είναι πιο ευχάριστη και αποδοτική εργασία (Teo et al., 2021 ; Pijpker et al., 2019).

✓ Πως επιδρά ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης στο σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης?

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, με την εργασιακή ικανοποίηση να παρέχει προστασία στο σύνδρομο (οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, πιθανότατα, είναι λιγότερο ευάλωτοι στο burn out, με την εργασιακή ικανοποίηση να λειτουργήσει σαν μια είδους ασπίδα, προστατεύοντας από την εξάντληση), προάγοντας τη θετική συναισθηματική κατάσταση, την αυξημένη αντοχή σε καταστάσεις άγχους, ενώ παράλληλα οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν τάσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στον στρες (Zhang, & Feng, 2011).



#### 4.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε διοικητικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η προαναφερόμενη μέθοδος επιλέχθηκε, καθώς η πρωτογενής έρευνα, ως ερευνητική μεθοδολογία, χρησιμοποιείται για την συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών αριθμητικών δεδομένων, τα οποία δεν έχουν συλλεχθεί κατά το πρόσφατο παρελθόν σε άλλες έρευνες, μη αποτελώντας

δεδομένα προηγούμενων στατιστικών ερευνών ή δεδομένα δημοσιευμένων πηγών (Driscoll, 2011), καθώς και για το γεγονός ότι η πρωτογενής έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί προγενέστερα (Cohen et al., 2008). Η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε μετρήσεις ποσοτικών χαρακτηριστικών και υιοθετείται σε περιπτώσεις διερεύνησης φαινομένων, τα οποία εκφράζονται σε όρους ποσοτήτων, εξηγώντας τα φαινόμενα, συλλέγοντας αριθμητικές παρατηρήσεις και αναλύοντάς τις με χρήση διαφόρων στατιστικών μεθόδων. Επιπρόσθετα, η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται για την περιγραφή μεταβλητών, την εξέταση δυνατικών σχέσεων αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις μεταβλητές και στον ποσοτικό προσδιορισμό των αλληλεπιδράσεων αιτίας – αποτελέσματος ανάμεσα στις μεταβλητές (Cohen et al., 2008). Σύμφωνα με τους Ritchie et al., (2013): *« το βασικότερο πλεονέκτημα της ποσοτικής έρευνας είναι η αποτελεσματικότητά της κατά την ανάλυση δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα, παρέχοντας αξιόπιστα αποτελέσματα και πιο αντικειμενικές εκτιμήσεις για το υπό - διερεύνηση φαινόμενο »*. Καθώς ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα ανθρώπινων πόρων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), η ποσοτική έρευνα κρίθηκε η πιο κατάλληλη μέθοδος ερευνητικής μεθοδολογίας, λόγω της εξοικονόμησης χρονικών και οικονομικών πόρων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο συλλογής πληροφοριών και αριθμητικών παρατηρήσεων, στο οποίο περιλαμβάνονται ερωτήματα που μπορούν να απαντηθούν διαδικτυακά, προφορικά ή γραπτά, αποτελώντας ένα εύχρηστο και γρήγορο μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής δεδομένων (Muijs, 2010). Το ερωτηματολόγιο, ως μέσο συλλογής δεδομένων, κρίθηκε το πιο κατάλληλο μέσο για την παρούσα έρευνα, καθώς δίνει τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα, ενώ η ευκολία συμπλήρωσής του και ο μικρός χρόνος που απαιτήθηκε για την συμπλήρωσή του οδήγησε σε υψηλά επίπεδα συμμετοχής στην έρευνα. Η χρήση του ερωτηματολογίου έδωσε ευελιξία στον ερευνητή να συμπεριλάβει πλήθος ερωτήσεων για την μελέτη διαφόρων ερευνητικών ερωτημάτων, με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα να συντάσσεται κατόπιν ανασκόπησης της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τον βαθμό αξιοπιστίας του.

#### **4.3 Δείγμα – ερωτηματολόγιο**

Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από συνολικά πενήντα (50) διοικητικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης, συμμετέχοντες που δραστηριοποιούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις του τριτογενή (ξενοδοχεία) και δευτερογενή τομέα (κλάδος βιομηχανίας) οι οποίες έχουν τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικά σχεδιασμένο και ορθά δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε κατόπιν ανασκόπησης της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας και διανεμήθηκε προς συμπλήρωση διαδικτυακά την περίοδο Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2023. Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αντλήθηκαν πληροφορίες για τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη προ – υπηρεσίας σε θέσεις υψηλού επιπέδου διοίκησης), ενώ στη δεύτερη ενότητα διερευνήθηκε ο βαθμός, οι παράγοντες επίδρασης και οι επιπτώσεις του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης των συμμετεχόντων, οι τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων (υιοθετούμενες πρακτικές) και η συμβολή του στην αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο δείκτης αξιοπιστίας cronbach alpha της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου βρέθηκε ίσος με 0.727.

#### **4.4 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων**

Μετά την συλλογή των δεδομένων, τα δεδομένα συλλέχθηκαν και αποθηκεύτηκαν σε βιβλίο εργασίας του Microsoft Excel, ενώ η στατιστική τους επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του πακέτου λογισμικού στατιστικής IBM SPSS. Αρχικά, υπολογίστηκαν τα περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς για το σύνολο των μεταβλητών του δείγματος, καθώς και για τις διαφορετικές ομάδες στις οποίες κατηγοριοποιήθηκε το δείγμα, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης για τις μεταβλητές και έλεγχοι υποθέσεων για συγκεκριμένες μεταβλητές του υπό εξέταση δείγματος. Η στατιστική αποτελεί επιστήμη εξαγωγής συμπερασμάτων, χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα που διέπονται από τις αρχές της τύχης και της απροσδιοριστίας. Στόχος της είναι η βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων, ο προσδιορισμός των συσχετίσεων ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες δεδομένων ή εντός της ίδιας ομάδας δεδομένων, αποτελώντας αξιόπιστο εργαλείο πρόβλεψης με βάση ένα μικρό δείγμα δεδομένων και κατάλληλα στατιστικά μοντέλα. Αρχικά, η στατιστική αναπτύχθηκε μέσω της συλλογής, οργάνωσης και παρουσίασης δεδομένων με πίνακες και γραφικές παραστάσεις, με την περιγραφική στατιστική να

αποτελεί τον κλάδο της στατιστικής που στοχεύει στην ανάπτυξη μεθόδων για τη συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων που προέρχονται από επαναλαμβανόμενες μετρήσεις σε ένα ή σε περισσότερα του ενός συστήματα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται αριθμητικά περιγραφικά μέτρα, πίνακες συχνοτήτων και μέθοδοι γραφικής παρουσίασης των δεδομένων. (Χάλκος, 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

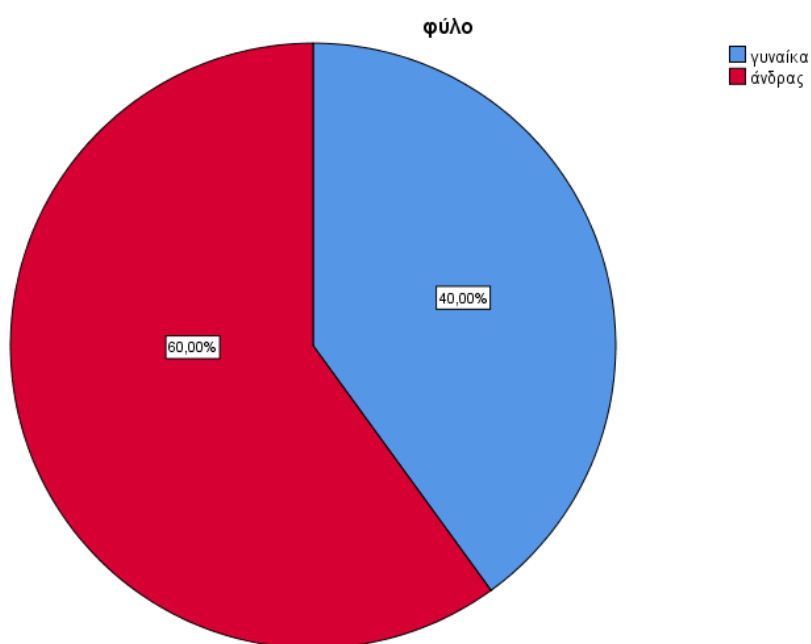
### 5.1 Περιγραφική ανάλυση

#### 5.1.1 Δημογραφικά – εργασιακά χαρακτηριστικά

Από το σύνολο των 50 συμμετεχόντων – εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, το 60% (n = 30) είναι άνδρες και το υπόλοιπο 40% (n = 20) είναι γυναίκες. Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, το 50% (n = 25) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 46 – 55 ετών, το 36% (n = 18) είναι άνω των 55 ετών, το 8% (n = 4) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών και το υπόλοιπο 6% (n = 3) είναι κάτω των 35 ετών.

*Πίνακας 1: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής φύλο*

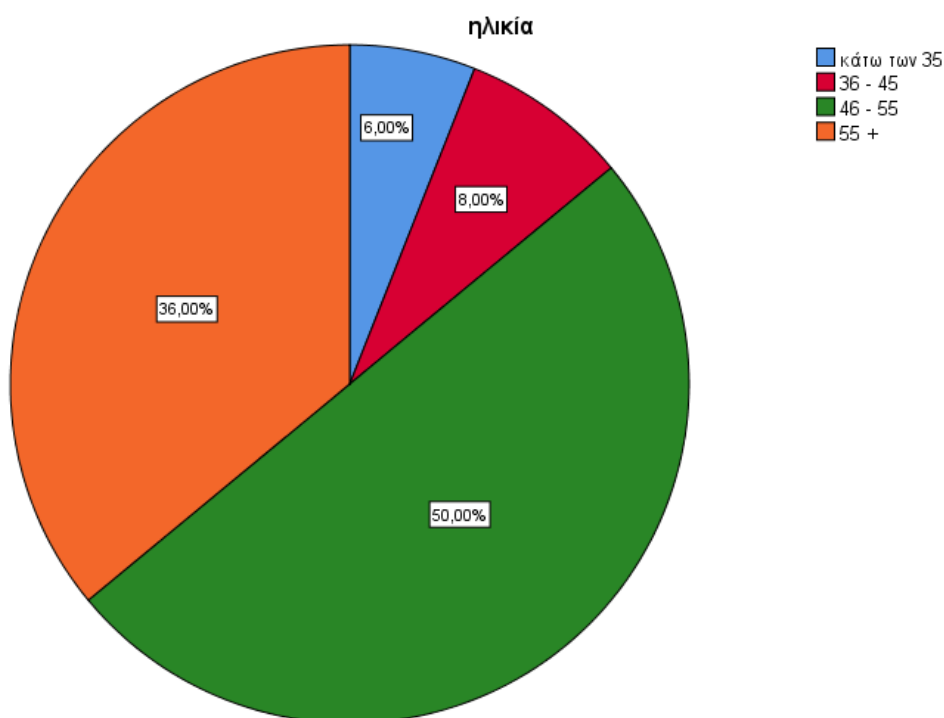
		φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	γυναίκα	20	40,0	40,0	40,0
	άνδρας	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Διάγραμμα 1: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής φύλο*

*Πίνακας 2: πίνακας συχνότητας και σχετικών συχνότητας μεταβλητής ηλικία*

		ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	κάτω των 35	3	6,0	6,0	6,0
	36 - 45	4	8,0	8,0	14,0
	46 - 55	25	50,0	50,0	64,0
	55 +	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Διάγραμμα 2: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής ηλικία*

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 62% (n = 31) είναι έγγαμοι, το 26% (n = 13) είναι άγαμοι, το 8% (n = 4) είναι διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 4% (n = 2) είναι χήροι / χήρες. Τέλος, ως προς τα χρόνια προ – υπηρεσίας

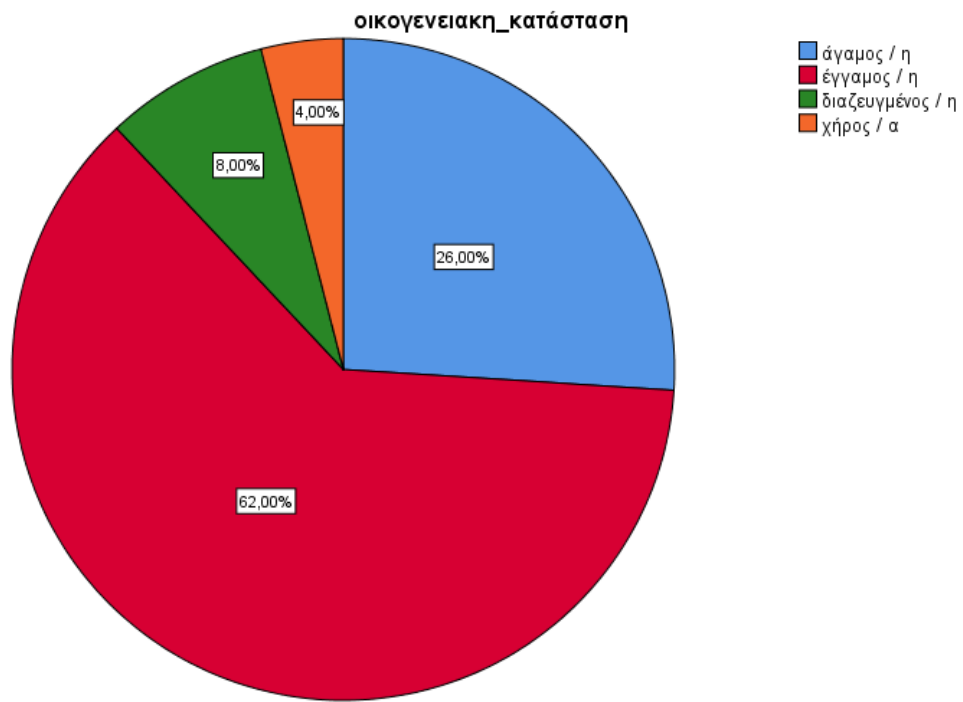
των συμμετεχόντων σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, το 58% (n = 29) έχουν προ - υπηρεσία 6 έως 10 έτη, το 32% (n = 16) 0 έως 6 έτη, το 8% (n = 4) έχουν προ - υπηρεσία 11 έως 15 έτη και το υπόλοιπο 2% (n = 1) δήλωσε πως η προ - υπηρεσία του είναι πάνω από 15 έτη.

**Πίνακας 3: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής οικογενειακή κατάσταση**

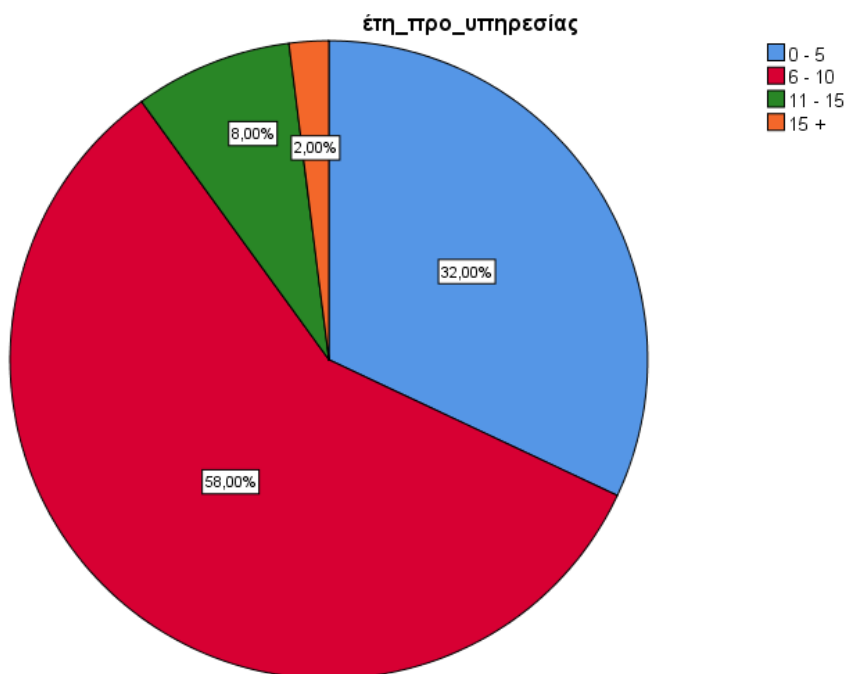
Οικογενειακή κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άγαμος / η	13	26,0	26,0	26,0
	έγγαμος / η	31	62,0	62,0	88,0
	διαζευγμένος / η	4	8,0	8,0	96,0
	χήρος / α	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Πίνακας 4: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής έτη προ - υπηρεσίας**

Έτη προ - υπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5	16	32,0	32,0	32,0
	6 - 10	29	58,0	58,0	90,0
	11 - 15	4	8,0	8,0	98,0
	15 +	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Διάγραμμα 3: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής οικογενειακή κατάσταση*



*Διάγραμμα 4: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής έτη προ – υπηρεσίας*

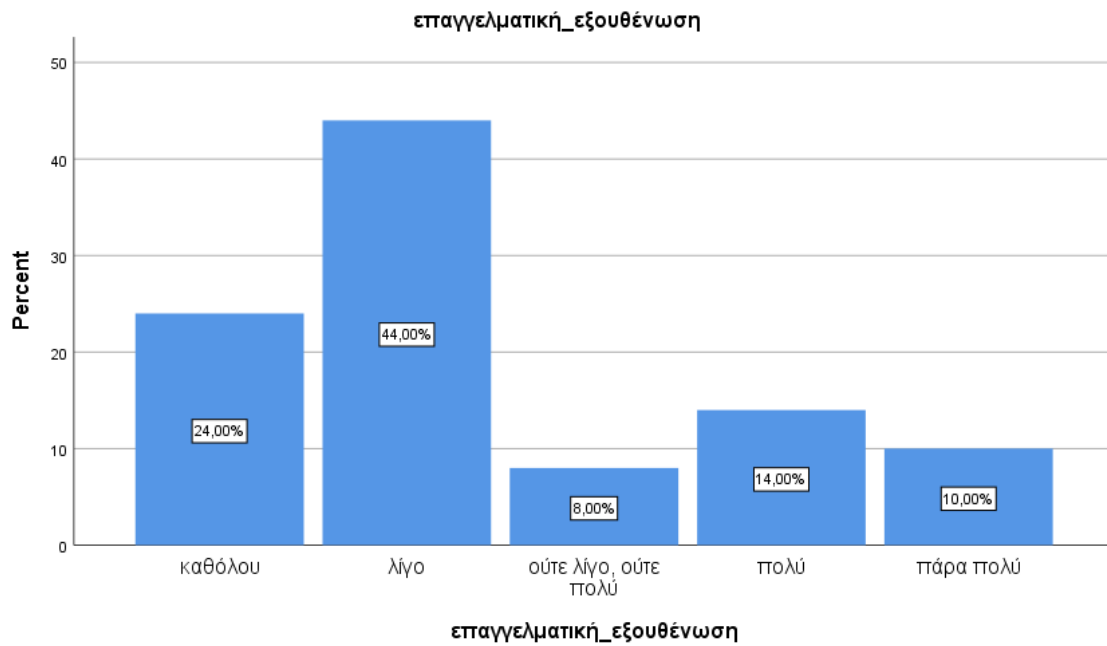


### 5.1.2 Επαγγελματική εξουθένωση και διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ως προς τον βαθμό εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (συναισθηματική εξάντληση, έντονη κούραση, αδυναμία συγκέντρωσης, έντονο άγχος, στρες) των συμμετεχόντων εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, το μεγαλύτερο μέρος (68%) δήλωσε καθόλου ή και λίγο εξουθενωμένο από την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων, το 8% (n = 4) διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε λίγο, ούτε πολύ) και το υπόλοιπο 24% (n = 12) δήλωσε πολύ και πάρα πολύ εξουθενωμένο από τα εργασιακά του καθήκοντα.

*Πίνακας 5: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης*

Επαγγελματική εξουθένωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
:Valid	καθόλου	12	24,0	24,0	24,0
	λίγο	22	44,0	44,0	68,0
	ούτε λίγο, ούτε πολύ	4	8,0	8,0	76,0
	πολύ	7	14,0	14,0	90,0
	πάρα πολύ	5	10,0	10,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0



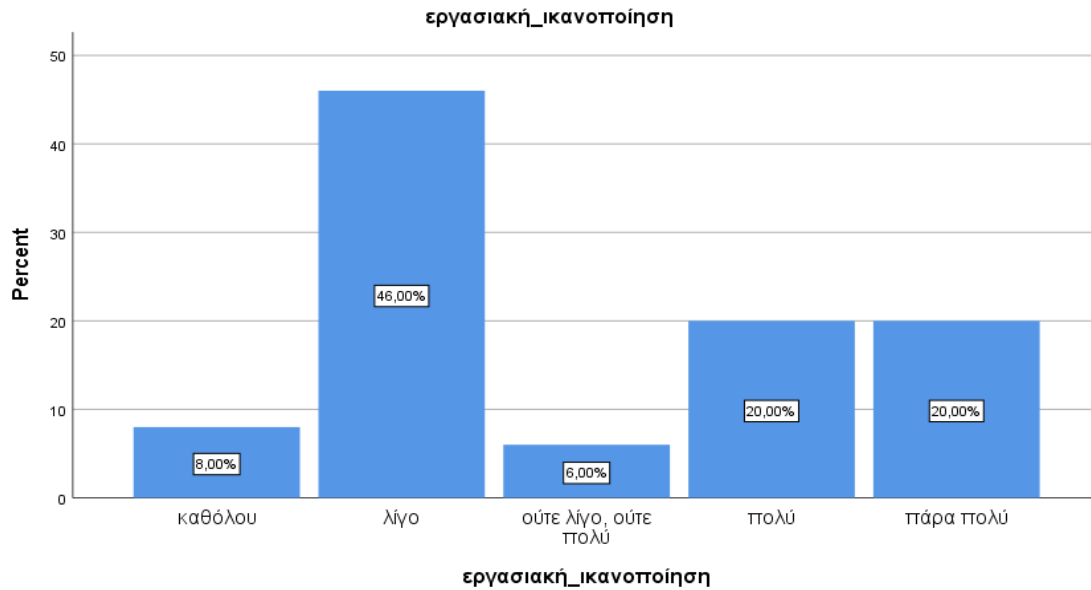
**Διάγραμμα 5: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης**

Αναφορικά με τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους, το 54% (n = 27) δηλώνει καθόλου ή και λίγο ικανοποιημένο, το 6% (n = 3) διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε λίγο, ούτε πολύ) και το υπόλοιπο 40% (n = 20) δηλώνει πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του, τις σχέσεις με τους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του.

**Πίνακας 6: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής βαθμός εργασιακής ικανοποίησης**

<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	4	8,0	8,0	8,0

λίγο	23	46,0	46,0	54,0
ούτε λίγο, ούτε πολύ	3	6,0	6,0	60,0
πολύ	10	20,0	20,0	80,0
πάρα πολύ	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

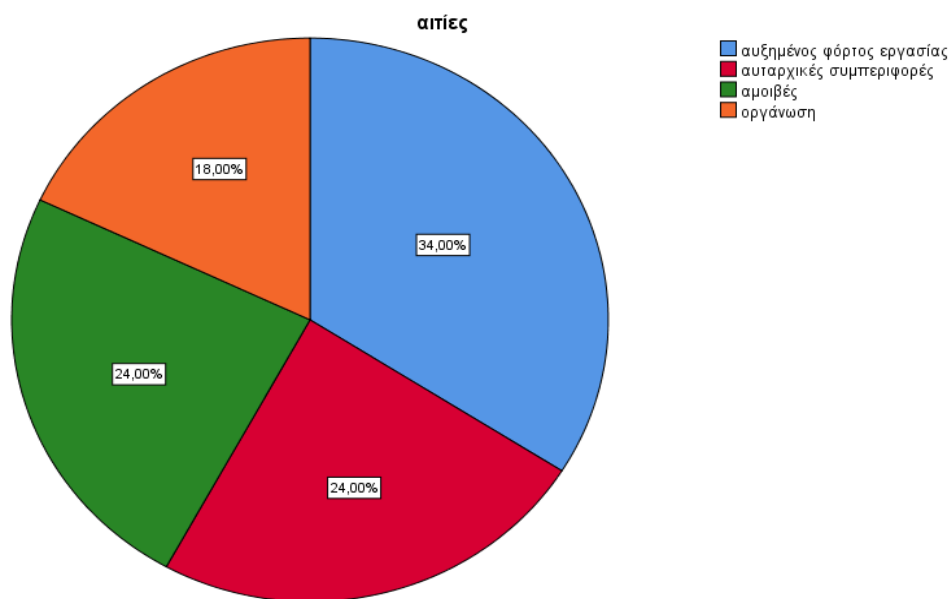


**Διάγραμμα 6: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής βαθμός εργασιακής ικανοποίησης**

Ως προς τα αίτια που προκαλούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), το 34% (n = 17) επικαλείται τον αυξημένο φόρτο εργασίας, το 24% (n = 12) τις αυταρχικές συμπεριφορές από συναδέλφους και ανωτέρους τους, το 24% (n = 12) την άνιση σχέση των αμοιβών και του φόρτου εργασίας και το υπόλοιπο 18% (n = 9) το κακό οργανωτικό πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος.

**Πίνακας 7: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής αίτια πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης**

		αιτίες			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αυξημένος φόρτος εργασίας	17	34,0	34,0	34,0
	αυταρχικές συμπεριφορές	12	24,0	24,0	58,0
	αμοιβές	12	24,0	24,0	82,0
	οργάνωση	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



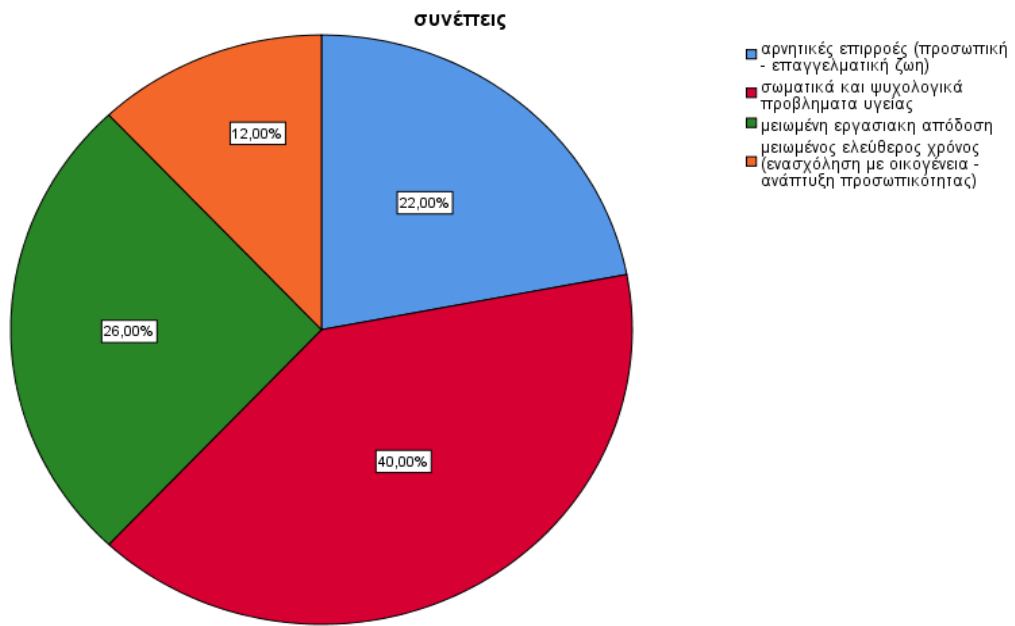
**Διάγραμμα 7: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής αίτια πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης**

Αναφορικά με τις συνέπειες που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στα υψηλά επίπεδα διοίκησης από το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης, το 40% (n = 20) δήλωσε εμφάνιση σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων υγείας, το 26% (n =

13) παρουσιάζει μειωμένη απόδοση στην εργασία, το 22% (n = 11) δήλωσε έντονες αρνητικές επιρροές στην προσωπική και στην επαγγελματική του ζωή και το υπόλοιπο 12% (n = 6) δήλωσε ως συνέπεια τον μειωμένο ελεύθερο χρόνο για την οικογένεια και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

**Πίνακας 8: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής συνέπειες εργασιακής εξουθένωσης**

συνέπειες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αρνητικές επιρροές (προσωπική - επαγγελματική ζωή)	11	22,0	22,0	22,0
	σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα υγείας	20	40,0	40,0	62,0
	μειωμένη εργασιακή απόδοση	13	26,0	26,0	88,0
	μειωμένος ελεύθερος χρόνος (ενασχόληση με οικογένεια - ανάπτυξη προσωπικότητας)	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**Διάγραμμα 8: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής συνέπειες εργασιακής εξουθένωσης**

Αναφορικά με την επίδραση της εργασιακής εξουθένωσης στον τρόπο που βλέπουν την εργασία τους και την εταιρεία που εργάζονται γενικότερα οι συμμετέχοντες, το μεγαλύτερο μέρος (46%) διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε λίγο, ούτε πολύ), το 28% (n = 14) δήλωσε πως το burn out επιδρά πολύ στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία και την εταιρεία τους, γενικότερα, και το υπόλοιπο 26% (n = 13) δήλωσε πως το σύνδρομο burn out δεν επηρεάζει καθόλου ή και επηρεάζει λίγο τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και την επιχείρηση που εργάζονται.

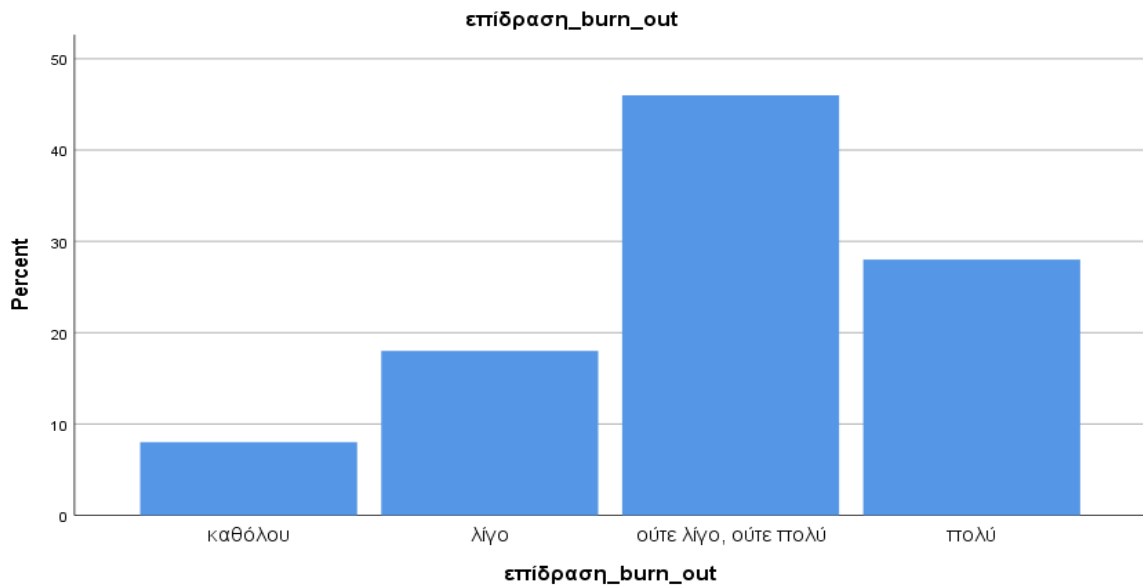
**Πίνακας 9: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής επίδραση burn out**

		Επίδραση burn out			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	4	8,0	8,0	8,0
	λίγο	9	18,0	18,0	26,0
	ούτε λίγο, ούτε πολύ	23	46,0	46,0	72,0
	πολύ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

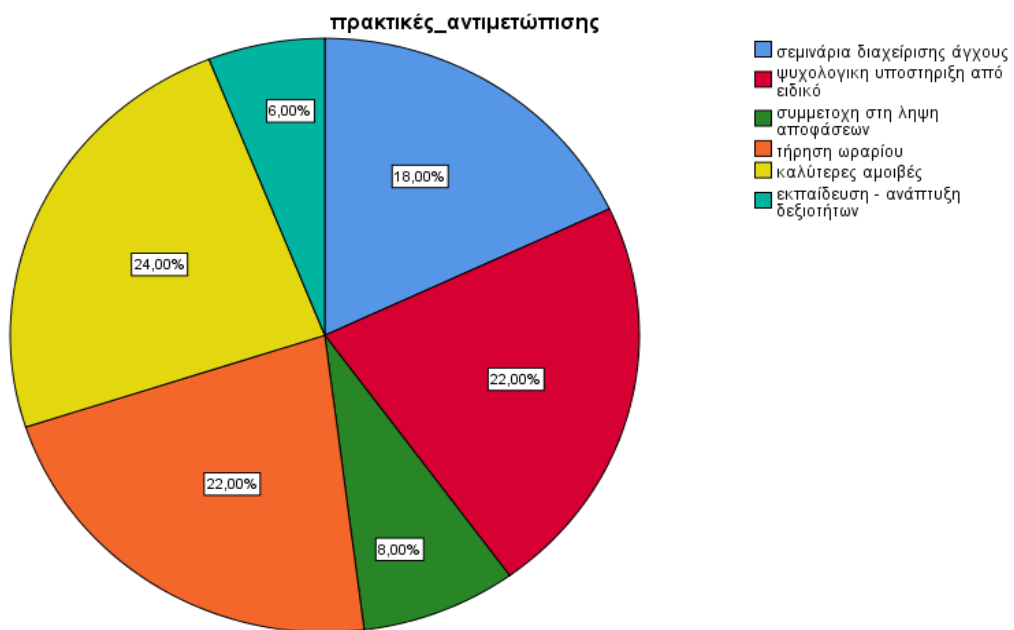
Ως προς τις ενδεδειγμένες πρακτικές αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων, προκρίνονται κατά φθίνουσα σειρά οι καλύτερες αμοιβές (24%), η ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς επαγγελματίες (22%), η τήρηση του ωραρίου (22%), η διεξαγωγή σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους (18%), η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (8%) και τέλος η επένδυση στην εκπαίδευση τους, με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων (6%)

**Πίνακας 10: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής πρακτικές αντιμετώπισης burn out**

Πρακτικές αντιμετώπισης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	σεμινάρια διαχείρισης άγχους	9	18,0	18,0	18,0
	Ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό	11	22,0	22,0	40,0
	συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	4	8,0	8,0	48,0
	τήρηση ωραρίου	11	22,0	22,0	70,0
	καλύτερες αμοιβές	12	24,0	24,0	94,0
	εκπαίδευση - ανάπτυξη δεξιοτήτων	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**Διάγραμμα 9: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής επίδραση burn out**



**Διάγραμμα 10: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής πρακτικές αντιμετώπισης burn out**

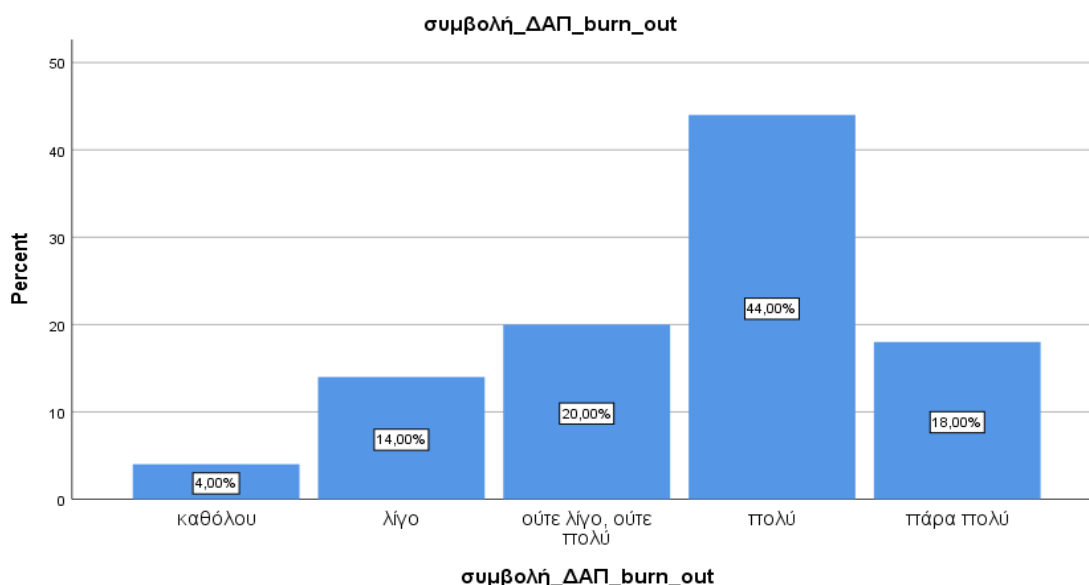
Επιπρόσθετα, το 62% (n = 31) εκτιμά ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλει πολύ και πάρα πολύ στην αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out), το 20% (n = 10) διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε λίγο, ούτε πολύ) και το υπόλοιπο 18% (n = 9)



εκτιμά ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν συμβάλλει καθόλου ή και συμβάλλει λίγο στην αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out).

**Πίνακας 11: πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out**

Συμβολή ΔΑΠ burn out					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	4,0	4,0	4,0
	λίγο	7	14,0	14,0	18,0
	ούτε λίγο, ούτε πολύ	10	20,0	20,0	38,0
	πολύ	22	44,0	44,0	82,0
	πάρα πολύ	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



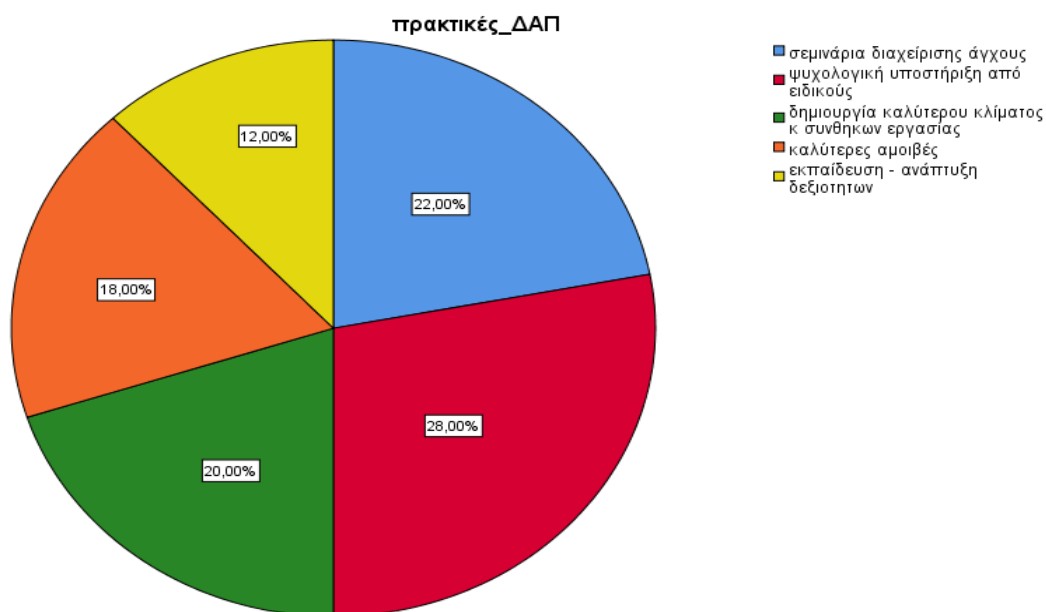
**Διάγραμμα 11: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out**

Αναφορικά με τις πρακτικές και τρόπους που το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στη αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι πιο δημοφιλείς κατά φθίνουσα σειρά είναι η ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς επαγγελματίες (28%), η

διενέργεια σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους (22%), η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και καλύτερων συνθηκών εργασίας (20%), οι καλύτερες αμοιβές (18%) και τέλος η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων (12%).

**Πίνακας 12: πίνακας συχνότητων και σχετικών συχνότητων μεταβλητής πρακτικές ΔΑΠ**

		Πρακτικές ΔΑΠ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	σεμινάρια διαχείρισης άγχους	11	22,0	22,0	22,0
	ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς	14	28,0	28,0	50,0
	δημιουργία καλύτερου κλίματος κ συνθηκών εργασίας	10	20,0	20,0	70,0
	καλύτερες αμοιβές	9	18,0	18,0	88,0
	εκπαίδευση - ανάπτυξη δεξιοτήτων	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



**Διάγραμμα 12: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής πρακτικές ΔΑΠ**

## 5.2 Συντελεστές συσχέτισης

Διερευνώντας την εξάρτηση των μεταβλητών που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα και την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τις υιοθετούμενες πρακτικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out) , στην υπό – ενότητα που ακολουθεί υπολογίζονται οι συντελεστές συσχέτισης. Πιο συγκεκριμένα, οι πιο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι οι εξής :

- ✓ Στατιστικά σημαντική και ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταβλητών φύλο – πρακτικές αντιμετώπισης φαινομένου επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out), με συντελεστή συσχέτισης (pearson correlation) ίσο με  $-0.357$  σε επίπεδο σημαντικότητας (p – value) ίσο με 0.05 ή 5%
- ✓ Στατιστικά σημαντική και ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταβλητών οικογενειακή κατάσταση – βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, με συντελεστή συσχέτισης (pearson correlation) ίσο με  $-0.324$  σε επίπεδο σημαντικότητας (p – value) ίσο με 0.05 ή 5%
- ✓ Στατιστικά σημαντική και ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταβλητών προτεινόμενες πρακτικές αντιμετώπισης από εργαζομένους σε υψηλά επίπεδα διοίκησης – υιοθετούμενες πρακτικές και τρόποι αντιμετώπισης επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out) από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με συντελεστή συσχέτισης (pearson correlation) ίσο με  $-0.403$  σε επίπεδο σημαντικότητας (p – value) ίσο με 0.01 ή 1%

**Πίνακας 13: συντελεστής συσχέτισης (i)**

Correlations						
		φύλο	Οικογενειακή ή κατάσταση	Πρακτικές αντιμετώπισης	Πρακτικές ΔΑΠ	Εργασιακή ικανοποίηση
φύλο	Pearson Correlation	1	-,157	-,357*	,248	-,012
	Sig. (2-tailed)		,278	,011	,082	,933
	N	50	50	50	50	50

Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	-,157	1	,043	,166	-,324*
	Sig. (2-tailed)	,278		,765	,250	,022
	N	50	50	50	50	50
Πρακτικές αντιμετώπισης	Pearson Correlation	-,357*	,043	1	-,403**	-,119
	Sig. (2-tailed)	,011	,765		,004	,411
	N	50	50	50	50	50
Πρακτικές ΔΑΠ	Pearson Correlation	,248	,166	-,403**	1	,019
	Sig. (2-tailed)	,082	,250	,004		,894
	N	50	50	50	50	50
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,012	-,324*	-,119	,019	1
	Sig. (2-tailed)	,933	,022	,411	,894	
	N	50	50	50	50	50
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

- ✓ Στατιστικά σημαντική και ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταβλητών βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης – συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του συνδρόμου burn out, με συντελεστή συσχέτισης (pearson correlation) ίσο με  $-0.385$  σε επίπεδο σημαντικότητας ( $p$  – value) ίσο με  $0.01$  ή  $1\%$
- ✓ Στατιστικά σημαντική και ισχυρά αρνητική συσχέτιση μεταβλητών επίδραση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης στον τρόπο που βλέπουν οι εργαζόμενοι σε υψηλά επίπεδα διοίκησης την εργασίας τους και την εταιρεία τους – συμβολή τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του συνδρόμου burn out, με συντελεστή συσχέτισης (pearson correlation) ίσο με  $-0.284$  σε επίπεδο σημαντικότητας ( $p$  – value) ίσο με  $0.05$  ή  $5\%$

**Πίνακας 14: συντελεστής συσχέτισης (ii)**

Correlations					
		Επαγγελματική ή εξουθένωση	Εργασιακή ικανοποίηση	Επίδραση burn out	Συμβολή ΔΑΠ burn out
Επαγγελματική εξουθένωση	Pearson Correlation	1	-,066	,005	-,385**
	Sig. (2-tailed)		,649	,974	,006
	N	50	50	50	50
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,066	1	-,052	,093
	Sig. (2-tailed)	,649		,720	,520
	N	50	50	50	50
Επίδραση burn out	Pearson Correlation	,005	-,052	1	-,284*
	Sig. (2-tailed)	,974	,720		,046
	N	50	50	50	50
Συμβολή ΔΑΠ burn out	Pearson Correlation	-,385**	,093	-,284*	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,520	,046	
	N	50	50	50	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Αξιολογώντας σε πρώτη φάση τα προαναφερόμενα στατιστικά ευρήματα, μέσω του υπολογισμού του συντελεστή συσχέτισης, παρατηρείται ότι ο βαθμός επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης συσχετίζεται αρνητικά και ακολουθεί αντίστροφη πορεία από τον βαθμό που συμβάλλει το τμήμα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την αντιμετώπιση του φαινομένου burn out, με τους συμμετέχοντες εργαζομένους στα υψηλά επίπεδα διοίκησης να εκφράζουν την άποψη ότι όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός εργασιακής εξουθένωσης που βιώνουν, τόσο υψηλότερη είναι η συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου, και αντίστροφα. Παρόμοιο συμπέρασμα προκύπτει και από την αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών επίδραση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης στον τρόπο που βλέπουν οι εργαζόμενοι σε υψηλά επίπεδα διοίκησης την εργασία και την εταιρεία τους και συμβολή του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του συνδρόμου burn out, με τους συμμετέχοντες με χαμηλό βαθμό εργασιακής εξουθένωσης και κατ'επέκταση τους

συμμετέχοντες με θετική εικόνα για την εργασία και την εταιρεία τους να διατυπώνουν την άποψη της έντονης συμβολής του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου, και αντίστροφα.

### 5.3 Επαγωγική στατιστική

Με απώτερο σκοπό τον ακριβή προσδιορισμό της επίδρασης της συμβολής του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον βαθμό εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, στην ενότητα που ακολουθεί θα εκτιμηθεί ένα μοντέλο προσδιορισμού του βαθμού εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) (εξαρτημένη μεταβλητή), έχοντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές – μεταβλητές παράγοντες τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τη συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out. Αρχικά προσδιορίζονται τα περιγραφικά μέτρα θέσης (μέση τιμή) και διασποράς (τυπική απόκλιση) των ανεξάρτητων ποιοτικών μεταβλητών βαθμός εργασιακής ικανοποίησης και συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και της εξαρτημένης ποιοτικής μεταβλητής βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out). Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης των συμμετεχόντων εργαζομένων στα υψηλά επίπεδα διοίκησης είναι χαμηλός (mean = 2.42, std deviation = 1.279), ο βαθμός της εργασιακής του ικανοποίησης κρίνεται μέτριος (mean = 2.98, std deviation = 1.347), ενώ σημαντική και υψηλή (mean = 3.58, std deviation = 1.07) κρίνεται η συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης.

**Πίνακας 15: περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητών μοντέλου**

<b>Descriptive Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Επαγγελματική εξουθένωση	2,4200	1,27919	50
Εργασιακή ικανοποίηση	2,9800	1,34756	50

Συμβολή ΔΑΠ burn out	3,5800	1,07076	50
----------------------	--------	---------	----

Ο συντελεστής προσδιορισμού του μοντέλου (R – squared) ισούται με 80.60 %, ενώ με τη συνάρτηση Durbin – Watson ελέγχεται η σειριακή αυτό – συσχέτιση πρώτου βαθμού των καταλοίπων του μοντέλου, η οποία λαμβάνει τιμές στο κλειστό διάστημα [0, 4]. Τιμές της συνάρτησης Durbin – Watson κοντά στο 2 αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει αυτό – συσχέτιση. Στο προαναφερόμενο μοντέλο η τιμή του Durbin – Watson test ισούται με 1.454, επομένως στα κατάλοιπα του μοντέλου υπάρχει ισχυρή ένδειξη αυτό – συσχέτισης.

**Πίνακας 16: παράμετροι του μοντέλου**

Model Summary <sup>b</sup>											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	,898 <sup>a</sup>	,806	-	1,19817	,-	4,425	2	47	,017	1,454	
a. Predictors: (Constant), συμβολή ΔΑΠ burn out, εργασιακή ικανοποίηση											
b. Dependent Variable: επαγγελματική εξουθένωση											

Επιπρόσθετα, κατά τον έλεγχο διακύμανσης (ANOVA) η έλεγχο – συνάρτηση F ακολουθεί την κατανομή F και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της αρχικής υπόθεσης ότι όλες οι μεταβλητές του μοντέλου, πλην της σταθεράς c, είναι στατιστικά ίσοι με μηδέν, έναντι της εναλλακτικής ότι έστω και μια μεταβλητή - παράγοντας είναι διάφορος του μηδενός. Στο εκτιμώμενο μοντέλο το F – statistic = 4.425, Sig (F – statistic) = 0.017 < p – value = 0.05, επομένως γίνεται αποδοχή της εναλλακτικής υπόθεσης και υπάρχουν στατιστικά σημαντικές ενδείξεις, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, περί μη μηδενικότητας των παραμέτρων του υποδείγματος και γραμμικής συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών (βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, συμβολή τμήματος διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out) με την εξαρτημένη μεταβλητή βαθμός εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης.

**Πίνακας 17: ανάλυση διακύμανσης**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,706	2	6,353	4,425	,017 <sup>b</sup>
	Residual	67,474	47	1,436		
	Total	80,180	49			
a. Dependent Variable: επαγγελματική εξουθένωση						
b. Predictors: (Constant), συμβολή ΔΑΠ_burn out, εργασιακή ικανοποίηση						

Το εκτιμώμενο γραμμικό μοντέλο προσδιορισμού του βαθμού εργασιακής εξουθένωσης είναι το εξής :

$$\text{Επαγγελματική εξουθένωση} = 3.024 - 0.098 * (\text{εργασιακή ικανοποίηση}) - 0.471 * (\text{συμβολή τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out})$$

**Πίνακας 18: μοντέλο εκτίμησης επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,024	,680		1,506	,139
	Εργασιακή ικανοποίηση	-,098	,128	-,103	-,765	,448
	Συμβολή ΔΑΠ burn out	-,471	,161	,394	2,934	,005
a. Dependent Variable: επαγγελματική εξουθένωση						

Από το εκτιμώμενο μοντέλο παρατηρείται η αρνητική συσχέτιση του βαθμού της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο με τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και με την ένταση της συμβολής του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων



πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out. Στατιστικά σημαντική μεταβλητή του μοντέλου εκτίμησης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out, με  $t - statistic = 2.934$  και  $Sig = 0.005 < p - value = 0.05$ , ενώ η μεταβλητή βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή στο εκτιμώμενο μοντέλο, καθώς  $t - statistic = - 0.765$  και  $Probability = 0.448 > p - value = 0.05$ . Πιο συγκεκριμένα, αύξηση του βαθμού συμβολής του τμήματος διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του συνδρόμου burn out οδηγεί σε μείωση του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης κατά 4.71%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Θεωρητικά συμπεράσματα

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης, γνωστό και ως burn out, είναι ένα σοβαρό φαινόμενο που σχετίζεται με την εξάντληση και την απουσία διάθεσης των ατόμων που εργάζονται υπερβολικά ή αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα άγχους στον εργασιακό τους βίο. Αυτό το φαινόμενο επηρεάζει τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και την απόδοσή τους, σε οργανωτικό επίπεδο, στην εργασία. Σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, όπου οι προσδοκίες και η πίεση είναι συχνά υψηλές, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμος για την αντιμετώπιση και την πρόληψη του burn out. Ορισμένοι τρόποι με τους οποίους το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση του burn out σε αυτά τα επίπεδα είναι οι εξής:

- ✓ Πρόληψη: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συνεισφέρει στην πρόληψη του συνδρόμου, μέσω της υποστήριξης των διοικητικών στελεχών και της εφαρμογής πολιτικών εργασίας που είναι σχεδιασμένες για τη μείωση του άγχους και της υπερεργασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση στη διαχείριση του άγχους, προγράμματα ευεξίας και πολιτικές που προωθούν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- ✓ Αναγνώριση και αντιμετώπιση του συνδρόμου : Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση των πρώτων σημείων του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και να παρέχει υποστήριξη στους εργαζόμενους που το αντιμετωπίζουν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα συμβουλευτικής, συνεδρίες ή σεμινάρια προσωπικής ανάπτυξης.
- ✓ Ανάπτυξη της ψυχοκοινωνικής υποστήριξης: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διευκολύνει την δημιουργία ενός ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος που προάγει την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει τη διοργάνωση εργασιακών εκδηλώσεων, ομαδικών δραστηριοτήτων και ευκαιριών για ανοιχτή επικοινωνία.
- ✓ Αξιολόγηση των επιπτώσεων της εργασίας: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην ανάλυση των επιπτώσεων που έχει η εργασία στην υγεία και την ευεξία των εργαζομένων σε ψυχολογικό, φυσικό και κοινωνικό επίπεδο. Με την αξιολόγηση αυτών των επιπτώσεων, το τμήμα ανθρώπινου

δυναμικού μπορεί να προτείνει βελτιώσεις στις εργασιακές συνθήκες, τη διαχείριση του χρόνου και την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής.

- ✓ Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση στην ομάδα διοίκησης σχετικά με τα συμπτώματα και τις επιπτώσεις του συνδρόμου. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να αναγνωρίζει τα προβλήματα εγκαίρως και να αντιμετωπίζει το θέμα με συναισθηματική ευφυΐα.
- ✓ Ανάπτυξη πολιτικών ευεξίας: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών ευεξίας που στοχεύουν στην προαγωγή της ψυχολογικής, σωματικής και κοινωνικής ευεξίας των εργαζομένων.

Όπως προαναφέρθηκε, το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή εξουθένωση ανώτερων και ανώτατων διοικητικών στελεχών με πολλούς τρόπους. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να παρέχει προγράμματα σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, όπως σεμινάρια για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαχείρισης του άγχους. Τα προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαχείριση του άγχους μπορούν να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να αντιμετωπίσουν καλύτερα την πίεση στον εργασιακό τους ρόλο. Επιπρόσθετα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να υποστηρίξει προγράμματα που προάγουν την ευεξία των ανώτερων διοικητικών στελεχών, με τα προγράμματα προώθησης της ψυχολογικής και σωματικής ευεξίας μπορούν να μειώσουν την εργασιακή εξουθένωση. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει στον σχεδιασμό ευέλικτων ωραρίων για τους ανώτερους διοικητικούς στελέχη, με την ευελιξία στο ωράριο να συμβάλει στη μείωση του άγχους και της εργασιακής εξουθένωσης.

## **6.2 Εμπειρικά συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του φαινομένου της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα ανθρώπινων πόρων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση). Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε διοικητικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από συνολικά πενήντα (50) διοικητικά στελέχη μεγάλων

επιχειρήσεων του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην ευρύτερη περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης. Τα σημαντικότερα στατιστικά ευρήματα της έρευνας είναι τα εξής είναι πως μόλις το 24% επί του συνόλου των συμμετεχόντων δήλωσε πολύ και πάρα πολύ εξουθενωμένο από τα εργασιακά του καθήκοντα, ενώ αντίστοιχα το 40% δηλώνει πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του, τις σχέσεις με τους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του.

Ως προς τα αίτια που προκαλούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), οι συμμετέχοντες επικαλούνται τον αυξημένο φόρτο εργασίας, τις αυταρχικές συμπεριφορές από συναδέλφους και ανωτέρους τους και την άνιση σχέση των αμοιβών και του φόρτου εργασίας, ενώ ως προς τις συνέπειες της εργασιακής εξουθένωσης οι συμμετέχοντες επικαλούνται την εμφάνιση σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων υγείας, τη μειωμένη απόδοση στην εργασία και τις αρνητικές επιρροές στην προσωπική και στην επαγγελματική του ζωή. Ως προς πρακτικές αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι καλύτερες αμοιβές, η ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς επαγγελματίες και η τήρηση του ωραρίου είναι οι κυριότερες που προτείνονται από τους συμμετέχοντες, με το 62% επί του συνόλου των συμμετεχόντων να εκτιμά ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης, στατιστικά ευρήματα που επιβεβαιώνονται και από προγενέστερες μελέτες των Best & Thurston, (2004), Salahian et al., (2012), Atefi et al. (2015) και O' Sullivan, (2014). Σύνοψη των οποίων είναι ότι η αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης απαιτεί συνολική προσέγγιση που περιλαμβάνει τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και την παροχή υποστήριξης και προγραμμάτων ευεξίας

Αναφορικά με τις πρακτικές και τρόπους που το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στη αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι συμμετέχοντες δήλωσαν την ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς επαγγελματίες, τη διενέργεια σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους και η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και καλύτερων συνθηκών εργασίας, στατιστικά ευρήματα που επιβεβαιώνονται από τις έρευνες των (Bakker et al. (2005) και Popescu et al. (2018), βάση των οποίων οι τακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν από το τμήμα περιλαμβάνουν την ανάλυση του περιβάλλοντος εργασίας στα υψηλά επίπεδα διοίκησης για να κατανοήσει τις πιθανές πηγές εξουθένωσης. Αυτό περιλαμβάνει συνεντεύξεις, έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων και αξιολόγηση των συνθηκών

εργασίας, κατάρτιση προγραμμάτων ευεξίας, σεμινάρια για τη διαχείριση του στρες, υποστήριξη και συμβουλές αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης.

Αξιολογώντας τα στατιστικά ευρήματα, μέσω του υπολογισμού του συντελεστή συσχέτισης, παρατηρείται ότι ο βαθμός επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης συσχετίζεται αρνητικά και ακολουθεί αντίστροφη πορεία από τον βαθμό που συμβάλλει το τμήμα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την αντιμετώπιση του φαινομένου burn out, με τους συμμετέχοντες εργαζομένους στα υψηλά επίπεδα διοίκησης να εκφράζουν την άποψη ότι όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός εργασιακής εξουθένωσης που βιώνουν, τόσο υψηλότερη είναι η συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου, και αντίστροφα. Παρόμοιο συμπέρασμα προκύπτει και από την αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών επίδραση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης στον τρόπο που βλέπουν οι εργαζόμενοι σε υψηλά επίπεδα διοίκησης την εργασία, με τους συμμετέχοντες με χαμηλό βαθμό εργασιακής εξουθένωσης και θετική εικόνα για την εργασία και την εταιρεία τους να διατυπώνουν την άποψη της έντονης συμβολής του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου, και αντίστροφα. Το εκτιμώμενο μοντέλο προσδιορισμού του βαθμού εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) (εξαρτημένη μεταβλητή), έχοντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές – μεταβλητές παράγοντες τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και τη συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out είναι της μορφής :

$$\underline{\text{Επαγγελματική εξουθένωση} = 3.024 - 0.098 * (\text{εργασιακή ικανοποίηση}) - 0.471 * (\text{συμβολή τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του burn out})}$$

Από το εκτιμώμενο μοντέλο παρατηρείται η αρνητική συσχέτιση του βαθμού της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο με τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και με την ένταση της συμβολής του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out. Στατιστικά σημαντική μεταβλητή του μοντέλου εκτίμησης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η συμβολή του τμήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του φαινομένου burn out ( $t - \text{statistic} = 2.934 - \text{Sig} = 0.005 < p - \text{value} = 0.05$ ), ενώ η μεταβλητή βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή στο εκτιμώμενο μοντέλο ( $t - \text{statistic} = - 0.765 - \text{Sig} = 0.448 > p - \text{value} = 0.05$ ). Πιο συγκεκριμένα, αύξηση του βαθμού συμβολής του τμήματος διαχείρισης και

διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του συνδρόμου burn out οδηγεί σε μείωση του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης κατά 4.71%.

### **6.3 Περιορισμοί και προτάσεις έρευνας**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά και μόνο σε ανώτατα και ανώτερα στελέχη διοίκησης που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό (τριτογενής τομέας) και βιομηχανικό (δευτερογενής τομέας) κλάδο στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι προαναφερόμενοι είναι και οι κυριότεροι ερευνητικοί περιορισμοί της παρούσας μελέτης. Υπάρχουν πολλές δυνητικές προκλήσεις και ευκαιρίες για μελλοντικές έρευνες σχετικά με την επίδραση του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο σύνδρομο burn out σε ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι κυριότερες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες είναι οι εξής :

- ✓ Ανάλυση της αποτελεσματικότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης από τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων στην αντίληψη των διοικητικών στελεχών για το άγχος, την πίεση και την εργασιακή εξουθένωση
- ✓ Διερεύνηση της συσχέτισης της εργασιακής εξουθένωσης με την εργασιακή απόδοση των ανώτερων διοικητικών στελεχών.
- ✓ Διερεύνηση των μακροπρόθεσμων συνέπειες της εργασιακής εξουθένωσης στους ανώτερους διοικητικούς στελέχη στην υγεία τους και στην ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις
- ✓ Έρευνα για συστάσεις και για αλλαγές στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες δύναται να βοηθήσουν στη μείωση του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης σε ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για μελλοντικές έρευνες που θα ενισχύουν την κατανόηση της επίδρασης του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην εργασιακή εξουθένωση των ανώτερων διοικητικών στελεχών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Διαδικτυακές πηγές

- ✓ Ajzen, I. (2011). *The theory of planned behavior: reactions and reflections*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995> , (accessed 1/8/2023).
- ✓ Best, M.F. & Thurston, N.E. (2004). Measuring nurse job satisfaction. *The Journal of nursing administration*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1097/00005110-200406000-00007> , (accessed 1/8/2023).
- ✓ Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E. & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3 - year follow up of the PUMA Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(10), pp. 1015 – 1025. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000175155.50789.98> , (accessed 29/7/2023).
- ✓ Κουπατσιάρη, Φ. (2018). *Η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη απόδοση εταιρειών*. Διαθέσιμο στο: <http://apothesis.teicm.gr/xmlui/handle/123456789/3835> , (accessed 29/7/2023).
- ✓ Παπάνης, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Διαθέσιμο στο: [http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_5393.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5393.html), (accessed 1/8/2023).
- ✓ Saunders, R.P., Evans, M. & Joshi, P. (2005). *Developing a process-evaluation plan for assessing health promotion program implementation: a how-to guide*. Διαθέσιμο στο: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15855283> , (accessed 20/10/2023).
- ✓ Sigma Strategy Consultants (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sigma-consultants.eu/sectors/6-%> , (accessed 2/8/2023)
- ✓ Vinay, K.S. (2015). *The Historical Background of Human Resource Management*. Διαθέσιμο στο: <https://www.linkedin.com/pulse/historicalbackground-human-resource-management-vinaykumar-s> , (accessed 2/8/2023)
- ✓ Χασαπόγλου, Δ. (2015). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: μελέτη περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών*. Διαθέσιμο στο:

## Διεθνής βιβλιογραφία

- ✓ Andolhe, R., Barbosa, R.L., Oliveira, E.M., Costa, A.L.S. & Padilha, K.G. Stress, Coping and Burn out among Intensive Care Unit Nursing Staff: Associated Factors. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, Vol. 49, pp. 58 – 64.
- ✓ Atefi, N., Abdullah, K.L., Wong, L. & Mazlom, R. (2015). Factors Influencing Job Satisfaction among Registered Nurses: A Questionnaire Survey in Mashhad, Iran. *Journal of Nursing Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 448 – 458
- ✓ Bakker, A.B., Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (2005). Burn out Contagion among Intensive Care Nurses. *Advanced Nursing*, Vol. 51, No. 3, pp. 276 - 287
- ✓ Cash, D. (1998). *A study of the relationship of demographics, personality, and role stress to burnout in intensive care unit nurses*. Doctoral dissertation, The University of Mississippi, USA.
- ✓ Collings, D.G. & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. London: Routledge Publications, England.
- ✓ Driscoll, D. L. (2011). Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. *Writing spaces: Readings on writing*, 2, 153-174.
- ✓ Eldredge, L.K., Markham, C., Ruiter, C., Fernández, M., Kok, G. & Parcel, S. (2016). *Planning Health Promotion Programs: An Intervention Mapping Approach*. John Wiley & Sons, U.S.A.
- ✓ Freudenberg, H. J. (1974). Staff burn - out. *Journal of social issues*, 30(1), pp. 159 -165.
- ✓ Kobasa, S.C., Maddi, S.R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), pp. 168.
- ✓ Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burn out. *Work & stress*, 19 (3), pp. 192 - 207.
- ✓ Leiter, M.P. & Maslach, C. (2005). *Banishing burn out: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.



- ✓ Maslach, C. (1982). *Burn out: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hal, USA.
- ✓ Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of Burn out: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 7, pp. 63 – 74.
- ✓ Milfont, T.L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E. & Merry, S. (2008). Burn out and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social indicators research*, 89 (1), pp. 169 – 177.
- ✓ Muijs, D. (2010). *Doing quantitative research in education with SPSS*. Sage Publications.
- ✓ Naveed, S. & Saeed, R.N. (2012). Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 113 - 123.
- ✓ O' Sullivan, M. (2014). *What Works at Work*. The Star bank Press, p. 27
- ✓ Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E.J. & Koelen, M.A. (2019). Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, pp. 55 – 75
- ✓ Popescu, L., Iancu, A., Vasile, T. & Popescu, V. (2018). Stress and Burn out of Human Resources at the Level of Mehedinti County – Romania Organizations. *Economic Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 498 – 509
- ✓ Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M. & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage Publications.
- ✓ Salahian, A., Oreizi, H., Babamiri, M. & Asgari, A. (2012). The predictor factors of burnout syndrome in Isfahan nurses. *Iranian Journal of Nursing Research*, 6 (23), pp. 23 - 31.
- ✓ Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burn out companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor and Francis, London. England.
- ✓ Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analysis. *Applied psychology*, 57, pp. 152 - 171.
- ✓ Teo, S.T.T., Nguyen, D., Shafaei, D. & Bentley, T. (2021). High Commitment HRM and Burnout of Frontline Food Service Employees: A Moderated

Mediation Model. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43, No. 6, pp. 1342 - 1360.

- ✓ Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 11(1), pp. 1 - 13.

## Ελληνική βιβλιογραφία

- ✓ Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Πιλάτης, Ι. (2014). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 131, pp. 109 – 136.
- ✓ Αντωνίου, Σ.Α. (2006). *Εργασιακό Στρες*. Εκδόσεις Παρισιάνου, Αθήνα
- ✓ Βασιλοπούλου, Ε. (2021). *Εκτίμηση των επιπέδων στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα επαγγελματιών υγείας*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- ✓ Βλάχου, Β. (2019). *Διερεύνηση επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζομένων σε νοσοκομεία: μελέτη περίπτωσης διοικητικού προσωπικού στο Νοσοκομείο "Υγεία"*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στο Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- ✓ Δαρβίρη, Χ. (2007). *Προαγωγή της υγείας*. Ιατρικές Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα
- ✓ Δημητρόπουλος, Χ. & Φιλίππου, Ν. (2008). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(5), pp. 642 - 647.
- ✓ Θεοδωράτου, Μ., Μπέκος, Β. & Σκυλογιάννης, Γ. (2003). Τρόποι διαχείρισης του εργασιακού άγχους από το νοσηλευτικό προσωπικό. *Νοσηλευτική*, 42, pp. 479 – 496.
- ✓ Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος*. Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
- ✓ Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3(2), pp. 71 - 85.

- ✓ Κάντας, Α. (2005). *Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση - Ηγεσία*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ✓ Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2017). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 6(1), pp. 1 - 7.
- ✓ Κυρίτση, Ν. (2020). *Διερεύνηση των αντιλήψεων των νοσηλευτών για την παραλειπόμενη νοσηλευτική φροντίδα. Η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση*. Διπλωματική εργασία. ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- ✓ Λιακοπούλου, Χ. & Μάλαμα, Μ. (2017). *Επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στο νομό Αχαΐας*. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας. Τεχνολογικό Ίδρυμα Δυτικής Αττικής.
- ✓ Μάρκου, Π. (2005). Η επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Υγείας*, 16, pp. 21 – 22
- ✓ Μαυροειδή, Α., Καλύμνιου, Μ. & Γονιδάκης Φ. (2020). *Πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε υγειονομικό προσωπικό*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ιατρική σχολή, Αθήνα
- ✓ Μισουρίδου, Ε. (2009). Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη Νοσηλευτική. *Νοσηλευτική*, 48(4), pp. 358 - 366.
- ✓ Μπελλάλη, Θ., Κοντοδημόπουλος, Ν., Καλαφάτη, Μ. & Νιάκας, Δ. (2007). Διερευνώντας την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής των Ελλήνων νοσηλευτών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24, pp. 75 – 84.
- ✓ Νιαρχάκου, Η. (2018). *Οι διαστάσεις του burn out και οι επιπτώσεις του στην εργασιακή ικανοποίηση: η περίπτωση ενός δημοσίου νοσοκομείου*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.
- ✓ Ξένου, Μ. & Αντωνίου, Α.Σ. (2008). *Επιδράσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στα επίπεδα γενικής υγείας των εργαζομένων και τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Παπαδάτου, Ε. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα.
- ✓ Παππά, Ε., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Νιάκας Δ. (2008). Επαγγελματική εξουθένωση ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις της στο

- επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(1), pp. 94 - 101.
- ✓ Παυλάκης, Α. (1996). Θυμικές καταστάσεις ανάμεσα στους νοσηλευτές. *Νοσηλευτική*, 3, pp. 173 - 179.
  - ✓ Παυλάκης, Α. (1998). *Άγχος, μελαγχολία και επαγγελματική εξουθένωση ανάμεσα στους νοσηλευτές του Ογκολογικού*. Πρακτικά Συνεδρίου Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτών, Μάλτα.
  - ✓ Ρέππα, Ε. (2019). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Perioperative nursing*, 8(1), pp. 85 - 87.
  - ✓ Σιαμέτη, Μ. & Στάθη, Β. (2007). *Επαγγελματική εξουθένωση υγειονομικού προσωπικού. Η περίπτωση των Γενικών Νοσοκομείων Άρτας και Ελευσίνας*. Πτυχιακή εργασία, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας. Τμήμα Μονάδων Υγείας και Προνοίας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας.
  - ✓ Σταυροπούλου, Α., Παπαδάκη, Ε., Φτυλάκη, Α., & Καμπά, Ε. (2010). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατανόηση και πρόιμη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 9 (3), pp. 359 - 374.
  - ✓ Τσέκερη, Μ. (2021). *Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική εξουθένωση των ειδικευόμενων ιατρών του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός και τρόποι διαχείρισής της*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα
  - ✓ Χαλκός, Ε.Γ. (2020). *Στατιστική. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα, Εκδόσεις: Δίσιγμα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

#### Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

##### Φύλο

- ✓ Γυναίκα
- ✓ Άνδρας

##### Οικογενειακή κατάσταση

- ✓ Άγαμος / η
- ✓ Έγγαμος / η
- ✓ Διαζευγμένος / η
- ✓ Χήρος / α

##### Ηλικία

- ✓ Κάτω των 35
- ✓ 36 - 45
- ✓ 46 - 55
- ✓ 55 +

##### Έτη προ – υπηρεσίας σε υψηλά επίπεδα διοίκησης

- ✓ 0 - 5
- ✓ 6 - 10
- ✓ 11 - 15
- ✓ 15 +

#### Επαγγελματική εξουθένωση και διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Νοιώθετε συχνά εξαντλημένοι από την εργασία σας (συναισθηματική εξάντληση, έντονη κούραση, αδυναμία συγκέντρωσης, έντονο άγχος, στρες) ?

- ✓ Καθόλου
- ✓ Λίγο
- ✓ Ούτε λίγο, ούτε πολύ

- ✓ Πολύ
- ✓ Πάρα πολύ

Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας και τους προϊσταμένους σας ?

- ✓ Καθόλου
- ✓ Λίγο
- ✓ Ούτε λίγο, ούτε πολύ
- ✓ Πολύ
- ✓ Πάρα πολύ

Ποιοι είναι οι λόγοι που προκαλούν την εργασιακή εξάντληση ?

- ✓ Αυξημένος φόρτος εργασίας
- ✓ Αυταρχικές συμπεριφορές από συναδέλφους – διοίκηση
- ✓ Άνιση σχέση αμοιβών και φόρτου εργασίας
- ✓ Οργάνωση περιβάλλοντος εργασίας

Ποιες οι συνέπειες που αντιμετωπίζεται από το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης ?

- ✓ Έντονες αρνητικές επιρροές στην προσωπική και στην επαγγελματική ζωή
- ✓ Εμφάνιση σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων υγείας
- ✓ Μειωμένη απόδοση στην εργασία
- ✓ Μειωμένος ελεύθερος χρόνος για την οικογένεια και για την ανάπτυξη της προσωπικότητάς μου

Επηρεάζει το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσής τον τρόπο που βλέπετε την εργασία σας και την εταιρεία σας ?

- ✓ Καθόλου
- ✓ Λίγο
- ✓ Ούτε λίγο, ούτε πολύ
- ✓ Πολύ
- ✓ Πάρα πολύ

Με ποιο τρόπο και με ποιες πρακτικές μπορεί να αντιμετωπιστεί η επαγγελματική σας εξουθένωση ?

- ✓ Διεξαγωγή σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους

- ✓ Ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό επαγγελματία
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων
- ✓ Τήρηση ωραρίου
- ✓ Καλύτερες αμοιβές
- ✓ Επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης ?

- ✓ Καθόλου
- ✓ Λίγο
- ✓ Ούτε λίγο, ούτε πολύ
- ✓ Πολύ
- ✓ Πάρα πολύ

Με ποιες πρακτικές και τρόπους το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να συμβάλει στη αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης ?

- ✓ Διεξαγωγή σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους
- ✓ Ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό επαγγελματία
- ✓ Δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και καλύτερων συνθηκών εργασίας
- ✓ Καλύτερες αμοιβές σε σχέση με τον όγκο εργασίας
- ✓ Επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων