



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ
ΝΕΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ: ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΠΟ
ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

της:

ΝΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ

Αριθμός μητρώου: mba25018

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ ΚΟΣΜΗΤΟΡΑΣ ΣΧΟΛΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2026

Αφιερώσεις

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου, για τη διαρκή στήριξη, την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν σε κάθε στάδιο της ακαδημαϊκής και προσωπικής μου πορείας. Αφιερώνεται επίσης σε όλους όσους με ενέπνευσαν να επιδιώξω τη συνεχή εξέλιξη της γνώσης και να ολοκληρώσω αυτό το απαιτητικό αλλά ουσιαστικό στάδιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου για την πολύτιμη επιστημονική καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και τις εύστοχες παρατηρήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια και τους φίλους μου για την κατανόηση, την ενθάρρυνση και τη στήριξή τους, στοιχεία καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της απαιτητικής ακαδημαϊκής διαδρομής.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί βιβλιογραφική μελέτη της θεωρίας και των διεθνών ερευνητικών δεδομένων που αφορούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στους νέους εργαζομένους της Γενιάς Z. Εξετάζονται η εννοιολογική προσέγγιση της εξουθένωσης, τα βασικά θεωρητικά μοντέλα ερμηνείας της, καθώς και τα αίτια, τα συμπτώματα και οι επιπτώσεις της στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων.

Η ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η Γενιά Z εμφανίζει αυξημένη ευαλωτότητα απέναντι στο εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, λόγω των εντατικοποιημένων ρυθμών εργασίας, της εργασιακής ανασφάλειας και της σύγχρονης οικονομικοκοινωνικής πραγματικότητας. Παράλληλα, τεκμηριώνεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν αποτελεί αποκλειστικά ατομικό φαινόμενο, αλλά συνδέεται στενά με οργανωσιακούς παράγοντες.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία διερευνά τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση στρατηγικών πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης στους νέους εργαζομένους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συνδυαστική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία δύναται να συμβάλει στη δημιουργία υγιών και βιώσιμων εργασιακών περιβαλλόντων.

Λέξεις-κλειδιά: επαγγελματική εξουθένωση, γενιά Z, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση ολικής ποιότητας, πρόληψη επαγγελματικής εξουθένωσης, εργασιακή ευημερία

Abstract

This thesis is a literature-based study of the theory and international research findings related to occupational burnout, with particular emphasis on young employees belonging to Generation Z. It examines the conceptual approach to burnout, key theoretical models, and its causes, symptoms, and effects on employees' mental and physical health within contemporary working conditions.

The analysis of international literature indicates that Generation Z demonstrates increased vulnerability to work-related stress and burnout due to intensified work demands, job insecurity, high performance expectations, and the socio-economic environment. Burnout is not solely an individual issue, but a phenomenon strongly associated with organizational factors.

Within this framework, the study explores the role of Human Resource Management in designing strategies for preventing and managing occupational burnout among young employees. Special emphasis is placed on the combined application of Human Resource Management and Total Quality Management, which, as a human-centered philosophy of organization and continuous improvement, can contribute to creating healthy and sustainable work environments.

Overall, the literature synthesis highlights the need for a holistic, strategic approach to burnout prevention that integrates quality-oriented organizational practices, participative leadership, and human resource support, aiming to enhance employee well-being and long-term professional sustainability.

Keywords: occupational burnout, generation Z, human resource management, total quality management, burnout prevention, workplace well-being

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Περιεχόμενα	vi
Κεφάλαιο 1°. Εισαγωγή	1
1.1 Εισαγωγή στη θεματική	1
1.2 Δομή εργασίας	2
Κεφάλαιο 2°. Επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Θεωρητική προσέγγιση	4
2.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση	4
2.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης	5
2.2.1 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss	5
2.2.2 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)	6
2.2.3 Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach (1982)	7
2.2.4 Μοντέλο των Περιοχών Εργασίας (Areas of Worklife Model) των Leiter & Maslach (2004)	8
2.2.5 Η προσέγγιση των Pines & Aronson (1988)	9
2.2.6 Από το τρισδιάστατο μοντέλο των Shirom & Melamed (2003) στο ενεργειακό μοντέλο εξουθένωσης του Shirom (2010)	10
2.3 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης	11
2.4 Συμπτώματα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης	17
2.5 Επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων	18
Κεφάλαιο 3°. Η επαγγελματική εξουθένωση στους νέους	21
3.1 Χαρακτηριστικά, προσδοκίες και απαιτήσεις νεαρών εργαζομένων	21
3.2 Προκλήσεις ένταξης των νέων εργαζομένων στον εργασιακό χώρο	23
3.3 Αιτίες και συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης στους νέους εργαζομένους της Γενιάς Z	24
Κεφάλαιο 4°. Πρόληψη Επαγγελματικής Εξουθένωσης στους Νέους Εργαζομένους: Στρατηγικές ΔΑΔ και ΔΟΠ	27
4.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Νέους Εργαζομένους	27
4.1.1 Εισαγωγή	27

4.1.2	Υποστήριξη ένταξης και πρόληψη εξουθένωσης μέσω onboarding και mentoring	27
4.1.3	Εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους και ενίσχυση ψυχολογικής ανθεκτικότητας για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης	29
4.1.4	Ευελιξία εργασίας και ισορροπία επαγγελματικής–προσωπικής ζωής	32
4.1.5	Μείωση ψυχολογικής κόπωσης και αποσύνδεση, ειδικά για τη Γενιά Z.	34
4.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και πρόληψη burnout	37
4.2.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Φιλοσοφία και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση	37
4.2.2	Συνδυαστική προσέγγιση ΔΑΔ + ΔΟΠ για Νέους Εργαζομένους: Μηχανισμοί πρόληψης και αντιμετώπισης του burnout	39
4.3	Συμπεράσματα και προτάσεις	42
4.3.1	Ανασκόπηση μέτρων πρόληψης εξουθένωσης της Γενιάς Z	42
4.3.2	Κύρια συμπεράσματα ως προτάσεις για την πρόληψη της εξουθένωσης	43
4.3.3	Πρόσθετες προτάσεις για μελλοντική εφαρμογή, προσαρμοσμένες στις ανάγκες νεαρών εργαζομένων	44
	Κεφάλαιο 5 ^ο . Επίλογος	46
5.1	Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για νέους εργαζομένους	46
5.2	Σημασία για τη Γενιά Z	47
5.3	Περιορισμοί της βιβλιογραφίας και γιατί το πρόβλημα παραμένει	47
5.4	Ο ρόλος του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου	48
5.5	Τελικό συμπέρασμα και προοπτικές	48
	Βιβλιογραφία	50
	Δήλωση Χρήσης Τεχνητής Νοημοσύνης και Υποστηρικτικών Τεχνολογιών κατά τη Συγγραφή	65

Κεφάλαιο 1^ο. Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στη θεματική

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποτελεί ένα σύγχρονο και πολυδιάστατο φαινόμενο με αυξανόμενη ένταση στον χώρο της εργασίας, επηρεάζοντας τόσο την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων όσο και την αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα των οργανισμών. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, η εντατικοποίηση των ρυθμών, η αβεβαιότητα και οι

αυξημένες απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών δημιουργούν ένα περιβάλλον αυξημένου εργασιακού στρες, το οποίο ευνοεί την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ιδιαίτερα ευάλωτες στις συνθήκες αυτές φαίνεται να είναι οι νεότερες γενιές εργαζομένων και ειδικότερα η Γενιά Z (Generation Z ή Gen Z), η οποία εισέρχεται δυναμικά στην αγορά εργασίας έχοντας διαφορετικές αξίες, προσδοκίες και ανάγκες σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής αφορούν την ένταξή τους στον εργασιακό χώρο και την έλλειψη επαγγελματικής εμπειρίας, όπως οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι κάθε γενιάς. Κυρίως όμως έρχονται αντιμέτωποι με την εργασιακή ανασφάλεια, τις χαμηλές αμοιβές, την εντατικοποίηση και τη δυσκολία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, σε βαθμό που δεν βίωναν οι παλαιότερες γενιές. Αυτή η νέα εργασιακή πραγματικότητα μπορεί να εντείνει την εμπειρία του εργασιακού στρες και να οδηγήσει σε φαινόμενα εξουθένωσης ακόμα και σε πρώιμα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας.

Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται η ανάγκη οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, υιοθετώντας στρατηγικές παρεμβάσεις που ενισχύουν την ευημερία και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Καίριας σημασίας σε αυτή την προσπάθεια είναι η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία, μέσω στοχευμένων πολιτικών και πρακτικών, μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση υγιών, υποστηρικτικών και ανθρωποκεντρικών εργασιακών περιβαλλόντων.

Ο γενικός σκοπός της βιβλιογραφικής έρευνας όπως προκύπτει από τον τίτλο της, εργασίας είναι η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης της Γενιάς Z μέσω στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση, μέσα από τη μελέτη της θεωρίας των ερευνών και των συμπερασμάτων της διεθνούς βιβλιογραφίας, του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και η ανάδειξη τρόπων πρόληψης και αντιμετώπισής της, με ιδιαίτερη έμφαση στους εργαζομένους της Γενιάς Z. Ειδικότερα, η μελέτη στοχεύει στην παρουσίαση μεθόδων πρόληψης, μείωσης και καταπολέμησης της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ανεξαρτήτως διοικητικού μοντέλου, αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στον συνδυασμό τους με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης, δίνει έμφαση στη συμμετοχή, τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, δύναται να συμβάλει

ουσιαστικά στην πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα στους νέους εργαζομένους.

1.2 Δομή εργασίας

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών, η παρούσα εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η εισαγωγή στη θεματική της εργασίας, παρουσιάζονται οι σκοποί και οι στόχοι της μελέτης, καθώς και η δομή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρουσιάζοντας τον ορισμό και την εννοιολογική της προσέγγιση, τα βασικά θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την ερμηνεία της, καθώς και τα αίτια, τα συμπτώματα και τις επιπτώσεις της στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στους νέους εργαζομένους και ειδικότερα στη Γενιά Z, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της, τις προκλήσεις ένταξης στον εργασιακό χώρο, καθώς και τις αιτίες και συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνει η συγκεκριμένη γενιά.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους νέους εργαζομένους, καθώς και ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως συμπληρωματικής και ενισχυτικής προσέγγισης. Παρουσιάζονται θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα που τεκμηριώνουν τη συμβολή των δύο αυτών διοικητικών προσεγγίσεων, καθώς και προτάσεις εφαρμογής στην οργανωσιακή πράξη.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται ο επίλογος της εργασίας, όπου συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης και διατυπώνονται κριτικές παρατηρήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2^ο. Επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Θεωρητική προσέγγιση

2.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ένας μεταφορικός όρος που χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει μια κατάσταση ψυχικής κόπωσης (Schaufeli (2004)). Ο όρος αυτός εισήχθη από τον Freudenberger το 1974, ο οποίος τον χρησιμοποίησε για να περιγράψει τα ψυχοσωματικά συμπτώματα των επαγγελματιών ψυχικής υγείας και όσων βρίσκονται σε στενή επαφή με άτομα που χρειάζονται φροντίδα και υποστήριξη (Freudenberger (1974), όπως αναφέρεται στο Βούζας (2011)).

Αρχικά, θεωρήθηκε ότι εμφανίζεται αποκλειστικά σε επαγγελματίες των ανθρωπιστικών υπηρεσιών, δηλαδή σε όσους ασχολούνται με «δουλειά ανθρώπων» (Maslach & Schaufeli (1993)). Ωστόσο, μεταγενέστερες μελέτες έδειξαν ότι το φαινόμενο δεν περιορίζεται σε αυτούς τους τομείς, αλλά μπορεί να εκδηλωθεί σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον (Maslach & Leiter (2007)).

Ο Παπαδημητριάδης (2024) ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχολογικής εξάντλησης, η οποία προκύπτει από παρατεταμένη και υπερβολική πίεση στον χώρο εργασίας. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1986), όπως αναφέρεται στο Βούζας (2011), η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί το αποτέλεσμα μακροχρόνιας εμπλοκής σε συναισθηματικά απαιτητικές εργασιακές καταστάσεις. Σύμφωνα με την κλασική τυπολογία της Maslach, η επαγγελματική εξουθένωση συνιστά ιδιαίτερη μορφή χρόνιου εργασιακού άγχους, η οποία χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές διαστάσεις (α) συναισθηματική και σωματική εξάντληση, (β) αποπροσωποποίηση και κυνισμό απέναντι σε συναδέλφους ή πελάτες και (γ) μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης και αυξημένη αίσθηση ανεπάρκειας (Τσουκαλά (2018)).

Πρόκειται, δηλαδή, για μια έννοια που εμπεριέχει όχι μόνο την περιγραφή της ψυχοσωματικής κατάστασης του εργαζομένου αλλά και της εργασιακής του απόδοσης. Δεν ταυτίζεται με την κακή διαχείριση χρόνου ή τον ανεπαρκή προγραμματισμό, αλλά συνδέεται με βαθύτερους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η έλλειψη υποστήριξης, η ανεπαρκής επικοινωνία και η απουσία κινήτρων (Maslach & Schaufeli (1993); Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001)). Ουσιαστικά υποδηλώνει την εκμηδένιση της επαγγελματικής –και συνακόλουθα της προσωπικής– υπόστασης του ατόμου (Βασιλόπουλος (2012)). Οι συνέπειες περιλαμβάνουν

μειωμένη παραγωγικότητα, συχνές απουσίες, σταδιακή απόσυρση από την επαγγελματική δραστηριότητα και, σε αρκετές περιπτώσεις, ακόμα και παραίτηση από το συγκεκριμένο επάγγελμα (Maslach et al. (2001), όπως αναφέρεται στο Βασιλόπουλος (2012)).

Η επαγγελματική εξουθένωση όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, αν και οι εργαζόμενοι στους τομείς υγείας και εκπαίδευσης φαίνεται να είναι πιο ευάλωτοι και επιρρεπείς. Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η συνεχής συνδεσιμότητα και η αδυναμία αποσύνδεσης από τις επαγγελματικές υποχρεώσεις ενισχύουν την πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου, το οποίο επηρεάζει τόσο την ψυχολογία όσο και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με άμεσες συνέπειες για τον ίδιο και τον οργανισμό (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013); Παπαδημητριάδης (2024); Leiter & Maslach (2004)).

Οι παραπάνω ορισμοί και προσεγγίσεις, που φαίνεται ότι αναδεικνύουν με επάρκεια τη θεωρητική διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, αντιμετωπίζουν το ζήτημα μάλλον περιγραφικά, τηρώντας αποστάσεις από το πώς το φαινόμενο αυτό αναπαράγεται μέσα στο ίδιο το εργασιακό σύστημα. Υιοθετούν μια ιατροκεντρική προσέγγιση, που δεν φαίνεται να ενσωματώνει μια κοινωνιολογική ή ανθρωποκεντρική οπτική. Αντίθετα οι νεότερες προσεγγίσεις, όπως των Leiter & Maslach (2016) ξεφεύγουν από την αυτήν την λογική και παίρνουν υπόψη τους τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο άτομο, το εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνική οργάνωση της εργασίας.

2.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

Μετά την παρουσίαση των ορισμών και της εννοιολογικής προσέγγισης του φαινομένου burnout, στην ενότητα αυτή, εξετάζονται, με χρονολογική σειρά εμφάνισης, τα σημαντικότερα μοντέλα που προσπαθούν να εξηγήσουν τη φύση, τα αίτια, τις διαστάσεις και τις συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.2.1 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss

Σύμφωνα με τους Burke και Greenglass (1995), λίγες μόνο μελέτες βασίστηκαν σε ολοκληρωμένα ερευνητικά μοντέλα για την επαγγελματική εξουθένωση. Οι Maslach, Pines, Aronson και Kafry αντιλαμβάνονται την εξουθένωση ως διαδικασία που εξελίσσεται με τον χρόνο, αλλά η έρευνά τους περιορίζεται σε στατικά σχέδια και στη διάκριση ατομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Ο Cherniss (1980) πρότεινε ένα ολοκληρωμένο, δυναμικό

μοντέλο βασισμένο στην παρατήρηση 28 επαγγελματιών ανθρωπιστικών υπηρεσιών κατά τα πρώτα δύο χρόνια της καριέρας τους. Στο διαδικαστικό του μοντέλο, η εξουθένωση εκδηλώνεται ως σταδιακή μεταβολή στις στάσεις και συμπεριφορές. Αυτές περιλαμβάνουν τη μείωση επαγγελματικών στόχων, τη συναισθηματική αποστασιοποίηση, την επαγγελματική αλλοτρίωση και την υιοθέτηση προστατευτικής στάσης, είτε ως μηχανισμό αντιμετώπισης είτε ως αποτέλεσμα ανεπαρκούς επίλυσης προβλημάτων. Το μοντέλο εξετάζει τρεις ομάδες παραγόντων: (α) χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου (φόρτος, αυτονομία, ηγεσία, εποπτεία), (β) πηγές στρες και (γ) χαρακτηριστικά του εργαζομένου (δημογραφικά, επαγγελματικές αξίες, εξωεργασιακές απαιτήσεις ή υποστηρίξεις). Η διαδικασία εξελίσσεται σε τρία στάδια: φάση εργασιακού στρες, φάση εξάντλησης και φάση αμυντικής κατάληξης, όπου ο εργαζόμενος αποσύρεται συναισθηματικά και μειώνει ψυχολογικές και σωματικές επιπτώσεις μέσω αποεπένδυσης (Θεοφίλου (2009)). Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει τη δυναμική αλληλεπίδραση εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος, δείχνοντας τον τρόπο με τον οποίο οι υψηλές αρχικές προσδοκίες συγκρούονται με δυσλειτουργικές συνθήκες, οδηγώντας σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση.

Το μοντέλο αυτό, όπως και εκείνο των Edelwich & Brodsky είναι περιγραφικό και θεωρητικό και δεν έχει αναπτύξει κάποιο εργαλείο μέτρησης. Βασίζεται σε ποιοτική παρατήρηση και αντιλαμβάνεται την επαγγελματική εξουθένωση ως μια εξελικτική διαδικασία που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, η διαφορά του έγκειται στο ότι ο Cherniss δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος, αναδεικνύοντας τον ρόλο των οργανωσιακών παραγόντων στη φθορά του επαγγελματία, ενώ οι Edelwich και Brodsky επικεντρώνονται κυρίως στη σταδιακή ψυχική πορεία του εργαζομένου.

2.2.2 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)

Το μοντέλο αυτό, το οποίο αρχικά σχεδιάστηκε για τα επαγγέλματα φροντίδας και υποστήριξης άλλων (helping professions), περιγράφει την επαγγελματική εξουθένωση ως μια εξελικτική διαδικασία τεσσάρων σταδίων, την οποία ο εργαζόμενος ενδέχεται να βιώσει κατά την επαγγελματική του πορεία (Θεοφίλου (2009)).

Στο πρώτο στάδιο, του ενθουσιασμού, ο εργαζόμενος εισέρχεται στο επάγγελμα με ιδεαλισμό, υψηλές προσδοκίες και υπερεπένδυση στην εργασία και στους ασθενείς. Στο δεύτερο στάδιο, της αμφιβολίας και αδράνειας, αντιλαμβάνεται τη δυσαρμονία μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας, αμφισβητεί την αποτελεσματικότητά του και συνεχίζει τις προσπάθειες

περισσότερο ή τελείως μηχανικά, με μειωμένη δημιουργικότητα. Στο τρίτο στάδιο, της απογοήτευσης και ματαιώσης, αναγνωρίζει ότι οι στόχοι του δεν μπορούν να επιτευχθούν, οδηγώντας τον σε ψυχολογικό αδιέξοδο και πιθανή αναθεώρηση προσδοκιών ή απομάκρυνση από την εργασία. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, της απάθειας, ο εργαζόμενος αποστασιοποιείται συναισθηματικά και λειτουργεί τυπικά, χωρίς ενέργεια ή ενδιαφέρον για τις ανάγκες των ασθενών, βλέποντας την εργασία κυρίως ως μέσο βιοπορισμού.

Το τετρασταδιακό μοντέλο των Edlwich και Brodsky (1980) είναι κυρίως περιγραφικό και δεν συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη ψυχομετρικού εργαλείου μέτρησης. Η σχετική έρευνα βασίστηκε σε κλινικές παρατηρήσεις επαγγελματιών των «βοηθητικών επαγγελμάτων» (helping professions), όπως γιατροί, νοσηλεύτες, ψυχοθεραπευτές και κοινωνικοί λειτουργοί, και δεν μπορεί να γενικευτεί σε άλλα επαγγέλματα. Η αξία του μοντέλου έγκειται στο ότι προσεγγίζει την επαγγελματική εξουθένωση όχι ως ξαφνικό γεγονός, αλλά ως μια εξελικτική και δυναμική διαδικασία ψυχικής φθοράς, η οποία προκύπτει από τη σύγκρουση μεταξύ των αρχικών προσδοκιών του εργαζομένου και της επαγγελματικής πραγματικότητας.

2.2.3 Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach (1982)

Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach (1982) αναπτύχθηκε αρχικά μέσα από έρευνες σε επαγγελματίες ανθρωπιστικών υπηρεσιών και υγείας, όπως νοσηλεύτες, ιατρούς, κοινωνικούς λειτουργούς, ψυχολόγους και εκπαιδευτικούς (Maslach & Jackson (1981)). Η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται μέσω τριών βασικών διαστάσεων (Lee & Ashforth (1991); Θεοφίλου (2009); Καλμάντη (2016)). Η πρώτη διάσταση είναι η συναισθηματική εξάντληση που αποτελεί την πρωταρχική αντίδραση στο εργασιακό στρες, Αυτή εκδηλώνεται με ψυχοσωματική κόπωση, απώλεια ενέργειας και αδυναμία συναισθηματικής επένδυσης, οδηγώντας συχνά σε αποστασιοποίηση από την εργασία. Η δεύτερη διάσταση, η αποπροσωποποίηση, αναφέρεται στην κυνική, απρόσωπη και συχνά επιθετική στάση προς ασθενείς, πελάτες και συναδέλφους και λειτουργεί ως μηχανισμός άμυνας απέναντι στη συναισθηματική εξάντληση. Η τρίτη διάσταση, η μειωμένη προσωπική επίτευξη, περιλαμβάνει μειωμένο αίσθημα επάρκειας και αποτελεσματικότητας, χαμηλή αυτοεκτίμηση και εργασιακή δυσαρέσκεια, που δύνανται να οδηγήσουν ακόμη και σε αποχώρηση από το επάγγελμα (Maslach et al. (1986)).

Βάσει του μοντέλου, αναπτύχθηκε το Maslach Burnout Inventory (MBI), το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο και ψυχομετρικά τεκμηριωμένο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής

εξουθένωσης (Maslach & Jackson (1981); Lee & Ashforth (1991)) διαθέσιμο σε διαφορετικές εκδοχές ανάλογα με το επαγγελματικό πλαίσιο.

Το τριδιάστατο μοντέλο της Maslach προσφέρει μια σαφή και μετρήσιμη ανάλυση του burnout μέσω των τριών διαστάσεων του. Επίσης το Maslach Burnout Inventory (MBI) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο αξιολόγησης, γεγονός που καθιστά τη συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρητικά και εμπειρικά ισχυρότερη σε σύγκριση με τα προηγούμενα μοντέλα που παρουσιάστηκαν. Ωστόσο, το μοντέλο Maslach παραμένει περιορισμένο σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα και επικεντρώνεται κυρίως στην ατομική διάσταση της εξουθένωσης. Δεν εξετάζει σε βάθος τον ρόλο των οργανωσιακών ή κοινωνικών παραγόντων που συντηρούν ή επιδεινώνουν το φαινόμενο, ούτε τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, όπως κάνουν τα διαδικαστικά ή διαδραστικά μοντέλα, όπως αυτό του Cherniss (1980). Συνεπώς, υστερεί σε ρεαλιστικότητα σε σύγκριση με το εν λόγω μοντέλο και με άλλα που έχουν ενσωματώσει κοινωνιολογικές παραμέτρους.

2.2.4 Μοντέλο των Περιοχών Εργασίας (Areas of Worklife Model) των Leiter & Maslach (2004)

Μετά το καθιερωμένο τρισδιάστατο μοντέλο της Maslach, το οποίο όριζε το burnout μέσα από τη συναισθηματική εξάντληση, τον κυνισμό και τη μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα, οι Leiter και Maslach έδειξαν από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 ότι το φαινόμενο δεν εξηγείται μόνο από ατομικά χαρακτηριστικά. Μέσα από εκτεταμένες έρευνες σε διάφορους εργασιακούς χώρους στις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Ευρώπη, διαμόρφωσαν το μοντέλο Areas of Worklife (Leiter & Maslach (2004)). Σύμφωνα με αυτό, το burnout εξαρτάται από τον βαθμό συμβατότητας των προσδοκιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος σε έξι περιοχές: φόρτο εργασίας, έλεγχο, ανταμοιβή, κοινότητα, δικαιοσύνη και αξίες. Η ανισορροπία σε οποιαδήποτε από αυτές τις περιοχές αυξάνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίθετα η ισορροπία και η θετική σύγκλιση ενισχύει την ικανοποίηση και την οργανωσιακή τους δέσμευση, δηλαδή την ψυχολογική τους σύνδεση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Το μοντέλο αυτό δεν αντικαθιστά το τρισδιάστατο μοντέλο της Maslach, αλλά το επεκτείνει, ερμηνεύοντας πλέον τα αίτια της εξουθένωσης μέσα από τη σχέση εργαζομένου και οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε και το εργαλείο Areas of Worklife Scale (AWS), με είκοσι εννέα (29) ερωτήσεις σε έξι (6) υποκλίμακες, το οποίο συχνά χρησιμοποιείται σε

συνδυασμό με το MBI-GS για τη διερεύνηση των οργανωτικών παραγόντων που σχετίζονται με το burnout. (Leiter & Maslach (2004)).

Συνοψίζοντας, το μοντέλο των Leiter & Maslach , επεκτείνοντας το τρισδιάστατο μοντέλο της Maslach, εστιάζει στους αιτιώδεις οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση του burnout. Ωστόσο δεν εισάγει νέες ψυχολογικές διαστάσεις πέρα από εκείνες του αρχικού τρισδιάστατου μοντέλου και δεν εξετάζει με πληρότητα τη δυναμική αλληλεπίδραση ατόμου–περιβάλλοντος σε βραχυπρόθεσμες ή επαναλαμβανόμενες καταστάσεις στρες, όπως συμβαίνει στα πιο διαδικαστικά ή διαδραστικά μοντέλα (π.χ. Cherniss, 1980). Επιπλέον, ενώ παρέχει ένα πρακτικό πλαίσιο και ένα μετρήσιμο εργαλείο (AWS) για την αξιολόγηση της ισορροπίας εργαζόμενου –οργανισμού, η εφαρμογή του AWS απαιτεί συμπλήρωση από τους ίδιους τους εργαζόμενους γεγονός που μπορεί να περιορίσει την αντικειμενικότητα των ευρημάτων.

2.2.5 Η προσέγγιση των Pines & Aronson (1988)

Οι Pines και Aronson ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης, η οποία προκύπτει από παρατεταμένη έκθεση σε έντονα συναισθηματικές απαιτήσεις. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα που εστίαζαν κυρίως στον χώρο της υγείας, οι ερευνητές επεκτείνουν την έννοια του burnout και σε άλλες διαπροσωπικές και κοινωνικές καταστάσεις, όπως οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines & Aronson (1988, 1996); Pines (1993), όπως αναφέρεται στη Θεοφίλου (2009)). Η προσέγγισή τους διαφέρει από το τρισδιάστατο μοντέλο της Maslach, καθώς αντιμετωπίζει το burnout ως μονοδιάστατο φαινόμενο, επικεντρωμένο κυρίως στην εξάντληση και στη συνολική συναισθηματική επιβάρυνση του ατόμου. Η θεωρία τους δίνει επίσης έμφαση στην υπαρξιακή διάσταση της εργασίας, υπογραμμίζοντας τη σχέση της εξουθένωσης με την αναζήτηση νοήματος και σκοπού στη ζωή (Pines (1993)). Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε το Burnout Measure (BM), ένα εργαλείο 21 ερωτήσεων σε επταβάθμια κλίμακα Likert, που αποτιμά τη συνολική ένταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, προσφέροντας παράλληλα κατευθύνσεις για πρόληψη και αντιμετώπιση.

Η προσέγγιση των Pines & Aronson διευρύνει την κατανόηση του burnout, δίνοντας έμφαση στη σωματική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση και τη συνδέοντάς το με την αναζήτηση νοήματος στη ζωή. Επίσης εφαρμόζεται πέρα από τον επαγγελματικό χώρο και σε άλλες περιοχές. Ωστόσο, η μονοδιάστατη μέτρηση μέσω του Burnout Measure και η έλλειψη ανάλυσης οργανωσιακών παραγόντων περιορίζουν την πληρότητα και την ερμηνευτική

δύναμη του μοντέλου σε σύγκριση με διάφορα διαδικαστικά ή διαδραστικά μοντέλα όπως του Cherniss, (1980).

2.2.6 Από το τρισδιάστατο μοντέλο των Shirom & Melamed (2003) στο ενεργειακό μοντέλο εξουθένωσης του Shirom (2010)

Το μοντέλο των Shirom και Melamed (2003) στηρίζεται σε προηγούμενα θεωρητικά σχήματα επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως αυτά των Pines & Aronson και Maslach & Jackson, και ερμηνεύει το burnout ως αποτέλεσμα παρατεταμένης έκθεσης σε εργασιακό άγχος. Θεμελιώνεται στη θεωρία της Διατήρησης των Πόρων του Hobfoll (1989). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι επιδιώκουν να προστατεύουν και να διατηρούν πολύτιμους πόρους, των οποίων η απώλεια οδηγεί σε ψυχολογική επιβάρυνση (Νιθαυριανάκη (2018)). Οι Shirom & Melamed ορίζουν το burnout ως τρισδιάστατη συναισθηματική κατάσταση που περιλαμβάνει: (1) σωματική εξάντληση, με αίσθημα μειωμένης ενέργειας, (2) συναισθηματική εξάντληση, που περιορίζει την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και (3) γνωσιακή κόπωση, η οποία επηρεάζει αρνητικά τη μνήμη, τη συγκέντρωση και την επεξεργασία πληροφοριών. Για τη μέτρηση αυτών των διαστάσεων ανέπτυξαν το Shirom–Melamed Burnout Measure (SMBM) (Shirom & Melamed (2003)). Αργότερα, ο Shirom (2010) διαμόρφωσε το ενεργειακό μοντέλο εξουθένωσης, στο οποίο το burnout θεωρείται αποτέλεσμα εξάντλησης ενεργειακών αποθεμάτων σε σωματικό, συναισθηματικό και γνωσιακό επίπεδο, με τις τρεις μορφές ενέργειας να αλληλοεπηρεάζονται, σύμφωνα με τη λογική της "σπείρας απώλειας" του Hobfoll (1989, 2001).

Το μοντέλο των Shirom και Melamed προσφέρει μια σαφή ενεργειακή προσέγγιση. Εστιάζει στη σωματική, συναισθηματική και γνωστική εξάντληση και στην αλληλεπίδραση των ενεργειακών πόρων. Σε σχέση με τα τρισδιάστατα μοντέλα (Maslach) ή τα μονοδιάστατα (Pines & Aronson) υπερτερεί κυρίως στην κατανόηση της ενδοατομικής δυναμικής της εξουθένωσης. Ωστόσο, επειδή περιορίζεται στην ατομική διάσταση, δεν εξετάζει επαρκώς τους οργανωσιακούς ή κοινωνικούς παράγοντες, όπως κάνουν τα διαδικαστικά ή διαδραστικά μοντέλα (π.χ. Cherniss, Leiter & Maslach). Το SMBM ως εργαλείο μέτρησης παρέχει μετρήσιμα δεδομένα, αλλά επειδή οι απαντήσεις συλλέγονται από τον ίδιο τον συμμετέχοντα μέσω ερωτηματολογίων, η αξιοπιστία τους μπορεί να επηρεαστεί από την υποκειμενική αντίληψη του κάθε ατόμου.

2.3 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με τους Schaufeli & Enzmann (1998), τα αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: οργανωτικά, διαπροσωπικά και ατομικά. Αντίστοιχα, οι Maslach & Leiter (1997, 2008) εντοπίζουν έξι κύριες περιοχές αναντιστοιχίας – δυσαρμονίας μεταξύ εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος, (φόρτος εργασίας, έλεγχος-αυτονομία, ανταμοιβή, δικαιοσύνη, κοινότητα-σχέσεις στο χώρο εργασίας αξίες-συμφωνία αξιών), οι οποίες οδηγούν στην εξουθένωση.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια συνθετική ταξινόμηση των αιτιών της επαγγελματικής εξουθένωσης, στην οποία οι τρεις βασικές κατηγορίες των Schaufeli & Enzmann (1998), δηλαδή τα οργανωτικά, διαπροσωπικά και ατομικά αίτια, λειτουργούν ως πλαίσιο οργάνωσης των έξι περιοχών δυσαρμονίας των Maslach & Leiter (1997), καθώς και συναφών παραγόντων που έχουν αναδειχθεί από άλλους ερευνητές, όπως αποτυπώνονται στη μελέτη των Παπακωνσταντίνου, Παναγοπούλου και Φλουρέντζου (2016).

- **Οργανωτικοί–Εργασιακοί Παράγοντες**

- 1. Φόρτος Εργασίας (Workload)**

Θεωρείται ο πλέον επιβαρυντικός παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς η υπερφόρτωση, τόσο σε ποσοτικό επίπεδο όσο και σε ποιοτικό, αποδυναμώνουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Όταν η υπερφόρτωση γίνεται χρόνια, οι ευκαιρίες για ανάπαυση, αποκατάσταση και επαναφορά της ισορροπίας περιορίζονται. Αντίθετα, όταν ο φόρτος εργασίας είναι βιώσιμος, αυξάνει τις δυνατότητες να αξιοποιηθούν και να βελτιωθούν οι υπάρχουσες ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και να αναπτυχθούν νέες (Maslach & Leiter (1997, 2008)). Επιβαρυντικοί οργανωτικοί παράγοντες σχετικοί με το φόρτο εργασίας και άλλα παρεμφερή αίτια εξουθένωσης είναι οι εξής:

- ✓ Υπερβολικός φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού (Maslach et al. (2001); Αντωνίου (2005)).
- ✓ Πιεστικές και αντίξοες συνθήκες εργασίας (Cherniss (1980); Pines (1986); Maslach et al. (2001)).
- ✓ Εξαντλητικό, απαιτητικό και συνεχές ωράριο (Pines & Aronson (1988); Maslach & Leiter (1997)).
- ✓ Περιορισμένοι πόροι και εισαγωγή νέων, απαιτητικών τεχνολογιών (Bakker et al. (2005)).

- ✓ Ιδιαιτερότητες χώρου εργασίας (π.χ. ΜΕΘ, ΤΕΠ, ογκολογικές πτέρυγες) που αυξάνουν τη συναισθηματική επιβάρυνση (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).

2. Έλεγχος (Control)

Η δυνατότητα του εργαζομένου να ασκεί έλεγχο πάνω στις επαγγελματικές του δραστηριότητες και να λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά του, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έλλειψη ελέγχου έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται άμεσα με αυξημένα επίπεδα στρες και επαγγελματικής κόπωσης. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν επαγγελματική αυτονομία και επαρκείς πόρους για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, αυξάνεται η εργασιακή τους δέσμευση, η αφοσίωση και η απορρόφηση στην εργασία τους. Ταυτόχρονα μειώνονται τα επίπεδα εξουθένωσης (Maslach & Leiter (1997)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Περιορισμένη αυτονομία και ελάχιστη δυνατότητα λήψης αποφάσεων (Maslach & Leiter (1997); Δημητρόπουλος & Φιλίππου (2008)).
- ✓ Άκαμπτη ή αυταρχική διοίκηση και μη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Maslach & Leiter (2001); Δημητρόπουλος & Φιλίππου (2008)).
- ✓ Έλλειψη καθηκοντολογίου, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων (Pines (1986); Αντωνίου (2005)).
- ✓ Περιορισμένοι πόροι και ανεπαρκής πρόσβαση σε υλικά ή υποστηρικτικά μέσα για την εκτέλεση του έργου (Bakker et al. (2005)).
- ✓ Αναποτελεσματική διοικητική οργάνωση και ελλιπής ροή πληροφοριών μέσα στον οργανισμό (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).

3. Ανταμοιβή (Reward)

Η ανεπαρκής αναγνώριση και ανταμοιβή, είτε είναι οικονομική και θεσμική είτε κοινωνική, αυξάνει σημαντικά την ευαλωτότητα των εργαζομένων στην επαγγελματική εξουθένωση, καθώς υποτιμά τόσο την εργασία όσο και τους ίδιους τους εργαζομένους. Η απουσία ανταμοιβής συνδέεται στενά με αισθήματα αναποτελεσματικότητας και χαμηλής αυτοεκτίμησης. Αντίθετα, όταν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ εργαζομένου και εργασίας όσον αφορά την ανταμοιβή, διασφαλίζονται τόσο οι υλικές απολαβές όσο και οι ευκαιρίες για εσωτερική ικανοποίηση και προσωπική ανάπτυξη (Maslach & Leiter (1997)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Ανεπαρκείς οικονομικές απολαβές σε σχέση με την ένταση και τις απαιτήσεις της εργασίας (Pines & Aronson (1988); Maslach & Leiter (1997)).
- ✓ Έλλειψη κοινωνικής ή θεσμικής αναγνώρισης του έργου (Maslach et al. (2001); Bakker et al. (2005)).
- ✓ Περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής εξέλιξης (Cherniss (1980); Αντωνίου (2005)).
- ✓ Ανισότητες μεταξύ εργαζομένων όσον αφορά την αξιολόγηση και την επιβράβευση (Maslach & Leiter (2001)).
- ✓ Αίσθημα αδικίας λόγω δυσανάλογης επιβάρυνσης χωρίς αντίστοιχη ανταμοιβή (Bakker & Demerouti (2007)).

4. Δικαιοσύνη (Fairness)

Η δικαιοσύνη είναι ένας θεμελιώδης παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τόσο την επαγγελματική ικανοποίηση όσο και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Αφορά στον βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας θεωρούνται δίκαιες, ισότιμες και αμερόληπτες. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ισοτιμία, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η δέσμευσή τους προς τον οργανισμό. Αντίθετα, όταν αισθάνονται αδικία, δημιουργούνται συναισθήματα θυμού, κινισμού και αποξένωσης, που αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter (1997)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Αντιλήψεις αδικίας ή άνισης μεταχείρισης μεταξύ εργαζομένων (Maslach & Leiter (1997); Greenberg (1990)).
- ✓ Έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες αξιολόγησης και προαγωγών (Maslach et al. (2001); Δημητρόπουλος & Φιλίππου (2008)).
- ✓ Μειωμένος σεβασμός από τη διοίκηση ή ανώτερα στελέχη (Cherniss (1980); Pines (1986)).
- ✓ Αίσθημα αδικίας ως προς την κατανομή φόρτου εργασίας και αμοιβών (Bakker et al. (2005)).
- ✓ Ελλιπής επικοινωνία και άνιση μεταχείριση μεταξύ τμημάτων ή ομάδων (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).

5. Αξίες (Values)

Οι αξίες είναι καθοριστικές στο πώς αισθάνεται το άτομο για την εργασία του και το πώς σχετίζεται με αυτήν. Αντικατοπτρίζουν το όραμα, τα κίνητρα και τους στόχους που οδήγησαν τον εργαζόμενο να επιλέξει το συγκεκριμένο επάγγελμα και νοηματοδοτούν την ύπαρξή του. Όταν οι αξίες του εργαζομένου ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού, ενισχύεται το νόημα, η δέσμευση και η εργασιακή του ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν υπάρχει σύγκρουση αξιών, δηλαδή χάσμα ανάμεσα στις προσωπικές και οργανωσιακές αρχές, οι εργαζόμενοι βιώνουν γνωστική και συναισθηματική δυσαρμονία, που συχνά οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Leiter (1997)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Ασυνφωνία μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών αξιών (Maslach & Leiter (1997); Schaufeli & Enzmann (1998)).
- ✓ Αίσθημα απώλειας νοήματος και σκοπού στο έργο (Pines & Aronson (1988)).
- ✓ Αναγκαστικοί συμβιβασμοί ανάμεσα σε αυτό που «πρέπει» και σε αυτό που «θέλει» ο εργαζόμενος να κάνει (Maslach et al. (2001)).
- ✓ Αδυναμία εκπλήρωσης επαγγελματικών ιδανικών και στόχων (Antoniou (1999)).
- ✓ Ηθικά διλήμματα ή σύγκρουση καθηκόντων, που οδηγούν σε ψυχική κόπωση, (Cherniss (1980); Vachon (1987)). υπονομεύει την ικανοποίησή του εργαζόμενου από την εργασία και μειώνει την ψυχική του αντοχή.

- **Διαπροσωπικοί Παράγοντες (Community)**

Κοινότητα

Η κοινότητα στο εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους. Όταν οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους είναι θετικές και υποστηρικτικές, δημιουργείται ένα προστατευτικό πλαίσιο απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό συμβαίνει γιατί οι θετικές αυτές σχέσεις ενισχύουν την κοινωνική συνοχή, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Αντίθετα, όταν το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από έλλειψη υποστήριξης, συγκρούσεις ή ανταγωνισμό, οι εργαζόμενοι βιώνουν αυξημένα επίπεδα στρες, συναισθηματική αποξένωση και επαγγελματική εξάντληση (Maslach & Leiter (1997)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Έλλειψη συναδελφικότητας, υποστήριξης ή συνεργασίας (Maslach & Leiter (2001); Vachon (1987)).
- ✓ Ανταγωνισμός και συγκρούσεις μεταξύ μελών της ομάδας (Αντωνίου (2005)).
- ✓ Έλλειψη υποστηρικτικού κλίματος από προϊσταμένους και συναδέλφους (Αντωνίου (2005); Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος (1995)).
- ✓ Ελλιπής ψυχολογική στήριξη και καθοδήγηση από τη διοίκηση (Cherniss (1980)).
- ✓ Συνεχής αλληλεπίδραση με άτομα που υποφέρουν (ασθενείς, οικογένειες) (Maslach (1978); Αντωνίου (2005)).
- ✓ Έλλειψη εμπιστοσύνης και μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Maslach & Leiter (1997)).

- **Ατομικοί–Ψυχολογικοί Παράγοντες**

Οι ατομικοί παράγοντες αναφέρονται σε προσωπικά χαρακτηριστικά, ψυχολογικά γνωρίσματα, τρόπους αντίληψης και στρατηγικές αντιμετώπισης που καθορίζουν την ευαλωτότητα του εργαζόμενου στο burnout. Καθώς τα άτομα διαφοροποιούνται μεταξύ τους στο πώς αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις πιεστικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας, διαφοροποιείται και ο τρόπος αντίληψης και ερμηνείας των πιεστικών καταστάσεων που βιώνουν (Lazarus & Folkman (1984); Dekker & Schaufeli (1995)). Σχετικοί επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Χαμηλή ανθεκτικότητα στο άγχος (Kobasa et al. (1982)).
- ✓ Υψηλές ή μη ρεαλιστικές προσδοκίες για τον εαυτό και τους άλλους (Leiter & Maslach (1988)).
- ✓ Αποτυχία επίτευξης επαγγελματικών ιδανικών και στόχων (Antonioni (1999)).
- ✓ Προσωπικότητα, προσωπικά βιώματα και συναισθηματική ωριμότητα (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).
- ✓ Υπερβολική ταύτιση με τον ρόλο, τελειομανία και υπερβολική δέσμευση (Cherniss (1980); Maslach & Leiter (2008)).
- ✓ Δημογραφικοί παράγοντες: ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο (Vachon (1987); Σταυροπούλου et al. (2010)).

- ✓ Ανάγκη για συνεχή έλεγχο και μειωμένη αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας (Boumans & Landeweerd (1996); Boumans & Landeweerd (1999))

Οι ατομικοί και ψυχολογικοί παράγοντες, σε σύγκριση με εξωτερικούς ή οργανωτικούς παράγοντες, πολλές φορές συμβάλλουν περισσότερο στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν συνδυάζονται με υψηλές απαιτήσεις εργασίας, ψυχολογική φόρτιση και έλλειψη υποστηρικτικού περιβάλλοντος (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος (1992)).

- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εργάζεται το άτομο και περιλαμβάνουν στοιχεία του οργανωτικού, κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος, που μπορούν να επηρεάσουν την ψυχική και σωματική του ευεξία. Αυτοί οι παράγοντες δρουν ως προδιαθεσικοί ή επιβαρυντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης, ανεξάρτητα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Σχετικοί κύριοι επιβαρυντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Φυσικό περιβάλλον εργασίας: θόρυβος, θερμοκρασία, φωτισμός, εργονομία.
- ✓ Πολιτισμικές και κοινωνικές απαιτήσεις: κοινωνικές προσδοκίες για τον ρόλο του επαγγελματία, αξίες και στάσεις απέναντι σε ασθένεια, πόνο και θάνατο (Vachon (1987); Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος (1995)).
- ✓ Διοικητικές και θεσμικές συνθήκες: έλλειψη οργανωτικής δομής, ασαφείς ή αντικρουόμενοι ρόλοι, διοικητικοί περιορισμοί και έλλειψη υποστηρικτικών μηχανισμών (Αντωνίου (2005); Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).
- ✓ Ιδιαιτερότητες τμημάτων με υψηλές απαιτήσεις: μονάδες εντατικής θεραπείας, τμήματα επειγόντων περιστατικών, ογκολογικές πτέρυγες και άλλα τμήματα με αυξημένη συναισθηματική φόρτιση (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη (2007)).

Η κατανόηση των περιβαλλοντικών παραγόντων είναι κρίσιμη για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών παρέμβασης που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

2.4 Συμπτώματα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζει τη συναισθηματική, γνωστική, συμπεριφορική και σωματική λειτουργία του ατόμου.

Οι Maslach & Jackson (1981) καθόρισαν τρεις βασικές διαστάσεις, μέσω του Maslach Burnout Inventory (MBI):

- **Συναισθηματική εξάντληση:** έντονη κόπωση, απώλεια ενέργειας και ψυχικής αντοχής.
- **Αποπροσωποποίηση:** απρόσωπη και κυνική στάση προς ασθενείς ή συναδέλφους.
- **Μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα:** αίσθηση αναποτελεσματικότητας και επαγγελματικής αποτυχίας.

Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εκδηλωθεί με:

- **Αίσθημα εγκλωβισμού** ή επαγγελματικής παγίδευσης, ιδιαίτερα σε εργαζόμενους που φροντίζουν ασθενείς (Maslach, Schaufeli & Leiter (2001)).
- **Κυνισμό** προς τον οργανισμό ή τους ασθενείς, συχνά συνοδευόμενο από μειωμένη ενσυναίσθηση (Maslach & Leiter (2016)).
- **Δυσκολία λήψης αποφάσεων** και μείωση κινήτρων εργασιακής δέσμευσης, ως αποτέλεσμα γνωστικής κόπωσης (Leiter & Maslach (2016); Bakker & Demerouti (2007)).

Το μοντέλο των Pines & Aronson (1988) περιγράφει την εξουθένωση ως αποτέλεσμα σωματικής, συναισθηματικής και νοητικής εξάντλησης, ενώ ο Shirom (2003) διακρίνει τη σωματική, γνωστική και συναισθηματική κόπωση ως κύρια συμπτώματα που οδηγούν σε μείωση της ψυχικής ενέργειας και της επαγγελματικής απόδοσης.

Η μελέτη των De Silva, Fonseka & Perera (2009) επισημαίνει τα ακόλουθα συμπτώματα:

- **Πρωτογενή συμπτώματα:** συναισθηματική εξάντληση, γνωστική φθορά (μειωμένη συγκέντρωση, προσοχή, μνήμη), σωματική κόπωση.
- **Δευτερογενή συμπτώματα:** διαταραχές ύπνου, ευερεθιστότητα, αποστασιοποίηση, κυνισμός προς το έργο, αίσθημα αναποτελεσματικότητας.
- **Ψυχολογικά συμπτώματα:** άγχος, θυμός, πλήξη, απογοήτευση, κατάθλιψη, απώλεια ενσυναίσθησης, μειωμένη αυτοεκτίμηση.

- **Σωματικά και ψυχοσωματικά συμπτώματα:** πονοκέφαλοι, γαστρεντερικές διαταραχές, μυϊκοί πόνοι, αϋπνία, αυξημένη αρτηριακή πίεση, καρδιομεταβολικά προβλήματα.
- **Συμπεριφορικές εκδηλώσεις:** απουσίες, μειωμένη αποδοτικότητα, λάθη, απομόνωση, συγκρούσεις με συναδέλφους, αυξημένη χρήση ουσιών.

Η Γρίβα (2024) επιβεβαιώνει παρόμοιες εκδηλώσεις στους επαγγελματίες υγείας του Γενικού Νοσοκομείου Κοζάνης:

- ✓ Χρόνια σωματική και ψυχική κόπωση
- ✓ Απώλεια ενδιαφέροντος και ικανοποίησης από την εργασία
- ✓ Απάθεια, ευερεθιστότητα και συναισθηματική αποστασιοποίηση
- ✓ Μειωμένη απόδοση και προβλήματα συνεργασίας
- ✓ Αυξημένες άδειες ασθενείας και πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα

Συνοψίζοντας, η εξουθένωση αποτελεί πολυεπίπεδη διαταραχή που επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η σωρευτική κόπωση δημιουργεί σοβαρά σωματικά και ψυχοσωματικά συμπτώματα που με τη σειρά τους οδηγούν σε συμπεριφορικές εκδηλώσεις όπως απουσίες, μειωμένη απόδοση, συγκρούσεις στην εργασία κ.ά. (Dubois et al. (2014); Hakanen et al. (2012)).

2.5 Επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων

Το μακροχρόνιο εργασιακό στρες επενεργεί συσσωρευτικά στο άτομο και μπορεί να προκαλέσει τόσο ψυχολογικές όσο και σωματικές αντιδράσεις. Επίσης, πέρα από τη σωματική και την ψυχική υγεία των εργαζομένων υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τη Ράβναλη (2021), η μελέτη για την επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό στρες σε εργαζομένους στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) αναδεικνύει σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική τους υγεία, με τις ακόλουθες βασικές διαπιστώσεις:

- **Σωματική υγεία**

1. Η έκθεση σε στρεσογόνους παράγοντες, ακόμη και βραχείας διάρκειας, συνδέεται με πονοκεφάλους, διαταραχές ύπνου, μεταπτώσεις στη διάθεση και ευερέθιστο στομάχι (Beswick (2006)). Ο Selye (1967) περιγράφει τη διαδικασία αυτή σε τρεις φάσεις: φάση συναγερμού ή φυγής, φάση αντίστασης και φάση εξάντλησης, όπου οι αμυντικοί μηχανισμοί καταρρέουν μετά από παρατεταμένη υπερδιέγερση (Μητρούση (2013)).
2. Η παρατεταμένη πίεση συνδέεται με αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης σοβαρών προβλημάτων υγείας, όπως καρδιαγγειακά επεισόδια και στεφανιαία νόσο.
3. Προκαλούνται ψυχοσωματικά συμπτώματα, όπως δυσκολία στην αναπνοή, πόνος στο στήθος, δυσκαταποσία, ζάλη, μυϊκή τάση, αϋπνία και κεφαλαλγία (Μητρούση (2013); Κοΐνης (2014)).

- **Ψυχική υγεία**

1. Το άτομο μπορεί να εκδηλώσει ανησυχία, αγωνία, νευρικότητα, δυσκολία συγκέντρωσης και διάσπαση προσοχής (Μαδιανός (2000)), ενώ μακροπρόθεσμα μπορεί να εμφανίσει επιθετικότητα, κατάθλιψη, αποξένωση και διαταραχές ύπνου (Θανασιάς (2015), όπως αναφέρεται στην Ράβναλη (2021)).
2. Επίσης, η εργασία υπό συνεχή πίεση οδηγεί σε μειωμένη αυτοεκτίμηση, μείωση της αποδοτικότητας και αύξηση των απουσιών (Maslach & Jackson (1981)).
3. Έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ (2014) δείχνει ότι ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου είναι από τους πλέον επικίνδυνους παράγοντες εκδήλωσης ψυχικών νοσημάτων και επηρεάζουν αρνητικά και τα δύο φύλα.

- **Επιπτώσεις στους οργανισμούς**

1. Μείωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασιακής απόδοσης
2. Αύξηση συμπεριφορών απόσυρσης όπως απουσίες, παραίτηση ή πρόωρη συνταξιοδότηση
3. Αλλαγές στην πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού
4. Μείωση της ικανότητας εφαρμογής καινοτομιών, και αύξηση εργατικών απεργιών

Όπως διαπιστώνεται και από τα παραπάνω συνολικά, οι αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες αφορούν τόσο στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων όσο και στην αποτελεσματικότητα και τη λειτουργικότητα των οργανισμών.

Κεφάλαιο 3^ο. Η επαγγελματική εξουθένωση στους νέους

+

3.1 Χαρακτηριστικά, προσδοκίες και απαιτήσεις νεαρών εργαζομένων

Σύμφωνα με τις εργασίες των Eurofound (2024), Demerouti & Bakker (2007) και Twenge & Campbell (2008), οι σύγχρονοι εργασιακοί χώροι χαρακτηρίζονται από υψηλές απαιτήσεις, ταχεία ψηφιακή εξέλιξη και συνεχείς οργανωσιακές αλλαγές. Η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση και η εξ αποστάσεως εργασία απαιτούν από τους εργαζομένους ευελιξία, προσαρμοστικότητα και συνεχή μάθηση, ενώ καθιστούν αναγκαίες δεξιότητες όπως η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, η συνεργασία σε πολυλειτουργικές ομάδες και η επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Οι νέοι εργαζόμενοι, ιδίως τα μέλη της Γενιάς Z, ανταποκρίνονται σε αυτό το περιβάλλον με ιδιαίτερο τρόπο, καθώς διαθέτουν υψηλή ψηφιακή εξοικείωση και άνεση με τις τεχνολογικές πλατφόρμες. Παράλληλα, αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ανατροφοδότηση, στην προσωπική ανάπτυξη, στην ισορροπία εργασίας-ζωής και στη νοηματοδοτημένη εργασία. Ωστόσο, όταν οι οργανωτικές δομές είναι άκαμπτες ή δεν παρέχουν ευκαιρίες αυτονομίας, δημιουργικότητας ή εξέλιξης, η προσαρμογή τους δυσχεραίνεται, επηρεάζοντας τη δέσμευση και τη μακροχρόνια παραμονή τους στον οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω, παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των νεαρών εργαζομένων ως εξής:

- **Χαρακτηριστικά νεαρών εργαζομένων**
- ✓ **Υψηλή ψηφιακή εγγραμματοσύνη:** α. άνεση στη χρήση τεχνολογιών και ψηφιακών πλατφορμών και β. γρήγορη προσαρμογή σε νέα εργαλεία και εφαρμογές.
- ✓ **Αναζήτηση νοήματος και σκοπού:** α. επιθυμία για εργασία με προσωπικό ή κοινωνικό αντίκτυπο και β. προτίμηση για οργανισμούς με ξεκάθαρο όραμα.
- ✓ **Αναζήτηση ανάπτυξης και εξέλιξης:** α. επιθυμία για συνεχή εκπαίδευση και επαγγελματική πρόοδο και β. ανάγκη για ανατροφοδότηση και καθοδήγηση.
- ✓ **Προτίμηση για ευελιξία:** α. ευέλικτα ωράρια και δυνατότητα τηλεργασίας και β. ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- ✓ **Συνεργατικότητα και κοινωνική δικτύωση:** α. έμφαση στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή σε ομάδες και β. προτίμηση για ανοιχτή και διαδραστική επικοινωνία.
 - ✓ **Αυτονομία και ανεξαρτησία:** α. επιθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών και β. ανάγκη για χώρο έκφρασης ιδεών και δημιουργικότητα.
 - ✓ **Γρήγορη προσαρμοστικότητα:** α. ανταπόκριση σε συνεχείς αλλαγές και β. διαχείριση πολυπλοκότητας και πληθώρας πληροφοριών.
 - ✓ **Αίσθηση προσωπικής αξίας και αναγνώρισης:** α. ανάγκη για αναγνώριση της συνεισφοράς και β. εκτίμηση θετικής και ενισχυτικής ανατροφοδότησης.
 - ✓ **Έμφαση στην ισορροπία και ψυχολογική ευημερία:** α. ευαισθησία σε εργασιακό στρες και εξουθένωση και β. προτίμηση για υποστηρικτικά, ψυχικά ασφαλή περιβάλλοντα.
- **Προσδοκίες και απαιτήσεις νεαρών εργαζομένων**
 - ✓ **Ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και μάθησης:** συνεχής εκπαίδευση, κατάρτιση και δυνατότητες εξέλιξης (Bakker & Demerouti (2007); Twenge & Campbell (2008)).
 - ✓ **Σαφές νόημα και σκοπός στην εργασία:** δραστηριότητες με κοινωνικό ή προσωπικό νόημα και σύνδεση καθηκόντων με αξίες.
 - ✓ **Αναγνώριση και ανατροφοδότηση:** τακτική, συγκεκριμένη και εποικοδομητική αναγνώριση από προϊσταμένους και συναδέλφους.
 - ✓ **Ευελιξία και ισορροπία εργασίας-ζωής:** ευέλικτο ωράριο, τηλεργασία και σεβασμός στον προσωπικό χρόνο (Eurofound (2024)).
 - ✓ **Αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων:** δυνατότητα πρωτοβουλιών, δημιουργικότητας και συμμετοχής σε αποφάσεις.
 - ✓ **Συνεργασία και ομαδικότητα:** υποστηρικτικά περιβάλλοντα με ανοιχτή επικοινωνία και κουλτούρα συνεργασίας.
 - ✓ **Σταθερότητα και ασφάλεια:** σαφήνεια ρόλων, αξιόπιστες συνθήκες εργασίας και προβλεψιμότητα.
 - ✓ **Καινοτομία και πρόκληση:** ποικιλία καθηκόντων, ενδιαφέροντα έργα και ευκαιρίες επίλυσης προβλημάτων.

- ✓ **Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον:** σεβασμός, εμπιστοσύνη, κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και αποτελεσματική διαχείριση στρες (Eurofound (2024)).

Η συνύπαρξη των χαρακτηριστικών νέων εργαζομένων και των προσδοκιών τους με τις αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις των νεαρών εργαζομένων, καθιστά σημαντική την ανάπτυξη στρατηγικών ένταξης, υποστήριξης και καθοδήγησης για τη διασφάλιση της παραγωγικότητας και της ψυχολογικής ευημερίας τους.

3.2 Προκλήσεις ένταξης των νέων εργαζομένων στον εργασιακό χώρο

Η ένταξη των νέων εργαζομένων, και ιδιαίτερα της Γενιάς Z, στον σημερινό εργασιακό χώρο συνοδεύεται από προκλήσεις που απορρέουν τόσο από τις δικές τους αυξημένες προσδοκίες όσο και από τις υφιστάμενες οργανωσιακές δομές. Οι νεότεροι εργαζόμενοι συχνά αναζητούν ουσιαστική καθοδήγηση, σαφήνεια ως προς τους στόχους και αναγνώριση της συνεισφοράς τους. Ωστόσο σε πολλούς οργανισμούς οι διαδικασίες ένταξης δεν ανταποκρίνονται επαρκώς σε αυτές τις ανάγκες (Gallup (2022)).

Η πανδημία COVID-19 επιδείνωσε τις δυσκολίες αυτές, περιορίζοντας την άμεση επικοινωνία με τους διευθυντές και μειώνοντας τις ευκαιρίες μάθησης, συνεργασίας και επαγγελματικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η εξοικείωση των νέων με την τεχνολογία ενισχύει τις προσδοκίες τους για ευελιξία, γρήγορη ανατροφοδότηση και αίσθηση σκοπού στην εργασία (Culture Monkey (2021); HR Dive (2021); Lagou (2021)). Όταν αυτές οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται, η ένταξή τους στον οργανισμό δυσχεραίνεται. Οι βασικές προκλήσεις ένταξης των νεαρών εργαζομένων περιλαμβάνουν:

1. **Έλλειψη σαφήνειας και καθοδήγησης,** όταν οι εργαζόμενοι έχουν: α. μειωμένη γνώση για τις προσδοκίες της εργασίας και τους στόχους τους και β. περιορισμένη επικοινωνία και καθοδήγηση από διευθυντές (Gallup (2022)).
2. **Απομόνωση και περιορισμένη σύνδεση με τον οργανισμό:** η απομακρυσμένη ή η υβριδική εργασία μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα αποσύνδεσης, ενώ οι νέοι χρειάζονται το αίσθημα συμμετοχής και της αναγνώρισης (Kailas (2025)).
3. **Αντιφάσεις μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας:** α. οι υψηλές προσδοκίες για ανάπτυξη, αναγνώριση και σκοπό συχνά συγκρούονται με οργανωτικές διαδικασίες ή

περιορισμούς. και β, η ανάγκη για αυτονομία μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με αυστηρές ιεραρχίες ή παραδοσιακά μοντέλα εργασίας (Lagou (2021)).

4. **Ανάγκη για συνεχή μάθηση και εξέλιξη:** οι νεότεροι εργαζόμενοι αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης και κατάρτισης, που δεν παρέχονται πάντα σε ικανοποιητικό επίπεδο (HR Dive (2021)).
5. **Διαχείριση σχέσεων και επικοινωνίας:** α. η αποτελεσματική ένταξη απαιτεί τακτική επικοινωνία, σαφή καθοδήγηση και ανατροφοδότηση από τους διευθυντές και β. η έλλειψη επαρκούς καθοδήγησης μπορεί να μειώσει την αφοσίωση και να αυξήσει την εναλλαγή προσωπικού (Gallup (2022)).

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε στρατηγικές ένταξης που:

- ✓ Καθορίζουν σαφείς προσδοκίες και στόχους για κάθε εργαζόμενο.
- ✓ Προσφέρουν τακτική και ουσιαστική ανατροφοδότηση.
- ✓ Ενισχύουν τη σύνδεση με τον οργανισμό, μέσω φυσικής παρουσίας, συμμετοχής σε ομάδες και καθοδήγησης.
- ✓ Παρέχουν ευέλικτες και εξατομικευμένες ευκαιρίες ανάπτυξης που ευθυγραμμίζονται με τα ενδιαφέροντα και τους στόχους των νεαρών εργαζομένων.
- ✓ Υποστηρίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την επικοινωνία, την καινοτομία και την αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους της ομάδας.

Η επιτυχής ένταξη των νεότερων εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αύξηση της αφοσίωσης, τη μείωση της εναλλαγής προσωπικού και την ενίσχυση της συνολικής απόδοσης και καινοτομίας στον οργανισμό. Η κατανόηση των ειδικών αναγκών και προσδοκιών της Γενιάς Z μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν μεταβαλλόμενο εργασιακό κόσμο.

3.3 Αιτίες και συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης στους νέους εργαζομένους της Γενιάς Z

Οι νέοι εργαζόμενοι της Γενιάς Z φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, των αυξημένων

προσδοκιών από το εργασιακό περιβάλλον και των πραγματικών συνθηκών που συχνά τις διαψεύδουν. Η συνεχής ανάγκη για ανατροφοδότηση, η υψηλή ψηφιακή εξάρτηση και η αναζήτηση νοήματος καθιστούν τη Γενιά Z πιο ευάλωτη σε εργασιακές πιέσεις, όταν οι οργανωσιακές πρακτικές δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους (Twenge & Campbell (2008); Eurofound (2024)).

Σύμφωνα με ευρήματα της Eurofound (2024b) και της OSH Pulse survey 2022 της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία (EU-OSHA (2022)), η επαγγελματική εξουθένωση αυξάνεται σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, ειδικά στις ηλικίες 20–35 ετών. Κύρια αίτια και παράγοντες εξουθένωσης είναι η εργασιακή αβεβαιότητα (ευέλικτες, προσωρινές μορφές απασχόλησης), η υπερφόρτωση και η ψηφιακή πίεση λόγω τηλεργασίας και συνεχούς συνδεσιμότητας, η έλλειψη αναγνώρισης και σκοπού και η δυσκολία επίτευξης ισορροπίας προσωπικής–επαγγελματικής ζωής. Μετά την πανδημία, οι νέοι εργαζόμενοι καταγράφουν τα υψηλότερα επίπεδα “ψυχολογικής κόπωσης” και “αίσθησης αποσύνδεσης” σε σχέση με προηγούμενες γενιές (Eurofound (2024a)). Τα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης στη Γενιά Z ταξινομούνται ως εξής:

- **Ψυχολογικά συμπτώματα**

- ✓ Άγχος και αυξημένη ψυχολογική πίεση
- ✓ Πλήξη και μειωμένος ενθουσιασμός
- ✓ Αίσθημα επαγγελματικής ανασφάλειας
- ✓ Μειωμένο ενδιαφέρον για τα εργασιακά καθήκοντα

- **Γνωστικά συμπτώματα**

- ✓ Δυσκολίες συγκέντρωσης
- ✓ Μείωση προσοχής
- ✓ Περιορισμένη ικανότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων
- ✓ Γνωστική κόπωση και έλλειψη κινήτρων (Bakker & Demerouti (2007); Twenge & Campbell (2008))

- **Σωματικά και ψυχοσωματικά συμπτώματα**

- ✓ Έντονη κόπωση

- ✓ Διαταραχές ύπνου
- ✓ Μυϊκή ένταση και πονοκέφαλοι
- **Συμπεριφορικά συμπτώματα**
 - ✓ Μειωμένη εργασιακή δέσμευση
 - ✓ Αυξημένη πρόθεση αποχώρησης
 - ✓ Ευαισθησία σε αρνητική ανατροφοδότηση
 - ✓ Εναλλαγή θέσεων εργασίας σε σύντομα χρονικά διαστήματα (Twenge & Campbell (2008); Eurofound (2024a))
- **Επιπτώσεις στην καριέρα**
 - ✓ Μείωση της αίσθησης νοήματος και εργασιακής ικανοποίησης
 - ✓ Μειωμένη υπομονή για σταδιακή εξέλιξη
 - ✓ Ανάγκη για ταχεία αναγνώριση και συμμετοχή σε ουσιαστικά έργα (Bakker & Demerouti (2007); Twenge & Campbell (2008); Eurofound (2024a))

Η επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζομένους της σύγχρονης εποχής δεν είναι μόνο ένα ατομικό ή ψυχολογικό φαινόμενο μόνο, αλλά αποτελεί ένα κοινωνικοοικονομικό σύμπτωμα ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Η υπερβολική εργασιακή πίεση, η αβεβαιότητα απασχόλησης και η έλλειψη νοήματος στην εργασία, έχουν άμεση σχέση με τις νέες μορφές απασχόλησης που κυριαρχούν στη σύγχρονη οικονομία.

Η σχετική βιβλιογραφία παρέχει περιορισμένες ενδείξεις για μια ολιστική προσέγγιση που θα ήταν απαραίτητη για την κατανόηση του φαινομένου. Οι στρατηγικές πρόληψης, δεν θα πρέπει να περιοριστούν μόνο σε παρεμβάσεις ατομικού επιπέδου (όπως η εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους), αλλά να ενσωματώνουν και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν τη δίκαιη μεταχείριση, τη συμμετοχή, την επικοινωνία και την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής. Η σύνδεση της πρόληψης της εξουθένωσης με πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και με αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο, καθώς εστιάζει στη συνεχή βελτίωση, την ενεργό εμπλοκή όλων των εργαζομένων και τη διαμόρφωση κουλτούρας φροντίδας και συνεργασίας.

Κεφάλαιο 4°. Πρόληψη Επαγγελματικής Εξουθένωσης στους Νέους Εργαζομένους: Στρατηγικές ΔΑΔ και ΔΟΠ

4.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Νέους Εργαζομένους

4.1.1 Εισαγωγή

Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται με ιδιαίτερη ένταση στους νεότερους εργαζομένους, οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα, υψηλές προσδοκίες και μειωμένη εργασιακή ασφάλεια. Στο πλαίσιο αυτό, η πρόληψη της εξουθένωσης αποτελεί κρίσιμη προτεραιότητα για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς η έγκαιρη υποστήριξη των νεοεισερχόμενων συμβάλλει στη βιώσιμη προσαρμογή, στην εργασιακή δέσμευση και στη διατήρηση της υγείας και της παραγωγικότητάς τους. Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει στοχευμένες στρατηγικές ΔΑΔ, όπως την αποτελεσματική διαδικασία ένταξης των νεοπροσλαμβανόμενων (onboarding), την επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring), την εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους, τις πολιτικές ευελιξίας και την ενίσχυση της ψυχολογικής αποσύνδεσης, οι οποίες λειτουργούν ως βασικοί μηχανισμοί πρόληψης στους νέους εργαζομένους. Παράλληλα, παρουσιάζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως οργανωσιακής φιλοσοφίας που ενισχύει τις ανθρωποκεντρικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources – HR) και συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που μειώνει συστηματικά τους παράγοντες κινδύνου για επαγγελματική εξουθένωση.

4.1.2 Υποστήριξη ένταξης και πρόληψη εξουθένωσης μέσω onboarding και mentoring

- **Θεωρητικό πλαίσιο**

Η ένταξη των νέων εργαζομένων και η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελούν κρίσιμους στόχους για τους οργανισμούς, που μπορούν να υποστηριχθούν μέσω των πρακτικών onboarding και mentoring. Το onboarding αναφέρεται στη διαδικασία υποδοχής

και ένταξης των νεοεισερχόμενων, με στόχο την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, εργαλείων και πόρων για την παραγωγικότητά τους, καθώς και τη διευκόλυνση της προσαρμογής στην οργανωσιακή κουλτούρα και το κοινωνικό περιβάλλον (Mosquera & Soares (2025)). Η ενσωμάτωση περιλαμβάνει επίσημες και ανεπίσημες πρακτικές που προωθούν την ανάπτυξη προσωπικών πόρων, τη σαφήνεια ρόλων, την κυριαρχία στις εργασίες και την κοινωνική αποδοχή (Klein & Polin (2012)).

Το mentoring συνδέει έμπειρους με λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης που ενισχύουν την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, την ψυχοκοινωνική ευημερία και την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων (Rubbi Nunan, Ebrahim & Stander (2023)). Η διαδικασία περιλαμβάνει τις φάσεις έναρξης, καλλιέργειας, διαχωρισμού και επαναπροσδιορισμού, ενώ η επιτυχία της εξαρτάται από σαφήνεια ρόλων, συνέπεια στην επικοινωνία, εμπιστοσύνη και υποστήριξη του οργανισμού.

- **Μελέτες – Έρευνες**

Υπάρχουν πολλές έρευνες στη βιβλιογραφία που ερευνούν τα ευεργετικά αποτελέσματα του σωστού mentoring και onboarding στα θέματα της προσαρμοστικότητας, της απόδοσης και της έμμεσης ή άμεσης πρόληψης ή της αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες που παρατίθενται παρακάτω:

Το 2022 δημοσιεύτηκε μια έρευνα από τους Cavano, Klein, Belfer, Chang, Toman, Pickard και Holanday που διεξήχθη σε ένα μεγάλο ογκολογικό νοσοκομείο με σκοπό να εξετάσει την επίδραση της καθοδήγησης (mentoring) στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συμμετείχαν 22.000 υπάλληλοι, από κλινικούς ιατρούς και ερευνητές έως νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσοι συμμετείχαν σε mentoring είχαν χαμηλότερα ποσοστά burnout (25%) σε σύγκριση με τους μη συμμετέχοντες (28%), με παρόμοια ευεργετικά αποτελέσματα σε διάφορες υποομάδες και ρόλους. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι η καθοδήγηση μπορεί να μειώσει την επαγγελματική εξουθένωση και να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία τόσο για μέντορες όσο και για καθοδηγούμενους (Cavano et al. (2022)).

Επίσης, η μελέτη των Ohue & Menta (2024) διερεύνησε μια παρέμβαση mentoring βασισμένη στη Γνωστική-Συμπεριφορική Θεραπεία (Cognitive Behavioral Therapy – CBT) σε νοσηλευτές. Μετά από εκπαίδευση των μεντόρων, η εφαρμογή της παρέμβασης σε ομάδες νεότερων νοσηλευτών οδήγησε σε σημαντική μείωση του στρες, της συναισθηματικής εξάντλησης, των συγκρούσεων, του φόρτου εργασίας και της πρόθεσης αποχώρησης. Τα

ευρήματα έδειξαν ότι το CBT– mentoring βελτιώνει την ψυχολογική υγεία και μειώνει τον κίνδυνο burnout.

Η μελέτη των Frögéli et al. (2022), εξέτασε την επίδραση της οργανωτικής κοινωνικοποίησης στη μείωση του στρες και του burnout σε 322 νέους επαγγελματίες διαφόρων επαγγελμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υψηλότερη σαφήνεια ρόλου, η δεξιότητα εκτέλεσης καθηκόντων και η κοινωνική αποδοχή κατά τις πρώτες εβδομάδες εργασίας σχετίζονταν με λιγότερο στρες, ενώ τα υψηλά επίπεδα αυτών των πόρων τρεις μήνες μετά, συνδέονταν με λιγότερα συμπτώματα burnout μετά από ένα χρόνο. Η μελέτη υπογραμμίζει την αξία των δομημένων πρακτικών ένταξης νέων εργαζομένων (structured onboarding) για την πρόληψη του burnout. Τέλος, η έρευνα των Junça-Silva, Faria και Lopes (2025) έδειξε ότι οι τακτικές κοινωνικοποίησης των νέων εργαζομένων που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, το οργανωσιακό πλαίσιο και τις κοινωνικές σχέσεις, ενισχύουν την εργασιακή ευεξία. Το αποτέλεσμα αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αυξημένης οργανωσιακής υποστήριξης, της καλύτερης εργασιακής ενσωμάτωσης και της υψηλότερης δέσμευσης στην εργασία.

Από τα αποτελέσματα των δύο παραπάνω ερευνών το structured onboarding εμφάνισε τη μεγαλύτερη επίδραση, επιβεβαιώνοντας τον κρίσιμο ρόλο των πρακτικών κοινωνικοποίησης για την ψυχολογική ευημερία.

Συμπερασματικά, τα παραπάνω ευρήματα, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών, δείχνουν ότι η ποιοτική καθοδήγηση (mentoring) και οι δομημένες πρακτικές ένταξης νέων εργαζομένων (onboarding) αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ενίσχυση της εργασιακής ευεξίας, τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και τη διευκόλυνση της προσαρμογής στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, ο συνδυασμός των δύο αυτών πρακτικών συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού οργανωσιακού πλαισίου, το οποίο ευνοεί τη διατήρηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

4.1.3 Εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους και ενίσχυση ψυχολογικής ανθεκτικότητας για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης

- **Θεωρητικό πλαίσιο**

Η επαγγελματική εξουθένωση, αποτελεί σοβαρή απειλή τόσο για την ευημερία των εργαζομένων όσο και για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Maslach & Leiter (2016)). Η εκπαίδευση στην ανθεκτικότητα θεωρείται ως μία από τις αποτελεσματικότερες

στρατηγικές πρόληψης, καθώς ενισχύει τους ψυχολογικούς και συναισθηματικούς πόρους των εργαζομένων και τους βοηθά να ανταποκρίνονται πιο λειτουργικά στις απαιτητικές συνθήκες εργασίας (iResearchNet, n.d.).

Θεωρητικά, η ανθεκτικότητα εδράζεται στο Μοντέλο Απαιτήσεων–Πόρων (Job Demands–Resources model – JD–R) (Bakker & Demerouti (2007)) και στη θεωρία Διατήρησης Πόρων (Conservation of Resources theory – COR)) (Hobfoll (1989)), που τονίζουν τη σημασία εξισορρόπησης απαιτήσεων και διαθέσιμων πόρων. Παράλληλα, το Ψυχολογικό Κεφάλαιο (Psychological Capital – PsyCap) (Luthans et al. (2007)) υπογραμμίζει τη συμβολή της ελπίδας, της αποτελεσματικότητας, της αισιοδοξίας και της ανθεκτικότητας στη διατήρηση υψηλής απόδοσης και ψυχικής ευημερίας.

Η εκπαίδευση στην ανθεκτικότητα αξιοποιεί γνωσιακές-συμπεριφορικές τεχνικές για εντοπισμό και αλλαγή δυσλειτουργικών σκέψεων, πρακτικές ενσυνειδητότητας για ρύθμιση συναισθημάτων και ασκήσεις που ενισχύουν την ψυχολογική ευελιξία. Ταυτόχρονα, η ενίσχυση κοινωνικής υποστήριξης συμβάλλει στη δημιουργία προστατευτικών δικτύων στο εργασιακό περιβάλλον. Οι πρακτικές εφαρμογές περιλαμβάνουν παιχνίδια ρόλων, μελέτες περιπτώσεων, τεχνικές αναπνοής, διαλογισμό και στοχοθεσία, που βοηθούν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το στρες και να ανακάμπτουν από δυσκολίες (iResearchNet, n.d.).

Όταν υλοποιείται συστηματικά και υποστηρίζεται από την ηγεσία, η εκπαίδευση στην ψυχολογική ανθεκτικότητα ενισχύει τους προσωπικούς πόρους των εργαζομένων, αυξάνει την προσαρμοστικότητά τους και μειώνει τα επίπεδα burnout, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τη δέσμευση και την απόδοση σε οργανωσιακό επίπεδο (iResearchNet, n.d.).

Συνοψίζοντας, η ενσωμάτωση τέτοιων προγραμμάτων στην εργασιακή πραγματικότητα αποτελεί ουσιαστική επένδυση για τα άτομα και τους οργανισμούς. Προάγει την επαγγελματική ευημερία, υποστηρίζει την ψυχολογική ανθεκτικότητα και δημιουργεί ένα θετικό, υποστηρικτικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον ικανό να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις και να προλάβει την επαγγελματική εξουθένωση.

- **Μελέτες – έρευνες**

Οι τρεις μελέτες, που ακολουθούν, εξετάζουν την ανθεκτικότητα σε διαφορετικά επαγγελματικά και κοινωνικά πλαίσια: στο νοσηλευτικό επάγγελμα, σε διεθνές εργασιακό περιβάλλον και στον χώρο των νέων εργαζομένων στο Βιετνάμ.

Η μελέτη των Dou et al. (2025) αφορά τους νοσηλευτές και διερευνά την αποτελεσματικότητα παρεμβάσεων ενσυνειδητότητας. Διάφορες τεχνικές ενσυνειδητότητας, όπως η μείωση του στρες με βάση την ενσυνειδητότητα (MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction), η γνωστική θεραπεία με βάση την ενσυνειδητότητα (MBCT – Mindfulness-Based Cognitive Therapy) και ο διαλογισμός (meditation), έχουν μελετηθεί για την προαγωγή της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στη μείωση του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης, καθώς και στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της ποιότητας ύπνου. Τα αποτελέσματα δείχνουν σημαντική βελτίωση στους παραπάνω δείκτες, καταδεικνύοντας ότι η ενσυνειδητότητα λειτουργεί ως αποτελεσματικό εργαλείο ψυχικής ενδυνάμωσης.

Στο άρθρο των Giang, Vu, & Phan-Thi (2025) παρουσιάζονται δύο ερευνητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανθεκτικότητα στον χώρο εργασίας, οι οποίες διεξήχθησαν σε διαφορετικά χρονικά και κοινωνικοοικονομικά πλαίσια. Η πρώτη από αυτές αφορά και συνοψίζει διεθνείς μελέτες σχετικά με την ανθεκτικότητα εργαζομένων και νέων επαγγελματιών. Οι διεθνείς έρευνες αναδεικνύουν τη μεγάλη σημασία της κοινωνικής υποστήριξης, της εργασιακής ικανοποίησης, της αναγνώρισης των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Παράλληλα δείχνουν ότι η ανθεκτικότητα σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση, την απόδοση και τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών.

Η δεύτερη ερευνητική προσέγγιση, που παρουσιάζεται στο ίδιο άρθρο, αφορά εργαζόμενους στο Βιετνάμ και δείχνει ότι η εργασιακή ανθεκτικότητα συνδέεται με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο (PsyCap), δηλαδή την αυτοαποτελεσματικότητα, την αισιοδοξία αλλά και με δημογραφικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Nguyen et al. (2024); Pham (2023); Tran et al. (2024)). Η ηγεσία μετασχηματιστικού τύπου και η κοινωνική υποστήριξη ενισχύουν την ανθεκτικότητα, ενώ κατά την πανδημία διαπιστώθηκε ότι η υψηλότερη ανθεκτικότητα σχετιζόταν με χαμηλότερη εξουθένωση και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. (Giang, Vu, & Phan-Thi (2025)).

• Συμπεράσματα

Οι τρεις έρευνες καταδεικνύουν ότι η ανθεκτικότητα αποτελεί βασικό προστατευτικό παράγοντα απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση, ανεξάρτητα από το επάγγελμα ή το κοινωνικό πλαίσιο. Η ενίσχυσή της συνδέεται με: α. μειωμένα επίπεδα burnout, β. υψηλότερη εργασιακή αφοσίωση και απόδοση, γ. καλύτερη ψυχική υγεία και ποιότητα ζωής και δ. μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε απαιτητικές ή μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Και οι τρεις ερευνητικές κατευθύνσεις συμφωνούν ότι η ανθεκτικότητα δεν είναι ένα στατικό χαρακτηριστικό αλλά δυναμικό, μια μεταβαλλόμενη ικανότητα, που ενισχύεται μέσω υποστηρικτικών παρεμβάσεων, όπως η ενσυνειδητότητα, η εκπαίδευση δεξιοτήτων (coaching/mentoring), η οργανωσιακή υποστήριξη και η ενδυνάμωση των θετικών ψυχολογικών πόρων (ελπίδα, αισιοδοξία, αυτοαποτελεσματικότητα).

Παράλληλα, όλες οι έρευνες υπογραμμίζουν ότι το burnout επηρεάζεται τόσο από παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και από ατομικούς ψυχολογικούς δείκτες, ενώ η ανάπτυξη ανθεκτικότητας αποτελεί κρίσιμη στρατηγική για την πρόληψη και αντιμετώπισή του.

4.1.4 Ευελιξία εργασίας και ισορροπία επαγγελματικής–προσωπικής ζωής

- **Θεωρητικό πλαίσιο**

Η ευέλικτη εργασία (Flexible Work Arrangements – FWAs) αναφέρεται σε πρακτικές που προσαρμόζουν τον χρόνο ή τον τόπο εργασίας, με στόχο την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με τον ορισμό της Workplace Flexibility 2010 (2022), η ευέλικτη εργασία διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ **Ευελιξία στον προγραμματισμό του χρόνου:** Προσαρμογή των ωρών ή ημερών εργασίας στις ανάγκες του εργαζομένου, όπως ευέλικτο ωράριο (flexitime) ή συμπιεσμένη εβδομάδα (compressed workweek). Περιλαμβάνει επίσης ευέλικτες βάρδιες και διαλείμματα.
- ✓ **Ευελιξία στον αριθμό ωρών εργασίας:** Δυνατότητα προσαρμογής του συνολικού φόρτου εργασίας, όπως μερική απασχόληση, καταμερισμός θέσης εργασίας (job sharing), σταδιακή επιστροφή μετά από άδεια ή εποχική εργασία
- ✓ **Ευελιξία στον τόπο εργασίας:** Εκτέλεση εργασίας εκτός του παραδοσιακού χώρου, όπως τηλεργασία, δορυφορικά κέντρα ή εναλλαγή χώρου. Αυτές οι πρακτικές μειώνουν τη μετακίνηση, αυξάνουν την αυτονομία και ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας υιοθετούνται και προτείνονται από τους υποστηρικτές τους ως κρίσιμο εργαλείο των σύγχρονων οργανισμών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και τη διατήρηση της παραγωγικότητας. Πολλοί υποστηρίζουν ότι προσφέρουν

παράλληλα ένα αποτελεσματικό μέσο πρόληψης του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. (Workplace Flexibility 2010 (2022)).

- **Μελέτες – έρευνες**

Η έρευνα των Siri et al. (2022), πραγματοποιήθηκε από το Φινλανδικό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Υγείας και εξέτασε συστηματικά 16 μελέτες σχετικά με την ευέλικτη εργασία που ελέγχεται αποκλειστικά από τους εργαζομένους σε σχέση με το χρόνο εργασίας και την τηλεργασία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η αύξηση του ελέγχου από τους εργαζόμενους πάνω στο χρόνο εργασίας έχει μικρές έως μέτριες θετικές επιδράσεις στην ψυχική υγεία, μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση, την ψυχολογική δυσφορία, το άγχος και τα καταθλιπτικά συμπτώματα. Αντίθετα, τα ευρήματα για την τηλεργασία δεν έδειξαν κάποια σταθερή σχέση με τη βελτίωση της ψυχικής υγείας ή την μείωση της εξουθένωσης. Σε κάθε περίπτωση, οι συγγραφείς τονίζουν ότι οι περισσότερες μελέτες είναι παρατηρητικές, γεγονός που περιορίζει την εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων και απαιτείται περαιτέρω πειραματική έρευνα.

Η μελέτη των Yokoyama et al. (2022) στην Ιαπωνία εστίασε αποκλειστικά στο ευέλικτο ωράριο εργασίας και σε αντίθεση με την έρευνα των Siri et al. (2022), ανέδειξε έναν πιο σύνθετο και συχνά αρνητικό αντίκτυπο. Συγκεκριμένα, το ευέλικτο ωράριο συνδέθηκε με αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιομανίας, των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας και του εργασιακού στρες, καθώς και με μείωση της υποκειμενικής ευεξίας (Social and Emotional Well-Being, SEWB). Ταυτόχρονα, η μεγαλύτερη ηλικία συσχετίστηκε με χαμηλότερη εξουθένωση σε σχέση με τη μικρότερη όπως και με υψηλότερη εργασιακή δέσμευση. Τελικά οι ερευνητές καταλήγουν ότι το ευέλικτο ωράριο μπορεί να είναι επιβαρυντικό, κυρίως όταν συνοδεύεται από αυτοεπιβαρυντικές συμπεριφορές και υψηλή εργασιομανία.

Η μελέτη των Crooney, Tootell και Scott (2025) στη Νέα Ζηλανδία εξέτασε γενικότερα τις ευέλικτες μορφές εργασίας, με βάση το μοντέλο απαιτήσεων-πόρων. Διαπιστώθηκε ότι η ευελιξία ως προς τόπο και χρόνο εργασίας μπορεί να ενισχύσει την ψυχική υγεία, την ευεξία και την παραγωγικότητα, ιδίως όταν μειώνει τους περισπασμούς και επιτρέπει την προσαρμογή εργασία και οικογένειας. Ωστόσο, παράλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θόλωση των ορίων εργασιακής και προσωπικής ζωής, φαινόμενο που αυξάνει τον κίνδυνο εξουθένωσης, ειδικά σε γονείς και εργαζομένους που εργάζονται σε “πορώδη” ωράρια (porous schedules), δηλαδή σε ωράρια εργασίας που «διαρρέουν» στην προσωπική ζωή. Η

αποτελεσματική διοικητική υποστήριξη και η ανάπτυξη δεξιοτήτων επίβλεψης εξ αποστάσεως κρίνονται απαραίτητες για τον περιορισμό της εξουθένωσης.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ευέλικτες μορφές εργασίας έχουν μη ομοιογενείς και συχνά αντικρουόμενες επιδράσεις στην επαγγελματική εξουθένωση. Σε ορισμένα πλαίσια μειώνουν το στρες και ενισχύουν την ψυχική υγεία, ενώ σε άλλα αυξάνουν την εργασιομανία, την κόπωση και την εξάντληση. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο είδος της ευελιξίας (έλεγχος χρόνου, τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο), στις εργασιακές απαιτήσεις και στο επίπεδο οργανωτικής υποστήριξης.

- **Συμπεράσματα**

Όπως προκύπτει από τις έρευνες, η ευέλικτη εργασία δεν είναι εγγενώς θετική ή αρνητική. Η επίδρασή της εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής, την υποστήριξη της διοίκησης, τα όρια που τίθενται και τις ατομικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το νομοθετικό και εργασιακό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε χώρα, καθώς καθορίζει εάν η ευελιξία λειτουργεί ως εργαλείο ενδυνάμωσης ή, αντίθετα, ως πηγή ανασφάλειας. Με άλλα λόγια, τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα εμφανίζονται ανάλογα με τις προϋποθέσεις.

4.1.5 Μείωση ψυχολογικής κόπωσης και αποσύνδεση, ειδικά για τη Γενιά Z.

- **Αποσύνδεση: Ορισμός έννοιας και θεωρητική τεκμηρίωση**

Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση των Wendsche & Lohmann-Haislah (2017), η ψυχολογική αποσύνδεση ορίζεται ως η νοητική και συναισθηματική απομάκρυνση από την εργασία κατά τον μη εργασιακό χρόνο. Το μοντέλο προσπάθειας-ανάκαμψης (Effort-Recovery Model, ERM; αναγνωρίζει την αποσύνδεση ως βασικό μηχανισμό ανάκαμψης του εργαζομένου (Meijman & Mulder (1998)). Οι Sonnentag & Fritz (2015) στο πλαίσιο της ανάλυσής τους επισημαίνουν ότι η αποσύνδεση μπορεί και πρέπει συμβαίνει στα διαλείμματα, μετά τη δουλειά, τα σαββατοκύριακα ή στη διάρκεια των διακοπών.

Αντίθετες με την αποσύνδεση έννοιες αποτελούν ο εργασιακός μηρυκασμός και ο αρνητικός αναστοχασμός (Cromptley & Zijlstra (2011), όπως αναφέρεται στη μετα-ανάλυση). Οι Etzion et al. (1998) εισήγαγαν τον όρο αποσύνδεση (detachment), ενώ οι Sonnentag και Fritz (2007, 2015) ανέπτυξαν το μοντέλο στρεσογόνου-αποσύνδεσης (Stressor-Detachment Model, SDM). Το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες επηρεάζουν την

ευεξία θετικά, όταν υπάρχει δυνατότητα αποσύνδεσης από την εργασία, και αρνητικά, όταν ο εργαζόμενος αδυνατεί να αποσυνδεθεί.

Η μετα-ανάλυση δείχνει ότι η αποσύνδεση δυσχεραίνει όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές, ενώ ενισχύεται από πόρους εργασίας όπως η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη και η υποστηρικτική ηγεσία. Η πρόωμη έρευνα έχει δείξει επίσης ότι εμπόδιο για την ανάκαμψη αποτελούν τα αγχωτικά χαρακτηριστικά της εργασίας (Frankenhaeuser, 1981). Το Stressor–Detachment Model (SDM) επιβεβαιώνει ότι ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου και η έλλειψη ελέγχου μειώνουν την αποσύνδεση, σε αντίθεση με πόρους όπως η δίκαιη ηγεσία και η υποστήριξη (Kinnunen et al., 2011) που τη βοηθούν να επιτυγχάνεται. Παράλληλα, ατομικοί παράγοντες όπως η νευρωτικότητα και η εργασιομανία μειώνουν επίσης την ικανότητα αποσύνδεσης (Wendsche & Lohmann-Haislah (2017)).

Ένας άλλος παράγοντας που καθιστά ακόμη δυσκολότερη την πλήρη απομάκρυνση από την εργασία είναι η συνεχής ψηφιακή συνδεσιμότητα (Duranova & Ohly (2016). Η ανεπαρκής αποσύνδεση οδηγεί σε κόπωση, διαταραχές ύπνου, μειωμένη λειτουργικότητα και αυξημένο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Sonnetag & Geurts (2009)). Αντίθετα, η επιτυχής αποσύνδεση αποκαθιστά ψυχικούς και φυσιολογικούς πόρους, ενισχύει την ευεξία, αυξάνει την εργασιακή δέσμευση. Ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ιδιαίτερη κόπωση και έχει καλύτερη απόδοση στην εργασία του.

Επίσης ο συναισθηματικός τόνος των σκέψεων παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποσύνδεση. Οι θετικές αναμνήσεις διευκολύνουν την ανάκαμψη, ενώ οι αρνητικές την εμποδίζουν (Binnewies et al. (2009)).

- **Μέθοδοι υποστήριξης αποσύνδεσης: έρευνα**

Το 2021 διεξήχθη μια ερευνητική μελέτη με τίτλο “Work Intensification and Psychological Detachment: The Mediating Role of Job Resources in Health Service Workers”, από τους Juan Sandoval-Reyes, Juan C. Restrepo-Castro και Jair Duque-Oliva. Η μελέτη αυτή διερεύνησε τον ρόλο των οργανωτικών πόρων στην ψυχολογική αποσύνδεση από την εργασία (psychological detachment from work – PDW) σε εργαζομένους υπηρεσιών υγείας υπό συνθήκες εντατικοποίησης της εργασίας. Οι ερευνητές ανέπτυξαν και επικύρωσαν μια κλίμακα 17 στοιχείων που αποτυπώνει τις εξής τέσσερις βασικές μεθόδους και πόρους υποστήριξης της αποσύνδεσης: (α) έλεγχος των συνθηκών εργασίας (αυτονομία στο πώς, πότε και πού εκτελείται η εργασία), (β) κουλτούρα χαμηλής διαθεσιμότητας (οργανωτικές πρακτικές που περιορίζουν τις απαιτήσεις για διαρκή σύνδεση εκτός ωραρίου), (γ)

συναισθηματική υποστήριξη από την ηγεσία και (δ) πρότυπο ηγέτη, δηλαδή η συμπεριφορά των προϊσταμένων που λειτουργεί ως παράδειγμα υγιούς αποσύνδεσης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εντατικοποίηση της εργασίας μειώνει σημαντικά την ψυχολογική αποσύνδεση, ενώ οι οργανωτικοί πόροι ενισχύουν την ικανότητα αποκόλλησης και μετριαζουν τις αρνητικές επιδράσεις των υψηλών απαιτήσεων. Συνολικά, η μελέτη υπογραμμίζει ότι η συστηματική ενίσχυση οργανωτικών πόρων αποτελεί βασική στρατηγική υποστήριξης της αποσύνδεσης και της ψυχολογικής ευεξίας των εργαζομένων (Sandoval-Reyes, Restrepo-Castro & Duque-Oliva (2021)).

- **Συμπέρασμα**

Η ψυχολογική αποσύνδεση αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης και προϋπόθεση βιώσιμης ευεξίας. Η ικανότητα αποσύνδεσης επηρεάζεται ισχυρά από τους εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, την ψηφιακή συνδεσιμότητα, τα ατομικά χαρακτηριστικά και κυρίως από τους διαθέσιμους οργανωτικούς πόρους, οι οποίοι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την ανάκαμψη των εργαζομένων.

Η ύπαρξη οργανωτικών πόρων είναι κρίσιμη συνθήκη για την ψυχολογική αποκόλληση και την ανάκαμψη από το εργασιακό άγχος. Αντίθετα, η εντατικοποίηση της εργασίας, κυρίως όταν δεν υπάρχουν ισχυροί πόροι υποστήριξης, μειώνει αυτήν την ικανότητα.

- **Αποσύνδεση και Γενιά Z**

Για τη Γενιά Z, μια γενιά που έχει μεγαλώσει μέσα στην ψηφιακή συνδεσιμότητα, στις υψηλές απαιτήσεις προσαρμοστικότητας και στη συνεχή ροή πληροφοριών, οι οργανωτικοί πόροι υποστήριξης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας και της εργασιακής τους δέσμευσης. (Priporas et al. (2017)).

Ένας θεμελιώδης οργανωτικός πόρος που διευκολύνει την αποσύνδεση αποτελεί η συναισθηματική υποστήριξη και η ενσυναίσθηση των ηγετών. Η Γενιά Z τείνει να αποζητά αυθεντική επικοινωνία, αίσθηση ασφάλειας και ηγεσία που δείχνει κατανόηση και σεβασμό στα προσωπικά όρια (Francis & Hoefel (2018)). Όταν οι προϊστάμενοι προωθούν ενεργά την κουλτούρα ευημερίας και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κάνουν παύσεις και να αποσυνδέονται μετά το ωράριο, μειώνεται η αντιλαμβανόμενη εργασιακή πίεση και αυξάνεται η ψυχολογική ανάρρωση (Sonnetag & Fritz (2015)). Επίσης η ύπαρξη οργανωτικής κουλτούρας χαμηλής διαθεσιμότητας, όπου δεν επιβραβεύεται η συνεχής παρουσία και

ανταπόκριση εκτός ωραρίου, είναι καθοριστική για την προστασία από τον τεχνολογικό φόρτο και την επιτυχή αποσύνδεση.

Επίσης, σύμφωνα με τη Θεωρία Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan (2000)), η παροχή ελέγχου στις συνθήκες εργασίας, όπως η ευελιξία στον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων, ενισχύει την αυτονομία, η οποία αποτελεί βασική ψυχολογική ανάγκη. Όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να ρυθμίζουν τον ρυθμό και τον φόρτο εργασίας τους, αυξάνεται η αίσθηση ελέγχου και περιορίζεται η γνωστική μεταφορά της εργασίας στον ελεύθερο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η ψυχολογική αποσύνδεση και η ανάκτηση ενέργειας (Sonnentag & Fritz (2015)).

Πέρα από την ηγεσία και την κουλτούρα, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αποσύνδεση μέσω ειδικών προγραμμάτων ευεξίας, ψυχολογικής υποστήριξης, mentoring και εκπαιδύσεων διαχείρισης ορίων. Οι παρεμβάσεις αυτές μειώνουν την εργασιακή ενοχή και προάγουν υγιή εργασιακά πρότυπα, ενισχύοντας την αυτογνωσία και την ψυχική ανθεκτικότητα (Park, Fritz, & Jex, (2020)).

Συνοψίζοντας, η παροχή οργανωτικών πόρων που ενθαρρύνουν την ψυχολογική αποσύνδεση δεν αποτελεί απλώς εργαλείο πρόληψης εξουθένωσης, αλλά σημαντική στρατηγική επένδυση στη βιώσιμη παρακίνηση και την εργασιακή ανθεκτικότητα των νεότερων γενεών. Η δημιουργία περιβάλλοντος που στηρίζει τη χαλάρωση, την αυτονομία και την ψηφιακή ισορροπία συνιστά κλειδί για τη διατήρηση υγιών και παραγωγικών εργαζομένων της Γενιάς Z στο σύγχρονο μεταπανδημικό και υβριδικό εργασιακό τοπίο.

4.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και πρόληψη burnout

4.2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Φιλοσοφία και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών, καθώς και την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, στη χρήση επιστημονικής γνώσης και στη διαρκή ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας ποιότητας που διαπερνά κάθε επίπεδο

της επιχείρησης (Deming (1986); Crosby (1979); Oakland (1989); Juran & Gryna (1988); BS 4778 (1991), όπως αναφέρονται στο Βούζας & Γκοτζαμάνη (2006)).

Πέρα από μια στενά τεχνοκρατική διαδικασία ελέγχου, η ΔΟΠ έχει εξελιχθεί σε μια ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (IPM (1993); Pfeffer (1994)). Η ενεργός συμμετοχή, η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση των εργαζομένων θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις για τη συνεχή οργανωσιακή πρόοδο και τη βιώσιμη απόδοση (Oakland (1989); Ishikawa (1986); Peters & Waterman (1982), όπως αναφέρονται στο Βούζας (2002)).

Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994), το «κίνημα για την ποιότητα» συνέβαλε σε μια βαθύτερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και υποκίνησης, αντιπαρτιθέμενο στις παραδοσιακές, χρηματοοικονομικά προσανατολισμένες προσεγγίσεις που υποβαθμίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Αντίστοιχα, το National Institute of Standards and Technology (NIST, 1991) υπογραμμίζει ότι η επίτευξη στόχων ποιότητας προϋποθέτει ένα εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο προσωπικό, υποστηριζόμενο από συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβής που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή (Βούζας (2002)).

Η σημασία της ΔΟΠ ενισχύεται και σε θεσμικό επίπεδο, μέσω διεθνών πλαισίων και βραβείων ποιότητας, όπως το Malcolm Baldrige στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM), τα οποία αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στη συνεχή βελτίωση. Συνολικά, η ΔΟΠ αποτυπώνει το αποκορύφωμα μιας εξελικτικής πορείας στη διοικητική σκέψη, ενοποιώντας τεχνικές και ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις, με τον άνθρωπο ως βασικό συντελεστή βιώσιμης ανάπτυξης (Βούζας (2002)).

Κεντρικός άξονας της φιλοσοφίας της ΔΟΠ αποτελεί η αρχή της συνεχούς βελτίωσης σε συνδυασμό με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως ολιστική διαδικασία, όπου η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Η συνεχής βελτίωση υποστηρίζεται μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, της συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης και της αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων, ενώ η προώθηση της γνώσης και της καινοτομίας ενισχύει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία και την αίσθηση συλλογικής ευθύνης. Παράλληλα, η ανάπτυξη θετικών εργασιακών σχέσεων και κλίματος εμπιστοσύνης συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας σταθερής κουλτούρας ποιότητας, απαραίτητης για τη διαρκή οργανωσιακή μάθηση (Βούζας (2002)).

Οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται άμεσα και στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στη ΔΑΔ περιλαμβάνει πρακτικές όπως η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης, η παροχή ανατροφοδότησης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης, η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και η καλλιέργεια κουλτούρας αναγνώρισης και υποστήριξης. Μέσω των πρακτικών αυτών ενισχύονται η δέσμευση, η οργανωσιακή μάθηση και η συνολική απόδοση του οργανισμού (Βούζας (2002)).

Η σημασία των παραπάνω αρχών επιβεβαιώνεται και από σύγχρονες εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ πρακτικών υψηλής συμμετοχής, αποτελεσμάτων ποιότητας και του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενδεικτικά, στη μελέτη των Wickramasinghe και Gamage (2011) διερευνήθηκε η επίδραση των Πρακτικών Υψηλής Συμμετοχής (High-Involvement Work Practices – HIWPs) στην ποιότητα, σε βιομηχανικές επιχειρήσεις της Σρι Λάνκα.

Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την αναγνώριση και τις ανταμοιβές, την επικοινωνία, την ομαδική εργασία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η έρευνα έδειξε ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν ανθρωποκεντρικές πρακτικές υψηλής συμμετοχής παρουσιάζουν βελτιωμένα αποτελέσματα ποιότητας και αυξημένη οργανωσιακή απόδοση. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο κρίσιμος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση κουλτούρας συμμετοχής και ποιότητας, που συχνά περιορίζεται σε υποστηρικτικό και συντονιστικό επίπεδο (Wickramasinghe & Gamage (2011)).

Συμπερασματικά, η ενσωμάτωση των πρακτικών υψηλής συμμετοχής στις στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενισχύει τη βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη του οργανισμού.

4.2.2 Συνδυαστική προσέγγιση ΔΑΔ + ΔΟΠ για Νέους Εργαζομένους: Μηχανισμοί πρόληψης και αντιμετώπισης του burnout

- **Γενικά**

Η πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους της Γενιάς Z απαιτεί μια ολιστική στρατηγική που συνδυάζει πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού (ΔΑΔ) με μια οργανωσιακή κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας (ΔΟΠ). Ο συνδυασμός αυτός ενισχύει τόσο την ατομική ανθεκτικότητα όσο και το εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας συνθήκες πρόληψης του burnout. Οι έρευνες που παρουσιάζονται στη συνέχεια, με χρονολογική σειρά, εξετάζουν παράγοντες όπως η ηγεσία, η φωνή των εργαζομένων, το mentoring, η αυτονομία και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

- **Έρευνες και συμπεράσματα**

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Putri και Dudija (2024) χαρτογραφεί στρατηγικές πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους της Generation Z, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η πρόληψη του burnout απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση. Σε ατομικό επίπεδο, κρίσιμη θεωρείται η ενίσχυση δεξιοτήτων όπως η διαχείριση άγχους και η αυτοαποτελεσματικότητα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, τονίζεται η σημασία της υποστήριξης από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω θετικού εργασιακού κλίματος, ανοιχτής επικοινωνίας, ευκαιριών ανάπτυξης και δίκαιων, ευέλικτων πολιτικών. Παράλληλα, η υιοθέτηση πρακτικών συνεχούς βελτίωσης (ΔΟΠ) ενισχύει την ποιότητα των διαδικασιών, της ηγεσίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο συνδυασμός ΔΑΔ και ΔΟΠ αναδεικνύεται ως ο πιο αποτελεσματικός μηχανισμός πρόληψης του burnout στη Generation Z.

Η ποσοτική μελέτη των Hartono και Prapunoto (2024), σε μέλη της Generation Z που συμμετέχουν σε κοινότητες mentoring στην Ινδονησία, εξετάζει τη σχέση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας στη χρήση υπολογιστή, εργασιακού στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υψηλή ψηφιακή αυτοαποτελεσματικότητα συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα burnout, ενώ το αυξημένο εργασιακό στρες οδηγεί σε μεγαλύτερη εξουθένωση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης απαιτεί συνδυασμό ατομικών παρεμβάσεων όπως εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και οργανωσιακών παρεμβάσεων όπως βελτίωση διαδικασιών και μείωση στρεσογόνων απαιτήσεων. Επομένως αναδεικνύουν τη σημασία της προσέγγισης ΔΑΔ + ΔΟΠ.

Η μελέτη του Katsaros (2024), στον ελληνικό κλάδο τηλεπικοινωνιών, εξετάζει τον ρόλο της συμπεριληπτικής ηγεσίας στην προσαρμοστική απόδοση των εργαζομένων της Γενιάς Z και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ευτυχίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συμπεριληπτική ηγεσία, μέσω της ενθάρρυνσης της έκφρασης, της συμμετοχής και της υποστήριξης, ενισχύει την εργασιακή ευτυχία και την προσαρμοστικότητα, οι οποίες

λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση. Οι πρακτικές αυτές ευθυγραμμίζονται τόσο με τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και με την κουλτούρα ποιότητας της ΔΟΠ, όπου η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης.

Συμπληρωματικά, η μελέτη του Katsaros (2025) σε εργαζομένους της Γενιάς Z στον τουριστικό κλάδο δείχνει ότι η μετασχηματιστική, συμπεριληπτική και προσαρμοστική ηγεσία ενισχύουν την προσαρμοστική απόδοση, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα οργανωσιακής αλλαγής. Η «φωνή» των εργαζομένων, τόσο προωθητική όσο και απαγορευτική, λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός προσαρμογής και πρόληψης της εξουθένωσης, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και κουλτούρας ΔΟΠ.

Η έρευνα των Labrague et al. (2025), σε νοσηλευτές Generation Z στο Ομάν, καταδεικνύει ότι η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας. Ένα υποστηρικτικό, καλά οργανωμένο και δίκαιο εργασιακό πλαίσιο μειώνει τις επιπτώσεις της εξουθένωσης και ενισχύει την ευημερία, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής ποιότητας.

Τέλος, η έρευνα «Νέοι και Εργασία 2025» του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ και της ALCO αναδεικνύει υψηλά επίπεδα άγχους, πίεσης και εξουθένωσης στους νέους εργαζομένους έως 29 ετών, καθώς και χαμηλή ισορροπία εργασίας–ζωής. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη συνδυασμού ατομικών παρεμβάσεων (ψυχική ανθεκτικότητα, συνεχής μάθηση, ψηφιακές δεξιότητες) με οργανωσιακές δράσεις που συνδέονται με το ΔΟΠ, όπως δίκαιες διαδικασίες, θετικό εργασιακό περιβάλλον και ενίσχυση της συμμετοχής (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ALCO (2025)).

Στο σύνολό τους, οι παραπάνω έρευνες καταδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα της πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης στη Γενιά Z αυξάνεται σημαντικά με τον συνδυασμό των ανθρωποκεντρικών πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) με μια κουλτούρα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η συνδυαστική αυτή προσέγγιση ενισχύει τόσο την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων όσο και τη βιωσιμότητα και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών.

4.3 Συμπεράσματα και προτάσεις

4.3.1 Ανασκόπηση μέτρων πρόληψης εξουθένωσης της Γενιάς Z

Οι έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση της Γενιάς Z καταδεικνύουν ότι η πρόληψή της απαιτεί μια ολιστική και πολυεπίπεδη στρατηγική, η οποία συνδυάζει την υποστήριξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) με οργανωσιακές πρακτικές συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Σε ατομικό επίπεδο, η ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας, η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης άγχους και η προώθηση της αυτοαποτελεσματικότητας αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, καθώς η ικανότητα των νέων εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας συνδέεται άμεσα με χαμηλότερα επίπεδα burnout (Hartono & Prapunoto (2024); Putri & Dudija (2024)). Παράλληλα, η συνεχής μάθηση, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς και η παροχή mentoring και καθοδήγησης ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, λειτουργώντας προληπτικά απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση (Katsaros (2024, 2025)).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι έρευνες δείχνουν ότι ένα υποστηρικτικό, δίκαιο και συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον μειώνει το εργασιακό στρες και ενισχύει την εργασιακή ευτυχία. Η εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ, όπως η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και η αξιοποίηση της «φωνής» των εργαζομένων, ενισχύει τη συμμετοχικότητα και τη διαφάνεια. Παράλληλα, η αναγνώριση και επιβράβευση των ιδεών, καθώς και η δίκαιη κατανομή των πόρων, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και εκτιμώμενοι (Katsaros (2024, 2025)); Labrague et al. (2025)). Επιπλέον, η ενίσχυση της συλλογικής προστασίας, η ανάπτυξη θετικής οργανωσιακής κουλτούρας και η προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στο burnout (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ALCO (2025)).

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα των μελετών και των ερευνών αναφορικά με τις στρατηγικές της επιχείρησης για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης της Γενιάς Z, υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική πρόληψη ενισχύεται σημαντικά με τον συνδυασμό πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, η προσωπική ενδυνάμωση των εργαζομένων και η δημιουργία ενός ανθρωποκεντρικού ποιοτικού, συμμετοχικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος λειτουργούν αμοιβαία και ενισχυτικά, μειώνοντας τον κίνδυνο εξουθένωσης και ενισχύοντας την εργασιακή ευημερία.

4.3.2 Κύρια συμπεράσματα ως προτάσεις για την πρόληψη της εξουθένωσης

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική έρευνα και τα οποία λειτουργούν ως προτάσεις για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης κατηγοριοποιούνται και παρουσιάζονται ως εξής:

1. Συμπεριληπτική ηγεσία και συμμετοχή εργαζομένων

Οι οργανισμοί οφείλουν να ενθαρρύνουν τη συμμετοχική ηγεσία που ακούει, υποστηρίζει και ενδυναμώνει τους εργαζομένους της Γενιάς Z, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα τους και την εργασιακή ευτυχία, ενώ παράλληλα μειώνει τον κίνδυνο burnout (Katsaros (2024, 2025)).

2. Ολιστική στρατηγική ΔΑΔ + ΔΟΠ

Η συνδυαστική εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στη δημιουργία προστατευτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η ποιότητα των διαδικασιών, η δίκαιη διαχείριση και η συμμετοχικότητα μειώνουν το άγχος και την εργασιακή πίεση (Labrague et al. (2025); Hartono & Prapunoto (2024)).

3. Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον

Η διασφάλιση επαρκών πόρων, η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και η δίκαιη κατανομή καθηκόντων μειώνουν τον κίνδυνο και την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης και ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση (Labrague et al. (2025); Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ALCO (2025)).

4. Ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων και αυτοαποτελεσματικότητας

Η προώθηση δεξιοτήτων αυτοδιαχείρισης, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και η ψηφιακή επάρκεια βοηθούν τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης εργασίας. Η βελτίωση των διαδικασιών και η μείωση στρεσογόνων απαιτήσεων ενισχύει τη δυνατότητα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης Hartono & Prapunoto (2024)).

5. Οργανωσιακή κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης

Η υιοθέτηση κουλτούρας ποιότητας, η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και η προώθηση της ισορροπίας ζωής–εργασίας συμβάλλουν ουσιαστικά στη μείωση του κινδύνου εξουθένωσης (Putri & Dudija (2024); Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & ALCO (2025)).

6. Συνδυαστική δράση ατομικών και οργανωσιακών παρεμβάσεων

Καμία μεμονωμένη παρέμβαση δεν επαρκεί από μόνη της. Η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης επιτυγχάνεται όταν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι οργανωσιακές πρακτικές ΔΟΠ λειτουργούν συμπληρωματικά, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

4.3.3 Πρόσθετες προτάσεις για μελλοντική εφαρμογή, προσαρμοσμένες στις ανάγκες νεαρών εργαζομένων

Πέρα από τα οργανωσιακά μέτρα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει και ατομικές στρατηγικές πρόληψης της εξουθένωσης, όπως η ενσυνειδητότητα, η σωματική άσκηση και η κοινωνική υποστήριξη. Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν αυτές τις στρατηγικές μέσω στοχευμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συμβάλλοντας στη συνολική εργασιακή ευημερία των εργαζομένων της Γενιάς Z.

Η εκπαίδευση σε mindfulness και τεχνικές ενσυνείδητης προσοχής έχει αποδειχθεί ότι μειώνει το άγχος και την ψυχική κόπωση, ενισχύοντας την ψυχική ανθεκτικότητα (Shapiro et al. (2005)). Παράλληλα, η προώθηση της σωματικής δραστηριότητας και ενός υγιεινού τρόπου ζωής βοηθά στη διαχείριση του εργασιακού στρες και στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (WHO (2021)). Επιπλέον, η ενίσχυση της κοινωνικής υποστήριξης και των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων μειώνει την αίσθηση απομόνωσης και λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στο burnout (Halbesleben (2006)).

Οι παρεμβάσεις αυτές, αν και εστιάζουν στο άτομο, μπορούν να ενσωματωθούν σε οργανωσιακές πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ευθυγραμμίζονται με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην πρόληψη προβλημάτων και στη φροντίδα του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμου παράγοντα ποιότητας.

Κεφάλαιο 5°. Επίλογος

5.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για νέους εργαζομένους

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, κυρίως σε επαγγέλματα φροντίδας, όπως οι νοσηλευτές και οι ιατροί, μέσα από πλήθος θεωρητικών μοντέλων και εργαλείων αξιολόγησης. Σημαντικός αριθμός ερευνητικών μελετών έχει επικεντρωθεί στα αίτια, τα συμπτώματα και τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο στην ψυχική όσο και στη σωματική υγεία των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την πρόληψη ή τον περιορισμό του φαινομένου. Το αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον αποδίδεται αφενός σε ανθρωπιστικούς λόγους και αφετέρου στην ανάγκη διατήρησης της παραγωγικότητας και της εργασιακής απόδοσης των οργανισμών.

Παράλληλα, υπάρχει εκτενής ερευνητική βιβλιογραφία που τεκμηριώνει αφενός τη σημασία των ανθρωποκεντρικών πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αφετέρου τον ρόλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημιουργία βιώσιμων και προσαρμοστικών οργανισμών, ειδικότερα σε σχέση με το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι μελέτες αυτές αναλύουν σε βάθος τους μηχανισμούς πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης και προτείνουν ένα σύνολο οργανωσιακών πρακτικών που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός υγιούς, υποστηρικτικού και ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσα από τις εν λόγω προσεγγίσεις αναδεικνύονται, μεταξύ άλλων, τρόποι ενίσχυσης της προσαρμοστικότητας, της εργασιακής ευημερίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων της Γενιάς Z.

Ωστόσο, ειδικές μελέτες που να εξετάζουν ρητά μια συνδυαστική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να είναι περιορισμένες. Η παρούσα εργασία, υιοθετώντας μια συνθετική θεωρητική προσέγγιση, αναδεικνύει τη σημασία του συνδυασμού των δύο αυτών πλαισίων για τους νεότερους εργαζομένους της Γενιάς Z, συμβάλλοντας στη θεωρητική κατανόηση του φαινομένου και ανοίγοντας τον δρόμο για μελλοντική εμπειρική διερεύνηση.

5.2 Σημασία για τη Γενιά Z

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που πλήττει ιδιαίτερα τους νέους εργαζομένους της Γενιάς Z, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλή ψηφιακή εγγραμματισμό, ανάγκη για ουσιαστική αναγνώριση, ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, αλλά και έντονη αναζήτηση αυτονομίας και νοήματος στην εργασία (Twenge & Campbell (2008); Eurofound (2024); Bakker & Demerouti (2007)).

Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν περιορίζονται μόνο στη συναισθηματική κόπωση ή στη γνωστική φθορά των εργαζομένων. Επεκτείνονται βαθμιαία και σε σωματικά, ψυχοσωματικά και συμπεριφορικά επίπεδα, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα, την εργασιακή δέσμευση και τη διάρκεια παραμονής στον οργανισμό. Οι νέοι εργαζόμενοι της Γενιάς Z εξαιτίας των χαρακτηριστικών τους, εμφανίζουν ιδιαίτερη ευαισθησία στις περιβαλλοντικές και οργανωτικές πιέσεις. Το γεγονός αυτό απαιτεί στοχευμένες και αποτελεσματικές στρατηγικές ένταξης, υποστήριξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από την επιχείρηση.

5.3 Περιορισμοί της βιβλιογραφίας και γιατί το πρόβλημα παραμένει

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι, παρόλο που οι σχετικές έρευνες είναι πολυάριθμες, συχνά βασίζονται σε περιορισμένα δείγματα και επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως η υγεία, η εκπαίδευση και τα επαγγέλματα φροντίδας. Επιπλέον, οι περισσότερες μελέτες εξετάζουν το φαινόμενο σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και δεν περιλαμβάνουν παρεμβάσεις με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι σε μεγάλο βαθμό θεωρητικά και προκύπτουν κυρίως από μετρήσεις και συσχετίσεις, παρά από συντονισμένες αιτιώδεις παρεμβάσεις. Το σχήμα «ανάδειξη αιτιών – παρέμβαση – αποτέλεσμα» δεν φαίνεται να εφαρμόζεται συστηματικά, τουλάχιστον στο πλαίσιο των μελετών που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Παράλληλα, η βιβλιογραφία παρουσιάζει αντιφατικά ευρήματα σε σχέση με σύγχρονες μορφές εργασίας, όπως η υβριδική εργασία, η οποία για ορισμένους εργαζομένους λειτουργεί προστατευτικά έναντι της εξουθένωσης, ενώ για άλλους ενδέχεται να την επιτείνει όταν δεν πληρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

5.4 Ο ρόλος του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα, που προκύπτει από τη συνθετική ανάλυση της βιβλιογραφίας που αφορά τη Γενιά Z, είναι ο καθοριστικός ρόλος του ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού πλαισίου στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παράγοντες όπως οι χαμηλοί μισθοί σε συνδυασμό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή ανασφάλεια, οι ελαστικές μορφές απασχόλησης, ο φόβος της ανεργίας, η ανάγκη δια βίου μάθησης και οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον εργασίας, όπως η εργασία από το σπίτι, δυσχεραίνουν τον διαχωρισμό μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, τις οποίες οι οργανισμοί αδυνατούν να μεταβάλουν ουσιαστικά. Ως αποτέλεσμα, οι οργανωσιακές παρεμβάσεις για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρότι κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση, συχνά δεν επαρκούν. Επιπρόσθετα, η προσπάθεια περιορισμού του κόστους από πλευράς οργανισμών οδηγεί συχνά σε διατήρηση χαμηλών αμοιβών, γεγονός που μειώνει την αγοραστική δύναμη των εργαζομένων και εντείνει την εξουθένωση.

5.5 Τελικό συμπέρασμα και προοπτικές

Συνοψίζοντας, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό σε οργανωσιακό επίπεδο μέσω στοχευμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και καλλιέργειας κουλτούρας υποστήριξης όπως αυτή πηγάζει από τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών παραμένει περιορισμένη όταν δεν υποστηρίζεται από ένα σταθερό κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο που διασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια, δίκαιες αμοιβές και κοινωνική προστασία.

Η πλήρης πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης προϋποθέτει μια πολυεπίπεδη προσέγγιση που περιλαμβάνει την ατομική ευθύνη, τη στρατηγική των οργανισμών και τη στήριξη από τον δημόσιο τομέα. Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα μέσα σε ένα σταθερό και προστατευτικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους.

Βιβλιογραφία

Αναγνωστόπουλος, Φ. & Παπαδάτου, Δ. (1992) «Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών», *Ψυχολογικά Θέματα*, Τομ. 5, Τχ. 3, σσ. 183–202.

Αντωνίου, Α.-Σ. (2005) *Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στις μονάδες ψυχικής υγείας & ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης*. Αθήνα: Μονάδα Υποστήριξης & Παρακολούθησης «Ψυχαργός – Β΄ Φάση».

Antoniou, A.-S.G. (1999), *Work stress and coping in nursing staff*, Doctoral dissertation, University of Athens.

Archer, R., Lewis, R., Yarker, J., Zernerova, L. & Flaxman, P.E. (2024) ‘Increasing workforce psychological flexibility through organization-wide training: Influence on stress resilience, job burnout, and performance’, *Journal of Contextual Behavioral Science*, Vol. 33.

Βασιλόπουλος, Δ. (2012), *Επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή ικανοποίηση*, Αθήνα: Παπαζήση.

Βούζας, Φ. (1998) *Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική βιομηχανία*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/13349> (8 Ιανουαρίου 2026).

Βούζας, Φ. (2002) «Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: A contingency approach», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, Τομ. 108–109, σσ. 285–301.

Βούζας, Φ. & Γκοτζαμάνη, Κ. (2006) *Διερεύνηση της σχέσης διοίκησης ολικής ποιότητας και παραγόντων του οργανωσιακού περιβάλλοντος: Θεωρητική τεκμηρίωση*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13597/1/Βούζας.pdf> (8 Ιανουαρίου 2026).

Βούζας, Φ. (2011), *Ηθική παρενόχληση – Στερεότυπα – Προκατάληψη* [Σημειώσεις PowerPoint], Μεταπτυχιακό μάθημα «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», MBAEX, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13597/1/Βούζας.pdf> (8 Ιανουαρίου 2026)

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Maslach, C. (2002) ‘Validation of the Maslach Burnout Inventory–General Survey’, *Work & Stress*, Vol. 16, No. 2, pp. 256–272.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005) ‘The crossover of burnout and work engagement among working couples’, *Human Relations*, Vol. 58, No. 5, pp. 661–689.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007) ‘The Job Demands–Resources Model: State of the Art’, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309–328.

Beswick, J., Gore, J. & Palferman, D. (2006) *Bullying at work: A review of the literature*. Health and Safety Laboratory.

Bilotta, E., Cheng, W., Davenport, R., King, E. & Kwan, L. (2021) ‘Flexible working arrangements and employee well-being: A systematic review’, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42, No. 7, pp. 933–955.

Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E.J. (2009) ‘Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance’, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 1, pp. 67–93.

Boumans, N.P.G. & Landeweerd, J.A. (1996) ‘Predictors of burnout among nurses working in psychiatric hospitals’, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 23, No. 2, pp. 101–109.

Bridges, W. & Bridges, S. (2017) *Managing transitions: Making the most of change*. London: Nicholas Brealey Publishing.

British Standards Institution (1991) *BS 4778: Quality vocabulary*. London: BSI.

Burke, R.J. & Greenglass, E.R. (1995) ‘A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout’, *Social Science & Medicine*, Vol. 40, No. 10, pp. 1357–1363.

Γρίβα, Β. (2024) *Η εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας και το κλίμα ασφάλειας στο Γενικό Νοσοκομείο Κοζάνης*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/212403> (8 Ιανουαρίου 2026).

Cavano, K., Klein, D., Belfer, B., Chang, L., Toman, E., Pickard, T., & Holanday, C. L. (2022), “The positive impact of mentoring on professional burnout: Organizational research and best practices”, *Journal of Interprofessional Education & Practice*, Vol. 28, 100521.

Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012), “Resilience at work: Building capacity in the face of adversity”, στο G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Επιμ.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, σσ. 895–908, New York, NY: Oxford University Press.

- Cherniss, C. (1980), *Professional burnout in human service organizations*, Praeger.
- Crooney, L., Tootell, B., & Scott, J. (2025), “Employee experiences and productivity in flexible work arrangements: A job demands–resources model analysis from New Zealand”, *Businesses*, Vol. 5, No. 3, 41.
- Cropley, M., & Zijlstra, F. R. H. (2011), “Work and rumination”, στο J. Langan-Fox & C. L. Cooper (Επιμ.), *Handbook of stress in the occupations*, σσ. 487–503, Edward Elgar Publishing.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*, McGraw-Hill.
- Δημητρόπουλος, Χ., & Φιλίππου, Ν. (2008), “Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας”, *Archives of Hellenic Medicine*, Vol. 25, No. 5, σσ. 642–647.
- Davis, P. (2014), “Seven things resilient employees do differently: The important ways developing resilience helps you work better”, *Psychology Today*.
- De Silva, V., Fonseka, P., & Perera, H. (2009), “Burnout: An emerging occupational health problem”, *Galle Medical Journal*, Vol. 14, No. 1, σσ. 53–62.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), “The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, σσ. 227–268.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995), “The effects of job stress on burnout”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4, No. 1, σσ. 11–32.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the crisis*, MIT Press.
- Dou, J., Lian, Y., Lin, L., Asmuri, S. N. B., Wang, P., & Rajen Durai, R. A. P. (2025), “Effectiveness of mindfulness-based interventions on burnout, resilience and sleep quality among nurses: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials”, *BMC Nursing*, Vol. 24, 739.
- Dubois, C. A., et al. (2014), “Workload, burnout, and patient safety in hospitals”, *Journal of Advanced Nursing*.
- Đuranová, L., & Ohly, S. (2016), *Persistent work-related technology use, recovery and well-being processes: Focus on supplemental work after hours*, Springer.
- Dweck, C. S. (2012), *Mindset: How you can fulfil your potential*, Constable & Robinson.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980), *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*, Human Sciences Press.

Enzmann, D., & Kleiber, D. (1989), *Burnout: Diagnosis, classification and therapy*, Heidelberg: Springer.

Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998), “Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, σσ. 577–585.

Eurofound. (2024 a), *European Working Conditions Survey: First Findings*. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings#read_publication (January 8 2026).

Eurofound. (2024 b), *Working conditions and sustainable work: Towards a resilient future*, Publications Office of the European Union. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu> (January 8 2026).

European Agency for Safety and Health at Work. (2022), *OSH Pulse survey 2022: Workers’ perceptions of safety and health at work*, Publications Office of the European Union. Available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-survey-2022-workers-perceptions-safety-and-health-work> (January 8 2026).

Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2014), *Ειδική έρευνα για τα ατυχήματα και τα προβλήματα υγείας που συνδέονται με την εργασία*, Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).

Fisher, T. A., & Stafford, M. E. (2000, April), “The impact of career and ethnic influences on career resilience”, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED442959> (January 8 2026).

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986), “Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 5, σσ. 992–1003.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018), *True Gen: Generation Z and its implications for companies*, McKinsey & Company. Available at: <https://tinyurl.com/bdbwksfd> (January 8 2026).

Frankenhaeuser, M. (1981), “Coping with stress at work”, *International Journal of Health Services*, Vol. 11, No. 3, σσ. 491–510.

Freudenberger, H. J. (1974), “Staff burnout”, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, σσ. 159–165.

Frögéli, E., Annell, S., Rudman, A., Inzunza, M., & Gustavsson, P. (2022), “The Importance of Effective Organizational Socialization for Preventing Stress, Strain, and Early Career Burnout: An Intensive Longitudinal Study of New Professionals”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 12, 7356.

Gallup. (2024, February 26), “The new challenge of engaging younger workers”. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/398246/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx> (January 8 2026).

Giang, T.-V., Vu, T.-G., & Phan-Thi, T.-O. (2025), “Workplace resilience of young adults: Systematic reviews and research orientations in a developing country”, *International Journal of Positivity & Well-Being*, Vol. 3, No. 2, σσ. 186–202.

Gowan, M. A., Craft, S. L., & Zimmermann, R. A. (2000), “Response to work transitions by United States Army personnel: Effects of self-esteem, self-efficacy, and career resilience”, *Psychological Reports*, Vol. 86, No. 3, σσ. 911–921.

Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006), “Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout”, *Nursing Leadership*, Vol. 19, No. 2, σσ. 41–56.

Greene, G. (1960), *A burnt-out case*, London: Heinemann.

Grzeda, M. M., & Prince, J. B. (1997), “Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 2, σσ. 172–196.

Θεοφίλου, Π. (2009), «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της υγείας», *e-Journal of Science & Technology*, Τόμ. 4, Τχ. 13, σσ. 41–48

Ha, K. N. G., Huynh, D. T. A., Nguyen, T. K. N., Doan, Q. D., Nguyen, P. H. P., & Bui, N. V. (2020), “Ảnh hưởng của vốn tâm lí, tính cách cá nhân đến sự gắn kết công việc của nhân viên khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh [The influence of psychological capital and personal personality on work commitment of hotel employees in Ho Chi Minh City]”, *Tra Vinh University Journal of Science*, Vol. 1, No. 37.

Hakanen, J. J., et al. (2012), “Burnout and health among teachers and health care workers”, *Journal of Occupational Health Psychology*.

Halbesleben, J. R. B. (2006), “Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 5, σσ. 1134–1145.

Hannon, K. (2012), “6 key steps for career resilience”, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/kerryhannon/2012/12/26/6-key-steps-for-career-resilience/> (January 8 2026).

Hartono, N., & Prapunoto, S. (2024), “Computer self-efficacy, work stress, and burnout in Gen Z in mentoring communities”, *Asian Journal of Social and Humanities*, Vol. 2 (June 09), σσ. 1956–1968. Available at: <https://ajosh.org/> (January 8 2026).

Hobfoll, S. E. (1989), “Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress”, *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, σσ. 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001), “The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory”, *Applied Psychology*, Vol. 50, No. 3, σσ. 337–421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018), “Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, No. 1, σσ. 103–128.

HR Dive. (2021, October 15), “New hires, onboarding and mentorship: How to set up younger workers for success”. Available at: <https://tinyurl.com/ykpn36ze> (January 8 2026).

Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ & ALCO (2025), *Νέοι και Εργασία 2025: Στάσεις της Generation Z απέναντι στην εργασία, την εκπαίδευση και το μέλλον*. Διαθέσιμο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2025/11/7413_DEIKTES_INE-GSEE.pdf (8 Ιανουαρίου 2026).

IPM (Institute of Personnel Management) (1993), *Human resource management and quality improvement*. London: IPM Publications.

iResearchNet (n.d.), *Resilience training for burnout prevention*. Available at: <https://psychology.iresearchnet.com/articles/resilience-training-for-burnout-prevention/> (January 8 2026).

Ishikawa, K. (1986), *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

IWG (2024), *Hybrid working significantly reduces burnout symptoms, employees report*. Available at: https://www.economistas.gr/ergasia-syntaxi/62457_iwg-i-ybridiki-ergasia-meionei-simantika-ta-symptomata-burnout (January 8 2026).

Καλμάντη, Α. (2016), *Επαγγελματική εξουθένωση επαγγελματιών υγείας: Συμβουλευτική παρέμβαση*. Πτυχιακή/Μεταπτυχιακή εργασία, Πρόγραμμα Ειδίκευσης στη Συμβουλευτική και τον Προσανατολισμό, Αθήνα.

Κοϊνης, Α. & Σαρίδη, Μ. (2014), 'Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των επαγγελματιών υγείας', *Το Βήμα του Ασκληπιού*, Vol. 13, No. 4, pp. 300–315.

Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2007), 'Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών', *Το Βήμα του Ασκληπιού*, Vol. 2, pp. 1–7.

Janu, A.D., Muda, A.L., Halim, F.A. & Bandar, N.F. (2019), 'Career motivation and job satisfaction: A study among hospitality employees', *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, Vol. 5, No. 1.

Junça-Silva, A., Faria, C. & Lopes, R.R. (2025), 'Onboarding for success: Exploring the effects of socialization tactics on newcomer well-being', *International Journal of Organizational Analysis*.

Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1988), *Juran's quality control handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Kailas, G. (2025), *Προβλήματα με τη Γενιά Z στον χώρο εργασίας: Κατανόηση των παρακινήσεών τους*. Culture Monkey. Διαθέσιμο: <https://shorturl.at/M4NT0/> (8 Ιανουαρίου 2026).

Katsaros, K.K. (2024), 'Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness', *Administrative Sciences*, Vol. 14, No. 8, p. 163.

Katsaros, K.K. (2025), 'Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness', *Behavioral Sciences*, Vol. 15, p. 171.

Kim, J. & De Dear, R. (2013), 'Workspace satisfaction: The privacy–communication trade-off in open-plan offices', *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 36, pp. 18–26.

- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M. & Sonnentag, S. (2011), 'Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 6, pp. 810–828.
- Klein, H.J. & Polin, B. (2012), 'Are organizations on board with best practice onboarding?', in Wanberg, C. (ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford: Oxford University Press, pp. 267–287.
- Kobasa, S.C., Maddi, S.R. & Kahn, S. (1982), 'Hardiness and health: A prospective study', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42, No. 1, pp. 168–177.
- Labrague, L.J., Al Sabei, S., Al Rawajfah, O., Burney, I. & AbuAlRub, R. (2025), 'Gen Z nurses: Examining the direct and indirect effects of job burnout on work satisfaction and the mediating role of the nurse work environment', *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, Vol. 22, No. 3, e70038.
- Lagou, D.M. (2021), *Προκλήσεις ένταξης νεαρών εργαζομένων στον εργασιακό χώρο: Μελέτη περίπτωσης*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Διαθέσιμο: https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/2359/Lagou_DM2045.pdf (8 Ιανουαρίου 2026).
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E. & Eaton, S.C. (2009), 'Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation', *Human Relations*, Vol. 62, No. 6, pp. 795–827.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lee, H.M. & Chen, M.T. (2008), 'Potential association among occupational hope beliefs, occupational resilience and organizational virtuous behaviors for preschool teachers', *Contemporary Educational Research Quarterly*, Vol. 16, No. 4, pp. 1–24.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1991), 'On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 743–747.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2004), 'Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of burnout', *Research in Occupational Stress and Well-being*, Vol. 3, pp. 91–134.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2016), *Burnout at work: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.

- London, M. & Noe, R.A. (1987), 'London's career motivation theory: An update on measurement and research', *Journal of Career Assessment*, Vol. 5, No. 1, pp. 61–80.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M. & Avolio, B.J. (2015), *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Μητρούση, Σ., Τραυλός, Α., Κουκιά, Ε. & Ζυγά, Σ. (2013), 'Θεωρίες άγχους: Μία κριτική ανασκόπηση', *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, Vol. 6, No. 1, pp. 21–27.
- Νιθαურიανάκη, Α. (2018), *Επαγγελματική εξουθένωση και αυτοαποτελεσματικότητα σε εκπαιδευτικούς, ειδικό επιστημονικό προσωπικό και ειδικό βοηθητικό προσωπικό των δομών ειδικής αγωγής στη Δυτική Αττική*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/154751> (8 Ιανουαρίου 2026).
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003), 'The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, No. 3, pp. 196–211.
- Mann, T. (1922), *Buddenbrooks: Verfall einer Familie* [*Buddenbrooks: The decline of a family*]. Berlin: S. Fischer Verlag.
- Maslach, C. (1976), 'Burned-out', *Human Behavior*, Vol. 5, No. 9, pp. 16–22.
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981), 'The measurement of experienced burnout', *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, No. 2, pp. 99–113.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1984), 'Burnout in organizational settings', *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 5, pp. 133–153.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986), *Maslach Burnout Inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997), *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2007), 'Burnout', in *Encyclopedia of Stress*. Amsterdam: Elsevier.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2008), 'Early predictors of job burnout and engagement', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, pp. 498–512.

- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. (1993), 'Historical and conceptual development of burnout', in Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. London: Taylor & Francis, pp. 1–16.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M.P. (2001), 'Job burnout', *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397–422.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998), 'Psychological aspects of workload', in Drenth, P.J.D. & Thierry, H. (eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 2). Hove: Psychology Press, pp. 5–33.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2006), 'Burnout and risk of cardiovascular disease', *Psychological Bulletin*, Vol. 132, No. 3, pp. 327–353.
- Messenger, J.C., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G. & Wilkens, M. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Geneva: International Labour Office & Eurofound.
- Minh, H.T.P. & Long, N.G. (2023), *Adaptive resilience in a post-pandemic era: A case of Vietnamese organizations*. Proceedings of the 2023 Business Perspectives and Research Conference, pp. 1–15. Available at: <https://shorturl.at/PsNqG> (January 8 2026).
- Mitchell, B.G. & Russo, P.L. (2024), 'Infection prevention and control professionals: Stress, resilience, personality traits and views about their workforce and profession', *Infection, Disease & Health*.
- Mosquera, P. & Soares, M.E. (2025), 'Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being', *Review of Managerial Science*.
- Nguyen, V.H.A., Phan, Y.T.H., Vuong, T.N.T., Truong, N.A., Le, T.D., Nguyen, X.T.K. & Tran-Chi, V.L. (2024), 'The relationship between burnout, stress, and resilience among Vietnamese health care workers', *National Journal of Community Medicine*, Vol. 15, No. 3, pp. 215–226.
- Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. (2010), 'Age and adaptation to changes in the workplace', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 4, pp. 356–383.
- Oakland, J.S. (1989), *Total quality management: The route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Ohue, T. & Menta, M. (2024), ‘Effectiveness of mentorship using cognitive behavior therapy to reduce burnout and turnover among nurses’, *Nursing Reports*, Vol. 14, No. 2, pp. 1026–1036.
- Ojio, A.O., Fawehinmi, O. & Yusliza, M.Y. (2021), ‘Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic’, *Sustainability*, Vol. 13, No. 5, p. 2902.
- Παπαδάτου, Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1995), *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαδημητριάδης, Δ. (2024), *Επαγγελματική εξουθένωση: Συμπτώματα και θεραπεία*. Ιατρείο Παπαδημητριάδη & Συνεργάτες. Διαθέσιμο: <https://shorturl.at/G9EuM> (8 Ιανουαρίου 2026).
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013), *Επαγγελματική εξουθένωση και εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπακωνσταντίνου, Κ., Παναγοπούλου, Μ. & Φλουρέντζος, Κ. (2016), *Επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό*. Πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, Σχολή Επαγγελματιών Υγείας & Πρόνοιας, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πάτρα. Διαθέσιμο: <https://shorturl.at/IOwEZ> (8 Ιανουαρίου 2026).
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S.M. (2020), ‘Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home’, *Journal of Management*, Vol. 46, No. 7, pp. 1092–1119.
- Partridge, E. (1961), *Origins: A short etymological dictionary of modern English*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982), *In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pham, T.T.M. (2023), *Sự gắn kết với công việc của người lao động trẻ tuổi [Young workers’ commitment to work]*. Ho Chi Minh City: Ho Chi Minh City University of Education.
- Phan, Q.T. & Bui, T.T. (2018), ‘The impact of psychological competence on employee commitment and work performance: The case of electrical and electronic enterprises in industrial parks in Ho Chi Minh City’, *Asian Journal of Economic and Business Research*, Vol. 29, No. 6, pp. 71–92.
- Pines, A.M. (1986), *Burnout: An existential perspective*. New York: Free Press.

- Pines, A.M. (1993), 'Burnout: An existential perspective', in Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. London: Taylor & Francis, pp. 33–51.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988), *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Priporas, C.V., Stylos, N. & Fotiadis, A.K. (2017), 'Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda', *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374–381.
- Putri, R.A. & Dudija, N. (2024), 'Burnout among Generation Z employees: A literature review', *International Research Journal of Economics and Management Studies*, Vol. 3, No. 6, pp. 348–353.
- Ράββαλη, Ν. (2021), *Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακό στρες και επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία*. Πτυχιακή εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Qian, J., Han, Z., Wang, H., Li, X. & Wang, Q. (2015), 'Power distance and mentor–protégé relationship quality as moderators of the relationship between informal mentoring and burnout: Evidence from China', *International Journal of Mental Health Systems*, Vol. 8, p. 51.
- Σταυροπούλου, Α., Παπαδάκη, Ε., Φτυλάκη, Α. & Καμπά, Ε. (2010), 'Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome)', *Το Βήμα του Ασκληπιού*, Vol. 9, No. 3, pp. 359–374.
- Rahmawati, S.W. (2013), 'Employee resiliencies and job satisfaction', *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, Vol. 2, No. 1, pp. 30–37.
- Rubbi Nunan, J.L., Ebrahim, A.B. & Stander, M.W. (2023), 'Mentoring in the workplace', *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 49, a2067.
- Τσουκαλά, Χ. (2018), *Επαγγελματική εξουθένωση: Ζήτημα εργασιακού άγχους και μόνο; Διπλωματική εργασία*, ΕΚΠΑ. Διαθέσιμο: <https://shorturl.at/UOf4U> (8 Ιανουαρίου 2026).
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007), 'Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, No. 3, pp. 413–446.

- Salem, M.R.M. (2025), 'Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs', *Future Business Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 1–18.
- Sandoval-Reyes, J., Restrepo-Castro, J.C. & Duque-Oliva, J. (2021), 'Work intensification and psychological detachment: The mediating role of job resources in health service workers', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18, No. 22, p. 12228.
- Sanhokwe, H. & Chinyamurindi, W. (2023), 'Work engagement and resilience at work: The moderating role of political skill', *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 49, No. 2.
- Schaufeli, W.B. (1996), 'The Maslach Burnout Inventory–General Survey', in Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (eds), *The Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 19–26.
- Schaufeli, W.B. (2004), 'Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2003), 'Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing', in Schabracq, M.J. et al. (eds), *The handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley, pp. 383–425
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998), *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B. & Peeters, M.C.W. (1990), 'Measurement of burnout: A review', in Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. London: Taylor & Francis, pp. 37–50.
- Shapiro, S.L., Astin, J.A., Bishop, S.R. & Cordova, M. (2005), 'Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial', *International Journal of Stress Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 164–176.
- Selye, H. (1967), *Stress without distress*. New York: J. B. Lippincott.
- Shirom, A. (1989), 'Burnout in work organizations', in Cooper, C.L. & Robertson, I. (eds), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley, pp. 25–48.

- Shirom, A. (2003), 'Job-related burnout: A review', in Quick, J.C. & Tetrick, L.E. (eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: APA, pp. 245–265.
- Shirom, A. (2010), 'Feeling energetic at work: On vigor's antecedents', in Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp. 69–84.
- Siri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Vartia, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022), 'The impact of employee-oriented flexible work on mental health: A systematic review', *Healthcare*, Vol. 10, No. 5, p. 883.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015), 'Recovery from job stress: The stressor–detachment model as an integrative framework', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, Suppl. 1, pp. S72–S103.
- Sonnentag, S. & Geurts, S.A.E. (2009), 'Methodological issues in recovery research', in Sonnentag, S., Perrewé, P.L. & Ganster, D.C. (eds), *Research in occupational stress and well-being: Current perspectives on job-stress recovery* (Vol. 7). Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 1–36.
- Tavares, A.I. (2017), 'Telework and health effects review', *International Journal of Healthcare*, Vol. 3, No. 2, pp. 30–36.
- Tran, C.T., Nguyen, T.N.H., Bui, L.V.C., Ngo, T.T. & Le, M.K. (2024), 'Mức độ phục hồi của điều dưỡng chăm sóc bệnh nhân Covid-19 tại các bệnh viện ở Bình Định và các yếu tố liên quan', *Can Tho Medical and Pharmaceutical Journal*, Vol. 73, pp. 205–211.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008), 'Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, pp. 862–877.
- Vachon, M.L.S. (1987), *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publishing Company.
- Varghese, L.S., Rogers, A.P., Finkelstein, L. & Barber, L.K. (2020), 'Examining mentors as buffers of burnout for employees high in neuroticism', *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp. 281–300.
- Waterman, R.H., Waterman, J.A. & Collard, B.A. (1994), 'Toward a career-resilient workforce', *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1994/07/toward-a-career-resilient-workforce> (8 January 2026).

Wei, W. & Taormina, R.J. (2014), 'A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization, and career success', *Nursing Inquiry*, Vol. 21, No. 4, pp. 346–357.

Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2017), 'A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work', *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, p. 2072.

Wickramasinghe, V. & Gamage, A.S. (2011), 'High involvement work practices, quality results, and the role of HR: Evidence from Sri Lankan manufacturing firms', *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 516–530.

Workplace Flexibility 2010 (2022), *Flexible work arrangements: A definition and examples*. Georgetown University Law Center. Available at: <https://shorturl.at/7gyEf> (8 January 2026).

World Health Organization (2021), *Physical activity guidelines* [Fact sheet]. Available at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity> (8 January 2026).

Yokoyama, K., Nakata, A., Kannari, Y., Nickel, F., Deci, N., Krause, A. & Dettmers, J. (2022), 'Burnout and poor perceived health in flexible working time in Japanese employees', *Industrial Health*, Vol. 60, No. 4, pp. 295–306.

Δήλωση Χρήσης Τεχνητής Νοημοσύνης και Υποστηρικτικών Τεχνολογιών κατά τη Συγγραφή

Η χρήση εργαλείων Τεχνητής Νοημοσύνης στην παρούσα εργασία αφορά τα εξής:

- 1.** Αναζήτηση διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικής με το θέμα.
- 2.** Μετάφραση ξενόγλωσσων κειμένων.
- 3.** Έλεγχος ενδοκειμενικών και βιβλιογραφικών αναφορών.