



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**<<Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης: Διερεύνηση των
παραγόντων κινδύνου. Συγκριτική μελέτη μεταξύ υπαλλήλων
δημοσίου και ιδιωτικού τομέα .>>**

(Τίτλος θέματος στην Αγγλική γλώσσα): «**The burnout phenomenon. Examining the risk factors.
A comparative study between public and private sector's employees**»

**Όνοματεπώνυμο φοιτητή : ΚΑΦΗΡΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
(Α.Μ.: 1919)**

Επιβλέπων καθηγητής: ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

**Αθήνα
Απρίλιος 2021**

Υπεύθυνη δήλωση

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφοντα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο φοιτητής θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Καφήρας Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Κεφάλαιο 1	7
Εισαγωγή	7
1.1 Επαγγελματική εξουθένωση	7
1.1.1 Ιστορική αναδρομή	7
1.1.2 Η Πρωτοπόρος φάση	8
1.1.3 Η Εμπειρική φάση	9
1.2 Τα μοντέλα του συνδρόμου	10
1.2.1 Το μοντέλο του Cherniss	11
1.2.2 Το μοντέλο του Golembiewski	12
1.2.3 Το μοντέλο του Leiter	13
1.3 Εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης	13
1.3.1 Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης BI	14
1.3.2 Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης MBI	14
1.3.3 Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης SBS	15
1.3.4 Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης CBI	15
1.4 Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης	15
1.5 Στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης	17
1.6 Είδη επαγγελματικής εξουθένωσης	18
1.6.1 Επαγγελματική εξουθένωση της έντασης	18
1.6.2 Επαγγελματική εξουθένωση της άνοιας	19
1.6.3 Επαγγελματική εξουθένωση της παραμέλησης	19
1.7 Παράγοντες κινδύνου	19
1.7.1 Επαγγελματική εξουθένωση και φύλο	20
1.7.2 Επαγγελματική εξουθένωση και ηλικία	21
1.7.3 Επαγγελματική εξουθένωση και χρόνια εργασία	21
1.7.4 Επαγγελματική εξουθένωση και στοιχεία προσωπικότητας	22
1.8 Το μοντέλο των πέντε χαρακτηριστικών της προσωπικότητας	22

	Κεφάλαιο 2	26
2.1	Ο ρόλος του manager	26
2.1.1	Ορισμός & Ιστορική αναδρομή	26
2.2	Σύγχρονα στιλ διοίκησης	29
2.2.1	Το απολυταρχικό μοντέλο διοίκησης	31
2.2.2	Το μετασχηματιστικό στιλ διοίκησης	31
2.2.3	Το δημοκρατικό στιλ διοίκησης	32
2.2.4	Το συναλλακτικό στιλ διοίκησης	33
2.2.5	Το Laissez-Faire στιλ διοίκησης	33
2.3	Είδη ηγεσίας & burnout	34
	Κεφάλαιο 3	35
3.1	Επιπτώσεις του burnout	35
3.2	Πρόληψη & αντιμετώπιση του burnout	38
	Κεφάλαιο 4	41
4.1	Σκοπός & σημαντικότητα της έρευνας	41
4.2	Ερευνητικά ερωτήματα	41
	Κεφάλαιο 5	42
	Μεθοδολογία της έρευνας	42
5.1	Σχεδιασμός και διαδικασία	42
5.2	Εργαλεία της έρευνας	42
5.3	Αξιοπιστία ερευνητικών εργαλείων	44
5.4	Μέθοδος	44
5.5	Αποτελέσματα Ιδιωτικού τομέα	45
5.6	Αποτελέσματα Δημοσίου τομέα	50

Κεφάλαιο 6	65
Συζήτηση-Συμπεράσματα	65
6.1 Συζήτηση των αποτελεσμάτων	65
6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά & επαγγελματική εξουθένωση	68
6.2.1 Φύλο & επαγγελματική εξουθένωση	68
6.2.2 Ηλικία & επαγγελματική εξουθένωση	69
6.2.3 Έτη εργασίας & επαγγελματική εξουθένωση	69
6.3 Επαγγελματική εξουθένωση & χαρακτηριστικά προσωπικότητας	70
6.3.1 Δεκτικότητα στη Εμπειρία και επαγγελματική εξουθένωση	70
6.3.2 Ευσυνειδησία και επαγγελματική εξουθένωση	70
6.3.3 Εξωστρέφεια και επαγγελματική εξουθένωση	71
6.3.4 Τερπνότητα και επαγγελματική εξουθένωση	71
6.3.5 Νευρωτισμός και επαγγελματική εξουθένωση	72
6.4 Στιλ διοίκησης & επαγγελματική εξουθένωση	72
6.5 Περιορισμοί της έρευνας	73
6.6 Προτάσεις	74
Κεφάλαιο 7	76
Επίλογος	76

Κατάλογος Πινάκων

	Σελίδα
Πίνακας 1. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης	16
Πίνακας 2. Συχνότητα ηλικίας στον ιδιωτικό τομέα	46
Πίνακας 3. Συχνότητα φύλου στον ιδιωτικό τομέα	46
Πίνακας 4. Συχνότητα προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	47
Πίνακας 5. Συχνότητες χαρακτηριστικών προσωπικότητας στον ιδιωτικό τομέα	49
Πίνακας 6. Συχνότητα επαγγελματικής εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα	49
Πίνακας 7. Συχνότητα στιλ διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα	50
Πίνακας 8. Συχνότητα φύλου στον δημόσιο τομέα	50
Πίνακας 9. Συχνότητα ηλικίας στον δημόσιο τομέα	51
Πίνακας 10. Συχνότητα προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα	51
Πίνακας 11. Συχνότητες χαρακτηριστικών προσωπικότητας στο δημόσιο. τομέα	53
Πίνακας 12. Συσχέτιση στιλ διοίκησης & εξουθένωσης στον δημόσιο τομέα	54
Πίνακας 13. Συσχέτιση φύλου & επαγγελματικής εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα	54
Πίνακας 14. Στατιστική συσχέτιση φύλου & επαγγελματικής εξουθένωσης στον δημόσιο τομέα	55
Πίνακας 15. Συσχέτιση ηλικίας & εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα	56
Πίνακας 16. Συσχέτιση εξουθένωσης & προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	57
Πίνακας 17. Συσχέτιση προϋπηρεσίας & ηλικίας με την επαγγελματική εξουθένωση στον δημόσιο τομέα	57
Πίνακας 18. Συσχέτιση δεκτικότητας ,εξωστρέφειας & τερπνότητας με την εξουθένωση στον ιδιωτικό τομέα	59
Πίνακας 19. Συσχέτιση χαρακτηριστικών προσωπικότητας & εξουθένωσης στον δημόσιο τομέα	60
Πίνακας 20. Συσχέτιση ευσυνειδησίας & νευρωτισμού με την επαγγελματική εξουθένωση στον ιδιωτικό τομέα	63
Πίνακας 21. Συσχέτιση στιλ διοίκησης & επαγγελματικής εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα	64
Πίνακας 22. Συσχέτιση στιλ διοίκησης & επαγγελματικής στον Δημόσιο τομέα	64

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η διερεύνηση των παραγόντων κινδύνου για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης. Το δείγμα αποτελείται από δύο ανεξάρτητα ισάριθμα δείγματα εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αντίστοιχα, συνολικού πλήθους 130 ατόμων. Αρχικά, εξετάζονται ως παράγοντες κινδύνου ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων καθώς και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Κατόπιν, η σχέση του στιλ διοίκησης των προϊσταμένων, των συμμετεχόντων με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Στη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν το Man Whitney-U Test για το φύλο και η μέθοδος συσχέτισης Spearman για τις άλλες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ως μη στατιστικά σημαντικές τις σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Υπήρξαν προτάσεις για βελτίωση του στιλ διοίκησης των managers και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αναδείχθηκε η σημαντικότητα της αντιμετώπισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Λέξεις κλειδιά: δημόσιος τομέας, επαγγελματική εξουθένωση, ιδιωτικός τομέας, στοιχεία προσωπικότητας, στιλ διοίκησης.

Abstract

The present paper constitutes a non parametrical experimental study about the risk factors that trigger the burnout phenomenon among the employees. The sample was constituted by two independent same –sized samples of 130 employees in total from private and public sector respectively. It examines the correlation between the gender, the age, the professional experience, the personality traits of the participants with the burnout phenomenon. Moreover it estimates the correlation between managers' management style with employees' burnout. The results have been analyzed under the Man Whitney U Test for gender and burnout correlation and with the use of Spearman correlation method about the other variables. The statistical results for both sectors (public and private) display a non-significant relationship between the burnout phenomenon and the risk factors that have been tested. Suggestions for both management and employees' improvement have been displayed. It has been underlined the importance of confronting the burnout syndrome.

Keywords: burnout, employees, management style, personality traits, private sector, public sector.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Επαγγελματική εξουθένωση

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του σύγχρονου τρόπου διαβίωσης αποτελεί αναντίρρητα ο μεγάλος αριθμός των ωρών εργασιακής απασχόλησης, κυρίως των κατοίκων των μεγάλων αστικών κέντρων. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να οδηγηθούν πολλές φορές σε υπερπροσπάθεια προκειμένου να καλύψουν την πληθώρα των εργασιακών απαιτήσεων. Ως εκ τούτου, η εργασία παύει να αποτελεί απλώς μέσο και τρόπο διαβίωσης, καθώς ενδέεται παράλληλα κι έναν χαρακτήρα προσωπικής αυτοπραγμάτωσης.

Ο σύγχρονος άνθρωπος παλεύει ολοένα και πιο έντονα στον εργασιακό στίβο θέτοντας συνεχώς υψηλότερους επαγγελματικούς στόχους, καθώς ταυτίζει την επαγγελματική επιτυχία με την κοινωνική καταξίωση. Δυστυχώς, στο αέναο κυνήγι της επαγγελματικής καταξίωσης, δεν αποτελούν μειοψηφία οι εργαζόμενοι οι οποίοι παραπονιούνται για αίσθημα σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης, αδυναμία τέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, έλλειψη ενδιαφέροντος για το εργασιακό τους αντικείμενο και κατά συνέπεια μειωμένη απόδοση στην εργασία.(Rudow,1999).

Αυτή η πίεση έχει σαν συνέπεια διευθυντές, υπάλληλοι και στελέχη σε πληθώρα οργανισμών και υπηρεσιών να βιώνουν εργασιακό άγχος, υπερκόπωση και συναισθηματική εξάντληση,- τα πιο σημαντικά συμπτώματα αυτού που αναφέρεται ως << σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης >> Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί πλέον ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα ψυχικής υγείας που ταλανίζουν τις σύγχρονες κοινωνίες (Aitken & Crawford,2007).

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

Με τον όρο <<επαγγελματική εξουθένωση >>, χαρακτηρίζουμε την κατάσταση σωματικής συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας ως σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζεται αυτό που προκύπτει από αποτυχημένη διαχείριση εργασιακού στρες.

Επιπλέον, μόλις το 2019 η <<επαγγελματική εξουθένωση>> ή όπως είναι παγκοσμίως γνωστό το << burnout syndrome>>, εγκολπώνεται στη διεθνή κατάταξη των ασθενειών προκειμένου μέσω αυτής οι ειδικοί της υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο να έχουν τη

δυνατότητα να αντλήσουν στοιχεία για το σύνδρομο αλλά και να διασταυρώσουν τις έρευνες που διεξάγονται σχετικά με αυτό. Ως κύρια γνωρίσματά του συνδρόμου αναφέρονται το αίσθημα της εξάντλησης, ο κυνισμός από πλευράς του εργαζομένου, καθώς και αρνητικά συναισθήματα σε σχέση με την εργασία.

Ο όρος αρχικά, περιγράφηκε σε δύο δημοσιευμένα επιστημονικά άρθρα από τον Herbert Freudenberger και τον Sigmund Ginsburg το 1974. Ο κλινικός ψυχολόγος και ψυχοθεραπευτής Herbert Freudenberger ήταν όμως ο ουσιαστικός εισηγητής του όρου burnout, καθώς δημοσίευσε πληθώρα επιστημονικών δημοσιεύσεων σχετικά με το θέμα στα χρόνια που ακολούθησαν (Freudenberger, 1974; Freudenberger 1975; Freudenberger, 1977). Ο Freudenberger, επί της ουσίας, δεν επινόησε τον όρο "burnout", όμως η συμβολή του ήταν καθοριστικής σημασίας, διότι ανέλυσε συστηματικά και περιέγραψε την πνευματική κατάσταση στην οποία παρατήρησε να βρίσκονται τόσο οι ασθενείς όσο και οι συνάδελφοί του σε δομή υγείας στην οποία εργαζόταν και ο ίδιος. Στο άρθρο του, το 1974, κατέγραψε τα αποτελέσματα της παρατήρησής του αυτής δίνοντας την περιγραφή του burnout ως <<κατάσταση εξάντλησης των εργαζομένων η οποία προκλήθηκε από υπερβολικές απαιτήσεις σε ενέργεια και δύναμη στο χώρο εργασίας>>.

1.1.2 Η Πρωτοπόρος φάση

Η αρχική σύλληψη της ιδέας του burnout είχε σαν αφετηρία της, περισσότερο ρεαλιστικές ανάγκες που έπρεπε να ικανοποιηθούν, παρά ακαδημαϊκές αναζητήσεις επιστημονικού ενδιαφέροντος, καθώς θεωρήθηκε ως ένα κοινωνικό πρόβλημα περισσότερο παρά ως παράγωγο επιστημονικής σκέψης.

Τα πρώτα άρθρα στα οποία ο όρος "burnout" αναφέρεται επίσημα, τοποθετούνται στα μέσα της δεκαετίας του εβδομήντα στις Η.Π.Α. Δε θα ήταν υπερβολή να θεωρηθεί, ότι εκείνο το χρονικό διάστημα, μέσω των συγκεκριμένων άρθρων τέθηκε εις γνώσιν του κοινού ο όρος burnout ο οποίος αναδείχθηκε σαν κάτι αρκετά κοινό που αφορούσε την ευρύτερη κοινότητα και όχι απλά μία ιδιαίτερη κατηγορία πολιτών.

Το φαινόμενο περιγράφηκε για πρώτη φορά, όπως προαναφέρθηκε, από τον κλινικό ψυχολόγο-ψυχοθεραπευτή Freudenberger, ο οποίος εργαζόταν σε μία εναλλακτική δομή υγείας. Αυτό που παρατήρησε κατά τη διάρκεια της θητείας του εκεί, ήταν το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εθελοντών, που απασχολούνταν στη δομή, παρουσίασαν συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης και απώλεια ενδιαφέροντος για

την τέλεση των καθηκόντων τους. Προκειμένου να μπορέσει να περιγράψει την κατάσταση στην οποία βρίσκονταν οι εθελοντές, εισήγαγε έναν όρο,- το burnout-, ο οποίος μέχρι τότε χρησιμοποιούνταν προκειμένου να περιγραφούν οι συνέπειες της μακροχρόνιας χρήσης ουσιών. Παραταύτα στην επιστημονική βιβλιογραφία διατίθεται πληθώρα παραδειγμάτων στις οποίες το burnout περιγραφόταν σε επιστημονικές μελέτες προγενέστερες της εποχής του Freudenberger με διαφορετική ωστόσο ονομασία (αντίδραση εξάντλησης).

Το 1953, οι Schwartz και Well, δημοσίευσαν την μελέτη περίπτωσης της Miss Jones , μιας ψυχιατρικής νοσηλεύτριας η οποία αποτελούσε χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζομένου με συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπροσθέτως, ο κόσμος των κόμικς και της φαντασίας είχε να δώσει αντίστοιχες αναφορές περιγραφής του φαινομένου του burnout , σκιαγραφώντας φανταστικούς ήρωες με συμπτώματα που παραπέμπουν στην επαγγελματική εξουθένωση . Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του βιβλίου του Thomas Mann " Bunderbrooks" δημοσιευμένο μόλις το 1901, ενώ μία άλλη αξιοσημείωτη περίπτωση είναι το βιβλίο "A burnout case" του Graham Greene στο οποίο περιγράφεται η ιστορία ενός φαντασιόπληκτου και εξαντλημένου αρχιτέκτονα ο οποίος αφού παραιτήθηκε από την εργασία του αποσύρθηκε στη ζούγκλα.

Ποια ήταν, όμως, η αιτία που κρυβόταν πίσω από την ανάδειξη του burnout ως κοινωνικού προβλήματος στα μέσα της δεκαετίας του εβδομήντα και όχι ενδεχομένως νωρίτερα από αυτήν την εποχή; Οι ειδικοί θεωρούν, ότι εκείνη τη χρονική περίοδο είχε επιτευχθεί ένας κατάλληλος συνδυασμός κοινωνικών, ιστορικών, αλλά συνάμα και οικονομικών συνθηκών οι οποίες συνέβαλαν σε αυτό (Jackson, Schawb &Schuler,1986).

1.1.3 Η Εμπειρική φάση

Κατά τη δεκαετία του '80 η διερεύνηση του burnout εισέρχεται πλέον σε ένα πιο δημιουργικό και παράλληλα εμπειρικό στάδιο. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, αναπτύχθηκαν επιστημονικά εργαλεία υπολογισμού του burnout (Maslach burnout Inventory και το Tendinum measure), τα οποία με τη σειρά τους πυροδότησαν σημαντική αύξηση των επιστημονικών μελετών γύρω από το φαινόμενο του burnout.

Σταδιακά, η μελέτη του φαινομένου επεκτάθηκε και σε άλλες χώρες -πλην των Ηνωμένων Πολιτειών όπως συνέβαινε μέχρι την αντίστοιχη χρονική περίοδο -, όπως ο Καναδάς και η Μεγάλη Βρετανία. Προχωρώντας προς τα μέσα της δεκαετίας του '80 ,τα εργαλεία μέτρησης του burnout έχουν αρχίσει πλέον να χρησιμοποιούνται και στις

χώρες της Ευρώπης, (Γαλλία , Γερμανία, Ισπανία, Σουηδία , Δανία , Πολωνία και Ουγγαρία), δίνοντας έτσι το εναρκτήριο λάκτισμα για την πραγματοποίηση διασταυρούμενων επιστημονικών μελετών σχετικών με το φαινόμενο με τη συμμετοχή πληθυσμού τόσο από τις Η.Π.Α όσο και από την Ευρώπη.

Προς το τέλος της δεκαετίας του '80, έλαβε χώρα πληθώρα μελετών για το burnout οι οποίες οδήγησαν και στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων σχετικά με αυτό. Καταρχάς ,το burnout καταγράφεται σα χρόνια φαινόμενο πια και όχι σαν μία κατάσταση σύντομης διάρκειας, ενώ δευτερευόντως εξάγεται το συμπέρασμα ότι οδηγεί σε συμπτώματα όπως αποπροσωποποίηση και αρνητικά συναισθήματα για τη δουλειά από πλευράς του εργαζομένου. Τελευταίο συμπέρασμα, που προκύπτει, είναι ότι η σύγκρουση ρόλων καθώς και η απουσία κοινωνικής υποστήριξης από τους επιβλέποντες προϊσταμένους και τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας, είναι προάγγελος για την εμφάνιση του φαινομένου του burnout (Schaufeli & Enzmann,1998; Schaufeli & Van Dierendonck ,1993).

1.2 Τα μοντέλα του συνδρόμου

Ένα θέμα το οποίο τράβηξε το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας στη διάρκεια των ετών , ήταν αυτό της σχέσης η οποία συνδέει τις τρεις συνιστώσες του burnout (Schaufeli & Van Dierendonck ,1993). Μελετώντας τις τρεις συνιστώσες του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης που είναι η συναισθηματική εξουθένωση, η αποπροσωποποίηση και η μειωμένη προσωπική επίτευξη , προέκυψε κι άλλο ένα κρίσιμο ερώτημα για τους ειδικούς το οποίο αφορούσε στο πώς θα έπρεπε να συντελεστεί η ενοποίηση όλων των ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσα στο κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο. Με λίγα λόγια πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που να ερμηνεύει το burnout θεωρητικά. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος κρίθηκε ότι θα ήταν φρόνιμο το θεωρητικό μοντέλο που θα δημιουργηθεί να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να ενσωματώνει τις προσωπικές και οργανωσιακές μεταβλητές οι οποίες αποτελούν την πηγή του στρες το οποίο οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση.
- Να προσδιορίζει τις επιπτώσεις που επιφέρει το burnout τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή του πάσχοντος.
- Να είναι ικανό να παρέχει ένα πλαίσιο κατάλληλο για ερμηνευτικές προσεγγίσεις του φαινομένου με στόχο την ανακούφιση ή ακόμα και την αποφυγή της περαιτέρω ανάπτυξής του.

Ακολούθως παρατίθενται τα τρία πιο ευρέως αναγνωρίσιμα μοντέλα ανάπτυξης του burnout σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Το καθένα από αυτά αναπτύσσει διαφορετική θεωρητική προσέγγιση σχετικά με το πώς δημιουργείται το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, κάθε μοντέλο παραθέτει διαφορετικές υποδείξεις σχετικά με το τι είδους παρεμβάσεις πρέπει να γίνουν προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος εμφάνισής του .

1.2.1 Το μοντέλο του Cherniss

Το πρώτο μοντέλο του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης έκανε την εμφάνιση του μόλις το 1980, όταν ο Cherniss και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν συνέντευξη σε 28 νέους επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων, (ψυχικής υγείας, νομικής , νοσηλευτικής , καθηγητές μέσης εκπαίδευσης). Μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων οι οποίες διήρκεσαν 2 χρόνια συνολικά και επαναλήφθηκαν αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου για τον κάθε συμμετέχοντα, ο Cherniss κατέληξε στις μεταβλητές που διαδραματίζουν ρόλο στην εμφάνιση του συνδρόμου.

Σύμφωνα με το μοντέλο, μια πληθώρα χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της εργασίας αντιδρά με τις εργασιακές απαιτήσεις του κάθε εργαζομένου , δημιουργώντας έναν συνδυασμό παραγόντων που πυροδοτεί την εμφάνιση στρες. (Cherniss,1980).Μία μερίδα εργαζομένων χρησιμοποιεί τεχνικές στρατηγικής προκειμένου να ανταπεξέλθει στη συνθήκη αυτή, ενώ άλλοι βιώνουν έντονα όλα τα αρνητικά συναισθήματα που προκύπτουν . Ο Cherniss υποστηρίζει ότι το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι χρόνια συνθήκη και όχι μια σύντομη κατάσταση η οποία ουσιαστικά αναπαριστά το πώς ο εκάστοτε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο εργασιακό στρες.

Μελέτες κατέδειξαν το μοντέλο του Cherniss ως αξιόπιστο παρά το γεγονός ότι βασίστηκε σε παρατηρήσεις και συνεντεύξεις (Maslach, Scaufeli & Leiter). Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι το μοντέλο αυτό εμφανίζει δύο σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία συμπυκνώνονται στο ότι τα άτομα που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία του Cherniss ήταν νέοι επαγγελματίες, οι οποίοι είχαν λίγα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας αφενός και αφετέρου το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί η μελέτη ήταν περιορισμένο.

1.2.2 Το μοντέλο του Golembiewski

Το 1983, ο Golembiewski και οι συνεργάτες του εξέτασαν το φαινόμενο του burnout περιλαμβάνοντας στη μελέτη τους φάσεις που περιέχουν το ίδιο το burnout σαν όρο. Χρησιμοποίησαν τρεις υποκλίμακες του Maslach Burnout Inventory, εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης και μέσω της διχοτόμησης της διασποράς των αποτελεσμάτων, δημιούργησαν οκτώ φάσεις του burnout .

Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο Golembiewski και οι συνεργάτες του κατάφεραν να υπερβούν τα μέχρι τότε επιστημονικά εργαλεία που χρησιμοποιούνταν για τη μέτρηση του burnout, επεκτείνοντας τη -μέχρι τότε χρησιμοποιούμενη – μέθοδο μέτρησης MBI. Οι υποκατηγορίες των φάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης που δημιουργήθηκαν έγιναν μέσω της ταξινόμησης των διαφόρων συνδυασμών των σκορ σε φάσεις που ταξινομήθηκαν βάσει της θεωρίας. Μέσω της τεχνικής αυτής, ο Golembiewski, εμπλούτισε σημαντικά την ήδη υπάρχουσα θεωρία σχετικά με το burnout, προσφέροντας σημαντικές πληροφορίες, καθώς διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσίασαν πολύ πιο αρνητικά συναισθήματα στις πιο προχωρημένες φάσεις της μελέτης σε σχέση με τις πιο πρώιμες. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι στις τελευταίες φάσεις του burnout ήταν πολύ πιο απογοητευμένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, ένιωθαν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ είχαν και την τάση να μη συμμετέχουν στις αποφάσεις στο χώρο εργασίας δηλώνοντας επιθυμία ακόμη και να αλλάξουν εργασιακό πόστο (Golembiewski, Muzenrider & Stevenson, 1986).

1.2.3 Το μοντέλο του Leiter

Ο Leiter θα λέγαμε ότι εξετάζει το θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης από μια άλλη οπτική, καθώς θέτει την ύπαρξη της σύγκρουσης μεταξύ των προσωπικών φιλοδοξιών του εργαζομένου και των περιορισμών του περιβάλλοντος απασχόλησης ως κύριο αίτιο για την εμφάνιση burnout. Σύμφωνα με το μοντέλο του , προκειμένου να αποφευχθεί η ανάπτυξη εξουθένωσης , θα πρέπει να απομονωθούν οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν στην συναισθηματική εξάντληση του εργαζομένου (Maslach,Schaufeli & Leiter,2001).

Κατά τον Leiter, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρξει μία βελτίωση στο εργασιακό περιβάλλον κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε η ζωή των εργαζομένων στο χώρο εργασίας να γίνει πιο παραγωγική και ταυτόχρονα ευχάριστη. Μερικές από τις μεθόδους, που ο ίδιος προτείνει, είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας είτε με τη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου επαγγελματικού περιβάλλοντος αλλά ταυτόχρονα και με τον καταμερισμό των εργασιών, με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για τον εργαζόμενο και να τον εμπνέει στο να προσπαθεί περισσότερο. Σημειώνει, επίσης, πόσο σημαντική είναι από πλευράς προϊσταμένων η ανάθεση πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους, καθώς και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στο προσωπικό, η οποία σε συνδυασμό με την παροχή εκπαιδευτικών σεμιναρίων θα ενισχύσει την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται σε συνθήκες εργασιακής πίεσης και θα μειώσει το στρες που αυτοί εμφανίζουν.

1.3 Εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Στην πορεία της θεωρητικής προσέγγισης του: <<τι εστί επαγγελματική εξουθένωση>>, κρίθηκε καίριας σημασίας η επινόηση των κατάλληλων εκείνων κλιμάκων που θα βοηθούσαν τους επιστήμονες στη μέτρηση του φαινομένου έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η μελέτη του σε μία πρακτική αλλά ταυτόχρονα επιστημονικά τεκμηριωμένη βάση. Η καταγραφή των δεδομένων και η ανάλυσή τους, μέσω των ειδικών κλιμάκων μέτρησης, κρίθηκε εξαιρετικά σημαντική, καθώς παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την πρόληψη αλλά και τον τρόπο αντιμετώπισης του φαινομένου. Μέσω των κλιμάκων μέτρησης θα δινόταν η δυνατότητα να αξιολογηθεί σε ποιο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης βρισκόταν ο εργαζόμενος, ώστε να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. (Burke & Greenglass,1993). Ακολούθως παρατίθενται τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης του συνδρόμου.

1.3.1 Κλίμακα μέτρησης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout Inventory-BI)

Αυτού του είδους το εργαλείο μέτρησης επινοήθηκε από τους Aronson Pines και Kafry το 1981. (Pines,Aronson& Kafry,1981).Τα 21 ερωτήματα τα οποία περιλαμβάνει εξετάζουν τις τρεις κύριες συνιστώσες του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (συναισθηματική εξουθένωση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επίτευξη). Οι απαντήσεις δίνονται σε μία κλίμακα Likert , η οποία λαμβάνει τιμές από 0 το οποίο σημαίνει << ποτέ>>, μέχρι 6 που αντιστοιχεί στο <<πάντα>>. Σαν εργαλείο μέτρησης έχει κριθεί αξιόπιστο και δεν περιορίζεται η χρήση του σε έναν μόνο επαγγελματικό κλάδο (Schaufeli & Enzmann, 1998).

1.3.2 Κλίμακα Maslach (The Maslach Burnout Inventory / MBI)

Η κλίμακα Maslach, ή όπως είναι ευρέως γνωστό το MBI , επινοήθηκε το 1981 από τις Christina Maslach και Susan Jackson , προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αξιολόγησης του συνδρόμου. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης μετρά τις τρεις βασικές συνισταμένες της επαγγελματικής εξουθένωσης,- την συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση , και την προσωπική επίτευξη-,(Pines & Maslach,1978).

Περιλαμβάνει 22 ερωτήματα τα οποία βαθμολογούνται σε μία επταβάθμια Likert scale και η οποία έχει σα σκοπό να καταγράψει τη συχνότητα των συναισθημάτων τους κατά τη διάρκεια του έτους. Η ίδια η Maslach επαναδιαμόρφωσε τη βάση των ερωτημάτων της κλίμακας, ορίζοντας τη συνισταμένη της αποπροσωποποίησης ως κινισμό (και την μειωμένη προσωπική επίτευξη ως << μειωμένη αποτελεσματικότητα>> (Maslach, Schaufeli & Leiter ,2001) .Η εν λόγω κλίμακα χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε έρευνες στην εκπαιδευτική κοινότητα και στο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών. Λόγω του ότι κρίθηκε ανακριβής για χρήση σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους, αργότερα δημιουργήθηκε η κλίμακα Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)(Aguayo et al.,2011).

1.3.3 Κλίμακα προσωπικού (Stuff Burnout Scale-SBS)

Η συγκεκριμένη κλίμακα, αποτελεί δημιούργημα του Jones και απαρτίζεται από ένα σύνολο 30 ερωτημάτων, τα οποία βασίζονται στη θεωρία που ανέπτυξε η Christina Maslach.

Το διαφορετικό στοιχείο αυτού του εργαλείου μέτρησης, είναι ότι περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τη φυσιολογία και τη συμπεριφορά του ατόμου. Ουσιαστικά, εξετάζει την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης υπό το πρίσμα τεσσάρων παραγόντων,- της ψυχολογικής έντασης του ατόμου, της φυσικής ασθένειας , της δυσaréσκειας από τα εργασιακά καθήκοντα και τη μη ικανοποιητική σχέση με τους αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχει ο εργαζόμενος-.Χρησιμοποιείται σε έρευνες σχετικές με τα επαγγέλματα του κλάδου της υγείας (Kahill,1988).

1.3.4. Κλίμακα της Κοπεγχάγης (The Copenhagen Burnout Inventory / CBI)

Ένα πρόσφατα δημιουργημένο εργαλείο μέτρησης , έρχεται να προστεθεί σε όσα ήδη ήταν γνωστά έως τώρα. Η κλίμακα της Κοπεγχάγης χρησιμοποιείται από τους ειδικούς από το 2005 . Αποτελείται από τρεις κλίμακες οι οποίες καταμετρούν την επαγγελματική εξουθένωση που βιώνει σε προσωπικό επίπεδο ο εργαζόμενος, την επαγγελματική εξουθένωση που σχετίζεται με την εργασία καθώς και την επαγγελματική εξουθένωση που προκαλείται από την εξυπηρέτηση πελατών.

Η σύνθεσή του το καθιστά πολύτιμο εργαλείο για την επιστημονική έρευνα, καθώς καλύπτει πολλούς τομείς επαγγελμάτων. Επιπλέον, έχει κριθεί ιδιαίτερα αξιόπιστο ως προς την αξιοπιστία των δεδομένων που παρέχει (Whitehead et al.,2000; Yeh et al.,2007).Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι χρησιμοποιείται σε πολλές χώρες και έχει ήδη μεταφραστεί σε οκτώ γλώσσες.

1.4 Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης

Τα συμπτώματα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι και πολλά αλλά συγχρόνως και ποικίλα και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών του ατόμου αλλά και εκφάνσεις της ζωής του. Θα λέγαμε ότι χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες: Σε εκείνα που επηρεάζουν τη φυσική κατάσταση του ατόμου (σωματικά συμπτώματα), σε εκείνα που επηρεάζουν την ψυχική υγεία (συναισθηματικά συμπτώματα) και τέλος σε αυτά που

έχουν αντίκτυπο στη συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με το εργασιακό αλλά και το οικογενειακό του περιβάλλον (συμπεριφορικά συμπτώματα). Ακολούθως παρατίθεται ο πίνακας των συμπτωμάτων :

Σωματικά συμπτώματα	Συναισθηματικά συμπτώματα	Συμπεριφορικά συμπτώματα
<ul style="list-style-type: none"> ● Αίσθημα έντονης κόπωσης ● Ασθενές ανοσοποιητικό σύστημα/ συχνές ασθένειες ● Πονοκέφαλοι ● Μυοσκελετικοί πόνοι ● Αλλαγές στην όρεξη ● Αλλαγές στις συνήθειες του ύπνου 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αίσθηση αποτυχίας και αμφισβήτηση του εαυτού ● Ο πάσχων αισθάνεται αβοήθητος, παγιδευμένος και ηττημένος ● Απώλεια κινήτρου ● Απομόνωση , αίσθηση ότι είναι μόνος στον κόσμο ● Μειωμένη αίσθηση ικανοποίησης και αίσθημα αυτοπραγμάτωσης ● Κυνική και αρνητική οπτική απέναντι στα πράγματα 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αποφυγή των ευθυνών ● Απομόνωση ● Λήψη αλκοόλ , φαγητού ή ναρκωτικών από τον πάσχοντα ● Ξεσπάσματα θυμού ● Αποφυγή της εργασίας ● Αναβλητικότητα

Πίνακας 1.Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (Πηγή WHO)

1.5 Στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη μελέτη, σχετικά με τα στάδια του burnout η οποία διεξήχθη από το πανεπιστήμιο Winona State το 2020, τα στάδια του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τα ακόλουθα :

- Ο μήνας του μέλιτος (Honeymoon phase)
- Η <<επίθεση>> του στρες (onset of stress)
- Χρόνιο στρες (Chronic stress)
- Φάση εισαγωγής (Burnout)
- Μόνιμη επαγγελματική εξουθένωση (Habitual burnout)

Στο πρώτο στάδιο (μήνας του μέλιτος), ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας μία εργασία. Αυτή η φάση περιλαμβάνει συναισθήματα ιδιαιτέρως θετικά καθώς αισθάνεται χαρά , έχει διάθεση να αφοσιωθεί στην εργασία του, ενώ σφύζει από ενέργεια και δημιουργικότητα. Η παραγωγικότητα του βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα ενώ ο ίδιος φέρεται να είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες και αρμοδιότητες. Στη φάση αυτή, το άτομο δε βιώνει αίσθημα άγχους ή συναισθηματικής εξάντλησης αντιθέτως νιώθει ικανοποίηση, υπέρμετρη αισιοδοξία, ενεργητικότητα, δημιουργικότητα, έντονη επιθυμία για ανάληψη ευθυνών.

Στο δεύτερο στάδιο (επίθεση), παρατηρούνται τα εξής συμπτώματα: Εμφανής μείωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου, σε σχέση με το αρχικό στάδιο, καθώς και αδυναμία συγκέντρωσης στην εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα, τη γενικότερη παραμέληση και των προσωπικών του αναγκών, καθώς και μία αίσθηση μη ικανοποίησης από την εργασία. Σε αυτή την περίοδο, ο πάσχων έχει ορισμένα συμπτώματα όπως: υπέρταση, ευερεθιστότητα, αδυναμία συγκέντρωσης, αϋπνία, χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας, κόπωση καθώς και παραμέληση των αναγκών του.

Το τρίτο στάδιο (χρόνιο στρες), περικλείει αισθήματα χρόνιας εξάντλησης τόσο σωματικής όσο και πνευματικής, η οποία έχει σαν επακόλουθο την ανάπτυξη κυνικής συμπεριφοράς από την πλευρά του εργαζομένου καθώς και μια γενικευμένη άρνηση των προβλημάτων που λαμβάνουν χώρα τόσο στην εργασία όσο και στο οικογενειακό του

περιβάλλον. Στο στάδιο αυτό εντοπίζουμε απάθεια, κυνική συμπεριφορά, κρίσεις πανικού, κατανάλωση ουσιών και αλκοόλ, έντονο θυμό, έλλειψη ενδιαφερόντων και φυσικής άσκησης.

Στο τέταρτο στάδιο (φάση εισαγωγής), έχει παρατηρηθεί ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται άδειος εσωτερικά, καθώς βλέπει τη ζωή και την εργασία του μέσα από ένα πρίσμα απαισιοδοξίας και ματαιότητας. Όλος αυτός ο αρνητισμός τον οδηγεί σε πλήρη παραμέληση των προσωπικών του αναγκών , ενώ ταυτόχρονα του εγείρει την ανάγκη να αναπτύξει δραστηριότητες οι οποίες θα τον βοηθήσουν να δραπετεύσει από αυτήν την κατάσταση. Τα πιο κοινά συμπτώματα που συναντούμε σε αυτή τη φάση περιλαμβάνουν την κοινωνική απομόνωση, την έντονη απαισιοδοξία, χρόνιους πονοκεφάλους και στομαχικά προβλήματα, έντονο αίσθημα μοναξιάς, διάθεση για κοινωνική απομόνωση.

Στην τελευταία φάση της επαγγελματικής εξουθένωση (χρόνια επαγγελματική εξουθένωση), τα συμπτώματα της συναισθηματικής εξουθένωσης είναι τόσο εμφανή στη ζωή του πάσχοντος, ώστε να βιώνει ιδιαίτερος έντονα και σοβαρά συναισθηματικά και σωματικά προβλήματα (κατάθλιψη, χρόνια κόπωση, χρόνια θλίψη), που δυσκολεύουν αφάνταστα την καθημερινότητά του.

1.6 Είδη επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με τις επιστημονικές μελέτες υπάρχουν τρία βασικά είδη επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, 1982).

1.6.1 Η επαγγελματική εξουθένωση της έντασης

Αυτός ο τύπος επαγγελματικής εξουθένωσης είναι και εκείνος που απαντάται συνηθέστερα και ως εκ τούτου αυτός που γνωρίζουν οι περισσότεροι άνθρωποι. Αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα, που το συναντάμε, συνήθως, σε εργαζόμενους βαθιά αφοσιωμένους στο εργασιακό τους καθήκον με αυξημένο το αίσθημα της ευθύνης. Η αιτία που το πυροδοτεί εδράζεται στην φιλοδοξία του εργαζόμενου να δουλέψει όσο το δυνατόν σκληρότερα προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα επαγγελματικά του επιτεύγματα. Οι υπάλληλοι που το εμφανίζουν προτιμούν να διαχειρίζονται το εργασιακό τους άγχος με το να καταπιέζουν τα συναισθήματά τους , γεγονός που οδηγεί μακροπρόθεσμα στην εμφάνιση κατάθλιψης αλλά και συναισθηματικής εξουθένωσης.

1.6.2 Η επαγγελματική εξουθένωση της άνοιας

Αυτός ο τύπος επαγγελματικής εξουθένωσης, διαφέρει από τον προαναφερόμενο, διότι δε συνδέεται με υπερβολικό φόρτο εργασίας και εργασιακή εξουθένωση. Απεναντίας, λαμβάνει χώρα όταν ο εργαζόμενος δε λαμβάνει ερεθίσματα από το επαγγελματικό του περιβάλλον και τη φύση της εργασίας του τα οποία θα του δώσουν την ικανότητα να αισθανθεί δημιουργικός και παραγωγικός. Όπως διαφαίνεται και από τον τίτλο που φέρει, αυτό το είδος burnout προκαλείται από την έλλειψη ευκαιριών τόσο για επαγγελματική ανέλιξη όσο και για προσωπική ανάπτυξη και είναι συνδεδεμένο με τον κυνισμό από πλευράς του εργαζόμενου και της μέτριας αφοσίωσης στα εργασιακά καθήκοντα.

1.6.3 Η επαγγελματική εξουθένωση της παραμέλησης

Σε αυτό το είδος επαγγελματικής εξουθένωσης ο εργαζόμενος βιώνει συναισθήματα ανικανότητας και αδυναμίας ώστε να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι περισσότερο επιρρεπείς στο να εμφανίσουν αυτό το είδος εξουθένωσης, είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν την τάση να ευχαριστούν τον περίγυρο τους μονίμως. Αυτό συνεπάγεται να επιφορτίζονται με πολλαπλές ευθύνες, οι οποίες ενδεχομένως να μην άπτονται των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα πέραν της σωματικής τους κόπωσης να οδηγούνται και στη συναισθηματική εξουθένωση.

1.7 Παράγοντες κινδύνου

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση των αιτιών οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς μέσω της μελέτης τους θα επιτευχθεί τόσο η ενδελεχής κατανόηση του φαινομένου όσο και η αποτελεσματική αντιμετώπισή του.

Τα τελευταία χρόνια, μέσω ερευνών, έχουν συζητηθεί ευρέως τα αίτια της εμφάνισης του burnout στο χώρο εργασίας. Από τα επιστημονικά δεδομένα προκύπτει ότι οι παράγοντες που εντείνουν τις πιθανότητες για εμφάνιση του εν λόγω φαινομένου είναι τόσο εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί. Στους εξωτερικούς συγκαταλέγονται οι συνθήκες εργασίας, η εμπλοκή με ανθρώπους, το φως, ο θόρυβος η υπερφόρτωση εργασιακών καθηκόντων.

Αντίστοιχα, στους εσωτερικούς παράγοντες κινδύνου περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου (νευρωτισμός, εξωστρέφεια , ευσυνειδησία ,δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες, τερπνότητα), δημογραφικά αλλά και νευροβιολογικά χαρακτηριστικά. Ανάμεσα στους παράγοντες, που πιθανόν να πυροδοτούν την εμφάνιση του φαινομένου αυτού, έχουν κατά καιρούς μελετηθεί σε πληθώρα ερευνών διάφορες κοινωνικές και δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο των εργαζομένων , η οικογενειακή τους κατάσταση καθώς και η ύπαρξη ή όχι παιδιών .

1.7.1 Επαγγελματική εξουθένωση & φύλο

Οι έρευνες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με το πώς επιδρά το φύλο ως παράγοντας εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι πολλές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι λίγοι είναι οι επιστήμονες οι οποίοι επιχειρήσαν να εξετάσουν τη σχέση αυτή αμιγώς.

Παραταύτα ,τα στοιχεία που διαθέτουμε από την επιστημονική βιβλιογραφία παρουσιάζουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σαν μια μάλλον <<γυναικεία υπόθεση>>. Έρευνες που έχουν λάβει χώρα κατά καιρούς, αναδεικνύουν την επαγγελματική εξουθένωση ως γυναικεία υπόθεση, καθώς έχει καταγραφεί ότι οι γυναίκες εργαζόμενες είναι σαφώς πιο επιρρεπείς στο να εμφανίσουν συναισθηματική εξάντληση (μία από τις κύριες αιτίες burnout), σε σχέση με τους άρρενες εργαζόμενους που έλαβαν μέρος στην έρευνα. (Maslach, Shaufeli & Leiter,2001; Antoniou, Polychroni & Vlachakis,2006 ; Carlson, Anson & Thomas,2003).

Άλλες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, έδειξαν ότι το φύλο συνεπιδρά σαν παράγοντας με την ηλικία του εργαζομένου αυξάνοντας δραματικά τις πιθανότητες για εμφάνιση συμπτωμάτων σχετιζόμενων με το burnout στις γυναίκες μεγάλης ηλικίας σε σχέση με τους άρρενες της αντίστοιχης ηλικιακής ομάδας. (Greenglass,Burke &Konarski,1998, Simon,1995). Στο γεγονός ότι οι γυναίκες εμφανίζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό επαγγελματική εξουθένωση ,συνηγορούν και άλλες έρευνες σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες έχουν αυξημένες πιθανότητες να εκδηλώσουν συναισθηματική εξάντληση (μία εκ των τριών βασικών συνισταμένων της επαγγελματικής εξουθένωσης) σε σχέση με τους άρρενες συναδέλφους τους (Van Emmerik,2002, Sari,2004).

1.7.2 Εξουθένωση & ηλικία

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, η ηλικία του εργαζομένου φαίνεται να έχει αρνητική συσχέτιση με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Άλλες έρευνες πάλι αποδίδουν σημαντικό ρόλο στην ηλικία ως παράγοντα, ο οποίος σχετίζεται με την ανάπτυξη των συνισταμένων που οδηγούν σε επαγγελματική εξουθένωση (εργασιακό στρες, αποπροσωποποίηση, συναισθηματική εξουθένωση), (Maslach,Schaufeli & Leiter,2001; Schaufeli & Enzmann,1998).

Ένας αριθμός ερευνών κατέδειξε μία διπολική σχέση μεταξύ του ηλικιακού παράγοντα και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς κατέγραψε μία αύξηση στον αριθμό των εργαζομένων με burnout στις ηλικίες κάτω των 30 και άνω των 55 ετών (Lau, Yuen & Chan,2005; Quattrin et al.,2006). Αντιθέτως, μελέτες που εξέτασαν την ίδια υπόθεση κατέγραψαν σημαντική μείωση στις τρεις βασικές συνισταμένες που συνθέτουν το burnout αντιστρόφως ανάλογη της ηλικίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στη διεξαχθείσα μελέτη (Baltes,1968; Brewer & Shapard,2004) ενώ άλλη μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηλικία δεν παίζει κανένα ρόλο στην ανάπτυξη των ειδικών συναισθηματικών και πνευματικών συνισταμένων που κάνουν έναν εργαζόμενο επιρρεπή στο να εμφανίσει σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Chau-Wai & So-Kum,2003).

1.7.3 Επαγγελματική εξουθένωση & χρόνια εργασίας

Εύλογα οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα ότι τα έτη εργασιακής εμπειρίας είναι ανάλογα σαν μέγεθος μεταβλητής με την ηλικία του εργαζομένου. Όσο μεγαλύτερης ηλικίας είναι ο απασχολούμενος ,τόσο αυξημένη σα μέγεθος είναι και η εργασιακή του εμπειρία. Συνήθως, οι έρευνες που εξετάζουν την ηλικία του εργαζομένου σαν παράγοντα κινδύνου για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης, καταγράφουν και τη σχέση που συνδέει τα έτη εργασίας με την εκδήλωση συμπτωμάτων burnout. Από τις βιβλιογραφικές πηγές προκύπτει ότι όσο λιγότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχει ο εργαζόμενος , τόσο πιθανότερο είναι να εμφανίσει επαγγελματική εξουθένωση (Maslach, Schaufeli & Leiter,2001; Schaufeli & Enzmann,1998). Το γεγονός αυτό εξηγείται διότι, όταν ο απασχολούμενος κάνει τα πρώτα του βήματα στον εργασιακό στίβο, είναι πολύ πιθανό να σοκαριστεί από ένα αυστηρό εργασιακό περιβάλλον, ή ακόμη και να μην μπορεί να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του. Το άμεσο αποτέλεσμα θα είναι

να βιώσει κοινωνική απομόνωση και ως εκ τούτου να δημιουργηθούν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις ώστε να εμφανίσει burnout (Schaufeli & Enzmann,1998 ; Schaufeli, Leiter & Maslach,2009).

1.7.4 Επαγγελματική εξουθένωση & στοιχεία προσωπικότητας

Ένας επιπλέον παράγοντας που έχει παρατηρηθεί ότι πυροδοτεί την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης είναι και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ίδιου του εργαζομένου. Όπως προαναφέρθηκε, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί πλέον μια ασθένεια η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το εργασιακό στρες. Το γεγονός ότι δεν εμφανίζουν όλοι οι εργαζόμενοι σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης ενώ βρίσκονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση ή όχι του φαινομένου.

Αρχικά, παρατίθεται ο ορισμός της προσωπικότητας όπως τον απέδωσαν οι Allport , Lewin and Murray , οι οποίοι καθόρισαν ως προσωπικότητα τον << Δυναμικό οργανισμό των ψυχοφυσικών συστημάτων του ατόμου , ο οποίος αποφασίζει τη μοναδική προσαρμογή στο περιβάλλον του και αναφέρεται σε μοτίβα συμπεριφοράς σκέψεων και συναισθημάτων του ατόμου>> (Ben-Zur & Yagil,2005).

Ακολούθως, παρατίθενται τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά προσωπικότητας, σύμφωνα με το Big Five Model Questionnaire (Mc Crae & Costa,1999) και αναλύεται βάσει της βιβλιογραφίας ο ρόλος του κάθε χαρακτηριστικού σαν παράγοντας κινδύνου.

1.8 Το μοντέλο των Πέντε Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας

Το μοντέλο προτείνει πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας οι οποίες περιέχουν σημαντικά τις κύριες παραλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και πως αυτές, ανάλογα με το βαθμό τους, προβλέπουν τη συμπεριφορά σε ποικίλες καταστάσεις της ζωής, ενώ παραμένουν σχετικά σταθερές στο χρόνο . Αυτές οι βασικές διαστάσεις είναι οι εξής:

Ευσυνειδησία

Οι ερευνητές έχουν συνδέσει την ευσυνειδησία με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στη λύση των προβλημάτων που θα προκύψουν κατά τη τέλεση των εργασιακών του καθηκόντων (Soo,Young&Han,2007). Επιπλέον, το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας σχετίζεται όπως καταγράφεται από τις έρευνες , με

την υπευθυνότητα , την αυτοπειθαρχία ,καθώς και την αυξημένη προσπάθεια για επίτευξη των επαγγελματικών στόχων που θα ανατεθούν από τον εργοδότη ή τον προϊστάμενο.(Bakker & Schaufeli,2000).

Παρόλο που οι ίδιοι ερευνητές δε βρήκαν καμμιά σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και των τριών συνιστωσών που αποτελούν την επαγγελματική εξουθένωση, άλλες επιστημονικές πηγές καταδεικνύουν ότι η ευσυνειδησία έχει θετική συσχέτιση με την αποπροσωποποίηση ,- ένα εκ των τριών-, συμπτωμάτων του burnout. (Peter,2018). Επίσης, άλλες έρευνες κατέγραψαν συναισθηματική εξουθένωση και πολύ κακή εργασιακή απόδοση συχνότερα σε εργαζομένους οι οποίοι παρουσίαζαν αυξημένο ποσοστό ευσυνειδησίας σε σχέση με τους εργαζόμενους με πολύ χαμηλότερο δείκτη ευσυνειδησίας (Pretty,Mc Carthy & Catano,1992).

Νευρωτισμός

Ως νευρωτισμός χαρακτηρίζεται η τάση να παρουσιάζει κανείς αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος, ανησυχία, φόβο , ζήλια , φθόνο, ενοχή, θλίψη και αισθήματα μοναχικότητας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από το μέσο όρο των ανθρώπων(Tsai, Huang & Chang,2009 ; Travers & Cooper,1993). Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν χαρακτηριστικά νευρωτισμού εμφανίζονται να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, κοινωνικό άγχος, καθώς και αδύναμο έλεγχο των παρορμήσεών τους (Visser et.al.,2003)

Επιπλέον, άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι άνθρωποι που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού εμφανίζουν αυξημένες πιθανότητες να αναφέρουν ότι νιώθουν συναισθηματική εξουθένωση, χαμηλά επίπεδα προσωπικής αυτοπραγμάτωσης καθώς και αποπροσωποποίηση. (John & Gross,2007; Jurrp & Shaul,1991). Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από μακροχρόνια μελέτη σε Ρωμαιοκαθολικούς, ενοριακούς κληρικούς στην Αγγλία και την Ουαλία, η οποία κατέγραψε σημαντικά αρνητική συσχέτιση μεταξύ του νευρωτισμού, και της προσωπικής αυτοπραγμάτωσης (Mathews,1990). Επιπροσθέτως, έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές μονάδων υγείας, κατέδειξε ότι εκείνοι οι υπάλληλοι που παρουσίαζαν υψηλότερα ποσοστά νευρωτισμού είχαν ταυτόχρονα και υψηλά ποσοστά αποπροσωποποίησης , γεγονός που καταδεικνύει τη θετική συσχέτιση του νευρωτισμού με την εμφάνιση και των τριών συνιστωσών που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση (Asquín, Garel & Picq ;Le Blank et al.,2001).

Δεκτικότητα στην εμπειρία

Το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας στην εμπειρία, αξιολογήθηκε σε σχέση με την εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης ως στοιχείο του Big five personality test. Σύμφωνα με τις επιστημονικές πηγές , η δεκτικότητα του ατόμου στις νέες εμπειρίες έχει καταγραφεί ότι σχετίζεται θετικά με το χιούμορ (Heiwwking,2001) γεγονός που βοηθά πολύ τον εργαζόμενο, ο οποίος διαθέτει αυτό το χαρακτηριστικό προσωπικότητας, να μειώσει τα επίπεδα στρες του στο χώρο εργασίας του και κατά συνέπεια να ελαττώσει και τις πιθανότητες να παρουσιάσει burnout.

Άλλες έρευνες, κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η δεκτικότητα που εμφανίζει κανείς στην απόκτηση νέων εμπειριών έχει σημαντικά θετική επίδραση στην ανάπτυξη του αισθήματος της προσωπικής επίτευξης και αρνητική στη δημιουργία του φαινομένου της αποπροσωποποίησης. (Fusilier & Manning,2005). Αντιθέτως, υπήρξαν έρευνες οι οποίες έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της δεκτικότητας στις νέες εμπειρίες και στη συναισθηματική εξουθένωση (Misra & Sahu,1993). Διαπιστώθηκε ότι οι νοσηλεύτριες που έλαβαν μέρος στη μελέτη και ήταν πιο δεκτικές στα νέα ερεθίσματα, καθώς και πιο ανοιχτές με τους ασθενείς , εμφάνισαν αυξημένα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης και κατά συνέπεια και burnout.

Τουναντίον , έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα εργατών,(Westman, Etzion & Danon,2001)κατέδειξε ότι η δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες δε σχετίζεται με τη συναισθηματική εξουθένωση, άρα και την επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό φαίνεται και μέσα από έτερη έρευνα η οποία δεν παρατήρησε συσχέτιση μεταξύ της δεκτικότητας στις νέες εμπειρίες και στις τρεις συνισταμένες που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση (Zika-Viktorsson,Sundstrom & Engwalli,2006).

Τερπνότητα

Σαν τερπνότητα χαρακτηρίζονται γνωρίσματα προσωπικότητας όπως η καταδεκτικότητα, ο αλτρουισμός, η καλοσύνη, η διάθεση για συνεργασία, η επίδειξη τρυφερότητας και ενδιαφέροντος απέναντι στην εχθρικότητα, η αυτοεκτίμηση και η αυτοδιάθεση. Τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν εξετάσει τη σχέση της τερπνότητας με την επαγγελματική εξουθένωση , μας έχουν δώσει μία σειρά αποτελεσμάτων .

Το 1993 ο Piedmont- πραγματοποίησε έρευνα σε θεραπευτές ψυχικής υγείας, από την οποία εξήχθη το συμπέρασμα ότι η τερπνότητα σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξουθένωση και θετικά με την προσωπική αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων οι οποίοι μελετήθηκαν (Piedmont, 1993). Στο δεύτερο στάδιο της έρευνας,

το οποίο πραγματοποιήθηκε μετά από επτά μήνες, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους θεραπευτές στον ερευνητή μέσω του νέου ερωτηματολογίου έδειξαν ότι, όσοι διέθεταν το στοιχείο της τερπνότητας σαν προσωπικότητες , ήταν λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν συναισθηματική εξουθένωση αλλά και αρνητική συμπεριφορά έναντι των ασθενών τους και κατά συνέπεια να υποφέρουν από burnout .

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Piedmont, επιβεβαιώνονται και μέσα από την έρευνα του Deary, ο οποίος σε μελέτη που πραγματοποίησε, διαπίστωσε ότι η τερπνότητα έχει αρνητική συσχέτιση με την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν και σε μεταγενέστερη έρευνα (Zes et al.,2015), σύμφωνα με την οποία υπάρχει μία ομολογουμένως αρνητική συσχέτιση μεταξύ της τερπνότητας και του συμπτώματος της αποπροσωποποίησης και ταυτοχρόνως καμία συσχέτιση της τερπνότητας με τις άλλες δύο συνισταμένες που συνθέτουν το burnout (συναισθηματική εξουθένωση, μειωμένη αίσθημα προσωπικής επίτευξης).

Εξωστρέφεια

Η εξωστρέφεια χαρακτηρίζεται από μια τάση του ατόμου να είναι κυρίαρχο, ενεργό, να αποζητά τον ενθουσιασμό στη ζωή του και να διακατέχεται από αυτοπεποίθηση. Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι εξωστρεφείς διακατέχονται από θετικά συναισθήματα , ενώ είναι πολύ ενεργοί στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και εμφανίζουν μία έντονη ανάγκη για συνεχή διέγερση (Koustelios,2001).

Επιπροσθέτως, οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι, σύμφωνα με άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, προσεγγίζουν τα εργασιακά τους προβλήματα με μία αισιόδοξη διάθεση, ενώ λόγω του δυναμικού και ζωηρού ταπεραμέντου που διαθέτουν, τείνουν να βρίσκουν πιο εύκολα λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν είτε σε εργασιακό είτε σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό το χαρακτηριστικό τους, σε συνδυασμό με την αισιοδοξία που τους χαρακτηρίζει σαν προσωπικότητες, τους κάνει να εμφανίζουν ιδιαίτερη ανθεκτικότητα σε σχέση με τα εξωτερικά ερεθίσματα, αλλά ταυτοχρόνως και τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Kumar,2007). Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών έχει αποτυπώσει την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εξωστρέφειας του εργαζομένου και του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Folkman et al.,1987 ; Goddard & Goddard,2006; Kumar,2007).

Κεφάλαιο 2

2.1 Ο ρόλος του manager

Όπως παρουσιάστηκε μέχρι τώρα, το εργασιακό burnout επηρεάζεται τόσο από εξωγενείς όσο και από ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τον εργαζόμενο. Μεταξύ των παραγόντων κινδύνου για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης συγκαταλέγεται και ο τρόπος που ο εκάστοτε προϊστάμενος διοικεί τον οργανισμό και κατά επέκταση συνεργάζεται με τους υφισταμένους του .

Ακολούθως, θα αναλύσουμε εκτενέστερα βάσει της βιβλιογραφίας το ρόλο του εργασιακού management στην ψυχική κατάσταση των εργαζομένων και αν αυτό τελικά διαμορφώνει τις συνθήκες που θα οδηγήσουν στην εμφάνιση στρες στους υπαλλήλους και ακολούθως στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης.

2.1.1 Ορισμός & Ιστορική αναδρομή

Αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής αλυσίδας αποτελεί ο εκάστοτε μάνατζερ που ηγείται των εργασιακών ομάδων . Η ετυμολογία της λέξης μάνατζερ έχει τις ρίζες της στην ιταλική λέξη maneggiare η οποία ερμηνεύεται ως <<χειρισμός του αλόγου>>, μεταφορικού μέσου παρελθόντων ετών, και η προέλευσή της συνδέεται άμεσα με τη λέξη manus που σημαίνει χέρι και agere το οποίο σημαίνει δρώ. Τα ίχνη του management χάνονται στα βάθη των αιώνων, καθώς οι πρώτες αναφορές σε αυτό εντοπίζονται στην πόλη Ουρ του Ιράκ το 3000 π.Χ όπου Σουμέριοι ιερείς κρατούσαν αρχεία των εμπορικών συναλλαγών τους!

Γύρω στο 400 π.Χ , ο Σωκράτης, όρισε το management σαν ικανότητα ξεχωριστή και ιδιαίτερη, εντελώς διαφορετική από τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτει κάποιος σε έναν τομέα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, παρουσιάζει η αναφορά του Πλάτωνα στο έργο του <<Δημοκρατία>>, στο οποίο σκιαγραφεί το πόσο προσεκτικά θα πρέπει να εκπαιδευτούν οι νέοι ώστε να αποκτήσουν προσόντα <<ηγέτη>> και να υπηρετήσουν ως σωστοί ηγέτες αποτελεσματικά το λαό τους. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του management, καθώς ουσιαστικά προϋπήρχε σαν έννοια πολύ πριν της αποδοθεί η θεωρητική της υπόσταση .

Οι καταβολές του σύγχρονου management έχουν τις ρίζες τους στη βιομηχανική επανάσταση κατά τη διάρκεια της οποίας αναπτύχθηκαν έντονες συζητήσεις γύρω από τη θεωρία του << τι είναι management>>. Η παλαιότερη και η πλέον αποδεκτή σχολή

σκέψης μεταξύ των ειδικών, σχετικά με το management, ήταν: <<the classical management movement>>. Αυτή η σχολή άκμασε από το 1885 έως το 1940 σε μία προσπάθεια να θέσει μία επιστημονική βάση στο πώς θα πρέπει να διοικούνται οι επιχειρήσεις. Αποτελούνταν από δύο τάσεις : το επιστημονικό management και το γενικό διαχειριστικό management. Η πρώτη τάση είχε σαν στόχο να βελτιώσει την παραγωγικότητα, ενώ η δεύτερη αντιμετώπιζε την επιχείρηση σαν ολότητα και εστίαζε στο πώς να κάνει την επιχείρηση πιο λειτουργική στο σύνολο των λειτουργιών της.

Η εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης, -η οποία έλαβε χώρα στη Μεγάλη Βρετανία περί τα μέσα του 19ου αιώνα-, πυροδότησε μία πρωτοφανή ανάπτυξη των εταιρειών και αυτό είχε ως αποτέλεσμα η διοίκηση να έχει πλέον ως σημείο αναφοράς πολλές χιλιάδες υπαλλήλων σε αντίθεση με μερικές δεκάδες που απασχολούσε μέχρι πρότινος. Ήταν φυσικό επακόλουθο να αναζητηθούν νέοι τρόποι διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών . Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη έξι διαφορετικών θεωριών οι οποίες παρά την εξέλιξή τους μέσα στα έτη που ακολούθησαν είναι ακόμα σχετικές με τη σύγχρονη εποχή καθώς αποτελούν τη βάση για τη νέα θεωρία του management.

Scientific Management Theory (Frederick Winslow Taylor)

Ο Frederick Winslow Taylor ήταν ένας από τους πρωταρχικούς θεμελιωτές της θεωρίας του management. Ήταν στα 1909 όταν συνέγραψε το βιβλίο <<Αρχές του επιστημονικού management>>. Στο έργο του, ο Winslow πρότεινε την απλοποίηση των εργασιών διότι όπως διατεινόταν μέσω της απλοποίησης η παραγωγικότητα θα αυξανόταν. Επίσης ισχυρίστηκε ότι θα πρέπει οι managers να συνεργάζονται με τους εργαζόμενους, θεωρία πρωτοποριακή για την εποχή όπου οι managers είχαν ρόλο δικτάτορα.

Administrative Management Theory (Henri Fayol)

Ο Fayol, ο οποίος δραστηριοποιήθηκε την ίδια χρονική περίοδο με τον Taylor, δημοσίευσε στο έργο του <<Administration Industrielle et General>>, τις 14 αρχές οι οποίες σύμφωνα με τον ίδιο έπρεπε να διέπουν το management. Επικεντρώθηκε στην αξία της εξειδίκευσης των εργαζομένων και στα της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Το βιβλίο του ήταν ένα πολύτιμο εργαλείο για τους managers και ακόμη και στη σύγχρονη εποχή βρίσκουν εφαρμογή κάποιες από τις αρχές του. Συμφωνούσε με τον Taylor στο ότι οι managers δεν έχουν την επικοινωνία που χρειάζεται με τους υφισταμένους τους, όμως οι

αρχές του εστίαζαν λιγότερο στην επιστήμη καθώς ενδιαφερόταν για τη δημιουργία μιάς λειτουργικής και αποτελεσματικής εταιρικής δομής.

Bureaucratic Management Theory- Max Weber

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, προσέγγισε τη λειτουργία των οργανισμών δίνοντας έμφαση στην αναγκαιότητα να λειτουργούν με βάση τη λογική και όχι να ακολουθούν και τους παραλογισμούς των ιδιοκτητών ή των εκάστοτε managers.

Θεωρούσε ότι κάποια στοιχεία γραφειοκρατικά θα μπορούσαν να φανούν αποδοτικά στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση βοηθώντας στη σωστή διαχείριση των πόρων και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η τακτική αυτή φάνηκε πιο αποδοτική στις περιπτώσεις διοίκησης κυβερνητικών υπηρεσιών παρά σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Douglas McGregor- X & Y Management Theory

Το 1960 ο Douglas Mc Gregor στο βιβλίο του << The Human Side of Enterprise>> υπέδειξε έναν νέο πρωτοποριακό ρόλο στους managers : Αντί να εξουσιάζουν και να ελέγχουν τους υφισταμένους τους να τους παρέχουν την απαιτούμενη βοήθεια, ώστε να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Τα δύο σκέλη της έχουν ως εξής:

- Θεωρία X - Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος μισεί την εργασία και θέλει να αποφεύγει να εργάζεται . Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι προκειμένου να παράξουν έργο και να είναι αποδοτικοί , θα πρέπει να εξαναγκαστούν να το πράξουν κάτω από το φόβο της τιμωρίας.
- Θεωρία Y- Εδώ, συναντούμε εντελώς αντίθετο σκεπτικό απ'ότι προηγουμένως. Στη θεωρία Y οι εργαζόμενοι λογίζονται πρόθυμοι να εργαστούν όσο σκληρά χρειαστεί , χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο και έχουν τη θέληση να αναλάβουν δυνητικά ευθύνες και αρμοδιότητες.

Σε αυτούς τους δύο κανόνες θα πρέπει να στηρίζονται οι managers ώστε να αξιολογούν το επίπεδο θέλησης του εργαζομένου για να εργαστεί έτσι ώστε να μπορούν να διοικούν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους.

Professor Elton Mayo – Human Relations Management Theory

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, εάν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ενθάρρυνση, θα πειστούν ότι η συνεισφορά τους στην επίτευξη των εργασιακών στόχων είναι σημαντική , και ως εκ τούτου θα είναι και πιο δημιουργικοί και αποτελεσματικοί

στην τέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η βάση για την ανάπτυξη αυτής της θεωρητικής προσέγγισης εδράζεται στη σκέψη του Mayo ότι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζομένου, είναι οι ανθρώπινες σχέσεις. Όσο πιο στενές και υποστηρικτικές είναι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τόσο αυξημένη θα είναι και η απόδοση των εργαζομένων.

Ludwig von Bertalanffy - General System Theory

Η συγκεκριμένη θεωρία, βασίζεται στην υιοθέτηση της σκέψης ότι ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα, το οποίο συντίθεται από τη σύμπραξη πολλών επιμέρους υποσυστημάτων (προμηθευτές, επενδυτές, υπαλλήλους κλπ.). Σύμφωνα με αυτή τη λογική, η καλή ή όχι λειτουργία των επιμέρους συστημάτων είναι και εκείνη που καθορίζει τελικά την αποτελεσματική λειτουργία ή όχι του συνόλου του οργανισμού. Αξίζει να αναφερθεί, ότι η θεωρία του Bertalanffy χρησιμοποιείται ευρέως σε ένα μεγάλο φάσμα επιστημών (οικονομία, μαθηματικά, φιλοσοφία).

2.2 Σύγχρονα στιλ διοίκησης

Ως στιλ διοίκησης περιγράφεται το σύνολο των αρχών οι οποίες διέπουν τις τεχνικές τις μεθόδους σύμφωνα με τον οποίο οι μάνατζερς διοικούν την εργασιακή ομάδα εντός ενός οργανισμού. Ακροβατώντας σε μια λεπτή ισορροπία μεταξύ παρελθόντος και παρόντος έχει νόημα να καταγράψουμε τον ορισμό του μάνατζερ και του στιλ διοίκησής του, αξιοποιώντας τις ειδοποιούς διαφορές που προκύπτουν από την εξέλιξη της ηγεσίας και του ρόλου του manager μέσα στη διάρκεια των ετών.

Με τον όρο <<management>> περιγράφεται η διαδικασία της καθοδήγησης, ανάπτυξης, διατήρησης και κατανομής των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Οι managers είναι εκείνοι οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να αναπτύξουν αλλά και να φέρουν εις πέρας όλη την προαναφερόμενη διαδικασία. Οι τέσσερις λειτουργίες που διέπουν το manager είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Κάνοντας χρήση των παραπάνω λειτουργιών, οι managers εργάζονται προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους αφενός και αφετέρου τη λειτουργία του οργανισμού συνολικά.

Κατά το παρελθόν, ήταν σύνηθες οι μάνατζερς να θεωρούνται τόσο από τους οργανισμούς στους οποίους προσέφεραν τις υπηρεσίες τους όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους σαν εξαιρετικά πολύτιμα αγαθά, ενώ υπήρχε μία έντονη τάση να

θεωρούνται αναντικατάστατοι. Πλέον, στη σύγχρονη εποχή διανύουμε μία περίοδο έντονης αμφισβήτησης όλων αυτών των στερεότυπων του παρελθόντος. Ο manager πια θα πρέπει να διαθέτει μία ευρεία γκάμα ταλέντων, προκειμένου να επιτελεί αποτελεσματικά την αποστολή του (Stordeur,D'hoore&Vandenberghe,2001). Ακολούθως παρατίθενται τα χαρακτηριστικά αυτά :

- **Επικοινωνιακές δεξιότητες**

Αυτές εκφράζουν τη δυνατότητα του manager να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του , προκειμένου να τους μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του αλλά και το όραμα του σχετικά με την πορεία του οργανισμού.

- **Τεχνικές ικανότητες**

Οι απαιτούμενες δεξιότητες, που απαιτούνται, ώστε να φέρνει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα.

- **Αντιληπτικές ικανότητες (Αναλυτική σκέψη)**

Να έχει τη δυνατότητα να βρίσκει λύσεις στα επιμέρους προβλήματα χρησιμοποιώντας κατάλληλες ιδέες και θεωρίες.

- **Ικανότητα στη λήψη αποφάσεων**

Οι ικανότητες αναφέρονται στην σωστή διανομή των πόρων που αφορούν τον οργανισμό.

Η σύγχρονη εποχή έχει υιοθετήσει μοντέλα διοίκησης, σύμφωνα με τα οποία κατηγοριοποιεί και συνεπώς εξετάζει, αξιολογεί, κρίνει και αποτιμά το έργο του μάνατζερ (Taris et al.,2005). Ακολούθως αναπτύσσονται τα πέντε κυριότερα μοντέλα διοίκησης :

2.2.1 Το απολυταρχικό μοντέλο διοίκησης (Authoritarian style)

Το απολυταρχικό μοντέλο διοίκησης (authoritarian), χαρακτηρίζεται από έντονη άσκηση ελέγχου από πλευράς του μάνατζερ και παράλληλα ξεκάθαρη καθοδήγηση προς τους υφισταμένους του . Αυτό το είδος διοίκησης περιγράφεται και ως ευθύ ,με κύρια χαρακτηριστικά του γνωρίσματα την αυστηρή καθοδήγηση από πλευράς του ηγέτη ο οποίος διατηρεί τον καθολικό έλεγχο των αποφάσεων, ενώ απαιτεί ταυτόχρονα και πλήρη υπακοή των υφισταμένων του σε αυτές.

Το σημαντικό στοιχείο, που το χαρακτηρίζει, είναι το γεγονός ότι η ιεραρχία πρέπει να ακολουθείται αυστηρά, καθώς και ότι οι ρόλοι πρέπει να είναι ξεκαθαρισμένοι μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας. Παράλληλα, ο ηγέτης είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και την ομαλή λειτουργία της ομάδας, τα εργασιακά επιτεύγματα της οποίας οφείλει να παρακολουθεί στενά. Τα αποτελέσματα με τα οποία μας εφοδιάζουν οι επιστημονικές μελέτες, αναδεικνύουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία του συγκεκριμένου στιλ διοίκησης. Ένα εύρος μελετών, αναδεικνύει το απολυταρχικό στιλ διοίκησης ως καταστρεπτικό για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καταγράφοντας την αρνητική του επίδραση στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων, τη μη συνοχή της εργασιακής ομάδας αλλά και τη μη ενθάρρυνση των υπαλλήλων στο να εκφράζονται δημιουργικά και να νιώθουν συναισθηματικά ασφαλείς (Ceslowitz,1989; Keegan & Hartog,2004).

2.2.2 Μετασχηματιστικό στιλ διοίκησης (Transformational style)

Σε αντίθεση με τον αυστηρό χαρακτήρα του εξουσιαστικού στιλ διοίκησης , σε αυτό το είδος διοίκησης κυριαρχεί η διάθεση του ηγέτη να εμπνέει τους υφισταμένους του, ώστε να τον <<ακολουθήσουν >> σε αυτά που έχει ως όραμα να υλοποιήσει. Επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας από πλευράς του ηγέτη, ο οποίος μοιράζεται τις αντιλήψεις και τις ιδέες με τους υπαλλήλους του, προσπαθώντας να τις εμψύσει σε αυτούς,δίνοντάς τους τον απαιτούμενο χρόνο ώστε να κατανοήσουν τον τρόπο που ο ίδιος σκέφτεται και δρά.

Για τον manager, που ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης, επαγγελματικοί στόχοι τους οποίους θέτει αποτελούν κοινό τόπο και για τους υπαλλήλους του. Ένα κύριο-χαρακτηριστικό του γνώρισμα, είναι ότι παρέχει στους άλλους την ελευθερία και το εύρος των επιλογών να επιλέξουν το πώς θα φτάσουν στον επιθυμητό κοινό επαγγελματικό στόχο. Στα θετικά του γνωρίσματα, συγκαταλέγεται το γεγονός ότι οι

υπάλληλοι έχουν την εμπύχωση και την ενθάρρυνση που χρειάζονται, προκειμένου να πετύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους. Επιπλέον, σε αυτό το είδος διοίκησης, ο ηγέτης της ομάδας εμφυσά στους υφισταμένους του τη διάθεση να υπερβούν τα δικά τους εγωιστικά κίνητρα για προσωπική επιτυχία και να θέσουν τις δυνάμεις τους σε μια κοινή προσπάθεια για την ικανοποίηση των επαγγελματικών στόχων. Στα αρνητικά του στοιχεία, περιλαμβάνεται το ότι αυτό το στιλ διοίκησης δεν εστιάζει στις λεπτομέρειες που απαιτούνται, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι, οπότε ενδείκνυται για ομάδες οι οποίες απαρτίζονται από εργαζόμενους με πείρα (Mottaz,1986 ; Olson,1995).

2.2.3 Δημοκρατικό στιλ διοίκησης (Democratic style)

Το δημοκρατικό στιλ διοίκησης είναι τοποθετημένο στη βάση του αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ του μάνατζερ και του υπαλληλικού προσωπικού.

Ένας εμπειριστατωμένος ορισμός, προέρχεται από τον John (1994) σύμφωνα με τον οποίο ως << δημοκρατικό μάνατζμεντ θεωρείται εκείνο που μοιράζει τις ευθύνες ανάμεσα στο προσωπικό, ενδυναμώνοντας τα μέλη της ομάδας και βοηθώντας να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων >>.

Αυτό το στιλ ηγεσίας απαντάται συχνά στις μέρες μας, γνωστό και ως << συμμετοχικό >> στιλ διοίκησης. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στις λήψεις των αποφάσεων, καθώς ενθαρρύνεται η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας, παρόλο που η τελική απόφαση εναπόκειται στον manager.

Ο ρόλος του manager στο συγκεκριμένο είδος δεν είναι να επιβληθεί, αλλά να ενθαρρύνει, να συντονίσει και να μοιραστεί ιδέες με τους υφισταμένους του. Στα πλεονεκτήματα του δημοκρατικού στιλ διοίκησης περιλαμβάνονται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους καθώς και η ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

2.2.4 Συναλλακτικό στιλ διοίκησης (Transactional style)

Το συγκεκριμένο στιλ διοίκησης, έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του, την προσαρμοστικότητα στην προϋπάρχουσα δομή του οργανισμού και υπολογίζει την επιτυχία μέσω ενός συστήματος ανταμοιβής και τιμωρίας απέναντι στους υπαλλήλους.

Οι managers, που εφαρμόζουν αυτό το είδος διοίκησης, έχουν εξουσία. Κύριο μέλημά τους είναι η διατήρηση μιας λειτουργικής ρουτίνας στον οργανισμό. Διενεργούν συχνά αξιολογήσεις στο έργο των υπαλλήλων και συνεργάζονται πιο ικανοποιητικά με εκείνους τους εργαζόμενους που είναι πιο έμπειροι και γνώστες του αντικειμένου τους. Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι είναι αυστηρά οριοθετημένο και αποδίδουν καλύτερα όσοι βλέπουν θετικά μια συναλλακτική ηγεσία, η οποία στηρίζεται στο δίπολο ανταμοιβή – τιμωρία .

Αποτελεί ένα αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας, που επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι σε μακροπρόθεσμους. βιβλιογραφικά έχουν αναφερθεί και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις, τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για τον προϊστάμενο, όπως π.χ. το ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, μέσα από αυτό το στιλ ηγεσίας (Olson 1995; Panagioti et al.,2018).

2.2.5 Laissez-faire στιλ διοίκησης

Στην διοίκηση αυτού του τύπου ο manager παραχωρεί εξουσία και ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους του. Ο ρόλος του manager δεν είναι εξουσιαστικός αλλά περιφερειακός (Zoriatas & Constanti,2010).

Στα θετικά του, εντοπίζουμε την έμπνευση και την ενθάρρυνση που δίνει στους εργαζόμενους βοηθώντας τους να αναδείξουν τον καλύτερο επαγγελματικό τους εαυτό.

Στα αρνητικά του στοιχεία, περιλαμβάνεται το γεγονός ότι ο manager αποφεύγει επί της ουσίας να διοικήσει, με αποτέλεσμα το προσωπικό να μην έχει μια ηγετική μορφή καθοδήγησης από αυτόν. Συνεπώς, οι στόχοι είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν, γιατί δεν υπάρχει μια ενιαία γραμμή πλεύσης manager και εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε κακό κλίμα και κατά συνέπεια σε κακή πορεία του οργανισμού (Bass,1990).

2.3 Είδη ηγεσίας & burnout

Όπως παρουσιάστηκε μέχρι τώρα, η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται τόσο από εξωγενείς όσο και από ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τον εργαζόμενο .

Μεταξύ των παραγόντων κινδύνου για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης συγκαταλέγεται και ο τρόπος που ο εκάστοτε προϊστάμενος διοικεί τον οργανισμό και κατά επέκταση συνεργάζεται με τους υφισταμένους του .Ακολούθως, θα αναλύσουμε εκτενέστερα - βάσει της βιβλιογραφίας- το ρόλο του εργασιακού management στην ψυχική κατάσταση των εργαζομένων, και αν τελικά διαμορφώνει τις συνθήκες που θα οδηγήσουν στην εμφάνιση στρες στους υπαλλήλους και ακολούθως εργασιακή εξουθένωση σε αυτούς.

Το είδος ηγεσίας, που ο εκάστοτε μάνατζερ χρησιμοποιεί για να διοικήσει την εργασιακή του ομάδα, επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Όπως προαναφέρθηκε, τα τρία κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία συνδέονται με την ύπαρξη της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αποπροσωποποίηση , η συναισθηματική εξάντληση και το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης από πλευράς των εργαζομένων.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς, έχουν καταγράψει τη σύνδεση μεταξύ αυτών των παραγόντων και του στιλ διοίκησης που διατηρεί ο προϊστάμενος της επιχείρησης ή του οργανισμού (Richmond & Skitmore,2006). Όπως έχει αναδειχθεί, τόσο το μετασχηματιστικό όσο και το συναλλακτικό στιλ διοίκησης παρουσιάζουν μία αρνητική συσχέτιση με την εμφάνιση του συμπτώματος της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους άρα και κατά επέκταση και με την εμφάνιση burnout σε αυτούς. Επιπλέον, τα δύο προαναφερθέντα είδη διοίκησης, φαίνεται να έχουν θετική επίδραση στην προσωπική επίτευξη, την τρίτη κύρια συνισταμένη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Proost et al.,2004).

Επιπροσθέτως, το Laiser -Faire style ηγεσίας φαίνεται να συντελεί στην εμφάνιση της αίσθησης μειωμένης προσωπικής επίτευξης, αλλά και στην αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης από πλευράς του εργαζομένου (Keegan & Den Hartog,2004) . Σε αυτό συμβάλλει το γεγονός ότι το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας δεν παρέχει σαφή καθοδήγηση από πλευράς του manager, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το άγχος και η συναισθηματική κόπωση των εργαζομένων και οι ίδιοι να αισθάνονται ανεπαρκείς στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων (Mathews,1990).

Άλλες έρευνες μας τροφοδοτούν με πληροφορίες για τη σχέση μοντέλων διοίκησης και επαγγελματικής εξουθένωσης υπό το πρίσμα της ανάλυσης και άλλων παραγόντων μαζί με αυτά τα δύο στοιχεία (όπως στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου). Έτσι, πληροφορούμαστε ότι οι νευρωτικοί εργαζόμενοι, που εργάζονται υπό την καθοδήγηση ενός αυταρχικού προϊστάμενου, έχουν πολύ πιο αυξημένες πιθανότητες να εκδηλώσουν burnout, σε σχέση με όσους εργάζονται υπό τις ίδιες συνθήκες αλλά έχουν μία εξωστρεφή προσωπικότητα . (Jackson, Schawb & Schuler,1986).;

Τα αποτελέσματα που λάβαμε από άλλη έρευνα διερεύνησης της σχέσης του αυταρχικού μοντέλου διοίκησης με την επαγγελματική εξουθένωση η οποία έγινε στον αθλητικό χώρο, μας έδειξε ότι, οι αθλητές που είχαν αυταρχικό προπονητή, είχαν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να εμφανίσουν άγχος και μειωμένη αίσθηση προσωπικής επίτευξης (Koustelios,2001). Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δημοκρατικού στιλ και της εμφάνισης και των τριών κύριων γνωρισμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης (της αποπροσωποποίησης, συναισθηματική εξάντληση και αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης). Αυτό που διαπιστώθηκε ήταν ότι όσοι αθλητές προπονούνταν από δημοκρατικά διοικούντες προπονητές είχαν αυξημένα επίπεδα αυτοεκτίμησης και ισχυρότερη επιθυμία να πηγαίνουν στις προπονήσεις τους .

Άλλες μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί στο χώρο της εκπαίδευσης συγκεκριμένα, μας δείχνουν ότι το δημοκρατικό στιλ διοίκησης από πλευράς των διευθυντών στα σχολεία που μελετήθηκαν , έχει μία αρνητική συσχέτιση με την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης από πλευράς των καθηγητών (Le Blank et al.,2001; Mathews,1990).

Κεφάλαιο 3

3.1 Επιπτώσεις burnout

Όπως έχει, ήδη, προαναφερθεί, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αναβάθμισε τον ορισμό του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης , χαρακτηρίζοντάς τον πλέον ως ασθένεια. Ο χαρακτηρισμός αυτός παρέχει τη δυνατότητα της επίμονης και προσεκτικής μελέτης και κατανόησης του φαινομένου από την πλευρά της επιστημονικής κοινότητας. Η ανάλυση των καταγεγραμμένων δεδομένων για τη επαγγελματική εξουθένωση, τις τελευταίες δεκαετίες, μας εφοδιάζει με μία σειρά πληροφοριών σχετικά με τον αντίκτυπο που αυτή έχει σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής.

Σύμφωνα με τις επιστημονικές μελέτες, αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η επιδημία του burnout είναι μια ξεκάθαρη και διαρκώς αναπτυσσόμενη απειλή για την παγκόσμια κοινότητα (Proost et al.,2004).

Την τελευταία δεκαετία, το φαινόμενο παρουσιάζεται ιδιαίτερος έντονο, σε σχέση με προηγούμενες δεκαετίες , ενώ κάθε χρόνο ο αριθμός των εργαζομένων που εμφανίζουν τα συμπτώματα του συνδρόμου είναι αυξανόμενος. Ενδεικτικά, μελέτη η οποία διεξήχθη στο χώρο της υγείας, κατέγραψε αύξηση στον αριθμό των εργαζομένων που εμφανίζουν εργασιακό στρες κατά 37% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (Zis et al.,2015).

Ο Αμερικανικός Ψυχιατρικός Σύνδεσμος, κατέγραψε ότι το 61% των εργαζομένων δήλωσαν ότι υποφέρουν από εργασιακό στρες, ενώ εκτιμάται ότι το οικονομικό κόστος για την ιατρική περίθαλψη των εργαζομένων αυτών αγγίζει τα 190 εκατομμύρια δολάρια ετησίως.

Διαπιστώνεται, εύλογα, ότι οι επιπτώσεις του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν περιορίζονται μόνο στην επιδείνωση της ψυχολογικής κατάστασης του εργαζομένου ή της εργασιακής του απόδοσης, αλλά επεκτείνονται και σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο.

Συνυπολογίζοντας δε, και τα σχετιζόμενα κόστη, όπως : η εγκατάλειψη θέσεων εργασίας και η χαμηλή παραγωγικότητα των υπαλλήλων που πάσχουν από burnout , μιλούμε πλέον για κόστος που αγγίζει τα \$322 δισεκατομμύρια δολάρια, ετησίως, για την παγκόσμια οικονομία. Δε θα ήταν υπερβολή να θεωρηθεί, ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, ουσιαστικά εξαντλεί την παγκόσμια κερδοφορία.

Παράλληλα, η υγεία των εργαζομένων όπως και το <<καλώς διάγειν τους>> (well being) , επηρεάζονται και αυτά έντονα από την επαγγελματική εξουθένωση . Σύμφωνα με επιστημονικές έρευνες, οι οποίες έχουν λάβει χώρα κυρίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας, οι επιπτώσεις είναι εκεί εξίσου σημαντικές . Οι συνέπειες εκφράζονται, είτε με θέματα σωματικής υγείας που αναπτύσσει ο εργαζόμενος (κούραση, υψηλή πίεση, αυξημένη πιθανότητα καρδιακής ασθένειας , διαβήτη τύπου 2, αυξημένες πιθανότητες θανάτου πριν τα 45 έτη), είτε με επιβάρυνση της ψυχικής υγείας του πάσχοντα ο οποίος δύναται να παρουσιάσει κατάθλιψη , θυμό, άγχος , ευερεθιστότητα και γενικότερα θέματα ψυχικής υγείας, για τα οποία, ενδεχομένως, να χρειαστεί και νοσηλεία επιβαρύνοντας, έτσι, και το δημόσιο σύστημα υγείας.

Ένας άλλος τομέας, ο οποίος εμφανώς επηρεάζεται από το σύνδρομο, είναι και ο προσωπικός, καθώς έχει παρατηρηθεί τόσο αύξηση χρήσης ουσιών στους πάσχοντες (

ναρκωτικές ουσίες , αλκοόλ) , όσο και η απομόνωση του πάσχοντος από την οικογένεια και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον .

Τέλος, ο αντίκτυπος επεκτείνεται και σε επαγγελματικό επίπεδο εφόσον ο εργαζόμενος που πάσχει από επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται δυσαρεστημένος από την εργασία του, με αποτέλεσμα να αδυνατεί να ανταπεξέλθει στα εργασιακά του καθήκοντα, γεγονός που επηρεάζει μακροπρόθεσμα και την οικονομική ευρωστία του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία ανήκει.

Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, και το γεγονός ότι η πανδημία της Covid 19 η οποία ξέσπασε μέσα στο 2019 επέφερε αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες (υιοθέτηση του μέτρου της τηλεργασίας) προκειμένου να προφυλαχθεί η κοινότητα υγειονομικά από τη διασπορά του ιού. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας που επιβλήθηκε παγκοσμίως , σημειώθηκε μία αύξηση σε ποσοστό 60 % των ατόμων που εργάστηκαν από το σπίτι.

Οι μελέτες για τη χώρα μας δείχνουν ότι ο αριθμός του εργατικού δυναμικού, που εργάστηκε εξ αποστάσεως, είναι το 1/3 του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας. Αυτή η αλλαγή στον τρόπο ζωής των εργαζομένων επέφερε, όπως ήταν αναμενόμενο, συναισθηματική επιβάρυνση στους εργαζόμενους, οι οποίοι δήλωσαν ότι αισθάνθηκαν στρες, κατάθλιψη και ότι αυτή η αναγκαστική απομάκρυνση από το εργασιακό τους περιβάλλον επηρέασε αρνητικά, τόσο την ψυχική τους υγεία, όσο και τις επιδόσεις τους στον εργασιακό τους τομέα(Tzifopoulos,2020).

Επιπροσθέτως, σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους, οι οποίοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας εξακολουθούν να εργάζονται, και μάλιστα σε ιδιαιτέρως δυσμενείς συνθήκες, και με επιβαρυνμένα ωράρια (ιατροί, νοσηλευτές, υπάλληλοι σούπερ- μάρκετ, διανομείς κ.λ.π.), παρατηρήθηκε αύξηση στα ποσοστά εργασιακού στρες και άγχους, λόγω των συνθηκών κάτω από τις οποίες κλήθηκαν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Αυτή η αυξητική τάση στο άγχος και στρες, οδήγησε και στη συχνότερη εμφάνιση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης από εργαζόμενους στους προαναφερόμενους τομείς υπηρεσιών και όχι μόνο.

Επιπλέον, η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων που πάσχουν από burnout, έχει πυροδοτήσει και την αύξηση των εργατικών ατυχημάτων, καθώς, λόγω της συναισθηματικής εξουθένωσης , οι εργαζόμενοι που το βιώνουν είναι λιγότερο σε εγρήγορση σε σχέση με πιθανούς κινδύνους του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας εκτιμά ότι το κόστος ετησίως, λόγω του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, θα αποτιμηθεί σε ζημιά ύψους 1 τρισεκατομμυρίου ευρώ για την παγκόσμια οικονομία. Στη σημερινή δε εποχή η

ανησυχία είναι αυξημένη καθώς η πανδημία επέφερε κλείσιμο επιχειρήσεων απώλεια θέσεων εργασίας καθώς και κοινωνική απομόνωση , γεγονός τα οποία συμβάλλουν σε αύξηση του αριθμού των εργαζομένων που θα εμφανίσουν το σύνδρομο.

3.2 Πρόληψη & αντιμετώπιση του burnout

Το προσωπικό και οργανωσιακό κόστος της επαγγελματικής εξουθένωσης, οδήγησε τους ειδικούς στο να προτείνουν πληθώρα στρατηγικών παρεμβάσεων για την αντιμετώπισή του. Κάποιες από αυτές επιχείρησαν να το θεραπεύσουν μετά από την εμφάνισή του, ενώ άλλες επικεντρώθηκαν στο πώς να το προβλέψουν. Η παρέμβαση μπορεί να συμβεί είτε σε ατομικό επίπεδο εργαζομένου, είτε σε επίπεδο εργασιακής ομάδας ή ακόμα και σε επίπεδο οργανισμού ή επιχείρησης.

Γενικότερα, παρατηρούμε, βάσει της βιβλιογραφίας, ότι κυριότερη έμφαση για την αντιμετώπιση του burnout δίνεται στις στρατηγικές που πρέπει να υιοθετήσει ο εργαζόμενος σε ατομικό επίπεδο, ώστε να διαχειριστεί το εργασιακό στρες και γενικότερα τις συνισταμένες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση, και λιγότερο στις στρατηγικές που θα ήταν θεμιτό να υιοθετήσει ο οργανισμός/ εταιρεία

Πολλές από τις στρατηγικές, που προτείνεται να ακολουθεί ο εργαζόμενος, περικλείουν μια σειρά από μέτρα, όπως παρατίθενται ακολούθως (Piedmont,1993):

- Αλλαγή μοτίβων εργασίας (συνιστάται ο εργαζόμενος να μειώσει τις ώρες απασχόλησης, να κάνει διάλειμμα συχνότερα, να αποφεύγει τις υπερωρίες).
- Ανάπτυξη τεχνικών αντιμετώπισης εργασιακών προβλημάτων (γνωστική αναδιάρθρωση, επίλυση των συγκρούσεων , σωστή διαχείριση του χρόνου).
- Ενίσχυση της υποστήριξης από τους συναδέλφους αλλά και το οικογενειακό περιβάλλον.
- Εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης .
- Προώθηση της καλής υγείας με την υιοθέτηση κατάλληλων συνηθειών.
- Ανάπτυξη αυτογνωσίας και ενίσχυση της αυτοεκτίμησης μέσω ψυχοθεραπείας και μεθόδων προσωπικής ανάπτυξης.

Επιπροσθέτως, ως πολύ αποτελεσματικές μέθοδοι αντιμετώπισης του burnout, έχουν κριθεί οι πρωτοβουλίες για μείωση του φόρτου εργασίας, ενώ μία εναλλακτική τεχνική θα μπορούσε, επίσης, να θεωρηθεί το πώς θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να τροποποιήσουν τον τρόπο που εργάζονται,- μια διαδικασία γνωστή και ως job crafting -, καθώς έχει καταγραφεί μέσα από έρευνα, ότι αυτές οι βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας

οδηγούν σε μείωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Shapiro,2013).Στη συγκεκριμένη διαδικασία, περιλαμβάνονται τρόποι, ώστε η εργασία που ακολουθούμε να μας προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερη χαρά και ικανοποίηση.

Ένας άλλος, πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στη μείωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι η καλυτέρευση του περιβάλλοντος εργασίας μέσω της βελτιστοποίησης των επικοινωνιακών ικανοτήτων των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνα, που πραγματοποιήθηκε σε τρία διαφορετικά νοσοκομεία της Ιταλίας, όταν οι νοσοκόμες που εργάζονταν σε αυτά έλαβαν μαθήματα σωστής επικοινωνίας, δήλωσαν ότι προσέρχονται πλέον στην εργασία τους πολύ πιο ευχάριστα απ' ότι στο παρελθόν. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας κατέγραψαν και μείωση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης στις νοσηλεύτριες (Quattrin et al.,2006).

Τα ίδια θετικά αποτελέσματα με την προαναφερθείσα μελέτη, δόθηκαν και από μία άλλη έρευνα, αυτή τη φορά σε ογκολογικές νοσοκόμες. Οι εργαζόμενες υποβλήθηκαν σε 16ωρο πρόγραμμα ψυχολογικής εκπαίδευσης, διάρκειας δύο εβδομάδων. Παρά το γεγονός, ότι ήταν τόσο μικρή η χρονική διάρκεια του προγράμματος, εν τούτοις είχε πολύ θετική επίδραση στη βελτίωση της διάθεσης των νοσηλευτριών, οι οποίες δήλωσαν ότι το άγχος τους μειώθηκε, και ως εκ τούτου και η συναισθηματική εξουθένωση αλλά και η αποπροσωποποίηση που ένιωθαν λόγω της δύσκολης φύσης της εργασίας τους.

Δυστυχώς, το πλήθος των ερευνών που έχουμε στη διάθεσή μας, για να εκτιμήσουμε την αποτελεσματικότητα των προαναφερθέντων προσεγγίσεων στη μείωση του φαινομένου, είναι εξαιρετικά περιορισμένο, καθώς τα ερευνητικά έργα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι μελέτες βασισμένες πάνω σε μεμονωμένα γκρουπ συμμετεχόντων. Μελέτες, στις οποίες σπάνια βλέπουμε να δίνεται συνέχεια με επανεξέταση του αρχικού δείγματος μετά το τέλος της θεραπείας, ώστε να έχουμε σαφή εικόνα του κατά πόσο καταπολεμάται το burnout ή όχι.

Δεν έχει γίνει ακόμα σαφές, αν το burnout είναι, γενικότερα, ευάλωτο και δύναται να αντιμετωπιστεί με τη χρήση ενός φάσματος στρατηγικών παρεμβάσεων ή είναι κρίσιμο να αντιστοιχίσουμε τη στρατηγική αντιμετώπισης στο ειδικό πλαίσιο του εκάστοτε περιβάλλοντος εργασίας, ώστε αυτή να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο χώρο των νοσοκομειακών ιατρών σε σχέση με τα μέτρα εξάλειψης του burnout στο συγκεκριμένο κλάδο, κατέδειξαν, ως ιδιαίτερος σημαντικό στοιχείο στην αντιμετώπιση του φαινομένου,την υποστήριξη των συγκεκριμένων εργαζομένων από την οικογένεια, τους συναδέλφους τους, το ίδιο το

τμήμα στο οποίο εργάζονται αλλά και τις τυχόν υπηρεσίες συμβουλευτικής που παρέχει η υπηρεσία τους (Tsai , Huang & Chang, 2009 ; Yeh et al., 2007).

Άλλες έρευνες, αναδεικνύουν ως σημαντική την καταγραφή του φόρτου εργασίας από πλευράς των εργαζομένων ανά τακτά διαστήματα, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν εκθέτουν τον εαυτό τους σε συνθήκες εργασιακού στρες και κατ' επέκταση επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, έχει καταγραφεί η υιοθέτηση ενός πιο πολύπλευρου τρόπου ζωής ως θετικός παράγοντας στην αποφυγή συγκέντρωσης φόρτου εργασίας, γεγονός που αποτρέπει την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης (Visser et al., 2003).

Τελευταίες μελέτες, που διεξήχθησαν σε εργαζόμενους στο χώρο της υγείας, ανέδειξαν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην αποφυγή εμφάνισης burnout η φροντίδα που ο ίδιος ο εργαζόμενος παρέχει στον εαυτό του . Η φροντίδα αυτή δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στα πλαίσια διαφύλαξης της υγείας του εργαζομένου, αλλά να επεκτείνεται και στο πώς θα ζει ουσιαστικά καλύτερα, βελτιώνοντας την ψυχική και πνευματική του ισορροπία (Soo, Young & Han, 2017).

Κεφάλαιο 4

4.1 Σκοπός της έρευνας και σημαντικότητα της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να επιχειρήσει να διερευνήσει μέσω των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων, το κατά πόσο το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια εργασίας καθώς και η προσωπικότητα του εργαζομένου και το στιλ διοίκησης το οποίο υπάρχει από πλευράς του προϊσταμένου, παίζουν ρόλο ως παράγοντες κινδύνου στην εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε δύο ανεξάρτητα δείγματα υπαλλήλων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αντίστοιχα, με σκοπό μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των δύο τομέων εργασίας στην εξέταση των προαναφερθέντων παραγόντων.

Η εργασία αυτή, θα προσπαθήσει να συνεισφέρει στην επιστημονική έρευνα - παραθέτοντας μια σύγκριση μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων-προκειμένου να καλυφθεί ένας τομέας μελέτης που ακόμη είναι ανέγγιχτος, καθώς η πλειονότητα των επιστημονικών ερευνών μας δίνει μελέτες για εργαζόμενους ομαδοποιημένους κατά επάγγελμα, κυρίως, σε συνδυασμό με άλλα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά πχ. φύλο, ηλικία των εργαζομένων.

Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης έρευνας, έγκειται στο ότι επιχειρεί να συμβάλλει στην κάλυψη ενός κενού στο πεδίο της έρευνας, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και – στο μέτρο που είναι αυτό εφικτό – να δημιουργήσει το έναυσμα για παρόμοιες έρευνες οι οποίες μελετούν συνδυαστικά ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων κινδύνου για την εμφάνισή της.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν προς διερεύνηση είναι :

1. Κατά πόσο παίζει ρόλο το φύλο και η ηλικία σε συνδυασμό με τα έτη εργασίας και τα στοιχεία προσωπικότητας του εργαζομένου στην ανάπτυξη burnout;
2. Ποια η σχέση του στιλ διοίκησης με την εμφάνιση του burnout;
3. Ποιες οι ομοιότητες και ποιες οι διαφορές στα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων ερευνητικών ερωτημάτων στους δύο εργασιακούς τομείς που εξετάζονται (δημόσιο και ιδιωτικό) ;

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Σχεδιασμός και διαδικασία της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με την εθελοντική συμμετοχή 130 εργαζομένων του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν εκτυπωμένα και δόθηκαν προς συμπλήρωση στους συμμετέχοντες την ώρα του μεσημεριανού τους διαλείμματος. Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε σε διάρκεια τεσσάρων εβδομάδων εντός των οποίων συγκεντρώθηκε ο επιθυμητός αριθμός του δείγματος. Οι δύο ομάδες εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν ισομεγέθεις και αποτελούνταν από 65 δημόσιους και 65 ιδιωτικούς υπαλλήλους αντίστοιχα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ισορροπία του δείγματος.

Ο κάθε συμμετέχων συμπλήρωσε ανεξάρτητα τα τρία δοθέντα ερωτηματολόγια τα οποία ήταν ανώνυμα. Εξασφαλίστηκε η απόλυτη εχεμύθεια σχετικά με τις δοθείσες απαντήσεις, ενώ δεν υπήρξε χρονικό όριο προκειμένου να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια. Τα τρία εργαλεία της έρευνας χορηγήθηκαν ταυτόχρονα στους ερωτηθέντες, οι οποίοι τα συμπλήρωσαν με όποια σειρά προτεραιότητας εκείνοι έκριναν. Η διαδικασία κύλησε ομαλά, ενώ κάθε εργαζόμενος ολοκλήρωσε τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων σε χρόνο που κυμάνθηκε από 10 έως 15 λεπτά.

Μετά το πέρας της διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε η συλλογή των απαντήσεων και εκφράστηκαν οι ανάλογες ευχαριστίες για το χρόνο που διέθεσαν στην έρευνα οι συμμετέχοντες.

5.2 Εργαλεία της έρευνας

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τέσσερα διαφορετικά ερωτηματολόγια προκειμένου να δοθούν οι συναφείς με το θέμα απαντήσεις. Αρχικώς, δόθηκε ένα ενημερωτικό φυλλάδιο το οποίο αποτελούσε την πρώτη σελίδα του τελικού ερωτηματολογίου που δόθηκε στους συμμετέχοντες προς συμπλήρωση. Στην πρώτη σελίδα οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και για την διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Επιπλέον, ενημερώθηκαν ότι οι πληροφορίες που θα δώσουν θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο, που κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι , περιείχε ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως το φύλο, η ηλικία ο τομέας εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο, ήταν σχετικό με το αν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης ή όχι. Περιλάμβανε δύο ερωτήματα – το πρώτο έθετε την ερώτηση <<πόσο συχνά νιώθετε εξαντλημένος από την εργασία σας;>> , ενώ το δεύτερο ερώτημα είχε να κάνει με το κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει κυνισμό λόγω της εργασίας στην οποία βρίσκεται καθώς ρωτούσε << πόσο συχνά νιώθετε ότι έχετε σκληρύνει απέναντι στους άλλους ανθρώπους από τότε που ξεκινήσατε να εργάζεστε;>>. Οι απαντήσεις, στη μεν πρώτη ερώτηση, εκφράζουν το εάν ο εργαζόμενος βιώνει ή όχι εξάντληση, ενώ στη δεύτερη αν έχει αναπτύξει ή όχι κυνισμό, καθώς και τα δύο προαναφερθέντα συμπτώματα συνδέονται με την εμφάνιση burnout. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε επταβάθμια κλίμακα Likert και κλιμακώνονταν ως εξής : 1- Ποτέ, 2- Πολύ σπάνια, 3-Σπάνια, 4-Μερικές φορές , 5-Συχνά , 6-Πολύ συχνά , 7- Πάντα. Μέσω της επταβάθμιας κλίμακας έγινε προσπάθεια να ληφθούν όσο το δυνατόν πιο ακριβείς απαντήσεις .

Το τρίτο ερωτηματολόγιο, ήταν το Big five personality questionnaire μεταφρασμένο στην Ελληνική γλώσσα και σε σύντομη εκδοχή. Η συγκεκριμένη εκδοχή αποτελείται από ένα σύνολο 15 ερωτήσεων που αφορούν πέντε στοιχεία προσωπικότητας. Την τερπνότητα, την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία, το νευρωτισμό και τη δεκτικότητα στην εμπειρία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν σε επταβάθμια κλίμακα Likert scale με την εξής αντιστοιχία: 1- διαφωνώ απολύτως, 2- διαφωνώ μερικώς, 3- διαφωνώ , 4-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5- συμφωνώ μερικώς, 6- συμφωνώ ,7- συμφωνώ απολύτως. Οι λόγοι που επιλέχθηκε επταβάθμια έναντι πενταβάθμιας κλίμακα Likert είναι προκειμένου οι απαντήσεις που θα ληφθούν να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβείς.

Το τελευταίο ερωτηματολόγιο, περιείχε έναν αριθμό δέκα ερωτήσεων μέσω των οποίων προκύπτει το στιλ διοίκησης που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε προϊστάμενος των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται εξετάζουν το κατά πόσο ο προϊστάμενος χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του , πόσο ακέραιος είναι σα χαρακτήρας , κατά πόσο είναι αποτελεσματικός σαν προϊστάμενος και κατά πόσο συμβάλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων του μέσω ενθάρρυνσης και επιβράβευσης. Για τις απαντήσεις αυτές χρησιμοποιήθηκε και πάλι επταβάθμια κλίμακα Likert όπως και στο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας.

5.3 Αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων

Η αξιοπιστία του Big Five Personality Questionnaire σε σύντομη εκδοχή, το οποίο ερευνά τα πέντε στοιχεία προσωπικότητας (δεκτικότητα στην εμπειρία, τερπνότητα, εξωστρέφεια, νευρωτισμός, ευσυνειδησία), έχει ελεγχθεί από την επιστημονική κοινότητα (Laros et al., 2018) και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής κατέδειξαν ότι πρόκειται για ένα ικανοποιητικά αξιόπιστο εργαλείο. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο μέτρησης για κάθε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του εργαζομένου που εξετάστηκε ,ελέγχθηκε με την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων , η οποία κατέδειξε κατάλληλη προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης με τα δεδομένα (root mean square error < 0,6 και standardized root mean square residual<0.6).

Σχετικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, που αφορά στην επαγγελματική εξουθένωση , χρησιμοποιήθηκαν δύο συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στην ανάπτυξη δύο εκ των τριών βασικών συνισταμένων του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πρώτη αναφέρεται στην εξάντληση και η δεύτερη στον κυνισμό. Η αξιοπιστία της έχει αναλυθεί από επιστημονικές μελέτες οι οποίες έχουν επιβεβαιώσει το ότι δύναται να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο μέτρησης του burnout καθώς περιέχει έναν όχι και τόσο εκτενή αριθμό ερωτήσεων ενώ επιδεικνύει και ισχυρές και συμπαγείς συσχετίσεις με τα αποτελέσματα κυρίως σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της υγείας (Enzmann et al.,1998).

Το ερωτηματολόγιο με το οποίο εξετάστηκε το στίλ διοίκησης των προϊσταμένων, είναι το Multifactor Leadership Questionnaire των Bass and Avolio και θεωρείται ένα από τα πιο αξιόπιστα και πλέον χρήσιμα εργαλεία στην μέτρηση του στίλ διοίκησης. Η αξιοπιστία του έχει κριθεί μέσω επιστημονικών μελετών και έχει βρεθεί ότι είναι αξιόπιστο στην εφαρμογή του, καθώς έχει μεγάλο βαθμό προσαρμογής στα δεδομένα που αναλύει, ενώ φαίνεται να έχει ιδιαίτερα στατιστική ισχύ στο να ανιχνεύει με ακρίβεια το μετασχηματιστικό στίλ διοίκησης. (Muenjohn, Nuttawuth & Armstrong,2008)

5.4 Μέθοδος

Η ανάλυση του δείγματος πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια αρχικά για τον ιδιωτικό και εν συνέχεια για το δημόσιο τομέα και αποδίδεται στους πίνακες συχνοτήτων όπως παρατίθενται στη συνέχεια. Σε αυτές καταγράφεται η στατιστική ανάλυση των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (για τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα αντίστοιχα) με αναφορά

στα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο και ηλικία) αλλά και στις υπόλοιπες μεταβλητές κλίμακας που εξετάζονται: (στοιχεία προσωπικότητας, έτη προϋπηρεσίας, στίλ διοίκησης προϊσταμένου).

Προκειμένου να εκτιμήσουμε στατιστικά τη σχέση μεταξύ της μεταβλητής του φύλου και της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήσαμε το Man Whittney U Test. Ο λόγος επιλέξαμε τη συγκεκριμένη μέθοδο, ήταν λόγω του γεγονότος ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (επαγγελματική εξουθένωση), είναι μεταβλητή κλίμακας και δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή (φύλο) είναι κατηγορική μεταβλητή.

Για την εκτίμηση της σχέσης μεταξύ των υπολοίπων μεταβλητών κλίμακας με την επαγγελματική εξουθένωση χρησιμοποιήθηκε η Spearman correlation, εφόσον οι μεταβλητές μας δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η μέθοδος Spearman είναι μη παραμετρική μέθοδος στατιστικού ελέγχου και την χρησιμοποιήσαμε γιατί το δείγμα μας είναι μικρό πληθυσμιακά (N=130 άτομα συνολικά και για τους δύο εξεταζόμενους τομείς εργασίας).

Οι μεταβλητές μας δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και είναι μεταβλητές κλίμακας. Η εξέταση της κανονικότητας διεξήχθη μέσω των τριών ελέγχων:

- Η Skewness & Kurtosis -Wilk τιμή z των μεταβλητών που εξετάζουμε δεν βρίσκεται στο διάστημα μεταξύ -1.96 και + 1.96
- Οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή
- Οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι κατηγορικές μεταβλητές κλίμακας.

Τα δεδομένα και οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών αναλύθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS 17.0.

5.5 Αποτελέσματα Ιδιωτικού τομέα

Ηλικία

Το δείγμα των 65 εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα (N=65) περιλαμβάνει 33 άνδρες υπαλλήλους (N=33) που αποτελούν το 50,8% του δείγματος και 32 γυναίκες υπαλλήλους (N=32), το 49,2% αντίστοιχα. Το 10,8% εξ 'αυτών βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 ετών, το 24,6% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 25-34 ετών, το 27,7% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 35-44 ετών, ενώ το 23,1% και το 13,8 % στην ηλικιακή κλίμακα των 45-54 ετών και 55-65 ετών αντίστοιχα, όπως καταγράφεται στον πίνακα συχνοτήτων (Πίνακας 2) ακολούθως:

Πίνακας 2
Συχνότητα ηλικίας ιδιωτικός τομέας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	18-25	7	10,8	10,8	10,8
	25-34	16	24,6	24,6	35,4
	35-44	18	27,7	27,7	63,1
	45-54	15	23,1	23,1	86,2
	55-65	9	13,8	13,8	100,0
Total		65	100,0	100,0	

Φύλο

Η αναλογία ανδρών και γυναικών εργαζομένων αποτυπώνεται ως εξής: Σε σύνολο 65 ιδιωτικών υπαλλήλων (N=65) οι άντρες αποτελούν το 50,8% με πληθυσμό 33 άτομα (N=33) και οι γυναίκες εργαζόμενες το 49,2% (N=32), όπως φαίνεται στον Πίνακα3

Πίνακας 3 Συχνότητα φύλου (ιδιωτικός τομέας)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	άνδρας	33	50,8	50,8	50,8
	γυναίκα	32	49,2	49,2	100,0
Total		65	100,0	100,0	

Έτη προϋπηρεσίας

Για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα τα έτη προϋπηρεσίας που διαθέτει ο κάθε υπάλληλος (βλέπε Πίνακα 4) ,περιγράφονται ως εξής: Τα άτομα με μικρή προϋπηρεσία (1-6 έτη) , αποτελούν το 27,7% του δείγματος (N=18) , εκείνοι που εργάζονται από 7-12 χρόνια αποτελούν το 20% (N=13) , οι εργαζόμενοι με μέση προϋπηρεσία (13-18 έτη) αποτελούν το 23,1% (N=15) και οι εργαζόμενοι με 19-24 έτη προϋπηρεσίας το 13,8%, (N=9). Τέλος οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα από 25-35 έτη αποτελούν το 15,4% του δείγματος ,(N=10).

Πίνακας 4
Συχνότητα Προϋπηρεσίας ιδιωτικός τομέας

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	1-6	18	27,7	27,7	27,7
	7-12	13	20,0	20,0	47,7
	13-18	15	23,1	23,1	70,8
	19-24	9	13,8	13,8	84,6
	25-35	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Δεκτικότητα στην εμπειρία

Σύμφωνα με τον πίνακα συχνοτήτων (βλέπε Πίνακα 5),ο μέσος όρος της δεκτικότητας στις νέες εμπειρίες είναι 5,19 (mean=5,19) με τυπική απόκλιση (SD=0,78). Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο μέσος όρος του δείγματος των ιδιωτικών υπαλλήλων είναι αρκετά ανοιχτός στις νέες εμπειρίες. Ο μέσος όρος είναι $5,19 > 5$ το οποίο στην κλίμακα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αντιστοιχεί σε αυξημένη δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες.

Ευσυνειδησία

Το ποσοστό της ευσυνειδησίας των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα έχει μέσο όρο 6,10 , (mean 6,10) και τυπική απόκλιση 0,42 (SD=0,42) όπως καταγράφεται στον πίνακα 5. Επομένως ο μέσος όρος των ιδιωτικών υπαλλήλων του δείγματος φέρεται να συμφωνεί στο ότι διακρίνεται από ευσυνειδησία , εφόσον ο μέσος όρος των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση για τους εργαζόμενους συγκέντρωσε τιμή > 5 το οποίο αντιστοιχεί σε αυξημένη ευσυνειδησία σύμφωνα με το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε.

Εξωστρέφεια

Το δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων έχει μέσο όρο όσον αφορά το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας ίσο με 4,76 , (mean =4,76) και εμφανίζει τυπική απόκλιση 1,08 (SD=1,08). Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι ο μέσος όρος των ιδιωτικών υπαλλήλων βρίσκεται πιο πάνω από το 4,όσον αφορά στο χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας , όμως δεν ξεπερνά το 5 . Επομένως δεν είναι ιδιαίτερος εξωστρεφής , εμφανίζει όμως μια ροπή προς την εξωστρέφεια (βλ. Πίνακα 5).

Τερπνότητα

Σχετικά με το χαρακτηριστικό της τερπνότητας, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα εμφανίζουν μέσο όρο 5,17 (mean =5,17) και τυπική απόκλιση 0,81 (SD=0,81) , (βλ.Πίνακα 5). Από αυτό το δεδομένο συμπεραίνουμε, ότι κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες στην έρευνα ιδιωτικοί υπάλληλοι έχουν σα χαρακτηριστικό τους την έντονη τερπνότητα.

Νευρωτισμός

Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα που εξετάζουμε, βρίσκεται στο 5.01 (mean = 5,01) , (βλ. Πίνακα 5) .Το αποτέλεσμα αυτό, δηλώνει ότι ο μέσος όρος των ιδιωτικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, βρίσκεται ελαφρώς πάνω από την τιμή 5, αριθμός που δηλώνει υψηλή τάση για νευρωτισμό. Επομένως, οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι εμφανίζουν έντονα νευρωτικά χαρακτηριστικά σαν προσωπικότητες.

Πίνακας 5 Συχνότητες χαρακτηριστικών προσωπικότητας (ιδιωτικός .τομέας)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
δεκτικότητα	65	2,60	7,00	5,1938	0,78499
ευσυνειδησία	65	5,25	7,00	6,1038	0,42595
εξωστρέφεια	65	2,40	7,00	4,7631	1,08391
τερπνότητα	65	3,80	6,80	5,1785	0,81250
νευρωτισμός	65	2,25	6,75	5,0154	1,00378
Valid N (listwise)	65				

Εξουθένωση

Παρατηρούμε ότι η επαγγελματική εξουθένωση, στο δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων που εξετάζουμε έχει σαν τιμή μέσου όρου 2,7 που σημαίνει σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε , ελαφριά προς μέτρια εξουθένωση. (βλέπε Πίνακα 6)

Πίνακας 6

Συχνότητα επαγγελματικής εξουθένωσης ιδιωτικός .τομέας

	φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξουθένωση	άνδρας	33	32,08	1058,50
	γυναίκα	32	33,95	1086,50
	Total	65		

Στιλ διοίκησης

Παρατηρούμε ότι η τιμή του μέσου όρου στις απαντήσεις, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, είναι ίση με 3,57 (βλ. Πίνακα 7), το οποίο σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε δείχνει μία τάση λίγο πιο πάνω από το μέτριο ως προς τα χαρακτηριστικά του manager που εξετάστηκαν. Ο προϊστάμενος λοιπόν σκιαγραφείται ως μέτριος στο να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του ή να συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, ενώ επίσης, φαίνεται μέτριος ως προς την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Απέχει λοιπόν κατά πολύ από ένα στιλ που θα εμπνεύσει ή θα καθοδηγήσει αποτελεσματικά τους υφισταμένους του.

Πίνακας 7
Συχνότητα στιλ διοίκησης (ιδιωτικός τομέας)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Στιλ διοίκησης	65	1,11	6,33	3,5780	1,36018
Valid N (listwise)	65				

5.6 Αποτελέσματα Δημοσίου τομέα

Φύλο

Όπως καταγράφεται στον Πίνακα 8, οι γυναίκες υπερτερούν αριθμητικά σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους, αφού συγκεντρώνουν ποσοστό 53,8% (N=35) ενώ οι άντρες δημόσιοι υπάλληλοι είναι το 46,2% (N=30).

Πίνακας8
Συχνότητα φύλου δημόσιος τομέας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	άντρας	30	41,1	46,2	46,2
	γυναίκα	35	47,9	53,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Missing	System				
Total		65			

Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων, στο δείγμα που εξετάζουμε, είναι μεγάλης ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα το 2,7% εξ αυτών βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα των 25-34 ετών, το 12,3% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 35-44 ετών, το 28,8% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 45-54 ετών, ενώ το 45,2% στην ηλικιακή κλίμακα των 55-65 ετών, (βλέπε Πίνακα 9). Βλέπουμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων στο δείγμα που εξετάζουμε είναι μεγάλης ηλικίας, καθώς βρίσκεται στην ανώτατη κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε (55-65 έτη ηλικίας) σε ποσοστό

45,2%. Αντιθέτως το μικρότερο ποσοστό του δείγματος βρίσκεται στην ηλικιακή κλίμακα 25-34 έτη ηλικίας και συγκεκριμένα σε ποσοστό 2,7 %.

Πίνακας 9
Συχνότητα ηλικίας δημόσιος τομέας

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	25-34	2	2,7	3,1	3,1
	35-44	9	12,3	13,8	16,9
	45-54	21	28,8	32,3	49,2
	55-65	33	45,2	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		65	100,0		

Έτη Προϋπηρεσίας

Τα έτη προϋπηρεσίας, για τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα βρίσκονται στην υψηλότερη κλίμακα του ερωτηματολογίου (25-35 έτη) και μάλιστα σε ποσοστό 31% επί του δείγματος (βλ Πίνακα 10) . Το γεγονός αυτό μοιάζει λογικό διότι ο μέσος όρος ηλικίας των υπαλλήλων του δημοσίου είναι πολύ υψηλός, όπως είδαμε, οπότε εύλογα και τα έτη εργασίας τους είναι περισσότερα.

Πίνακας 10
Συχνότητα προϋπηρεσίας δημόσιος τομέας

		Frequency	Percent	Valid Percent	CumulativePercent
Valid	1-6	2	2,7	3,1	3,1
	7-12	4	5,5	6,2	9,2
	13-18	17	23,3	26,2	35,4
	19-24	19	26,0	29,2	64,6
	25-35	23	31,5	35,4	100,0
	Total	65	89,0	100,0	
Missing	System	0	,0		
Total		65	100,0		

Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας

Δεκτικότητα στην εμπειρία

Όπως καταγράφεται και στον πίνακα των αποτελεσμάτων (βλέπε Πίνακα 11) το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας στην εμπειρία συγκεντρώνει υψηλό μέσο όρο μεταξύ των εργαζομένων του δημοσίου, καθώς έχει μέσο όρο $mean=5,2$, γεγονός που τοποθετεί το αποτέλεσμα σε υψηλή κλίμακα. Πρακτικά αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι κατά μέσο όρο οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά δεκτικοί στις νέες εμπειρίες.

Ευσυνειδησία

Διαπιστώνουμε ότι η ευσυνειδησία είναι ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας, το οποίο συγκεντρώνει πολύ υψηλό ποσοστό στο δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων με μέσο όρο 6,5 ($Mean=6,5$ βλέπε Πίνακα 11). Η τιμή που λαμβάνει ο μέσος όρος των χαρακτηριστικών που αποτελούν την ευσυνειδησία, μας δείχνει ότι και οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα, όπως και οι αντίστοιχοι του ιδιωτικού, διακρίνονται από υψηλό ποσοστό ευσυνειδησίας σαν εργαζόμενοι.

Εξωστρέφεια

Παρατηρώντας τον πίνακα συχνότητων (βλέπε Πίνακα 11), για το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας, βλέπουμε ότι ο μέσος όρος των αθροισμάτων των επιμέρους χαρακτηριστικών που αποτελούν την εξωστρέφεια είναι υψηλός για το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων ($Mean= 5,22$). Συμπερασματικά οι δημόσιοι υπάλληλοι του ερευνητικού δείγματος είναι αρκετά εξωστρεφείς χαρακτήρες.

Τερπνότητα

Το χαρακτηριστικό της τερπνότητας φαίνεται να λαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο, $Mean =5,9$ βλέπε Πίνακα 11). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από τερπνότητα σε μεγάλο βαθμό, καθώς είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο πέρα από υψηλό μέσο όρο, έχει και πολύ μικρή διακύμανση.

Νευρωτισμός

Αναλύοντας το χαρακτηριστικό του νευρωτισμού, παρατηρούμε ότι η τιμή που λαμβάνουμε για το μέσο όρο των επιμέρους χαρακτηριστικών που τον αποτελούν, είναι ίση με 4,5 ($Mean=4,5$ βλέπε Πίνακα 11). Αυτό το αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει ένα μέτριο προς υψηλό νευρωτισμό, συνεπώς, το δείγμα των εργαζομένων του δημοσίου τομέα που εξετάστηκε χαρακτηρίζεται από νευρωτισμό.

Πίνακας 11

Συχνότητες χαρακτηριστικά . προσωπικότητας. Δημόσιος τομέας

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
δέκτικότητα	65	4,00	6,40	5,2092	0,63584
ευσυνειδησία	65	5,75	7,00	6,5154	0,27556
εξωστρέφεια	65	3,80	6,40	5,2215	0,58537
τερπνότητα	65	4,80	7,00	5,9877	1,03614
νευρωτισμός	65	1,50	6,00	4,5077	1,07071
Valid N (listwise)	65				

Εξουθένωση

Όσον αφορά στο κομμάτι της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι υπάλληλοι του δημοσίου που συμμετείχαν είχαν μέσο όρο ίσο με 3,6 (Mean= 3,6 βλέπε Πίνακα 12) στην κλίμακα μέτρησης των επιμέρους χαρακτηριστικών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση που εξετάστηκαν. Η τιμή αυτή τους κατατάσσει στην κλίμακα της μέτριας προς την έντονη επαγγελματική εξουθένωση.

Στιλ διοίκησης

Σύμφωνα με τις μετρήσεις που έγιναν, ο μέσος όρος των χαρακτηριστικών που συγκεντρώνει ο προϊστάμενος στο δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων που εξετάσαμε αριθμητικά ισούται με 5,7 (Mean= 5,7 βλέπε Πίνακα 12), γεγονός που τον κατατάσσει στη μέτρια έκφραση των χαρακτηριστικών τα οποία εξετάστηκαν μέσω της συμπλήρωσης του αντίστοιχου ερωτηματολογίου . Συμπερασματικά, λοιπόν, είναι ένας manager ο οποίος χαρακτηρίζεται από μέτριες ικανότητες ως προς την ενθάρρυνση των υφισταμένων. Επίσης, έχει μέτρια συμβολή, ως προς την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους. Με λίγα λόγια είναι ένας μη ικανοποιητικά αποτελεσματικός ηγέτης.

Πίνακας 12
Συχνότητα Στιλ διοίκησης & εξουθένωσης (δημόσιος τομέας)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Στιλ διοίκησης	65	5,20	6,70	5,7415	0,34771
Εξουθένωση	65	1,50	6,50	3,6692	1,21281
Valid N (listwise)	65				

Δημογραφικά χαρακτηριστικά & επαγγελματική εξουθένωση

Φύλο & επαγγελματική εξουθένωση

▪ Ιδιωτικός τομέας

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, για τον συσχετισμό του φύλου και της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Man Whittney U Tetst,(βλέπε Πίνακα13) από τη χρήση του οποίου εξάγαμε τα εξής συμπεράσματα :

Το φύλο, στην περίπτωση της ανάλυσης του δείγματος για τον ιδιωτικό τομέα, δεν φαίνεται να σχετίζεται με την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς το pvalue είναι ίσο με 0.683 , κατά πολύ δηλαδή μεγαλύτερο από 0,5 το οποίο αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας της έρευνας. Αυτό μας οδηγεί στο να μην απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 σύμφωνα με την οποία το φύλο ως παράγοντας δεν σχετίζεται με την ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 13
φύλο και επαγγελματική .εξουθένωση (ιδιωτικός .τομέας)

Test Statistics ^a	
	Εξουθένωση
Mann-Whitney U	497,500
Wilcoxon W	1058,500
Z	-,409
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,683

a. Grouping Variable: φύλο

▪ Δημόσιος τομέας

Η σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών ερευνήθηκε όπως και στην περίπτωση του δείγματος του ιδιωτικού τομέα όπου προέκυψαν τα ίδια εξής αποτελέσματα :

Με τη χρήση του Man Whitney U Test (βλέπε Πίνακα 14) διαπιστώθηκε ότι και το pvalue που συνδέει αυτά τα δύο χαρακτηριστικά ισούται με 0,59 γεγονός που μας κάνει να αρνηθούμε και πάλι να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση αφού, $(0,59 > 0,5)$. Συνεπώς η σχέση μεταξύ του φύλου και της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι ούτε και για το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 14
Στατιστική συσχέτιση φύλου & επαγγελματικής εξουθένωσης
(δημόσιος τομέας)

	Εξουθένωση
Mann-Whitney U	485,000
Wilcoxon W	1115,000
Z	-,530
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,596

a. Grouping Variable: φύλο

Ηλικία & επαγγελματική εξουθένωση

▪ Ιδιωτικός τομέας

Ο συσχετισμός των δύο αυτών μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Spearman, καθώς αυτή κρίθηκε η καταλληλότερη για το συσχετισμό τους, λόγω της μη κανονικότητας της κατανομής των δύο αυτών μεταβλητών, αλλά και του γεγονότος ότι ήταν κατηγορικές μεταβλητές κλίμακας. Ακολούθως παρατίθενται τα αποτελέσματα της παραπάνω μη παραμετρικής μεθόδου (βλέπε Πίνακα 15), όπου και διαπιστώνουμε ότι το pvalue ισούται με 0.704 το οποίο είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το 0,5 το οποίο έχει οριστεί ως επίπεδο σημαντικότητας. Συμπερασματικά λοιπόν, η ηλικία δεν φαίνεται να παίζει ρόλο στο αν κάποιος υπάλληλος του δείγματος του ιδιωτικού τομέα θα εμφανίσει burnout.

Πίνακας 15
Συσχέτιση Ηλικίας& εξουθένωσης (ιδιωτικός τομέας)

			Εξουθενωση	ηλικία
Spearman's rho	Εξουθενωση	Correlation Coefficient	1,000	-,048
		Sig. (2-tailed)	.	0,704
		N	65	65
ηλικία		Correlation Coefficient	-,048	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,704	.
		N	65	65

▪ **Δημόσιος τομέας**

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο Spearman όπως και προηγουμένως διαπιστώνουμε ότι ο συσχετισμός της ηλικίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης για το δείγμα του δημοσίου τομέα μας δίνει τα εξής αποτελέσματα (βλέπε Πίνακα 17). Όπως και στον ιδιωτικό, αντίστοιχα και στο δημόσιο τομέα οι δύο μεταβλητές δε συνδέονται με στατιστικά σημαντική σχέση καθώς το pvalue που λαμβάνουμε από το συσχετισμό τους είναι 0,65 και πάλι κατά πολύ μεγαλύτερο από το 0.05 επίπεδο σημαντικότητας . Επομένως και στο δείγμα αυτό η ηλικία δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Έτη προϋπηρεσίας & Επαγγελματική εξουθένωση

▪ **Ιδιωτικός τομέας**

Τα αποτελέσματα από το στατιστικό συσχετισμό των δύο αυτών μεταβλητών έδειξαν (βλέπε Πίνακα 16), ότι το pvalue που λαμβάνουμε είναι και σε αυτήν την περίπτωση μεγαλύτερο του 0,05, συγκεκριμένα ισούται με 0,714 επομένως και πάλι αυτή η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών αποδεικνύεται στατιστικά μη σημαντική.

Πίνακας 16

Συσχέτιση Εξουθένωσης & προϋπηρεσίας (ιδιωτικός .τομέας)

			Εξουθενωση	προϋπηρεσία
Spearman'srho	Εξουθενωση	CorrelationCoefficient	1,000	-,046
		Sig. (2-tailed)	.	0,714
		N	65	65
	προϋπηρεσία	CorrelationCoefficient	-,046	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,714	.
		N	65	65

- Δημόσιος τομέας

Στο συσχετισμό των δύο μεταβλητών όπως και για το δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων χρησιμοποιήθηκε η μη παραμετρική μέθοδος Spearman καθώς κρίθηκε καταλληλότερη για την ανάλυση των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα του συσχετισμού έδειξαν το rvalue ίσο με 0,371(βλ.Πίνακα 17),το οποίο είναι μεγαλύτερο και πάλι από το 0.05 επομένως μας οδηγεί στο να αρνηθούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση H_0 , σύμφωνα με την οποία η προϋπηρεσία επηρεάζει την εμφάνιση burnout στους εργαζόμενους του δείγματος.

Πίνακας 17

Συσχέτιση προϋπηρεσίας & ηλικίας με εξουθένωση (δημόσιος .τομέας)

		προϋπηρεσία	ηλικία	Εξουθένωση
προϋπηρεσία	PearsonCorrelation	1	0,892**	0,113
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,371
	N	65	65	65
ηλικία	PearsonCorrelation	,892**	1	0,056
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,656
	N	65	65	65
Εξουθένωση	PearsonCorrelation	0,113	0,056	1
	Sig. (2-tailed)	0,371	0,656	
	N	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Επαγγελματική εξουθένωση & χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Δεκτικότητα στην εμπειρία & επαγγελματική εξουθένωση

Η στατιστική συσχέτιση των δύο αυτών χαρακτηριστικών πραγματοποιήθηκε ως εξής: Για να ορίσουμε την δεκτικότητα στην εμπειρία ως μεταβλητή, εισάγαμε μία νέα μεταβλητή η οποία ισούται με το άθροισμα των επιμέρους χαρακτηριστικών που την αποτελούν (βλέπε Παράρτημα Ι). Κατόπιν, η νέα αυτή μεταβλητή διαιρέθηκε με το πλήθος των επιμέρους μεταβλητών, δίνοντάς μας έτσι μία νέα μεταβλητή, η οποία συσχετίστηκε με την επαγγελματική εξουθένωση με τη μέθοδο Spearman, λόγω της φύσης των μεταβλητών(κατηγορικές μεταβλητές κλίμακας μη κανονικής κατανομής). Τα αποτελέσματα που λάβαμε έχουν ως εξής:

- Για το μεν ιδιωτικό τομέα ο συσχετισμός μας έδειξε ότι το p value ήταν ίσο με 0,86 ,(βλέπε Πίνακα 18) τιμή πολύ υψηλότερη από το 0,05 επομένως η σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών δεν κρίνεται ως στατιστικά σημαντική.
- Στον δημόσιο τομέα μέσω της ίδιας μη παραμετρικής μεθόδου συσχέτισης Spearman (βλέπε Πίνακα 19) λάβαμε παρόμοια αποτελέσματα καθώς το p value ήταν και πάλι ίσο με 0,10 άρα μεγαλύτερο του 0,05. Άρα ούτε και στο δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται να σχετίζεται η δεκτικότητα στην εμπειρία με την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 18

Συσχέτιση δεκτικότητας εξωστρέφειας & τερπνότητας με την εξουθένωση (ιδιωτικός τομέας)

		Εξουθένωση	δεκτικότητα	εξωστρέφεια	τερπνότητα
Spearman'srho	Εξουθενωση	1,000	-,021	-0,046	0,131
	CorrelationC oefficient				
	Sig. (2-tailed)	.	0,866	0,718	0,299
	N	65	65	65	65
δεκτικοτητα	CorrelationC oefficient	-,021	1,000	0,511**	0,300
	Sig. (2-tailed)	0,866	.	0,000	0,015
	N	65	65	65	65
εξωστρεφεια	CorrelationC oefficient	-,046	0,511**	1,000	0,380**
	Sig. (2-tailed)	0,718	,000	.	0,002
	N	65	65	65	65
τερπνοτητα	CorrelationC oefficient	0,131	0,300*	0,380**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,299	0,015	0,002	.
	N	65	65	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 19

Συσχέτιση χαρακτηριστικών προσωπικότητας & εξουθένωσης (δημόσιος τομέας)

		Εξουθένωση	δεκτικότητα	ευσυνειδησία	τερπνότητα	εξωστρέφεια	νευρωτισμός	
Spearman's rho	Εξουθένωση	Correlation Coefficient	1,000	-,203	0,103	0,074	-,031	0,071
		Sig. (2-tailed)	.	0,105	0,413	0,556	0,806	0,575
		N	65	65	65	65	65	65
	δεκτικότητα	Correlation Coefficient	-,203	1,000	0,180	0,132	-,111	0,196
		Sig. (2-tailed)	0,105	.	0,150	0,295	0,379	0,117
		N	65	65	65	65	65	65
	ευσυνειδησία	Correlation Coefficient	0,103	0,180	1,000	0,143	0,073	0,190
		Sig. (2-tailed)	0,413	0,150	.	0,256	0,563	0,129
		N	65	65	65	65	65	65
	τερπνότητα	Correlation Coefficient	0,074	0,132	0,143	1,000	-,210	-,025
		Sig. (2-tailed)	0,556	0,295	0,256	.	0,094	0,845
		N	65	65	65	65	65	65
	εξωστρέφεια	Correlation Coefficient	-,031	-,111	0,073	-,210	1,000	0,064
		Sig. (2-tailed)	0,806	0,379	0,563	0,094	.	0,611
		N	65	65	65	65	65	65
	νευρωτισμός	Correlation Coefficient	0,071	0,196	0,190	-,025	0,064	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,575	0,117	0,129	0,845	0,611	.
		N	65	65	65	65	65	65

Εξωστρέφεια & Επαγγελματική εξουθένωση

Η στατιστική συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας πραγματοποιήθηκε και σε αυτήν την περίπτωση όπως προαναφέρθηκε για τη μεταβλητή της δεκτικότητας στην εμπειρία. Εισάγαμε μία νέα μεταβλητή η οποία αποτελούσε το μέσο όρο των απαντήσεων στις επιμέρους ερωτήσεις του

ερωτηματολογίου που αναφέρονταν στην εξωστρέφεια. Λόγω του ότι οι τελικές μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε στην ανάλυση ήταν μη κανονικής κατανομής και κατηγορηματικές μεταβλητές κλίμακας επιλέχθηκε και πάλι η μη παραμετρική μέθοδος Spearman για τη διερεύνηση του συσχετισμού των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- **Ιδιωτικός τομέας**

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης του δείγματος του ιδιωτικού τομέα κατέδειξαν ότι το r value (βλ.Πίνακα18)που προκύπτει είναι ίσο με 0,718 κατά πολύ μεγαλύτερο από το 0,05. Επομένως ούτε η εξωστρέφεια σχετίζεται σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

- **Δημόσιος τομέας**

Η μη παραμετρική μέθοδος συσχέτισης που ακολουθήθηκε δείχνει ότι δεν επηρεάζει η εξωστρέφεια σαν χαρακτηριστικό προσωπικότητας του εργαζομένου την ανάπτυξη συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό διαπιστώνεται λόγω της τιμής του r value η οποία είναι 0,806(βλ.Πίνακα 19) , δηλαδή κατά πολύ μεγαλύτερη του 0.05 που έχουμε ορίσει σαν επίπεδο σημαντικότητας.

Τερπνότητα & επαγγελματική εξουθένωση

Οι μεταβλητές αναλύθηκαν μέσω της μη παραμετρικής μεθόδου Spearman και τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- **Ιδιωτικός τομέας**

Συσχετίζοντας τα δεδομένα παρατηρούμε ότι το r value (βλέπε Πίνακα 18)είναι και πάλι μεγαλύτερο από 0,05 ($0.29 > 0.05$) επομένως η σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών δεν κρίνεται ως στατιστικά σημαντική ,άρα η τερπνότητα του εργαζομένου δεν σχετίζεται με την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης για το συγκεκριμένο δείγμα.

- **Δημόσιος τομέας**

Όπως και στο δείγμα του ιδιωτικού τομέα και εδώ ο συσχετισμός εξετάστηκε με την μέθοδο Spearman . Τα αποτελέσματα που ελήφθησαν δείχνουν το pvalue (βλέπε Πίνακα 19) και πάλι να είναι μεγαλύτερο από 0.05 ($0,556 > 0.05$) γεγονός που μας οδηγεί στο να συμπεράνουμε ότι ούτε στο δημόσιο τομέα η τερπνότητα παίζει ρόλο στην εμφάνιση του burnout.

Ευσυνειδησία & επαγγελματική εξουθένωση

Μέσω της μη παραμετρικής ανάλυσης Spearman έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

▪ Ιδιωτικός τομέας

Στο δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων παρατηρούμε ότι το pvalue (βλέπε Πίνακα 20) είναι και πάλι μεγαλύτερο από 0,05 ($0,123 > 0,05$) επομένως η σχέση που τα συνδέει δεν είναι στατιστική σημαντική. Στο συγκεκριμένο δείγμα η ευσυνειδησία δεν συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση.

▪ Δημόσιος τομέας

Στο δείγμα του δημοσίου τομέα και πάλι το pvalue (βλέπε Πίνακα 19), είναι σαφώς υψηλότερο από 0,05 ($0,413 >> 0,05$) γεγονός που μας κάνει να θεωρήσουμε ότι το επίπεδο σημαντικότητας της στατιστικής σχέσης που συνδέει τις δύο μεταβλητές είναι χαμηλό.

Νευρωτισμός & επαγγελματική εξουθένωση

Ο συσχετισμός των δύο χαρακτηριστικών με την επαγγελματική εξουθένωση μέσω Spearman, μας δίνει τα εξής αποτελέσματα :

▪ Ιδιωτικός τομέας

Ο συσχετισμός του νευρωτισμού με την επαγγελματική εξουθένωση μας δίνει το pvalue (βλέπε Πίνακα 20), τιμή που είναι όπως και για τις προηγούμενες μεταβλητές υψηλότερη από 0,05 ($0,418 > 0.05$). Επομένως η σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών είναι μη σημαντική στατιστικά.

▪ Δημόσιος τομέας

Σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση στις δύο μεταβλητές η τιμή του pvalue (βλέπε Πίνακα 19) είναι και πάλι μεγαλύτερη από 0,05 (0,575> 0,05). Επομένως ο νευρωτισμός σα μεταβλητή δεν επηρεάζει την μεταβλητή της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 20

Συσχέτιση ευσυνειδησίας & νευρωτισμού με την επαγγελματικής .εξουθένωσης.(ιδιωτικός .τομέας)

	Εξουθενωση	νευρωτισμός	ευσυνειδησία
Spearman'srho Εξουθενωση CorrelationCoefficient	1,000	-,102	0,193
Sig. (2-tailed)	.	0,418	0,123
N	65	65	65
νευρωτισμός CorrelationCoefficient	-,102	1,000	-,109
Sig. (2-tailed)	0,418	.	0,387
N	65	65	65
ευσυνειδησία CorrelationCoefficient	0,193	-,109	1,000
Sig. (2-tailed)	0,123	0,387	.
N	65	65	65

Στιλ διοίκησης & επαγγελματική εξουθένωση

Αναλύοντας και πάλι τη σχέση των μεταβλητών για τα δύο δείγματα υπαλλήλων λαμβάνουμε τα εξής αποτελέσματα:

▪ **Ιδιωτικός τομέας**

Η σχέση των δύο μεταβλητών και πάλι φαίνεται στατιστικά μη σημαντική καθώς το pvalue (βλέπε Πίνακα 21) και πάλι είναι μεγαλύτερο από 0,05 (0,455> 0,05). Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Το στιλ διοίκησης στο συγκεκριμένο δείγμα δε φαίνεται να παίζει ρόλο στην ανάπτυξη συμπτωμάτων που οδηγούν σε επαγγελματική εξουθένωση.

Πίνακας 21

Συσχέτιση στιλ διοίκησης & επαγγελματικής .εξουθένωση (ιδιωτικός .τομέας)

		Εξουθένωση	Στιλ .διοίκησης
Spearman's rho	Εξουθένωση	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	-,094
		N	,455
		65	65
σ.διοίκησης	Στιλ	Correlation Coefficient	-,094
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	0,455
		65	65

- **Δημόσιος τομέας**

Ομοίως όπως και στο δείγμα του ιδιωτικού τομέα η σχέση του στιλ διοίκησης με την επαγγελματική εξουθένωση διαφαίνεται ως μη στατιστικά σημαντική εφόσον το $pvalue=0,89 \gg 0.05$ (βλέπε Πίνακας22). Πρακτικά το στιλ διοίκησης δε φαίνεται να επηρεάζει την εμφάνιση burnout στο δείγμα των εργαζόμενων του δημοσίου τομέα που μελετάμε.

Πίνακας 22

Συσχέτισης Spearman στιλ διοίκησης & επαγγελματικής .εξουθένωσης. (δημόσιος τομέας)

			Στιλ διοίκησης	Εξουθένωση
Spearman's rho	Στιλ διοίκησης	Correlation Coefficient	1,000	-,017
		Sig. (2-tailed)	.	0,893
		N	65	65
Εξουθένωση	Στιλ	Correlation Coefficient	-,017	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,893	.
		N	65	65

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση- Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Παρατηρούμε μία ισορροπία στο δείγμα της έρευνας, όσον αφορά τον αριθμό των συμμετεχόντων, αλλά και ως προς το χαρακτηριστικό του φύλου. Στο δείγμα του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου τομέα καταγράφεται σχεδόν ίσο ποσοστό ανδρών και γυναικών εργαζομένων.

Τα επιπλέον κοινωνικά αλλά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, που εξετάσαμε (τα έτη προϋπηρεσίας αλλά και η ηλικία των εργαζομένων αντίστοιχα) καταγράφουν μια συγκέντρωση στις μέσες τιμές του δείγματος ήτοι στην ηλικία των 55-65 για το δημόσιο και στην ηλικία 35-44 για τον ιδιωτικό τομέα αντίστοιχα.

Μία ακόμη ενδιαφέρουσα σύγκριση διαφαίνεται στο θέμα της προϋπηρεσίας καθώς στον ιδιωτικό τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων 27,7%, καταγράφεται ως νεοεισαχθέντες στην αγορά εργασίας με μόλις 1-6 έτη εμπειρίας, σε αντίθεση με το δημόσιο που παρατηρείται μία εντυπωσιακή συγκέντρωση του πληθυσμού του δείγματος σε ποσοστό 31,5% στην υψηλότερη κλίμακα των ετών εργασίας η οποία αντιστοιχεί σε 25 + πλέον έτη εργασίας. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα, είναι σαφώς μεγαλύτεροι ηλικιακά και με περισσότερα έτη εργασίας, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του ιδιωτικού τομέα, που έλαβαν μέρος στη μελέτη.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός, ότι και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δημόσιο είναι αντίστοιχα περισσότερα από εκείνα των ιδιωτικών υπαλλήλων. Αυτό διαφαίνεται ξεκάθαρα, μέσω των πινάκων συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (προϋπηρεσίας και ηλικίας) καθώς το p-value είναι σαφώς μικρότερο από την τιμή 0.05 ($p < 0.05$), γεγονός που μας δείχνει τη σημαντικότητα στις σχέσεις των δύο αυτών χαρακτηριστικών.

Προχωρώντας στην ανάλυση των στοιχείων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων, παρατηρείται μία πολύ εντυπωσιακή ταύτιση των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων, στα ποσοστά της ευσυνειδησίας. Και στους δύο τομείς, η συγκεκριμένη μεταβλητή συγκέντρωσε ιδιαίτερα

υψηλά ποσοστά, θέτοντας το μέσο όρο του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας, στην υψηλότερη βαθμίδα της κλίμακας ανάλυσής του.

Πιο αναλυτικά, στο δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων, η ευσυνειδησία συγκεντρώσε μέσο όρο 6,1, ο οποίος μεταφράζεται σε πολύ υψηλό ποσοστό ευσυνειδησίας. Αντίστοιχα, το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας στο δημόσιο τομέα, συγκεντρώνει σχεδόν εξίσου μεγάλο μέσο όρο (mean=6,5). Οδηγούμαστε, λοιπόν, στο συμπέρασμα, ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας διακρίνονται από υψηλό ποσοστό ευσυνειδησίας.

Όσο εμβαθύνουμε τη μελέτη των αποτελεσμάτων, παρατηρούμε, ότι και τα δύο δείγματα σχεδόν ταυτίζονται αριθμητικά, όσο αφορά τη μέση τιμή του χαρακτηριστικού της δεκτικότητας στις νέες εμπειρίες. Τόσο οι υπάλληλοι που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα, όσο και εκείνοι του δημοσίου, έχουν υψηλό μέσο όρο ως προς το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας στις νέες εμπειρίες (mean = 5,1 για τον ιδιωτικό και mean=5,2 για το δημόσιο τομέα αντίστοιχα). Το συμπέρασμα, που εξάγεται από το αποτέλεσμα, είναι ότι και τα δύο ανεξάρτητα δείγματα συμμετεχόντων, έχουν σαν χαρακτηριστικό τη δεκτικότητα στην απόκτηση νέων εμπειριών.

Συνεχίζοντας την σύγκριση των δύο τομέων, διαπιστώνουμε ότι η τερπνότητα είναι το στοιχείο εκείνο της προσωπικότητας, το οποίο συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων των δειγμάτων, καθώς στον δημόσιο τομέα λαμβάνει μέσο όρο 5,9 εν αντιθέσει με τον ιδιωτικό τομέα στον οποίο ο μέσος όρος του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού δεν είναι ιδιαίτερα χαμηλός (mean= 5,17), όμως είναι σαφώς μικρότερος σε σχέση με εκείνον του δημοσίου. Εξάγεται, εύλογα, λοιπόν το συμπέρασμα, ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν μεγαλύτερα ποσοστά τερπνότητας σε σχέση με τους αντίστοιχους συναδέλφους τους του ιδιωτικού τομέα. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί, ότι και το ποσοστό της τερπνότητας στον ιδιωτικό τομέα τοποθετείται στη βαθμίδα μέτρια προς υψηλή, καθώς είναι μεγαλύτερο του ποσοστού 3,5 που θεωρείται ότι εκφράζει τη βαθμίδα μέτριας τερπνότητας (mean=5,17 > 3,5).

Το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας στους ιδιωτικούς υπαλλήλους, φαίνεται να συγκεντρώνει το χαμηλότερο μέσο όρο ανάμεσα στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ατόμου, καθώς λαμβάνει τιμή μέσου όρου 4,7 (mean = 4.7). Τοποθετείται στη μέτρια προς υψηλή βαθμίδα του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας χαρακτηρίζοντας τους ιδιωτικούς υπαλλήλους του δείγματος ως μετρίως εξωστρεφείς με τάση στη εξωστρέφεια.

Ο αντίστοιχος μέσος όρος του δείγματος των εργαζομένων στο δημόσιο, είναι ελαφρώς υψηλότερος σε σχέση με αυτόν του ιδιωτικού τομέα (mean=5,22).

Αυτό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δημόσιοι υπάλληλοι, είναι ελαφρώς πιο εξωστρεφείς σε σχέση με τους αντίστοιχους συναδέλφους του ιδιωτικού τομέα.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό προσωπικότητας, που εξετάστηκε ήταν αυτό του νευρωτισμού. Στο δείγμα του ιδιωτικού τομέα ο μέσος όρος που συγκέντρωσε αυτό το χαρακτηριστικό προσωπικότητας, ήταν αρκετά υψηλός 5,01 (mean=5,01). Στο αντίστοιχο δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων, ο μέσος όρος του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού, ήταν ελαφρά χαμηλότερος από εκείνον του ιδιωτικού 4,5 (mean=4,5). Από αυτό συμπεραίνουμε εύλογα, ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου που ερωτήθηκαν εμφανίζουν μέτριας προς υψηλής κλίμακας νευρωτισμό, ενώ αντίστοιχα οι συνάδελφοι τους από τον ιδιωτικό τομέα ελαφρώς υψηλότερο ποσοστό νευρωτισμού (mean=5,01). Πιθανόν, αυτό το γεγονός, να οφείλεται στο ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι πιο ανταγωνιστικός και λειτουργεί υπό πιο πιεστικές συνθήκες ανταγωνισμού, γεγονός που πιθανόν να εντείνει τα στοιχεία νευρωτισμού που ήδη μπορεί να διαθέτει ένας εργαζόμενος ως προσωπικότητα.

Ως προς τα στοιχεία της επαγγελματικής εξουθένωσης, από τους αντίστοιχους πίνακες συχνότητας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα: Για την μεν εξουθένωση, παρατηρούμε ότι το δείγμα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, παρουσιάζει υψηλότερο ποσοστό εξουθένωσης με μέσο όρο κλίμακας για το χαρακτηριστικό αυτό 3,6, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν ελαφριά προς μέτρια επαγγελματική εξουθένωση. Τα αντίστοιχα ερευνητικά αποτελέσματα για το δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων δίνουν μέσο όρο για την επαγγελματική εξουθένωση 2,7, στοιχείο που καταγράφει μία χαμηλή προς μέτριας κλίμακας επαγγελματική εξουθένωση.

Η σύγκριση μεταξύ των δύο ερευνητικών αποτελεσμάτων, καταδεικνύει ότι κανένα από τα δύο ερευνητικά δείγματα δεν εμφανίζει υψηλά ή πολύ υψηλά ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ μεταξύ των δύο δειγμάτων εκείνοι που βιώνουν υψηλότερο ποσοστό επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι.

6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά & επαγγελματική εξουθένωση

Ακολούθως, καταγράφονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των δύο δειγμάτων (φύλο, ηλικία και έτη εργασίας), σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Τα αποτελέσματα αυτά αποτελούν την απάντηση στο πρώτο μέρος του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος που τέθηκε, και αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου και την επαγγελματική εξουθένωση που ο ίδιος βιώνει .

6.2.1 Φύλο & επαγγελματική εξουθένωση

Για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ του φύλου και της επαγγελματικής εξουθένωσης, χρησιμοποιήθηκε το μη –παραμετρικό Man Whitney U Test, λόγω της φύσης των μεταβλητών, καθώς η εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία είναι η επαγγελματική εξουθένωση, είναι μεταβλητή κλίμακας και δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή την οποία αποτελεί το φύλο είναι κατηγορική μεταβλητή.

Τα στοιχεία που λάβαμε από τη στατιστική ανάλυση των δειγμάτων, αποτυπώνουν για το μεν ιδιωτικό τομέα το $pvalue=0,683$, κατά πολύ μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ ($p \gg 0,05$), γεγονός που μας οδηγεί στο να μην απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση H_0 , -σύμφωνα με την οποία το φύλο δεν σχετίζεται σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση στο συγκεκριμένο δείγμα- .

Ομοίως, για το δημόσιο τομέα, πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ φύλου και επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω του Man Whitney U Test από το οποίο λάβαμε την τιμή $pvalue=0,596$ η οποία είναι μεγαλύτερη του $\alpha=0.05$, γεγονός που μας οδηγεί στο να μην απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση, H_0 και να δεχτούμε ότι ούτε στο δείγμα από το δημόσιο τομέα το φύλο επηρεάζει την εμφάνιση burnout στους εργαζόμενους.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα που λάβαμε, έρχονται σε αντίθεση με τις μελέτες που παρατέθηκαν στο εισαγωγικό τμήμα της έρευνας, εφόσον σύμφωνα με αυτές, οι γυναίκες έχουν αυξημένες πιθανότητες να εκδηλώσουν επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τους άντρες (Burke & Greenglass,1993; Simon 1995 ; Maslach&Leiter,2008).

6.2.2 Ηλικία & επαγγελματική εξουθένωση

Για το συσχετισμό των μεταβλητών της ηλικίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο Spearman, διότι οι μεταβλητές μας δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και επιπλέον είναι μεταβλητές κλίμακας αμφότερες . Τα αποτελέσματα από τον συσχετισμό τους, για το μεν δείγμα του ιδιωτικού τομέα δίνουν $pvalue=0,704$ κατά πολύ μεγαλύτερο του επίπεδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$, γεγονός που μας οδηγεί στο να μην απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και να θεωρήσουμε ότι η σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ομοίως, ισχύει και για το συσχετισμό μεταξύ της ηλικίας και της εξουθένωσης και στον δημόσιο τομέα, όπου και εκεί το $pvalue$ ισούται με $0,656$ και είναι πολύ μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

Η ανάλυση στους δύο τομείς εργασίας δείχνει να συμφωνεί με την μελέτη που κατέγραψε ότι η ηλικία δεν παίζει κανένα ρόλο ως παράγοντας στην ανάπτυξη συμπτωμάτων που οδηγούν στο burnout(Σπυράτος, Λάμπα, Αρέθα και Σακελλαρόπουλος, 2019).

6.2.3 Έτη εργασίας & επαγγελματική εξουθένωση

Η σχέση των δύο μεταβλητών αναλύθηκε και αυτή με τη μέθοδο Spearman, λόγω της φύσης των μεταβλητών (μεταβλητές κλίμακας) και της μη κανονικής κατανομής τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης το $pvalue$ τόσο για το δείγμα του ιδιωτικού όσο και για το δείγμα του δημοσίου τομέα ήταν πολύ μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (για τον ιδιωτικό τομέα ισούτο με $0,714$ ενώ για το δημόσιο με $0,371$), με αποτέλεσμα η σχέση μεταξύ των ετών εργασίας των εργαζομένων και του κινδύνου εμφάνισης burnout, να κρίνεται ως στατιστικά μη σημαντική.

Το αποτέλεσμα αυτό, έρχεται σε αντίφαση με τα όσα αναφέρουν οι έρευνες που προαναφέρθηκαν, σύμφωνα με τις οποίες, οι εργαζόμενοι που είναι καινούριοι στον εργασιακό στίβο, έχουν αυξημένες πιθανότητες να εμφανίσουν burnout (Maslach ,Schaufeli&Leiter, 2001; Schaufeli&Enzmann,1998).

6.3 Επαγγελματική εξουθένωση & χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Οι σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων και της επαγγελματικής εξουθένωσης διερευνήθηκαν με τη μέθοδο του Spearman, όπως και οι προαναφερθείσες, διότι ήταν αφενός μεταβλητές εκφρασμένες σε επταβάθμια κλίμακα Likert και αφετέρου δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Αναλυτικότερα οι συσχετισμοί μεταξύ των πέντε χαρακτηριστικών προσωπικότητας του ατόμου και της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν ως εξής :

6.3.1 Δεκτικότητα στην εμπειρία & επαγγελματική εξουθένωση

Από το συσχετισμό των δύο μεταβλητών μέσω της μεθόδου Spearman, διαπιστώνεται ότι για το μεν ιδιωτικό τομέα, το r value ισούται με 0.866, επομένως είναι κατά πολύ μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας που έχουμε ορίσει ($\alpha=0.05$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η σχέση που συνδέει την δεκτικότητα στην εμπειρία και την εξουθένωση, δεν είναι στατιστικά σημαντική για το δείγμα. Το ίδιο ισχύει και στο δείγμα του δημόσιου τομέα, αφού και εκεί το r value που λαμβάνουμε (r value=0,105) είναι πολύ μεγαλύτερο, από το επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0.05$).

Διαπιστώνεται, ότι τα αποτελέσματα που λάβαμε, ταυτίζονται με εκείνα των ερευνών, που δεν παρατηρούν σχέση ανάμεσα στη δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες και στην επαγγελματική εξουθένωση, καθώς δεν παρατηρήθηκε καμία σχέση με τις τρεις συνισταμένες που τη συνθέτουν (Peter ,2018; Piedmont,1993).

6.3.2 Ευσυνειδησία & επαγγελματική εξουθένωση

Τα αποτελέσματα που λάβαμε από την μέθοδο Spearman, μας δίνουν την εξής εικόνα: Τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στο δημόσιο, η σχέση που υπάρχει μεταξύ του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης δε φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική ,καθώς το r value τον ιδιωτικό τομέα ισούται με 0.123 και στο δημόσιο τομέα με 0,413 αντίστοιχα, μεγαλύτερα και τα δύο από το επίπεδο σημαντικότητας που έχουμε δεχθεί ($\alpha=0,05$).

Τα δεδομένα της ανάλυσης που κάναμε, δείχνουν να ταυτίζονται με τα αντίστοιχα των επιστημονικών ερευνών που έχουν προαναφερθεί, και οι οποίες καταδεικνύουν ότι παρόλο που η ευσυνειδησία σχετίζεται με τη θετική απόδοση στην εργασία, εν τούτοις

δεν φαίνεται να έχει σχέση με την εμφάνιση burnout στους εργαζόμενους (Piedmont,1993).

6.3.3 Εξωστρέφεια & επαγγελματική εξουθένωση

Το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας των εργαζομένων, εξετάστηκε με τη μέθοδο Spearman, προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος της, στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης αυτής, διαπιστώθηκε ότι η εξωστρέφεια δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με το φαινόμενο του burnout, καθώς το pvalue και για τα δύο ανεξάρτητα δείγματα εργαζομένων ήταν πολύ υψηλότερο από το επίπεδο σημαντικότητας . Το pvalue για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους βρέθηκε 0.718 ενώ το pvalue για τους δημοσίους υπαλλήλους 0,806 αντίστοιχα.

Το αποτέλεσμα της έρευνάς μας, ταυτίζεται ωστόσο με τις σχετικές έρευνες της βιβλιογραφίας (Hawkins,2001; Huges,2001), καθώς παρόλο που η σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική, καταγράφεται ως αρνητική, με τον συντελεστή συσχέτισης να ισούται με 0,046 για το δείγμα του ιδιωτικού και 0,031 του δημοσίου τομέα αντίστοιχα.

6.3.4 Τερπνότητα & επαγγελματική εξουθένωση

Η διερεύνηση μεταξύ των δύο μεταβλητών μας έδωσε θετικό συντελεστή συσχέτισης και για τα δύο δείγματα, + 1,31 για τον ιδιωτικό τομέα και +0.074 για τον δημόσιο τομέα αντίστοιχα. Παρατηρώντας την τιμή του pvalue, ωστόσο διαπιστώνουμε ότι η τιμή που λαμβάνει στο δείγμα του ιδιωτικού είναι 0,299 ενώ η τιμή του για τον δημόσιο τομέα είναι 0,556. Αυτό μας δείχνει ότι τόσο στους εργαζόμενους του ιδιωτικού, όσο και στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα, η σχέση μεταξύ της τερπνότητας των υπαλλήλων, δε φαίνεται να είναι σημαντική στατιστικά για την εμφάνιση των συμπτωμάτων που συνδέονται με το φαινόμενο του burnout, καθώς και πάλι είναι πολύ υψηλότερη από το επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,05$).

Το αποτέλεσμα έρχεται σε αντίθεση με τις έρευνες, που ισχυρίζονται ότι η τερπνότητα έχει μια σημαντικά στατιστικά αρνητική σχέση με την εμφάνιση παραγόντων

που δημιουργούν επαγγελματική εξουθένωση όπως αυτός της συναισθηματικής εξουθένωσης (Piedmont ,1993).

6.3.5 Νευρωτισμός & επαγγελματική εξουθένωση

Το τελευταίο χαρακτηριστικό που εξετάσαμε, σχετικά με το πόσο επηρεάζει την παρουσία ή όχι του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης το δείγμα μας, ήταν αυτό του νευρωτισμού. Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της μη παραμετρικής μεθόδου Spearman, που χρησιμοποιήσαμε και σε αυτή την περίπτωση, διαπιστώνουμε ότι ούτε το στοιχείο του νευρωτισμού φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στατιστικά στην εκδήλωση burnout. Το pvalue στην ανάλυση του δείγματος των ιδιωτικών υπαλλήλων βρέθηκε 0,418 ενώ στην ανάλυση του δείγματος των δημοσίων υπαλλήλων 0,575 και πάλι κατά πολύ αυξημένο σε σχέση με το επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,05$) που έχουμε ορίσει .

Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε αντίφαση με τις έρευνες που προαναφέρθηκαν, και που καταγράφουν το χαρακτηριστικό του νευρωτισμού, ως πολύ σημαντικό για την εμφάνιση συμπτωμάτων, όπως η αποπροσωποποίηση και η μειωμένη προσωπική επίτευξη (Fusilier & Manning, 2005 ; John, 2007).

6.4 Στιλ διοίκησης & επαγγελματική εξουθένωση

Τελικά, επιχειρήσαμε τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στιλ διοίκησης ,το οποίο είναι συνώνυμο του στιλ management, που ακολουθεί ο προϊστάμενος του εκάστοτε τομέα, και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Η συσχέτιση πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Spearman λόγω της μη κανονικής κατανομής των μεταβλητών αλλά και του είδους τους (μεταβλητές κλίμακας και κατηγορικές). Πάλι δεν καταγράφεται ως στατιστικά σημαντική η σχέση που συνδέει τις δύο μεταβλητές, (το pvalue ήταν 0,455 για το δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων και 0,893 για το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων αντίστοιχα κατά πολύ μεγαλύτερο του $p=0,05$ στο επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ που έχουμε ορίσει).

Εν τούτοις όμως, αξίζει να σημειώσουμε, ότι ο συντελεστής συσχέτισης ήταν αρνητικός στο δείγμα του ιδιωτικού τομέα όπως και στο δείγμα του δημοσίου. Είναι μία ενδιαφέρουσα παρατήρηση, γιατί ενώ η σχέση που προκύπτει μεταξύ του στιλ διοίκησης και του burnout δείχνει ότι το πρώτο δεν επηρεάζει το δεύτερο, ο συντελεστής συσχέτισης

αν μελετηθεί ανεξάρτητα μας δείχνει ότι όσο πιο αυταρχικό στιλ διοίκησης έχει ένας προϊστάμενος, τόσο περισσότερο αυξημένες είναι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να βιώσει επαγγελματική εξουθένωση.

6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική εργασία υπόκειται σε έναν αριθμό περιορισμών οι οποίοι αναλυτικότερα έχουν ως ακολούθως :

Το σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα, προκειμένου να εκπονηθεί η συγκεκριμένη έρευνα, ήταν αποκλειστικά κάτοικοι Αθηνών, συνεπώς η διαδικασία της ερευνητικής μελέτης έλαβε χώρα εντός του νομού Αττικής. Δεδομένου ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως προς τον τόπο εργασίας των συμμετεχόντων είναι συγκεκριμένα και ίδια για όλους τους συμμετέχοντες, δεν μας παρέχεται η δυνατότητα να θεωρήσουμε την έρευνα ως μία επιστημονική μελέτη με πανελλήνιο χαρακτήρα.

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα, ήταν κατά πλειοψηφία απασχολούμενοι σε τομείς που σχετίζονται με την οικονομία.

Τονίζεται ότι η συλλογή του δείγματος έγινε τυχαία, καθώς στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των ηλικιακών ομάδων άνω των δεκαοχτώ ετών, χωρίς καμία διάκριση όσον αφορά στο μορφωτικό τους επίπεδο ή το εισόδημά τους.

Ενδεχομένως αυτή η αρκετά συμπαγής ομοιογένεια ως προς την επαγγελματική ιδιότητα, να απέκλεισε τη δυνατότητα να έχουμε μία πιο σφαιρική εικόνα σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τους παράγοντες που την πυροδοτούν σε διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους.

Παραταύτα, τα δεδομένα που συλλέξαμε υπό τις συνθήκες που προαναφέρθηκαν, είναι πολύ πιθανό να μας έδωσαν ένα πιο ομοιογενές δείγμα εργαζομένων προς ανάλυση, και τα συμπεράσματα που εξάγαμε από την έρευνα να είναι πιο ακριβή.

Ενδεχομένως, η εξέταση εργαζομένων από διαφορετικούς τομείς να μην ήταν ακριβής, διότι κάποια επαγγέλματα είναι από τη φύση τους πιο στρεσογόνα (νοσηλευτές, ιατροί).

6.6 Προτάσεις

Διαφαίνεται πόσο σημαντικό είναι πλέον στη ζωή μας το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς αποτελεί ένα πρόβλημα που επηρεάζει όχι μόνο τον άνθρωπο ως μονάδα, αλλά και την κοινωνία σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Οι επιπτώσεις που έχει είναι ποικίλες, όπως προαναφέρθηκε, και η επέκτασή του συνεχώς αυξανόμενη.

Παρόλο που τα αποτελέσματα της έρευνας κατέγραψαν τη μη στατιστικά σημαντική σχέση των στοιχείων προσωπικότητας ή του στυλ διοίκησης από πλευράς των προϊσταμένων με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους, η καταγραφή των δεδομένων της στατιστικής ανάλυσης, που πραγματοποιήσαμε, μας δίνει κάποια πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες επάνω στον τομέα αυτό.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι το δείγμα των εργαζομένων του δημοσίου τομέα που μελετήθηκε, μας δείχνει ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται εκεί είναι σαφώς μεγαλύτεροι ηλικιακά από τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα. Παρά τη διαφορά στο μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων (55-65 έτη για τον δημόσιο και 35-44 για τον ιδιωτικό), και την απόκλιση στο μέσο όρο των ετών εργασίας (25-35 έτη για το δημόσιο και μόλις 1-6 για τον ιδιωτικό αντίστοιχα), παρατηρούμε ότι τα δύο δείγματα εργαζομένων αναφέρουν υψηλά ποσοστά νευρωτισμού.

Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του νευρωτισμού ως χαρακτηριστικού προσωπικότητας είναι μεγαλύτερος για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα απ' ότι για τους υπαλλήλους του δημοσίου. Αυτό θα πρέπει να μας προβληματίζει διότι οι νέοι που μόλις εισήχθησαν στον επαγγελματικό στίβο είναι τουλάχιστον αξιοπερίεργο να δηλώνουν ότι βιώνουν τόσο υψηλά ποσοστά νευρωτισμού.

Οι συνισταμένες του νευρωτισμού που εξετάστηκαν δείχνουν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι,- οι οποίοι στην πλειονότητα τους έχουν λίγα χρόνια εργασίας-, νιώθουν ανήσυχοι, εκνευρίζονται εύκολα, και βρίσκονται συχνά σε υπερένταση. Αυτό το στοιχείο αναδεικνύει έντονα, το ότι οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να βελτιωθούν, ώστε οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα να μην αισθάνονται όλα αυτά τα αρνητικά συναισθήματα.

Παρόμοιες βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας, θα πρέπει να συντελεστούν και στο δημόσιο τομέα, διότι και σε αυτόν εντοπίζονται υψηλά ποσοστά νευρωτισμού στους εργαζόμενους. Ενδεχομένως η βελτίωση του εργασιακού χώρου με κάποιες παρεμβάσεις όπως : η διακόσμηση με τρόπο που να χαλαρώνει τον εργαζόμενο, η καθιέρωση μηνιαίων

σεμιναρίων ψυχολογίας και αυτοβελτίωσης κ.λ.π Όλα αυτά, και άλλα πολλά, μπορούν να δώσουν μία ευκαιρία στους υπαλλήλους να αισθανθούν πιο ήρεμοι, ώστε να είναι και πιο λειτουργικοί απέναντι στα εργασιακά τους καθήκοντα.

Επιπροσθέτως, το στιλ διοίκησης καταγράφεται πιο κοντά στο αυταρχικό στιλ διοίκησης για τον ιδιωτικό τομέα και πιο κοντά στο δημοκρατικό για τον δημόσιο.

Αυτό το ερευνητικό αποτέλεσμα, μας εκπλήσσει αρνητικά, διότι ο ιδιωτικός τομέας θεωρείται ως περισσότερο ανταγωνιστικός σε σχέση με τον δημόσιο τομέα, στον οποίο οι προϊστάμενοι συνήθως είναι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια εργασίας και όχι εκείνοι οι οποίοι συγκεντρώνουν τα προσόντα για μια τέτοιου είδους θέση.

Από αυτό το ερευνητικό αποτέλεσμα, συμπεραίνουμε ότι στον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να υπάρξει βελτίωση ως προς το στιλ της διοίκησης, από πλευράς των ανώτερων στελεχών. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, με αξιολογήσεις του τρόπου που διοικούν οι managers, μέσω χορήγησης ανώνυμων ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας, θα δινόταν η δυνατότητα στους εργαζόμενους να επισημάνουν όλα τα αρνητικά στοιχεία του τρόπου που ηγείται της εργασιακής του ομάδας ένας προϊστάμενος, χωρίς να εκτεθούν οι ίδιοι και να διαταράζουν τις σχέσεις τους μαζί του.

Επιπροσθέτως, θα ήταν ιδιαίτερος ωφέλιμο οι εργαζόμενοι και στους δύο τομείς να έχουν τη δυνατότητα να διευρύνουν τις δεξιότητές τους, καθώς όπως διαπιστώθηκε μέσω της στατιστικής μελέτης, και οι υπάλληλοι στο δημόσιο αλλά και εκείνοι στον ιδιωτικό τομέα ήταν ιδιαίτερα δεκτικοί στην απόκτηση νέων εμπειριών.

Θα ήταν χρήσιμο να συμβεί το ίδιο και με τους managers στον ιδιωτικό τομέα, καθώς από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, διαφαίνεται ότι είναι σημαντικό να αναπτύξουν δεξιότητες τέτοιες, οι οποίες θα τους έδιναν τη δυνατότητα να αναδεικνύουν τα προσόντα των υφισταμένων τους. Θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί μία αντίστοιχη με την παρούσα μελέτη η οποία θα εξέταζε την αποτελεσματικότητα τέτοιων παρεμβάσεων.

Ιδανικά, η επαναξιολόγηση ενός ανάλογου δείγματος εργαζομένων, μετά από εύλογο χρονικό διάστημα, και αφού εφαρμοστούν σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους managers, θα μας έδινε απαντήσεις εάν η όλη αυτή προσπάθεια βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, και η ικανοποίηση διοικούντων και διοικουμένων, θα οδηγήσει στη μείωση του εργασιακού στρές, σημαντικού παράγοντα στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, καταγράφηκε η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και εξετάστηκαν παράγοντες που την πυροδοτούν.

Η διερεύνηση της σχέσης των παραγόντων κινδύνου για την εμφάνισή της, που εξετάστηκαν (φύλο ,ηλικία, έτη εργασίας, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στιλ διοίκησης), μας ανέδειξαν αποτελέσματα που ήταν αναμενόμενα και άλλα που ήταν αναπάντεχα.

Παρόλο που οι σχέσεις των μεταβλητών με την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους δεν ήταν στατιστικά σημαντική για το δείγμα που αναλύθηκε, εντούτοις λάβαμε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το πώς επιδρά το κάθε εργασιακό περιβάλλον στην ανάπτυξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Ταυτοχρόνως, αναλύθηκε η σχέση του burnout με το στιλ διοίκησης, γεγονός που μας επέτρεψε να κάνουμε παρατηρήσεις και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες στον τομέα αυτό.

Προτάθηκαν συγκεκριμένες ιδέες για βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και του στιλ διοίκησης οι οποίες πιστεύεται ότι θα ήταν θεμιτό να αποτελέσουν αντικείμενα μελλοντικών ερευνών.

Το τελικό συμπέρασμα, που εξάγεται, είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση ως ένα πολυπαραγοντικό και πολύπλοκο φαινόμενο, αν δεν αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα, θα ενταθεί στο μέλλον ακόμη περισσότερο.

Βιβλιογραφία

- Aguayo, R., Vargas, C., De la Fuente, E. I., & Lozano, L. M. (2011). A meta-analytic reliability generalization study of the Maslach Burnout Inventory. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 11, 343–631.
- Aitken, A., Crawford, L.(2007). Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 666–673.
- Antoniou, A. S., Polychroni, F., & Vlachakis, A. N.(2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and highschool teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 682–690.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289–2308.
- Baltes, P. B. (1968). Longitudinal and cross-sectional sequences in the study of age and generation effects. *Human Development*, 11, 145–171.
- Ben-Zur, H. & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 81–99.
- Brewer, E. W. & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age and years of experience. *Human Resource Development Review*, 3, 102–123.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1993). Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports*, 73, 371–380.
- Carlson, J. R., Anson, R. H., & Thomas, G. (2003). Correctional officer burnout and stress: Does gender matter? *Prison Journal*, 83(3), 277–288
- Castle, N., Engberg, J., & Anderson, R. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. *Medical Care Research & Review*, 62(2), 191-211.

- Chau-Wai, Y. E., & So-Kum, T. C. (2003). The role of individual, interpersonal, and organizational factors in mitigating burnout among elderly Chinese volunteers. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 18(9), 795–802.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Ceslowitz, S. B. (1989). Burnout and coping strategies among hospital staff nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 14, 553–555
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331–351.
- Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective. *Journal of CrossCultural Psychology*, 17(2), 191–209.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Pimeley, S. and Novacek, J.(1987). Age differences in stress and coping processes. *Psychology and Aging*, 2,171–184.
- Freudenberger, H. J. (1974). The Free Clinic Handbook. *Journal of Social Issues*, 30(1), 1–210.
- Freudenberger, H.J.(1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 2(1), 73–82.
- Freudenberger, H.J.(1977). Burnout: Occupational hazard of the child care worker. *Child Care Quarterly*, 6(2), 90–100.
- Fusilier, M., & Manning, M. R. (2005). Psychosocial predictors of health status revisited. *Journal of Behavioral Medicine*, 28(4), 347–358.

- Goddard, R., & Goddard, M. (2006). Beginning teacher burnout in Queensland schools: Associations with serious intentions to leave. *Australian Educational Researcher*, 33(2), 61–75.
- Golembiewski, R. T., Muzenrider, R. F., & Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Towards a phase model of burnout*. New York, NY: Praeger.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1998). Components of burnout, resources, and gender-related differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(12), 1088–1106.
- Hawkins, H. C. (2001). Police officer burnout: A partial replication of Maslach's Burnout Inventory. *Police Quarterly*, 4(3), 343–361.
- Hughes, R.E. (2001). Deciding to leave but staying: Teacher burnout, precursors and turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 288-298.
- Jackson, S. E., Schawb, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2007). Individual differences in emotion regulation. *Handbook of emotion regulation*. London: Guilford Press.
- Jupp, J. J., & Shaul, V. (1991). Burn-out in student counselors. *Counseling Psychology Quarterly*, 4(2–3), 157–167.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout. A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284–297.
- Keegan, A.E., & Den Hartog, D.N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *Int. J. Proj. Manag.* 22, 609–617.
- Koustelios, A. (2001). Burnout among Greek sport centre employees. *Sport Management Review*, 4(2), 151–164.

- Kumar ,S.(2007). Burnout in psychiatrists. *World Psychiatry* ,6,186-189.
- Laros, J.A., Peres, A.J.S., Andrade, J.M. *et al.*(2018). Validity evidence of two short scales measuring the Big Five personality factors. *Psicol. Refl. Crit.* 31,32-33.
- Lau, P. S., Yuen, M. T., & Chan, R. M. (2005). Do demographic characteristics make a difference to burnout among Hong Kong secondary school teachers? *Social Indicators Research*, 71(1–3), 491.
- Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., van Heesch, N. C. A., & Schaufeli, W. B. (2001). Emotional Job Demands and Burnout among Oncology Care Providers. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 243-263.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (1982). Burnout: A social-psychological analysis. The burnout syndrome, . Park Ridge: London House.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthews, D. B. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *Career Development Quarterly*, 38(3), 230–239.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T.(1999). A five-factor theory of personality. Handbook of personality: Theory & research. New York: Guilford Press.
- Misra, N., & Sahu, K. (1993). Burnout and role stress among teachers. *Indian Journal of Behaviour*, 17(3), 19–26.
- Mottaz C.(1986).Differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Hum Relat .*, 39, 359– 78.

Muenjohn,D., Nuttawuth,A., & Armstrong,P.(2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4, 3-14.

Olson, K. E. (1995). The relationship between professional burnout and partnership satisfaction among psychotherapists. Unpublished doctoral dissertation: Temple University.

Panagioti M., Geraghty K., Johnson J. et al.(2018). Association between physician burnout and patient safety, professionalism, and patient satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Intern Med.*,178(10),1317-1330.

Peter, B.(2018). The five-factor model of personality, work stress and professional quality of life in neonatal intensive care unit nurses, *Journal of Advanced Nursing*, **74**,1349-1358.

Piedmont, R. L. (1993). A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: The role of personal dispositions. *Journal of Personality Assessment*, 61(3), 457–473.

Pines, A., Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital & Community Psychiatry*, 29, 233-237.

Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). Burnout: From tedium to personal growth. New York: Free Press.

Pretty, G.M.H., McCarthy, M.E., Catano, V.M.(1992). Psychological environments and burnout: *Gender considerations within the corporation. J. Organ. Behav.*, 13, 701–711.

Proost, K., de Witte, H., de Witte, K.,& Evers, G.(2004). Burnout among nurses: extending the Job Demand–Control–Support model with work–home interference. *Psychol. Belg.*, 44, 269–288.

Quattrin, R., Zanini, A., Nascig, E., Annunziata, M. A., Calligaris, L., & Brusaferrò, S. (2006). Level of Burnout Among Nurses Working in Oncology in an Italian Region. *Oncology Nursing Forum*, 33, 4, 815-820.

- Richmond, A., Skitmore, M.(2006). Stress and coping: a study of project managers in a large ICT organization. *Proj. Manag. J.*, 37 (5), 5–16.
- Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*, 30(3), 291–306.
- Shapiro J. (2013).The feeling physician: Educating the emotions in medical training. *European Journal for Person Centered Healthcare*, 1(2),310–316.
- Schaufeli, W. B.& Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. London, England: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P.,&Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- Simon, R. W. (1995). Gender, multiple roles, role meaning, and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 182-194.
- Soo J. L., Young J. C.& Han C.(2017). The effects of personality traits on academic burnout in Korean medical students, *Integrative Medicine Research*, 6, 2, 207-213.
- Stordeur, S., D'hoore ,W.& Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advances Nursing*, 35, 4, 533-542.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19, 238–255.

Travers, C.J., & Cooper, C.L. (1993). Mental health and job satisfaction and occupational stress among UK teachers. *Work & Stress*, 7, 203-219.

Tsai, F. J., Huang, W. L., & Chang, C. C. (2009). Occupational Stress and Burnout of Lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51,443-450.

Tzifopoulos, M. (2020). In the shadow of Coronavirus. Distance education and digital literacy skills in Greece. *International Journal of Social Science and Technology*, 5(2), 1-14.

Van Emmerik, I. H. (2002). Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout in academic staff. *Work & Stress*, 16(3), 251–263.

Visser, M. R. M., Smets, E. M. A., Oort, F. J., & de Haes, H. C. J. M. (2003). Stress, satisfaction and burnout among a Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association Journal*, 168, 3, 271-275.

Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 467–481.

Whitehead, A., et al. (2000). Burnout Among New Zealand Primary School Teachers. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 52–63 .

Yeh, W. -Y., Cheng, Y., Chen, C. -J., Hu, P. -Y., & Kristensen, T. S. (2007).

Psychometric properties of the Chinese version of Copenhagen Burnout Inventory among employees in two companies in Taiwan. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14(3), 126–133.

Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P., Engwall, M., 2006. Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings. *Int. J. Proj.* , 24, 385–394.

Zis, P.,et al. (2015).Residency training: Determinants of burnout of neurology trainees in Attica, Greece. *Neurology*,85(11),81,84.

Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22,(3),300-320.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμοι κυρίες και κύριοι ,

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης- Δημόσιου Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής με θέμα:

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΟΥ . ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ
ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.**

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη και οι όποιες πληροφορίες συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παρακαλώ για τη συνεργασία σας καθώς είναι καίρια προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα .

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων,

με εκτίμηση

Καθήρας Κωνσταντίνος

ΜΕΡΟΣ Α

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ σημειώστε με χστο αντίστοιχο τετράγωνο

Φύλο : Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: < 25 25-34 35-44
45-54 55+

Τομέας απασχόλησης : Δημόσιος Ιδιωτικός

Έτη απασχόλησης: 1-6 7-12 13-18 19-24 25+

ΜΕΡΟΣ Β

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

1. Πόσο συχνά νιώθετε εξαντλημένος/η από την εργασία σας ;

Ποτέ Πολύ σπάνια Σπάνια Μερικές φορές

Συχνά Πολύ συχνά Πάντα

2. Πόσο συχνά αισθάνεστε πιο σκληρός/ή απέναντι στους άλλους ανθρώπους

από τότε που ξεκινήσατε να απασχολείστε στην παρούσα εργασία;

Ποτέ Πολύ σπάνια Σπάνια Μερικές φορές

Συχνά Πολύ συχνά Πάντα

Γ ΜΕΡΟΣ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις με μία από της εξής

επιλογές: Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ μερικώς, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε

διαφωνώ, Συμφωνώ μερικώς, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα.

<u>ΜΕΡΟΣ Α</u> <u>ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ</u> <u>ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</u>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι αυθεντικός με νέες ιδέες							
Έχω περιέργεια για πολλά διαφορετικά πράγματα							
Έχω ζωνρή φαντασία							
Είμαι εφευρετικός							
Μου αρέσει να σκέφτομαι και να παίζω με τις ιδέες							

<p align="center"><u>ΜΕΡΟΣ Β</u> <u>ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ</u></p>	<p align="center">Διαφωνώ απόλυτα</p>	<p align="center">Διαφωνώ λίγο</p>	<p align="center">Διαφωνώ</p>	<p align="center">Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ</p>	<p align="center">Συμφωνώ λίγο</p>	<p align="center">Συμφωνώ</p>	<p align="center">Συμφωνώ απόλυτα</p>
<p>Είμαι ένας αξιόπιστος εργαζόμενος</p>							
<p>Είμαι αποδοτικός στη δουλειά μου</p>							
<p>Κάνω σχέδια και τα εφαρμόζω με λεπτομέρεια</p>							
<p>Κάνω τη δουλειά μου προσεχτικά</p>							

<u>ΜΕΡΟΣ Γ</u> <u>ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ</u>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι ομιλητικός							
Είμαι γεμάτος ενέργεια							
Έχω δυναμική προσωπικότητα							
Είμαι εξωστρεφής και κοινωνικός							
Προκαλώ τον ενθουσιασμό των άλλων							

<u>ΜΕΡΟΣ Δ</u> <u>ΤΕΡΙΝΟΤΗΤΑ</u>	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Βοηθώ τους άλλους ανιδιοτελώς							
Συγχωρώ εύκολα							
Είμαι διακριτικός και ευγενικός σχεδόν προς όλους							
Μου αρέσει να συνεργάζομαι με άλλους							
Είμαι γενικά άτομο εμπιστοσύνης							

ΜΕΡΟΣ Ε
ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι επιφυλακτικός							
Βρίσκομαι συχνά σε υπερένταση							
Ανησυχώ πολύ							
Εκνευρίζομαι εύκολα							

Δ ΜΕΡΟΣ: ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν το στιλ ηγεσίας του προϊστάμενου σας σημειώνοντας χστην αντίστοιχη επιλογή.

Ο προϊστάμενος μου θα έλεγα ότι :

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους							
Ενεργεί με ακεραιότητα							
Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του							
Ενθαρρύνει τον πρωτοποριακό τρόπο σκέψης							

Συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων							
Επιβραβεύει τα επιτεύγματα των εργαζομένων							
Ελέγχει αποτελεσματικά τα λάθη και τις όποιες αποκλίσεις							
Εμπνέει τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο							
Είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός							
Ο τρόπος που διοικεί δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους							