



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ: «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ (BURN OUT) ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ.**

**THE PHENOMENON OF LABOR EXTENSION (BURN OUT) IN THE WORK-
PLACE AND THE ROLE OF HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION IN PRE-
VENTION AND TREATMENT.**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
Master Thesis**

Ουρανία Δ. Λαγού

A.M. ΔΜ2045

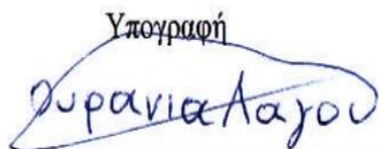
Επιβλέπων Καθηγητής : Ιωάννης Δ. Μπουρής

Αθήνα, 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την **Ουρανία Δ. Λαγού** (**A.M. ΔΜ2045**), συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα την ίδια, 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 είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψής μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Υπογραφή


Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Μπουρής Ιωάννης

2. Κομισόπουλος Φαίδων

3. Μακρίδης Σάββας

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα. Για τους σκοπούς αυτούς πραγματοποιήθηκαν 8 προσωπικές συνεντεύξεις με εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα είναι σχετικά υψηλά, αναδεικνύοντας ενδογενείς αδυναμίες του εγχώριου περιβάλλοντος εργασίας. Η εξουθένωση αποτυπώθηκε σε μια σειρά από παράγοντες, που αναφέρονται και στη βιβλιογραφία όπως: αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους και στρες, εμφάνιση των φαινομένων έντονης κούρασης και αδυναμία συγκέντρωσης. Εν ολίγοις, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης και την επιτακτική ανάγκη αντιμετώπισης του στο πλαίσιο της εταιρικής λειτουργίας. Σε αυτή την προσπάθεια, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίξει το πιο σημαντικό ρόλο, εφαρμόζοντας μια σειρά από πρακτικές που άπτονται στις αρμοδιότητές του.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή Εξουθένωση, Ανθρώπινοι πόροι, Ελλάδα.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the phenomenon of burnout in relation to the Department of Human Resources in Greece. For these purposes, 8 in-person interviews were conducted with private sector employees. The data were processed by the method of thematic analysis. The results of the research showed that the levels of burnout of private sector workers in Greece are relatively high, highlighting endogenous weaknesses of the domestic working environment. Burnout was reflected in a number of factors, which are also reported in the literature such as: increased levels of stress and anxiety, intense fatigue, and inability to concentrate. In short, the research highlighted the importance of burnout and the urgent need to address it in the context of corporate operation. In this endeavor, the human resources department can play the most important role, applying a series of practices.

Keywords: Burnout, Human resources, Greece.

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, για την πολύτιμη και συνεχή βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής διατριβής.

Θα ήθελαν επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην πρωτογενή έρευνά μου, βοηθώντας με έτσι στο να εμπλουτίσω τη διπλωματική μου με επίκαιρα και αυθεντικά ευρήματα για το θέμα που διερευνούσα, ώστε να προσδώσω μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία στα ευρήματα και συμπεράσματά μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους γονείς μου και τον αδερφό μου, για την αμέριστη συμπαράστασή τους στη δύσκολη αυτή περίοδο εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής μου, όπως άλλωστε έχουν κάνει και σε κάθε άλλη προσπάθεια και δοκιμασία μου έως σήμερα.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	10
1.1. Σύντομο θεωρητικό υπόβαθρο.....	10
1.2. Στόχος της διπλωματικής εργασίας και λόγοι ανάληψης του θέματος	11
1.3. Δομή διπλωματικής εργασίας	12
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	13
2.1. Η εργασιακή εξουθένωση (Burn Out) γενικά.....	13
2.1.1. Ορισμός εργασιακής εξουθένωσης.....	13
2.1.2. Οι ερμηνείες για την εργασιακή εξουθένωση	14
2.1.3. Ενδείξεις και συμπτώματα της εργασιακής εξουθένωσης	17
2.1.4. Επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης.....	18
2.1.5. Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης	25
2.2. Πρόληψη και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης.....	31
2.2.1. Πρόληψη και αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο.....	31
2.2.2. Πρόληψη και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης σε επίπεδο επιχείρησης – <i>Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</i>	35
2.3. Σύνοψη Κεφαλαίου	43
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία	44
3.1. Σκοπός και στόχοι της διατριβής	44
3.2. Ερευνητική προσέγγιση.....	45
3.3. Ερευνητική μέθοδος και διαδικασία	47

3.4. Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων	48
3.5. Ερευνητικοί περιορισμοί	48
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων	49
4.1. Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης	49
4.2. Αιτίες και λόγοι της εργασιακής εξουθένωσης.....	50
4.3. Εργασιακή εξουθένωση και προσωπική ζωή.....	51
4.4. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση	53
4.5. Τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της εξουθένωσης και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού	54
4.6. Σύνοψη ευρημάτων.....	56
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	58
5.1. Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	58
5.2. Προτάσεις για την άμβλυνση της εργασιακής εξουθένωσης.....	60
5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	65
Βιβλιογραφία.....	66
Παραρτήματα	73
Οδηγός συνέντευξης	73

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας (α): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τις ατομικές και τις οργανωσιακές επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης.....	22
Πίνακας (β): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τον έλεγχο αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης.....	28
Πίνακας (γ): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τους τρόπους αποφυγής και αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης.....	39
Πίνακας 3.1: Σύγκριση Ερευνητικών Προσεγγίσεων.....	45
Πίνακας 4: Σύνοψη Αποτελεσμάτων.....	56

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Σύντομο θεωρητικό υπόβαθρο

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης αποτελεί ένα από τα πλέον συχνά εμφανιζόμενα προβλήματα στους εργασιακούς χώρους. Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον δημιουργείται μία αλληλεπίδραση ανάμεσα στις απαιτήσεις που έχει ο εργοδότης από τον εργαζόμενο και ο εργαζόμενος από τον εργοδότη. Όταν δεν συμπίπτουν αυτά που δίνει και ζητά το εργασιακό περιβάλλον με αυτά που δίνει και ζητά ο εργαζόμενος δημιουργείται ένα ισχυρό χάσμα, μια ανισορροπία, μεταξύ των απαιτήσεων και των πηγών, με αποτέλεσμα την εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων, αλληπάλληλων διαφωνιών και συγκρούσεων. Ο εργαζόμενος νιώθει απογοήτευση, θυμό, αβεβαιότητα, ότι δεν είναι ικανός να τα καταφέρει και ότι η δουλειά του και η αξία του δεν αναγνωρίζονται. Όλη αυτή η πίεση λοιπόν, οδηγεί εις βάθος χρόνου, σε παρατεταμένο και χρόνιο εργασιακό στρες και κατ' επέκτασιν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση απεικονίζει μια κατάσταση σωματικής και πνευματικής εξάντλησης των εργαζομένων που παρατηρείται σε διάφορους εργασιακούς χώρους. Η εξουθένωση είναι μια παρατεταμένη απάντηση σε χρόνιους συναισθηματικούς και διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες στην εργασία και ορίζεται από τις τρεις διαστάσεις της εξάντλησης, του κυνισμού και της αναποτελεσματικότητας. Τα τελευταία 25 χρόνια έρευνας καθιέρωσαν την πολυπλοκότητα της έννοιας και τοποθετούν την ατομική εμπειρία άγχους σε ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο της σχέσης των ανθρώπων με την εργασία τους. Πρόσφατα, η εργασία και η μελέτη για την επαγγελματική εξουθένωση έχει επεκταθεί διεθνώς και έχει οδηγήσει σε νέα εννοιολογικά μοντέλα. Η εστίαση στη δέσμευση και η θετική αντίθεση της επαγγελματικής εξουθένωσης, υπόσχονται να δώσουν νέες προοπτικές για παρεμβάσεις με στόχο την ανακούφιση της επαγγελματικής εξουθένωσης¹. Η κοινωνική εστίαση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η σταθερή ερευνητική βάση σχετικά με το σύνδρομο και οι ειδικοί δεσμοί του με τον εργασιακό τομέα συνεισφέρουν ευδιάκριτα και πολύτιμα στην υγεία και την ευημερία των ανθρώπων, λαμβάνοντας υπόψη τις κλινικές, επαγγελματικές και ευρύτερα κοινωνικές επιπτώσεις του φαινομένου². Όντως, η εργασιακή

¹ Ray, B., *An Assessment of Burnout in Academic Librarians in America Using the Maslach Burnout Inventory*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2002, p. 64.

² Rossi, A. M., Perrewé, P., & Sauter, S., *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*, Information Age Publishing, 2001, p. 28

εξουθένωση είναι δυνατόν να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους που πάσχουν από αυτήν, όπως καρδιολογικά προβλήματα και σωματικούς πόνους. Παράλληλα, συνδέεται άμεσα και με την κατάθλιψη, όπως και με άλλες αγχώδεις διαταραχές. Γενικότερα, τα άτομα με εργασιακή εξουθένωση δυσκολεύονται σημαντικά στο να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ των επαγγελματικών και επαγγελματικών - προσωπικών υποχρεώσεων. Πέραν του αντίκτυπου στην προσωπική και οικογενειακή ζωή, η εργασιακή εξουθένωση έχει τελικά αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζόμενων στη δουλειά τους, με αποτέλεσμα τελικά να επηρεάζεται και η απόδοση ολόκληρου του οργανισμού, αν αναλογιστεί κανείς πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι πιο σημαντικοί πόροι ενός οργανισμού, η απόδοση των οποίων είναι άμεσα συνυφασμένη με την απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο σύνολό του³. Σε ατομικό επίπεδο, οι άνθρωποι θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές προσωπικής διαχείρισης τους εργασιακού και του γενικότερου άγχους τους, όπως για παράδειγμα η υγιεινή διατροφή και η σωματική άσκηση, ενώ μια λύση πάντα είναι και η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος⁴. Επειδή όμως η τελευταία αυτή λύση δεν είναι πάντα εφικτή, θα ήταν δόκιμο οι εργαζόμενοι να συνεργάζονται με τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων του οργανισμού τους, ο ρόλος του οποίου είναι απόλυτα συμβατός με τη διαχείριση των παραγόντων που προκαλούν άγχος, πίεση και δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να έρχεται κάποια στιγμή η εξουθένωση των εργαζόμενων⁵.

1.2. Στόχος της διπλωματικής εργασίας και λόγοι ανάληψης του θέματος

Η διπλωματική αυτή διατριβή, όπως θα παρουσιαστεί διεξοδικά και στο τρίτο κεφάλαιο, έχει ως στόχο να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής – επαγγελματικής εξουθένωσης στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τη σημασία του τμήματος ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση του εν λόγω φαινομένου. Λαμβάνοντας υπόψη το σύντομο θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε παραπάνω, είναι προφανές πως η εργασιακή εξουθένωση είναι ένα πολύ σημαντικό και σοβαρό φαινόμενο, το οποίο χρήζει βαθύτερης διερεύνησης. Συγκεκριμένα από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αποτελούν τους πιο σημαντικούς πόρους

³ Collings, D. G., & Wood, G., *Human Resource Management: A Critical Approach*, London: Routledge Publications, 2009, p. 42.

⁴ Maslach, C., & Goldberg, J., “Prevention of Burnout: New Perspectives”, *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 7, 1998, 63–74.

⁵ Naveed, S. & Saeed Rana, N., “Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization”, *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5., No. 1, 2012, pp. 113-123.

ενός οργανισμού, έχοντας καταλυτική συνεισφορά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και από τη στιγμή που η εργασιακή εξουθένωση έχει τόσο σημαντικές επιπτώσεις και σε ατομικό επίπεδο για τον κάθε εργαζόμενο, είναι υψίστης σημασίας η ανάγκη να διερευνηθούν οι λόγοι που οδηγούν στο φαινόμενο αυτό, αλλά κυρίως οι τρόποι με τους οποίους το εν λόγω φαινόμενο θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί, να μειωθεί αισθητά ή και ιδανικά να εξαλειφθεί. Έμφαση δίνεται στο ρόλο του τμήματος ανθρώπινων πόρων, το οποίο άλλωστε είναι και αυτό που ασχολείται με τα θέματα που αφορούν το προσωπικό ενός οργανισμού γενικότερα, καθώς και με τη δομή των οργανωσιακών τμημάτων και τη διανομή των καθηκόντων σε αυτά ειδικότερα.

1.3. Δομή διπλωματικής εργασίας

Το δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας είναι αυτό της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Στο εν λόγω κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται η διπλωματική διατριβή, αναλύοντας τη σχετική ακαδημαϊκή θεωρία και προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα για έννοιες όπως η εργασιακή εξουθένωση, οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία του για την αντιμετώπιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κεντρικός σκοπός της διπλωματικής διατριβής, όπως επίσης και οι επιμέρους στόχοι της, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της πρωτογενούς έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής διατριβής, στοιχειοθετείται η επιλογή των επιμέρους ερευνητικών μεθόδων που εφαρμόστηκαν και παρουσιάζεται ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα και παρατίθενται τα ερευνητικά ευρήματα τα οποία σχολιάζονται με βάση τους ερευνητικούς στόχους, αλλά και σε σύγκριση με το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του τέταρτου κεφαλαίου, προτάσεις για την άμβλυνση της εργασιακής εξουθένωσης καθώς και υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα, πέραν των μελετηθέντων στο θεωρητικό μέρος, που προκύπτουν από τα ευρήματα και τη συζήτηση που έγινε.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1. Η εργασιακή εξουθένωση (Burn Out) γενικά

2.1.1. Ορισμός εργασιακής εξουθένωσης

Στη σύγχρονη κοινωνία, η διαχείριση ποιότητας και η εξυπηρέτηση στην εργασία αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιούν στρατηγικές για την προώθηση υγιεινών συνθηκών εργασίας, με στόχο την πρόληψη και την προστασία των εργαζόμενων από τρέχοντα προβλήματα, όπως το άγχος που σχετίζεται με την εργασία. Πολλές από τις μελέτες που σχετίζονται με την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων δείχνουν ότι οι ακατάλληλες συνθήκες των χώρων εργασίας έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη ψυχική υγεία των εργαζομένων⁶. Αυτή η ακατάλληλη κατάσταση φαίνεται ακόμη και στην οικογενειακή ζωή των απασχολουμένων. Οι πιέσεις και τα ψυχολογικά προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία μπορεί να προκαλέσουν κάποιες σωματικές και ψυχικές επιπτώσεις στα άτομα, η συνέχιση των οποίων μπορεί να προκαλέσει επαγγελματική εξουθένωση⁷.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένας ειδικός τύπος εργασιακού στρες - μια κατάσταση σωματικής ή συναισθηματικής εξάντλησης που περιλαμβάνει επίσης μια αίσθηση μειωμένης ολοκλήρωσης και απώλειας της προσωπικής ταυτότητας. Ο όρος «burnout» είναι ένας σχετικά νέος όρος, που επινοήθηκε για πρώτη φορά το 1974 από τον Herbert Freudenberger, στο βιβλίο του “Burnout: The High Cost of High Achievement”. Αρχικά όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως «την εξάλειψη κινήτρων, ειδικά όταν η αφοσίωση κάποιου σε μια αιτία ή μια σχέση αποτυγχάνει να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα»⁸. Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, η εργασιακή - επαγγελματική εξουθένωση είναι μια αντίδραση στο παρατεταμένο ή χρόνιο εργασιακό στρες και χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις:

⁶ Webster, R., Beehr, J. A., & Christianse, “Toward a Better Understanding of the Effects of Hindrance and Challenge Stressors on Work Behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 68–77.

⁷ Clutterbuck, D., “Learning from Burnout”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No. 1, 2009, pp. 188-189.

⁸ Ray, B., *An Assessment of Burnout in Academic Librarians in America Using the Maslach Burnout Inventory*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2002.

εξάντληση, κυνισμός (λιγότερη ταύτιση με την εργασία) και αισθήματα μειωμένης επαγγελματικής ικανότητας⁹.

2.1.2. Οι ερμηνείες για την εργασιακή εξουθένωση

Λόγω της πολύπλευρης και πολυπαραγοντικής φύσης της εργασιακής εξουθένωσης, έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί διάφορες ερμηνείες για την εργασιακή εξουθένωση, οι οποίες διαφέρουν ως προς τη σκοπιά από την οποία προσεγγίζει κανείς το εν λόγω φαινόμενο. Έτσι, υπάρχουν οι ατομικές ερμηνείες, οι οποίες δίνουν έμφαση στο ρόλο των παραγόντων και στις διαδικασίες που συντελούνται εσωτερικά του ατόμου, όταν αυτό καταλαμβάνεται από το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης¹⁰. Κατά κανόνα, οι ατομικές ερμηνείες εστιάζουν στο ότι η εργασιακή εξουθένωση οφείλεται σε κίνητρα που έχουν και στόχους που θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όπως για παράδειγμα η φιλοδοξία του να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους, είτε αυτοί είναι βατοί, είτε – κυρίως – πολλές φορές υπερβολικοί και εκτός των ορίων ψυχικής και σωματικής αντοχής των εργαζόμενων. Όπως αναφέρουν και οι Wekenborg, Von Dawans, Hill et al. (2019), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα μοτίβα σκέψης, όπως η τελειομανία, η απαισιοδοξία και η ματαιοδοξία, μπορούν επίσης να συμβάλουν στην πρόκληση της εργασιακής εξουθένωσης¹¹. Στις περιπτώσεις αυτές, πέραν της όποιας σωματικής και πνευματικής κόπωσης που προκαλούν τα ίδια τα καθήκοντα, η εργασιακή εξουθένωση έρχεται ως αποτέλεσμα της ανεπιτυχούς ισορροπίας μεταξύ συνειδητών και ασυνειδητών λειτουργιών¹².

Σε αντίθεση με τις ατομικές, οι διαπροσωπικές ερμηνείες στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εμπειρικά δεδομένα. Έτσι, γίνεται λόγος για επαγγελματική εξουθένωση σαν συναισθηματική υπερφόρτιση και σαν έλλειψη βεβαιότητας. Στην περίπτωση αυτή, η εργασιακή εξουθένωση έρχεται ως απόρροια της σχέσης μεταξύ των ατόμων στην επιχείρηση, δηλαδή μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων και κυρίως μεταξύ των εργαζόμενων

⁹ Heinemann, L. V., & Heinemann, T., “Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis”, *Sage Open*, Vol. 7, 2017.

¹⁰ Schaufeli, W. B., Past Performance and Future Perspectives of Burnout Research. *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 4, 2003, pp. 1-15.

¹¹ Wekenborg, M. K., Von Dawans, B, Hill, L. K., Thayer, J. F., Penz, M., & Kirschbaum, C., Examining Reactivity Patterns in Burnout and Other Indicators of Chronic Stress, *Psychoneuroendocrinology*, Vol. 106, 2019, pp. 195-205.

¹² Kaschka, W. P., “Burnout: A Fashionable Diagnosis”, *Deutsches Ärzteblatt International*, Vol. 108, No. 46, 2011, pp. 781–787.

και των προϊστάμενων τους ή των εργοδοτών τους¹³. Όντως, όπως αναφέρουν οι Beheshtifar & Omidvar (2013), η έλλειψη επικοινωνίας και υποστήριξης από έναν διευθυντή αποτελεί το βασικότερο διαπροσωπικό λόγο για τον οποίο ένας εργαζόμενος είναι δυνατόν να αναπτύξει συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης¹⁴. Η υποστήριξη του μάνατζερ προσφέρει ένα ψυχολογικό προστατευτικό μέσο κατά του στρες. Οι ερευνητές μάλιστα αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι που νιώθουν ισχυρή υποστήριξη από τον διευθυντή τους έχουν 70% λιγότερες πιθανότητες να βιώσουν εξουθένωση σε τακτική βάση. Οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός ενός οργανισμού διέπονται και από την αίσθηση των εργαζόμενων αναφορικά με το αν η μεταχείρισή τους είναι δίκαιη. Όντως, όπως φανερώνουν οι Ericson-Lidman & Strandberg (2007), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους φέρονται άδικα στη δουλειά έχουν 2,3 φορές περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν υψηλό επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης. Η άδικη μεταχείριση μπορεί να περιλαμβάνει πράγματα όπως η ευνοιοκρατία, η άδικη αποζημίωση και η κακομεταχείριση από έναν συνάδελφο, μεταξύ άλλων¹⁵.

Υπάρχουν επίσης και οι κοινωνικές ερμηνείες της εργασιακής εξουθένωσης, οι οποίες δίνουν έμφαση στο ρόλο των δομικών και κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι λειτουργούν ως δομικά και κοινωνικά στερεότυπα, δημιουργώντας έτσι το υπόβαθρο για την ανάπτυξη της εργασιακής εξουθένωσης. Στην περίπτωση αυτή, η εργασιακή εξουθένωση έρχεται και ως προϊόν κουλτούρας και πολιτισμού¹⁶ (Caputo, 1991). Με άλλα λόγια, υπό το πρίσμα των κοινωνικών ερμηνειών, η εργασιακή εξουθένωση αποτελεί συνέπεια της κοινωνικής παραδοχής και κουλτούρας ότι οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται σκληρά για να πετύχουν, να ανεβάζουν τον πήχη της επιτυχίας τους πολύ ψηλά, να μην είναι αποτυχημένοι στην δουλειά τους, γεγονός που για να επιτύχουν θα πρέπει να εργάζονται πολλές ώρες, όπως επίσης και να δηλώνουν έμπρακτα τυφλή υπακοή στους ανωτέρους τους, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ακόμη πιο αυξημένη πίεση για την επίτευξη στόχων. Η ίδια η ανδροκεντρική κοινωνία που συναντάται στις περισσότερες χώρες της Δύσης παράγει την πίεση επίτευξης

¹³ Maslach, C.; Jackson, S. E., & Leiter, M. P., *Maslach Burnout Inventory Manual*, 4th Edition, Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2001.

¹⁴ Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R., Causes to Create Job Burnout in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 6, 2013, pp. 107-113.

¹⁵ Ericson-Lidman, E., & Strandberg, G., Burnout: Co-Workers' Perceptions of Signs Preceding Workmates' Burnout. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 22, No. 2, 2007, pp. 199-208.

¹⁶ Caputo, J. S., *Stress and Burnout in Library Service*, Phoenix, AZ: Oryx Press, 1991, p. 54

υψηλών στόχων και κέρδους υψηλών αποδοχών, στοιχεία που από μόνα τους αυξάνουν την πίεση των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να έρχεται και η εξουθένωσή τους¹⁷.

Οι οργανωτικές ερμηνείες είναι οι μόνες από τις τέσσερις ομάδες προσεγγίσεων που υποστηρίζουν πως η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στο άτομο αλλά και στην επιχείρηση. Έτσι, γίνεται λόγος για επαγγελματική εξουθένωση σαν «συνειδητοποίηση της πραγματικότητας», σαν μια ισχυρή διαδικασία, σαν μια ασυμφωνία ανάμεσα στο άτομο και στο επάγγελμα¹⁸. Στην ερμηνευτική αυτή κατηγορία ανήκουν κατά κανόνα οι παράγοντες και συνθήκες του εκάστοτε επαγγέλματος, οι οποίες το καθιστούν ως αγχωτικό, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να βιώνουν εργασιακή – επαγγελματική εξουθένωση. Οι εργαζόμενοι που λένε ότι έχουν αρκετό χρόνο για να κάνουν τη δουλειά τους έχουν 70% λιγότερες πιθανότητες να βιώσουν υψηλή εξουθένωση. Τα άτομα που δεν μπορούν να κερδίσουν περισσότερο χρόνο, όπως οι παραϊατρικοί και οι πυροσβέστες, διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο εξουθένωσης¹⁹. Κατά κανόνα, ο πιο σημαντικός οργανωτικός λόγος που οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση είναι ο όγκος της δουλειάς που καλούνται να καλύπτουν οι εργαζόμενοι σε καθημερινή βάση. Όντως, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως ο φόρτος εργασίας τους είναι ανεξέλεγκτος, ακόμη και οι πιο αισιόδοξοι από αυτούς αισθάνονται απελπισμένοι. Το να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι ο όγκος εργασίας που έχουν να διαχειριστούν είναι υπερβολικός μπορεί γρήγορα να οδηγήσει σε εξάντληση²⁰.

Στους οργανωτικούς παράγοντες πρόκλησης εργασιακής εξουθένωσης ανήκει και η έλλειψη σαφήνειας ρόλου. Σύμφωνα με τον Bettina (2006), μόλις το 60% των εργαζομένων γνωρίζει τι αναμένεται από αυτούς. Όταν οι προσδοκίες είναι σαν κινούμενοι στόχοι, οι εργαζόμενοι μπορεί να εξαντληθούν απλώς προσπαθώντας να καταλάβουν τι υποτίθεται ότι κάνουν και τι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να κάνουν²¹.

¹⁷ Narisada, A., “Job Pressure, the Work-Family Interface, and the Sense of Distributive Injustice: An Elaboration of Work-Related Inputs among Twenty-First Century Workers”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 83, 2020, p.22

¹⁸ Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P., *The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.

¹⁹ Bilge, F., “Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 34, No. 9, 2006, pp. 1151-1160.

²⁰ Cordes, C. L., & Dougherty, T. W., “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, 1993, pp. 621-656.

²¹ Bettina, F. P., “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 43, No. 3, 2006, pp. 311-318.

2.1.3. Ενδείξεις και συμπτώματα της εργασιακής εξουθένωσης

Υπάρχουν διάφορες ενδείξεις και συμπτώματα που υποδηλώνουν ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να πάσχει από εργασιακή – επαγγελματική εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα, μια συνήθης ένδειξη είναι η αποξένωση από δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Όντως, τα άτομα που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση βλέπουν τη δουλειά τους ως ολόένα και πιο αγχωτική και απογοητευτική. Μπορεί να γίνουν κυνικοί για τις συνθήκες εργασίας τους και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται. Μπορεί επίσης να αποστασιοποιηθούν συναισθηματικά και να αρχίσουν να αισθάνονται ξένοι μέσα στην ίδια τους τη δουλειά²². Ένα από τα σημάδια ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν εργασιακή εξουθένωση είναι η εξάντληση, όπου παραπονιούνται οι εργαζόμενοι ότι αισθάνονται κουρασμένοι όλη την ώρα. Στο χειρότερο σενάριο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολεύονται να κοιμηθούν καλά ή ακόμη και ελάχιστα, μπορεί να αντιμετωπίσουν προβλήματα στη δουλειά, όπως υπνηλία. Σε ακόμη χειρότερες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν προβλήματα μνήμης και κακή συγκέντρωση, τα οποία επηρεάζουν την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι με επαγγελματική εξουθένωση είναι δυνατόν επίσης να αρχίσουν να αισθάνονται ιδιαίτερα αρνητικά για τον εαυτό τους και να αμφισβητούν τις ικανότητές τους. Το χαμηλό ηθικό και η μειωμένη παραγωγικότητα ανήκουν σε αυτή την κατηγορία²³.

Σε άλλες περιπτώσεις, υπάρχουν και σωματικά συμπτώματα, που αναδεικνύουν την ύπαρξη επαγγελματικής εξουθένωσης. Το χρόνιο στρες μπορεί να οδηγήσει σε σωματικά συμπτώματα, όπως πονοκεφάλους και στομαχόπονους ή εντερικά προβλήματα. Τα παραπάνω συμπτώματα ανήκουν ουσιαστικά στις επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης, οι οποίες αναλύονται στην επόμενη ενότητα. Όμως, αποτελούν ταυτόχρονα και ενδείξεις που οδηγούν στη διερεύνηση του κατά πόσο ένα άτομο πάσχει από εργασιακή εξουθένωση²⁴. Ταυτόχρονα, τα άτομα με επαγγελματική εξουθένωση αισθάνονται και συναισθηματική εξάντληση. Η εξάντληση κάνει τους ανθρώπους να νιώθουν αδύναμοι, ανίκανοι να

²² Lubbadah, T., *Job Burnout: A General Literature Review*, International Review of Management and Marketing, Vol. 10, No. 3, 2020, pp. 7-15.

²³ Barlem, J. G. T., Barlem, E. L. D., Lunardi, V. L., Lunardi, G. L., Da Silveira, R. S., & Bordignon, S. S., “Characteristic Signs and Symptoms of the Burnout Syndrome Experienced by Undergraduate Nursing Students”. *Journal of Nursing and Socioenvironmental Health*, Vol. 1, No. 1, 2014, pp. 79-86.

²⁴ Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B., “Burnout Contagion among Intensive Care Nurses”, *Advanced Nursing*, Vol. 51, No. 3, 2005, pp. 276-287.

ανταπεξέλθουν και κουρασμένοι, ενώ συχνά τους λείπει η ενέργεια για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους.

Όπως αναλύουν και οι Bianchi, Schonfeld & Laurent (2015), η εργασιακή εξουθένωση μοιράζεται ορισμένα παρόμοια συμπτώματα καταστάσεων ψυχικής υγείας, όπως η κατάθλιψη. Τα άτομα με κατάθλιψη βιώνουν αρνητικά συναισθήματα και σκέψεις για όλες τις πτυχές της ζωής, όχι μόνο στη δουλειά. Τα συμπτώματα κατάθλιψης μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν απώλεια ενδιαφέροντος για πράγματα, αισθήματα απελπισίας, γνωστικά και σωματικά συμπτώματα καθώς και σκέψεις αυτοκτονίας. Στην ενότητα που ακολουθεί αναλύεται πιο διεξοδικά η συσχέτιση της εργασιακής εξουθένωσης με διάφορες ψυχολογικές καταστάσεις και παθήσεις, η κυριότερη από τις οποίες είναι η κατάθλιψη²⁵.

2.1.4. Επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης

Όπως, λοιπόν, προκύπτει από τις ενδείξεις και τα συμπτώματα της εργασιακής εξουθένωσης, το εν λόγω φαινόμενο έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο για αυτήν καθαυτή την εργασία, όσο και για αυτά καθαυτά τα άτομα που βιώνουν την εργασιακή εξουθένωση. Όντως, όπως προκύπτει από την έως τώρα ανάλυση, η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζόμενων. Το εργασιακό άγχος αποτελεί παράγοντα κινδύνου για την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, συνεπώς οι οργανισμοί, που ανησυχούν από την αύξηση των καρδιαγγειακών παθήσεων, τους υψηλούς δείκτες παχυσαρκίας και τις συνθήκες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες που εκτελούνται στους χώρους εργασίας, δίνουν σήμερα μεγαλύτερη προσοχή σε αυτόν τον τύπο επιδράσεων της υγείας. Από την άλλη πλευρά, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το αποτέλεσμα των παραπάνω καταστάσεων, προκαλώντας στους ανθρώπους μια αξιοσημείωτη ψυχολογική και συναισθηματική εξάντληση, σωματική κόπωση, χαμηλό ενθουσιασμό και χαμηλή προσωπική ολοκλήρωση.

Ο Kwon (2015) ασχολήθηκε με τις συνέπειες της εργασιακής εξουθένωσης στην απόδοση των εργαζόμενων και κατ' επέκταση των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του ερευνητή ήταν να διερευνήσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων,

²⁵ Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E., "Burnout-Depression Overlap: A Review", *Clinical Psychology Review*, Vol. 36, 2015, pp. 28-41.

βελτιώνοντας την οργανωτική απόδοση και μειώνοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση εναλλαγής, μετά την ανάλυση των επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και στην πρόθεση εναλλαγής. Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Model) για να αναλύσει τα ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από εργαζόμενους, ο Kwon (2015) βρήκε πως η επαγγελματική εξουθένωση είχε σημαντική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση, στην ικανοποίηση από την εργασία και στην πρόθεση αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος. Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της πρόθεσης απουσίας από την εργασία, η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία μείωσαν την πρόθεση απουσίας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να ανακαλύπτονται και να αναλύονται τα εμπόδια που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να παραμένουν συγκεντρωμένοι στην εργασία τους, καθώς τα εμπόδια αυτά, με την εργασιακή εξουθένωση να βρίσκεται στο επίκεντρο, επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζόμενων και αυτή με τη σειρά της την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού²⁶.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι εργαζόμενοι που πάσχουν από εργασιακή εξουθένωση μπορεί να υποβάλουν τις δουλειές που έχουν αναλάβει καθυστερημένα ή να χάσουν τις προθεσμίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα καταφέρνουν ελάχιστα, ακόμα κι αν εργάζονται πολύ σκληρά. Σε εταιρείες που παρατηρούν μείωση των πωλήσεων ή σε έργα που έχουν ολοκληρωθεί, ο υπεύθυνος εργαζόμενος μπορεί να υποστεί εργασιακή εξουθένωση. Το ζήτημα μπορεί να εμφανίζεται επανειλημμένα και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα παραγωγικότητας στους οργανισμούς. Οι εργοδότες μπορεί επίσης να παρατηρήσουν τη φθίνουσα ποιότητα της εργασίας ή ένας εργατικός εργαζόμενος που είχε καλές επιδόσεις στο παρελθόν να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις τρέχουσες προθεσμίες και στις απαιτήσεις της εργασίας²⁷. Παράλληλα, η διάπραξη λαθών στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι αποδεκτή εάν συμβεί μόνο μία φορά ή αν συμβαίνει πάρα πολύ σπάνια λόγω ατυχημάτων ή κακής συνεννόησης. Ωστόσο, εάν εμφανίζεται επανειλημμένα, μπορεί να είναι σημάδι επαγγελματικής εξουθένωσης. Εάν η εργασία σχετίζεται με την υγεία ή τη ζωή των ασθενών, αυτό είναι ένα από τα χειρότερα πράγματα που μπορεί να συμβεί. Ένα από τα κρίσιμα σημάδια εξουθένωσης είναι όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συγκεντρωθούν ή να θυμηθούν

²⁶ Kwon, Y. M., A Study of the Effects of Job Burnout on Organizational Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 10, 2015, pp. 165-170.

²⁷ Rudman, A., & Gustavsson, J. P., "Early-Career Burnout among New Graduate Nurses: A Prospective Observational Study of Intraindividual Change Trajectories", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 48, No. 3, pp. 292-306.

σημαντικά πράγματα. Οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να διερευνήσουν την πιθανότητα οι συνθήκες εργασίας που έχουν αναπτύξει να μην είναι ιδανικές για την αποφυγή εκδήλωσης συμπτωμάτων εργασιακής εξουθένωσης, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι κάνουν συνεχώς λάθη ή ξεχνούν σημαντικές προθεσμίες ή συναντήσεις²⁸.

Πέραν όμως της επαγγελματικής ενασχόλησης, η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζει και τις καθημερινές εργασίες στο σπίτι ιδίως όταν η κύρια δουλειά κάποιου περιλαμβάνει και τη φροντίδα των μελών της οικογένειας, ειδικά όταν είναι πολύ μικρής ή μεγάλης ηλικίας, όπου απαιτείται συστηματική φροντίδα και προσοχή. Τα άτομα με εξάντληση αισθάνονται αρνητικά για τις εργασίες, δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν και συχνά τους λείπει η δημιουργικότητα. Από τα παραπάνω προκύπτει πως η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζει τους εργαζόμενους στο σύνολο των δραστηριοτήτων της καθημερινότητας και όχι μόνο στον επαγγελματικό τομέα, από τον οποίο και θεωρητικά προέρχεται – αρχικά τουλάχιστον – η εργασιακή εξουθένωση²⁹.

Στον τομέα της υγείας, όπως επίσης και σε αυτόν της εκπαίδευσης, το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης είναι ακόμη πιο συχνό και έντονο, λόγω των υψηλών επιπέδων άγχους των εργαζομένων. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουν και τα ευρήματα των Limonero, Tomás-Sábado, Fernández-Castro et al. (2004) για την περίπτωση των νοσοκομείων στη Ισπανία, με τους ερευνητές να βρίσκουν πως το νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων, ειδικά το γυναικείο φύλο, υπομένει υψηλότερη εργασιακή πίεση μπροστά στις καθημερινές καταστάσεις της δουλειάς του, προκαλώντας τους άγχος, κατάθλιψη, πονοκεφάλους, υψηλή αρτηριακή πίεση και στομαχικά έλκη, μεταξύ άλλων³⁰.

Τα παραπάνω ευρήματα αναδεικνύουν πως πέραν από τη απόδοση των εργαζόμενων και των οργανισμών, καθώς και την ανταπόκριση των ανθρώπων στις απαιτήσεις και τις διαδικασίες της καθημερινότητάς τους, η εργασιακή εξουθένωση επιφέρει και σημαντικές επιπτώσεις στη σωματική-κλινική και την ψυχολογική υγεία των ατόμων που πάσχουν από το εν λόγω φαινόμενο. Χαρακτηριστικά ως προς τα παραπάνω είναι τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης των Salvagioni, Melanda, Mesas et al. (2017), σύμφωνα με τα οποία η

²⁸ Rozman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P., “Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-Diverse Employees”, *Organizacija*, Vol. 52, No. 1, 2019, pp. 46-59.

²⁹ Prada-Ospina, R., “Social Psychological Factors and their Relation to Work-Related Stress as Generating Effect of Burnout”, *Interdisciplinaria*, Vol. 36, No. 2, 2019, pp. 39-53.

³⁰ Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., Fernández-Castro, J., & Gómez-Benito, J., “Influencia De La Inteligencia Emocional Percibida En El Estrés Laboral de Enfermería”, *Anxiety and Stress*, Vol. 10, No. 1, 2004, pp. 29-41.

εξουθένωση λόγω εργασίας είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας των ακόλουθων σωματικών συνεπειών: υπερχοληστερολαιμία, διαβήτης τύπου 2, στεφανιαία νόσος, νοσηλεία λόγω καρδιαγγειακής διαταραχής, μυοσκελετικός πόνος, αλλαγές στην εμπειρία πόνου, παρατεταμένη κόπωση, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, αναπνευστικά προβλήματα, σοβαροί τραυματισμοί και θνησιμότητα ηλικίας κάτω των 45 ετών. Οι ψυχολογικές επιπτώσεις που βρέθηκαν να σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή εξουθένωση ήταν αϋπνία, συμπτώματα κατάθλιψης, χρήση ψυχοτρόπων και αντικαταθλιπτικών φαρμάκων, νοσηλεία για ψυχικές διαταραχές και ψυχολογικά συμπτώματα κακής υγείας³¹.

Τα ευρήματα των Kivimäki & Kawachi (2015) παρουσιάζουν επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς οι ερευνητές διερεύνησαν τις κλινικές συνέπειες της εργασιακής εξουθένωσης και βρήκαν πως οι εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες, όπως η εργασιακή καταπόνηση και οι πολλές ώρες εργασίας, σχετίζονται με μέτρια αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης στεφανιαίας νόσου και εγκεφαλικού επεισοδίου. Ο υπερβολικός κίνδυνος για τα εκτεθειμένα άτομα είναι 10-40 % μεγαλύτερος σε σύγκριση με εκείνα που δεν έχουν να αντιμετωπίσουν τέτοιους στρεσογόνους παράγοντες. Οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, νεότερων έναντι μεγαλύτερων εργαζομένων και εργαζομένων από διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο φαίνεται να είναι μικρές, γεγονός που δείχνει ότι η συσχέτιση της εργασιακής εξουθένωσης με τα παραπάνω κλινικά προβλήματα στην καρδιά είναι ισχυρή. Αναφορικά με τον ψυχολογικό τομέα, σημαντικά είναι τα ευρήματα των Toker & Biron (2012), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 1,632 εργαζόμενων στο Ισραήλ και βρήκαν πως η εργασιακή εξουθένωση οδηγεί αυξημένα σε κατάθλιψη και το αντίστροφο, κάνοντας μάλιστα μνεία υπέρ της σωματικής άσκησης ως παράγοντα που αμβλύνει και τις δύο παραπάνω ψυχολογικές καταστάσεις.

Ο επόμενος πίνακας συνοψίζει τα μεθοδολογικά δεδομένα και τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών που αναφέρονται στην ενότητα αυτή και έχουν αξιολογήσει τις επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στους οργανισμούς γενικότερα.

³¹ Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M., Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies, *PLoS One*, Vol. 12, No. 10, 2017.

Πίνακας (α): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τις ατομικές και τις οργανωσιακές επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης

Συγγραφείς	Στόχος	Μέθοδοι	Δείγμα	Ευρήματα-Συμπεράσματα
Limonero, Tomás-Sábado, Fernández-Castro et al. (2004)	Να αξιολογήσει τη σχέση μεταξύ εργασιακού στρες και άγχους, καθώς και τη συσχέτιση και των δύο μεταβλητών με τη συναισθηματική νοημοσύνη που γίνεται αντιληπτή στις τρεις διαστάσεις της (προσοχή, σαφήνεια και επιδιόρθωση)	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια State-Trait Anxiety Inventory (STAI) για την αξιολόγηση του άγχους, Nursing Stress Scale για την αξιολόγηση του εργασιακού άγχους, the Trait Meta Mood Scale (TMMS-24) για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης	192 νοσηλευτές και 66 νοσηλεύτριες του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου στα Κανάρια Νησιά (N=258)	Το νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων, ειδικά το γυναικείο φύλο, υπομένει υψηλότερη εργασιακή πίεση μπροστά στις καθημερινές καταστάσεις της δουλειάς του, προκαλώντας άγχος, κατάθλιψη, πονοκεφάλους, υψηλή αρτηριακή πίεση και στομαχικά έλκη Οι γυναίκες βαθμολογούνται σημαντικά υψηλότερα από τους άνδρες στο εργασιακό άγχος, το άγχος και τη συναισθηματική προσοχή Το εργασιακό άγχος, το άγχος και η συναισθηματική προσοχή μειώνονται σημαντικά, ενώ η διαύγεια και η αποκατάσταση αυξάνονται σημαντικά με την ηλικία και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας
Kwon (2015)	Να διερευνήσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων,	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια	Δείγμα 437 εργαζόμενων σε κινεζικές εταιρίες	Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση, στην ικανοποίηση από την εργασία και

	<p>βελτιώνοντας την οργανωτική απόδοση και μειώνοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση εναλλαγής, μετά την ανάλυση των επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και στην πρόθεση εναλλαγής</p>	<p>α</p> <p>Ανάλυση δεδομένων με το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Model)</p>		<p>στην πρόθεση αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος</p> <p>Η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία μειώνουν την πρόθεση απουσίας</p> <p>Είναι σημαντικό να ανακαλύπτονται και να αναλύονται τα εμπόδια που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να παραμένουν συγκεντρωμένοι στην εργασία τους, καθώς τα εμπόδια αυτά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζόμενων και ολόκληρου του οργανισμού</p>
<p>Salvagioni, Melanda, Mesas et al. (2017),</p>	<p>Να συνοψίσει τα στοιχεία των σωματικών, ψυχολογικών και επαγγελματικών συνεπειών της επαγγελματικής εξουθένωσης σε προοπτικές μελέτες</p>	<p>Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση</p>	<p>36 προηγούμενες προοπτικές μελέτες</p>	<p>Η εργασιακή εξουθένωση σημαντικός προγνωστικός παράγοντας των ακόλουθων σωματικών συνεπειών: υπερχοληστερολαιμία, διαβήτης τύπου 2, στεφανιαία νόσος, νοσηλεία λόγω καρδιαγγειακής διαταραχής, μυοσκελετικός πόνος, αλλαγές στην εμπειρία πόνου, παρατεταμένη κόπωση, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, αναπνευστικά</p>

				<p>προβλήματα, σοβαροί τραυματισμοί και θνησιμότητα ηλικίας κάτω των 45 ετών</p> <p>Συσχέτιση εργασιακής εξουθένωσης με αϋπνία, συμπτώματα κατάθλιψης, χρήση ψυχοτρόπων και αντικαταθλιπτικών φαρμάκων, νοσηλεία για ψυχικές διαταραχές και ψυχολογικά συμπτώματα κακής υγείας</p>
Kivimäki & Kawachi (2015)	Να διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακού άγχους και καρδιολογικών προβλημάτων	Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση	27 μελέτες κοόρτης, στις οποίες συμμετείχαν συνολικά παραπάνω από 600.000 άνδρες και γυναίκες στην Ευρώπη, την Αμερική και την Ιαπωνία	<p>Εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες, όπως η εργασιακή καταπόνηση και οι πολλές ώρες εργασίας, σχετίζονται με αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης στεφανιαίας νόσου και εγκεφαλικού επεισοδίου</p> <p>Η υπερβολική έκθεση στους παράγοντες αυτούς αυξάνει τον κίνδυνο κατά 10-40%</p> <p>Το φύλο, η ηλικία και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο δεν επηρεάζουν την παραπάνω συσχέτιση, με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται πολύ ισχυρή</p>
Toker &	Να διερευνήσει	Κλινική μελέτη	1.632	Η εργασιακή

Biron (2012)	τη χρονική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και κατάθλιψη και να εξετάσει εάν η σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης-κατάθλιψης μπορεί να εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ασκούν φυσική δραστηριότητα	Διαμήκης ερευνητικός σχεδιασμός τριών κυμάτων	εργαζόμενοι που επισκέφτηκαν ένα ιατρικό κέντρο στο Τελ Αβίβ μεταξύ 2003 και 2009 για τρεις συνεχόμενες τακτικές εξετάσεις υγείας	εξουθένωση προκαλεί κατάθλιψη και το αντίστροφο Η φυσική άσκηση είναι παράγοντας που αμβλύνει και τις δύο παραπάνω ψυχολογικές καταστάσεις
--------------	---	---	---	---

2.1.5. Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης

Η συστηματική μελέτη και καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης βασίζεται στη χρησιμοποίηση τυποποιημένων ερωτηματολογίων. Στην πλειοψηφία των μελετών, το φαινόμενο αξιολογείται με τη χρήση του ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI). Το Maslach Burnout Inventory (MBI) είναι ένα όργανο ψυχολογικής αξιολόγησης που περιλαμβάνει 22 στοιχεία συμπτωμάτων που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση. Η αρχική μορφή του MBI αναπτύχθηκε από την Christina Maslach και τη Susan E. Jackson με στόχο την αξιολόγηση της εμπειρίας ενός ατόμου από επαγγελματική εξουθένωση³². Όπως υπογραμμίστηκε από τον Schaufeli (2003), ένα σημαντικό πρόσωπο στα πλαίσια της έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης, το MBI δεν βασίζεται σε σταθερή κλινική παρατήρηση, ούτε βασίζεται σε θεωρίες ήχου. Αντίθετα, έχει αναπτυχθεί επαγωγικά με την ανάλυση παραγόντων ενός μάλλον αυθαίρετου συνόλου στοιχείων³³. Η κλίμακα χρειάζεται 10 λεπτά για να συμπληρωθεί. Το MBI μετρά τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, και προσωπική επίδοση. Μετά την πρώτη

³² Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, No. 2, 1981, pp. 99–113.

³³ Schaufeli, W. B., Past Performance and Future Perspectives of Burnout Research. *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 4, 2003, pp. 1-15.

δημοσίευση του το 1981, νέες εκδόσεις του MBI αναπτύχθηκαν σταδιακά, για να εφαρμοστούν σε διαφορετικές ομάδες και διαφορετικές ρυθμίσεις. Σήμερα υπάρχουν πέντε εκδόσεις του MBI: Έρευνα Ανθρωπίνων Υπηρεσιών (MBI-HSS), Έρευνα Ανθρωπίνων Υπηρεσιών για Ιατρικό Προσωπικό (MBI-HSS (MP)), Έρευνα Εκπαιδευτικών (MBI-ES), Γενική Έρευνα (MBI-GS), [5] και Γενική Έρευνα για Φοιτητές (MBI-GS [S])³⁴. Δύο μετα-αναλύσεις πρωτογενών μελετών που αναφέρουν εκτιμήσεις αξιοπιστίας για συγκεκριμένο δείγμα για τις τρεις κλίμακες MBI διαπίστωσαν ότι η κλίμακα συναισθηματικής εξάντλησης έχει αρκετά καλή αξιοπιστία. Ωστόσο, η αξιοπιστία είναι προβληματική όσον αφορά τις κλίμακες αποπροσωποποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων, χωρίς αυτό να αναιρεί τη σπουδαιότητα του εν λόγω εργαλείου για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων σε παγκόσμιο επίπεδο³⁵.

Μια άλλη ευρέως χρησιμοποιημένη κλίμακα είναι το Copenhagen Burnout Inventory, (CBI), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Kristensen, Borritz, Villadsen et al (2005). Το CBI είναι ένα ερωτηματολόγιο δημόσιου τομέα που αξιολογεί το επίπεδο φυσικής και ψυχολογικής κόπωσης που βιώνουν τα άτομα σε σχέση με προσωπικά και εργασιακά καθήκοντα, με αποτέλεσμα να φτάνουν στο σημείο της εξουθένωσης. Το CBI αποτελείται από τρία μέρη που αξιολογούν την προσωπική εξουθένωση, την επαγγελματική εξουθένωση και την εξουθένωση που σχετίζεται με τον πελάτη. Η διάσταση της προσωπικής εξουθένωσης ορίζεται ως ο βαθμός σωματικής εξουθένωσης και ψυχολογική κόπωσης και εξάντλησης που βιώνει το άτομο. Αυτή είναι η γενική ενότητα του οργάνου και μπορεί να ισχύει για οποιοδήποτε, ανεξαρτήτως εργασιακής εμπειρίας ή επαγγελματικής κατάστασης. (συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, νέων, ατόμων που είναι άνεργοι ή έχουν συνταξιοδοτηθεί πρόωρα ή είναι σε ηλικία συνταξιοδότησης). Η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως ο βαθμός σωματικής και ψυχολογικής κόπωσης και εξάντλησης που γίνεται αντιληπτό από το άτομο ότι σχετίζεται με την εργασία του. Αυτή η κλίμακα προορίζεται να διερευνήσει την απόδοση των συμπτωμάτων του ατόμου στην εργασία του, χωρίς να στοχεύει στην αξιολόγηση αυτής της διάστασης σε όρους της αντικειμενικής αιτιότητας. Τέλος, η εξουθένωση που σχετίζεται με τον πελάτη ορίζεται ως ο βαθμός σωματικής και ψυχολογικής κόπωσης και εξάντλησης που γίνεται αντιληπτό από το άτομο ότι σχετίζεται με

³⁴ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 2016, pp. 397–422.

³⁵ Aguayo, R., Vargas, C., De La Fuente, E. I., & Lozano, L. M., "A Meta-Analytic Reliability Generalization Study of the Maslach Burnout Inventory", *International Journal of Clinical and Health Psychology*, Vol. 11, 2011.

την εργασία και τη συναναστροφή του με πελάτες. Αυτή η κλίμακα είναι σχεδιασμένη για να αξιολογήσει τον βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες αποδίδουν υποκειμενικά την κούρασή τους στη συνεργασία με τους πελάτες, αντί να αξιολογήσουν αντικειμενικά το πώς επηρεάζονται τα επίπεδα εξάντλησής τους δουλεύοντας με ανθρώπους γενικότερα³⁶. Οι Fiorilli, De Stasio, Benevene et al. (2015) διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα Ιταλών δασκάλων, προκειμένου να αξιολογήσουν την εγκυρότητα του CBI και βρήκαν πως οι ψυχομετρικές ιδιότητες του εν λόγω εργαλείου είναι πολύ ικανοποιητικές, με αποτέλεσμα να συστήνουν τη χρήση του σε εμπειρικές μελέτες που έχουν ως στόχο τη διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής εξάντλησης σε άτομα όλων των δημογραφικών κατηγοριών³⁷.

Μια τρίτη και εξίσου σημαντική κλίμακα αξιολόγησης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η κλίμακα Burnout Measure (BM), η οποία αναπτύχθηκε από τους Pines & Aronson (1988), με σκοπό να αξιολογήσουν την εργασιακή εξουθένωση με βάση τρεις διαστάσεις, δηλαδή τη σωματική, τη ψυχική και τη συναισθηματική εξάντληση των ανθρώπων στην εργασία³⁸. Περιλαμβάνει 21 στοιχεία, που αξιολογούνται σε κλίμακες συχνότητας 7 βαθμών, αξιολογώντας το επίπεδο της σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης ενός ατόμου. Η εγκυρότητα και αξιοπιστία της κλίμακας αυτής έχει επιβεβαιωθεί από τα ευρήματα των Weisberg & Sagie (1999), οι οποίοι τη χρησιμοποίησαν επιτυχώς σε έρευνα που διεξήγαγαν σχετικά με τον αντίκτυπο των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση των γυναικών δασκάλων στο Ισραήλ να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες δουλειές τους³⁹. Σύμφωνα με τις Platsidou & Daniilidou (2016) βέβαια, παρά την πολυδιάστατη τους αντίληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι Pines and Aronson (1988) δεν τοποθετούν τους τρεις τύπους εξάντλησης σε ένα θεωρητικό πλαίσιο και δεν παρέχουν εξηγήσεις για το πώς αναπτύσσονται, διαφοροποιούνται ή αλληλεπιδρούν με την πάροδο του χρόνου. Κατά συνέπεια, αν και ταξινομούν τα είδη εργασιακής εξουθένωσης στους τρεις

³⁶ Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K., "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout". *Work & Stress*, Vol. 19, 2005, pp. 192-207.

³⁷ Fiorilli, C., De Stasio, S., Benevene, P., Iezzi, D. F., Pepe, A., & Albanese, O., Copenhagen Burnout Inventory. A Validation Analysis in an Italian Teacher Group, *TPM*, Vol. 22, No. 4, 2015, pp. 537-551.

³⁸ Pines, A. M., & Aronson, E., *Career Burnout: Causes and Cures*, New York: The Free Press, 1988.

³⁹ Weisberg, J., & Sagie, A., "Teachers' Physical, Mental, Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit" *The Journal of Psychology*, Vol. 133, 1999, 333-339.

τύπους εξάντλησης που περιγράφηκαν νωρίτερα, υπολογίζουν ένα ενιαίο σκορ εξουθένωσης⁴⁰.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται τα μεθοδολογικά στοιχεία και τα ευρήματα των ερευνών που αναφέρθηκαν στην ενότητα αυτή αναφορικά με τη διερεύνηση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των σημαντικότερων κλιμάκων αξιολόγησης της εργασιακής – επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας (β): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τον έλεγχο αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης

Συγγραφείς	Στόχος	Μέθοδοι	Δείγμα	Ευρήματα-Συμπεράσματα
Aguaayo et al. (2011)	Να διερευνήσει την αξιοπιστία και εγκυρότητα του Maslach Burnout Inventory (MBI) για την αξιολόγηση της εργασιακής εξουθένωσης	Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση προηγούμενων ερευνών	45 προηγούμενες εμπειρικές μελέτες	<p>Δείκτες Cronbach's Alpha 0.88, 0.71 και 0.78 αντίστοιχα για τις τρεις διαστάσεις μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης</p> <p>Τα επίπεδα αξιοπιστίας της MBI είναι υψηλά, αλλά χαμηλότερα από αυτά που βρήκαν οι δημιουργοί της κλίμακας</p> <p>Η αξιοπιστία είναι προβληματική όσον αφορά τις κλίμακες αποπροσωποποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων, καθώς υπάρχουν παράγοντες που δημιουργούν ανομοιομορφία, όπως η γλώσσα στην οποία αποδίδεται η MBI, αλλά και ο τύπος MBI που χρησιμοποιείται κάθε</p>

⁴⁰ Platsidou, M., & Daniilidou, A., "Three Scales to Measure Burnout of Primary School Teachers: Empirical Evidence on their Adequacy", *International Journal of Educational Psychology*, Vo. 5, No. 2, 2016, pp. 164-186.

				φορά
Wheeler et al. (2011)	Να συνθέσουν την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τις βαθμολογίες της υποκλίμακας στο Maslach Burnout Inventory (MBI)	Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση προηγούμενων ερευνών	84 προηγούμενες εμπειρικές μελέτες	<p>Οι Δείκτες Cronbach's Alpha κυμάνθηκαν μεταξύ 0.70 και 0.80 για τις τρεις διαστάσεις μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης</p> <p>Η διακύμανση της κλίμακας και η γλώσσα αντιπροσώπευαν συχνότερα τη διακύμανση του συντελεστή Alpha, αν και ήταν εμφανείς ορισμένες διακυμάνσεις μεταξύ των υποκλιμάκων</p> <p>Από τις τρεις υποκλίμακες MBI, οι εκτιμήσεις του μέσου όρου Alpha Προσωπικού Επιτεύγματος και Αποπροσωποποίησης ήταν πολύ κάτω από τα συνιστώμενα επίπεδα για αποφάσεις υψηλού κινδύνου, όπως η διάγνωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης</p> <p>Η MBI μπορεί να χρησιμοποιείται με ασφάλεια για την αξιολόγηση της εργασιακής εξουθένωσης, αλλά χρειάζονται περισσότερα ερευνητικά ευρήματα για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας της</p>

				σε γενικευμένη χρήση
Fiorilli et al. (2015)	Να διερευνήσουν την εγκυρότητα της ιταλικής έκδοσης του Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια	1.497 δάσκαλοι και δασκάλες δημοτικών σχολείων στην Ιταλία (89.3% του δείγματος γυναίκες)	<p>Τα αποτελέσματα υποστήριξαν ένα μοντέλο μέτρησης που αποτελείται από τρεις συσχετιζόμενους παράγοντες: προσωπική εξουθένωση, επαγγελματική εξουθένωση και εξουθένωση που σχετίζεται με τους μαθητές</p> <p>Οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων CBI βρέθηκαν να είναι προς τις αναμενόμενες κατευθύνσεις και η αξιοπιστία των κλιμάκων ήταν συνεπής</p> <p>Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η ιταλική έκδοση του CBI είναι ψυχομετρικά ισχυρή και θα μπορούσε να υιοθετηθεί για εμπειρικές χρήσεις</p>
Weisberg & Sagie (1999)	Να διερευνήσει τον αντίκτυπο των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση των γυναικών δασκάλων στο Ισραήλ να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες δουλειές τους	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια	Δασκάλες δημοτικών σχολείων στο Ισραήλ	<p>Τόσο η σωματική όσο και η πνευματική εξάντληση διαπιστώθηκε ότι επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την πρόθεση αποχώρησης</p> <p>Η επίδραση της συναισθηματικής εξάντλησης δεν ήταν σημαντική. ούτε οι</p>

				<p>ηλικίες των δασκάλων</p> <p>Η θητεία (χρόνια άσκησης του επαγγέλματος) συσχετίστηκε αρνητικά και σημαντικά τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με την πρόθεση αποχώρησης</p>
Platsidou & Daniilidou (2016)	<p>Να συγκρίνει τις ψυχομετρικές ιδιότητες τριών κλιμάκων μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory, Burnout Measure και Copenhagen Burnout Inventory</p>	<p>Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια</p>	<p>360 δασκάλες σε δημοτικά σχολεία στην Ελλάδα</p>	<p>Τα αποτελέσματα έδωσαν ένα λογικά καλό μοντέλο που ταιριάζει το MBI, και απλώς αποδεκτό μοντέλο κατάλληλο για το BM και το CBI</p> <p>Συνολικά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το MBI είναι καταλληλότερο εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών με επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με το BM και το CBI, τα οποία δεν είναι τόσο καλά καθορισμένα ως προς την εσωτερική δομή και τις υποκλίμακές τους</p>

2.2. Πρόληψη και αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης

2.2.1. Πρόληψη και αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο

Αν και ο όρος «burnout» υποδηλώνει ότι μπορεί να είναι μια μόνιμη κατάσταση, κατά βάση είναι αναστρέψιμη. Ένα άτομο που αισθάνεται εξουθενωμένο (ή «καμένο», αν χρησιμοποιηθεί μεταφορικά η αγγλική μετάφραση του όρου), μπορεί να χρειαστεί να κάνει κάποιες αλλαγές τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και – όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια – σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος. Σε προσωπικό επίπεδο, μια αλλαγή εργασίας και εργασιακού περιβάλλοντος γενικότερα θα μπορούσε να είναι η αλλαγή εκείνη που θα μείωνε ή θα τελείωνε οριστικά την εργασιακή εξουθένωση ενός εργαζόμενου. Βέβαια, αυτό δεν αποτελεί μια εύκολη λύση, καθώς η μειοψηφία των εργαζόμενων που πάσχει από εργασιακή εξουθένωση έχει τη δυνατότητα να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον, ή μπαίνει στη διαδικασία να λάβει το μεγάλο ρίσκο του να εγκαταλείψει την εργασία και τον οργανισμό του για να εργαστεί σε έναν νέο οργανισμό⁴¹.

Είναι γενικότερα χρήσιμο οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν σαφείς στρατηγικές που θα τους βοηθήσουν να διαχειριστούν το άγχος τους. Οι στρατηγικές αυτοεξυπηρέτησης, όπως η υγιεινή διατροφή, η άφθονη άσκηση και η υιοθέτηση καλών συνηθειών ύπνου, μπορεί να βοηθήσουν στη μείωση ορισμένων από τις επιπτώσεις μιας εργασίας με υψηλό στρες. Η άσκηση είναι ευεργετική, καθώς διαλύει με φυσικό τρόπο ορμόνες, γλυκόζη και υγρά που συνήθως θα εκλύονταν στην αντίδραση στρες. Επιπλέον, μέσω της άσκησης μπορεί να ρυθμιστεί και να βελτιωθεί το σωματικό βάρος, ενώ παράλληλα μειώνονται τα επίπεδα χοληστερόλης και αποφεύγονται οι επιβλαβείς διατροφικές συνήθειες που συνήθως καταλήγουν σε παχυσαρκία. Ακόμη, ένας καλός και ποιοτικός ύπνος είναι απαραίτητος για τη σωματική και τη ψυχική υγεία του ατόμου, το ίδιο απαραίτητος όμως είναι και για την απόδοση του στο περιβάλλον εργασίας. Επίσης οι διακοπές μπορεί να προσφέρουν κάποια προσωρινή ανακούφιση, αλλά μια εβδομάδα μακριά από τη δουλειά συνήθως δεν είναι αρκετή για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να νικήσουν την εξάντληση. Τα τακτικά προγραμματισμένα διαλείμματα από τη δουλειά μπορούν να είναι βασικά για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να καταπολεμήσουν την εξάντληση⁴². Εξαιρετικά ωφέλιμο θα ήταν επίσης αν οι εργαζόμενοι μάθαιναν και χρησιμοποιούσαν ασκήσεις αναπνοής και τεχνικές χαλάρωσης ώστε να μπορούν να μειώνουν την ένταση που βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο και να αναπτύξουν την ικανότητα προσαρμογής σε στρεσογόνες συνθήκες στην

⁴¹ Maslach, C., & Leiter, M. P., “Stress and Burnout: The Critical Research”, In Cooper, C. L. (Ed.), *Handbook of Stress Medicine and Health* (pp. 155-172), Lancaster: CRC Press, 2005.

⁴² Shepherd, D., C., Tashchian, A., & Ridnour, E., R., “An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 4, pp. 397–409.

εργασία αλλά και έξω από αυτήν. Μια επίσης ατομική στρατηγική θα μπορούσε να είναι και αυτή της μη λήψης περαιτέρω πρωτοβουλιών. Η στρατηγική αυτή δεν σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διακατέχονται από αίσθημα ευθυνοφοβίας. Αντίθετα, προκειμένου να μπορέσουν να νικήσουν την εργασιακή κόπωση και εξουθένωση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαχειρίζονται τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν, ώστε να μην είναι υπέρμετρα πάνω από αυτά που μπορούν να διαχειριστούν στην καθημερινότητά τους⁴³.

Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να αναπτύξουν και στρατηγικές που να τους διευκολύνουν στο να ξεπεράσουν την εργασιακή τους εξουθένωση και εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Προκειμένου να βρεθεί μια μακροπρόθεσμη λύση, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να φτάσουν στη ρίζα του άγχους τους. Ιδανικά, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να βρουν μια ομάδα ανθρώπων που επίσης βιώνουν εξουθένωση, μαζί με τους οποίους θα μπορούσαν να βρουν συλλογικές λύσεις, τις οποίες θα μπορούσαν εν συνεχεία να μεταφέρουν στον εργοδότη τους, προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα συλλογικά. Πριν από αυτό σε κάποιες περιπτώσεις ίσως είναι αρκετή μια απλή συζήτηση με κάποιον προϊστάμενο, ο οποίος θα μπορούσε να βοηθήσει ώστε να αμβλυθούν οι λόγοι και οι παράγοντες που έχουν οδηγήσει τους εργαζόμενους σε εξουθένωση⁴⁴.

Πέραν από επίσημες τοποθετήσεις των εργαζόμενων απέναντι στους εργοδότες τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να υποστηρίξουν και ανεπίσημα ο ένας τον άλλον μέσω της σύνταξης ομάδων πόρων εργαζομένων (Employee Resource Groups - ERGs). Οι ομάδες αυτές, γνωστές και ως «ομάδες συνάφειας», είναι συχνά ομάδες εργαζομένων υπό την ηγεσία των ίδιων των εργαζομένων, στους οποίους παρέχεται ένας χώρος εντός του εργασιακού περιβάλλοντός, ή και έξω από αυτό, για να συναντηθούν εργαζόμενοι με κοινές αξίες, στόχους, κοινή ταυτότητα και κοινό όραμα. Προσφέρουν τη δυνατότητα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω της καθοδήγησης, του εθελοντισμού και της συμμετοχής στην κοινότητα. Οι εργαζόμενοι επομένως που αισθάνονται εξαντλημένοι από τη δουλειά, μπορούν να βρουν διέξοδο και υποστήριξη μέσα σε αυτές τις ομάδες, ενώ ταυτόχρονα οι

⁴³ Sun, L.Y., & Pan, W., "HR Practices Perceptions, Emotional Exhaustion, and Work Outcomes: A Conservation-of-Resources Theory in the Chinese Context", *Human Resource Development Quarterly*, 19, 2008, pp. 55-74.

⁴⁴ Lu, A. C. C., & Gursoy, D., "Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 40, No. 2, 2013, pp. 1-26.

ομάδες αυτές μπορεί να λειτουργούν και συμβουλευτικά ως προς το πώς να προσεγγίσουν οι εργαζόμενοι τον εργοδότη τους σχετικά με αυτά τα ζητήματα⁴⁵.

Σαφώς, σημαντικό ρόλο προς την παραπάνω κατεύθυνση παίζει και η βοήθεια των εξουθενωμένων εργαζόμενων από τον κοινωνικό τους περίγυρο και δη από τους συγγενείς και φίλους τους⁴⁶. Καθώς φαίνεται, όμως, η συσχέτιση αυτή μεταξύ του κοινωνικού περιγύρου και της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως επίσης και των άλλων βαθμών εργασιακού άγχους, δεν είναι πάντοτε σταθερή και σίγουρη, αλλά επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα το γένος και το βαθμό υποστήριξης μέσα στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγει η έρευνα των Blanch & Aluja (2012), σύμφωνα με τα ευρήματα των οποίων η παρέμβαση της οικογένειας στα εργασιακά θέματα συσχετίζεται με την εργασιακή υποστήριξη και την επαγγελματική εξουθένωση για τους άνδρες, ενώ η οικογενειακή υποστήριξη από μόνη της βρέθηκε να μην είναι αποτελεσματική για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης στις γυναίκες, αν δεν συνδυάζεται με την υποστήριξη των γυναικών και στο εργασιακό περιβάλλον και μάλιστα από τους προϊστάμενούς τους. Μάλιστα, σε περίπτωση τέτοιας υποστήριξης από τους προϊστάμενους, οι γυναίκες είναι δυνατόν να διαχειριστούν καλύτερα το χάσμα μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν αφενός τη διαφορετική επίδραση της οικογενειακής παρέμβασης στην εργασία για τους άνδρες και τις γυναίκες εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύουν και το ότι η υποστήριξη εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι αυτή που κατά βάση καθορίζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρουσιάσουν φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά την περίπτωση των γυναικών.

Σημαντική βοήθεια και υποστήριξη μπορούν να λάβουν οι εργαζόμενοι και από επαγγελματίες ψυχολόγους, στα πλαίσια των προσπαθειών τους να αντιμετωπίσουν την επαγγελματική εξουθένωσή τους, ή ακόμη και να προλάβουν την οξεία εκδήλωση των συμπτωμάτων της, όταν αντιληφθούν ότι βρίσκονται στα πρόθυρα του να τα εκδηλώσουν. Η ψυχοθεραπεία, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους με άγχος να πάρουν τον έλεγχο της

⁴⁵ Douglas, P. H., “Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations”, *Employment Relations Today*, Vol. 34, No. 4, 2008, pp. 11–18.

⁴⁶ Atefi, N., Abdullah, K. L., Wong, L., & Mazlom, R., “Factors Influencing Job Satisfaction among Registered Nurses: A Questionnaire Survey in Mashhad, Iran”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 23, No. 4, 2015, pp. 448–458.

ζωής στα χέρια τους. Οι εργαζόμενοι, και οι άνθρωποι γενικότερα, μέσω της θεραπευτικής συζήτησης βελτιώνουν τη διάθεσή τους, τις συμπεριφορές τους, κατανοούν τα συναισθήματά τους, επικοινωνούν καλύτερα και αυξάνουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους. Τα ερευνητικά ευρήματα των Bagheri, Fatemi, Payandan et al. (2019) αναδεικνύουν πως προγράμματα γνωστικής συμπεριφοριστικής θεραπείας, τόσο ατομικά, όσο και ομαδικά, υπό τη μορφή διδασκαλίας μεθόδων αυτό-ελέγχου του άγχους, είναι δυνατόν να μειώσουν σημαντικά τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εργαζόμενων, πραγματοποιώντας την έρευνά τους στην ειδική περίπτωση του κλάδου των νοσηλευτών, οι οποίοι, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, λόγω της φύσης και των απαιτήσεων της δουλειάς τους⁴⁷.

2.2.2. Πρόληψη και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης σε επίπεδο επιχείρησης – Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σε επίπεδο επιχείρησης, πρωτεύοντα ρόλο έχει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι ο ευρύς όρος που αναφέρεται σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού που συνάδουν με τη διαχείριση και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του. Πιο συγκεκριμένα, το HRM περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών λειτουργιών, όπως η μισθοδοσία, τα προγράμματα κινήτρων, τα σχέδια αποδοχών και παροχών, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η επιλογή και η πρόσληψη εργαζομένων, η κατανομή ανθρώπινων πόρων στα τμήματα, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των εργαζόμενων, η οργανωτική κουλτούρα και οι κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους εργαζόμενους, η επίλυση συγκρούσεων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη λειτουργία ρουτίνας ή μη που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό⁴⁸.

Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς, αν ληφθεί υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι οι σημαντικότεροι οργανωτικοί πόροι, καθώς και ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας τους. Πράγματι, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και τελικά η επιχειρηματική επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται σε

⁴⁷ Bagheri, T., Fatemi, M. J., Payandan, H., Skandari, H., & Momeni, M., “The Effects of Stress-Coping Strategies and Group Cognitive-Behavioral Therapy on Nurse Burnout”, *Annals of Burns & Fire Disasters*, Vol. 32, No. 3, 2019, pp. 184–189.

⁴⁸ Collings, D. G., & Wood, G., *Human Resource Management: A Critical Approach*, London: Routledge Publications, 2009.

μεγάλο βαθμό από την ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου. Η υψηλή ατομική απόδοση κάθε εργαζομένου και με τη σειρά του το άθροισμα των επιμέρους επιδόσεων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική απόδοση των οργανισμών⁴⁹ (O'Sullivan, 2014). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι ιδιοκτήτες οργανισμών γενικότερα, θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή σε όλες εκείνες τις λειτουργίες που είναι σημαντικές για την ενίσχυση της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων, ως μέσο ενίσχυσης και διατήρησης υψηλών επιδόσεων του οργανισμού συνολικά. Μέσω της προσοχής στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύεται επίσης η ικανοποίηση των εργαζομένων, κάτι που είναι εξαιρετικά σημαντικό για την ενίσχυση της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και για τη δέσμευσή τους στον οργανισμό τους⁵⁰ (Atefi, Abdullah, Wong & Mazlom, 2015).

Όπως προκύπτει από την περιγραφή των πολλών αρμοδιοτήτων ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το τμήμα αυτό είναι το πρώτο που έρχεται στο μυαλό, όταν αναζητούνται τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η προσέγγιση του τμήματος ανθρώπινων πόρων σχετικά με προβλήματα στο χώρο εργασίας ή η συζήτηση με έναν προϊστάμενο για τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες στρατηγικές εάν έχουν ως στόχο την επένδυση στη δημιουργία ενός πιο υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος⁵¹.

Σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, λοιπόν, μια αλλαγή θέσης εργασίας θα μπορούσε να είναι ευνοϊκή για έναν εργαζόμενο, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η εξουθένωση που τον διακατέχει⁵². Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, τότε οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνεργαστούν με τους υπεύθυνους των εκάστοτε τμημάτων, ώστε να πραγματοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να απαλλαγούν από την εργασιακή εξουθένωσή τους, αλλά και να προφυλάξουν αυτούς που δεν πάσχουν ακόμη ώστε να την αποφύγουν. Για παράδειγμα, αν οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούν ότι πολλοί από τους εργαζόμενους γονείς του

⁴⁹ O'Sullivan, M., *What Works at Work*. The Starbank Press, 2014, p. 27

⁵⁰ Atefi, N., Abdullah, K. L., Wong, L., & Mazlom, R., "Factors Influencing Job Satisfaction among Registered Nurses: A Questionnaire Survey in Mashhad, Iran", *Journal of Nursing Management*, Vol. 23, No. 4, 2015, pp. 448-458.

⁵¹ Maslach, C., & Goldberg, J., "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 7, 1998, 63-74.

⁵² Naveed, S. & Saeed Rana, N., "Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization", *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5., No. 1, 2012, pp. 113-123.

οργανισμού αισθάνονται εξαντλημένοι από την προσπάθεια διαχείρισης μεγάλου φόρτου εργασίας και ταυτόχρονα φροντίδας παιδιών και νοικοκυριού, θα μπορούσαν να προσπαθήσουν να βρουν κάποιες πιθανές λύσεις, όπως ένα πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας, εναλλασσόμενα προγράμματα εργασίας ή ακόμη και τη διεξαγωγή λιγότερων συναντήσεων, που είναι και αυτές κουραστικές και χρονοβόρες, με αποτέλεσμα να συντελούν και αυτές στην αύξηση του ενδεχομένου να παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι αυτοί επαγγελματική εξουθένωση⁵³ (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

Πέραν των παραπάνω, είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να προσφέρουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους με την μορφή bonus, αυξήσεων, προαγωγών και κάθε είδους επιβραβεύσεων, ώστε η παρακίνησή τους να κυμαίνεται σταθερά σε υψηλά επίπεδα. Ταυτόχρονα, είναι εξαιρετικά σημαντική και η επιλογή του προσωπικού. Να επιλέγουν μετά από ουσιαστική έρευνα, έχοντας εμβαθύνει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τον εργαζόμενο που θεωρούν κατάλληλο για την εκάστοτε θέση και όχι τυφλά εκείνον που απλά έχει τα περισσότερα τυπικά προσόντα. Επίσης, μέσω ειδικών ψυχομετρικών τεστ, αλλά και μέσω της προσεκτικής ανάλυσης του προφίλ κάθε υποψηφίου, αλλά και της ανάλυσης των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας, είναι δυνατόν οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να αντιλαμβάνονται την πιθανότητα ένας υποψήφιος να πάθει εργασιακή εξουθένωση, αλλά και παράλληλα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, να επιλέγουν τους κατάλληλους υποψηφίους για την κατάλληλη θέση, ώστε να μετριάσουν ή και ιδανικά να εξαλείψουν την πιθανότητα αυτή⁵⁴. Σημαντική είναι και η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που καλούνται να διαχειριστούν και να επιλύσουν, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ανταπεξέρχονται καλύτερα και ευκολότερα στα εργασιακά καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα να μην εξουθενώνονται εύκολα. Στο ίδιο μήκος κύματος, όσο καλύτερη είναι η κατανομή των ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τα καθήκοντα και τις δυσκολίες της κάθε θέσης εργασίας, τόσο μικρότερη είναι η καταπόνηση, η κόπωση και τελικά η πιθανότητα εξουθένωσης των εργαζόμενων⁵⁵.

⁵³ Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B., "Burnout Contagion among Intensive Care Nurses", *Advanced Nursing*, Vol. 51, No. 3, 2005, pp. 276-287.

⁵⁴ Popescu, L., Iancu, A., Vasile, T., & Popescu, V., "Stress and Burnout of Human Resources at the Level of Mehedinti County – Romania Organisations", *Economic Research*, Vol. 31, No. 1, 2018, pp. 498-509.

⁵⁵ Andolhe, R., Barbosa, R. L., Oliveira, E. M., Costa, A. L. S., & Padilha, K. G., "Stress, Coping and Burnout among Intensive Care Unit Nursing Staff: Associated Factors", *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, Vol. 49, 2015, pp. 58-64.

Οι Teo, Nguyen, Shafaei et al. (2021) διεξήγαγαν έρευνα, προκειμένου να εξετάσουν τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης (High Commitment Human Resource Management - HCHRM) και του ψυχολογικού κεφαλαίου (Psychological Capital - PsyCap) για την εργασιακή αυτονομία και τις απαιτήσεις εργασίας, στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής στον τομέα της εστίασης και συγκεκριμένα του φαγητού. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα οποία και προήλθαν από δείγμα 257 εργαζόμενων στον κλάδο του φαγητού στην Αυστραλία, η έρευνα υποστηρίζει τη μεσολαβητική επίδραση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης στην ανακούφιση των εργαζομένων από την επαγγελματική εξουθένωση, μέσω δύο διαδοχικών μεταβλητών, αυτές της εργασιακής αυτονομίας και των εργασιακών απαιτήσεων. Μέσω της πρακτικής HCHRM δηλαδή, παρέχεται στους υπαλλήλους των υπηρεσιών εστίασης επαρκή αυτονομία εργασίας για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις εργασίας και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται και μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το ψυχολογικό κεφάλαιο βρέθηκε επίσης να ρυθμίζει (μέσω του μετριασμού) την επίδραση των απαιτήσεων εργασίας στην επαγγελματική εξουθένωση. Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο υποδηλώνει μια θετική ψυχολογική κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος αποδεικνύει τα υψηλά επίπεδα της αυτό-αποτελεσματικότητας, της ανθεκτικότητας, της ελπίδας και της αισιοδοξίας του με αποτέλεσμα να μειώνεται η εξουθένωση. Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής αντιλήφθηκαν επίσης τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης ως ένα «αρνητικό σήμα» που εφαρμόστηκε για το καλό της διοίκησης. Παρόλο που τα παραπάνω ευρήματα αναδεικνύουν το πόσο στρατηγική σημασία έχει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην διευθέτηση των θεμάτων που απασχολούν το προσωπικό, για την περίπτωση της εργασιακής εξουθένωσης, φαίνεται πως είναι συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά και οι τακτικές της που είναι δυνατόν να βοηθήσουν στην αντιμετώπισή της, όπως αναδείχθηκαν στην έρευνα αυτή: η εργασιακή αυτονομία και οι εργασιακές απαιτήσεις⁵⁶.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Pijpker, Vaandrager, Veen et al. (2019) πραγματοποίησαν βιβλιογραφική επισκόπηση, προκειμένου να διερευνήσουν τα αποτελέσματα των συνδυασμένων παρεμβάσεων (δηλαδή, τόσο ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού) για την εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως επίσης και να

⁵⁶ Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, D., & Bentley, T., High Commitment HRM and Burnout of Frontline Food Service Employees: A Moderated Mediation Model. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43, No. 6, 2021, pp. 1342-1360.

προσδιορίσουν και να περιγράψουν τους παράγοντες εκείνους που επιφέρουν αλλαγές στους οργανισμούς και που είναι δυνατόν να καθορίσουν την επιτυχία ή αποτυχία των συνδυαστικών παρεμβάσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές διερεύνησαν την αποτελεσματικότητα των εξής πρακτικών: α) σύγκλιση διαλόγου μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊστάμενού του για την εξεύρεση λύσεων, σε συνδυασμό με τη συγκρότηση ομάδας υποστήριξης με έμφαση στη συμμετοχική προσέγγιση β) παρέμβαση μέσω επανασχεδιασμού εργασίας με έμφαση στους στρεσογόνους παράγοντες και την κατανομή των πόρων στους χώρους εργασίας, γ) εστίαση στο άτομο μέσω άσκησης σε κέντρο υγείας, σε συνδυασμό με εστίαση στον οργανισμό μέσω βελτίωσης του προγράμματος εργασίας, καθώς και θέσπιση προγράμματος διαχείρισης άγχους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, με στόχο την κατανόηση των αιτιών και συνεπειών της επιθετικότητας, δ) ατομική παρέμβαση με γνωστική συμπεριφοριστική θεραπεία, η οποία να επικεντρώνεται στη γνωστική αναδιάρθρωση, σε συνδυασμό με ομαδική γνωστική συμπεριφοριστική θεραπεία με στόχο τη διαχείριση άγχους από την πλευρά των εργαζόμενων, καθώς και συναντήσεις με εμπειρογνώμονες που στοχεύουν στην αλλαγή του πλαισίου εργασίας σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα, όλες οι συνδυασμένες παρεμβάσεις έδειξαν να έχουν θετική επίδραση στη διευκόλυνση της αποκατάστασης των εργαζομένων που εργάζονται επί του παρόντος ή βρίσκονται σε αναρρωτική άδεια λόγω εργασιακής εξουθένωσης. Παράλληλα, ο έλεγχος εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ο ελεγχόμενος και υποφερτός φόρτος εργασίας αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που μπορεί να ελέγξει ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων, ώστε να διευκολύνει και να ενισχύει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των συνδυαστικών ατομικών και ομαδικών παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση του πολύ σημαντικού φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης⁵⁷.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται περιληπτικά τα στοιχεία και ευρήματα ενδεικτικών προηγούμενων ερευνών που έχουν ασχοληθεί με τους τρόπους διαχείρισης και αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

⁵⁷ Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2019). "Combined Interventions to Reduce Burn-out Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, 2019, pp. 55-75.

Πίνακας (γ): Σύνοψη μεθοδολογίας και ευρημάτων ερευνών για τους τρόπους αποφυγής και αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης

Συγγραφείς	Στόχος	Μέθοδοι	Δείγμα	Ευρήματα-Συμπεράσματα
Teo, Nguyen, Shafaei et al. (2021)	Να εξετάσουν τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης (HCHRM) και του ψυχολογικού κεφαλαίου (PsyCap) για την εργασιακή αυτονομία και τις απαιτήσεις εργασίας στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα υπό τη μορφή δημοσκόπησης με ερωτηματολόγια	257 εργαζόμενοι στον κλάδο του φαγητού στην Αυστραλία	Υπάρχει η μεσολαβητική επίδραση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής δέσμευσης στην ανακούφιση των εργαζομένων από την επαγγελματική εξουθένωση, μέσω της εργασιακής αυτονομίας και των εργασιακών απαιτήσεων Το ψυχολογικό κεφάλαιο μετριάζει την επίδραση των απαιτήσεων εργασίας στην επαγγελματική εξουθένωση Φαίνεται πως είναι συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά και οι τακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που είναι δυνατόν να βοηθήσουν στην αντιμετώπισή της: η εργασιακή αυτονομία και οι εργασιακές απαιτήσεις
Rijpker, Vaandrager, Veen et al. (2019)	Να διερευνήσει τα αποτελέσματα των συνδυασμένων ατομικών και ομαδικών	Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση	10 προηγούμενες εμπειρικές μελέτες	Οι συνδυαστικές παρεμβάσεις που περιλαμβάνουν τη σύγκλιση συζητήσεων μεταξύ εργαζόμενων και προϊσταμένων, τη

	<p>παρεμβάσεων για την εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης</p>			<p>συγκρότηση ομάδας υποστήριξης, τον επανασχεδιασμό εργασίας, την εστίαση στο άτομο μέσω άσκησης, τη βελτίωση του προγράμματος εργασίας και τη γνωστική συμπεριφοριστική θεραπεία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, βοηθούν στην αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης</p> <p>Έλεγχος εργασίας, κοινωνική υποστήριξη, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ελεγχόμενος και υποφερτός φόρτος εργασίας είναι οι παράγοντες που μπορεί να ελέγξει ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων, ώστε να διευκολύνει και να ενισχύει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων</p>
Blanch & Aluja (2012)	<p>Να διερευνήσουν το κατά πόσο η κοινωνική υποστήριξη (εργασιακή και οικογενειακή) επηρεάζει την πιθανότητα εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης</p>	<p>Πρωτογενής ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίων</p>	<p>343 Ισπανοί εργαζόμενοι σε ένα δημοτικό συμβούλιο και ένα δημόσιο πανεπιστήμιο</p>	<p>Η παρέμβαση της οικογένειας στα εργασιακά θέματα συσχετίζεται με την εργασιακή υποστήριξη και την επαγγελματική εξουθένωση για τους άνδρες</p> <p>Η οικογενειακή υποστήριξη δεν είναι είναι αποτελεσματική για την αντιμετώπιση</p>

				<p>της εξουθένωσης στις γυναίκες, αν δεν συνδυάζεται με την υποστήριξη από τους προϊστάμενούς τους</p> <p>Σε περίπτωση τέτοιας υποστήριξης, οι γυναίκες είναι δυνατόν να διαχειριστούν καλύτερα το χάσμα μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες</p> <p>Η υποστήριξη εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι αυτή που κατά βάση καθορίζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρουσιάσουν φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης</p>
Bagheri, Fatemi, Payandan et al. (2019)	Να προσδιορίσει τις επιπτώσεις της διδασκαλίας στρατηγικών αντιμετώπισης του στρες και της ομαδικής γνωσιακής-συμπεριφορικής θεραπείας στο άγχος και την εξουθένωση μεταξύ των νοσηλευτών	Πρωτογενής ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίων Συμπλήρωση του Maslach Burnout Inventory (MBI)	Τυχαίο δείγμα 60 νοσηλευτών (52 γυναίκες, 8 άνδρες)	<p>Βρέθηκε σημαντική αρνητική συσχέτιση μόνο μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής εμπειρίας</p> <p>Μετά την παρέμβαση, η επαγγελματική εξουθένωση μειώθηκε σημαντικά</p> <p>Η</p>

				<p>αποτελεσματικότητα της παρέμβασης διατηρήθηκε επίσης μετά από ένα μήνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες και η ομαδική γνωσιακή-συμπεριφορική θεραπεία μπορούν να είναι αποτελεσματικές στη μείωση της εξουθένωσης</p> <p>Αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε νοσηλευτές στα κέντρα υγείας, όπως και σε εργαζόμενους σε άλλους κλάδους</p>
--	--	--	--	--

2.3. Σύνοψη κεφαλαίου

Όπως, λοιπόν, προκύπτει από τη διεξοδική ανάλυση που διεξήχθη στο κεφάλαιο αυτό, η εργασιακή-επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα μείζον θέμα, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους οργανισμούς. Ο όρος αναφέρεται στη σωματική και κυρίως ψυχολογική εξάντληση των εργαζόμενων, η οποία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Συγκεκριμένα, πέραν των καθαρά εργασιακών παραγόντων, όπως ο υπέρμετρος όγκος εργασίας και η κατανομή των καθηκόντων, υπάρχουν άνθρωποι που είναι υποψήφιοι να πάθουν εργασιακή εξουθένωση, λόγω της προσωπικότητας και του χαρακτήρα τους, καθώς και λόγω της προσωπικής και οικογενειακής ζωής τους. Παράλληλα, το κοινωνικό περιβάλλον παίζει και αυτό σημαντικό ρόλο, όπως επίσης και οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού, κυρίως σε ό,τι αφορά τη σχέση των εργαζόμενων με τους προϊστάμενους και τους εργοδότες τους.

Η εργασιακή εξουθένωση είναι δυνατόν να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους που πάσχουν από αυτήν, όπως καρδιολογικά προβλήματα και σωματικούς πόνους. Παράλληλα, συνδέεται άμεσα και με την κατάθλιψη, όπως και με άλλες αγχώδεις διαταραχές. Γενικότερα, τα άτομα με εργασιακή εξουθένωση δυσκολεύονται σημαντικά στο να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ των επαγγελματικών και προσωπικών-επαγγελματικών υποχρεώσεων. Πέραν του αντίκτυπου στην προσωπική και οικογενειακή ζωή, η εργασιακή εξουθένωση έχει τελικά αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζόμενων στη δουλειά τους, με αποτέλεσμα τελικά να επηρεάζεται και η απόδοση ολόκληρου του οργανισμού, αν αναλογιστεί κανείς πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι πιο σημαντικοί πόροι ενός οργανισμού, η απόδοση των οποίων είναι άμεσα συνυφασμένη με την απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο σύνολό του.

Υπάρχουν διάφορες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης, με την κλίμακα Maslach Burnout Inventory (MBI) να είναι η πιο ευρέως διαδεδομένη, παρά τις όποιες αδυναμίες έχουν βρεθεί σε προηγούμενες έρευνες, κυρίως σε ό,τι αφορά το βαθμό γενίκευσης της εγκυρότητάς της. Υπάρχουν επίσης πολλές στρατηγικές αντιμετώπισης ή και αποφυγής της εργασιακής εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αλλάξουν το πρόγραμμα της εργασίας και της ζωής τους, καθώς επίσης και να αναζητήσουν ψυχολογική υποστήριξη από τους συγγενείς και φίλους τους, ή ακόμη καλύτερα και από επαγγελματίες ψυχολόγους. Σε οργανωσιακό επίπεδο, πρωτεύοντα ρόλο παίζει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα, αλλά και φροντίζοντας για την κατά το δυνατόν αρτιότερη κατανομή των καθηκόντων, καθώς και την μεγαλύτερη δυνατή εργασιακή ευελιξία, τα στελέχη του εν λόγω τμήματος μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις της καθημερινότητας, με αποτέλεσμα να αποφύγουν ή να μειώσουν την ένταση των συμπτωμάτων εργασιακής εξουθένωσης που μπορεί να έχουν. Βέβαια, οι παραπάνω τακτικές από μόνες τους δεν εξασφαλίζουν πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα, αφού υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους, όπως είναι το γένος, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, η προσωπικότητα και η ίδια η φύση του κάθε επαγγέλματος, μεταξύ άλλων.

Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία

3.1. Σκοπός και στόχοι της διατριβής

Όπως αναφέρθηκε και συνοπτικά στο εισαγωγικό κεφάλαιο, σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής-επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με την ανάλυση του δευτέρου κεφαλαίου, υπάρχει ερευνητικό κενό αναφορικά με το κατά πόσο οι τακτικές σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης σε όλους ανεξαρτήτως τους εργαζόμενους, όπως επίσης και για τους παράγοντες που είναι δυνατόν να την προκαλέσουν, αλλά και για το αν οι ατομικές στρατηγικές είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές από τις στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης. Με γνώμονα την κάλυψη των παραπάνω ερευνητικών κενών, αλλά και τη σπουδαιότητα του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης γενικότερα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, η διπλωματική αυτή εργασία έχει τους ακόλουθους επιμέρους στόχους:

- Να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης και τους επικρατέστερους παράγοντες που την προκαλούν
- Να διερευνήσει τις ατομικές και κυρίως τις οργανωσιακές στρατηγικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου
- Να εξάγει συμπεράσματα για το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών-τακτικών του, όσον αφορά τη διαχείριση και αποφυγή του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης
- Να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που ενδέχεται να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ατομικών και οργανωσιακών στρατηγικών για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης, προσφέροντας παράλληλα προτάσεις για μελλοντική έρευνα

3.2. Ερευνητική προσέγγιση

Στις διοικητικές και οικονομικές επιστήμες, δύο είναι οι βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις: η Ποσοτική Έρευνα και η Ποιοτική Έρευνα. Τα διακριτά χαρακτηριστικά ανάμεσα τους συνοψίζονται στον πίνακα 3.1

Πίνακας 3.1: Σύγκριση Ερευνητικών Προσεγγίσεων

Ποσοτική Έρευνα	Ποιοτική Έρευνα
Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από νούμερα και στατιστικές αναλύσεις.	Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από φράσεις, λέξεις κτλ.
Στόχος της προσέγγισης είναι να εξετάσει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και να μετρήσει τα εξεταζόμενα επιστημονικά προβλήματα.	Στόχος της προσέγγισης είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα φαινόμενα.
Γίνεται χρήση δομημένων και τυποποιημένων προσεγγίσεων για τη συλλογή των δεδομένων.	Η ερευνητική διαδικασία είναι ευέλικτη και λιγότερο δομημένη.
Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με στατιστικές τεχνικές, διαγράμματα, πίτες αναλύσεις ANOVA, Independent T-Tests, ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση κτλ.	Η ανάλυση των δεδομένων δεν γίνεται με στατιστικές τεχνικές, αλλά βασίζεται στην ανάλυση εννοιών, φράσεων, προτάσεων κτλ.
Ο ερευνητής έχει καθορίσει από πριν τις πληροφορίες που θέλει να συλλέξει.	Οι απαιτούμενες πληροφορίες μπορεί να προκύψουν και κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας.
Το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο και αντιπροσωπευτικό. Επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων από τον δείγμα στο σύνολο του πληθυσμού.	Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό και λιγότερο αντιπροσωπευτικό.
Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι δημοσκοπήσεις (έρευνα με ερωτηματολόγια) και η παρατήρηση.	Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) και οι ομάδες εστίασης (focus groups).
Προφέρει λίγες ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων	Προφέρει αρκετές ευκαιρίες για εμβάθυνση των εξεταζόμενων προβλημάτων
Χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης	Υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης

Πηγές: ⁵⁸, ⁵⁹

Με βάση τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου έρευνας, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση. Τα βασικά πλεονεκτήματα που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση είναι τα εξής: α) η ποιοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μικρών δειγμάτων, κάτι που είναι προτιμητέο σε εξειδικευμένα θέματα, όπως αυτό της παρούσας εργασίας, β) η ποιοτική έρευνα επιτρέπει την εμβάθυνση στα εξεταζόμενα επιστημονικά προβλήματα και γ) είναι η κατάλληλη μέθοδος για τη διερεύνηση στάσεων και συμπεριφορών των συμμετεχόντων⁶⁰

3.3. Ερευνητική μέθοδος και διαδικασία

Δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα, τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων. Όπως αναφέρουν οι Saunders et al (2009), οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής στοιχείων στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας και αυτό γιατί δίνουν τον απαραίτητο χώρο και χρόνο στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν τις απόψεις τους χωρίς να επηρεάζονται από τους άλλους ερωτηθέντες (κάτι που συμβαίνει στα Focus groups)⁶¹.

Για τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν 8 προσωπικές συνεντεύξεις με εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Όλες οι εταιρείες βρισκότουσαν στην Αττική. Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, ήρθα σε επαφή με τους συμμετέχοντες και ζήτησα την άδειά τους για να συμμετέχουν στην έρευνα, αφού πρώτα τους εξήγησα τη φύση και το σκοπό της διπλωματικής αυτής εργασίας. Χρησιμοποιήθηκε η πρακτική της δειγματοληψίας ευκολίας όπου ορίζεται ως ο τρόπος επιλογής των υποκειμένων ανάλογα με την ευκολία πρόσβασης του ερευνητή σε αυτούς.

⁵⁸ Robson, C. (2007). Η έρευνα του Πραγματικού Κόσμου, ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

⁵⁹ Cohen, L., Manion, L., Morisson, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις μεταίχμιο

⁶⁰ Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3rd European edition*. Harlow: Pearson Education

⁶¹ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), "Research Methods for business students" 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις βασίστηκαν σε ένα οδηγό συνέντευξης που σχεδιάστηκε ύστερα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας (Βλέπε παραρτήματα). Οι συζητήσεις πραγματοποιήθηκαν μέσω Skype. Εκτός από τους άξονες του οδηγού συνέντευξης, οι ερωτώμενοι ήταν ελεύθεροι να αναπτύξουν τις απόψεις τους ακόμα και σε θεματικές που δεν είχαν συμπεριληφθεί από την στον οδηγό. Σε γενικές γραμμές, οι συνεντεύξεις κύλησαν ομαλά και κράτησαν περίπου 25 με 30 λεπτά. Για την ανάλυσή τους απομαγνητοφωνήθηκαν, ύστερα από συναίνεση των συμμετεχόντων.

3.4. Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της θεματικής ανάλυσης. Όπως αναφέρουν οι Ίσαρη και Πούρκος (2015), η θεματική ανάλυση είναι μια εύχρηστη μέθοδος εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και «θεματοποίησης» επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, δηλαδή «θεμάτων» τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα και αποτελεί βασικό εργαλείο για όλους τους ερευνητές που ασχολούνται με την ποιοτική έρευνα⁶². Τα στάδια της θεματικής ανάλυσης που προτείνουν οι Braun και Clarke (2006) και ακολουθήθηκαν και στην παρούσα διατριβή είναι τα εξής:

1. Εξοικείωση με τα δεδομένα
2. Κωδικοποίηση
3. Αναζήτηση των θεμάτων
4. Επανεξέταση των θεμάτων
5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων
6. Έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων⁶³

3.5. Ερευνητικοί περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα έτσι και η παρούσα έχει κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς:

⁶² Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ., (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>

⁶³ Braun, V., 7 Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

- Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην εμπάθυση αλλά δεν επιτρέπει την μέτρηση, κάτι το οποίο είναι συνηθισμένη πρακτική στο πλαίσιο διερεύνησης της εργασιακής εξουθένωσης
- Το δείγμα ήταν σχετικά μικρό. Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα ενίσχυε την αξιοπιστία της ανάλυσης
- Όλες οι εταιρείες βρισκόντουσαν στην περιοχή της Αττικής με αποτέλεσμα να μην ερευνηθεί η εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων στις άλλες περιφέρειες της χώρας

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1. Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης

Σε γενικές γραμμές, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι νιώθουν μέτρια έως αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Αυτό αποτυπώθηκε τόσο στα σχετικά μεγάλα επίπεδα άγχους που βιώνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους όσο και στο συνολικό τρόπο που αντιμετωπίζουν την διεκπεραίωση των καθημερινών καθηκόντων τους. Φαίνεται λοιπόν ότι το ελληνικό εργασιακό περιβάλλον στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζει φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης στοιχείο που αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου προβληματισμού τόσο για εργαζόμενους όσο και για επιχειρήσεις. Παράλληλα, η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού (COVID-19) επηρέασε αρνητικά το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης γιατί φαίνεται ότι αύξησε δραματικά τα επίπεδα άγχους και στρες των συμμετεχόντων, όσο και τα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας. Χαρακτηριστικά ο ερωτώμενος 5 είπε:

«Μπορώ να πω ότι νιώθω αρκετές φορές εξαντλημένος από την εργασία μου. Τώρα αυτό αποτυπώνεται με διάφορους τρόπους, ας πούμε τον τελευταίο καιρό νιώθω ιδιαίτερα μεγάλο άγχος ή έχω στρες αν θα προλάβω deadlines και χρονικές προθεσμίες. Συχνά έχω και ημικρανίες όταν πιέζομαι και γενικά η ψυχολογία μου δεν είναι καλή. Δεν ξέρω... Πραγματικά,

καμιά φορά νιώθω ότι γυρνάω από τη δουλειά μου και δεν έχω όρεξη να κάνω τίποτα και αυτό με προβληματίζει ιδιαίτερα».

Ενώ ο ερωτώμενος 1 συμπλήρωσε:

“Σχετικά τώρα με αυτό που λες με την εργασιακή εξουθένωση, ή πανδημία το έκανε πολύ χειρότερο το πράγμα. Οι εργασιακές σχέσεις μπερδεύτηκαν λίγο, η δουλειά από το σπίτι καμιά φορά δεν λειτουργεί διότι πρακτικά παύεις να έχεις ωράριο εργασίας διότι δουλεύεις πέρα του οχταώρου, και ειδικά άμα έχεις παιδιά και οικογένεια μέσα στο σπίτι, επικρατεί ένα κλίμα μεγάλης ανασφάλειας και σύγχυσης μπορώ να πω. Δεν ξέρω πως λειτούργησε για τους συναδέλφους, γιατί όντως ο καθένας ίσως το βιώνει διαφορετικά, αλλά εμένα η πανδημία με επηρέασε αρνητικά στην εργασία μου και συνέτεινε σε αυτό που λες ως εργασιακή εξουθένωση...»

Χαρακτηριστικό είναι ότι ένα ακόμα φαινόμενο που δείχνει τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των συμμετεχόντων είναι η έντονη κούραση και η αδυναμία συγκέντρωσης που νιώθουν. Πιθανώς η κούραση να οδηγεί στα προβλήματα συγκέντρωσης, δείχνοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ των δύο όρων. Για παράδειγμα, ο ερωτώμενος 2 είπε:

“Ναι, νιώθω πολύ συχνά κουρασμένος μετά τη δουλειά μου. Ο φόρτος εργασίας καμιά φορά με κάνει να μην μπορώ να σκεφτώ τίποτα. Μπορεί να είναι και αδυναμία συγκέντρωσης, όπως το ανέφερες στην ερώτηση, αλλά η κούραση μου είναι πολύ έντονη και αυτό έχει συνέπειες και στην εργασιακή μου απόδοση».

4.2. Αιτίες και λόγοι της εργασιακής εξουθένωσης

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ένας από τους κύριους λόγους της πρόκλησης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης είναι αυξημένος φόρτος εργασίας. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είπε ότι έχει να διεκπεραιώσει ένα μεγάλο όγκο εργασίας που πολλές φορές δεν του επιτρέπει να οργανώσει σωστά το χρόνο του και να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του. Άμεση συνέπεια είναι οι αυξημένες ώρες απασχόλησης, η μειωμένη αποδοτικότητα και τα μεγαλύτερα επίπεδα άγχους. Ενδεικτική είναι η παρακάτω δήλωση:

“Εγώ τον τελευταίο καιρό έχω να αντιμετωπίσω πάρα πολλά εργασιακά ζητήματα και τις περισσότερες φορές το οκτάωρο δεν μου φτάνει. Όταν αναγκάζομαι λοιπόν να δουλέψω

δεκάωρα ούτε αποδοτικός είμαι και γυρνάω μετά το τέλος της δουλειάς πάρα πολύ κουρασμένος. Αυτό είναι ένας φαύλος κύκλος. Η πολλή δουλειά προκαλεί άγχος και στρες και στο τέλος δεν είμαστε ούτε ιδιαίτερα αποτελεσματικοί. Νομίζω το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ο όγκος εργασίας το οποίο μπορεί να αντιμετωπισθεί κατά κύριο λόγο με την πρόσληψη νέου προσωπικού» (ερωτώμενος 6).

Μία άλλη αιτία που αναφέρθηκε από τέσσερις ερωτώμενους σχετικά με την πρόκληση της εργασιακής εξουθένωσης ήταν οι ιεραρχικές και «αυστηρές» σχέσεις με τους προϊστάμενους. Ειδικότερα, αναφέρθηκαν αυταρχικές συμπεριφορές από τους ανωτέρους που προκαλούν ιδιαίτερα αρνητικά συναισθήματα στους συμμετέχοντες και συμβάλλουν στη μεγαλύτερη εξάντληση τους από το αντικείμενο εργασίας τους. Αυτό δεν αναφέρθηκε σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά η επισήμανση του και μόνο από σχεδόν τους μισούς συμμετέχοντες εγείρει ιδιαίτερα έντονους προβληματισμούς σχετικά με τις σχέσεις στο περιβάλλον εργασίας. Για παράδειγμα, ο ερωτώμενος 7 είπε.

«Τώρα εγώ, σε ένα μεγάλο βαθμό, νιώθω συναισθηματικά φορτισμένος και αγχωμένος σε σχέση και με τον προϊστάμενο μου. Δηλαδή απαιτεί από μένα πάρα πολλά πράγματα τα οποία πολλές φορές δεν είναι καν στο αντικείμενο εργασίας μου. Εγώ ας πούμε είμαι λογιστής, δεν είμαι υπεύθυνος οικονομικών αναλύσεων, ούτε υπεύθυνος να βγάζω μοντέλα προβλέψεων. Πολλές φορές όμως ζητάνε από μένα να κάνω αυτά τα πράγματα τα οποία και δεν τα γνωρίζω και θα κριθώ από αυτά. Καταλαβαίνετε λοιπόν πόσο αυτό επηρεάζει τη ψυχολογία μου σε σχέση με τη δουλειά μου και με κάνει να νιώθω άσχημα για αυτή»

Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που πιθανώς εντείνει το πρόβλημα της εξουθένωσης είναι η σχέση αμοιβών και φόρτου εργασίας. Ειδικότερα αξίζει να σημειωθεί πως οι 7 από τους 8 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αμείβονται με λιγότερα λεφτά από ότι πρέπει σχετικά με αυτά που καλούνται να κάνουν καθώς δουλεύουν πολλές παραπάνω ώρες από αυτές που έχουν συμφωνηθεί βάση της σύμβασης εργασίας τους, για τις οποίες δεν αμείβονται. Αυτό από μόνο του δημιουργεί μία αρνητική προδιάθεση απέναντι στην εργασία εφόσον οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εκμεταλλεύονται και πιθανώς να συμβάλλει στην εμφάνιση του φαινομένου της εξουθένωσης.

4.3. Εργασιακή εξουθένωση και προσωπική ζωή

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στη βιβλιογραφία, η εργασιακή εξουθένωση έχει έντονες επιρροές και στην προσωπική ζωή των ερωτηθέντων. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δυσκολεύονται να κρατήσουν την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και τη ζωή τους με αποτέλεσμα να περνάνε λιγότερο χρόνο με τα αγαπημένα τους πρόσωπα, να μην έχουνε πολύ ελεύθερο χρόνο, και να μην καλλιεργούν τις άλλες τους δεξιότητες μέσα από χόμπι και από δραστηριότητες ψυχαγωγίας. Ο μειωμένος ελεύθερος προσωπικός χρόνος προκαλεί αρνητικά συναισθήματα απέναντι στη δουλειά με αποτέλεσμα τη συνολική δυσαρέσκεια των εργαζομένων:

“Στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, κακά τα ψέματα, δεν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή. Σε πολλές περιπτώσεις αναγκαζόμαστε να δουλεύουμε παραπάνω από 8 ώρες και αν βάλεις μόνο και το χρόνο που χρειαζόμαστε για τη μετακίνηση από και προς την εργασία καταλαβαίνεις πόσο χρόνο θυσιάζουμε καθημερινά. Εγώ ας πούμε βλέπω λιγότερο την οικογένειά μου από ότι θέλω να τη δω και αυτό με επηρεάζει γενικότερα. Βρίσκω και μία σχέση ανάμεσα στα δύο: αν δεν είμαι ευχαριστημένος από το ένα δεν είμαι μετά ούτε από το άλλο. Δηλαδή, αν λόγω της δουλειάς μου δεν μπορώ να δω την οικογένειά μου και τους αγαπημένους μου ανθρώπους αυτό μου προκαλεί δυσαρέσκεια απέναντι στη δουλειά μου. Το ξέρω, δεν είμαι μόνος αλλά μιας και εξετάζουμε το θέμα της εξουθένωσης φαίνεται ότι η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη...” (ερωτώμενος 4).

Σε κλίμα συμφωνίας ο ερωτώμενος 3 εστίασε στην αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου για την ανάπτυξη των προσωπικών του δεξιοτήτων και συνέδεσε αυτές τις δεξιότητες με την επαγγελματική του αποδοτικότητα:

“...να σου πω την αλήθεια θα ήθελα λίγο περισσότερο χρόνο για μένα. Δηλαδή η εξάντληση από την εργασία αρχίζει και με επηρεάζει γενικότερα. Πολλές φορές, μετά τη δουλειά δεν έχω ενέργεια, δεν έχω ενέργεια για να κάνω πράγματα, καταλαβαίνεις. Και τη χρειάζομαι αυτή την ενέργεια, τι χρειάζομαι για να κάνω τα χόμπι μου ας πούμε. Εμένα μου αρέσει ο χορός. Αν έχω χρόνο να κάνω τον χορό μου και ότι άλλο μου αρέσει τότε πιστεύω ότι θα γίνω και καλύτερος στη δουλειά μου γιατί θα έχω αναπτύξει μία άλλη πτυχή του εαυτού μου...” (ερωτώμενος 3).

4.4. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση

Η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων κινήθηκε επίσης σε μέτρια επίπεδα, δείχνοντας πιθανώς τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και την ικανοποίηση. Σε γενικές γραμμές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους κρίθηκαν ως ικανοποιητικές. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι σχέσεις στον χώρο εργασίας με τους ομότιμους συνεργάτες αποτελεί κομβικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης για τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες. Από την άλλη πλευρά, πιο προβληματικές εμφανίζονται οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, που δείχνουν να συμβάλλουν αρνητικά στο φαινόμενο της εξουθένωσης. Σε αυτό έγινε αναφορά και νωρίτερα, δείχνοντας πως μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά η ιεραρχική εταιρική δομή όταν δεν γίνονται σεβαστά τα αιτήματα των υφισταμένων. Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που συμβάλει αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση και έχει ήδη αναφερθεί πολλάκις, είναι η μη τήρηση του οκταώρου.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός, ότι η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζει τον τρόπο που βλέπουν οι συμμετέχοντες τον ίδιο τον οργανισμό για τον οποίον εργάζονται. Ειδικότερα, όσο πιο έντονη είναι η εργασιακή εξουθένωση τόσο πιο αρνητικές είναι οι εντυπώσεις που έχουν οι ερωτηθέντες απέναντι στην εταιρεία τους και τη δουλειά τους. Τα παραπάνω αναδεικνύουν ακόμα περισσότερο την πολυδιάστατη σημασία της εργασιακής εξουθένωσης, δεδομένου ότι επηρεάζει σημαντικές έννοιες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτές της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης. Χαρακτηριστικά, ο ερωτώμενος 5 είπε:

«Εμένα, σε γενικές γραμμές μου αρέσει η δουλειά μου. Τα καθήκοντά μου day by day, αυτά που έχω να κάνω, μου αρέσουν πολύ. Όμως, είναι κάποια πράγματα που επηρεάζουν αυτό που λες ικανοποίηση. Δηλαδή, θέλω να πω, όταν δουλεύω πολλές ώρες, ε αυτό συμβάλλει στο να μην είναι πολύ ικανοποιημένος. Όπως και να έχει, είναι ένα σύνολο πραγμάτων. Όταν νιώθεις ότι η εταιρεία σου φέρεται καλά τότε νομίζω ότι είσαι και πιο ικανοποιημένος. Εγώ πολλές φορές αυτό δεν το νιώθω».

Ομοίως, ο ερωτώμενος 2 εστίασε περισσότερο στον τρόπο που βλέπει την εταιρεία του:

«Νομίζω ότι όταν νιώθεις αυτό που λες κούραση ή εξάντληση βλέπεις και πιο αρνητικά την εταιρεία σου. Αυτό το λέω από την προηγούμενη μου δουλειά γιατί τώρα είμαι ικανοποιημένος. Για παράδειγμα, στην προηγούμενη δουλειά μου ένιωθα πιο κουρασμένος και είχα αρχίσει να διαμορφώνω άσχημη εντύπωση για το σύνολο της εταιρείας. Αντίθετα,

στην τωρινή δουλειά μου, την οποία απολαμβάνω πολύ περισσότερο, νιώθω πιο στενούς δεσμούς απέναντι στην εταιρεία μου. Νομίζω αυτό λέει πολλά...»

4.5. Τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της εξουθένωσης και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Οι τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα που παίζει ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον. Σχεδόν όλες οι προτάσεις που αναφέρθηκαν από τους ερωτηθέντες αφορούσαν τη λειτουργία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Το γενικότερο πλαίσιο των προτάσεων έχει να κάνει με το μεγαλύτερο σεβασμό που θέλουν να δείξει η ανώτερη διοίκηση απέναντι τους εργαζόμενους και το περιεχόμενο της εργασίας τους. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες θέλουν να ακούγεται περισσότερο η φωνή τους στην πλευρά της ανώτερης διοίκησης, δείχνοντας έτσι τους θεωρητικούς δεσμούς απέναντι στην ηγεσία και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εξετάζοντας τώρα μία-μία τις προτάσεις που παρατέθηκαν από τους ερωτηθέντες, ιδιαίτερη αναφορά έγινε στη λήψη μέτρων για τη μείωση του εργασιακού στρες. Αυτό μπορεί να γίνει: α) με τη διεξαγωγή σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους, β) με την αποφόρτιση τους από πολλά εργασιακά καθήκοντα και γ) με τη συνολικότερη τους υποστήριξη από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το πλαίσιο, τρεις από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι θα ήθελαν να έχουν ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό άνθρωπο όταν αντιμετωπίζουν αυξημένο φόρτο εργασίας. Συνεπώς, απαιτείται συνολικά μεγαλύτερη υποστήριξη απέναντι στους εργαζόμενους που πιθανώς αυτό θα έχει άμεση συνέπεια τόσο στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, όσο και στη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Ενδεικτικές είναι οι παρακάτω δηλώσεις:

“Για μένα, η μείωση του φαινομένου της εξουθένωσης έχει να κάνει με την καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους. Ξεκάθαρα πράγματα. Η πηγή της εξουθένωσης είναι το άγχος. Άρα, θα ήθελα μεγαλύτερη στήριξη από την εταιρεία. Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Να ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, θα ήθελα να υπήρχε ένας ψυχολόγος όπου θα με βοηθούσε σε περιόδους που έχω έντονο εργασιακό στρες” (ερωτώμενος 8)

Σε κλίμα συμφωνίας ο ερωτώμενος 5 επικεντρώθηκε στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σχετικά με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους:

«Λαμβάνοντας υπόψη ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο και για την περαιτέρω εκπαίδευση μας, θα μπορούσαμε να κάνουμε μαθήματα διαχείρισης εργασιακού άγχους, υπό μορφή σεμιναρίων εννοώ. Δεν ξέρω, εγώ αυτό θα το θεωρούσα πολύ αποτελεσματικό. Θα ένιωθα ότι η εταιρεία πραγματικά νοιάζεται για τους ανθρώπους της».

Ένας ακόμα παράγοντας που συμβάλλει στην ελάττωση του φαινομένου της εξουθένωσης είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, έγιναν ιδιαίτερες αναφορές στην ανάγκη των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που αφορούν τη συνολική εταιρική λειτουργία. Φαίνεται ότι η λήψη πρωτοβουλιών και η ενεργή συμμετοχή τονώνει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων για το αντικείμενο της εργασίας τους και δεν τους κάνει παθητικούς δέκτες και εκτελεστές των εντολών που δέχονται από τους προϊσταμένους τους. Στο ίδιο μήκος κύματος, η λήψη πρωτοβουλιών λειτουργεί θετικά απέναντι στην εξουθένωση:

«Πιστεύω επίσης ότι πρέπει να συμμετέχουμε περισσότερο στις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά μας. Πρέπει η άποψή μας να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη και αυτό δεν αφορά μόνο ζητήματα που ρυθμίζουν τον τρόπο που δουλεύουμε, δηλαδή οι συνθήκες εργασίας, ωράριο και τα λοιπά, αλλά και τον τρόπο που αναπτύσσεται η εταιρεία μας. Για να γίνω πιο συγκεκριμένος: γιατί να μη συμμετέχω και εγώ σε συναντήσεις που αφορούν την ανάπτυξη του πελατολογίου μας; Γιατί να μου παρέχεται εμένα έτοιμη πληροφορία σχετικά στο ποιους πρέπει να προσεγγίσω; Θα ήθελα να έχω πιο ενεργή συμμετοχή και αυτό θα με κάνει να μη βλέπω τη δουλειά μου διεκπεραιωτικά και τον εαυτό μου ως εκτελεστικό όργανο. Με αυτόν τον τρόπο θα εργάζομαι δείχνοντας μεγαλύτερο ζήλο» (ερωτώμενος 7).

Επιπρόσθετα, πρακτικά ζητήματα όπως η τήρηση του δωρου, οι καλύτερες αμοιβές σε σχέση με τον όγκο εργασίας, το θετικό εργασιακό κλίμα και οι καλύτερες συνθήκες εργασίας συμβάλλουν σημαντικά στην αντιμετώπιση του φαινομένου της εξουθένωσης. Όλα τα παραπάνω άπτονται στις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύοντας έτσι η σημαντικότητα του ρόλου του στο σύγχρονο εταιρικό πλαίσιο:

«Πάντως, και μικρά πράγματα, δηλαδή μικρά ζητήματα, μπορούν να μειώσουν την εργασιακή μου εξάντληση. Ας πούμε η τήρηση του δωρου, ή έστω εναλλακτικά η πληρωμή υπερωριών αν δουλεύουμε παραπάνω, η επένδυση σε ειδικό τεχνικό εξοπλισμό (καλύτερα γραφεία, υπολογιστές), κτλ. συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση» (ερωτώμενος 3).

Τέλος, μία ακόμα πρακτική που μπορεί να εφαρμοστεί από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για να μειώσει το φαινόμενο της εξουθένωσης είναι η περαιτέρω επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Αυτό μπορεί να γίνει με την οργάνωση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών ημερίδων. Φαίνεται λοιπόν ότι η συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μειώνει την εμφάνιση του φαινομένου της εξουθένωσης, καθιστώντας έτσι τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως ιδιαίτερα κρίσιμη.

4.6. Σύνοψη ευρημάτων

Ο πίνακας 4 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα της ανάλυσης ταξινομημένα ανά θεματική ενότητα:

Πίνακας 4: Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Θεματικός άξονας	Κύρια ευρήματα
<i>Επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων</i>	<p>-Οι ερωτώμενοι νιώθουν μέτρια έως αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης</p> <p>-Αυτό αποτυπώθηκε: στα σχετικά μεγάλα επίπεδα άγχους που βιώνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, στο συνολικό τρόπο που αντιμετωπίζουν την διεκπεραίωση των καθημερινών καθηκόντων τους και στην έντονη κούραση και η αδυναμία συγκέντρωσης που νιώθουν</p> <p>-Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού (COVID- 19) επηρέασε αρνητικά το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης γιατί φαίνεται ότι αύξησε δραματικά τα επίπεδα άγχους και στρες των συμμετεχόντων, όσο και τα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας</p>
<i>Αιτίες της εμφάνισης του φαινομένου της</i>	<p>-Αυξημένος φόρτος εργασίας</p> <p>-Αυταρχικές συμπεριφορές από τους προϊσταμένους</p>

<i>εξουθένωσης</i>	- Άνιση σχέση αμοιβών και φόρτου εργασίας
<i>Συνέπειες εργασιακής εξουθένωσης</i>	- Έντονες αρνητικές επιρροές στην προσωπική και στην επαγγελματική ζωή των ερωτηθέντων - Εμφάνιση σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων υγείας - Μειωμένη απόδοση στην εργασία - Μειωμένος ελεύθερος χρόνος για την οικογένεια και για την ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων
<i>Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση</i>	- Η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων κινήθηκε επίσης σε μέτρια επίπεδα, δείχνοντας πιθανώς τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και την ικανοποίηση - Όσο πιο έντονη είναι η εργασιακή εξουθένωση τόσο πιο αρνητικές είναι οι εντυπώσεις που έχουν οι ερωτηθέντες για την εταιρεία τους και τη δουλειά τους - Η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζει σημαντικές έννοιες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτές της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης
<i>Τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της εξουθένωσης και ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού</i>	- Οι τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα που παίζει ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον Τρόποι αντιμετώπισης: - Διεξαγωγή σεμιναρίων διαχείρισης εργασιακού άγχους - Αποφόρτιση των εργαζομένων από πολλά εργασιακά καθήκοντα - Ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό επαγγελματία όταν αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι αυξημένο φόρτο εργασίας - Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων - Τήρηση του οχταώρου - Καλύτερες αμοιβές σε σχέση με τον όγκο εργασίας - Δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και καλύτερων

	<p>συνθηκών εργασίας</p> <p>-Περαιτέρω επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων</p>
--	--

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής-επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η διατριβή είχε τους παρακάτω στόχους:

- Να αναλύσει το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης και τους επικρατέστερους παράγοντες που την προκαλούν στο Ελληνικό εργασιακό περιβάλλον
- Να διερευνήσει τα επίπεδα της εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα
- Να εξάγει συμπεράσματα για το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών-τακτικών του, όσον αφορά τη διαχείριση και αποφυγή του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα
- Να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που ενδέχεται να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ατομικών και οργανωσιακών στρατηγικών για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης, προσφέροντας παράλληλα προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα είναι σχετικά υψηλά, αναδεικνύοντας ενδογενείς αδυναμίες του εγχώριου περιβάλλοντος εργασίας. Η εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων αποτυπώθηκε σε μια σειρά από παράγοντες, που αναφέρονται και στη βιβλιογραφία (Castro et al. 2004; Kwon, 2015; Kivimäki & Kawachi, 2015) όπως: αυξημένα

επίπεδα εργασιακού άγχους και στρες, εμφάνιση των φαινομένων έντονης κούρασης και αδυναμία συγκέντρωσης.

Επίσης, η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού (COVID – 19) συνέτεινε στην όξυνση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης, αυξάνοντας τα επίπεδα εργασιακού άγχους και διαμορφώνοντας ένα κλίμα εργασιακής ανασφάλειας. Συνεπώς, σε αυτό το πλαίσιο, γίνεται ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη για αντιμετώπιση του φαινομένου.

Επιπλέον, οι τρεις βασικές αιτίες πρόκλησης της εξουθένωσης είναι: 1) αυξημένος φόρτος εργασίας, 2) αυταρχικές συμπεριφορές από τους προϊσταμένους και 3) χαμηλές αμοιβές σε σχέση με τον φόρτο και το αντικείμενο της εργασίας. Συνεπώς, αυτοί οι τρεις παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για να μειωθεί το φαινόμενο της εξουθένωσης. Οι συνέπειες της εργασιακής εξουθένωσης στους Έλληνες εργαζόμενους αφορούν τόσο τη γενικότερη ψυχολογία τους όσο και την προσωπική τους ζωή. Αυτό υπογραμμίστηκε και στις έρευνες των Salvagioni, Melanda, Mesas et al. (2017). Ειδικότερα, οι βασικές συνέπειες της εξουθένωσης ήταν: 1) έντονες αρνητικές επιρροές στην προσωπική ζωή των ερωτηθέντων, 2) δυσκολία ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή, 3) μειωμένος χρόνος με την οικογένεια και 4) μειωμένος ελεύθερος προσωπικός χρόνος για την ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων.

Παράλληλα, η έρευνα έδειξε ότι η εργασιακή εξουθένωση έχει αρνητική επίδραση τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην εταιρεία τους. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα του Kwon (2015). Φαίνεται λοιπόν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εξουθένωση τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση και η δέσμευση, αναδεικνύοντας την ιδιαίτερα αρνητική επίδραση του όρου της εξουθένωσης στην εργασιακή πραγματικότητα.

Τέλος, σε συμφωνία με τις μελέτες των Pijpker, Vaandrager, Veen et al. (2019) και Blanch & Aluja (2012) η έρευνα έδειξε ότι η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη μείωση του φαινομένου της εξουθένωσης. Ειδικότερα, το εν λόγω τμήμα είναι η αρμόδια διεύθυνση για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης. Σε συμφωνία με τα όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία οι βασικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) διεξαγωγή σεμιναρίων

διαχείρισης εργασιακού άγχους, β) αποφόρτιση των εργαζομένων από μεγάλο αριθμό εργασιακών καθηκόντων, γ) ψυχολογική υποστήριξη από ειδικό επαγγελματία όταν αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι πίεση, δ) συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, ε) τήρηση του οχτάωρου, στ) καλύτερες αμοιβές σε σχέση με τον όγκο εργασίας, ζ) διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος με καλύτερες συνθήκες εργασίας και η) επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων.

Συμπερασματικά, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης και την επιτακτική ανάγκη αντιμετώπισης του στο πλαίσιο της εταιρικής λειτουργίας. Σε αυτή την προσπάθεια, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίζει το πιο σημαντικό ρόλο, εφαρμόζοντας μια σειρά από πρακτικές που άπτονται στις αρμοδιότητές του.

5.2. Προτάσεις για την άμβλυνση της εργασιακής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια πραγματική πρόκληση για τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και τους οργανισμούς. Η πρόληψη και η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί πολυεπίπεδες παρεμβάσεις, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της εκάστοτε εταιρείας, τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Οι παρεμβάσεις πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων επομένως, είναι απαραίτητο να στοχεύουν τόσο στο άτομο και τον οργανισμό όσο και στην αλληλεπίδραση ατόμου – οργανισμού.

Σε ατομικό επίπεδο η αποφυγή και η μείωση του κινδύνου της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να επιτυγχάνεται με την πρόληψη και την άμεση αναγνώριση από το άτομο-εργαζόμενο, των συμπτωμάτων που υποδεικνύουν ότι ο εργαζόμενος βιώνει υψηλά επίπεδα στρες, πριν η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποίηση, και η αδράνεια εμφανιστούν. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσέχει τα σημάδια που του στέλνει το σώμα του και το μυαλό

του και όχι να τα αγνοεί θεωρώντας ότι "αντέχει", με αποτέλεσμα να συνειδητοποιεί ότι αντιμετωπίζει πρόβλημα όταν πλέον βρίσκεται στο στάδιο της απάθειας ή όταν εμφανίζει κάποια σοβαρή οργανική πάθηση. Θα πρέπει να αρχίσει να ασχολείται με τον εαυτό του, φροντίζοντάς τον, προτού οδηγηθεί στην εξουθένωση. Συχνά, ο εκάστοτε εργαζόμενος προκειμένου να αποδείξει είτε στον εαυτό του, είτε στους συναδέλφους του ότι μπορεί να ανταποκριθεί σε κάθε απαίτηση, πιέζει περισσότερο τον εαυτό του, αυξάνοντας τους ρυθμούς της δουλειάς και αναλαμβάνοντας επιπρόσθετες αρμοδιότητες και ευθύνες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η σωματική, αλλά και η συναισθηματική του εξάντληση. Βέβαια η ικανότητα αναγνώρισης, συνειδητοποίησης και κατ' επέκταση αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης διαφέρει σε μεγάλο βαθμό στα άτομα, χωρίς να υπάρχουν προς το παρόν επαρκείς επιστημονικές εξηγήσεις για τους λόγους για τους οποίους μερικά άτομα καταφέρνουν να αναγνωρίσουν το πρόβλημα εγκαίρως, να το αντιμετωπίσουν και να αναρρώσουν σε αντίθεση με κάποια άλλα.

Επίσης βαρύνουσας σημασίας κρίνεται η επανεκτίμηση των προσωπικών στόχων και προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος από τον εαυτό του, τους αποδέκτες των υπηρεσιών του, τη σχέση με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να θέτει ρεαλιστικούς στόχους που να είναι επιτεύξιμοι. Αν οι προσδοκίες του είναι υψηλές και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα τότε συνεχώς θα απογοητεύεται, θα νιώθει ευάλωτος και θα βιώνει έντονο στρες. Παράλληλα, η αναζήτηση βοήθειας τόσο από φίλους και συνεργάτες, όσο και από ειδικούς ψυχικής υγείας μπορεί να συμβάλει στην πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι συχνά δυσκολεύονται να παραδεχτούν, ακόμη και στον ίδιο τους τον εαυτό, ότι χρειάζονται υποστήριξη, είτε γιατί αδιαφορούν για τις προσωπικές τους ανάγκες, είτε γιατί δε θέλουν να δείχνουν αδύναμοι. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η υποστήριξη που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του μειώνει τόσο το στρες που βιώνει, όσο και τις πιθανότητες να νοσήσει. Η υποστήριξη, δηλαδή, δεν δρα μόνο προστατευτικά, αλλά και θεραπευτικά πάνω στο άτομο. Προφανώς, τόσο η συχνότητα, όσο και η ποιότητα της υποστήριξης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην αποτελεσματικότητά της.

Επιπλέον, ιδιαίτερα ωφέλιμη για την αντιμετώπιση της εξάντλησης, είναι η σωστή κατανομή του χρόνου. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να κάνει το χρόνο σύμμαχο και όχι εχθρό του, να αναλύει που, πώς και γιατί αφιερώνει το χρόνο του, να απαλλαγεί από άσκοπες και χρονοβόρες δραστηριότητες, καθώς και να μάθει τεχνικές εξοικονόμησης χρόνου τόσο στο

εργασιακό του περιβάλλον όσο και στην προσωπική του ζωή. Επίσης ο εργαζόμενος μετά το τέλος του ωραρίου του, θα ήταν καλό, να παύει να ασχολείται με τα θέματα της εργασίας του, να χαλαρώνει και να ασχολείται με δραστηριότητες και ενδιαφέροντα που του παρέχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσει, να εκτονωθεί, να ξεφύγει από την καθημερινή ρουτίνα. Ακόμα, να προσφέρει στον οργανισμό του υγιεινό φαγητό και να κοιμάται επαρκώς. Με τον τρόπο αυτό θα κρατά υγιή το μυαλό και το σώμα του.

Επίσης, σε ατομικό επίπεδο, θα ήταν εξαιρετικά βοηθητικό ο εργαζόμενος να μάθει να χρησιμοποιεί ασκήσεις αναπνοής και τεχνικές χαλάρωσης, ώστε να μπορεί να μειώσει την ένταση που βιώνει στον εργασιακό του χώρο και να αναπτύξει την ικανότητα προσαρμογής σε συνθήκες πίεσης στο εργασιακό περιβάλλον. Το πρώτο και βασικότερο βήμα για την επιτυχή χαλάρωση είναι η εκμάθηση της σωστής αναπνοής. Η ελεγχόμενη αναπνοή βοηθάει τα άτομα να μειώσουν το στρες και να διατηρήσουν τον έλεγχο του εαυτού τους, μειώνοντας την ένταση των μυών και επιτυγχάνοντας γενικότερη μείωση της συναισθηματικής και ψυχολογικής τους πίεσης.

Στη συνέχεια, σε επίπεδο επιχείρησης, οι παρεμβάσεις, που μπορούν να γίνουν, για την άμβλυνση της επαγγελματικής εξουθένωσης, κυρίως από το αρμόδιο τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων, περιλαμβάνουν μια σειρά δράσεων που αποσκοπούν στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του εργαζόμενου, στην αύξηση της απόδοσης του και κατ' επέκταση στην αύξηση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού. Αρχικά, η τοποθέτηση του κατάλληλου επαγγελματία στην κατάλληλη θέση αυξάνει τις πιθανότητες απόδοσής και μειώνει τις πιθανότητες εξάντλησης. Ο εργαζόμενος όταν είναι γνώστης του αντικειμένου ανταπεξέρχεται επιτυχώς στις απαιτήσεις της εργασίας του, νιώθει ικανός και χρήσιμος, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του ενώ παράλληλα προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να θεσπίζει σαφή κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη εκτός από τις γνώσεις και την εμπειρία του ατόμου και τα διάφορα κοινωνικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του.

Ακόμα, τα κίνητρα και το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο χώρο εργασίας μπορεί και αυτά με τη σειρά τους να επιδράσουν θετικά στην απόδοση του εργαζόμενου. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν να έχουν καλή φήμη, ως προς τη διαχείριση των εργαζομένων τους, πέρα από πετυχημένο κύκλο εργασιών, να παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες ανέλιξης, να αξιολογούν τακτικά το προσωπικό και να προσφέρουν προαγωγές και κάθε

είδους επιβραβεύσεις όπως για παράδειγμα bonus . Η επιβράβευση μέσα στον εργασιακό χώρο, αποτελεί πηγή ανανέωσης για τον εργαζόμενο, καθώς και σημαντικό κίνητρο για την επίτευξη περισσότερων στόχων. Με τον τρόπο αυτό δηλαδή, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να προσπαθήσουν, με σκληρή δουλειά να ανελιχθούν, δεν θα νιώθουν στάσιμοι, αντιθέτως θα νιώθουν ότι οι κόποι τους ανταμείβονται και φυσικά δεν θα εξουθενώνονται σωματικά και νοητικά

Έπειτα, όταν ένας ο εργαζόμενος επιλέγεται να προσληφθεί στην εκάστοτε εταιρεία, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει εξ αρχής να αποσαφηνίζει το ρόλο του και τα καθήκοντά του στην επιχείρηση και όχι να τον φορτώνει ευθύνες και υποχρεώσεις που δεν άπτονται στις αρμοδιότητες του και στις γνώσεις του. Εκτός αυτού, είναι σημαντικό να νιώσει από την πρώτη στιγμή ότι έχει μερίδιο ευθύνης και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που τον αφορούν. Το αίσθημα ελέγχου και υπευθυνότητας πάνω στην εργασία ενισχύουν την υπευθυνότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα του ατόμου, προστατεύοντάς το από την επαγγελματική κόπωση.

Επίσης, η δημοκρατική διοίκηση συμβάλλει τόσο στην πρόληψη όσο και στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στις επιχειρήσεις που διοικούνται δημοκρατικά αναπτύσσονται σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού, αναγνωρίζεται ο ρόλος του καθενός και προωθείται η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού που αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες στα πλαίσια ορισμένων κανονισμών που αφορούν τη λειτουργία του κάθε τμήματος. Ο κάθε προϊστάμενος έχει μεν ηγετικό ρόλο στο τμήμα του, αλλά θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τις εμπειρίες, απόψεις και διαφορετικές γνώμες των εργαζομένων με τους οποίους συζητά από κοινού τα προβλήματα που προκύπτουν και μαζί να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισής τους. Θα πρέπει να καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, υποστήριξης και αλληλοσεβασμού και να αποφεύγει να τροφοδοτεί ανταγωνισμούς και επιδιώξεις προσωπικής ανάδειξης και προβολής. Είναι λογικό ότι σε επιχειρήσεις όπου η διοίκηση είναι αυταρχική και άκαμπτη, όπου επικρατούν άνισες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, όπου αυστηροί κανόνες δεν επιτρέπουν την ελευθερία της προσωπικής άποψης, πρωτοβουλίας ή δημιουργικότητας, όπου οι στόχοι χαρακτηρίζονται από τελειοκρατία και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιτυχία, στα επιτεύγματα, ενώ κρίνονται αυστηρά και επικριτικά τα λάθη και οι παραλήψεις, το προσωπικό να είναι ευάλωτο στο σύνδρομο της επαγγελματικής κόπωσης.

Επιπλέον , θα ήταν εξαιρετικά βοηθητικό (όπου μπορεί βέβαια να είναι εφικτό) , οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για πολυμορφία στην εργασία κυρίως σε τμήματα όπου το αντικείμενο εργασίας είναι ιδιαίτερα βαρύ και επηρεάζει ψυχολογικά τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες της υγείας που φροντίζουν αρρώστους που συχνά πεθαίνουν ή βρίσκονται σε κρίση, πολλές φορές νιώθουν παγιδευμένοι στο ρόλο τους και καταβάλλονται από έντονο άγχος. Η παρακίνηση λοιπόν των εργαζομένων, από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, για συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα και παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων συμβάλλουν στην πολυμορφία της εργασίας του εργαζόμενου από την οποία αντλεί ικανοποίηση και αναζωογόνηση.

Επίσης οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης θα πρέπει να απαιτούν από τους εργαζόμενους να κάνουν καθημερινά τα διαλείμματα που δικαιούνται στο πλαίσιο του ωραρίου τους και να παίρνουν τακτικά τις προβλεπόμενες από τον νόμο άδειες, με τ' αποδοχών, ώστε να έχουν την ευκαιρία να απομακρυνθούν για λίγο από το χώρο εργασίας και να ξεκουραστούν, πριν εκδηλώσουν ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης. Δυστυχώς υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν να πάρουν άδεια χρόνια, δουλεύουν αδιάκοπα και το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων όπου απευθύνονται οι εργαζόμενοι για να δηλώσουν τη δυσαρέσκεια και την εξάντλησή τους, τους προτείνει διάφορες εναλλακτικές όπως το να πληρωθούν παρανόμως τις άδειες που δικαιούνται ή να τις μεταφέρουν στο επόμενο έτος. Έτσι συντηρείται ένας φαύλος κύκλος εκμετάλλευσης των εργαζομένων που οδηγεί με ταχύτατους ρυθμούς στην εργασιακή τους εξουθένωση.

Τέλος, στα πλαίσια των δράσεων μιας επιχείρησης για την άμβλυνση της εργασιακής εξουθένωσης, κρίνεται ιδιαίτερα βοηθητική η λειτουργία ομάδων ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων με τη συμβολή ειδικών ψυχικής υγείας. Ορισμένες από τις αρχές ενός προγράμματος ψυχολογικής υποστήριξης είναι η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων και αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο, η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης των δύσκολων περιπτώσεων, οι υποδείξεις τρόπων επιτυχούς παρέμβασης για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους, η κατανόηση των αντιδράσεών τους και η επεξεργασία των οδυνηρών εμπειριών που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα αποτελέσματα των εν λόγω προγραμμάτων παρέμβασης αποσκοπούν στην καλύτερη ψυχική υγεία των εργαζομένων, την

τόνωση του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης και την ανάπτυξη συνεργατικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων τους.

5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεδομένου ότι στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι, άλλες έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και ποσοτικές που επιτρέπουν τη μέτρηση
- Μελλοντικές μελέτες μπορούν να μετρήσουν την επίδραση της εξουθένωσης στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση με τη χρήση ερωτηματολογίων
- Μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερο δείγμα το οποίο θα ενίσχυε την αξιοπιστία της ανάλυσης
- Μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και δείγμα από άλλες περιφέρειες της Ελλάδας με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων
- Μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και δείγμα από άλλες χώρες με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων
- Τέλος, μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και δείγμα από το δημόσιο τομέα με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων

Βιβλιογραφία

Ξένη 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.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.

Andolhe, R., Barbosa, R. L., Oliveira, E. M., Costa, A. L. S., & Padilha, K. G. (2015). Stress, Coping and Burnout among Intensive Care Unit Nursing Staff: Associated Factors. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49, 58–64.

Atefi, N., Abdullah, K. L., Wong, L., & Mazlom, R. (2015). Factors Influencing Job Satisfaction among Registered Nurses: A Questionnaire Survey in Mashhad, Iran. *Journal of Nursing Management*, 23(4), 448–458.

Bagheri, T., Fatemi, M. J., Payandan, H., Skandari, H., & Momeni, M. (2019). The Effects of Stress-Coping Strategies and Group Cognitive-Behavioral Therapy on Nurse Burnout. *Annals of Burns & Fire Disasters*, 32(3), 184–189.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: An Internet Study. *Anxiety Stress and Coping*, 15(3), 245-260.

Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout Contagion among Intensive Care Nurses. *Advanced Nursing*, 51(3), 276-287.

Barlem, J. G. T., Barlem, E. L. D., Lunardi, V. L., Lunardi, G. L., Da Silveira, R. S., & Bordignon, S. S. (2014). Characteristic Signs and Symptoms of the Burnout Syndrome Experienced by Undergraduate Nursing Students. *Journal of Nursing and Socioenvironmental Health*, 1(1), 79-86.

Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. (2013). Causes to Create Job Burnout in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 107-113.

Bettina, F. P. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311-318.

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-Depression Overlap: A Review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41.

Bilge, F. (2006). Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors. *Social Behavior and Personality*, 34(9), 1151-1160.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Caputo, J. S. (1991). *Stress and Burnout in Library Service*. Phoenix, AZ: Oryx Press.

Clutterbuck, D. (2009). Learning from Burnout. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 188-189.

Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. London: Routledge Publications.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job

Burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

Douglas, P. H. (2008). Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations. *Employment Relations Today*, 34(4), 11–18.

Ericson-Lidman, E., & Strandberg, G. (2007). Burnout: Co-Workers' Perceptions of Signs Preceding Workmates' Burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 60(2), 199–208.

Fiorilli, C., De Stasio, S., Benevene, P., Iezzi, D. F., Pepe, A., & Albanese, O. (2015). Copenhagen Burnout Inventory. A Validation Analysis in an Italian Teacher Group. *TPM*, 22(4), 537-551.

Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *Sage Open*, 7.

Kaschka, W. P. (2011). Burnout: A Fashionable Diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, 108(46), 781–787.

Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work Stress as a Risk Factor for Cardiovascular Disease. *Current Cardiology Reports*, 17(9), 630.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work & Stress*, 19, 192-207.

Kwon, Y. M. (2015). A Study of the Effects of Job Burnout on Organizational Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Digital Convergence*, 13(10), 165-170.

Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., Fernández-Castro, J., & Gómez-Benito, J. (2004). Influencia De La Inteligencia Emocional Percibida En El Estrés Laboral de Enfermería. *Anxiety and Stress*, 10(1), 29-41.

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 1-26.

Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7-15.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Stress and Burnout: The Critical Research. In Cooper, C. L. (Ed.). *Handbook of Stress Medicine and Health* (pp. 155-172). Lancaster: CRC Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2(2), 99–113.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C.; Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2016). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 4th Edition. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach* 3rd European edition. Harlow: Pearson Education.

Naveed, S. & Saeed Rana, N. (2012). Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization. *Asian Journal of Business Management*, 5(1): 113-123.

Narisada, A. (2020). Job Pressure, the Work-Family Interface, and the Sense of Distributive Injustice: An Elaboration of Work-Related Inputs among Twenty-First Century Workers. *Social Psychology Quarterly*, 83(2).

O'Sullivan, M. (2014). *What Works at Work*. The Starbank Press.

Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2019). Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 55-75.

Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: The Free Press.

Platsidou, M., & Daniilidou, A. (2016). Three Scales to Measure Burnout of Primary School Teachers: Empirical Evidence on their Adequacy. *International Journal of Educational Psychology*, 5(2), 164-186.

Popescu, L., Iancu, A., Vasile, T., & Popescu, V. (2018), Stress and Burnout of Human Resources at the Level of Mehedinti County – Romania Organisations. *Economic Research*, 31(1), 498-509.

Prada-Ospina, R. (2019). Social Psychological Factors and their Relation to Work-Related Stress as Generating Effect of Burnout. *Interdisciplinaria*, 36(2), 39-53.

Ray, B. (2002). *An Assessment of Burnout in Academic Librarians in America Using the Maslach Burnout Inventory*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Rossi, A. M., Perrewé, P., & Sauter, S. (2001). *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. Information Age Publishing.

Rozman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-Diverse Employees. *Organizacija*, 52(1), 46-59.

Rudman, A., & Gustavsson, J. P. (2010). Early-Career Burnout among New Graduate Nurses: A Prospective Observational Study of Intraindividual Change Trajectories. *International Journal of Nursing Studies*, 48(3), 292-306.

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies. *PLoS One*, 12(10).

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for business students*” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Schaufeli, W. B. (2003). Past Performance and Future Perspectives of Burnout Research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15

Shaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: Thirty-Five Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.

Shepherd, D., C., Tashchian, A., & Ridnour, E., R. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 397–409.

Sun, L.Y., & Pan, W. (2008). HR Practices Perceptions, Emotional Exhaustion, and Work Outcomes: A Conservation-of-Resources Theory in the Chinese Context. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 55-74.

Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, D., & Bentley, T. (2021). High Commitment HRM and Burnout of Frontline Food Service Employees: A Moderated Mediation Model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1342-1360.

Toker, S., & Biron, M. (2012). Job Burnout and Depression: Unraveling their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699 –710.

Webster, R., Beehr, J. A., Christianse, T. D. (2010). Toward a Better Understanding of the Effects of Hindrance and Challenge Stressors on Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 68–77.

Weisberg, J., & Sagie, A. (1999). Teachers’ Physical, Mental, Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit. *The Journal of Psychology*, 133, 333-339.

Wekenborg, M. K., Von Dawans, B, Hill, L. K., Thayer, J. F., Penz, M., & Kirschbaum, C. (2019). Examining Reactivity Patterns in Burnout and Other Indicators of Chronic Stress. *Psychoneuroendocrinology*, 106, 195-205.

Wheeler, D. L., Vassar, M., Worley, J. A., & Barnes, L. B. (2011). A Reliability Generalization Meta-Analysis of Coefficient Alpha for the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 71, 231–244.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Cohen, L., Manion, L., Morisson, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις μεταίχμιο.

Robson, C. (2007). *Η έρευνα του Πραγματικού Κόσμου, ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ., (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>.

Παραρτήματα

Οδηγός συνέντευξης

A. Νοιώθετε συχνά εξαντλημένοι από την εργασία σας (συναισθηματική εξάντληση, έντονη κούραση, αδυναμία συγκέντρωσης, έντονο άγχος και στρες, κτλ.); (παρακαλώ συζητήστε)

B. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι που μπορούν να προκαλούν αυτή την εργασιακή εξάντληση; (παρακαλώ συζητήστε)

Γ. Σας επηρεάζει αυτό στην προσωπική σας ζωή; Με ποιο τρόπο; (παρακαλώ συζητήστε)

Δ. Είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας; Από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας και τους προϊσταμένους σας; Τι εμπόδια συναντάται στην εργασία σας; (παρακαλώ συζητήστε)

E. Επηρεάζει το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσής τον τρόπο που βλέπετε την εργασία σας και την εταιρεία σας; (παρακαλώ συζητήστε)

ΣΤ. Με ποιο τρόπο και με ποιες πρακτικές μπορεί να αντιμετωπιστεί η επαγγελματική σας εξουθένωση; Τι πρέπει να κάνει η ανώτερη διοίκηση; (παρακαλώ συζητήστε)

Z. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει στη αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης; Με ποιες πρακτικές και τρόπους; (παρακαλώ συζητήστε)