



**ΔΔΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και  
Αυτοδιοίκηση»**

---

**Διπλωματική Εργασία**

**του μεταπτυχιακού φοιτητή :**

**Κυριακίδη Γαβριήλ, Α.Μ. 3033201705213**

**με θέμα**

**"Επαγγελματική εξουθένωση στην Τοπική  
Αυτοδιοίκηση"**

**Επιβλέπων : Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης**

*Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2018*

*"Συνεπώς, μπορούμε και οφείλουμε να ζαναονειρευτούμε.*

*Μπορούμε να ξεκινήσουμε μια νέα πορεία και να  
χτίσουμε την πατρίδα που μας αξίζει: ξεχωριστή, αυθεντική,  
πρωτοπόρα στην οικονομία, στον πολιτισμό, στην οικολογία,  
στην ανθρωπιά, στο κάλλος, στον έρωτα και στο ήθος.*

*Μπορούμε να κοιτάζουμε τον γαλάζιο ουρανό, να  
ονειρευτούμε ξανά και να αφήσουμε το όνειρο ν' αγγίζει  
το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά μας και, λίγο λίγο,  
να το κάνουμε πραγματικότητα."*

*(Δημήτρης Μπουραντάς, το γράμμα της ελπίδας)*

*Στην καλύτερη  
μου φίλη*

...

## Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα</b> .....	1
Περίληψη .....	3
Εισαγωγή .....	4
Κατάλογος Σχημάτων .....	5
Κατάλογος Πινάκων .....	5
Κατάλογος Γραφημάτων .....	6
<b>Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητική προσέγγιση</b> .....	9
1.1 Το φαινόμενο .....	9
1.2 Στάδια εξέλιξης του συνδρόμου .....	13
1.3 Η Κλίμακα μέτρησης MBI .....	14
1.4 Αίτια και παράγοντες ανάπτυξης του συνδρόμου .....	15
1.5 Επιπτώσεις του συνδρόμου.....	17
1.6 Η εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντας αντίστασης.....	19
1.7 Εργασιομανία, επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή δέσμευση .....	22
1.7.1 Ο χρόνος εργασίας.....	25
1.7.2 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας.....	25
1.7.3 Εργασιακά αποτελέσματα.....	26
1.7.4 Ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων .....	27
1.7.5 Η σωματική και ψυχική υγεία.....	28
<b>Κεφάλαιο 2ο : Μεθοδολογία</b> .....	29
2.1 Ερευνητική μέθοδος.....	29
2.2 Το δείγμα της έρευνας .....	30
2.3 Εργαλείο της έρευνας .....	31
2.4 Ερευνητική διαδικασία .....	33
2.4.1 Συλλογή των δεδομένων .....	33
2.4.2 Επεξεργασία των δεδομένων .....	33

2.5 Ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας .....	34
<b>Κεφάλαιο 3ο : Αποτελέσματα της έρευνας.....</b>	<b>35</b>
<b>Κεφάλαιο 4ο : Συζήτηση - Συμπεράσματα.....</b>	<b>88</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>93</b>
<b>Παράρτημα .....</b>	<b>101</b>

## Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της ύπαρξης του συνδρόμου της εξουθένωσης στους εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και ο βαθμός επηρεασμού τους.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο θεωρητικό, στο οποίο επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση του φαινομένου της εξουθένωσης και των χαρακτηριστικών που την συνθέτουν και στο πρακτικό μέρος, που καταλαμβάνει και το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας, όπου μέσω ποσοτικής έρευνας, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, απευθυνόμενο σε ένα δείγμα 120 εργαζομένων σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο πραγματεύεται τους κύριους από τους παράγοντες που προκαλούν το σύνδρομο, ενώ ερευνά και κάποιους από τους λόγους που αποτελούν τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η έρευνα που ακολούθησε φανέρωσε ότι οι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι μετρίως έως λίγο ικανοποιημένοι, με φανερά τα σημάδια της εξουθένωσης.

Ακολουθεί η καταγραφή των συμπερασμάτων, όπου αναδεικνύεται η πρόιμη ανάγκη αναγνώρισης του συνδρόμου, και πρόληψης των συμπτωμάτων που το προκαλούν, προκειμένου αυτό να μη επιφέρει συνέπειες στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών των Φορέων προς τους πολίτες.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την καταγραφή των προτάσεων για αντιμετώπιση του φαινομένου.

## Εισαγωγή

Σε ένα πολλαπλά μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, η "βιωσιμότητα - εξέλιξη" των εργαζομένων αλλά και των οργανισμών ακόμα, κρίνεται εν πολλοίς, από την εμφάνιση ενός "κινδύνου - συνδρόμου" που ονομάζεται επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Αυτό το σύνδρομο εκδηλώνεται ως μία χρόνια κατάσταση, όπου ο εργαζόμενος δεν έχει πλέον κίνητρα για να εργασθεί, χάνοντας σταδιακά τον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον για την εργασία του και κατ' επέκταση για τον οργανισμό στον οποίο υπηρετεί.

Ο χώρος εργασίας, το αντικείμενο και ο φόρτος εργασίας καθώς και οι σχέσεις και οι συνθήκες που διαμορφώνονται δυναμικά μεταξύ των εργαζομένων, ασκούν σημαντική επιρροή στην συμπεριφορά τους, εντός - και εκτός - του χώρου εργασίας, επηρεάζοντας την ψυχική και σωματική υγεία τους και τον βαθμό ικανοποίησης των από την εργασία τους. Αυτός ο βαθμός ικανοποίησης έχει αντίκτυπο ακόμα και στην προσωπική τους ζωή, καθ' όλη την διάρκεια της ζωής τους.

Η μοναδική λύση για την αποφυγή και την μείωση εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ή άμεση αναγνώριση των συμπτωμάτων και η αντιμετώπιση του φαινομένου, πριν η συναισθηματική εξάντληση, η αποστασιοποίηση και η αδράνεια, επεκταθούν και σε άλλες δραστηριότητες του ατόμου.

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1.1. Η πυραμίδα του Maslow. Η ιεράρχηση των αναγκών

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1. Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory)

Πίνακας 3.1 Πίνακας απαντήσεων της 1ης ερώτησης

Πίνακας 3.2 Πίνακας απαντήσεων της 2ης ερώτησης

Πίνακας 3.3 Πίνακας απαντήσεων της 3ης ερώτησης

Πίνακας 3.4 Πίνακας απαντήσεων της 4ης ερώτησης

Πίνακας 3.5 Πίνακας απαντήσεων της 5ης ερώτησης

Πίνακας 3.6 Πίνακας απαντήσεων της 6ης ερώτησης

Πίνακας 3.7 Πίνακας απαντήσεων της 7ης ερώτησης

Πίνακας 3.8 Πίνακας απαντήσεων της 8ης ερώτησης

Πίνακας 3.9 Πίνακας απαντήσεων της 9ης ερώτησης

Πίνακας 3.10 Πίνακας απαντήσεων της 10ης ερώτησης

Πίνακας 3.11 Πίνακας απαντήσεων της 11ης ερώτησης

Πίνακας 3.12 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.13 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.14 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.15 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.16 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.17 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.18 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.19 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.20 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.21 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.22 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.23 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

Πίνακας 3.24 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης



Πίνακας 3.25 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.26 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.27 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.28 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.29 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.30 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.31 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.32 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.33 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.34 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.35 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.36 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.37 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.38 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.39 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.40 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.41 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης  
Πίνακας 3.42 Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 3.1 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.2 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.3 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.4 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.5 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.6 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.7 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.8 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.9 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.10 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.11 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.12 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.13 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.14 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.15 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.16 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.17 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.18 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.19 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.20 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.21 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.22 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.23 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.24 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.25 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.26 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.27 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.28 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.29 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.30 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης  
Γράφημα 3.31 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.32 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.33 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.34 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.35 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.36 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.37 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.38 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.39 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.40 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.41 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

Γράφημα 3.42 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

## Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητική προσέγγιση

### 1.1 Το φαινόμενο

Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως σύνδρομο αποτελούμενο από τρεις διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επίτευξη.

Η συναισθηματική εξάντληση, η οποία αναφέρεται στο αίσθημα ότι έχει εξαντλήσει κανείς τους συναισθηματικούς πόρους, θεωρείται ότι είναι το βασικό ατομικό στρεσογόνο στοιχείο του συνδρόμου (Maslach, et al, 2001). Ένα κοινό σύμπτωμα είναι το άτομο να βλέπει με δέος την προοπτική να πρέπει να πάει ξανά στην δουλειά του την επόμενη μέρα. Το άτομο συνήθως προσπαθεί να προστατευτεί απέναντι στην εξάντληση με απομόνωση και αρχίζει να επικοινωνεί με τους άλλους με αρνητικό ή επιθετικό τρόπο. (Δεληγά-Τούκα-Σπυρούλη, 2012).

Η αποπροσωποποίηση (depersonalization), η οποία αναφέρεται στις αρνητικές, κυνικές ή εξαιρετικά αποστασιοποιημένες αντιδράσεις απέναντι στους άλλους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο, αντιπροσωπεύει το διαπροσωπικό στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κλασικό παράδειγμα, η αναφορά στους ασθενείς (από ιατρούς ή νοσηλεύτες) με την ονομασία της ασθένειάς τους. Η αποπροσωποποίηση αποτελεί και τον ενδογενή παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης. Το άτομο χαρακτηρίζεται από χαμηλό αυτοσεβασμό (reduced self-esteem) και από αυξανόμενα συναισθήματα διαφοροποίησης που μπορεί να οδηγήσουν στο να τα αντιμετωπίσει ως προσωπική κατάρρευση. (Δεληγά-Τούκα-Σπυρούλη, 2012).

Η μειωμένη προσωπική επίτευξη, η οποία αναφέρεται στο αίσθημα του ατόμου ότι έχει μειωθεί η αποδοτικότητα του και η παραγωγικότητα του και στην μειωμένη αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας του, αντιπροσωπεύει το στοιχείο αυτοαξιολόγησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. (Maslach, 1998). Η αναποτελεσματικότητα, δηλαδή η μειωμένη προσωπική επίτευξη και έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (reduce feeling of personal accomplishment), αναφέρεται στην τάση του ατόμου που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει αρνητική αξιολόγηση

του εαυτού του, ιδίως σε όσον αφορά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά στα αποτελέσματα και το περιεχόμενο της εργασίας του.(Δεληγά-Τούκα-Σπυρούλη, 2012).

Η εννοιολογική αποτύπωση του συνδρόμου, καθιερώνεται για πρώτη φορά το 1974, από τον γερμανό ψυχαναλυτή Freudenberger, ως "burnoutsyndrome" το οποίο παρατήρησε και μελέτησε στους εθελοντές-εργαζόμενους σε κλινική απεξάρτησης τοξικομανών, όπου και εργαζόταν. Συγκεκριμένα, ενώ οι εργαζόμενοι ήταν νέοι και αρχικά επιδείκνυαν ενδιαφέρον για εργασία, ένα χρόνο μετά, εμφάνιζαν σταδιακή μείωση ενέργειας και απώλειας κινήτρων που συνοδεύονταν από την εμφάνιση ψυχοσωματικών συμπτωμάτων. Την αντίδραση αυτή των εργαζομένων ο Freudenberger το 1974, την ονόμασε "burnout", όρος που μέχρι τότε χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει την συμπεριφορά των τοξικομανών από την χρόνια χρήση παράνομων ουσιών.

Λίγο αργότερα, το 1976, η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach, μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο οι απασχολούμενοι σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα διαχειρίζονταν την συναισθηματική πίεση που βίωναν στον χώρο της εργασίας τους. Από την έρευνα προέκυψε ότι, και αυτοί οι εργαζόμενοι ανέπτυσσαν αισθήματα συναισθηματικής κόπωσης, κυνισμού, αδιαφορίας προς τους τρίτους και έλλειψης δέσμευσης προς τους συναδέλφους τους.

Η προσοχή των ερευνών, τα πρώτα χρόνια, επικεντρώθηκε σε εργαζόμενους σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα καθώς και στα επαγγέλματα υγείας διότι σε αυτά τα επαγγέλματα, ο βασικός σκοπός είναι η παροχή βοήθειας και υποστήριξης και οι εργαζόμενοι "κινδυνεύουν" πιο πολύ από άλλα επαγγέλματα να εμπλακούν συναισθηματικά με τους μαθητές - ασθενείς.

Αυτές οι μελέτες εστιάζουν στη δυάδα προμηθευτή-παραλήπτη. Ωστόσο, η έρευνα διεξήχθη επίσης σε οργανισμούς με ιεραρχίες, λειτουργίες, ρόλους, πόρους και διαπροσωπικές σχέσεις (συναδέλφους, αφεντικά, κοινό) και το πλαίσιο στο οποίο διεξήχθη η δραστηριότητα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη (Maslach et al, 2001). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το αποτέλεσμα της χρόνιας πίεσης, χαρακτηριστικής καθημερινής εργασίας, κυρίως όταν υφίσταται υπερβολική πίεση και έρχεται σε σύγκρουση με τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής ανταμοιβής και αναγνώρισης (Maslach et al, 2001). Ένας από τους κύριους παράγοντες στην

εμφάνισή του είναι η έλλειψη κοινοτικού πνεύματος στην οργάνωση, η έλλειψη διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων ποιότητας, οι συνεχείς συγκρούσεις, η έλλειψη υποστήριξης, οι κλίκες και οι δυσκολίες που δουλεύουν ως ομάδα (Maslach et al, 2008).

Η σημασία της διαχείρισης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα αυξάνεται καθώς αυτοί οι θεσμοί αντιμετωπίζουν απαιτήσεις για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται μέσα σε ένα πλαίσιο ελαχίστων πόρων. Οι δημόσιοι οργανισμοί της Βραζιλίας πάσχουν από έλλειψη κατάλληλων εργαλείων διαχείρισης, κεντρικής λήψης αποφάσεων με λίγες ευκαιρίες για τοπική διοίκηση, πατερναλισμού και σημαντικής πολιτικής επιρροής στη διαχείριση του προσωπικού (Pires & Macedo, 2006). Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με επισφαλείς συνθήκες εργασίας, ενδέχεται να θέσουν τους δημόσιους υπαλλήλους σε κίνδυνο συνδρόμου εξουθένωσης. Το σύνδρομο εξουθένωσης είναι ένα ψυχοκοινωνικό φαινόμενο, το οποίο προκύπτει ως αποτέλεσμα σε χρόνιους, διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες, παρόντες στην εργασία.

Τα ποσοστά εξουθένωσης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις μεμονωμένες μεταβλητές, το πλαίσιο εργασίας (Pavlakakis et al, 2010), τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας (Peterson και συν, 2008) και τη χώρα (Varhama et al, 2010). Το σύνδρομο εξουθένωσης συνδέεται με αίσθημα εξάντλησης, αϋπνία, ημικρανίες, χρόνια κόπωση, μυϊκή ένταση (Maslach et al, 2001), καρδιαγγειακά προβλήματα (Torppinen-Tanner et al, 2005), κατάθλιψη, άγχος και αυξημένη χρήση ηρεμιστικών και αντικαταθλιπτικών (Ahola και συν, 2010). Συνδέεται επίσης έντονα με τους εργαζόμενους να αισθάνονται υποτιμημένους, απουσίες, υψηλό κύκλο εργασιών (Moreira et al, 2009. Peterson και συν, 2008), αρνητικά αποτελέσματα οργανωτικής συμπεριφοράς και χαμηλά επίπεδα δέσμευσης στην εργασία (Su-fen&Miao-Ching, 2006).

Παρόλο που το σύνδρομο εξουθένωσης είναι αναγνωρισμένο ως σημαντικό πρόβλημα στην υγεία του εργατικού δυναμικού, υπάρχουν λίγες δημογραφικές μελέτες για τους δημόσιους υπαλλήλους. Έρευνα των Varhama & Bjorkqvist, το 2004 σε φιλανδικό δήμο, κατέδειξε ότι το 29% των ατόμων είχαν εξουθενωθεί ενώ το 50% είχαν δει τα σημάδια του φαινομένου σε άλλους εργαζόμενους.

Στη Βραζιλία, η έλλειψη γνώσεων εκ μέρους των επαγγελματιών του τομέα της υγείας αυξάνει τη δυσκολία εντοπισμού του προβλήματος (Carlotto & al, 2008).

Με σκοπό να συμβάλει στην αύξηση της γνώσης αυτού του προβλήματος και να αποτελέσει τη βάση για προληπτικά μέτρα, η παρούσα μελέτη στοχεύει στον εντοπισμό των προγνωστικών παραγόντων του συνδρόμου εξουθένωσης στους δημόσιους υπαλλήλους.

## 1.2 Στάδια εξέλιξης του συνδρόμου

Οι περισσότεροι μελετητές αναλύουν το σύνδρομο σε φάσεις, σαν μία διαδικασία-διεργασία και μία κατάσταση.

Σύμφωνα με την Maslach (1986), στο πρώτο στάδιο, το άτομο είναι συναισθηματικά και φυσικά εξουθενωμένο, μπορεί να έχει πονοκεφάλους ή άλλου τύπου προβλήματα υγείας. Στο δεύτερο στάδιο το άτομο μπορεί να αναπτύξει είτε κυνισμό απέναντι σε τρίτους είτε αρνητικές σκέψεις για το άτομο του, λόγω των συναισθημάτων που τρέφει για τους άλλους. Για να αποφύγει τα αρνητικά συναισθήματα το άτομο "κλείνεται" στον εαυτό του, κάνει ελάχιστη εργασία και δεν επιθυμεί να έχει διαμάχες με κανέναν. Στο τρίτο στάδιο, το άτομο έχει μία αποστροφή για τα πάντα, για ολόκληρο τον κόσμο και η ζωή βρίσκεται να είναι εκτός ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Cherniss, (1980), [όπως αναφέρει το ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. στο 50ο τεύχος (2012)] το σύνδρομο burnout είναι ακριβώς αυτή η αδυναμία προσαρμογής του ατόμου που συνδυάζεται με την απομάκρυνση του από την εργασία, εξαιτίας της οποίας έχει βιώσει την προσωπική ματαίωση. Η διαδικασία εξέλιξης του συνδρόμου πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις :

α) φάση εργασιακού στρες : πρόκειται για σύγκρουση ανάμεσα στους διαθέσιμους και τους απαιτούμενους πόρους (όταν δηλαδή οι πρώτοι δεν επαρκούν για την υλοποίηση των στόχων), γεγονός το οποίο επιφέρει διατάραξη της ισορροπίας.

β) φάση εξάντλησης : η διαταραγμένη ισορροπία οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση, στρες, κόπωση, άνια, έλλειψη ενδιαφέροντος και απάθεια. Ο εργαζόμενος αισθάνεται απογοητευμένος και αρχίζει να διατηρεί μία στάση απάθειας.

γ) φάση αμυντικής κατάληξης : ο εργαζόμενος τροποποιεί την συμπεριφορά του ενώ πολλές φορές εκδηλώνει κυνισμό για να μπορέσει να αμυνθεί σε εσωτερικές ψυχολογικές πιέσεις που δέχεται.

Αντίθετα, το μοντέλο της Pines (1993) αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως μία μονοδιάστατη έννοια συνδέοντας της με την ανάγκη του ανθρώπου να δώσει νόημα στη ζωή του μέσα από την εργασία, γεγονός που τον οδηγεί - αφού έχει



προηγηθεί η μακροχρόνια έκθεση του σε εξαντλητικές εργασιακές απαιτήσεις - στην αίσθηση της επιτυχίας ή αποτυχίας.

### 1.3 Η Κλίμακα μέτρησης MBI

Στην διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται πολλά μοντέλα μέτρησης του συνδρόμου. Το πλέον δημοφιλές είναι αυτό της Christine Maslach, όπου σύμφωνα με τις τρεις διαστάσεις του φαινομένου, δημιούργησε την κλίμακα MBI (Maslach Burnout Inventory), η οποία είναι διεθνώς αποδεκτή και χρησιμοποιείται σε πολλές μελέτες ως μέσο αντικειμενικής καταγραφής του συνδρόμου. Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγια τα οποία αναφέρονται σε είκοσι δύο καταστάσεις που αντιστοιχούν στις τρεις επιμέρους διαστάσεις (καταστάσεις) της εξουθένωσης. Κάθε μία κατάσταση βαθμολογείται με βάση την συχνότητα εμφάνισης της σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το μηδέν (ποτέ) έως το έξι (διαρκώς). Από το άθροισμα των μετρήσεων για κάθε κατάσταση, προκύπτουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σύμφωνα με το πίνακα 1.1 όπου οι τιμές του πίνακα δεν είναι δεσμευτικές και μπορεί να μεταβάλλονται από τον ερευνητή.

**Πίνακας 1.1. Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory)**

Καταστάσεις (22)	BURNOUT		
	Χαμηλό	Μέσο	Υψηλό
Συναισθηματική εξάντληση (9)	$\leq 16$	17 - 26	$\geq 27$
Αποπροσωποποίηση ή κωνισμός (5)	$\leq 6$	7 - 12	$\geq 13$
Προσωπική επίτευξη (8)	$\geq 39$	38 - 32	$\leq 31$

Πηγή : Maslach et al, 1986. Maslach Burnout Inventory Manual

## 1.4 Αίτια και παράγοντες ανάπτυξης του συνδρόμου

Τα άτομα που υποφέρουν από εξουθένωση, συνήθως τείνουν να κρύβουν το πρόβλημα τους επειδή αισθάνονται ενοχή και ντροπή για την συμπεριφορά τους τις στάσεις τους και την πνευματική τους κατάσταση (Maslach, 1982). Τα συναισθήματα αυτά φαίνεται να προκαλούνται από τον ανεπαρκή έλεγχο της εργασίας, τις ματαιωμένες ελπίδες και προσδοκίες των ατόμων και το συναίσθημα της απώλειας της έννοιας της ζωής, στοιχεία που μοιάζουν να αποτελούν αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης. (Pines, 1993 ; Vachon, 1987).

Όπως αναφέρει το Ελληνικό Ινστιτούτο για την Υγιεινή & Ασφάλεια της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) στο υπ'αριθμ.50ο τεύχος (2012), το σύνδρομο burnout εμφανίζεται όταν τα αρνητικά συναισθήματα συσσωρεύονται χωρίς να αποφορτίζονται και αποτελεί έναν "δείκτη φθοράς" των αξιών, της αξιοπρέπειας και της θέλησης του εργαζομένου. Αναλυτικότερα, το σύνδρομο burnout προκαλείται από μία αλληλεπίδραση εξωτερικών παραγόντων (που σχετίζονται με την εργασία) και εσωτερικών παραγόντων (που σχετίζονται με το άτομο). Στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης συντείνουν :

1) τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού ρόλου (εξωτερικοί παράγοντες), όπου στην κατηγορία αυτή εντάσσονται :

- το είδος της εργασίας, (χειρωνακτική - διοικητική, διεκπεραιωτική - δημιουργική)
- η σαφήνεια των ρόλων και των καθηκόντων του υπαλλήλου,
- το πλαίσιο συμπεριφορών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (διοίκηση - εργαζόμενοι - "πολίτες - πελάτες")
- η σαφήνεια των στόχων - προτεραιοτήτων της διοίκησης (στοχοθεσία),
- ο φόρτος εργασίας σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς),
- η σαφήνεια των ορίων εξουσίας (που μπορεί να οδηγήσει σε κατάχρηση της) μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα του φορέα.

2) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (εσωτερικοί παράγοντες). Αφορούν τόσο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τις αγχογόνες καταστάσεις όσο και στην

εκπλήρωση των προσδοκιών του από την εργασία. Επίσης, εντάσσονται και δημογραφικοί παράγοντες που προσδιορίζουν το άτομο. Αναλυτικότερα :

- η ηλικία
- το φύλο
- η οικογενειακή κατάσταση
- καταγωγή - κοινωνική προέλευση
- η εμπειρία
- η ικανότητα διοίκησης και εύρεσης λύσεων
- ο χαρακτήρας του ατόμου

## 1.5 Επιπτώσεις του συνδρόμου

Το σύνδρομο της εξουθένωσης, και στο βαθμό που εμφανίζεται έχει επιπτώσεις στον εργαζόμενο, στον εργασιακό του περίγυρο (άλλοι εργαζόμενοι, οργανισμός) αλλά και στην προσωπική-κοινωνική ζωή του εργαζομένου. Ενδέχεται σε ακραίες περιπτώσεις τα άτομα να εμφανίσουν κατάθλιψη, εξάρτηση από ψυχοτρόπες ουσίες ακόμα και απόπειρες αυτοκτονίας. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με άρθρο του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. (2012) διακρίνονται τρεις κατηγορίες επιπτώσεων :

- Στην ψυχική και σωματική υγεία. Το άτομο παρουσιάζει κατάθλιψη, ευερεθιστικότητα, αϋπνίες, πονοκεφάλους, αίσθημα κόπωσης, ή γαστρεντερικά προβλήματα. Σε γνωστικό επίπεδο μπορεί να παρουσιάσει έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, ονειροπολήσεις και σκέψεις απόρριψης.
- Στις διαπροσωπικές σχέσεις. Το άτομο είναι δυνατόν να παρουσιάσει επιδείνωση στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του στον εργασιακό χώρο ακόμα και στις οικογενειακές και κοινωνικές του σχέσεις.

Στο εργασιακό του χώρο, το άτομο, στο πλαίσιο της προσπάθειας να υπερασπιστεί τον εαυτό του από την υπερβολική κούραση που αισθάνεται και την τάση απομόνωσης και παραίτησης που βιώνει, τείνει να αναπτύσσει απρόσωπες σχέσεις με τα άτομα που συναλλάσσεται επιχειρώντας έτσι να αποφύγει το στρες (Maslach, 1982).

Επίσης, στα ανθρωπιστικά επαγγέλματα (ιατροί, δάσκαλοι) οι αποδέκτες των υπηρεσιών (ασθενείς, μαθητές) φαίνεται να υποτροπιάζουν ή εγκαταλείπουν την προσπάθεια για θεραπεία όταν αισθανθούν ότι οι θεραπευτές τους δεν είναι δεσμευμένοι απέναντι τους, ή ότι "απουσιάζουν από δίπλα τους" συναισθηματικά ή και σωματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με αυτό τον τρόπο διαταράσσεται η μεταξύ τους σχέση ή οποία αποτελεί πολλές φορές το εφαλτήριο για την θεραπεία.

- Στην εργασιακή συμπεριφορά. Το άτομο είναι πιθανό να παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό δυσαρέσκειας, απουσιών και μεγαλύτερη τάση για αλλαγή θέσης ή επαγγέλματος. Όταν συμβαίνει αυτό πλήττεται και ο οργανισμός ή η δομή που προσφέρει τις υπηρεσίες. Υπάρχουν οικονομικές επιπτώσεις που βαρύνουν την επιχείρηση, εξαιτίας της απόφασης του ατόμου για παραίτηση ή

πρόωρη συνταξιοδότηση με αποτέλεσμα να επιδεινώνεται το πρόβλημα της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού με συνέπεια την παροχή μέτριας έως κακής ποιότητας υπηρεσιών από την επιχείρηση. Επιπλέον το κόστος αναπλήρωσης προσωπικού και η βαθμιαία απόκτηση εμπειρίας είναι δύο παράγοντες που ενδεχομένως να αυξάνουν το κόστος της δομής χωρίς την άμεση βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ο μοναδικός τρόπος για την αποφυγή και την μείωση του κινδύνου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ή άμεση ανάγνωση των συμπτωμάτων και η αντιμετώπιση του συνδρόμου, πριν η συναισθηματική εξάντληση, η αποστασιοποίηση και η αδράνεια, επεκταθούν και σε άλλες δραστηριότητες του ατόμου.

## 1.6 Η εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντας αντίστασης

Η Maslach και οι συνεργάτες της ήταν οι πρώτοι που ανέδειξαν την πολυδιάσταση φύση του συνδρόμου με κοινό παρανομαστή τη μη ικανοποίηση από την εργασία και το διαίρεσαν σε τρεις βασικές συνιστώσες, με κύρια την συναισθηματική εξουθένωση προσθέτοντας την αποπροσωποποίηση και την μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση του ατόμου για το επάγγελμά του ή την εργασιακή του πείρα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια είναι το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτήν (Abu-Bader, 2000).

Ο Κάντας (1998), αναφέρει για την επαγγελματική ικανοποίηση πως είναι το σύνολο της εικόνας που έχει το άτομο απέναντι στην εργασία του, η οποία αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Και για τη μέτρηση της πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία αυτά.

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζονται με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Platsidou, 2010. Platsidou & Agaliotis, 2008). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η επαγγελματική εξουθένωση διερευνήθηκε παράλληλα με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολλές διεθνείς αλλά και στην παρούσα έρευνα. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Δύο είναι οι επικρατέστερες θεωρίες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων. Αυτή του Maslow και αυτή του Herzberg.

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την ικανοποίηση των πέντε ιεραρχικών αναγκών του ατόμου που αποτυπώνονται χαρακτηριστικά με το σχήμα της πυραμίδας [βλέπε σχήμα 1.1]. Αυτές είναι η ικανοποίηση :

- α) των βασικών αναγκών επιβίωσης (πείνα, δίψα, ένδυση),
- β) των αναγκών ασφάλειας (προστασία, υγεία, στέγη)
- γ) των κοινωνικών αναγκών (αγάπη, διαπροσωπικές σχέσεις)
- δ) των αναγκών αυτοεκτίμησης (φήμη, κύρος) και τέλος

ε) της ανάγκης αυτοπραγμάτωσης (αίσθηση της πληρότητας).

Οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες ικανοποιούνται δυσκολότερα και σε μικρότερο βαθμό από τους οργανισμούς. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η επιχείρηση-οργανισμός θα πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της προς την κάλυψη αυτών των αναγκών, ώστε να προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους της.

### Σχήμα 1.1 Η πυραμίδα του Maslow. Η ιεράρχηση των αναγκών



Πηγή : Maslow 1943, *A Theory of Human Motivation*

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1987), η εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια ερμηνεύεται με αναφορά σε δύο παράγοντες: Οι παράγοντες που γεννούν δυσαρέσκεια (λέγονται και παράγοντες υγιεινής, ή υγειονομικοί) σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, ενώ παράγοντες που γεννούν ικανοποίηση (ή αλλιώς παρακινητές) σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Στους παράγοντες δυσαρέσκειας περιλαμβάνονται οι εργασιακές συνθήκες, η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, οι μισθοί και τα επιδόματα, η αίσθηση της ασφάλειας στην εργασία, η γενικότερη πολιτική και διοίκηση του οργανισμού και η ποιότητα της επίβλεψης που παρέχεται. Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι οι εξής: α) η επίτευξη, β) η ευθύνη, γ) η αναγνώριση, δ) η ανέλιξη ε) η δουλειά καθ' αυτήν και ε) η προσωπική ανάπτυξη (Everard, & Morris, 1999). Οι παρακινητές παρωθούν το άτομο προς την

ικανοποίηση, ενώ οι παράγοντες υγιεινής το παρωθούν μακριά από τη δυσαρέσκεια, όταν δεν την προκαλούν.

Συμπερασματικά, στο αποτελεσματική αντιμετώπιση του συνδρόμου burnout μπορεί να βοηθήσει η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εκμάθηση γνώσεων, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και φυσικά η απόκτηση κινήτρων-στόχων σε συνδυασμό με την ενίσχυση της ψυχολογίας και την συχνή ψυχολογική αποφόρτιση σε ομαδικό επίπεδο.



## 1.7 Εργασιομανία, επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή δέσμευση

Ο όρος εργασιομανία "workaholism" δημιουργήθηκε από τον Oates (1971), ο οποίος τον περιγράφει ως ". . . τον καταναγκασμό ή την ανεξέλεγκτη ανάγκη να δουλεύουμε αδιάκοπα". Αυτή η πρώιμη περιγραφή συνεπάγεται δύο βασικά στοιχεία που συναντώνται στους περισσότερους μεταγενέστερους ορισμούς της εργασιομανίας : το να δουλεύει κάποιος υπερβολικά σκληρά και στην ύπαρξη μιας ισχυρής, εσωτερικής κίνησης (McMillan, O'Driscoll, & Burke, 2003). Το πρώτο στοιχείο καταδεικνύει το γεγονός ότι οι υπάλληλοι τείνουν να διαθέσουν υπερβολικό χρόνο για εργασία και ότι εργάζονται πέρα από αυτό που λογικά χρειάζεται για να ικανοποιήσουν οργανωτικές ή οικονομικές απαιτήσεις. Το δεύτερο στοιχείο, αναγνωρίζει ότι οι υπάλληλοι σκέφτονται συχνά την εργασία, ακόμα και όταν δεν εργάζονται, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι έχουν "εμμονή" με την εργασία τους. Στην πραγματικότητα, αυτά τα δύο στοιχεία αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορική και γνωστική συνιστώσα της εργασιομανίας, αναφέρονται στην ίδια την προέλευση του όρου της εργασιομανίας (Oates, 1986). Σύμφωνα με τον Porter (1996) η εργασιομανία θα πρέπει να ερμηνεύεται ως εθισμός, δηλαδή ως υπερβολική και επίμονη συμπεριφορά με βλαπτικές συνέπειες, αποκλείοντας έτσι τις απόψεις που θεωρούν ότι η εργασιομανία είναι μια θετική κατάσταση (Machlowitz, 1980, Scott, Moore, & Miceli, 1997; Spence & Robbins, 1992).

Οι εργασιομανείς υπάλληλοι εργάζονται σκληρότερα από ότι απαιτεί το πλαίσιο καθηκόντων των θέσεων τους και δαπανούν πολύ περισσότερη ενέργεια στη δουλειά τους από ότι αναμένεται, από τους ανθρώπους με τους οποίους ή για τους οποίους εργάζονται, και με αυτόν τον τρόπο παραμελούν τη ζωή τους εκτός δουλειάς. Συνήθως, εργάζονται τόσο σκληρά από μία εσωτερική πίεση ή καταναγκασμό, και όχι εξαιτίας εξωτερικών παραγόντων-κινήτρων όπως η οικονομική επιβράβευση, οι προοπτικές σταδιοδρομίας ή η οργανωτική κουλτούρα. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένας όρος που συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατάσταση ψυχικής δυσφορίας. Η πιο διαδεδομένη θεωρία προέρχεται από την Maslach (1993), η οποία περιγράφει την εξουθένωση ως μία τρισδιάστατη πραγματικότητα που αποτελείται από: 1) την συναισθηματική εξάντληση, 2) τον κυνισμό (δηλαδή αδιαφορία ή αποστασιοποίηση απέναντι στη εργασία) και 3) την έλλειψη

επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Έχει μετρηθεί ότι πάνω από το 90% των μελετών σχετικά με την εξουθένωση χρησιμοποιούν αυτόν τον τρισδιάστατο ορισμό (Schaufeli & Enzmann, 1998). Το αξιοσημείωτο είναι ότι οι μελέτες που συνδέουν την εξουθένωση με την εργασιομανία είναι ουσιαστικά ελλιπείς παρότι έχει διατυπωθεί κατά καιρούς, ότι η εργασιομανία μπορεί να αποτελέσει την κύρια αιτία της εξουθένωσης, καθώς όσοι εργάζονται υπερβολικά χρησιμοποιούν τους ψυχικούς τους πόρους, αφήνοντάς τους εξαντλημένους και "εξουθενωμένους" (Maslach, 1986). Σαφώς, ο ισχυρισμός αυτός υποδηλώνει ότι η εργασιομανία και η εξουθένωση δεν ταυτίζονται και μπορούν επίσης να διακριθούν εμπειρικά.

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης (work engagement) προέκυψε από την έρευνα για την εξουθένωση, δηλαδή ως μια προσπάθεια να καλυφθεί ολόκληρο το φάσμα που περιλαμβάνει από την εξάντληση μέχρι την ευημερία των εργαζομένων (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Σε αντίθεση με όσους πάσχουν από εξουθένωση, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι έχουν μια αίσθηση ενεργητικής και αποτελεσματικής σύνδεσης με την εργασία τους και θεωρούν τους εαυτούς τους, ικανούς να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Συγκεκριμένα, οι Schaufeli, Salanova, González-Roma και Bakker (2002) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση που χαρακτηρίζεται από:

- 1) σθένος, (υψηλά επίπεδα ενέργειας και διανοητικής αντοχής κατά την εργασία, προθυμία να επενδύσουν πέραν του δέοντος στο έργο τους και την επιμονή στην αντιμετώπιση των δυσκολιών),
- 2) αφοσίωση (αίσθηση σπουδαιότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνεια και πρόκληση) και
- 3) απορρόφηση (πλήρη συγκέντρωση στην εργασία, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα και ανώδυνα και που με την απομάκρυνση του από την εργασία του ο εργαζόμενος παρουσιάζει προβλήματα προσαρμοστικότητας σε εκτός εργασίας περιβάλλοντα).

Η εργασιακή δέσμευση και η εξουθένωση σχετίζονται με μέτρια αρνητική σχέση, με συσχετισμούς που κυμαίνονται συνήθως από - .30 έως - .65 (González-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Μέχρι στιγμής, δεν έχει μελετηθεί η σχέση

ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιομανία. Ωστόσο, κάποιες συνεντεύξεις με αφοσιωμένους υπαλλήλους που σημείωσαν υψηλό σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση δείχνουν ότι δεν είναι εθισμένοι στην εργασία (Schaufeli, Taris, LeBlanc, Peeters, Bakker, & DeJonge, 2001).

Σε αντίθεση με τους μη εργασιομανείς υπαλλήλους, τους αρέσει να κάνουν πράγματα έξω από την εργασία, δεν αισθάνονται ένοχοι όταν δεν εργάζονται, και δεν δουλεύουν σκληρά εξαιτίας μιας ισχυρής και ακαταμάχητης εσωτερικής κίνησης, αλλά επειδή γι' αυτούς η εργασία είναι διασκεδαστική.

Προκειμένου να εκτιμηθούν οι όροι της εργασιομανίας, της εξουθένωσης και της εργασιακής δέσμευσης, διερευνώνται οι σχέσεις τους με πέντε ομάδες μεταβλητών.

### 1.7.1 Ο χρόνος εργασίας

Το πιο προφανές χαρακτηριστικό των εργασιομανών (workaholics) είναι ότι εργάζονται πέρα από αυτό που απαιτείται (Buelens & Poelmans, 2004, Scott et al., 1997). Για παράδειγμα, οι εργασιομανείς υπάλληλοι της Βόρειας Αμερικής εργάζονται κατά μέσο όρο 50-60 ώρες την εβδομάδα (Brett&Stroh, 2003).

Παρατηρείται μια θετική σχέση μεταξύ χρόνου εργασίας και εξουθένωσης, η οποία γίνεται αντιληπτή "ως πίεση χρόνου" (Lee & Ashforth, 1996, Schaufeli & Enzmann, 1998). Από ένα μεγάλο αντιπροσωπευτικό δείγμα του ενεργού εργατικού δυναμικού της Ολλανδίας προκύπτει ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται με την υπερβολική εργασία (Beckers, VanderLinden, Smulders, Kompier, VanVeldhoven, & VanYperen, 2004).

### 1.7.2 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας

Στην προσπάθεια τους να εργάζονται περισσότερο, οι εργασιομανείς γίνονται πιο ενεργοί προκειμένου να δημιουργήσουν περισσότερη δουλειά για τον εαυτό τους. Για παράδειγμα, κάνουν τις εργασίες πιο περίπλοκες από το προβλεπόμενο ή με το να αρνούνται να μοιραστούν την εργασία με κάποιον άλλον (Machlowitz, 1980). Έχουν διαπιστωθεί, ισχυρές θετικές σχέσεις μεταξύ της εργασιομανίας και των απαιτήσεων από την εργασία (Kanai&Wakabayashi, 2001). Οι Taris & συνεργάτες (2005) έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ εργασιομανίας και εξουθένωσης συνδέεται μερικώς από συγκεκριμένες απαιτήσεις εργασίας: οι εργασιομανείς υπάλληλοι αντιμετωπίζουν υψηλές απαιτήσεις εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν την εξουθένωση. Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την εξουθένωση σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, επειδή αυτά θεωρούνται ως η κύρια αιτία του συνδρόμου. Συγκεκριμένα, οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας συνήθως συνεπάγονταν, υψηλό φόρτο εργασίας, έλλειψη στήριξης από συναδέλφους και ανώτερους και αδυναμία συγκέντρωσης στην εργασία.

Οι Demerouti, Bakker, DeJonge, Janssen και Schaufeli (2001) διαπίστωσαν ότι τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων και της ικανότητας συγκέντρωσης στην εργασία, σχετίζονται με δύο παραμέτρους. Αυτές της εξουθένωσης και της εργασιακής δέσμευσης. Στο ίδιο πνεύμα, η Sonnentag (2003) διαπίστωσε μια σημαντικά θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και του τρόπου συγκέντρωσης στην εργασία, ενώ η δέσμευση δεν σχετίζεται με τις απαιτήσεις εργασίας.

Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από το συμπέρασμα των Schaufeli και Bakker (2004), ότι η δέσμευση σχετίζεται με τους πόρους εργασίας (π.χ. συμπεριφορά συναδέλφων) αλλά όχι με τις απαιτήσεις εργασίας, ενώ η εξουθένωση σχετίζεται και με τα δύο.

### 1.7.3 Εργασιακά αποτελέσματα

Φαίνεται ότι οι εργασιομανείς υπάλληλοι μπορεί να εργάζονται σκληρότερα από τους μη εργασιομανείς, χωρίς να λαμβάνουν απαραίτητως περισσότερες ανταμοιβές για την προσπάθειά τους (Burke, 2001). Αυτό σχετίζεται με την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από μια ισχυρή εσωτερική κίνηση και όχι από εξωτερικούς παράγοντες (Spence&Robbins, 1992). Παρ'όλα αυτά, φαίνεται ότι υπάρχει ασθενής θετική σχέση μεταξύ της εργασιομανίας και της ικανοποίησης από την εργασία όπως και της οργανωσιακής δέσμευσης (δηλαδή την ψυχολογική προσκόλληση του ατόμου στην επιχείρηση) (Burke, 1999, Burke & Koskal, 2002, Burke, Richardsen, & Mortinussen, 2004). Οι Schaufeli και Bakker (2004) έδειξαν ότι η δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση από την εργασία, η οποία θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως υποκατάστατο της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό συμβαδίζει καλά με τα ποιοτικά συμπεράσματα των Schaufeli et al. (2001), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι δεσμεύονται και ικανοποιούνται με την εργασία τους. Συνεπώς, να υποθέσουμε ότι η εργασιομανία και εργασιακή δέσμευση συνδέονται θετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εργασία, που είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση ενώ η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται αρνητικά με αυτά τα αποτελέσματα.

#### 1.7.4 Ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων

Εάν η εργασιομανία είναι ένα φαινόμενο που ωθεί τους ανθρώπους να ξοδεύουν όλο και περισσότερο χρόνο για την εργασία τους σε βάρος των κοινωνικών τους δραστηριοτήτων, οι εργασιομανείς θα πρέπει να διαφέρουν από τους άλλους ως προς την ποιότητα των διαπροσωπικών τους σχέσεων, όπως και στην κοινωνική τους συμπεριφορά εκτός της εργασίας. Προηγούμενες μελέτες έχουν αποδείξει αυτές τις αντιλήψεις. Για παράδειγμα, τα επίπεδα της αποξένωσης μεταξύ των συζύγων είναι σχετικά υψηλά μεταξύ των εργασιομανών (Robinson, Flowers, & Carroll, 2001), καθώς και ότι οι εργασιομανείς υπάλληλοι βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα κοινωνικότητας σε σχέση με τους μη εργασιομανείς (Burke & Koxsal, 2002) και βιώνουν φτωχότερη κοινωνική συμπεριφορά (McMillan & O'Driscoll, 2004). Δεδομένου ότι η εξουθένωση θεωρείται αρνητική ψυχική κατάσταση, αναμένεται να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην οικογενειακή ζωή. Παρόλο που υπάρχουν συσχετισμοί της επαγγελματικής εξουθένωσης με την συζυγική δυσαρέσκεια και το οικογενειακό άγχος, η αιτιακή διάσταση είναι ακόμη ασαφής, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν καθόλου αποδεικτικά στοιχεία για την αρνητική επιρροή της εξουθένωσης στην ιδιωτική ζωή (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Η μελέτη σχετικά με την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli et al., 2001) αποφάνθηκε ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι δεν παραμελούν την κοινωνική τους ζωή εκτός της εργασίας, αλλά μάλλον, ξοδεύουν χρόνο για κοινωνικοποίηση, χόμπι και εργάζονται ως εθελοντές. Αυτό συμφωνεί με τα πορίσματα των Grzywacz και Marks (2000) που υποδηλώνουν θετική επίδραση από τη δουλειά στην ιδιωτική ζωή: η έντονη απασχόληση έχει θετικό αντίκτυπο στην οικογενειακή ζωή. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι Montgomery, Peeters, Schaufeli και Den Ouden (2003) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που μεταφέρουν τα θετικά συναισθήματα από την εργασία τους στο σπίτι - ή το αντίστροφο - παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης-δέσμευσης σε σύγκριση με εκείνους που δεν συνδέουν με θετικό τρόπο, αυτές τις δύο πλευρές της ζωής.

Σύμφωνα με τον Αντωνίου, (2008) ορισμένες έρευνες διαπίστωσαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την ποιότητα του γάμου. Τρεις μελέτες με 1187 επαγγελματίες που περιέγραψαν την εργασία, τη συζυγική σχέση και την

εξουθένωση τους, έδειξαν ότι οι άνθρωποι που πιέζονταν στην εργασία αλλά αισθάνονταν ότι ο σύντροφος τους, τους υποστηρίζει, ήταν ικανοί να αντιμετωπίσουν εργασιακές καταστάσεις οι οποίες διαφορετικά θα ήταν ανυπόφορες. (Pines, 1996). Οι κακές σχέσεις από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε ότι είχαν αρνητική επίδραση και στον εργασιακό τομέα.

### 1.7.5 Η σωματική και ψυχική υγεία

Έρευνες έδειξαν ότι οι πολλές ώρες εργασίας συνδέονται με αυξημένα επίπεδα άγχους και κακής υγείας (Vander Hulst, 2003), πιθανώς επειδή οι εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά δεν έχουν αρκετές ευκαιρίες να ανακάμψουν από την υπερβολική προσπάθεια που καταβάλλουν (Sonnetag, 2003). Σύμφωνα με το παραπάνω, οι εργασιομανείς παρουσιάζουν σχετικά υψηλά επίπεδα εργασιακής πίεσης και προβλημάτων υγείας (Burke, 1999, 2000 · Burke et al., 2004 · McMillan et al., 2003 · Spence&Robbins, 1992 · Taris et al., 2005). Η έρευνα έχει αποκαλύψει θετικές σχέσεις μεταξύ εξουθένωσης και διαφόρων προβλημάτων ψυχικής και σωματικής υγείας (Shirom, Melamed, Toker, Berliner & Shapira, 2005).

Όπως αναφέρει ο Αντωνίου (2008), μελέτες έχουν δείξει ότι η επαγγελματική εξουθένωση, τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας (χειρωνακτική ή πνευματική), ευθύνεται για προβλήματα υγείας ή παθολογικές καταστάσεις όπως, επεισόδια κρυολογήματος ή γρίπης, ασυνήθιστη κόπωση, διαταραχές ύπνου, ευερεθιστικότητα, πτώση του ηθικού, κατάθλιψη, υψηλά επίπεδα σακχάρου, καρδιαγγειακά προβλήματα κ.α.

## Κεφάλαιο 2ο : Μεθοδολογία

### 2.1 Ερευνητική μέθοδος

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν δύο στρατηγικές στη διαδικασία εφαρμογής μιας εμπειρικής έρευνας. Η «ποσοτική» στρατηγική βασίζεται κυρίως στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται μέσω της διαδικασίας ερωτηματολογίου και στην «ποιοτική» στρατηγική όπου εμβαθύνει μέσω της συνέντευξης, της παρατήρησης ή της συζήτησης.

Το ερωτηματολόγιο είναι το κατεξοχήν μέσο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες και συγκεκριμένα το κλειστό γιατί συμπληρώνεται, κωδικοποιείται εύκολα και εξασφαλίζει αντικειμενικές πληροφορίες (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Ο τύπος της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε να είναι ποσοτικός (ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου) και προϋποθέτει την εκπλήρωση των ακόλουθων κριτηρίων (Creswell, 2011):

- Βασίζεται έντονα στη μελέτη της προηγούμενης βιβλιογραφίας,
- Αποτυπώνονται συγκεκριμένες και μικρής κλίμακας ερωτήσεις,
- Συλλέγονται δεδομένα που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν,
- Προσπάθεια ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία,
- Η έρευνα διεξάγεται με αμερόληπτο και αντικειμενικό τρόπο.

Η ποιοτική προσέγγιση δεν επιλέχθηκε, καθώς οι ερευνητικοί μας στόχοι δεν περιλάμβαναν την αναζήτηση τρόπων σκέψης και βαθύτερων κινήσεων συμπεριφορών που θα μας οδηγούσαν σε ποιοτικό σχεδιασμό ή στην κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος (Robson, 2010).

Ως μέθοδος δειγματοληψίας για την ποσοτική μας έρευνα επιλέχθηκε η αποκαλούμενη "σκόπιμη δειγματοληψία", (ή δειγματοληψία κατά κρίση), κατά την οποία ο ερευνητής επιλέγει σκόπιμα το δείγμα εκείνο του οποίου τα μέλη θα εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας του. Πρακτικά, λαμβάνουμε άμεσα αποτελέσματα μέσα από ένα σχετικά μικρό δείγμα, ομοιογενές και εύκολα επεξεργάσιμο.



Η επιλογή αυτής της μεθόδου δειγματοληψίας αποφασίστηκε επειδή εξυπηρετεί το σκοπό της έρευνάς μας (Creswell, 2011).

## 2.2 Το δείγμα της έρευνας

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), ο πληθυσμός-στόχος είναι μια ομάδα ατόμων με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που ένας ερευνητής επιθυμεί να μελετήσει. Ο πληθυσμός στόχος αυτής της εμπειρικής έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης (α' βαθμού) στην Ελλάδα. Επίσης, όπως αναφέρει ο Robson (2010), το δείγμα μιας έρευνας είναι ένα υποσύνολο του πληθυσμού-στόχου που ένας ερευνητής σκοπεύει να μελετήσει για να είναι σε θέση να γενικεύσει τον πληθυσμό-στόχο. Στην περίπτωση μας, το δείγμα αποτελείται από υπαλλήλους οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης στην περιοχή της μόνιμης κατοικίας μου και όμορων δήμων (περιοχή Θεσσαλονίκης).

Πραγματοποιήθηκαν προσπάθειες για τη συλλογή ερωτηματολογίων από τουλάχιστον 150 υπαλλήλους και τελικά υποβλήθηκαν 120 ερωτηματολόγια, πράγμα που σημαίνει, σύμφωνα με τον Robson (2010), ότι απαιτείται στατιστική ανάλυση για την καταγραφή υψηλών λόγων αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Το δείγμα της έρευνας χαρακτηρίζεται ως δείγμα "ευκολίας" ή "βολικό" που σημαίνει ότι οι άνθρωποι που συμμετείχαν ήταν πρόθυμοι, βολικοί και διαθέσιμοι για μελέτη και χρησιμοποιήθηκαν στη λεγόμενη "σκόπιμη δειγματοληψία". Αυτός ο τύπος δειγματοληψίας δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας για ολόκληρο τον πληθυσμό-στόχο (Creswell, 2011) αλλά μας δίνει τη δυνατότητα να εξαγάγουμε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα που ερευνάμε.

Μπορούμε να παραθέσουμε μερικές πληροφορίες για το δείγμα της έρευνας :

- φύλο, από τους 120 συμμετέχοντες οι 53 (44,16%) ήταν άνδρες και οι 67 (55,83) ήταν γυναίκες,
- ηλικία, το 7,5% ήταν μεταξύ 20-29 ετών, το 25% ήταν μεταξύ 30-39 ετών, το 27,5% ήταν μεταξύ 40-49 ετών, το 32,5% ήταν μεταξύ 50-59 ετών και το 7,5% ήταν από 60 ετών και άνω,

- μορφωτικό επίπεδο, οι 20,8% ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 28,3% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 33,3% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και το 17,5% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου,
- εργασιακή σχέση, οι 70% ήταν μόνιμοι (μόνιμοι και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου) το 22,5% ήταν συμβασιούχοι και το 7,5% ήταν εκπαιδευόμενοι,
- εργασιακή εμπειρία, το 15% είχαν από 0-5 χρόνια, το 7,5% είχαν από 6-10 χρόνια, το 14,16% είχαν από 11-15 χρόνια, το 8,33% είχαν από 16-20 χρόνια, το 37,5% είχαν από 21-25 χρόνια, το 10% είχαν από 26-30 χρόνια και το 7,5% είχαν από 31 χρόνια και πάνω και
- εργασιακή εμπειρία στον φορέα, το 29,16% είχαν από 0-5 χρόνια, το 9,17% είχαν από 6-10 χρόνια, το 6,66% είχαν από 11-15 χρόνια, το 37,5% είχαν από 16-20 χρόνια, το 10% είχαν από 21-25 χρόνια και το 7,5% είχαν από 26-30 χρόνια.

### 2.3 Εργαλείο της έρευνας

Ως ερευνητικό εργαλείο, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο λαμβάνοντας υπόψη τα κύρια πλεονεκτήματα της χρήσης του έναντι της συμβατικής μορφής, τα οποία είναι (Λιναρδής & συν, 2011):

- η έλλειψη προκατάληψης από τον ερευνητή,
- η εξάλειψη σφαλμάτων κατά την εισαγωγή δεδομένων,
- η αποτελεσματικότητα: γρήγορη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων,
- η ελκυστικότητα της χρήσης υπολογιστών,
- η επιλογή του χρόνου και του τόπου ολοκλήρωσης από τους ερωτηθέντες,
- η εύκολη προσέγγιση των ανθρώπων από διαφορετικά μέρη,
- πρόσβαση σε γεωγραφικά κατανεμημένους πληθυσμούς,
- η εύκολη διαχείριση της παράλειψης στα ερωτηματολόγια,
- η οικονομία χρόνου.

Σχεδιάστηκε, σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, ένα ερωτηματολόγιο για τους σκοπούς της έρευνάς μας το οποίο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήματα δημογραφικού ενδιαφέροντος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης) καθώς και ερωτήσεις σχετικά με το καθεστώς εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας και τα έτη στον φορέα απασχόλησης. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 42 ερωτήσεις (26 ερωτήσεις που κατά ομάδες ερωτήσεων, αναφέρονται σε κάποιους βασικούς παράγοντες που οδηγούν στο σύνδρομο και σε 16 ερωτήσεις που σχετίζονται με το σύνδρομο καθ' αυτό), οι οποίες απαντώνται μέσω της κλίμακας Likert. Με μία κλίμακα από πέντε επιλογές, οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας. Σύμφωνα με τον Creswell (2011), οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ενισχύουν την αντικειμενικότητα ενώ διερευνούν την ταχύτητα και την ευκολία καταγραφής των απαντήσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους των ερωτήσεων είναι: α) ο περιορισμός του υπό έρευνα θέματος · β) σχετικά εύκολη ολοκλήρωση. και γ) παροχή αντικειμενικών δεδομένων που μπορούν εύκολα να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποίησε ερωτήματα που χρησιμοποιούν τη δημοφιλή κλίμακα Likert (όχι καθόλου, ελάχιστα, αρκετά), μια κλίμακα με θεωρητικά ίσα διαστήματα μεταξύ των απαντήσεων (Creswell, 2011). Ο σχεδιασμός του εργαλείου συμμορφώθηκε με τις βασικές αρχές του σχεδιασμού ενός απλού, εύχρηστου και σχετικά σύντομου ερωτηματολογίου με χρόνο ολοκλήρωσης 10-15 λεπτών, κατάλληλο να συμπληρωθεί από εργαζόμενους σε ένα διάλειμμα τους χωρίς να τους κουράσει ιδιαίτερα. Στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ελήφθη μέριμνα ώστε τα ερωτήματα να διατυπωθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καταστούν εύκολα κατανοητά και χωρίς παρεξηγήσεις, καθώς και το μέγεθος του ερωτηματολογίου, ώστε ο αριθμός των ερωτήσεων να μην είναι υπερβολικός. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε χρησιμοποιώντας τις φόρμες (forms) της Google. Αυτή η υπηρεσία επιτρέπει τη χρήση ενός ενεργού συνδέσμου στο διαδίκτυο, την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ οι απαντήσεις που δίνονται συλλέγονται και αποθηκεύονται αυτόματα σε μια βάση δεδομένων.

## 2.4 Ερευνητική διαδικασία

### 2.4.1 Συλλογή των δεδομένων

Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2018, ενώ ολοκληρωμένο το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά περί τα τέλη του ίδιου μήνα. Δεν ζητήθηκε από τους ερωτώμενους κάποια προθεσμία συμπλήρωσης, διότι κρίθηκε ότι κάτι τέτοιο θα αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα συμπλήρωσης του, αλλά αφέθηκε στην διάθεση του καθενός, γνωρίζοντας ότι συνήθως οι ερωτώμενοι αγνοούν τέτοια μηνύματα. αφήνοντας τα αναπάντητα.

Ο Κώδικας Συμπεριφοράς (Robson, 2010) έγινε σεβαστός καθώς η συνοδευτική επιστολή, η οποία ενσωματώθηκε στην αρχή του ηλεκτρονικού μηνύματος που συνόδευε το ερωτηματολόγιο, ενημέρωσε τους υπαλλήλους για τους σκοπούς και τη σπουδαιότητα της έρευνας και τους διαβεβαίωσε για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, εάν επιθυμούν, να τους αποστείλουν τα αποτελέσματα.

### 2.4.2 Επεξεργασία των δεδομένων

Στο τέλος της περιόδου συλλογής απαντήσεων, το ηλεκτρονικό αρχείο που δημιουργήθηκε μέσω της Google forms, το οποίο έχει δυνατότητα μοντελοποίησης, ανάλυσης και δημιουργίας γραφικών παραστάσεων και αναφορών. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993) από μια ποσοτική έρευνα για να ληφθούν συμπεράσματα, είναι απαραίτητο να κωδικοποιηθούν τα δεδομένα και να παρουσιαστούν σε αναλυτικούς πίνακες με ποσοστά και διαγράμματα.

Έτσι, σχεδιάστηκαν τα κατάλληλα γραφήματα σύμφωνα πάντα με το σύνολο των απαντήσεων για την κάθε ερώτηση.

## 2.5 Ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Η εγκυρότητα μιας εμπειρικής έρευνας απαιτεί επίσης ένα έγκυρο ερωτηματολόγιο. Το μέσο συλλογής δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτή την έρευνα είναι ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο είναι το κατεξοχήν μέσο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες και συγκεκριμένα το κλειστό γιατί συμπληρώνεται, κωδικοποιείται εύκολα και εξασφαλίζει αντικειμενικές πληροφορίες (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005).

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να μετράει ακριβώς αυτό που σχεδιάστηκε για να μετρήσει και για να είναι αυτό δυνατό, οι ερωτηθέντες πρέπει να κατανοούν τα ερωτήματα με τον ίδιο τρόπο όπως ο ερευνητής σημαίνει (Robson, 2010). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με καλά καθορισμένα κριτήρια που βασίζονται στους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσε η έρευνα. Τα ζητήματα διατυπώθηκαν με σαφή, λειτουργικό και φιλικό προς το χρήστη τρόπο για να τα κατανοήσουν εύκολα χωρίς περαιτέρω καθοδήγηση (Creswell, 2011).

Αυτό που κάνει μια αξιόπιστη μέτρηση είναι ότι τα αποτελέσματα πρέπει να είναι τα ίδια με τα αποτελέσματα που λαμβάνονται υπό τις ίδιες συνθήκες έρευνας σε οποιαδήποτε άλλη επαναληπτική περίπτωση μέτρησης (Robson, 2010). Σε αυτή την έρευνα, σχεδιάστηκε μια σειρά μέτρων στο σχεδιασμό της ερευνητικής τεχνικής, όπως περιγράφεται στο Creswell (2011), γεγονός που ενίσχυσε την αξιοπιστία της. Τα μέτρα αξιοπιστίας που ελήφθησαν ήταν:

- α) έχουν τεθεί σαφή ερωτήματα που δεν μπορούν να ερμηνευθούν ως διαφορούμενα,
- (β) τυποποιημένες και μη διαφοροποιημένες διαδικασίες για την παροχή ερωτηματολογίων σε ερωτώμενους,
- γ) χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο στο διαδίκτυο δόθηκε στους συμμετέχοντες η ευκαιρία να το ολοκληρώσουν όταν δεν είναι κουρασμένοι ή νευρικοί, ώστε να μην παρερμηνεύσουν τις ερωτήσεις.

## Κεφάλαιο 3ο : Αποτελέσματα της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αρχίζει με ερωτήσεις που συνδέονται με την διερεύνηση του επιπέδου συνδιαλλαγής των υπαλλήλων με τους προϊστάμενους τους. (Leader-member exchange). Είναι η προσέγγιση που επικεντρώνεται στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού. Υποδεικνύει ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν μία σχέση με τον καθένα από τους υφισταμένους τους και από την ποιότητα των σχέσεων αυτών εξαρτώνται οι αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι σχέσεις αυτές, βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον αλληλοσεβασμό που στην πιο "θετική" της μορφή, μετατρέπονται σε συναισθηματικές σχέσεις που ξεπερνούν το πεδίο της απασχόλησης (σχέση μέντορα-μαθητή). Η συνδιαλλαγή αυτή μεταξύ των εμπλεκομένων, μπορεί να προάγει θετικές εμπειρίες απασχόλησης και να αυξήσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Περιλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο επτά ερωτήσεις που εξετάζουν την παραπάνω σχέση, Με βάση τα αποτελέσματα, μπορούμε να επικεντρωθούμε στα παρακάτω :

- στην πρώτη ερώτηση, το 59% (44%+15%) αμφισβήτησε ότι μπορεί να βασίζεται στον προϊστάμενο του ενώ το 32% (28%+4%) απάντησε θετικά,
- στην δεύτερη ερώτηση, το 54% (36%+18%) απάντησε ότι ο προϊστάμενος δεν κατανοεί τα προβλήματα των υφισταμένων ενώ μόλις το 28% (23%+5%) απάντησε θετικά,
- στην τρίτη ερώτηση, το 51% (48%+3%) απάντησε ότι ο προϊστάμενος δεν αναγνωρίζει τις δυνατότητες των υφισταμένων του ενώ το 39% (23%+16%) απάντησε θετικά,
- στην τέταρτη ερώτηση, το 50% απάντησε ότι ο προϊστάμενος δεν θα τον υπερασπιζόταν για τις αποφάσεις του ούτε και κατά την απουσία του ενώ θετικά απάντησε μόλις το 31%,
- στην πέμπτη ερώτηση, το 54% δήλωσε "έλλειμμα εμπιστοσύνης" ότι δεν ξέρει "που βρίσκεται" με τον προϊστάμενο του ενώ το 28% απάντησε θετικά,

- στην έκτη ερώτηση, το 44% απάντησε ότι ο προϊστάμενος δεν δείχνει διάθεση επίλυσης των προβλημάτων των υφισταμένων ενώ θετικά απάντησε μόλις το 37% και
- στην έβδομη ερώτηση το 48% απάντησε ότι δεν βρίσκει την σχέση του με τον προϊστάμενο του αρκετά αποτελεσματική σε αντίθεση με το 34% που την βρίσκει αποτελεσματική.

Το αξιοσημείωτο αυτής της ενότητας είναι, ότι στις περισσότερες απαντήσεις, υπάρχει ένα σημαντικό μέρος του δείγματος που κυμάνθηκε περίπου στο 19,14% που δηλώνει παντελώς αδιάφορο. (ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ).

Αυτό το εύρημα είναι περισσότερο ανησυχητικό από τα μεγάλα επίσης ποσοστά (51,42%) αμφισβήτησης της γενικότερης ικανότητας και εμπιστοσύνης που απολαμβάνει ο προϊστάμενος από τους υφισταμένους του, διότι το δείγμα αυτό δεν πρόκειται να αλλάξει την άποψη του στο μέλλον, γιατί προφανώς έχει "περάσει" από το στάδιο της αμφισβήτησης στο στάδιο της απόλυτης αδιαφορίας-μη αντίδρασης.

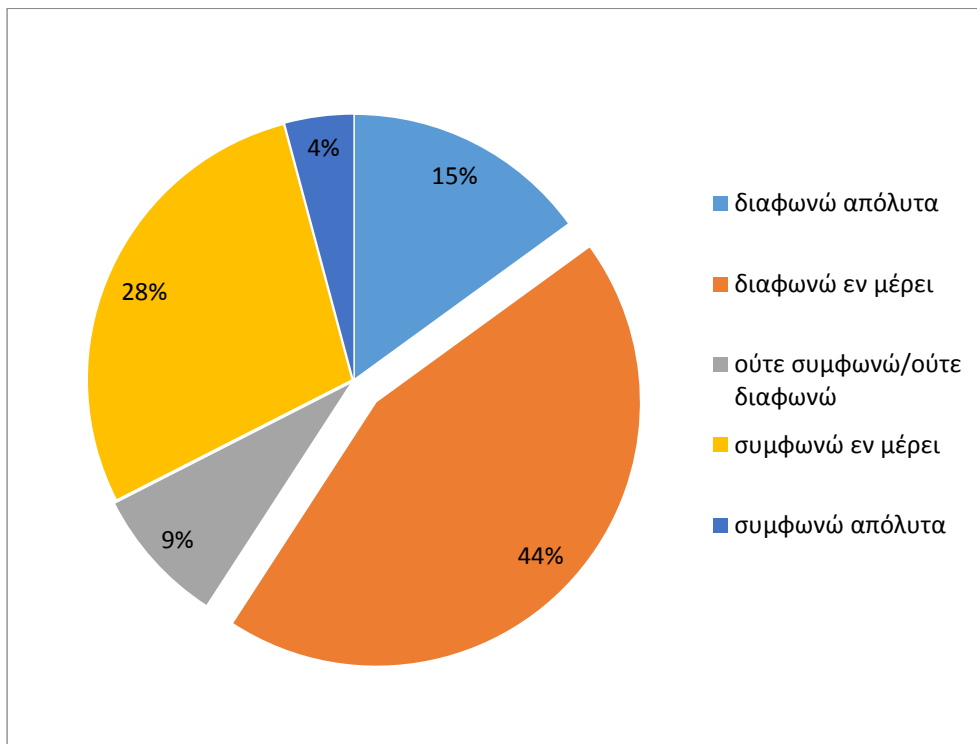
Προφανώς, τα άτομα και των δύο παραπάνω κατηγοριών, (19,14%+51,42%= 70,56%) παρουσιάζουν τα δύο τουλάχιστον από τα τρία χαρακτηριστικά του συνδρόμου, όπως το περιγράφει η Maslach. Δηλαδή, την συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση-κυνισμό και την μειωμένη προσωπική επίτευξη.

Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.

Πίνακας 3.1 Πίνακας απαντήσεων της 1ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 1η. Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενο/η μου να με ξελασπώσει, όταν το χρειάζομαι πραγματικά, ακόμα και αν είναι εις βάρος του</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	15%	15%
Διαφωνώ εν μέρει	53	44%	59%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	8%	68%
Συμφωνώ εν μέρει	34	28%	96%
Συμφωνώ απόλυτα	5	4%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.1 Γράφημα πίτας της 1ης ερώτησης

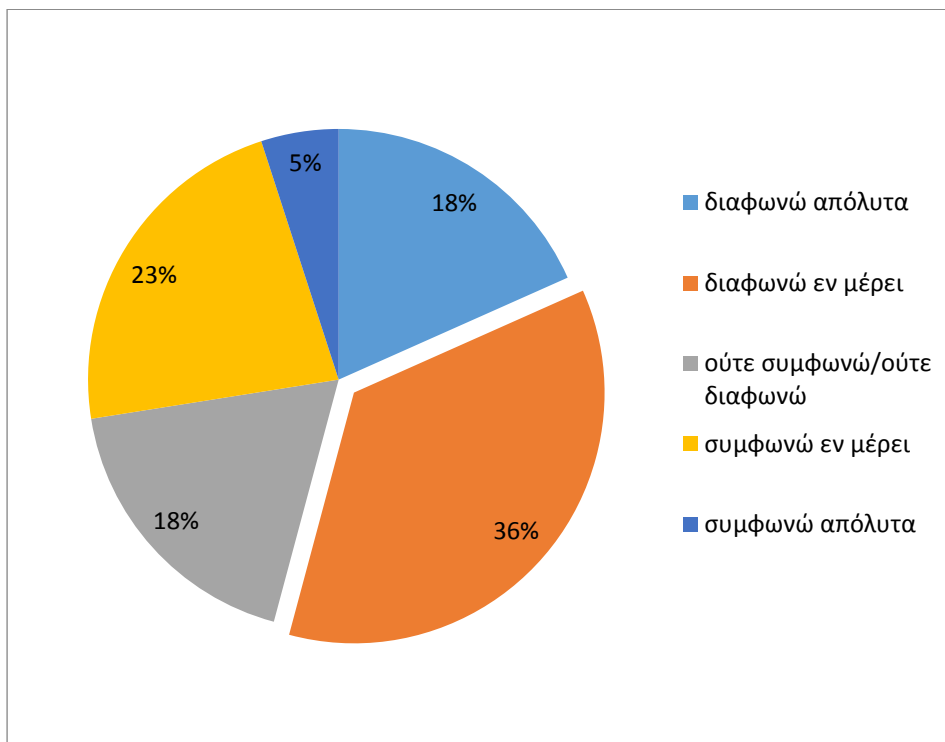




Πίνακας 3.2 Πίνακας απαντήσεων της 2ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 2η. Ο/Η προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες μου</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	22	18%	18%
Διαφωνώ εν μέρει	43	36%	54%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	18%	73%
Συμφωνώ εν μέρει	27	23%	95%
Συμφωνώ απόλυτα	6	5%	100%
Σύνολο	120	100%	

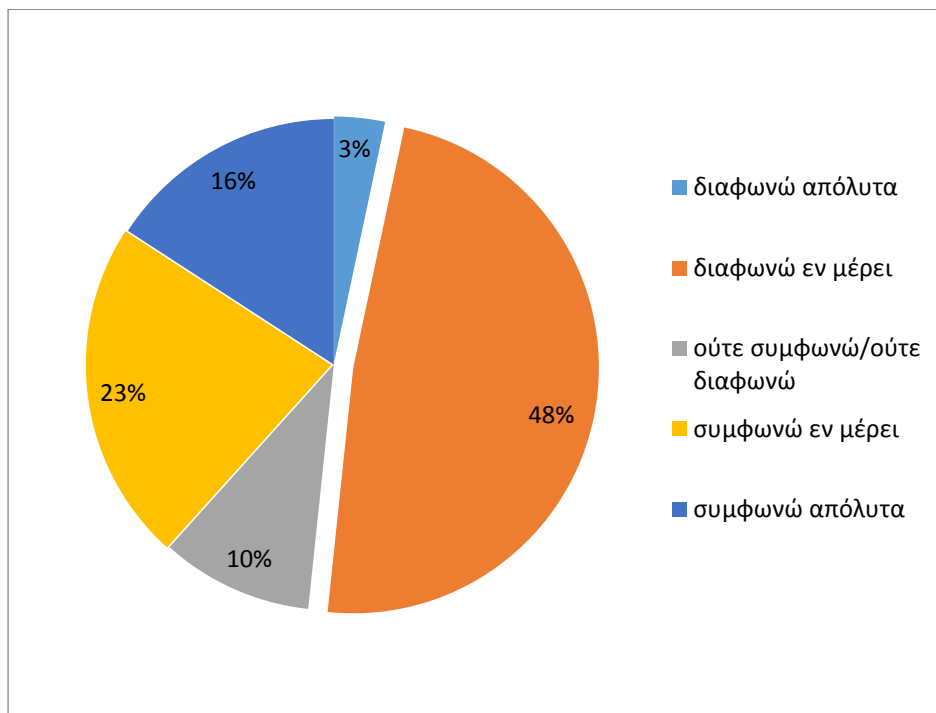
Γράφημα 3.2 Γράφημα πίτας της 2ης ερώτησης



Πίνακας 3.3 Πίνακας απαντήσεων της 3ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 3η. Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3%	3%
Διαφωνώ εν μέρει	58	48%	51%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	10%	61%
Συμφωνώ εν μέρει	27	23%	85%
Συμφωνώ απόλυτα	19	16%	100%
Σύνολο	120	100%	

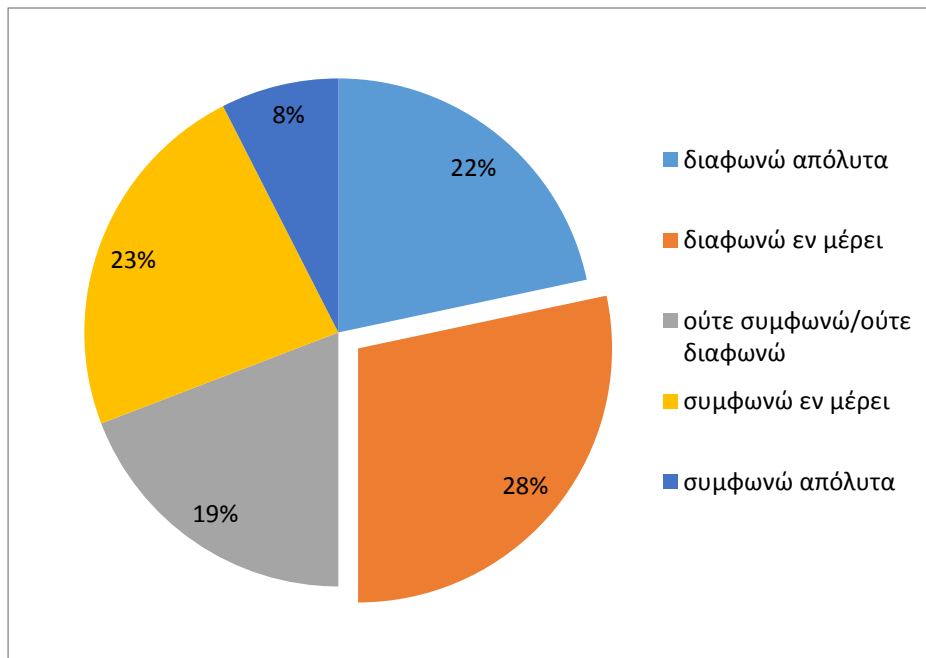
Γράφημα 3.3. Γράφημα πίτας της 3ης ερώτησης



Πίνακας 3.4 Πίνακας απαντήσεων της 4ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 4η. Ο/Η προϊστάμενος μου μου έχει τόση εμπιστοσύνη ώστε θα υπερασπιζόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου εάν δεν ήμουν εκεί για να το κάνω</i>			
Lmx 4	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	26	22%	22%
Διαφωνώ εν μέρει	34	28%	50%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	19%	69%
Συμφωνώ εν μέρει	28	23%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	9	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

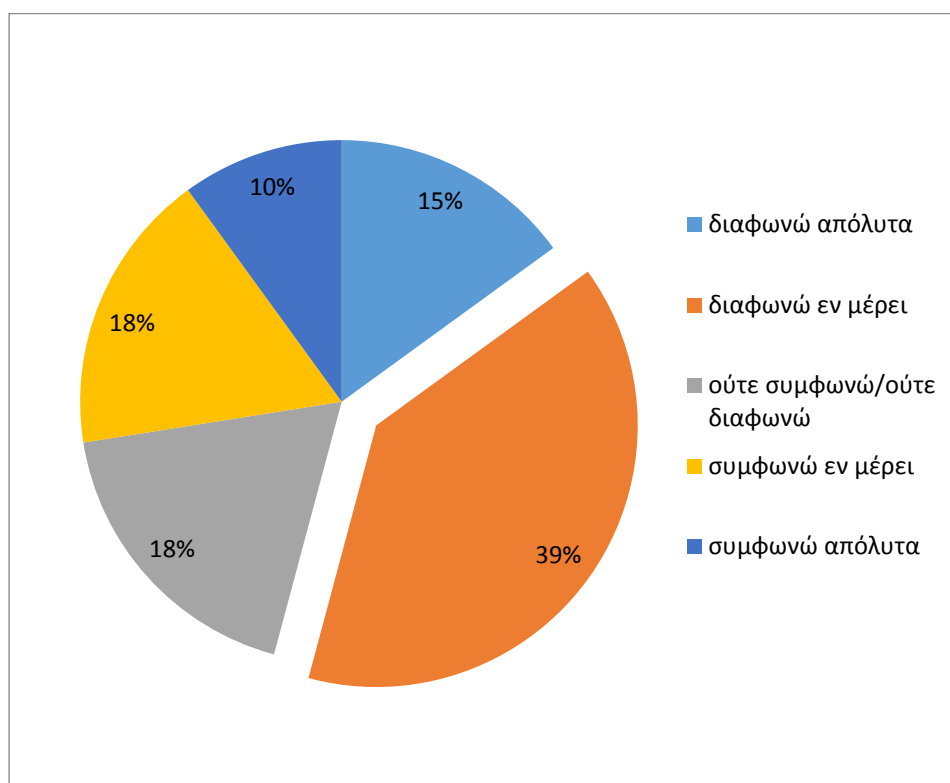
Γράφημα 3.4 Γράφημα πίτας της 4ης ερώτησης



Πίνακας 3.5 Πίνακας απαντήσεων της 5ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 5η. Συνήθως 'ξέρω που βρίσκομαι' με τον προϊστάμενο/η μου</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (5)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	15%	15%
Διαφωνώ εν μέρει	47	39%	54%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	18%	72%
Συμφωνώ εν μέρει	21	18%	90%
Συμφωνώ απόλυτα	12	10%	100%
Σύνολο	120	100%	

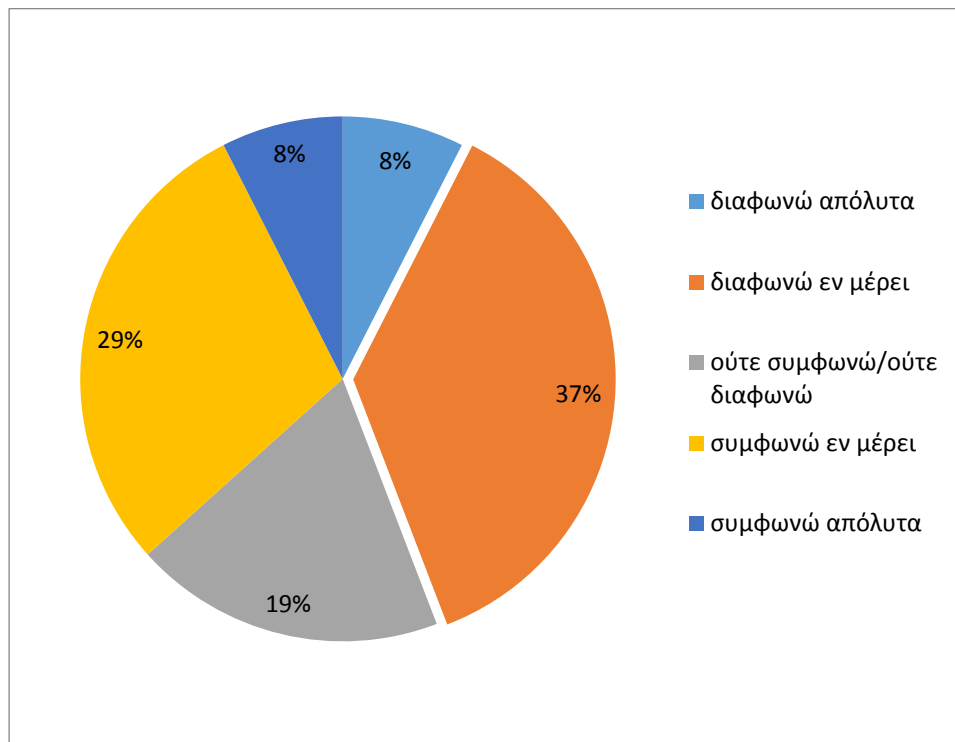
Γράφημα 3.5 Γράφημα πίτας της 5ης ερώτησης



Πίνακας 3.6 Πίνακας απαντήσεων της 6ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 6η. Ανεξάρτητα από τη δύναμη που έχει αποκτήσει στη θέση του/της, ο/η προϊστάμενος/η μου θα είχε τη διάθεση να τη χρησιμοποιήσει για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (6)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	44	37%	44%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	19%	63%
Συμφωνώ εν μέρει	35	29%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	9	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

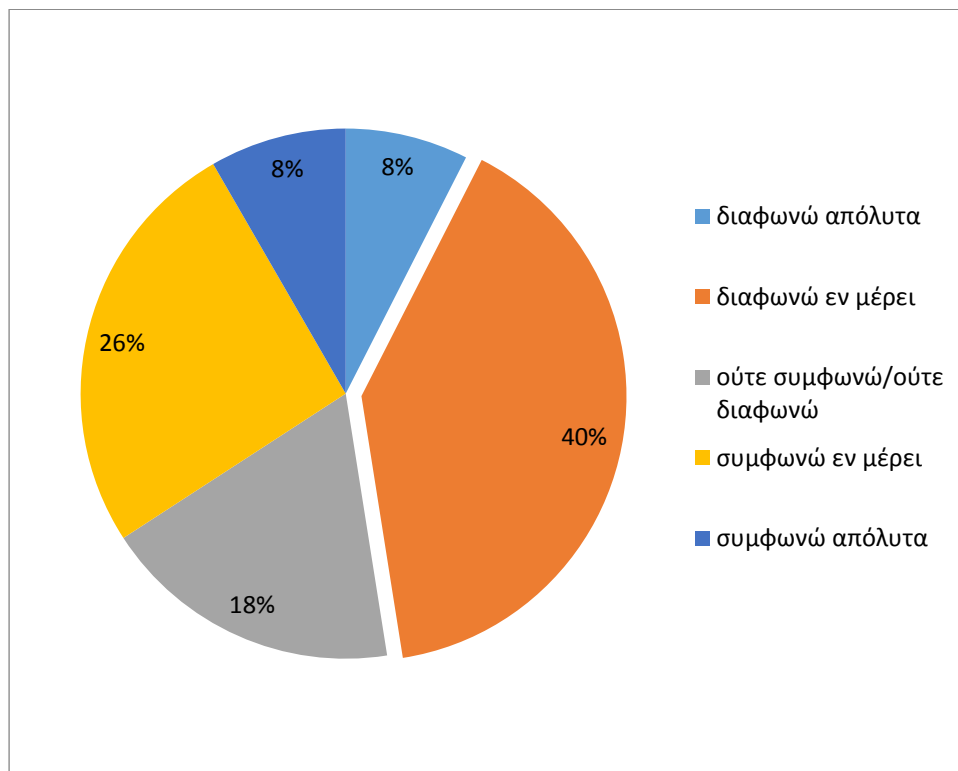
Γράφημα 3.6 Γράφημα πίτας της 6ης ερώτησης



Πίνακας 3.7 Πίνακας απαντήσεων της 7ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 7η. Η σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η μου είναι αποτελεσματική</i>			
Σχέσεις ιεραρχίας (7)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	48	40%	48%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	18%	66%
Συμφωνώ εν μέρει	31	26%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.7 Γράφημα πίτας της 7ης ερώτησης



Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των οργανισμών να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό.

Στις απαντήσεις που λάβαμε από τις τρεις ερωτήσεις της ενότητας παρατηρούμε τα παρακάτω :

- Στην πρώτη ερώτηση, που αφορά την συνολική ικανοποίηση από την εργασία, το 58% του δείγματος ανέφερε ότι δεν είναι ικανοποιημένο (μερικώς ή απόλυτα), με μόλις το 17% να απαντά θετικά και το 26% να δηλώνει αδιάφορο.
- Στην δεύτερη ερώτηση, αν τους αρέσει συνολικά η δουλειά τους, το 45% απάντησε αρνητικά, το 22% απάντησε θετικά ενώ το 33% δήλωσε αδιάφορο.
- Στην τρίτη ερώτηση, αν τους αρέσει που εργάζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό, το 44% απάντησε αρνητικά ενώ το 25% εμφανίστηκε αδιάφορο με μόλις το 31% να δηλώνει θετική διάθεση.

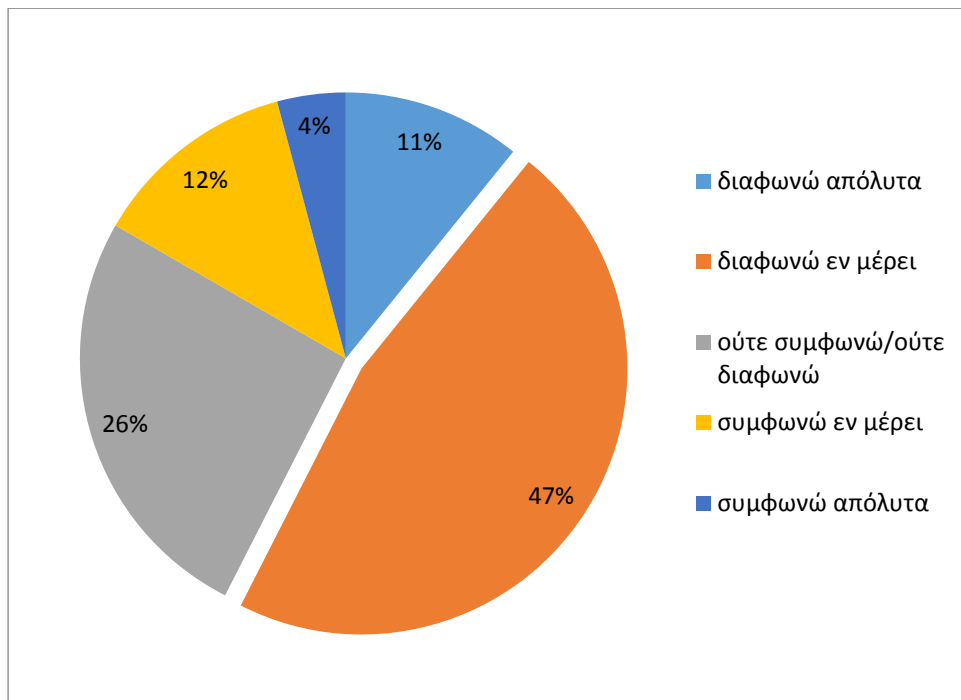
Όπως και στην πρώτη ενότητα, που αφορούσε τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, παρατηρούνται παρόμοιες επισημάνσεις. Συγκεκριμένα, το 49% δηλώνει ανικανοποίητο από την εργασία του, το 33% δηλώνει αδιαφορία (ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ) και μόλις το 18% δηλώνει ικανοποίηση από την εργασία του.

Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.

Πίνακας 3.8. Πίνακας απαντήσεων της 8ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 8η. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου</i>			
Εργασιακή ικανοποίηση (1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	11%	11%
Διαφωνώ εν μέρει	56	47%	58%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	31	26%	83%
Συμφωνώ εν μέρει	15	13%	96%
Συμφωνώ απόλυτα	5	4%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.8. Γράφημα πίτας της 8ης ερώτησης

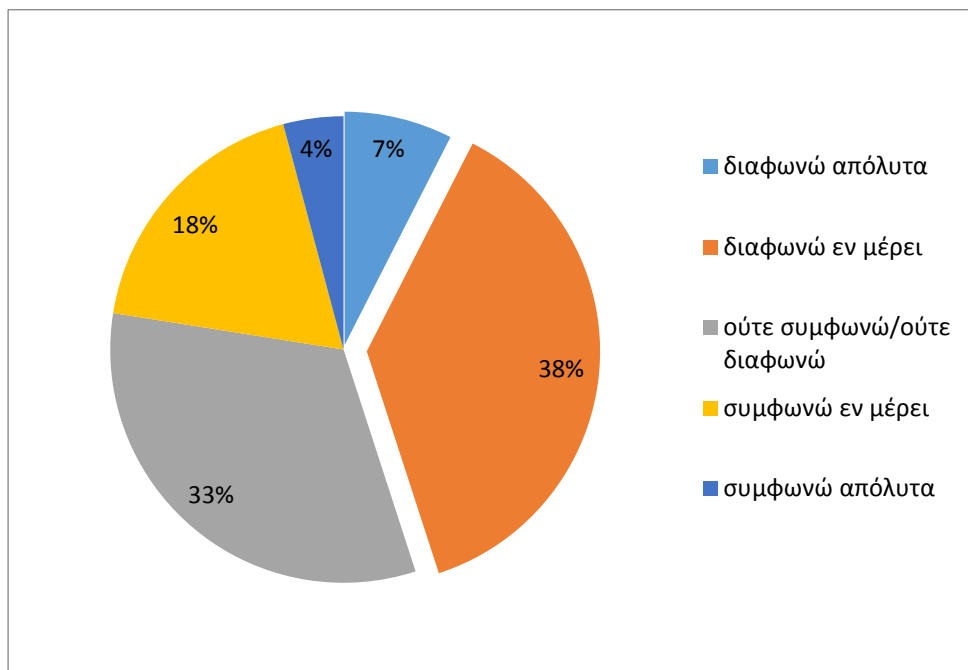


Πίνακας 3.9 Πίνακας απαντήσεων της 9ης ερώτησης



Ερώτηση 9η. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου			
Εργασιακή ικανοποίηση (2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	45	38%	45%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	33%	78%
Συμφωνώ εν μέρει	22	18%	96%
Συμφωνώ απόλυτα	5	4%	100%
Σύνολο	120	100%	

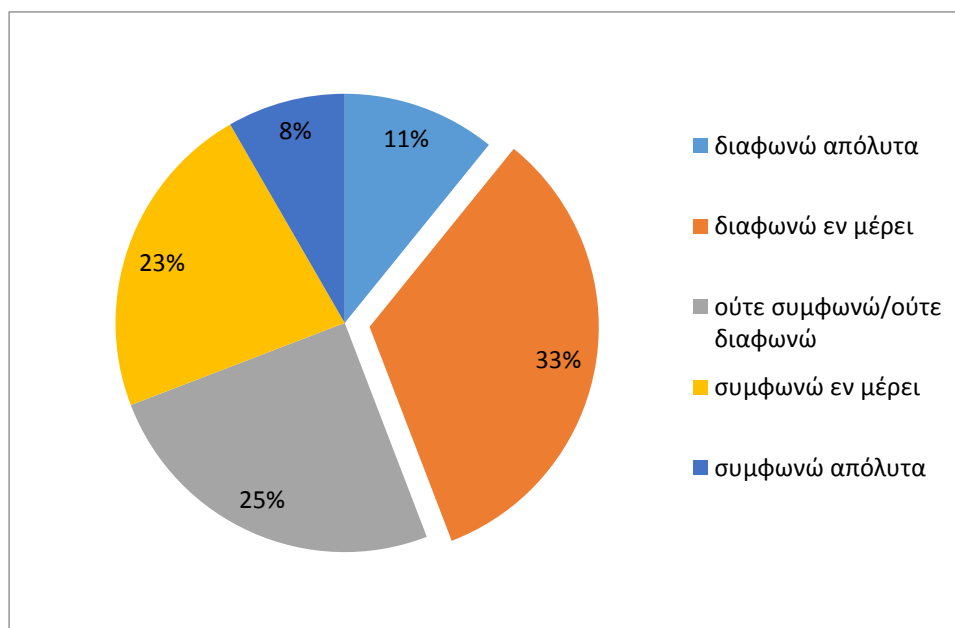
Γράφημα 3.9 Γράφημα πίτας της 9ης ερώτησης



Πίνακας 3.10 Πίνακας απαντήσεων της 10ης ερώτησης

Ερώτηση 10η. Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ			
Εργασιακή ικανοποίηση (3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	11%	11%
Διαφωνώ εν μέρει	40	33%	44%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	30	25%	69%
Συμφωνώ εν μέρει	27	23%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.10 Γράφημα πίτας της 10ης ερώτησης



Σε ότι αφορά τις προκλήσεις - ευκαιρίες στην εργασία (job challenge) από έξι σχετικές ερωτήσεις λάβαμε τα παρακάτω αποτελέσματα :

- το 55% δήλωσε ότι εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα για τα οποία απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες,
- το 78% δήλωσε ότι στην δουλειά τους εκτελούν ποικίλα καθήκοντα,
- το 76% δήλωσε ότι εκτελεί δύσκολα καθήκοντα,
- το 40% δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους με μόλις το 24% απάντησε θετικά,
- το 54% δήλωσε ότι δεν μπορεί να πειραματιστεί με νέες μεθόδους προκειμένου να εκτελέσει καλύτερα τα καθήκοντα του και
- το 55% διαφώνησε ότι μπορεί να εφευρίσκει νέες ιδέες με μόλις το 23% να συμφωνεί.

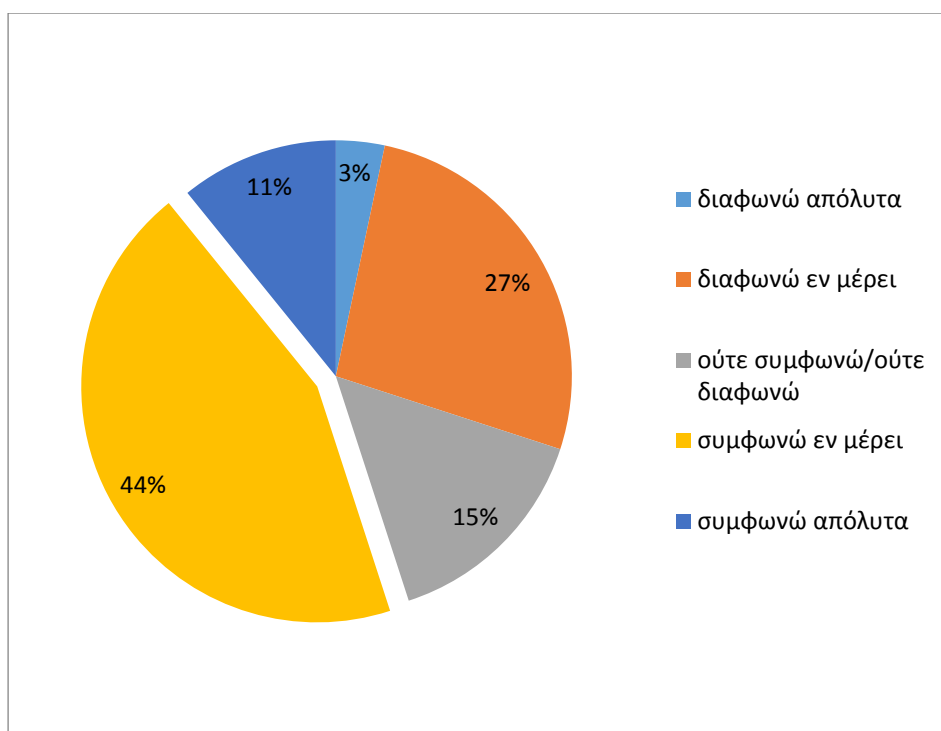
Από τις απαντήσεις αντιλαμβανόμαστε ότι για την πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν υπάρχει σαφές πλαίσιο υποχρεώσεων (καθηκοντολόγιο). Αντιλαμβανόμαστε -χωρίς άμεσες αποδείξεις- ότι η παραγωγικότητα-απόδοση των εργαζομένων θα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Οι απαντήσεις αυτές θα μπορούσαν να είναι ένα μήνυμα προς την διοίκηση του οργανισμού για να τροποποιήσει τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) και να επαναπροσδιορίσει το πλαίσιο των εργασιακών καθηκόντων με περισσότερη σαφήνεια προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων. Άλλωστε, το μέτρο της κινητικότητας στην τοπική αυτοδιοίκηση και γενικότερα στο Δημόσιο Τομέα λαμβάνει υπ' όψιν του και αυτή την παράμετρο, παράλληλα με την κάλυψη υποστελεχωμένων υπηρεσιών και την υποκίνηση του ενδιαφέροντος - διάθεσης για εργασία των εξουθενωμένους εργαζόμενους.

Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.

Πίνακας 3.11. Πίνακας απαντήσεων της 11ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 11η. Εκτελώ διαφορετικά καθήκοντα για τα οποία απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3%	3%
Διαφωνώ εν μέρει	32	27%	30%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	15%	45%
Συμφωνώ εν μέρει	53	44%	89%
Συμφωνώ απόλυτα	13	11%	100%
Σύνολο	120	100%	

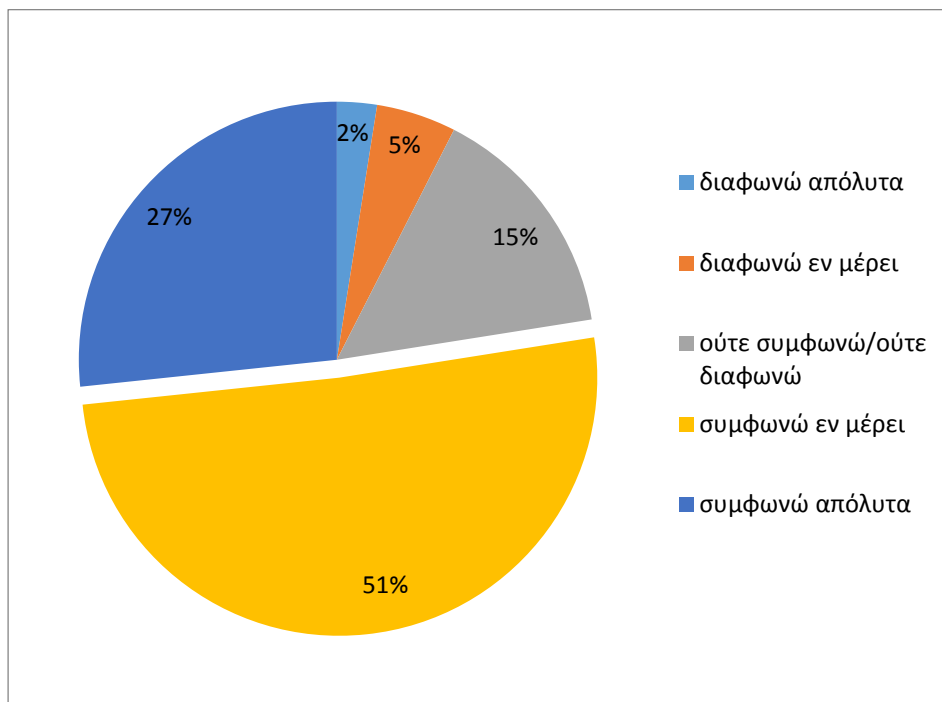
Γράφημα 3.11 Γράφημα πίτας της 11ης ερώτησης



Πίνακας 3.12. Πίνακας απαντήσεων της 12ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 12η. Στη δουλειά μου, εκτελώ ποικίλα καθήκοντα</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3%	3%
Διαφωνώ εν μέρει	6	5%	8%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	15%	23%
Συμφωνώ εν μέρει	61	51%	73%
Συμφωνώ απόλυτα	32	27%	100%
Σύνολο	120	100%	

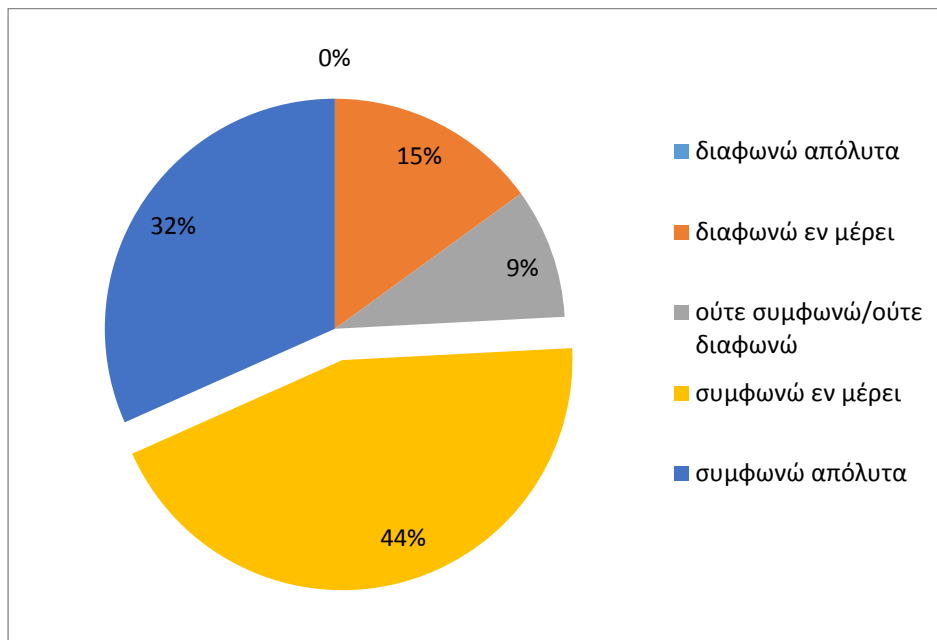
Γράφημα 3.12 Γράφημα πίτας της 12ης ερώτησης



Πίνακας 3.13 Πίνακας απαντήσεων της 13ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 13η. Στη δουλειά μου, εκτελώ δύσκολα καθήκοντα</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%
Διαφωνώ εν μέρει	18	15%	15%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	9%	24%
Συμφωνώ εν μέρει	53	44%	68%
Συμφωνώ απόλυτα	38	32%	100%
Σύνολο	120	100%	

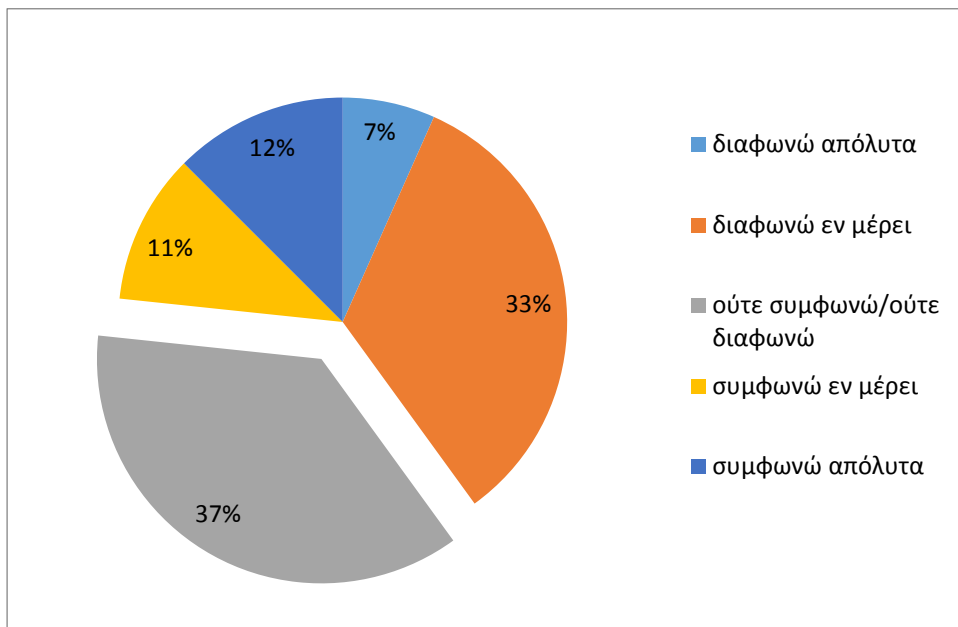
Γράφημα 3.13 Γράφημα πίτας της 13ης ερώτησης



Πίνακας 3.14 Πίνακας απαντήσεων της 14ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 14η. Στη δουλειά μου, μπορώ να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (4)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	7%	7%
Διαφωνώ εν μέρει	40	33%	40%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	44	37%	77%
Συμφωνώ εν μέρει	13	11%	88%
Συμφωνώ απόλυτα	15	13%	100%
Σύνολο	120	100%	

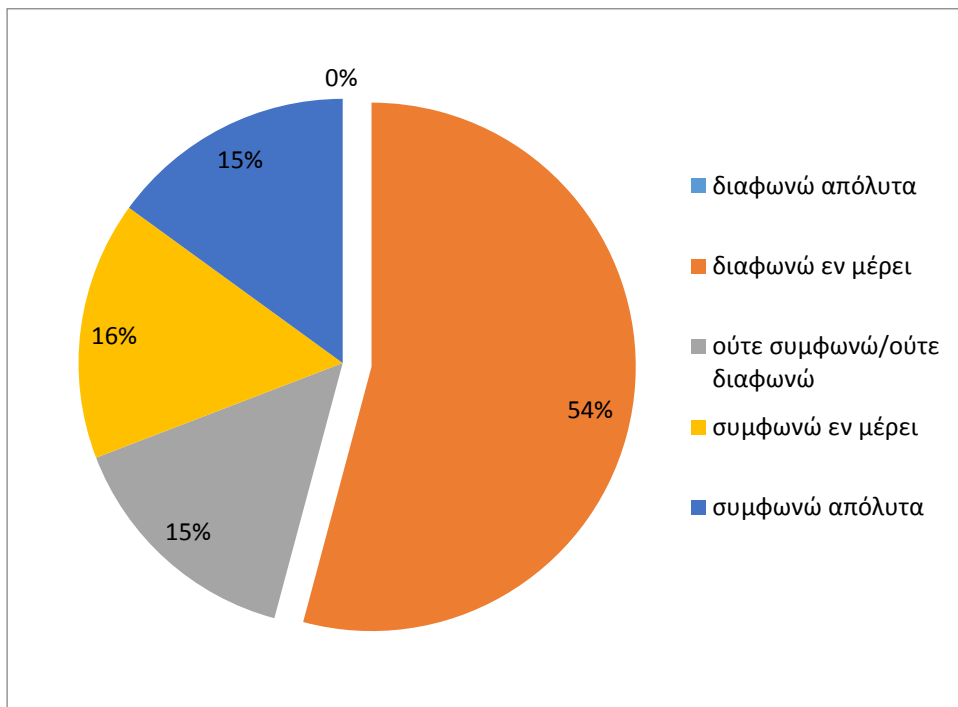
Γράφημα 3.14. Γράφημα πίτας της 14ης ερώτησης



Πίνακας 3.15 Πίνακας απαντήσεων της 15ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 15η. Στη δουλειά μου, μπορώ να πειραματιστώ με το πώς μπορώ να εκτελέσω καλύτερα τα καθήκοντα μου</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (4)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%
Διαφωνώ εν μέρει	65	54%	54%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	15%	69%
Συμφωνώ εν μέρει	19	16%	85%
Συμφωνώ απόλυτα	18	15%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.15 Γράφημα πίτας της 15ης ερώτησης

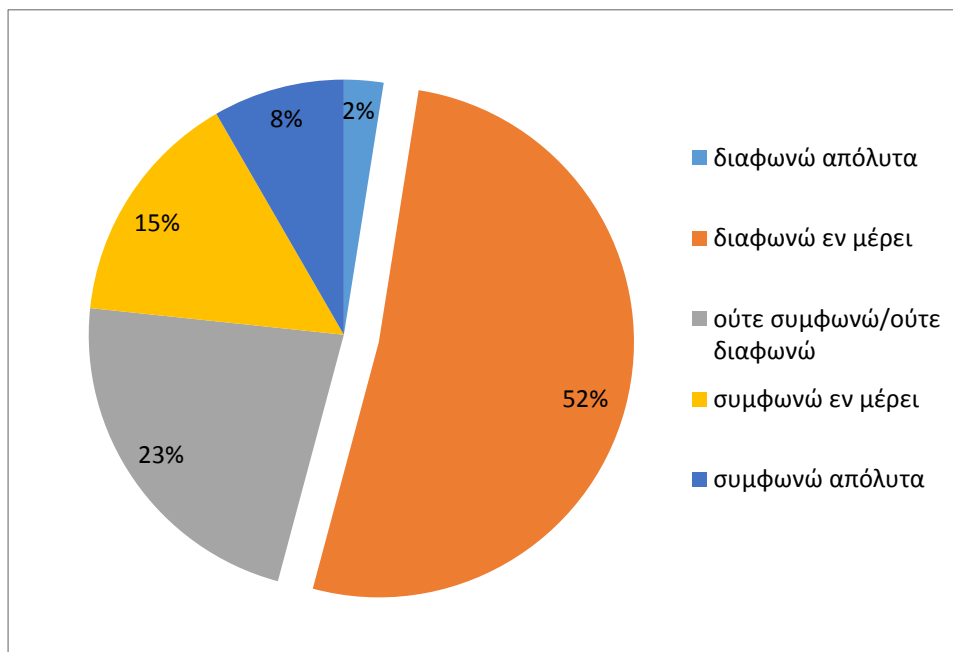




Πίνακας 3.16 Πίνακας απαντήσεων της 16ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 16η. Στη δουλειά μου, χρειάζεται να εφευρίσκω νέες ιδέες</i>			
Εργασιακές προκλήσεις (6)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3%	3%
Διαφωνώ εν μέρει	62	52%	54%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	23%	77%
Συμφωνώ εν μέρει	18	15%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.16 Γράφημα πίτας της 16ης ερώτησης



Σχετικά με τις ευκαιρίες για εξέλιξη (opportunities for development) μεταξύ πέντε ερωτήσεων το δείγμα απάντησε τα παρακάτω :

- το 65% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση αν η εργασία του δίνει δυνατότητα να μάθει νέα πράγματα με μόλις το 19% να απαντά θετικά,
- το 66% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση αν στην εργασία μπορεί να αναπτύξει τα δυνατά του σημεία με μόλις το 16% να απαντά θετικά,
- το 64% απάντησε αρνητικά στο αν μπορεί να αναπτύξει στην εργασία επαρκώς τον εαυτό του με μόλις το 18% να απαντά θετικά,
- το 66% δεν βλέπει να έχει πιθανότητες προαγωγής, με το 24% να βλέπει την προαγωγή ως ένα λογικό ενδεχόμενο,
- το 61% δεν βλέπει προαγωγή για τα επόμενα πέντε χρόνια, σε αντίθεση με το 23% που την αναμένει,

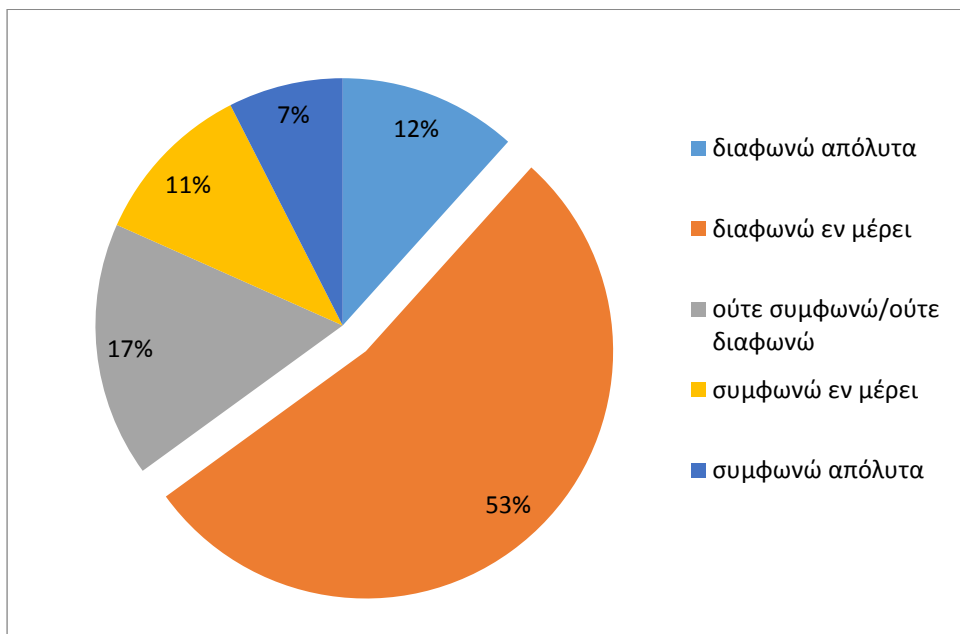
Συμπερασματικά, σε αυτήν την ενότητα βλέπουμε στο 64,4% των υπαλλήλων, μέσα από την διαφωνία τους προς τις ερωτήσεις να εκδηλώνουν το τρίτο χαρακτηριστικό της επαγγελματικής εξουθένωσης, την μειωμένη προσωπική επίτευξη η οποία κατά την Maslach αντιπροσωπεύει το στοιχείο αυτοαξιολόγησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, το 16% παρουσιάζει απάθεια προς τα "ερεθίσματα του περιβάλλοντος". Συνεπώς τα αρνητικά αποτελέσματα εκτοξεύονται στο 80,4%, έχοντας μόνο ένα 19,6% του δείγματος τα δηλώνει θετική διάθεση. Η αρνητική αυτοαξιολόγηση της πλειοψηφίας είναι μία απόδειξη ότι οι υπάλληλοι πάσχουν από το σύνδρομο και το γενικότερο αίσθημα δυσαρέσκειας θα έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο εντός του φορέα όσο και στους αποδέκτες των υπηρεσιών, που είναι οι πολίτες - δημότες.

Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.

Πίνακας 3.17. Πίνακας απαντήσεων της 17ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 17η. Η εργασία μου, μου δίνει τη δυνατότητα να μάθω νέα πράγματα</i>			
Ευκαιρίες εξέλιξης(1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	14	12%	12%
Διαφωνώ εν μέρει	64	53%	65%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	17%	82%
Συμφωνώ εν μέρει	13	11%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	9	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

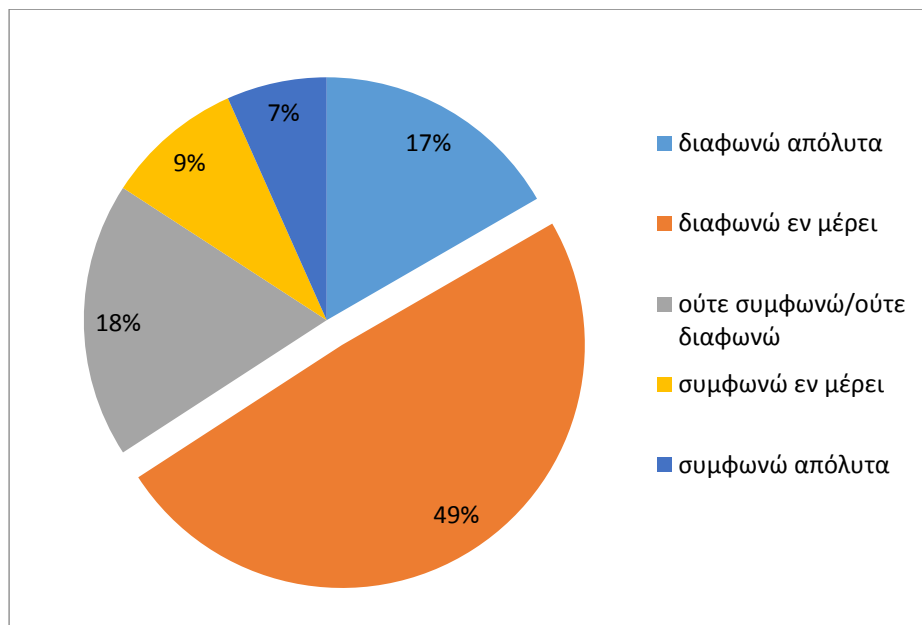
Γράφημα 3.17. Γράφημα πίτας της 17ης ερώτησης



Πίνακας 3.18. Πίνακας απαντήσεων της 18ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 18η. Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία</i>			
Ευκαιρίες εξέλιξης(2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	20	17%	17%
Διαφωνώ εν μέρει	59	49%	66%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	18%	84%
Συμφωνώ εν μέρει	1	9%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	8	7%	100%
Σύνολο	120	100%	

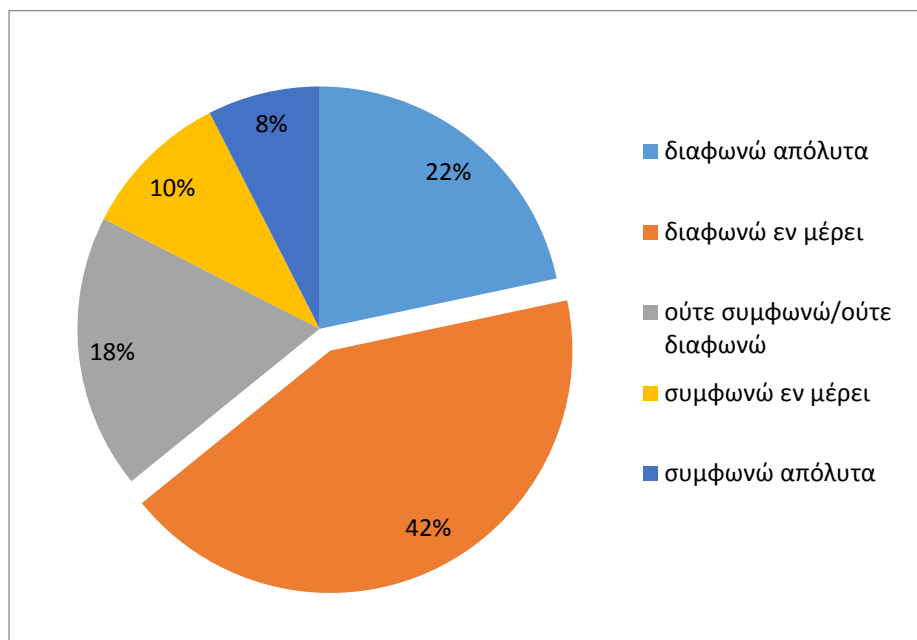
Γράφημα 3.18. Γράφημα πίτας της 18ης ερώτησης



Πίνακας 3.19. Πίνακας απαντήσεων της 19ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 19η. Στην εργασία μου μπορώ να αναπτύξω επαρκώς τον εαυτό μου</i>			
Ευκαιρίες εξέλιξης(3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	26	22%	22%
Διαφωνώ εν μέρει	51	43%	64%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	22	18%	83%
Συμφωνώ εν μέρει	12	10%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	9	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

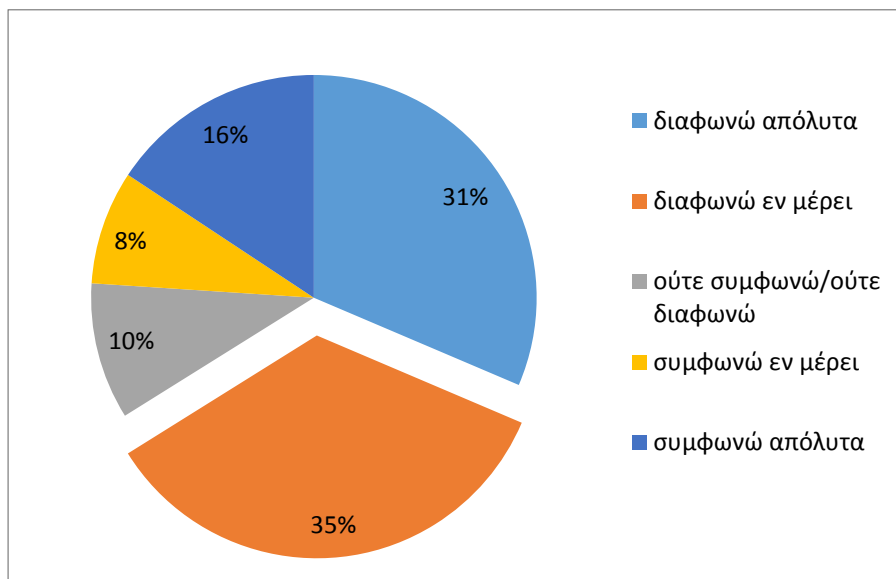
Γράφημα 3.19. Γράφημα πίτας της 19ης ερώτησης



Πίνακας 3.20. Πίνακας απαντήσεων της 20ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 20η. Πόσες είναι οι πιθανότητες για προαγωγή μέσα στο οργανισμό;</i>			
Ευκαιρίες εξέλιξης(4)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	38	31%	31%
Διαφωνώ εν μέρει	42	35%	66%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	10%	76%
Συμφωνώ εν μέρει	10	8%	84%
Συμφωνώ απόλυτα	19	16%	100%
Σύνολο	120	100%	

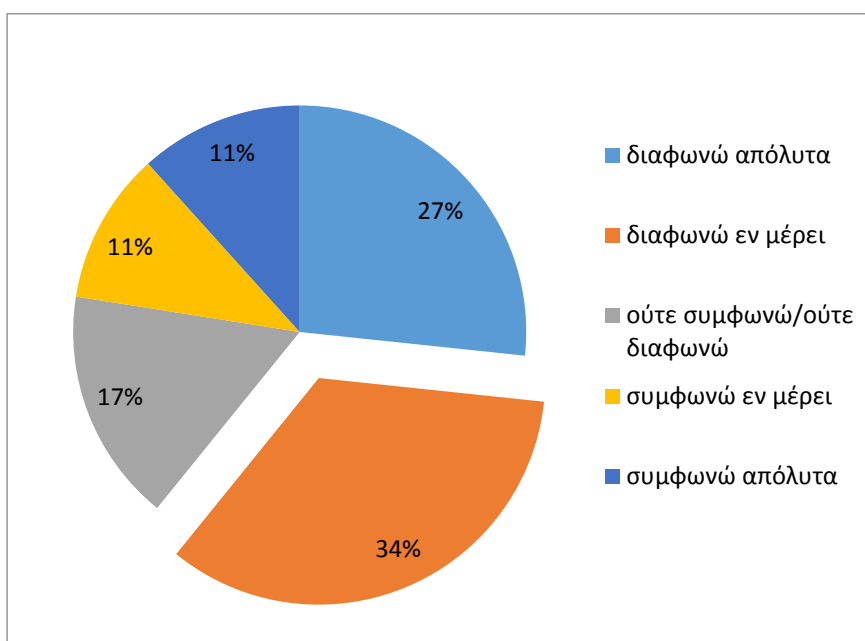
Γράφημα 3.20 Γράφημα πίτας της 20ης ερώτησης



Πίνακας 3.21 Πίνακας απαντήσεων της 21ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 21η. Πόσο πιθανό είναι να σας προσφερθεί προαγωγή στα επόμενα πέντε χρόνια;</i>			
Ευκαιρίες εξέλιξης(5)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	32	27%	27%
Διαφωνώ εν μέρει	41	34%	61%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	17%	78%
Συμφωνώ εν μέρει	13	11%	88%
Συμφωνώ απόλυτα	14	12%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.21 Γράφημα πίτας της 21ης ερώτησης



Στην επόμενη ενότητα που αφορά την ικανοποίηση από την καριέρα (carrier satisfaction) μεταξύ πέντε ερωτήσεων λάβαμε τα παρακάτω :

- το 70% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από όσα έχουν πετύχει στην καριέρα του με μόλις το 17% να απαντάει θετικά,
- το 77% απάντησε αρνητικά σχετικά με την πρόοδο της επίτευξης των στόχων που σχετίζονται με την προσωπική καριέρα ενώ το 16% απάντησε θετικά,
- το 70% δήλωσαν δυσαρεστημένοι σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν να κάνουν με το εισόδημα, σε αντίθεση με το 18% που απάντησε θετικά,
- το 71% απάντησε αρνητικά σχετικά με τις δυνατότητες ανέλιξης του με μόλις το 16% να απαντά θετικά και
- το 72% είναι επίσης δυσαρεστημένοι σχετικά με την πρόοδο που έχουν κάνει ως προς την επίτευξη των στόχων τους που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων με μόλις το 16% να δηλώνουν ικανοποιημένοι.

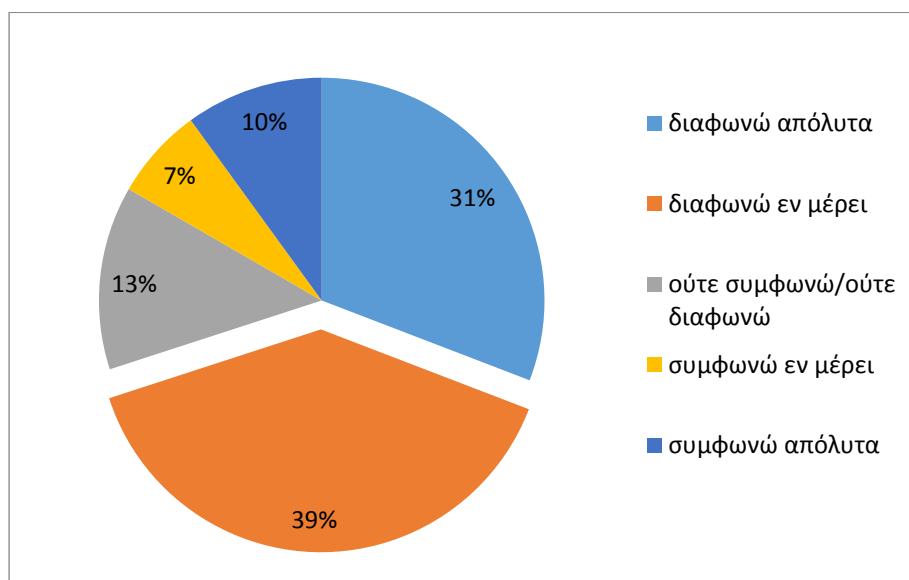
Όπως και στην προηγούμενη ενότητα, έτσι και σε αυτή, οι απαντήσεις του δείγματος που ανέρχεται στο 72% αναδεικνύουν το χαρακτηριστικό της μειωμένης προσωπικής επίτευξης ενδυναμώνοντας την ύπαρξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, τουλάχιστον στην πλειοψηφία του δείγματος. Μάλιστα, από τις ερωτήσεις που αφορούν την καριέρα, το εισόδημα και την επαγγελματική ανέλιξη, διαφαίνεται ότι το επόμενο που θα ακολουθήσει θα είναι η μειωμένη ψυχική υγεία, το αίσθημα του ανικανοποίητου και η μεταφορά των προβλημάτων της εργασίας στην οικογένεια. Χρήσιμο θα ήταν, να ακολουθούσε μία σειρά ερωτήσεων που θα αφορούσε τις σχέσεις του ερωτώμενου με τον/την σύζυγο του, τα άλλα μέλη της οικογένειάς του, με τον κοινωνικό του περίγυρο, την τυχόν συναισθηματική του εικόνα, την οικονομική κατάσταση του ιδίου και της οικογένειας για να αδράξουμε την ευκαιρία να καταλήξουμε για το αν "μεταφέρεται" η εξουθένωση και εκτός του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.



Πίνακας 3.22. Πίνακας απαντήσεων της 22ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 22η. Είμαι ικανοποιημένος/η από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου</i>			
Ικανοποίηση από καριέρα(1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	37	31%	31%
Διαφωνώ εν μέρει	47	39%	70%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	83%
Συμφωνώ εν μέρει	8	7%	90%
Συμφωνώ απόλυτα	12	10%	100%
Σύνολο	120	100%	

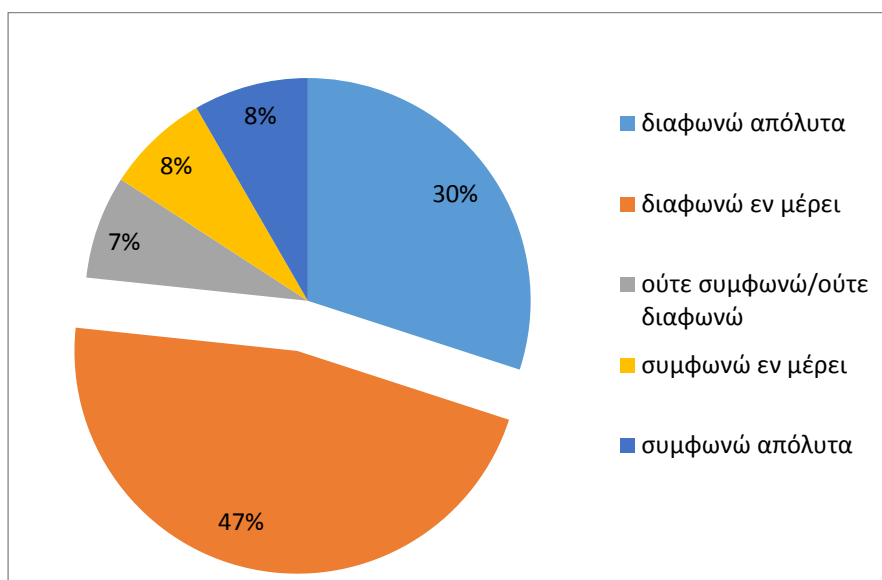
Γράφημα 3.22 Γράφημα πίτας της 22ης ερώτησης



Πίνακας 3.23 Πίνακας απαντήσεων της 23ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 23η. Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την καριέρα μου γενικότερα</i>			
Ικανοποίηση από καριέρα(2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	36	30%	30%
Διαφωνώ εν μέρει	56	47%	77%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	8%	84%
Συμφωνώ εν μέρει	9	8%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

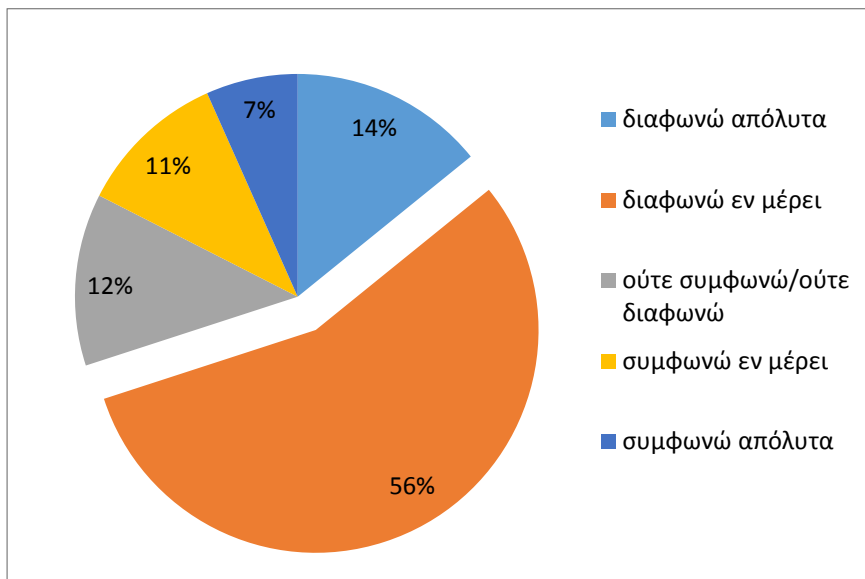
Γράφημα 3.23. Γράφημα πίτας της 23ης ερώτησης



Πίνακας 3.24 Πίνακας απαντήσεων της 24ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 24η. Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα</i>			
Ικανοποίηση από καριέρα(3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	14%	14%
Διαφωνώ εν μέρει	65	56%	70%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	13%	83%
Συμφωνώ εν μέρει	13	11%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	8	7%	100%
Σύνολο	120	100%	

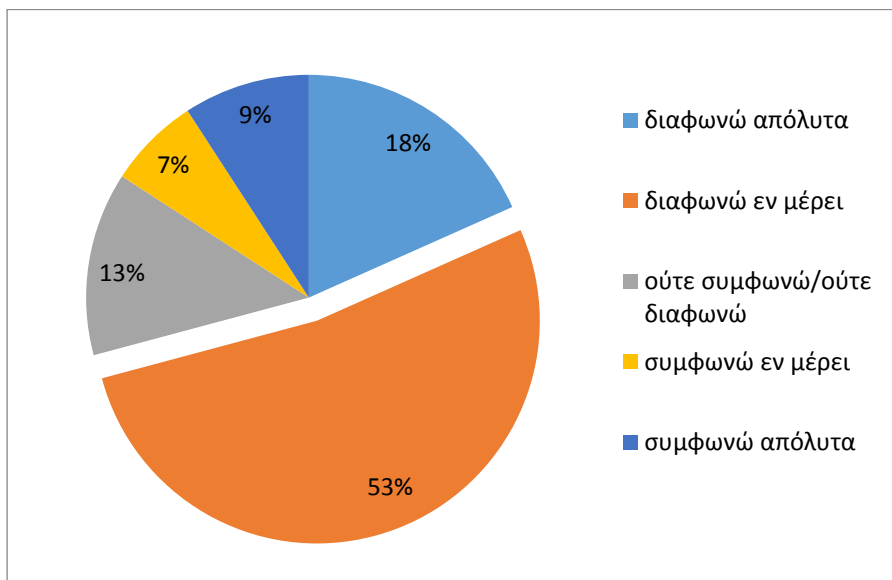
Γράφημα 3.24 Γράφημα πίτας της 24ης ερώτησης



Πίνακας 3.25 Πίνακας απαντήσεων της 25ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 25η Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου</i>			
Ικανοποίηση από καριέρα(4)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	22	18%	18%
Διαφωνώ εν μέρει	63	53%	71%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	84%
Συμφωνώ εν μέρει	8	7%	91%
Συμφωνώ απόλυτα	11	9%	100%
Σύνολο	120	100%	

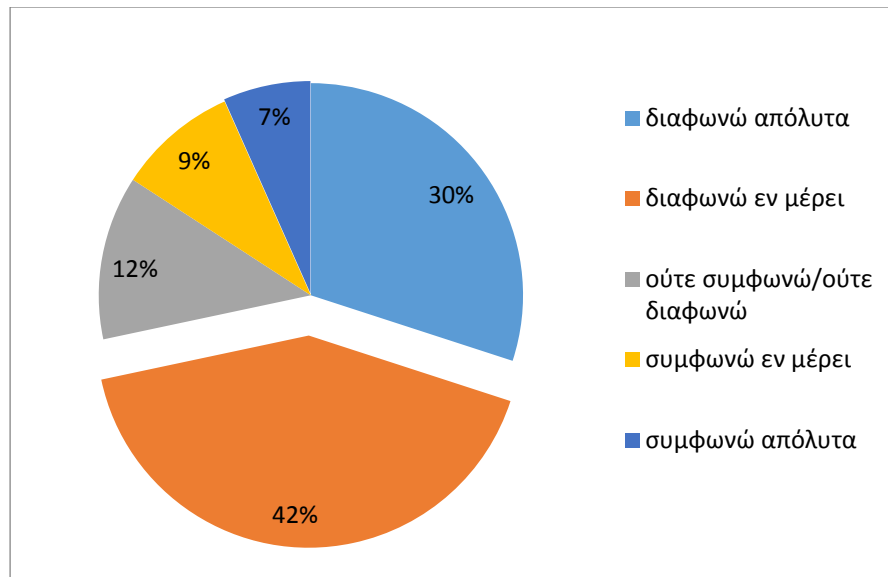
Γράφημα 3.25 Γράφημα πίτας της 25ης ερώτησης



Πίνακας 26. Πίνακας απαντήσεων της 26ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 26η. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων</i>			
Ικανοποίηση από καριέρα(5)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	36	30%	30%
Διαφωνώ εν μέρει	50	42%	72%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	13%	84%
Συμφωνώ εν μέρει	11	9%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	8	7%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 26. Γράφημα πίτας της 26ης ερώτησης



Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε την καθ' αυτή εξουθένωση των υπαλλήλων (burnout) και περιλάμβανε δεκαέξι ερωτήσεις. Κατά σειρά του ερωτηματολογίου το δείγμα απάντησε τα παρακάτω :

- Το 16% συμφώνησε ότι στη δουλειά τους ανακαλύπτουν συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές ενώ το 73% απάντησε αρνητικά,
- το 54% συμφώνησε πως υπάρχουν μέρες που νιώθουν κουρασμένοι πριν καν φτάσουν στη δουλειά,
- το 49% απάντησε θετικά πως τους συμβαίνει όλο και συχνότερα να εκφράζονται υποτιμητικά για τα εργασιακά τους καθήκοντα με το 31% να διαφωνεί με την ερώτηση,
- το 61% απάντησε πως μετά τη δουλειά χρειάζονται συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' ότι παλιότερα για να έρθουν σε φόρμα.
- το 28% απάντησε ότι η πίεση στην δουλειά είναι αρκετά υποφερτή με το 53% να διαφωνεί,
- το 64% συμφώνησε ότι τον τελευταίο καιρό έχουν την τάση να σκέφτονται λιγότερο στη δουλειά και ότι την διεκπεραιώνουν σχεδόν μηχανικά,
- το 16% θεωρεί την δουλειά ως μία θετική πρόκληση με το 71% να αντιδρά αρνητικά,
- το 67% απάντησε ότι έχει όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά τους εξαντλεί συναισθηματικά,
- το 64% συμφώνησε ότι με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για την δουλειά,
- το 28% απάντησε θετικά ότι μετά την δουλειά έχει ενέργεια να ασχοληθεί με άλλες δραστηριότητες με το 53% να απαντά αρνητικά,
- το 45% συμφώνησε ότι μερικές φορές αισθάνεται απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά του καθήκοντα,
- το 62% απάντησε ότι αισθάνονται εξουθενωμένοι με το πέρας του ωραρίου,
- το 15% μόλις ήταν θετικό στη σκέψη ότι η δουλειά στην οποία βρίσκονται είναι η μόνη που θα φαντάζονταν τον εαυτό τους,
- το 49% απάντησε θετικά ότι μπορούν να διαχειριστούν αρκετά καλά τον φόρτο εργασίας,

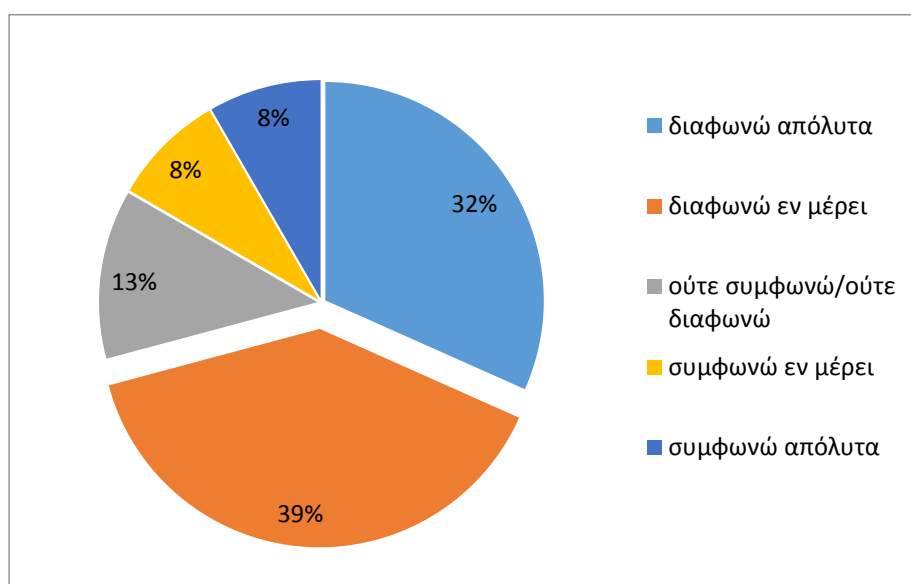
- το 55% απάντησαν ότι αισθάνονται όλο και περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους και
- το 23% απάντησε ότι όταν εργάζονται αισθάνονται γεμάτοι ενέργεια με το 69% να το αμφισβητεί.

Ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα αποτελέσματα και τις αντίστοιχες γραφικές παραστάσεις.

Πίνακας 3.27. Πίνακας απαντήσεων της 27ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 27η. Στη δουλειά μου ανακαλύπτω συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (1)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	38	32%	32%
Διαφωνώ εν μέρει	47	39%	71%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	13%	83%
Συμφωνώ εν μέρει	10	8%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.27. Γράφημα πίτας της 27ης ερώτησης

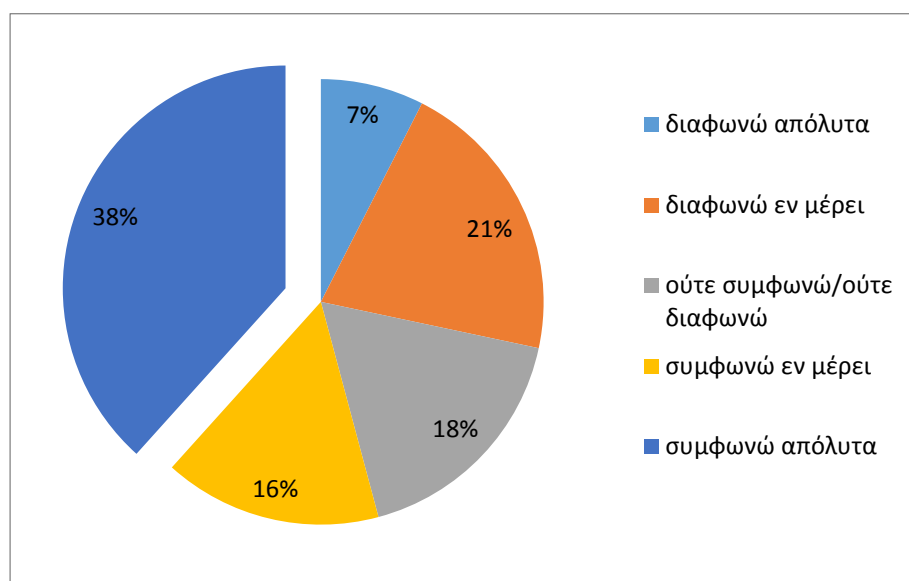




Πίνακας 3.28. Πίνακας απαντήσεων της 28ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 28η. Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν καν φτάσω στη δουλειά</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	25	21%	28%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	21	18%	46%
Συμφωνώ εν μέρει	19	16%	62%
Συμφωνώ απόλυτα	46	38%	100%
Σύνολο	120	100%	

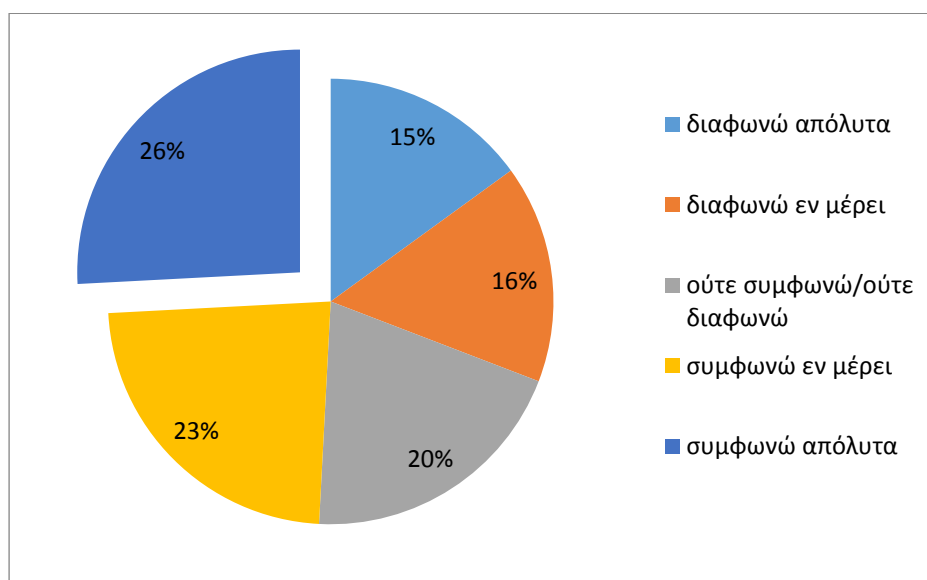
Γράφημα 3.28. Γράφημα πίτας της 28ης ερώτησης



Πίνακας 3.29. Πίνακας απαντήσεων της 29ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 29η. Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να εκφράζομαι υποτιμητικά για τα εργασιακά μου καθήκοντα</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (3)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	15%	15%
Διαφωνώ εν μέρει	19	16%	31%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	24	20%	51%
Συμφωνώ εν μέρει	28	23%	74%
Συμφωνώ απόλυτα	31	26%	100%
Σύνολο	120	100%	

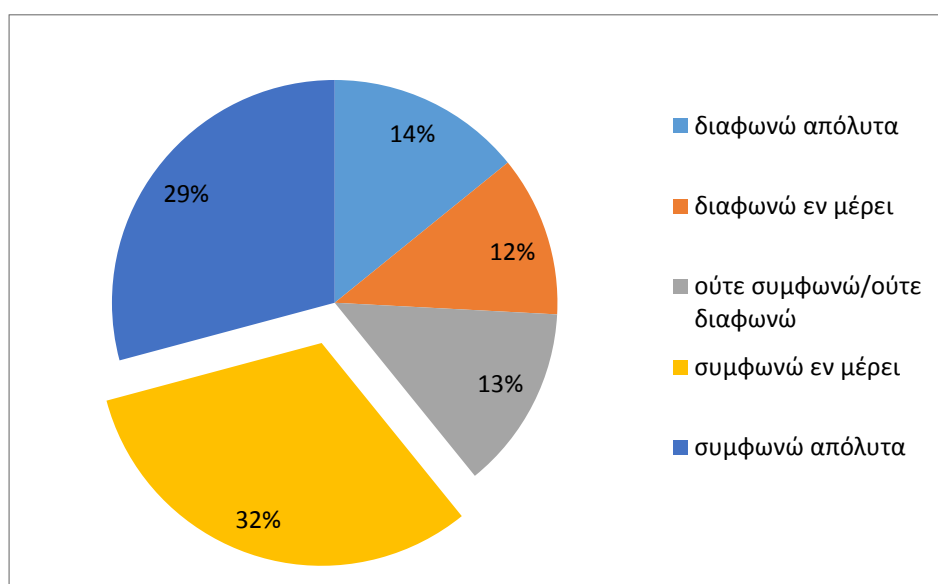
Γράφημα 3.29. Γράφημα πίτας της 29ης ερώτησης



Πίνακας 3.30. Πίνακας απαντήσεων της 30ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 30η. Μετά τη δουλειά χρειάζομαι συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' ότι παλιότερα για να έρθω σε φόρμα</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (4)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	14%	14%
Διαφωνώ εν μέρει	14	12%	26%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	39%
Συμφωνώ εν μέρει	38	32%	71%
Συμφωνώ απόλυτα	35	29%	100%
Σύνολο	120	100%	

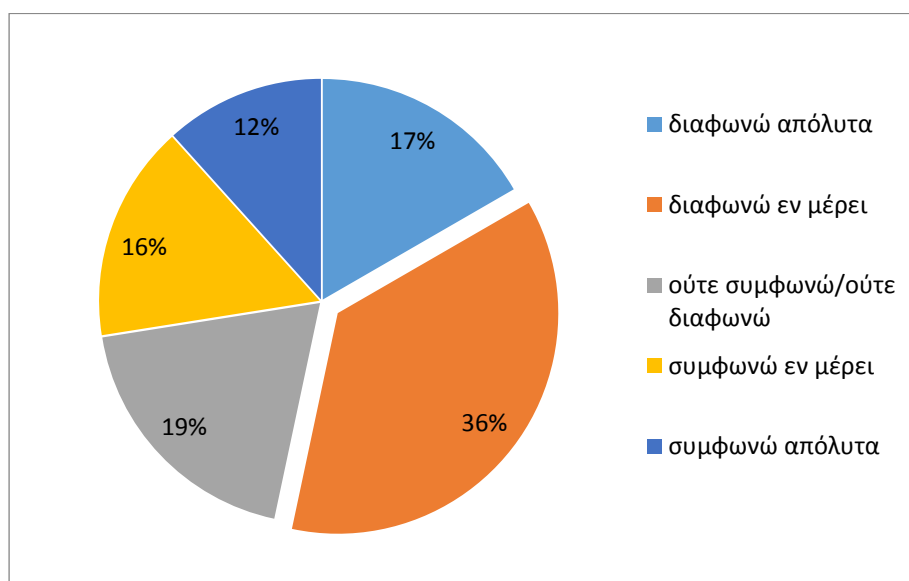
Γράφημα 3.30. Γράφημα πίτας της 30ης ερώτησης



Πίνακας 3.31. Πίνακας απαντήσεων της 31ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 31η. Η πίεση από τη δουλειά μου είναι αρκετά υποφερτή</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (5)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	20	17%	17%
Διαφωνώ εν μέρει	44	37%	53%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	19%	73%
Συμφωνώ εν μέρει	19	16%	88%
Συμφωνώ απόλυτα	14	12%	100%
Σύνολο	120	100%	

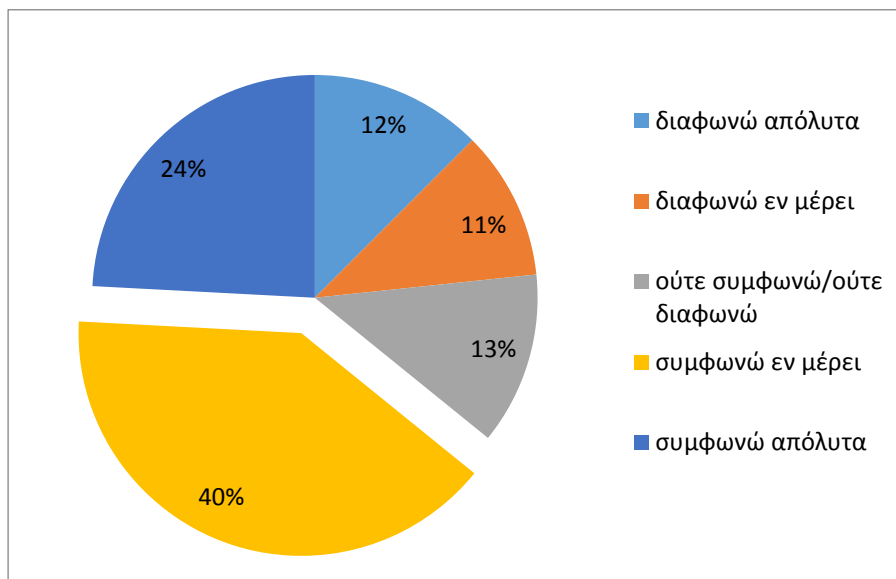
Γράφημα 3.31. Γράφημα πίτας της 31ης ερώτησης



Πίνακας 3.32. Πίνακας απαντήσεων της 32ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 32η. Τον τελευταίο καιρό έχω την τάση να σκέφτομαι λιγότερο στη δουλειά μου και να τη διεκπεραιώνω σχεδόν μηχανικά</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (6)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	13%	13%
Διαφωνώ εν μέρει	13	11%	24%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	13%	37%
Συμφωνώ εν μέρει	48	40%	76%
Συμφωνώ απόλυτα	29	24%	100%
Σύνολο	120	100%	

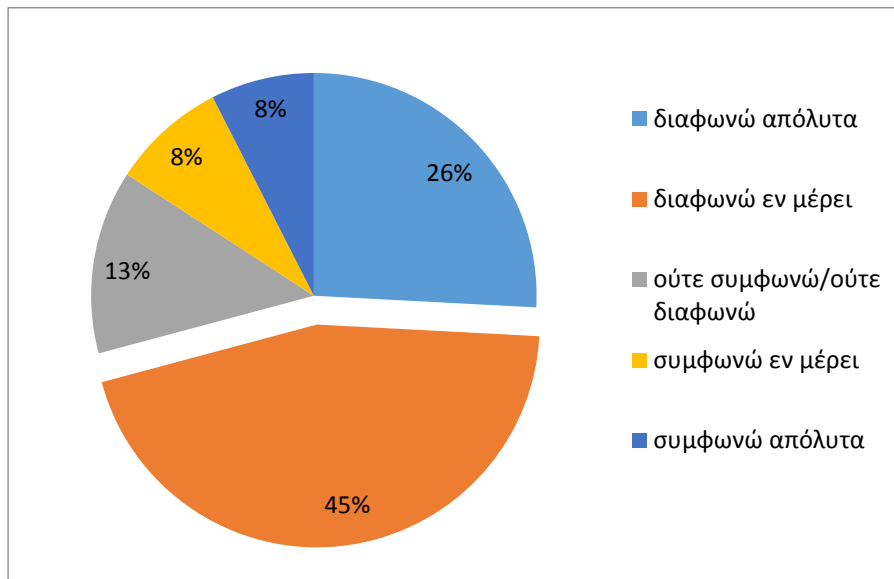
Γράφημα 3.32. Γράφημα πίτας της 32ης ερώτησης



Πίνακας 3.33. Πίνακας απαντήσεων της 33ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 33η. Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μια θετική πρόκληση</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (7)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	31	26%	26%
Διαφωνώ εν μέρει	54	45%	71%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	84%
Συμφωνώ εν μέρει	10	8%	93%
Συμφωνώ απόλυτα	9	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

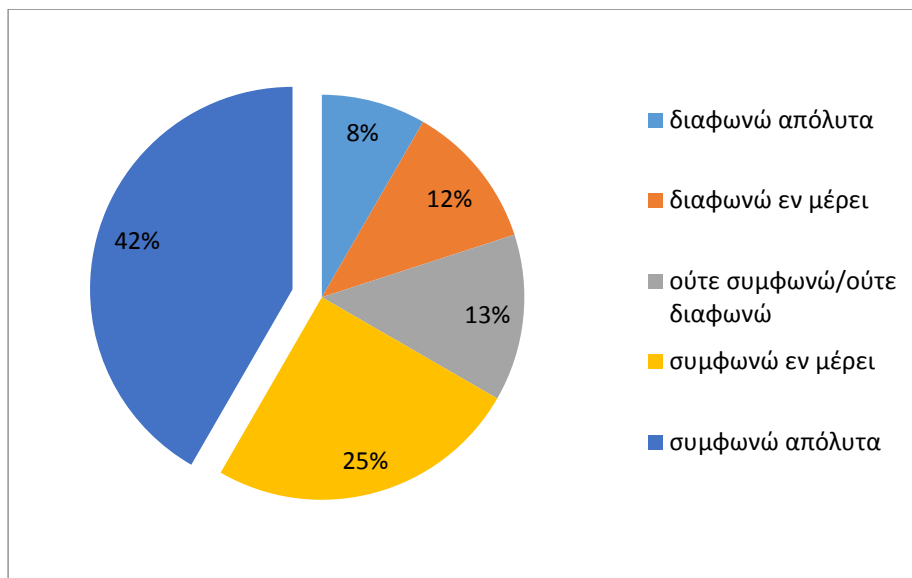
Γράφημα 3.33. Γράφημα πίτας της 33ης ερώτησης



Πίνακας 3.34. Πίνακας απαντήσεων της 34ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 34η. Έχω όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (8)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	14	12%	20%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	33%
Συμφωνώ εν μέρει	30	25%	58%
Συμφωνώ απόλυτα	50	42%	100%
Σύνολο	120	100%	

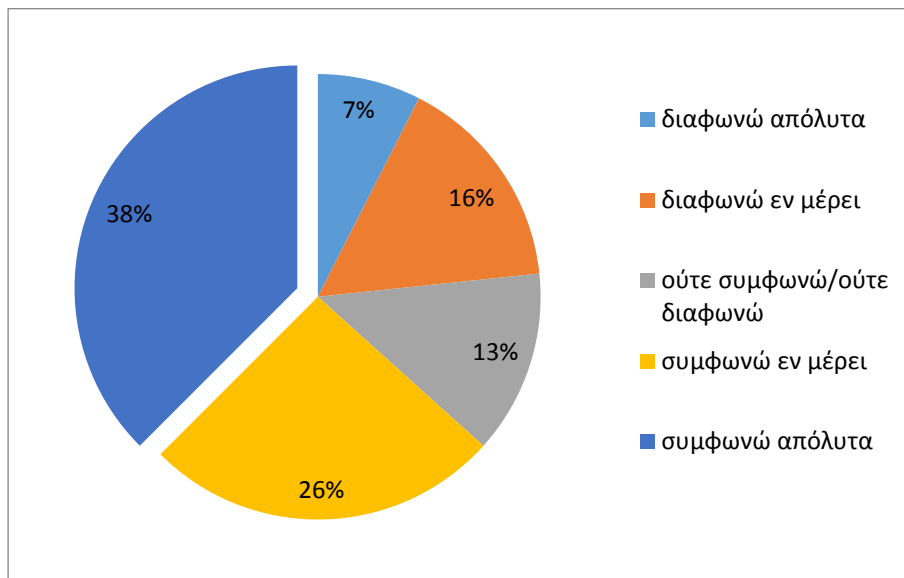
Γράφημα 3.34. Γράφημα πίτας της 34ης ερώτησης



Πίνακας 3.35. Πίνακας απαντήσεων της 35ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 35η. Με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (9)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	8%	8%
Διαφωνώ εν μέρει	19	16%	23%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	13%	37%
Συμφωνώ εν μέρει	31	26%	63%
Συμφωνώ απόλυτα	45	38%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.35. Γράφημα πίτας της 35ης ερώτησης

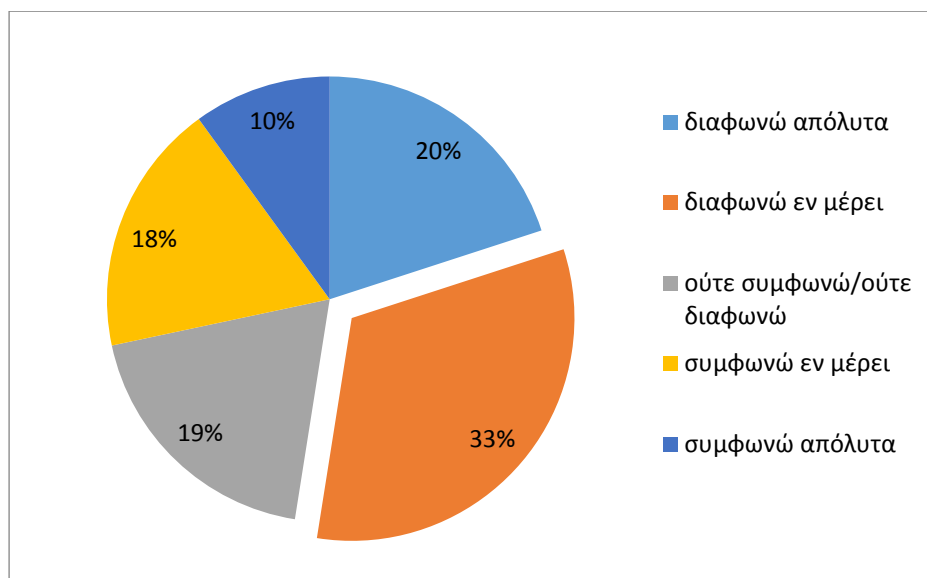




Πίνακας 3.36. Πίνακας απαντήσεων της 36ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 36η. Μετά τη δουλειά έχω γενικά ενέργεια να ασχοληθώ με τις άλλες μου δραστηριότητες</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (10)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	24	20%	20%
Διαφωνώ εν μέρει	39	33%	53%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	19%	72%
Συμφωνώ εν μέρει	22	18%	90%
Συμφωνώ απόλυτα	12	10%	100%
Σύνολο	120	100%	

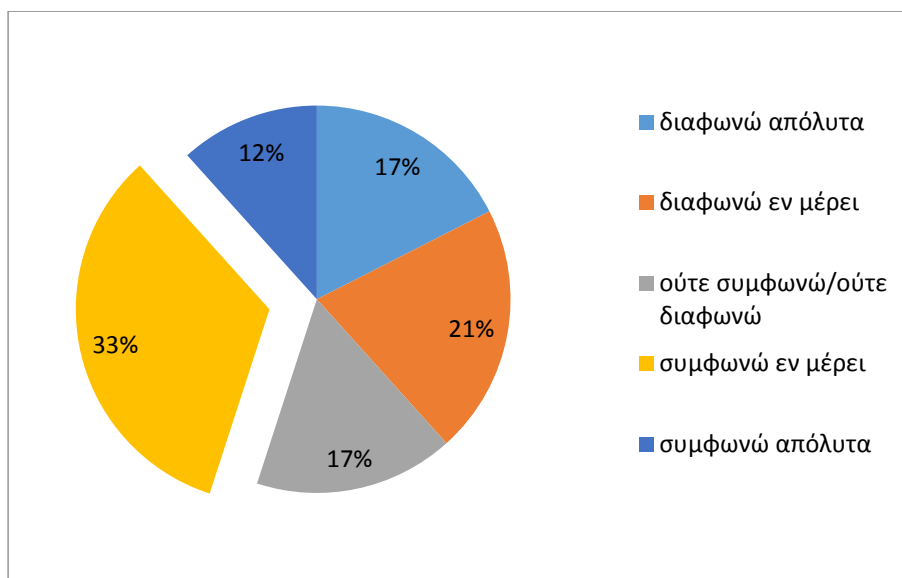
Γράφημα 3.36. Γράφημα πίτας της 36ης ερώτησης



Πίνακας 3.37. Πίνακας απαντήσεων της 37ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 37η. Μερικές φορές αισθάνομαι απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά μου καθήκοντα</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (11)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	21	18%	18%
Διαφωνώ εν μέρει	25	21%	38%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	17%	55%
Συμφωνώ εν μέρει	40	33%	88%
Συμφωνώ απόλυτα	14	12%	100%
Σύνολο	120	100%	

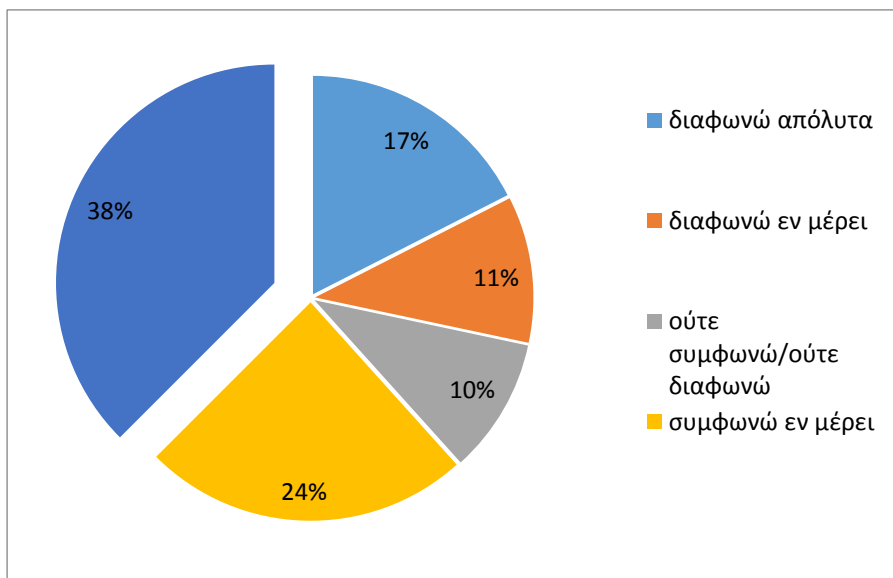
Γράφημα 3.37. Γράφημα πίτας της 37ης ερώτησης



Πίνακας 3.38 Πίνακας απαντήσεων της 38ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 38η. Μετά τη δουλειά μου αισθάνομαι γενικά εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (12)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	21	18%	18%
Διαφωνώ εν μέρει	13	11%	28%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	10%	38%
Συμφωνώ εν μέρει	29	24%	63%
Συμφωνώ απόλυτα	45	38%	100%
Σύνολο	120	100%	

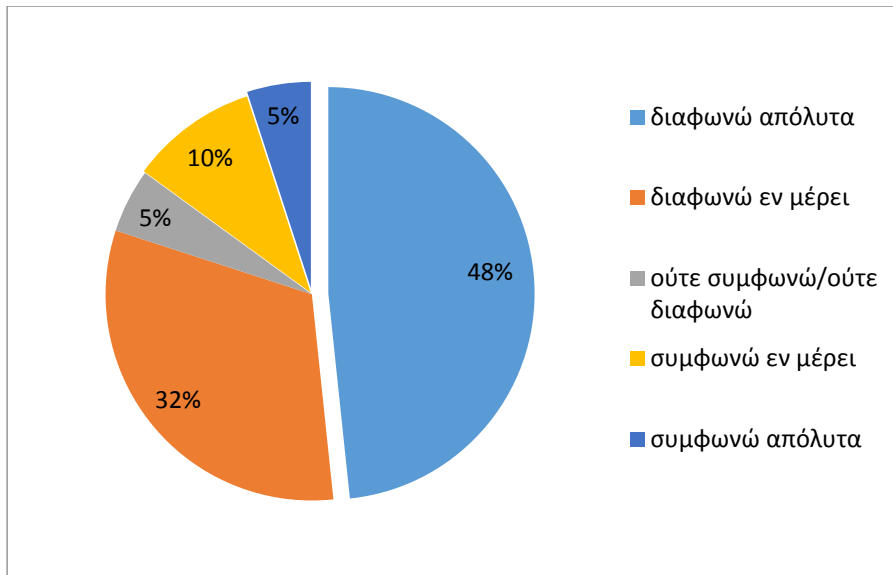
Γράφημα 3.38. Γράφημα πίτας της 38ης ερώτησης



Πίνακας 3.39. Πίνακας απαντήσεων της 39ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 39η. Αυτή είναι η μόνη δουλειά που θα φανταζόμουν τον εαυτό μου να κάνει</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (13)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	58	48%	48%
Διαφωνώ εν μέρει	38	32%	80%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	6	5%	85%
Συμφωνώ εν μέρει	12	10%	95%
Συμφωνώ απόλυτα	6	5%	100%
Σύνολο	120	100%	

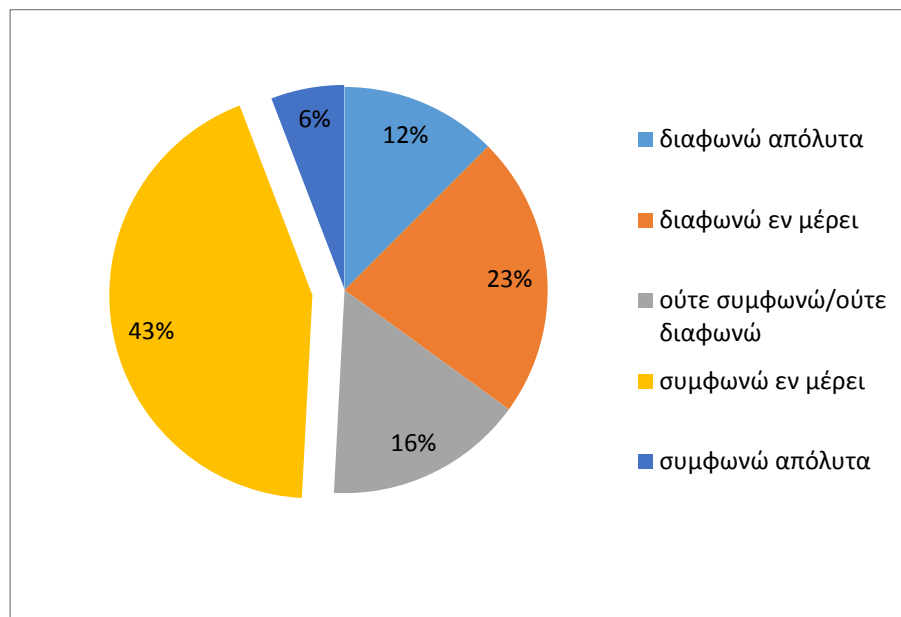
Γράφημα 3.39. Γράφημα πίτας της 39ης ερώτησης



Πίνακας 3.40. Πίνακας απαντήσεων της 40ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 40η. Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ τον φόρτο εργασίας μου αρκετά καλά</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (14)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	13%	13%
Διαφωνώ εν μέρει	27	23%	35%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	19	16%	51%
Συμφωνώ εν μέρει	52	43%	94%
Συμφωνώ απόλυτα	7	6%	100%
Σύνολο	120	100%	

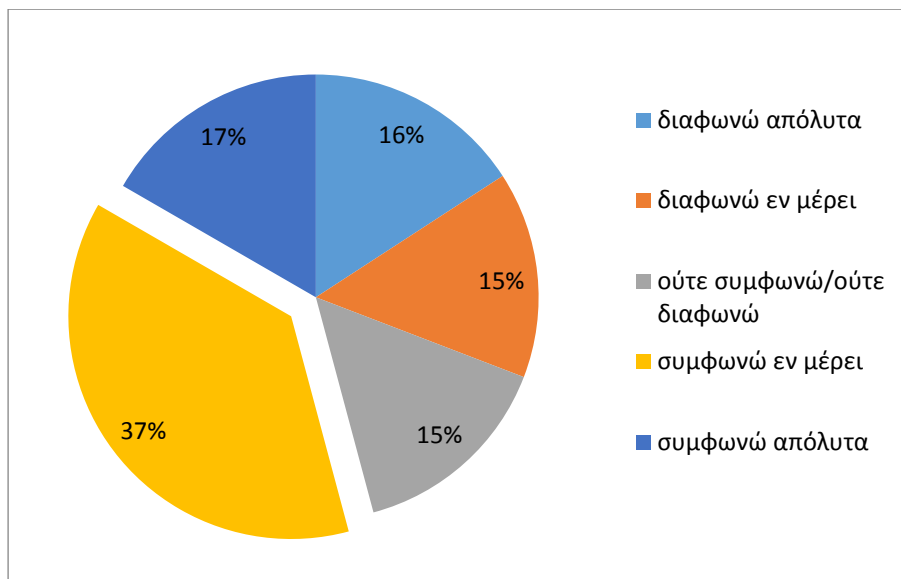
Γράφημα 3.40. Γράφημα πίτας της 40ης ερώτησης



Πίνακας 3.41. Πίνακας απαντήσεων της 41ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 41η. Αισθάνομαι όλο και περισσότερο δεσμευμένος/η με την εργασία μου</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (15)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	19	16%	16%
Διαφωνώ εν μέρει	18	15%	31%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	15%	46%
Συμφωνώ εν μέρει	45	38%	83%
Συμφωνώ απόλυτα	20	17%	100%
Σύνολο	120	100%	

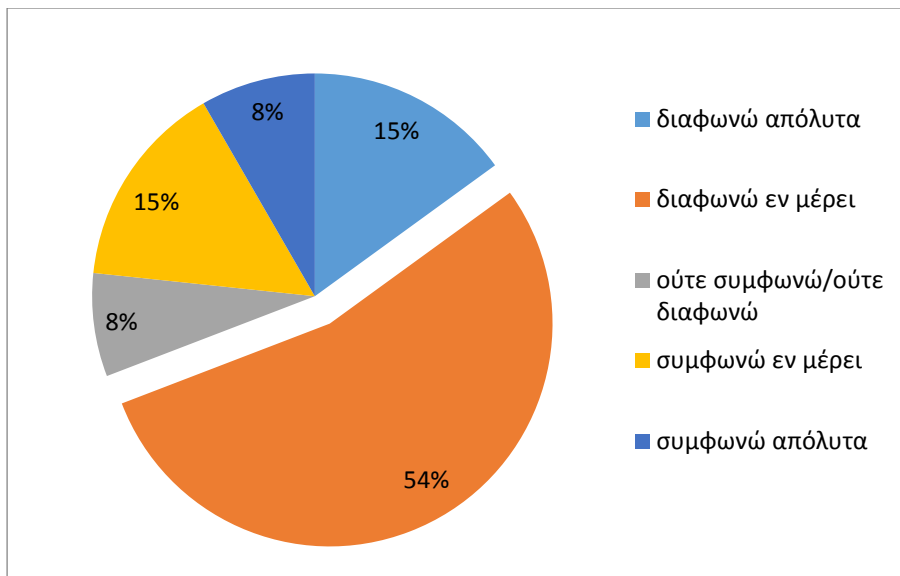
Γράφημα 3.41 Γράφημα πίτας της 41ης ερώτησης



Πίνακας 42. Πίνακας απαντήσεων της 42ης ερώτησης

<i>Ερώτηση 42η. Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια</i>			
Επαγγελματική εξουθένωση (16)	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	15%	15%
Διαφωνώ εν μέρει	65	54%	69%
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	8%	77%
Συμφωνώ εν μέρει	18	15%	92%
Συμφωνώ απόλυτα	10	8%	100%
Σύνολο	120	100%	

Γράφημα 3.42. Γράφημα πίτας της 42ης ερώτησης



Τέλος, προσπαθήσαμε να συσχετίσουμε τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Κρίναμε, ότι περισσότερο ενδιαφέρον θα είχε να επικεντρωθούμε σε εκείνο το τμήμα του δείγματος - και για τα δύο φύλα - που αναφέρεται :

- στις ηλικίες μεταξύ 40-59 ετών, αφού το ηλικιακό αυτό διάστημα, αποτελεί τον κύριο παραγωγικό κορμό των διοικητικών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (και της τοπικής αυτοδιοίκησης), εξ αιτίας της παρατεταμένης στασιμότητας στις προσλήψεις την τελευταία οκταετία με αποτέλεσμα να μην ανανεώνεται η ηλικία των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και
- στην εργασιακή σχέση με μόνιμο χαρακτήρα, αφού οι εκπαιδευόμενοι και οι συμβασιούχοι θα αποχωρήσουν στο άμεσο μέλλον και οι απαντήσεις τους δεν θα έπρεπε να δεσμεύουν τα ευρήματα της έρευνας.

Μεταφέραμε τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου σε ένα φύλλο microsoft excel και χρησιμοποιώντας τη λειτουργία των φίλτρων, για τις δύο παραπάνω παραμέτρους, ομαδοποιώντας ανά ενότητα μεταβλητών (π.χ. σχέσεις ιεραρχίας, εργασιακή ικανοποίηση κλπ) εξάγαμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα (βλέπε πίνακα 3.43) σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος τα οποία δεν θα μπορούσαν να εξαχθούν από την εικόνα των μεμονωμένων απαντήσεων. Για να ερμηνεύσουμε τον πίνακα, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι τιμές που εμφανίζονται από :

- από 0-1 αφορά την απάντηση "διαφωνώ απολύτως",
- από 1-2 αφορά την απάντηση "διαφωνώ μερικώς",
- από 2-3 αφορά την απάντηση "ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ",
- από 3-4 αφορά την απάντηση "συμφωνώ μερικώς" και
- από 4-5 αφορά την απάντηση "συμφωνώ απολύτως".

Τα συμπεράσματα είναι τα ακόλουθα :

- οι απαντήσεις των αποφοίτων Γυμνασίου/Λυκείου, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες εμφανίζουν μία εικόνα ουδετερότητας-μετριοπάθειας. Δηλαδή οι απαντήσεις τους παίρνουν τιμές από το μέσο του διαστήματος



(δηλαδή βρίσκονται κοντά στην απάντηση : "ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ") σε αντίθεση με τους κατόχους πτυχίου ΑΕΙ που οι απαντήσεις τους παίρνουν αρνητικές τιμές (διαφωνία) φανερώνοντας έτσι την εγγύτητα τους προς το φαινόμενο της εξουθένωσης, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου απαντούν με θετικό πρόσημο (συμφωνούν με το περιεχόμενο των ερωτήσεων) δείχνοντας έτσι ότι δεν κινδυνεύουν από το σύνδρομο.

- Το παραπάνω εύρημα, χωρίς να μπορούμε να το αποδείξουμε (λόγω του περιορισμού του ερωτηματολογίου) μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου έχουν καταλάβει θέσεις ευθύνης και μετέχουν στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων και επίσης αμείβονται καλύτερα από τους πτυχιούχους ΑΕΙ/ΤΕΙ. Έχουν δηλαδή ένα σοβαρό κίνητρο για να μην αισθάνονται "καμένοι". Αν εξετάσουμε την νομοθεσία που διέπει το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια θα βλέπαμε ότι : ο Ν.4024/2011 (ενιαίο μισθολόγιο) έδινε την δυνατότητα στους νέους σχετικά υπαλλήλους που ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου να λάβουν βαθμό με παράλληλη μισθολογική εξέλιξη, σε αντίθεση με αυτούς που είχαν μόνο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι παρέμειναν στάσιμοι (χωρίς βαθμολογική - μισθολογική εξέλιξη) και αποκλεισμένοι από τις κρίσεις προΐσταμένων.
- Επίσης, οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου με τις απαντήσεις που δίνουν, κρίνονται ως αδιάφοροι. Πραγματικά, λόγω των χαμηλών προσόντων που διαθέτουν, γνωρίζουν ότι δεν έχουν να περιμένουν κάτι από την καριέρα τους και γι' αυτό δεν αντιδρούν. Η κατάσταση αυτών των υπαλλήλων είναι πραγματικά μη αναστρέψιμη αφού η στάση τους αυτή είναι το επακόλουθο του σταδίου της διαφωνίας. Συνεπώς το "ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ" αποτελεί για αυτούς μία παγιωμένη θέση και το μόνο που τους απομένει είναι η προσμονή της συνταξιοδότησης.
- Εξάλλου, ένα σημαντικό εύρημα είναι ότι οι γυναίκες δείχνουν περισσότερο εξουθενωμένες από τους άνδρες συναδέλφους τους αφού οι τιμές στον πίνακα το αποδεικνύουν. Η γυναίκα καλείται να ανταποκριθεί σε πολλαπλούς ρόλους

(σύζυγος, μητέρα, εργαζόμενη, νοικοκυρά κ.α.). Στην προσπάθεια να ανταποκριθεί, πιέζεται αγχώνεται και εξαντλείται. Αυτή η εικόνα αποτυπώνεται μέσα από τα χαρακτηριστικά της εξουθένωσης που μεταφέρονται και στο οικογενειακό περιβάλλον.

Πίνακας 3.43. Μέσες τιμές ανά κατηγορία μεταβλητών

Ανδρες & γυναίκες ηλικίας 40-59 ετών, με μόνιμη σχέση εργασίας												
επίπεδο μόρφωσης	αριθμός (Ανδρες)	αριθμός (Γυναίκες)	Σχέσεις ιεραρχίας (Α)	Σχέσεις ιεραρχίας (Γ)	Εργασιακή ικανοπ. (Α)	Εργασιακή ικανοπ. (Γ)	Προκλ. εργασίας (Α)	Προκλ. εργασίας (Γ)	Ευκαιρίες για εξέλ. (Α)	Ευκαιρίες για εξέλ. (Γ)	Ικανοπ. από καριέρα (Α)	Ικανοπ. από καριέρα (Γ)
Γ/Λ	10	2	3,28	2,42	2,90	2,33	3,57	3,25	2,94	2,20	2,30	1,60
ΤΕΙ	-	20	-	2,01	-	2,08	-	2,81	-	1,65	-	1,82
ΑΕΙ	13	5	1,54	1,28	2,15	2,20	2,97	2,83	2,01	2,12	2,15	2,48
Μ/Π	7	4	4,45	3,11	4,62	3,08	4,40	3,54	4,97	3,30	4,85	2,60
ΣΥΝ	30	31										

## Κεφάλαιο 4ο : Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η αντίληψη των εργαζομένων για το έργο τους είναι θεμελιώδους σημασίας για την εμφάνιση του συνδρόμου εξουθένωσης, κυρίως, όπως φαίνεται στην παρούσα μελέτη και επιβεβαιώνεται από άλλους συγγραφείς, (Laranjeira, 2009. Fournel και συν, 2008. Pavalakis και συν, 2010) όταν η δραστηριότητα θεωρείται ως αγχωτική ή περιλαμβάνει άτομα που δημιουργούν αρνητική επίδραση στην ατμόσφαιρα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το σύνδρομο Burnout είναι αποτέλεσμα των σχέσεων που επικρατούν στο χώρο εργασίας, που μπορεί να κατανοηθεί ως ο τρόπος αλληλεπίδρασης του ατόμου με τους άλλους, ο τρόπος διοίκησης και οι αξίες του φορέα (Maslach και συν, 2001. Pires & Macedo, 2006). Οι πολιτικές παρεμβάσεις από το εξωτερικό, η ασυνέχεια στη διαχείριση και τα προνόμια που απολαμβάνουν, κυριαρχούν σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, προκαλώντας πίεση και άγχος (Pires & Macedo, 2006). Όσο μεγαλύτερη είναι η αντίφαση μεταξύ των αξιών, των προσδοκιών και των στόχων των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα της εξουθένωσης.

Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του χώρου εργασίας έχουν μια σημασία που ξεπερνά το επάγγελμα και τα χαρακτηριστικά της θέσης (Maslach & Leiter, 2008). Οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην εμφάνιση του συνδρόμου εξουθένωσης, όχι μόνο η σχέση του ατόμου με τους πολίτες που θα εξυπηρετηθούν αλλά κυρίως η σχέση με τους συναδέλφους (Maslach & Leiter, 2008. Tamayo, 2009) και τους ανώτερους τους. (Escribà-Agüir και συν, 2006).

Η παρούσα μελέτη έδειξε πως οι εργαζόμενοι της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, είναι δυσαρεστημένοι από τη συνδιαλλαγή τους με τους προϊσταμένους τους, θεωρούν πως δεν υπάρχουν αρκετές προκλήσεις στην εργασία τους καθώς και αρκετές ευκαιρίες για εξέλιξη, είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την καριέρα τους και έχουν πολύ υψηλά επίπεδα εξουθένωσης από την εργασία τους.

Η αποπροσωποποίηση είναι η διάσταση που αντικατοπτρίζει καλύτερα το διαπροσωπικό πλαίσιο που επικρατεί στο χώρο εργασίας. Αντιπροσωπεύει ένα

θεμελιώδες στοιχείο του συνδρόμου εξουθένωσης, καθώς χαρακτηρίζεται από την αρνητικότητα, την αδιαφορία ή την απόσταση των εργαζομένων απέναντι στους συναδέλφους τους και στην καθ' αυτή εργασία (Maslach, 2003).

Σύμφωνα με την Maslach, η υψηλή βαθμολογία που συγκεντρώνεται σε δύο από τις τρεις συνιστώσες οδηγεί σε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Δυστυχώς, στην έρευνα μας παρουσίασαν υψηλές τιμές και οι τρεις συνιστώσες, γεγονός που αποδεικνύει τα υψηλά επίπεδα εξουθένωσης.

Ένα χαρακτηριστικό της τοπικής αυτοδιοίκησης και του δημόσιου τομέα γενικότερα στη χώρα μας είναι ότι αποτελείται από δύο ομάδες δημοσίων υπαλλήλων: από αυτούς που εισήχθησαν μέσω νομίμων διαδικασιών (μέσω ΑΣΕΠ) και από αυτούς που εισήχθησαν μέσω πολιτικών "μέσων". Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να δημιουργήσει προστατευτισμό, δυσκολία στον καθορισμό θέσεων και ρόλων και κακή αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων. Σύμφωνα με την Maslach (2003), υπάρχει μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, καθώς οι δυσλειτουργικές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούνται από τα υψηλά επίπεδα έντασης και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι δημοτικοί υπάλληλοι, όπως δείχνει η παρούσα μελέτη. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι, η αποπροσωποποίηση σε μικρό βαθμό, ως μία ψυχολογική απόσταση μπορεί να θεωρηθεί μια καλή απάντηση σε αγχωτικές καταστάσεις. Εντούτοις, αν χρησιμοποιηθεί σε υπερβολικό βαθμό, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις του εργαζομένου με τους συναδέλφους και τους πολίτες - δημότες, συμβάλλοντας έτσι στο να μην ασκεί ο υπάλληλος τα καθήκοντα του με επάρκεια.

Η χαμηλή επαγγελματική εκπλήρωση είναι η διάσταση που δείχνει αρνητική αυτοαξιολόγηση από την πλευρά του εργαζόμενου, με αισθήματα ανικανότητας και ότι η εργασία δεν εκπληρώνει (Maslach & Leiter, 2008). Όσο πιο θετική είναι η αντίληψη του εργαζομένου στο χώρο εργασίας και λαμβάνει περισσότερες ευκαιρίες στη λήψη αποφάσεων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της εκπλήρωσης και τόσο χαμηλότερα είναι τα ποσοστά χαμηλής επαγγελματικής εκπλήρωσης. Όταν συμβαίνει το αντίθετο τότε ο υπάλληλος είναι αγχωμένος, και ο αρνητισμός του μεταφέρεται στις σχέσεις τους με τους άλλους καθώς και στην ποιότητα εργασίας τους.

Οι δημοτικοί και κατ' επέκταση οι δημόσιοι υπάλληλοι στην χώρα μας είναι πιο ευάλωτοι στις παρεμβάσεις πολιτικών, χρησιμοποιώντας τους για σκοπούς αλλότριους με τα πραγματικά τους εργασιακά τους καθήκοντα.

Καθίσταται ο υπάλληλος σε δυσκολότερη θέση, σε ότι αφορά την διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου του, σε ένα πλαίσιο όπου η ευθύνη υπερβαίνει την εξουσία και την αυτονομία (Pires & Macedo, 2006). Αυτές είναι καταστάσεις που δρουν ως παράγοντες άγχους, επιτρέποντας την εμφάνιση συναισθημάτων ανικανότητας, σε εκείνα τα άτομα που αισθάνονται υπεύθυνα για την παραγωγή των αποτελεσμάτων αλλά για τα οποία η δομή του ίδιου του εργασιακού χώρου δεν τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξή τους (Maslach & Leiter, 2008). Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η εμφάνιση μίας τάσης δυσαρέσκειας και απογοήτευσης, τοποθετώντας τους δημόσιους υπαλλήλους σε κίνδυνο συνδρόμου εξουθένωσης (Maslach, 2003).

Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν συνάδελφοι που γνωρίζονται μεταξύ τους και με τον συγγραφέα ήταν ένας περιορισμός της μελέτης. Ακόμη και με την έμφαση στην ανωνυμία και τις διαδικασίες που υπάρχουν για να εξασφαλιστεί, είναι πιθανό ότι ορισμένοι από τους συμμετέχοντες έδωσαν πιο θετικές απαντήσεις, καθώς ανησυχούσαν ότι θα μπορούσαν να υποστούν κάποιας μορφής αντίποινα στην περίπτωση που η ταυτότητα τους αποκαλυπτόταν.

Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε, ότι η έρευνα αυτή λαμβάνει χώρα σε μία χρονική στιγμή που η ελληνική κοινωνία είναι εξουθενωμένη από την ευρύτερη πολιτική - οικονομική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα. Η παρατεταμένη πολλαπλή "ύφεση", η ανατροπή της κλίμακας των αξιών της ελληνικής κοινωνίας, η αδυναμία πίστης σε οτιδήποτε θεωρούνταν στο παρελθόν "παραδοσιακή αξία", η ανυπαρξία ισχυρών πολιτικών και πνευματικών προσωπικοτήτων, η συρρίκνωση της μεσαίας τάξης σε συνδυασμό με τις οικονομική ανατροπή που συντελέστηκε σε κάθε νοικοκυριό μας δίνει επιπλέον ευρήματα που ενισχύουν το φαινόμενο της εξουθένωσης.

Είναι προφανές, ότι δεν θα μπορούσαν να εξαιρεθούν από την παραπάνω κατάσταση - ως μέρος της ελληνικής κοινωνίας - οι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στους περισσότερους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης επικρατεί η γραφειοκρατία, η παρέμβαση με πολιτικά κίνητρα, η κεντρική λήψη αποφάσεων, ο πατερναλισμός, η διακοπή των μακροπρόθεσμων έργων με συγκρούσεις στόχων και κάποιες φορές αδυναμία διαχείρισης.

Ειδικότερα, η τοπική αυτοδιοίκηση με τον τρόπο που λειτούργησε κυρίως τις προηγούμενες δεκαετίες (διεφθαρμένες πολιτικές, αδιαφανείς προσλήψεις υπαλλήλων, κατασπατάληση δημοσίου χρήματος, χαριστικές αποφάσεις, ανυπαρξία ελέγχου και καθεστώτα ατιμωρησίας) αποτέλεσε ίσως ένα από τα χειρίστα παραδείγματα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που επέτεινε τα σημάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο εργασίας των υπαλλήλων της.

Ας μην ξεχνάμε, ότι οι πολιτικές των μνημονίων και οι μισθολογικοί νόμοι που εφαρμόστηκαν - από το 2011 και μετά - επηρέασαν αρνητικά, κυρίως τους νεώτερους, από πλευράς προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, υπαλλήλους οι οποίοι υπέστησαν τις περισσότερες μειώσεις στον μισθό τους με παράλληλο "πάγωμα" της βαθμολογικής τους και μισθολογικής τους εξέλιξης (π.χ. εξαίρεση από τις κρίσεις προϊσταμένων, πάγωμα μισθολογικών κλιμακίων). Όταν μάλιστα οι περισσότεροι από αυτούς, κατέλαβαν τις θέσεις που κατέχουν δικαίως, μέσω διαγωνισμών του ΑΣΕΠ και θεωρούν τους εαυτούς τους θιγμένους σε σχέση με τους "παλιούς" συναδέλφους τους οι οποίοι κατέλαβαν οι περισσότεροι "χαριστικά" τις θέσεις τους.

Ειδικότερα, στους κόλπους της τοπικής αυτοδιοίκησης συναντάται και ένα ακόμη στοιχείο. Η "απόλυτη" εξουσία του Δημάρχου η οποία να σημειωθεί, προέρχεται από τα χρόνια της τουρκοκρατίας (υψηλή πύλη-τοπικός πασάς-προεστοί) και ανέπτυξε μία ιδιότυπη κουλτούρα στο πως αντιλαμβάνονται την διοίκηση και τα όρια της εξουσίας τα εμπλεκόμενα μέρη (αιρετοί, υπάλληλοι, πολίτες). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στις περισσότερες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα ο υπάλληλος αναφέρεται μόνο στην υπηρεσιακή ιεραρχία, ενώ στην τοπική αυτοδιοίκηση ακόμα και ο ίδιος ο Γενικός Διευθυντής του Δήμου αναφέρεται στον ίδιο τον Δήμαρχο εκτός από τους ιεραρχικά ανωτέρους του. Άλλωστε και στην νομοθεσία που διέπει την τοπική αυτοδιοίκηση, γίνεται πολύ συχνά αναφορά στην φράση "το αρμόδιο για το διορισμό όργανο" εννοώντας τον Δήμαρχο αφού ο διορισμός του υπαλλήλου πραγματοποιείται από αυτόν για λογαριασμό του Δήμου και όχι από το Υπουργείο Εσωτερικών. Επίσης, η ύπαρξη αυτοτελούς οικονομικού προϋπολογισμού σε κάθε Δήμο, δίνει στον

Δήμαρχο την δύναμη - μέσω του δημοτικού συμβουλίου - να επηρεάζει δραστικά τις εκάστοτε πολιτικές.

Πάντως, τώρα στο πέρας της έρευνας, φαίνεται ότι καλό θα ήταν στα πληροφοριακά στοιχεία του ερωτηματολογίου, να γνωρίζαμε και την θέση που κατέχουν οι μετέχοντες (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι) για να συσχετίσουμε την υπηρεσιακή τους ιδιότητα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Μία "νοσηρή" οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υγεία, σωματική και ψυχική των εργαζομένων οδηγώντας στο σύνδρομο της εξουθένωσης. Σύμφωνα με την Maslach (2003), οι παρεμβάσεις που προκαλούνται στο άτομο για να είναι αποτελεσματικές, είναι απαραίτητο να τεθούν σε εφαρμογή προληπτικές στρατηγικές που να δρουν άμεσα στην οργάνωση και την ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας.

Η δίκαιη αξιολόγηση, ο προσδιορισμός ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων, η προσπάθεια ανάπτυξης των δυνατοτήτων του κάθε υπαλλήλου, η σαφής και εφικτή στοχοθεσία από την πλευρά της διοίκησης, η μείωση των εντάσεων στον εργασιακό χώρο, η προστασία της ψυχικής και σωματικής υγείας, καθώς και η δημιουργία υποστηρικτικής ομάδας - ξεκινώντας από τον γιατρό εργασίας - είναι μόνο μερικά βήματα έγκαιρης αντιμετώπισης του συνδρόμου και θα απέδιδε σημαντικά οφέλη για τον ίδιο τον οργανισμό που σκοπός του είναι, η εξυπηρέτηση του πολίτη.

## Βιβλιογραφία

Αντωνίου Α.Σ (2008) BurnoutΣύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης. UniversityStudioPress.

Δελιγά Μ, Τούκα Δ, Σπυρούλη Α, Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out) ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. τεύχος 50, 2012)

Κάντας Α., (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ*. Λευκωσία: Kailas Printers and Lithographers Ltd

Abu-Bader S.H., “Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel”, *International Journal of Social Welfare*, volume 9, July 2000, pages 191-200.

Ahola K, Väänänen A, Koskinen A, Shirom A. Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: a 10-year prospective register linkage study. *J Psychosom Res*. 2010;69(1):51-7. DOI:10.1016/j.jpsychores.2010.01.002

Carlotto MS, Câmara SG. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico-PUCRS*. 2008;39(2):152-8.

Herzberg F., “One more time: How do we motivate employees?”, *Harvard Business Review*, volume 87, 1987, pages 109-117.

Maslach C (1982). Understanding burnout: definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Στο W.S. Paine (Eds.) *Job stress and burnout*, 29-40. Beverly Hills, CA : Sage.

Maslach C, Schaufelli WB, Leiter MP. Job burnout. *An Rev Psychol*. 2001;52(1):397-422. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol*. 2008;93(3):498-512. DOI:10.1037/0021-9010.93.3.498

Moreira DS, Magnago RF, Sakae TM, Magajewski FRL. Prevalência da Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um hospital de grande porte da região sul do Brasil. *Cad Saude Publica*. 2009;25(7):1559-68. DOI:10.1590/S0102-311X2009000700014



Pavlaklis A, Raftopoulos V, Theodorou M. Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey. *BMC Health Serv Res.* 2010;10:63. DOI:10.1186/1472-6963-10-63

Peterson U, Demerouti E, Bergström G, Åsberg M, Nygren Å. Work characteristics and sickness absence in burnout and non burnout groups: a study of Swedish health care workers. *Int J Stress Manage.* 2008;15(2):153-72. DOI:10.1037/1072-5245.15.2.153

Pines AM. Burnout. In L Goldberer & S Breznitz (Eds), *Handbook of stress* (2nd ed.) p.386-403. New York : Free Press 1993

Pires JCS, Macedo KB. Cultura organizacional emorganizaçõ espúblicas no Brasil.*Rev Admin Publica.* 2006;40(1):81-105. DOI:10.1590/S0034-76122006000100005

Su-fen C. Miao-Ching T. Relationships among Burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *J Psychol.* 2006;140(6):517-30.DOI:10.3200/JRLP.140.6.517-530

Toppinen-Tanner S, Ojajärvi A, Väänänen A,Kalimo R, Jäppinen P. Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behav Med.* 2005;31(1):18-27. DOI:10.3200/BMED.31.1.18-32

Varhama LM, Báguena MJ, Toldos MP, Beleña MA, Roldán MC, Díaz A. Dysfunctional workplace behavior among municipal employees in Spanish and Finnish cities: a cross-national comparison. *Percept Mot Skills.*2010;110(2):463-8. DOI:10.2466/pms.110.2.463-468.

Beckers, D.G.J., Van der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., Van Veldhoven, J.P.M., & Van Yperen, N.W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282–1289.

Brett, J.M., & Stroh, L.K. (2003). Working 61 plus hours per week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67–78.

Buelens, M., & Poelmans, S.A.Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates.*Organizational Change Management*, 17, 459–470.

- Burke, R.J. (1999). It's not how hard you work but how you work hard: Evaluating workaholism components. *International Journal of Stress Management*, 6, 225–240.
- Burke, R.J. (2000). Workaholism in organizations: Psychological and physical wellbeing consequences. *Stress Medicine*, 16, 11–16.
- Burke, R.J. (2001). Workaholism components, job satisfaction, and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2339–2356.
- Burke, R.J., & Koksal, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports*, 91, 60–68.
- Burke, R.J., & Matthiesen, S. (2004). Short communication: Workaholism among Norwegian journalists: Antecedents and consequences. *Stress and Health*, 20, 301–308.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M., & Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers: Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 459–470.
- Cherniss C. Professional burnout in human service organizations. New York : Preager, 1980.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York:Harper.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279–286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423–441.
- Everard K., & Morris G., Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.

- Grzywacz, J.G., & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spill over between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 111–126.
- Kanai, A., & Wakabayashi, M. (2001). Workaholism among Japanese blue-collar employees. *International Journal of Stress Management, 8*, 129–145.
- Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. *Japanese Psychological Research, 38*, 192–203.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.
- Locke E., The nature and causes of job satisfaction, in M. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pages 1297-1349). Rand McNally, Chicago, 1976
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. New York: Simon & Schuster.
- Maslow H. A, (1943). *A Theory of Human Motivation*
- McMillan, L.H.W., & O’Driscoll, M.P. (2004). Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 509–519.
- McMillan, L.H.W., O’Driscoll, M.P., & Burke, R.J. (2003). Workaholism: A review of theory, research, and future directions. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 18 (pp. 167–189). New York: Wiley.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout and workaholism. In R.R. Killberg, P.E. Nathan, & R.W. Thoreson (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes and solutions in psychology* (pp. 53–73). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. (pp. 68-85).

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

Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 195–211.

Oates, W. (1986). On being a “workaholic” (A serious jest). *Pastoral Psychology*, 19, 16–20.

Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.

Peiperl, M., & Jones, B. (2001). Workaholics and over workers: Productivity or pathology? *Group and Organization Management*, 26, 369–393.

Platsidou M. & Agaliotis I., “Burnout, job satisfaction and instructional assignment related sources of stress in Greek special education teachers”, *International Journal of Disability, Development and Education*, volume 55, issue 1, March 2008, pages 61-76.

Platsidou M., “Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction”, *School Psychology*, volume 31, issue 1, February 2010, pages 60–7

Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70–84.

Robinson, B.E., Flowers, C., & Carroll, J. (2001). Work stress and marriage: A theoretical model examining the relationship between workaholism and marital cohesion. *International Journal of Stress Management*, 8, 165–175.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory—General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory—Test Manual* (3rd edn.; pp. 22–26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (in press). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002b). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464–481.

Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2005). Commentary. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 356–362.

Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maaktarbeid gezond? Op zoek naar de bevlogenwerknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422–428.

Schaufeli, W.B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)* [Manual for Utrecht Burnout Scale]. Lisse: Swets Test Services.

Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20; pp. 269–309). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.

Spence, J.T., & Robbins, A.S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160–178.

Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Verhoeven, L.C. (2005). Internal and external validation of the Dutch Work Addiction Risk Test: Implications for jobs and non-work conflict. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 54, 37–60.

Van der Hulst, M. (2003). Long work hours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 171–188.

Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T.F. (2002). Specific relations between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress*, 16, 207–228.

Maslach C, Schaufelli WB, Leiter MP. Job burnout. *An Rev Psychol*. 2001;52(1):397-422

DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach C. Job burnout: new directions in research and intervention. *Curr Dir Psychol Sci*. 2003;12(5):189- 92. DOI:10.1111/1467-8721.01258

Mc Michael AJ. Standardized mortality ratios and the healthy worker effect: scratching beneath the surface. *J Occup Med*. 1976;18(3):165-8. DOI:10.1097/00043764-197603000-00009

Pires JCS, Macedo KB. Cultura organizacion alemorganizações públicas no Brasil.

*Rev Admin Publica*. 2006;40(1):81-105. DOI:10.1590/S0034-76122006000100005

Fournel I, Pilleron S, Lémery B, Millot I, Gisselmann A. Psychosocial risks, perceived health status and working conditions of a local council's employees. *Sante Publique*. 2008;20(Suppl3):99-107. DOI:10.3917/spub.083.0099

Kokkinos CM. Job stressors, personality and burnout in primary school teachers.

*Br J Educ Psychol*. 2007;77(pt 1):229-43. DOI:10.1348/000709905X90344

Laranjeira CA. O contexto organizacional e a experiência de estresse: uma perspectiva integrativa. *Rev Salud Publica.* 2009;11(1):123-33. DOI:10.1590/S012400642009000100013

Escribà-Agüir V, Martín-Baena D, Pérez-Hoyos S. Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *Int Arch Occup Environ Health.* 2006;80(2):127-33. DOI:10.1007/s00420-006-0110-y

Tamayo M R. Burnout: Implicações das fontes organizacionais de desajustes no trabalho em profissionais da Enfermagem. *Psicol Refl ex Crit.* 2009;22(3):474-82.

DOI:10.1590/S0102-79722009000300019

Maslach C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol.* 2008;93(3):498-512. DOI:10.1037/0021-9010.93.3.498

Pavlakakis A, Raftopoulos V, Theodorou M. Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey. *BMC Health Serv Res.* 2010;10:63. DOI:10.1186/1472-6963-10-63

Vachon M.L.S. (1987). Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved. New York : Hemisphere Publ. Co.

## Παράρτημα

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**



<b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>		Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.				
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>						
<b>1. Φύλο</b>						
Άνδρας	<input type="checkbox"/>	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Ηλικία</b>						
<b>20-29</b>	<b>30-39</b>	<b>40-49</b>	<b>50-59</b>	<b>60-69</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>3. Επίπεδο εκπαίδευσης</b>						
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>			
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<input type="checkbox"/>			
Άλλο:	_____					
<b>ΕΡΓΑΣΙΑ</b>						
<b>4. Το καθεστώς εργασίας σας:</b>						
Μόνιμος/η	<input type="checkbox"/>	Συμβασιούχος/α	<input type="checkbox"/>			
Εκπαιδευόμενος/η	<input type="checkbox"/>	Άλλο	<input type="checkbox"/>			
<b>5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας</b>						
0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31- & άνω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση</b>						
0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31- & άνω
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα	
<b>Σχέσεις ιεραρχίας</b>					
1. Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενο/η μου να με ξελασπώσει, όταν το χρειάζομαι πραγματικά, ακόμα και αν είναι εις βάρος του	1	2	3	4	5
2. Ο/Η προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5
3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5
4. Ο/Η προϊστάμενος/η μου μου έχει τόση εμπιστοσύνη ώστε θα υπερασπιζόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου εάν δεν ήμουν εκεί για να το κάνω	1	2	3	4	5
5. Συνήθως 'ξέρω που βρίσκομαι' με τον προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5
6. Ανεξάρτητα από τη δύναμη που έχει αποκτήσει στη θέση του/της, ο/η προϊστάμενος/η μου θα είχε τη διάθεση να τη χρησιμοποιήσει για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
7. Η σχέση μου με τον/την Προϊστάμενο/η μου είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>					
8. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
9. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
10. Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5
<b>Προκλήσεις εργασίας</b>					

11. Εκτελώ διαφορετικά καθήκοντα για τα οποία απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες	1	2	3	4	5
12. Στη δουλειά μου, εκτελώ ποικίλα καθήκοντα	1	2	3	4	5
13. Στη δουλειά μου, εκτελώ δύσκολα καθήκοντα	1	2	3	4	5
14. Στη δουλειά μου, μπορώ να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου	1	2	3	4	5
15. Στη δουλειά μου, μπορώ να πειραματιστώ με το πώς μπορώ να εκτελέσω καλύτερα τα καθήκοντα μου	1	2	3	4	5
16. Στη δουλειά μου, χρειάζεται να εφευρίσκω νέες ιδέες	1	2	3	4	5
<b>Ευκαιρίες εξέλιξης</b>					
17. Η εργασία μου, μου δίνει τη δυνατότητα να μάθω νέα πράγματα	1	2	3	4	5
18. Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία	1	2	3	4	5
19. Στην εργασία μου μπορώ να αναπτύξω επαρκώς τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
20. Πόσες είναι οι πιθανότητες για προαγωγή μέσα στο οργανισμό;	1	2	3	4	5
21. Πόσο πιθανό είναι να σας προσφερθεί προαγωγή στα επόμενα πέντε χρόνια;	1	2	3	4	5
<b>Ικανοποίηση από την καριέρα</b>					
22. Είμαι ικανοποιημένος/η από όσα έχω πετύχει στην καριέρα μου	1	2	3	4	5
23. Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την καριέρα μου γενικότερα	1	2	3	4	5
24. Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με το εισόδημα	1	2	3	4	5
25. Είμαι ικανοποιημένος/η από την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανέλιξή μου	1	2	3	4	5
26. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	1	2	3	4	5
<b>Επαγγελματική εξουθένωση</b>					

27. Στη δουλειά μου ανακαλύπτω συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές	1	2	3	4	5
28. Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν καν φτάσω στη δουλειά	1	2	3	4	5
29. Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να εκφράζομαι υποτιμητικά για τα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5
30. Μετά τη δουλειά χρειάζομαι συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' ότι παλιότερα για να έρθω σε φόρμα	1	2	3	4	5
31. Η πίεση από τη δουλειά μου είναι αρκετά υποφερτή	1	2	3	4	5
32. Τον τελευταίο καιρό έχω την τάση να σκέφτομαι λιγότερο στη δουλειά μου και να τη διεκπεραιώνω σχεδόν μηχανικά	1	2	3	4	5
33. Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μια θετική πρόκληση	1	2	3	4	5
34. Έχω όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά	1	2	3	4	5
35. Με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του	1	2	3	4	5
36. Μετά τη δουλειά έχω γενικά ενέργεια να ασχοληθώ με τις άλλες μου δραστηριότητες	1	2	3	4	5
37. Μερικές φορές αισθάνομαι απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5
38. Μετά τη δουλειά μου αισθάνομαι γενικά εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η	1	2	3	4	5
39. Αυτή είναι η μόνη δουλειά που θα φανταζόμουν τον εαυτό μου να κάνει	1	2	3	4	5
40. Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ τον φόρτο εργασίας μου αρκετά καλά	1	2	3	4	5
41. Αισθάνομαι όλο και περισσότερο δεσμευμένος/η με την εργασία μου	1	2	3	4	5
42. Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια	1	2	3	4	5