

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η επίδραση της εργασιακής εμπλοκής σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και οι διαφορές τους μεταξύ των υπαλλήλων σε οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στη δημοτική ενότητα Τρίπολης.

Όνομα φοιτήτριας: Σπυριδούλα Πυρπάρα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία-Ελένη Αγοράκη



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.

Καλαμάτα, Μάρτιος 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Μαρία-Ελένη Αγοράκη (Επιβλέπουσα)
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Ηλίας Μακρής
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Γεώργιος Μαυριδόγλου
Λέκτορας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Master Thesis

The impact of work engagement on occupational burnout and their differences between employees in public and private sector organizations in the area of Tripolis.

Student Name: Spyridoula Pyrpara

Supervising Professor: Student Name: Maria-Eleni Agoraki



This thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, March 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and
Financial Planning for executives of the Public and Private
Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

**Maria-Eleni Agoraki,
Associate Professor, Department of Accounting & Finance, University
of Peloponnese**

**Ilias Makris,
Professor, Department of Accounting & Finance, University of
Peloponnese**

**Georgios Mavridoglou,
Lecturer, Department of Accounting & Finance, University of
Peloponnese**

Η Σπυριδούλα Πυρπάρρα δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Αφιέρωση - Ευχαριστίες

Κατά την συγγραφή και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή και την εμπύχωσή τους καθόλη την διάρκεια του εν λόγω μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Επίσης, δεν γίνεται να μην ευχαριστήσω την γυναίκα του αδερφού μου και συμφοιτήριά μου Ξένια, για την παρότρυνσή της να ξεκινήσουμε μαζί την παρακολούθηση ενός δεύτερου μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους, τους συναδέλφους και τους γνωστούς που διέθεσαν λίγο από τον χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος, θέλω να απευθύνω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Μαρία-Ελένη Αγοράκη για την άψογη συνεργασία μας, την καθοδήγησή της, τις πολύτιμες συμβουλές της και την εμπύχωσή της στη συγγραφή και ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Γνωμικό

“Οι άνθρωποι αλλάζουν αυτό που κάνουν πιο πολύ επειδή τους έδειξαν μια αλήθεια που επηρεάζει τα συναισθήματά τους και λιγότερο επειδή τους παρουσίασαν μια ανάλυση που αλλάζει τον τρόπο σκέψης τους”, Kotter 2005, (Αγοράκη, 2023).

Πίνακας περιεχομένων

Αφιέρωση - Ευχαριστίες	6
Γνωμικό	7
Περίληψη στα Ελληνικά.....	10
Abstract ή Περίληψη στα Αγγλικά.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement).....	19
2.1 Η έννοια της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement).....	19
2.2 Κατηγορίες και χαρακτηριστικά της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement)	20
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Εμπλοκή (Work engagement) ..	22
2.4 Συνέπειες της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement).....	25
2.5 Η επίδραση της Εργασιακής Εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout).....	30
3.1 Η έννοια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout)	30
3.2 Οι εργασιακές συνθήκες και ο ρόλος τους στην Επαγγελματική Εξουθένωση	32
3.3 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση	34
3.4 Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης	36
3.5 Στρατηγικές ενάντια στην επαγγελματική εξουθένωση	39
3.6 Η επίδραση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης στη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία Έρευνας.....	45
4.1 Σχεδιασμός έρευνας	45
4.2 Πληθυσμός – διαδικασία.....	46
4.3 Εργαλεία έρευνας – Κλίμακες	47
4.4 Ηθικά ζητήματα	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στατιστική Ανάλυση – Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας.....	52
5.1 Στατιστικά δεδομένα του δείγματος	52
5.2 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	57

5.3 Περιγραφικά στατιστικά εργασιακής εμπλοκής	58
5.4 Περιγραφικά στατιστικά επαγγελματικής εξουθένωσης.....	61
5.5 Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης.....	66
5.6 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών	67
5.7 Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης.....	68
5.8 Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης	70
5.9 Αιτιώδης σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και της επαγγελματικής εξουθένωσης	71
5.10 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή εμπλοκή ..	72
5.11 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική εξουθένωση	76
5.12 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πρόθεση αποχώρησης	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	84
6.1 Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας.....	84
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	86
6.3 Περιορισμοί της μελέτης	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:.....	89
Ελληνική βιβλιογραφία:	89
Ξένη βιβλιογραφία:	89
Διαδικτυακές πηγές:.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	93

Περίληψη στα Ελληνικά

Οι κύριοι σκοποί της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων της εργασιακής εμπλοκής σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση (Burnout) των υπαλλήλων σε οργανισμούς σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στη δημοτική ενότητα Τρίπολης. Ακόμα, θα αξιολογηθεί ο βαθμός της εργασιακής εμπλοκής και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout) των εργαζομένων και η διαπίστωση τυχόν διαφορών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, καθώς και η πρόθεση αποχώρησής τους από τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων και της επαγγελματικής εξουθένωσης, θεωρώντας ότι πρόκειται για δύο αντίθετες έννοιες.

Διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας μέσω google forms με την μέθοδο της χιονοστιβάδας σε όλους τους εργαζόμενους που είχαν ηλεκτρονική διεύθυνση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής και αρνητικές συσχετίσεις με την επαγγελματική εξουθένωση και με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Ακόμα, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης με τον παράγοντα αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όλοι οι παράγοντες εργασίας που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή και συνεπώς οι διοικήσεις των οργανισμών πρέπει να ενστερνιστούν αποτελεσματικές πρακτικές με στόχο την ανάπτυξη της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων τους.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή εμπλοκή, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακό στρες.

Abstract ή Περίληψη στα Αγγλικά

The main objectives of this research are to investigate the factors of work engagement in relation to the professional burnout of employees in public and private sector organizations in the area of Tripolis. Also, the degree of work engagement and burnout of the employees will be evaluated and any differences according to their demographic characteristics will be determined, as well as their intention to leave the organization in which they work. More specifically, the relationships between employees' work engagement and burnout were investigated, considering that they are two opposite concepts.

A closed questionnaire with a graded scale was distributed via google forms with the snowball method to all employees who had an email address.

The results of the research showed that there are positive correlations between work factors and work engagement and negative correlations with burnout and the intention to quit their jobs. Also, a positive correlation was observed between burnout and the factor of employees leaving the organization in which they work.

In summary, we can conclude that all the work factors mentioned and analyzed have a positive effect on work engagement and therefore the human resource managements of organizations must adopt effective practices with the aim of developing the work engagement of their employees.

Keywords: Work engagement, job performance, job satisfaction, burnout, stress.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<i>Γράφημα 1. Ποσοστά δείγματος ανά φύλο.....</i>	<i>50</i>
<i>Γράφημα 2. Ποσοστά δείγματος ανά τομέα.....</i>	<i>51</i>
<i>Γράφημα 3. Ποσοστά δείγματος ανά ηλικία.....</i>	<i>52</i>
<i>Γράφημα 4. Ποσοστά δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο.....</i>	<i>52</i>
<i>Γράφημα 5. Ποσοστά δείγματος ανά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό.....</i>	<i>53</i>
<i>Γράφημα 6. Ποσοστά δείγματος ανά θέση.....</i>	<i>54</i>
<i>Γράφημα 7. Ποσοστά δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας σε συναφές αντικείμενο..</i>	<i>54</i>
<i>Γράφημα 8. Ποσοστά δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>55</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου.....	56
Πίνακας 2. Στατιστικά σθένους.....	56
Πίνακας 3. Στατιστικά προσήλωσης.....	57
Πίνακας 4. Στατιστικά απορρόφησης.....	58
Πίνακας 5. Στατικά εργασιακής εμπλοκής.....	59
Πίνακας 6. Στατιστικά συναισθηματικής εξάντλησης.....	59
Πίνακας 7. Στατιστικά αποπροσωποποίησης.....	61
Πίνακας 8. Στατιστικά προσωπικών επιτευγμάτων.....	62
Πίνακας 9. Στατιστικά επαγγελματικής εξουθένωσης.....	63
Πίνακας 10. Στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης.....	64
Πίνακας 11. Πίνακας συσχετίσεων.....	65
Πίνακας 12. Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης.....	65
Πίνακας 13. Επίδραση των διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης.....	66
Πίνακας 14. Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης.....	67
Πίνακας 15. Επίδραση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης.....	67
Πίνακας 16. Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης.....	68
Πίνακας 17. Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην εργασιακή εμπλοκή.....	69
Πίνακας 18. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή εμπλοκή.....	69
Πίνακας 19. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική εξουθένωση.....	72

Πίνακας 20. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πρόθεση αποχώρησης.....75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Είναι αδιαπραγμάτευτο ότι, μια από τις υψηλότερες αξίες της κοινωνίας και της ζωής ενός ανθρώπου είναι η εργασία, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία του. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής επηρεάζει σημαντικά τη ζωή του ανθρώπου, καθώς περνάμε πολύ χρόνο στον χώρο εργασίας και η εμπειρία αυτή επηρεάζει τη συνολική μας ευημερία. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον παρέχει ευκαιρίες για εκπαίδευση, εξέλιξη και επαγγελματική ανάπτυξη, βοηθώντας τους ανθρώπους να επεκτείνουν τις δεξιότητές τους. Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει τις κοινωνικές σχέσεις και την αίσθηση κοινότητας. Η στήριξη και η συνεργασία συντελούν στη δημιουργία θετικού κλίματος. Αφού λοιπόν, η εργασία είναι τόσο πολύτιμη και σημαντική για τον άνθρωπο, αποτελεί μονόδρομο η διασφάλισή της σε ένα περιβάλλον ευχάριστο, δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους για ολοκλήρωση των εργασιακών δεξιοτήτων τους. Τόσο η εργασιακή εμπλοκή (work engagement), όσο και η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι δύο παράγοντες που επηρεάζουν όλους ανεξαρτήτως τους εργαζόμενους.

Η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στην κατάσταση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται έντονη σύνδεση με την εργασία τους, εμπνέονται και αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στη λήψη αποφάσεων για το συμφέρον του Οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα εργασιακής εμπλοκής εμφανίζουν συχνά μεγαλύτερη αφοσίωση, πάθος, δημιουργικότητα, καινοτομία και υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, τα οποία συνδέονται θετικά με την απόδοση, με την ικανοποίηση των εργαζομένων και με τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη.

Σε αντίθεση, οι όροι επαγγελματική εξουθένωση και στρες, απεικονίζουν μία κατάσταση σωματικής και πνευματικής εξάντλησης των εργαζομένων και θεωρούνται ως ένα από τα σύγχρονα προβλήματα που προκύπτουν στον σύγχρονο άνθρωπο εξαιτίας των έντονων ρυθμών ζωής, των πιέσεων και των άσχημων συνθηκών ζωής. Εργαζόμενοι που διακατέχονται από εξουθένωση έχουν εναλλαγές στη συμπεριφορά και στην ψυχική τους υγεία. Η πνευματική εξάντληση και το

στρες ασκούν επιρροή σε κάθε πτυχή της ζωής του εργαζομένου, η οποία εκδηλώνεται με αρνητισμό, ενώ παράλληλα επικρατεί ένταση και αναστάτωση στις διαπροσωπικές και οικογενειακές του σχέσεις. Επομένως, ο εργαζόμενος έχει μειωμένη αποτελεσματικότητα και απόδοση, ενώ είναι πολύ πιθανό να παρουσιάσει ανάρμοστη συμπεριφορά και τελικά να αναζητήσει άλλες ευκαιρίες εργασίας ή τέλος να αποχωρήσει από την τρέχουσα εργασία του.

Σε συνέχεια των παραπάνω, θεωρείται σημαντική η εκπόνηση της παρούσας εργασίας προκειμένου να μελετήσουμε την επίδραση της εργασιακής εμπλοκής και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και τις διαφορές τους μεταξύ των εργαζομένων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στη δημοτική ενότητα Τρίπολης. Παράλληλα, επιχειρείται η επίδραση της εργασιακής εμπλοκής και της επαγγελματικής εξουθένωσης στην επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Η αποχώρηση των εργαζομένων δύναται να αποτελέσει πλήγμα για τους οργανισμούς, κυρίως όταν το προσωπικό που αποχωρεί είναι υψηλής ποιότητας.

Ο Goffman (1961) όρισε την εργασιακή εμπλοκή ως την «αυθόρμητη συμμετοχή στο ρόλο», συμπεραίνοντας ότι η εργασιακή εμπλοκή είναι αυθόρμητη και εθελοντική. Ένας εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί να εκτελέσει κάποια διαταγή της διοίκησης αλλά, δεν μπορεί αυτό να τον κάνει να δεσμευτεί και να εμπλακεί με την εργασία του. Οι επιστήμονες έδειξαν ενδιαφέρον για τον όρο εργασιακή εμπλοκή πολύ αργότερα, όταν αρκετές μελέτες διεύρυναν τον όρο σε εργασιακή εμπλοκή και σε εμπλοκή των εργαζομένων στον οργανισμό. Σύμφωνα με ένα τον Schaufeli (2002) η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί έναν συνδυασμό των στοιχείων του σθένους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερηφάνεια και ενθουσιασμό για την εργασία τους, έχουν υψηλή ενέργεια, είναι αφοσιωμένοι και πρόθυμοι να εστιάσουν στην εργασία τους και να απορροφηθούν πλήρως σε αυτήν.

Εξετάζοντας και αναλύοντας πολλές ερευνητικές μελέτες, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει θετική επιρροή της απόδοσης με την εργασιακή εμπλοκή και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, για αυτό και οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού στον σύγχρονο κόσμο αποσκοπούν στην εύρεση βέλτιστων

πρακτικών βελτίωσης και διατήρησης της εργασιακής εμπλοκής, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητά τους (Attridge, 2002). Οι επιπτώσεις της εργασιακής εμπλοκής έχουν μελετηθεί τόσο σε οργανισμούς του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα και έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διακατέχονται από μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή είναι πιο παραγωγικοί, αποφέρουν μεγαλύτερο κέρδος στον οργανισμό, εργάζονται περισσότερο και δείχνουν μικρότερη πρόθεση να παραιτηθούν (Shuck and Wollanrd, 2010). Είναι σχετικό, ποιοι είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες και οι συνθήκες, βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι αυξάνουν την δέσμευση με την εργασία τους ενώ κάποιοι άλλοι όχι.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν ολοένα και περισσότερο να αναπτύξουν πολιτικές φιλικές προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να προάγουν την δέσμευση και την εμπλοκή τους. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν να αντιμετωπίσουν μία σοβαρή πρόκληση, τον περιορισμό των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα μετά την εφαρμογή των μνημονίων στην Ελλάδα, ο οποίος ανεπιφύλακτα προκαλεί οργανωσιακές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων, δρουν καθοριστικά στην επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας των οργανισμών.

Συνεπώς, οι οργανισμοί του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων τους, ώστε με την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών να μπορούν να τις αξιοποιήσουν για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων τους. Στη συγκεκριμένη έρευνα, η επιλογή των οργανισμών, πραγματοποιήθηκε βάσει του τοπικού τους χαρακτήρα, αξιολογώντας τα στοιχεία της παρούσας έρευνας για την διεξαγωγή συμπερασμάτων μια ορεινής περιοχής της Ελλάδας, όπου δεν υπάρχει έντονη παρουσία ή δραστηριότητα τουρισμού, όπως η δημοτική ενότητα Τρίπολης. Όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα τελευταία, με αποτέλεσμα τη μείωση των αμοιβών και των παροχών των εργαζομένων, κυρίως λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής και της έλλειψης προσωπικού. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητά

τους κάτω από εξαιρετικά δύσκολες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες (Τσιότρας, 2016).

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή και αναφέρεται στην αξία της εργασίας, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, καθώς και την σκοπιμότητα της παρούσας εργασίας. Στο δεύτερο, παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της εργασιακής εμπλοκής (work engagement), καθώς και οι παράγοντες και οι συνέπειές της. Ενώ, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο όρος της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), καθώς και οι παράγοντες και οι συνέπειές της. Στο κεφάλαιο τέσσερα παρουσιάζεται η μεθοδολογία και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και η επεξεργασία των δεδομένων. Στο κεφάλαιο πέντε παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω διαγραμμάτων και πινάκων, όπως εξάγονται από τις απαντήσεις των εργαζομένων. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, διατυπώνεται η συνεισφορά και αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης καθώς και οι προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement)

2.1 Η έννοια της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement)

Η εργασιακή εμπλοκή αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό και πολύπλοκο φαινόμενο στον εργασιακό χώρο, το οποίο έχει ευρείες επιδράσεις στην απόδοση, την ευημερία και τη γενική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η έννοια αυτή περιγράφει τον βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται και εμπλέκονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, αισθανόμενοι ότι η εργασία τους έχει νόημα και αξία.

Η εμπλοκή των υπαλλήλων δεν περιορίζεται μόνο στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων αλλά αντικατοπτρίζει επίσης τη συναισθηματική τους σύνδεση με τον οργανισμό, την αναγνώριση των προσπαθειών τους και την αίσθηση επίτευξης των επαγγελματικών τους στόχων. Είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζει την πνευματική, συναισθηματική και σωματική κατάσταση των εργαζομένων, έχοντας άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας τους.

Η ανάπτυξη της έννοιας της εμπλοκής στο πλαίσιο της εργασίας έχει προκαλέσει έντονο ενδιαφέρον τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στους οργανισμούς. Οι επιστήμονες έδειξαν, αρχικά, ενδιαφέρον για την σημασία της εργασιακής εμπλοκής (Welch, 2011), και αρκετές έρευνες όρισαν την εμπλοκή των εργαζομένων σε εργασιακή εμπλοκή και σε εμπλοκή με τον οργανισμό. Το μοντέλο εργασιακής εμπλοκής που περιγράφει ο Kahn (1990), είναι αρκετά δημοφιλές και αποτελείται από τρεις απαραίτητες προϋποθέσεις για την προώθηση της εργασιακής εμπλοκής. Έχοντας υπόψη την έρευνα του Kahn, οι May et al. (2004) απέδειξαν ότι υπάρχει θετική επιρροή της εργασιακής εμπλοκής με τις τρεις ψυχολογικές συνθήκες του Kahn. Η επιστημονική έρευνα των Shuck and Wollard (2010) ολοκλήρωσε τον ορισμό της εργασιακής εμπλοκής, και όρισε ότι η εμπλοκή είναι η γνωστική, η συναισθηματική, και η συμπεριφορική κατάσταση του εργαζόμενου, ο οποίος πετυχαίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο πλαίσιο της

εργασίας του. Καθώς οι εταιρίες προσπαθούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους σε έναν ανταγωνιστικό επαγγελματικό χώρο, η κατανόηση της εργασιακής εμπλοκής γίνεται ακόμη πιο κρίσιμη (Ακσεχερλίδου 2020).

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την εξερεύνηση και κατανόηση των επιπτώσεων της εργασιακής εμπλοκής των υπαλλήλων, καθώς και των συνεπειών που προκύπτουν από αυτήν. Μέσα από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, παραδειγμάτων περιπτώσεων και ερευνητικών ευρημάτων, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το θέμα αυτό με ολιστικότητα, αναδεικνύοντας τη σημασία της εργασιακής εμπλοκής για την αειφορία και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Κατηγορίες και χαρακτηριστικά της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement)

Η εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί μία ευχάριστη και συναισθηματικο-ενθαρρυντική κατάσταση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί η αντίθετη έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach και Leiter, 1997). Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες, τον κυνισμό, την ψυχική εξάντληση και την περιορισμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Επομένως, οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από επαγγελματική εξουθένωση δεν δεσμεύονται και είναι αναποτελεσματικοί. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διακατέχονται από εργασιακή εμπλοκή είναι πιο αποτελεσματικοί, πιο αποδοτικοί και πιο παραγωγικοί στην εργασία τους. Άρα, η εμπλοκή και η δέσμευση στην εργασία προάγει την συμβολή του εργαζομένου στην εργασία, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση την υποβαθμίζει. Σύμφωνα με τον ορισμό της εργασιακής εμπλοκής, που συναντάμε συχνότερα, η εργασιακή εμπλοκή είναι μια θετική και ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση του πνεύματος, την οποία χαρακτηρίζει το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση (Schaufeli et al. , 2002). Επιπρόσθετα, συλλαμβάνει έννοιες που δεν μπορούν να καλύψουν οι όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως, όπως η παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση. Οι

δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ενέργειας και συμμετέχουν ενθουσιωδώς στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία τους.

Η εργασιακή εμπλοκή απαρτίζεται από δύο διακριτά συστατικά στοιχεία:

A) **Τη συναισθηματική εργασιακή εμπλοκή**: μία κατάσταση, στην οποία υπερισχύει ο συναισθηματικός δεσμός και οι εργαζόμενοι διατηρούν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους προϊσταμένους τους, αισθάνονται ότι οι απόψεις τους μετράνε, ο οργανισμός τους υπολογίζει και οι προϊστάμενοί τους ενδιαφέρονται για την εξέλιξή τους και

B) **Τη γνωσιακή εργασιακή εμπλοκή**: μία κατάσταση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, κατανοούν τον σκοπό, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, έχοντας στη διάθεσή τους ευκαιρίες να διαπρέψουν και να εξελιχθούν. Ακόμα, ο οργανισμός τους παρέχει σαφή ενημέρωση για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν την πρόδό τους στον οργανισμό (Αγοράκη, 2023).

Επομένως, η εμπλοκή των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την ευημερία και την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Η εμπλοκή των υπαλλήλων συνδέεται άρρηκτα με την αυξημένη απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπλεκόμενοι στα καθήκοντά τους, προσφέρουν τη μέγιστη προσπάθεια και είναι περισσότερο δεσμευμένοι στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Συνδέεται, ακόμα, με την ψυχολογική και σωματική ευημερία των υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα και αξία, αυξάνεται η ικανοποίησή τους, μειώνοντας τα επίπεδα στρες και αποστροφής.

Η εργασιακή εμπλοκή διευκολύνει την ανάπτυξη των υπαλλήλων, καθώς οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες για κατάρτιση, αναβάθμιση δεξιοτήτων και επαγγελματική εξέλιξη και ενισχύει τις κοινωνικές σχέσεις και τη συνεργασία στον εργασιακό χώρο. Εμπλεκόμενοι υπάλληλοι συνεργάζονται αποτελεσματικότερα, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα εργασίας.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Εμπλοκή (Work engagement)

Οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, επιδιώκουν να πετύχουν πλήρη κατανόηση του όρου της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων εξετάζοντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν και τη σύνθεση αυτών, που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το άτομο και το περιβάλλον εργασίας. Η Anitha (2014), μελέτησε και βρήκε ορισμένα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις τρεις συνθήκες ψυχολογίας του Kahn (1990) όσον αφορά την εργασιακή εμπλοκή σε ατομικό επίπεδο και γενικότερα. Στη έρευνά της, μελέτησε και ταυτοποίησε τους παραπάνω παράγοντες, και ανακάλυψε ότι αποτελούν σημαντικές παραμέτρους της εργασιακής εμπλοκής. Ορισμένοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην προώθηση της εργασιακής εμπλοκής είναι:

- **Το κλίμα οργάνωσης και υποστήριξης:** Το περιβάλλον εργασίας μπορεί να διαχωριστεί σε επικοινωνιακό ανάμεσα στους εργαζόμενους και στο ίδιο το περιβάλλον, τα αντικείμενα δηλαδή που το αποτελούν, και επιδρά ως η σημαντικότερη παράμετρος που επηρεάζει τα επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων (Miles, 2001 και Harter et al., 2002). Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο σκέψης, δράσης και προβληματισμού των εργαζομένων. Ένα θετικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον με καλή οργάνωση, σαφείς προσδοκίες, καλή διοίκηση και υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορεί να συμβάλει στη αύξηση της εργασιακής εμπλοκής. Συνήθως, αναφέρεται στο γενικό περιβάλλον και στην κουλτούρα του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μειώσει και να σαμποτάρει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όσο ευφυής και καινοτόμος είναι ένας εργαζόμενος, δεν μπορεί να αφοσιωθεί ολοκληρωτικά στο έργο του εάν δεν εργάζεται σε ένα υγιές και ενθαρρυντικό περιβάλλον. Συνεπώς, η κουλτούρα του οργανισμού και το θετικό κλίμα εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον όχι μόνο

δρα αρνητικά στη δημιουργικότητα και στη καινοτομία, αλλά επίσης δεν επιτρέπει σε κανέναν εργαζόμενο να αναπτύξει το αίσθημα αφοσίωσης και εμπλοκής με τον οργανισμό. Το υγιές και υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι αυτό που επικροτεί τις επιτυχίες του εργαζόμενου και μαθαίνει από τις αποτυχίες του (Ακσεχερλίδου 2020).

- **Αυτονομία και Ελέγχου:** Η δυνατότητα ελέγχου επί της δικής τους εργασίας, καθώς και η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να ενισχύσουν τον αίσθημα εμπλοκής των εργαζομένων. Σχετίζεται με τον βαθμό της ελευθερίας και της αυτονομίας που έχουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση της εργασίας τους. Η έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αποσυνδεδεμένα άτομα. Τα ενθαρρυντικά περιβάλλοντα εργασίας επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πειραματίζονται και να δοκιμάζουν καινούρια πράγματα χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες μιας αποτυχίας. Οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται πιο πολύ στην εργασία τους όταν η ηγεσία και η διοίκηση των οργανισμών ασκεί θετική επιρροή στην αισιοδοξία και στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων (Tims et al., 2011). Με άλλα λόγια, η σωστή ηγεσία ενός οργανισμού μπορεί να συμβάλλει θετικά στην βελτίωση του ποσοστού συμμετοχής, και δέσμευσης των εργαζομένων επηρεάζοντας την παραγωγικότητά τους (Ακσεχερλίδου 2020).
- **Σαφής Στόχος και Κατεύθυνση:** Η κατανόηση των στόχων και της κατεύθυνσης της εργασίας μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της εμπλοκής, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία του ρόλου τους. Η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τον σκοπό του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αποσύνδεση.
- **Η αναγνώριση και η ανταμοιβή:** Η αναγνώριση της εργασίας και η δίκαιη ανταμοιβή μπορούν να δημιουργήσουν θετικά αισθήματα και να

ενθαρρύνουν την συνεισφορά. Ο μισθός είναι μία καθοριστική και σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι πληρώνονται καλά, νιώθουν υποχρέωση στον οργανισμό, κάτι το οποίο αυξάνει την εμπλοκή και την αφοσίωση τους. Η ανταμοιβή είναι τα οικονομικά στοιχεία, όπως ο μισθός και οι παροχές αλλά μπορεί επίσης, να περιλαμβάνει και άλλα ευεργετικά προνόμια, όπως είναι η ημερήσια φροντίδα και η βοήθεια των εργαζομένων, οι επιδοτήσεις και άλλες εκπτώσεις. Ένας οργανισμός, ο οποίος διαθέτει ανταγωνιστικό πακέτο παροχών και μισθοδοσίας των εργαζομένων, έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων οργανισμών, προσελκύοντας τους καλύτερους και πιο έμπειρους εργαζόμενους. Ακόμη, συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση και την επιβράβευση των προσπαθειών και των επιδόσεων των εργαζομένων αυξάνοντας την πιθανότητα συμμετοχής και αφοσίωσής τους. Η παροχή κινήτρων, γνωστή και ως pay-for-performance, επηρεάζει την παραγωγικότητα καθώς και τη εμπλοκή των εργαζομένων στον οργανισμό, αφού οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν για τις περαιτέρω προσπάθειές τους (Ακσεχερλίδου 2020)..

- **Εργασίες με προκλήσεις:** Εργασιακά περιβάλλοντα που προσφέρουν προκλήσεις, ευκαιρίες ανάπτυξης και αναγνώριση των επιτευγμάτων μπορούν να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εργαζομένων τους. Αφορά, ακόμα, ευκαιρίες που παρέχονται για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Όταν υπάρχουν προοπτικές για μάθηση και εξέλιξη, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο εμπλεκόμενοι. Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας. Η έρευνα της Anitha (2014), έδειξε ότι οι οργανισμοί δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα και τις κατάλληλες ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους τους, επιτυγχάνουν να βελτιώσουν και να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητάς τους. Η επιμόρφωση συμβάλλει στην αύξηση παροχής υπηρεσιών, της ακρίβειας και της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας.

Μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο ικανοί να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες μέσα στον οργανισμό, καθώς η αυτοπεποίθηση μεγαλώνει. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικές παρεμβάσεις, οι οποίες θα πρέπει να υπάρχουν στην πολιτική που εφαρμόζουν οι οργανισμοί (Ακσεχερλίδου 2020).

- **Κοινωνική Στήριξη:** Η υποστήριξη από την οικογένεια και τους συναδέλφους τους μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του στρες και στην ενίσχυση της εμπλοκής. Αφορά και στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και των διευθυντικών στελεχών. Οι θετικές και υποστηρικτικές σχέσεις συνεισφέρουν στην αύξηση της απόδοσης και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η μελέτη του Kahn (1990) διαπίστωσε ότι οι υποστηρικτικές διαπροσωπικές σχέσεις προωθούν την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς σε περιβάλλοντα εργασίας που εφαρμόζουν υποστηρικτικές στον εργαζόμενο πολιτικές.

2.4 Συνέπειες της Εργασιακής Εμπλοκής (Work engagement)

Η εργασιακή εμπλοκή σύμφωνα με πολλές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει πολλές θετικές επιπτώσεις στη ζωή ενός εργαζόμενου επηρεάζοντας τόσο την εργασιακή όσο και την προσωπική του ζωή. Η εμπλοκή των εργαζομένων δεν περιορίζεται μόνο στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων αλλά αντικατοπτρίζει επίσης τη συναισθηματική τους σύνδεση με τον οργανισμό, την αναγνώριση των προσπαθειών τους και την αίσθηση επίτευξης των επαγγελματικών τους στόχων. Είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζει την πνευματική, συναισθηματική και σωματική κατάσταση των εργαζομένων, έχοντας άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας τους. (Adekola, 2012)

Η ανάπτυξη της έννοιας της εμπλοκής στο πλαίσιο της εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, έχει προκαλέσει έντονο ενδιαφέρον ως προς τις συνέπειές της στον εργαζόμενο τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στους ίδιους τους οργανισμούς. Καθώς, οι οργανισμοί προσπαθούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους σε ένα ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον, η εργασιακή εμπλοκή αποδεικνύεται ότι επηρεάζει σημαντικά την απόδοση, την ευημερία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Η εργασιακή εμπλοκή, σύμφωνα με μελέτες, συνδέεται άρρηκτα με την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπλεκόμενοι στα καθήκοντά τους, προσφέρουν τη μέγιστη προσπάθεια και είναι περισσότεροι δεσμευμένοι με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Δηλαδή, βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των οργανισμών χωρίς να συνδέεται με οικονομικά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι δίνουν όλο τους το είναι για την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού, αδιαφορώντας για τις παραπάνω ώρες εργασίας και τις χρηματικές απολαβές που παίρνουν. Ενισχύει την κερδοφορία και την παραγωγικότητα του οργανισμού, πράγμα που τον καθιστά ισχυρό μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον. Ακόμα, βοηθάει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων και επομένως στην ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού. (Aziz and e.t., 2021)

Επιπρόσθετα, η εργασιακή εμπλοκή συνδέεται με την ψυχολογική και σωματική ευημερία του ατόμου. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα και αξία, αυξάνεται η ικανοποίησή τους, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και την εύρεση νέων λύσεων, στα προβλήματα που τυχόν προκύπτουν. Αυξάνεται η αυτοεκτίμησή τους και εμφανίζουν μειωμένα επίπεδα στρες και αποστροφής.

Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες για κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη. Ακόμα, η εργασιακή εμπλοκή ενισχύει τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων γίνεται πιο αποτελεσματική και πιο ευχάριστη.

Συνολικά, η εργασιακή εμπλοκή είναι θετική, επιθυμητή και να έχει ποικίλες επιδράσεις στην εργασιακή ζωή, αλλά υπερβολική εμπλοκή ή αδυναμία διαχείρισης

των απαιτήσεων εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε στρες και κόπωση. Η καλή διαχείριση της επικοινωνίας, τους στρες, των προσδοκιών και των ισορροπιών μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής παίζουν καθοριστικό ρόλο για την διατήρηση ενός υγιούς και ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος.

Υπάρχουν πολλές εταιρείες, κυρίως στο εξωτερικό, που έχουν αντιμετωπίσει και αντιμετωπίζουν προκλήσεις σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή. Ορισμένες από αυτές εφαρμόζουν πρακτικές, οι οποίες είναι ενδεικτικές για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν τέτοια ζητήματα, αντικατοπτρίζοντας τη διαφορετική προσέγγιση που ακολουθούν διαφορετικές εταιρείες, εξαρτώμενες από τον τομέα, το μέγεθος και την κουλτούρα τους.

- **Google:** Η Google είναι γνωστή για την πολιτική της, η οποία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την αυτονομία των εργαζομένων της. Εφαρμόζει πολλά προγράμματα ευεξίας και εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους της, προκειμένου να αυξήσει τη συμμετοχή και την εργασιακή εμπλοκή τους, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας Google (2024).
- **Microsoft:** Η Microsoft έχει επικεντρωθεί στην προώθηση της εργασιακής εμπλοκής μέσω πολλών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενθαρρύνοντας την εμπλοκή και τη δημιουργικότητα, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας Microsoft (2024).
- **Southwest Airlines:** Η Southwest Airlines έχει χαρακτηριστεί από τη φιλική και συμμετοχική κουλτούρα της. Έχει εφαρμόσει πολλά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού και εκπαίδευσης, με στόχο την αύξηση της εμπλοκής των εργαζομένων, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας Southwest Airlines (2024).
- **Cisco:** Η Cisco, η οποία δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα, επιδιώκει την εμπλοκή των υπαλλήλων της μέσω διαφόρων προγραμμάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης, καθώς και μέσω προωθητικών ευκαιριών και προγραμμάτων εκπαίδευσης, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας Cisco (2024).

Είναι φανερό ότι, η προώθηση μιας κουλτούρας ενίσχυσης της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο για την μείωση των

μετακινήσεων και των αποχωρήσεων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που πηγαίνουν καθημερινά με ευχαρίστηση στην εργασία τους, αναπτύσσουν δυνατές σχέσεις με τον οργανισμό και με τους άλλους συναδέλφους. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους σε ομαδικά προγράμματα (Ακσεχερλίδου 2020).

2.5 Η επίδραση της Εργασιακής Εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων

Η εργασιακή εμπλοκή μπορεί να επηρεάσει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων σε σημαντικό βαθμό. Η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στην κατάσταση όπου τα άτομα αισθάνονται δέσμευση και αφοσίωση στην εργασία τους, αισθάνονται πως έχουν την αυτονομία να επιλέγουν πώς θα κάνουν τη δουλειά τους και νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

Αντίθετα, ο όρος πρόθεση αποχώρησης απασχόλησε εδώ και αρκετά χρόνια τόσο τους ερευνητές αλλά και όσους ασχολούνται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Συνιστά τη συνειδητή και σκόπιμη επιλογή του εργαζομένου να εγκαταλείψει τον οργανισμό, σύμφωνα με τους Tett & Meyer, (2006).

Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί ζήτημα στρατηγικής σημασίας για τους σύγχρονους οργανισμούς. Είναι σαφές ότι είναι πολύ δαπανηρό για τον οργανισμό η αντικατάσταση και η εκπαίδευση νέων εργαζομένων χωρίς εμπειρία, ενώ στην συνέχεια είναι αρκετά χρονοβόρα η διαδικασία νέων προσλήψεων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, σύμφωνα με τους Hausknecht & Trevor, (2011), και επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θεωρείται το σημαντικότερο στοιχείο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 2001).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως είναι ενεργά εμπλεκόμενοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι λιγότερο πιθανό να έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν. Σύμφωνα με τους Putri and Setianan, (2019), η εργασιακή εμπλοκή έχει αρνητική σχέση με την πρόθεση των υπαλλήλων για αποχώρηση, και

αυξάνοντάς την μπορούν οι οργανισμοί να ελέγξουν τα ποσοστά κινητικότητας των εργαζομένων τους.

Συνεπώς, η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων και είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όταν οι εργαζόμενοι είναι εργασιακά εμπλεκόμενοι, το πιθανότερο είναι να θέλουν λιγότερο να αποχωρήσουν, καθώς αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι σε αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout)

3.1 Η έννοια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout)

Η εργασιακή εμπλοκή και η επαγγελματική εξουθένωση αποτελούν δύο εννοιολογικά αντίθετα φαινόμενα που συχνά εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο και επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (Schaufeli, 2002). Η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στην ένταση και το βάθος της συναισθηματικής, γνωστικής και αντικειμενικής συμμετοχής ενός ατόμου στις εργασιακές του δραστηριότητες, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφει το αίσθημα της αποξένωσης, της ανικανότητας και της απομόνωσης που μπορεί να βιώνει κάποιος στον εργασιακό του χώρο. Η εργασιακή εμπλοκή είναι συνήθως συνδεδεμένη με θετικά αποτελέσματα, όπως αυξημένη απόδοση, δημιουργικότητα και ικανοποίηση στην εργασία, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση συνήθως συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα, όπως μειωμένη απόδοση, κόπωση και αυξημένο στρες.

Η έλλειψη εργασιακής εμπλοκής μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση. Η επαγγελματική εξουθένωση αναφέρεται σε μία κατάσταση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν χρόνια και εκτεταμένα επίπεδα στρες και κούρασης λόγω της εργασίας τους. Είναι μία πολυδιάστατη κατάσταση που επηρεάζει τόσο την ψυχολογία, όσο και τη φυσική υγεία των ατόμων, θέτοντας σε κίνδυνο την ευημερία τους. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται εξίσου συχνά σε άνδρες και γυναίκες, και απεικονίζει τη σωματική-ψυχική εξάντληση και τη μειωμένη αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων (Maslach, 1976). Αποτελεί πολυδιάστατη, χρόνια αντίδραση στο καθημερινό εργασιακό στρες, που ξεπερνά τη βίωση της απλής συναισθηματικής εξάντλησης. Οι επανειλημμένες αποτυχίες στην αντιμετώπιση ανχογόνων καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον οδηγούν τον εργαζόμενο σε αυξανόμενο επαγγελματικό άγχος. Η μείωση της αντοχής στο επαγγελματικό άγχος έχει ως αποτέλεσμα την επαγγελματική εξουθένωση (Maslach and Schaufeli, 1993).

Στον σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αυξηθεί λόγω της αυξημένης πίεσης, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των συχνών αλλαγών στον τρόπο εργασίας. Καθοριστικό παράγοντα έπαιξαν και οι συνθήκες εργασίας πριν και μετά την εποχή της COVID -19 επηρεάζοντας την παραγωγικότητα, την ποιότητα ζωής και την ψυχοκοινωνική αρμονία των ατόμων.

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) χαρακτηρίζεται από μεγάλες χρονικές περιόδους έντονης κούρασης, απόγνωσης και απώλειας ενδιαφέροντος για την εργασία. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τα τρία βασικά στοιχεία του κλασικού μοντέλου της επαγγελματικής εξουθένωσης, που προτάθηκε από τους Maslach και Jackson. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι απλά η συνηθισμένη κούραση, η οποία προκύπτει μετά από μία δύσκολη εργασία αλλά μία πολυπλοκότερη κατάσταση που επηρεάζει τη συνολική ευημερία και την απόδοση ενός ατόμου στον εργασιακό τομέα.

Οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση αισθάνονται έντονη και μακροχρόνια κούραση (Exhaustion), η οποία δεν αντιμετωπίζεται εύκολα με ξεκούραση και δραστηριότητες αναψυχής. Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αποδιοργάνωση (Cynicism), απομακρύνονται συναισθηματικά από την εργασία τους και έχουν αρνητική στάση προς την εργασιακή τους πραγματικότητα. Επιπρόσθετα, η επαγγελματική εξουθένωση συχνά συνοδεύεται από την απώλεια ενδιαφέροντος (Reduced Professional Efficacy) και ικανότητας για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. (Halimah, 2023)

Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων αποτελεί ένα πρόβλημα μείζονος σημασίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν αποστειρωμένοι, χωρίς να διαθέτουν αυτονομία και δημιουργικότητα. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η απομάκρυνση των εργαζομένων από τη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθάνονται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά από τη διοίκηση ή από τους ανώτερους τους, ενώ οι απόψεις και οι ιδέες τους αγνοούνται.

Ένα δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η έλλειψη αυτονομίας και ελέγχου στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν περιορισμένοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα να μην θέλουν να αναπτύξουν

τις ικανότητές τους ή να προτείνουν καινοτόμες ιδέες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδιέξοδα και σε απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία.

Τέλος, η έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι η προσπάθειά τους δεν ανταμείβεται επαρκώς και ότι η συνεισφορά τους δεν αναγνωρίζεται, νιώθουν απογοήτευση και χάνουν το κίνητρό τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η δίκαιη ανταμοιβή είναι κρίσιμες για τη διατήρηση των εργαζομένων και της συνολικής ενεργητικότητάς τους στον εργασιακό τομέα (Halimah, 2023).

3.2 Οι εργασιακές συνθήκες και ο ρόλος τους στην Επαγγελματική Εξουθένωση

Οι εργασιακές συνθήκες παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση και αφορούν το περιβάλλον, στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, συμπεριλαμβανομένων των ωρών εργασίας, των απαιτήσεων της εργασίας, των σχέσεων με τους συναδέλφους τους και των επαγγελματικών προοπτικών. Η ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος, όπως η φωτεινότητα, η θορυβώδης ατμόσφαιρα και η άνεση των εργασιακών χώρων μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο στρες και την εξουθένωση των εργαζομένων. (Geneviciute –Janoniene, 2013)

Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υγιές και υποστηρικτικό, οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αισθάνονται περισσότερο αναγνωρισμένοι και εκτιμημένοι. Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον προάγει τη συνεργασία, τη διαφάνεια και την ελευθερία έκφρασης ιδεών. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εκπαίδευσης, μπορεί να αντισταθμίσουν την αίσθηση της εργασιακής εξουθένωσης.

Επιπλέον, η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος συνδέεται με την βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας τους και ότι οι προσπάθειές τους

αντιμετωπίζονται με σεβασμό, είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα εξουθένωσης. Έτσι, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αναδεικνύεται ως σημαντική πτυχή που επηρεάζει τη συνολική ευημερία και ευχαρίστηση των εργαζομένων. (Permarupan and e.t., 2013)

Το ωράριο και ο φόρτος της εργασίας είναι ευρέως γνωστό ότι επηρεάζουν την ψυχολογική και σωματική κατάσταση των εργαζομένων, συνεισφέροντας στην επαγγελματική εξουθένωση. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό πίεση λόγω πολλών ωρών ή υπερβολικού φόρτου εργασίας, είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν αίσθηση αδυναμίας και απελπισίας. Η αδυναμία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής ζωής και των επαγγελματικών υποχρεώσεων μπορεί να προκαλέσει αίσθημα αναξιοπιστίας και ανασφάλειας.

Επιπλέον, η υπερβολική εργασία μπορεί να επιφέρει ανεπαρκή αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, προκαλώντας αίσθημα αδικίας και ανισότητας. Ενώ η ενίσχυση του εργασιακού φόρτου μπορεί να οδηγήσει σε κούραση και στρες, η έλλειψη ευελιξίας στο ωράριο εργασίας μπορεί να περιορίσει την ατομική ελευθερία και να ενισχύσει το αίσθημα της εργασιακής εξουθένωσης. Επομένως, η ισορροπημένη και δίκαιη διαχείριση του ωραρίου και του φόρτου εργασίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό για τη δημιουργία ενός υγιούς και ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η δίκαιη αμοιβή και η αναγνώριση της εργασίας αποτελούν βασικούς πυλώνες για την αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η προσπάθεια και ο χρόνος που επενδύουν στην εργασία τους ανταμείβονται δίκαια, ενισχύεται η αίσθηση της αξίας τους στον εργασιακό χώρο. Η αναγνώριση μπορεί να εκφραστεί μέσω σαφών κριτηρίων επίτευξης στόχων, αναγνώρισης προσωπικών επιδόσεων και συχνών αξιολογήσεων.

Αντίθετα, η έλλειψη δίκαιης αμοιβής και αναγνώρισης μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα αποδυνάμωσης και εξουθένωσης μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι προσπάθειες τους παραμελούνται ή αντιμετωπίζονται ως αυτονόητες, η ενθάρρυνση και η δέσμευσή τους προς την εργασία υφίστανται πτώση. Σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου η αμοιβή είναι δίκαιη και η προσφορά κάθε ατόμου αναγνωρίζεται, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν θετική εργασιακή

συναισθηματικότητα και διατηρούν την ενέργειά τους, αποφεύγοντας τον κίνδυνο της εργασιακής εξουθένωσης.

Επομένως, όταν υφίσταται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα για εξέλιξη της καριέρας τους και για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης, παρέχοντας ένα πλαίσιο για την εξέλιξη και την ανέλιξη των εργαζομένων. Όταν οι επαγγελματικές προοπτικές είναι σαφείς και ξεκάθαρες, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η εργασία τους έχει κατεύθυνση και νόημα. Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση, κατάρτιση και εξειδίκευση ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων και δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή και συνεισφορά.

Ωστόσο, η έλλειψη προοπτικών επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ανασφαλείς και εγκλωβισμένοι σε μια λιμνάζουσα εργασιακή πορεία. Οι περιορισμένες ή οι καθόλου ευκαιρίες για εξέλιξη μπορούν να δημιουργήσουν αίσθημα αδικίας και απογοήτευσης μεταξύ των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας την επαγγελματική εξουθένωση. Επομένως, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει τις προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελεί καθοριστική παράμετρο για τη διαχείριση και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης δημιουργεί ένα θετικό κλίμα εργασίας που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την αφοσίωση και την ενέργεια των εργαζομένων, βοηθώντας έτσι στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

3.3 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική εξουθένωση, είναι πολλοί και ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό και από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Ένας κρίσιμος παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η έλλειψη σαφούς και δίκαιης αμοιβής. Όταν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι

η ανταμοιβή τους αντανακλά στις προσπάθειές και στις επιδόσεις τους, μπορεί να εμφανιστεί η αίσθηση αδικίας και αποθάρρυνσης (Maslach, 1978).

Ένας άλλος παράγοντας είναι η έλλειψη αναγνώρισης. Όταν η προσπάθεια και η συνεισφορά ενός εργαζομένου παραμελούνται ή υποτιμώνται, αυξάνεται ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η επιβράβευση της προσπάθειας διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διατήρηση του ηθικού και της ενέργειας του εργαζομένου.

Επιπλέον, η έλλειψη διαφάνειας και συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που ενθαρρύνει την επαγγελματική εξουθένωση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν έχουν λόγο στις αποφάσεις που τους αφορούν, εμφανίζουν αισθήματα ανυπαρξίας και απομόνωσης.

Η ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την κούραση και το στρες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη γενική του ευημερία και απόδοση στον εργασιακό χώρο. Η διαχείριση αυτών των παραγόντων απαιτεί ψυχολογική ανθεκτικότητα, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα του εργαζομένου να αντιμετωπίζει προκλήσεις με ευελιξία και θετική στάση. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, η θέσπιση ρουτίνας, και η ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης του χρόνου συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κούρασης.

Επίσης, η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση του στρες, όπως η άσκηση, η χαλάρωση και η επικοινωνία, ενισχύουν την ψυχοσωματική ευεξία. Η ικανότητα αυτή δεν μόνο βελτιώνει την ανθεκτικότητα του ατόμου στις πιέσεις της εργασίας, αλλά συμβάλλει επίσης στη διατήρηση μιας υγιούς και ισορροπημένης ζωής (Justice B, Gold RS, Klein JP, 1981).

Επιπλέον, η υψηλή αυτοπεποίθηση μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας στην επαγγελματική εξουθένωση. Άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση είναι περισσότερο προετοιμασμένα να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και ανατροπές στον εργασιακό τους χώρο. Η πίστη στις ικανότητές τους μπορεί να λειτουργήσει ως ασπίδα, βοηθώντας τους να αντιμετωπίσουν δυσκολίες με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα. Η ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να

αναγνωρίζουν και να εκτιμούν τις δικές τους επιτυχίες, καθώς και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά αποτυχίες, ενισχύει την ικανότητά τους να αντιστέκονται στην επαγγελματική εξουθένωση. Η υψηλή αυτοπεποίθηση συνδέεται, ακόμα, και με την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το στρες και τις πιέσεις. Οι άνθρωποι που εμπιστεύονται τις δικές τους ικανότητες είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν πιεστικές καταστάσεις με ψυχραιμία και ευελιξία. Η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του στρες στον εργασιακό χώρο επιτρέπει στους εργαζόμενους να διατηρούν την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με αυξημένη ευαισθησία και ευελιξία, προστατεύοντας τους έναντι του κινδύνου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο καθορίζει και διαχειρίζεται κανείς τις προτεραιότητές του μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Άτομα που δυσκολεύονται να ορίσουν και να διατηρήσουν ισορροπία στη ζωή τους είναι περισσότερο εκτεθειμένα στον κίνδυνο. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση όλων των παραπάνω παραγόντων αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να διαχειριστούν οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών στην σύγχρονη εποχή.

3.4 Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να επηρεάσουν τόσο τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, όσο και τον οργανισμό συνολικά. Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί την κυριότερη αιτία μείωσης της απόδοσης της εργασίας. Η πίεση και οι προκλήσεις που συνοδεύουν τον εργασιακό ρυθμό, τις απαιτήσεις και τα χρονικά περιθώρια μπορούν να οδηγήσουν σε υπερβολική κούραση, η οποία επηρεάζει αρνητικά τη συγκέντρωση, την αποφασιστικότητα και τη δημιουργικότητα.

Η έλλειψη ενθάρρυνσης και αναγνώρισης μπορεί να αποτελέσει αιτία μείωσης της εργασιακής απόδοσης. Όταν οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν ότι η προσπάθειά τους

ανταμείβεται ή δεν αναγνωρίζεται, προκαλείται αποθάρρυνση, αδιαφορία ή ακόμη και απώλεια ενδιαφέροντος για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η έλλειψη αυτής της θετικής ανατροφοδότησης μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα αδικίας και ανισότητας, επηρεάζοντας αρνητικά την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει στην υποβάθμιση της ποιότητας της εργασίας, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση και την συνολική εργασιακή εμπειρία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συνεχείς πιέσεις, αδικίες και έλλειψη ελέγχου στον εργασιακό τους χώρο, μπορεί να εμφανίσουν προβλήματα προσήλωσης και απόσπασης προσοχής από την εργασία.

Η απώλεια της ενέργειας και του ενδιαφέροντος λόγω της εξουθένωσης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αφοσίωση στην εργασία, με αποτέλεσμα να φθίνει η ποιότητα των εκτελούμενων καθηκόντων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αποστειωμένοι χάνουν τον ενθουσιασμό τους και εμπλέκονται σε επαναλαμβανόμενες και ανασφαλείς εργασιακές διαδικασίες, επηρεάζοντας άμεσα την ποιότητα των αποτελεσμάτων και των προϊόντων παραγωγής.

Η αδυναμία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής πίεσης και της αυτοφροντίδας μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση και εκνευρισμό, με συνέπεια την αναμενόμενη πτώση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας. Κατά συνέπεια, η υποβάθμιση της ποιότητας εργασίας αποτελεί ένα αρνητικό αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για αποτελεσματικά μέτρα πρόληψης και υποστήριξης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική εξουθένωση συχνά σχετίζεται με την αύξηση του κινδύνου λαθών, σφαλμάτων και ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερφορτωμένοι, ψυχολογικά κουρασμένοι και δεν ανταμείβονται για την προσπάθειά τους, η προσοχή τους μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά. Οι επιχειρήσεις συχνά ακούσια και προς χάρη της υψηλότερης παραγωγικότητας, επωμίζουν με περισσότερα καθήκοντα και εργασίες το προσωπικό τους (Maslach C, Leiter MP, 1997). Η αϋπνία και η κούραση που συνοδεύουν την επαγγελματική εξουθένωση μειώνουν τη συγκέντρωση και την ικανότητα λήψης αποφάσεων, αυξάνοντας τον κίνδυνο λαθών.

Επιπλέον, η εξαντλητική εργασία οδηγεί σε μειωμένη αντίδραση αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο ατυχημάτων. Επίσης, η αποστειρωμένη συνθήκη εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδιάφοροι μπορεί να μειώσει την προσοχή και την ενασχόλησή τους με τα καθήκοντα, αυξάνοντας την πιθανότητα σφαλμάτων. Η εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά τη δημιουργικότητα και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, καθώς οι εργαζόμενοι δύσκολα εκφράζουν νέες ιδέες ή αναζητούν καινοτόμες λύσεις, μειώνοντας την συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού.

Η διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος προστατεύει τους εργαζομένους από τον κίνδυνο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σημαντικές προσπάθειες για τη διαχείριση του φόρτου εργασίας, την παροχή στήριξης και αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων, καθώς και η προώθηση της εργασιακής ισορροπίας, είναι σημαντικά βήματα που συμβάλλουν στην ασφάλεια και την ποιότητα της εργασίας.

Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στην ψυχολογική όσο και στη σωματική υγεία των εργαζομένων. Οι επιπτώσεις αυτές επηρεάζουν τη γενική ποιότητα ζωής και την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με μελέτες, είναι πιο επιρρεπείς στην κατάθλιψη και την ανησυχία. Οι εκτροχιασμένοι κοινωνικοί δεσμοί οδηγούν συχνά στην απομόνωση και στην απόσταση από την κοινωνία, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι και συνεπώς οι εργαζόμενοι, να απομακρύνονται από την οικογένεια, τους φίλους και τις κοινωνικές δραστηριότητες. Οι εξαντλημένοι πόροι αντιμετώπισης της κούρασης και του στρες οδηγούν σε έλλειψη αντίδρασης και σε ακατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης, επιδεινώνοντας τα συμπτώματα.

Η συνεχής κούραση και η έντονη πίεση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε σωματική εξάντληση, εκδηλώνοντας συμπτώματα όπως κόπωση, αδυναμία, αϋπνία, απώλεια ενέργειας και αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης σοβαρών ασθενειών. Η αδυναμία του ανθρώπου να ανταπεξέλθει σωματικά στις απαιτήσεις της εργασίας λόγω της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να υπονομεύσει το ανοσοποιητικό σύστημα και να αυξήσει τον κίνδυνο εμφάνισης ασθενειών. Επιπλέον, η έλλειψη

κατάλληλης αναπαύσεως και η υπερβολική πίεση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την καρδιαγγειακή υγεία και την βιολογική λειτουργία του οργανισμού.

Η συνεχής επικράτηση της σωματικής εξάντλησης λόγω της επαγγελματικής εξουθένωσης όχι μόνο επηρεάζει την προσωπική ευεξία των εργαζομένων, αλλά αυξάνει επίσης, τον κίνδυνο αντιμετώπισης σοβαρών υγειονομικών προβλημάτων. Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης απαιτεί προσεκτική διαχείριση του φόρτου εργασίας, προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, καθώς και προσφορά υποστήριξης και προγραμμάτων ευεξίας. Ακόμα, η έλλειψη προσοχής στην υγεία και τον εαυτό τους μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο κίνδυνο τραυματισμού και σωματικών κακώσεων των εργαζομένων.

3.5 Στρατηγικές ενάντια στην επαγγελματική εξουθένωση

Επειδή, σήμερα, η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται από πολλούς ένα από τα σύγχρονα προβλήματα στον εργασιακό χώρο, η πρόληψή της απαιτεί πολυδιάστατες προσεγγίσεις και στρατηγικές, οι οποίες περιλαμβάνουν την υποστήριξη των εργαζομένων, την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, καθώς και τη δημιουργία υγιεινών εργασιακών περιβαλλόντων, τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Η στρατηγική ενός οργανισμού για την υποστήριξη των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση της ευεξίας και της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν την προώθηση της εργασιακής ισορροπίας, τη διαχείριση του φόρτου εργασίας και την παροχή συστημάτων υποστήριξης. Ακόμα, πρέπει να επενδύσουν σε προγράμματα ευεξίας που προάγουν τη σωματική και ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων και δραστηριοτήτων όπως προγράμματα άσκησης, σεμινάρια αντιμετώπισης του στρες και προσφορά ψυχολογικής υποστήριξης. Επιπλέον, η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος εργασίας θα ενθαρρύνει τη συνεργασία, την αναγνώριση και τη διαφάνεια και μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο βαθμός κοινωνικής υποστήριξης

(social support) δέχεται ο εργαζόμενος από τον χώρο εργασίας του, αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα επιρροής της επαγγελματικής εξουθένωσης, Η κοινωνική υποστήριξη συνήθως θεωρείται ως διαμεσολαβητής που μετριάζει τις αρνητικές συνέπειες του εργασιακού στρες (Leiter MP, Maslach C. 1988). Η υποστήριξη αυτή, μπορεί να προέλθει είτε από τους προϊστάμενους, είτε από τους συναδέλφους του εργαζόμενου. Οι προϊστάμενοι για παράδειγμα, παρέχουν υποστήριξη με έναν πιο επίσημο χαρακτήρα στο πλαίσιο της εργασίας, όπως η ανατροφοδότηση πληροφόρησης για συγκεκριμένες διεργασίες, πιθανότητες προαγωγής και επιβράβευσης, ενώ οι συνάδελφοι των εργαζομένων με ανεπίσημο τρόπο μέσω της φιλίας τους και της συναισθηματικής υποστήριξης γενικότερα. Σε μελέτες που έχουν διεξαχθεί δεν είναι ξεκάθαρο κατά πόσο αυτές οι δύο πηγές υποστήριξης συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ υποστήριξης από τους συναδέλφους και χαμηλής συναισθηματικής εξάντλησης (Baruch-Feldman, 2002).

Η καθιέρωση μηχανισμών επικοινωνίας και ανοιχτού διαλόγου μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι ακόμα μία στρατηγική που θα ενθαρρύνει την έκφραση ανησυχιών και τη συζήτηση για εργασιακά θέματα. Σε περιόδους αυξημένης πίεσης, η ευελιξία στις εργασιακές δομές και η προσφορά ευκαιριών για εξέλιξη και κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνολικά, η στρατηγική αυτή αποτελεί επένδυση στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και συνεισφέρει στη δημιουργία ενός υγιούς, ενεργητικού και ανθεκτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί και αυτή θεμελιώδες στοιχείο για τη δημιουργία ενός ανοιχτού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί που υιοθετούν την αρχή της συμμετοχής ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συμβάλλουν στις αποφάσεις που τους αφορούν άμεσα. Αυτό δεν αποτελεί μόνο δείκτη διακυβέρνησης και εταιρικής ευθύνης, αλλά δημιουργεί και μια αίσθηση ενδιαφέροντος και αξιολόγησης στους εργαζομένους. Με τη δημιουργία διαδικασιών που επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών, τη συζήτηση προβλημάτων και τη συμμετοχή σε αποφάσεις, οι εργαζόμενοι

αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι με τον οργανισμό και τις δραστηριότητές τους. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση βοηθά στην κατανόηση των αναγκών και των προοπτικών των εργαζομένων, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την αναγνώριση τους.

Ενθαρρύνοντας την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί προωθούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε μέλος της ομάδας να αισθανθεί σημαντικό και να νιώσει ενδιαφέρον για το έργο του. Αυτή η στρατηγική συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας, ενώ παράλληλα ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Η προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας αντικατοπτρίζει την αναγνώριση της σημασίας της ευεξίας των εργαζομένων και της ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διαχείριση του χρόνου. Με πρωτοβουλίες όπως ευέλικτα ωράρια εργασίας, τηλεργασία, και προγράμματα διαχείρισης χρόνου, οι οργανισμοί επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συνδυάζουν αποτελεσματικά την εργασία και την προσωπική τους ζωή. Επενδύοντας σε προγράμματα ευεξίας, παρέχοντας εκπαίδευση για τη διαχείριση του στρες και προωθώντας την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής ζωής, οι οργανισμοί καταδεικνύουν την προτίμησή τους για ένα υγιές και βιώσιμο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, πρωτοβουλίες που προάγουν την ενσωμάτωση της οικογενειακής ζωής, όπως παιδικοί σταθμοί και παροχή γονικής άδειας, στέλνουν ένα ισχυρό μήνυμα υποστήριξης προς τους εργαζόμενους. Η βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας συντελεί όχι μόνο στην αυξημένη ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός βιώσιμου, ευχάριστου και ανθρώπινου εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν έμφαση στο λογικό φόρτο εργασίας επιδιώκοντας να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις εργασιακές προκλήσεις με ισορροπημένο και ρεαλιστικό τρόπο. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των υποχρεώσεων και των προσδοκιών του προσωπικού με τρόπο που να εξασφαλίζει εύλογο φόρτο εργασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση των προθεσμιών που πρέπει

να έχει ολοκληρωθεί μία εργασία, την κατάλληλη κατανομή των εργασιακών ευθυνών και την προαγωγή της ανταλλαγής καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τη χρήση τεχνολογίας και εργαλείων που υποστηρίζουν την αυτοματοποίηση και την εξοικονόμηση χρόνου, προάγοντας έτσι την αποδοτικότητα. Με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ο καθένας αντιμετωπίζει λογικό φόρτο εργασίας, οι οργανισμοί ενισχύουν τη συνολική ευεξία των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη διατήρηση υψηλού επίπεδου αποδοτικότητας και ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο και αποφεύγοντας τον υπερβολικό φόρτο εργασίας. Παράλληλα υιοθετώντας τέτοιες στρατηγικές οι οργανισμοί γίνονται πιο ελκυστικοί στην προσέλκυση νέων, ικανών και αξιόλογων εργαζομένων. Η καλή φήμη του οργανισμού προηγείται και όλοι θα θέλουν να δουλέψουν σε αυτούς τους οργανισμούς.

Εκτός από τις στρατηγικές που οφείλει να εφαρμόσει ένας οργανισμός, πρέπει και ο ίδιος ο εργαζόμενος να εφαρμόσει ατομικές στρατηγικές ενάντια στην επαγγελματική εξουθένωση. Εδώ καλείται να παίξει σημαντικό ρόλο η ανθεκτικότητα του ατόμου. Όπως άλλωστε συμπεραίνουν οι Jeanneau και Armelius, η τάση των εργαζομένων να ατενίζουν τον εαυτό τους με αρνητικό τρόπο μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα αρνητικό φίλτρο για να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες. Η διαχείριση του στρες από τον εργαζόμενο αποτελεί κρίσιμη πτυχή για τη διατήρηση της φυσικής και ψυχολογικής ευεξίας στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι πρέπει και μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν το στρες και να διατηρήσουν έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής. Σημαντικό βήμα αποτελεί η αναγνώριση των πηγών στρες, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά. Η οργάνωση και η προτεραιοποίηση των καθηκόντων, η προώθηση ικανοτήτων διαχείρισης χρόνου, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης και του προγραμματισμού καθώς και η θέσπιση ρεαλιστικών στόχων, μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του πιέσεων και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, η άσκηση, η υγιεινή διατροφή και ο ύπνος αποτελούν βασικά συστατικά για τη συνολική ευεξία και την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.

Σημαντική είναι, επίσης, η εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης, όπως η αναπνοή, η γιόγκα ή η διαλογιστική, που συμβάλλουν στην ψυχική ηρεμία. Επιπλέον, η επικοινωνία με συναδέλφους, η θέσπιση χρόνου για χαλαρωτικές δραστηριότητες και η αναζήτηση επαγγελματικής υποστήριξης, μέσω συνεδριάσεων coaching ή εκπαίδευσης, αποτελούν αποτελεσματικές πρακτικές και συμβάλλουν στη διαχείριση του στρες στον εργασιακό χώρο.

Οι υγιείς συνήθειες ζωής, συμπεριλαμβανομένης της άσκησης, της ισορροπημένης διατροφής και του αρκετού ύπνου μειώνουν σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Η στρατηγική προώθησης λήψης διακοπών και αναψυχής ευνοεί τους εργαζομένους στην αποκατάσταση της ενέργειας και της ψυχικής τους υγείας. Οι διακοπές παρέχουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να αποσπαστούν από τις καθημερινές εργασιακές πιέσεις, να ανανεώσουν τις δυνάμεις τους και να επαναφέρουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Στις διακοπές, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αφοσιωθούν στα χόμπι τους, να απολαύσουν την οικογενειακή και κοινωνική τους ζωή και να ανανεωθούν με νέες εμπειρίες.

3.6 Η επίδραση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης στη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων

Η επαγγελματική εξουθένωση αφορά στην αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι όταν δεν έχουν την αυτονομία και τον έλεγχο που θα έπρεπε στην εργασία τους, και επομένως νιώθουν ανεπαρκείς και ανίσχυροι. Σύμφωνα με πολλές μελέτες, η επαγγελματική εξουθένωση έχει συνδεθεί με την αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων. Όταν οι άνθρωποι νιώθουν εξουθενωμένοι από την εργασία τους, είναι πιθανότερο να αναζητήσουν άλλες ευκαιρίες εργασίας ή να εξετάσουν τη δυνατότητα αποχώρησης από την τρέχουσα θέση τους (Altunoglou e.t., 2012). Αυτό συνήθως οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά παραίτησης, που μπορεί να είναι επιζήμια για την οργάνωση, καθώς η συνεχής απώλεια των εργαζομένων

μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Δεδομένου ότι, η επαγγελματική εξουθένωση αποφέρει σοβαρές επιπτώσεις στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης της παραγωγικότητας, της αύξησης του ρυθμού παραίτησης και της χαμηλής ποιότητας της εργασίας λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος και αφοσίωσης από τους εργαζομένους για να αντιμετωπιστεί και να μειωθεί η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία τους, οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν δραστικά μέτρα.

Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογική και σωματική ευεξία των εργαζομένων, κάτι που μπορεί να ενθαρρύνει ακόμη περισσότερο την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό. Η αποχώρηση υψηλών προσόντων ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει διάφορες δυσμενείς συνέπειες για έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα, συνήθως, αντιστοιχούν με βαθιά γνώση και εμπειρία στον τομέα τους. Η αποχώρηση αυτών των εργαζομένων θα οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας, η οποία θα επηρεάσει και την απόδοση του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι υψηλών προσόντων συχνά έχουν πολύ καλές σχέσεις και επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης. Η αποχώρησή τους μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατείας και επομένως απώλεια οικονομικών απολαβών της επιχείρησης καθώς, το ανθρώπινο δυναμικό είναι συχνά ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά μιας επιχείρησης. Η αποχώρησή των ταλέντων–εργαζομένων θα μειώσει την αξία της επιχείρησης, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούνται με βάση το ανθρώπινο δυναμικό τους και τις δυνατότητές τους για μελλοντική επιτυχία.

Συνεπώς, η διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους και να μειώσουν τα ποσοστά αποχώρησης, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι είναι ικανοποιημένοι και εργασιακά δεσμευμένοι στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σχεδιασμός έρευνας

Στην αρχή της σχεδίασης της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε η έρευνα δηλαδή που θα πραγματοποιηθεί, εάν δηλαδή θα είναι εμπειρική ή βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα (empirical research) δεδομένου ότι προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα-προβλήματα, βασιζόμενη σε νέα, πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες συγκεκριμένων ερευνών. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε και παρουσιάστηκε στα κεφάλαια 2 και 3 είναι σαφές ότι έχουν προηγηθεί αρκετές έρευνες και μελέτες για την εργασιακή εμπλοκή και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, δηλαδή των εννοιών που θα μελετήσουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Ωστόσο, ερευνώντας την βιβλιογραφία στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες σε φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Η εμπειρική έρευνα διακρίνεται σε ποσοτική ή ποιοτική (Παρασκευόπουλος 1993). Η ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη μέθοδος για την επαλήθευση ή των υποθέσεων. Επιπρόσθετα, με την ποσοτική μέθοδο μπορούμε να επαληθεύσουμε αποτελέσματα και υποθέσεις, και να βρούμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών που εμείς έχουμε ορίσει. Στην παρούσα εργασία, ορίσαμε τις υποθέσεις και με τη βοήθεια της ποσοτικής μεθόδου διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών της εργασιακής εμπλοκής, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Προσπαθήσαμε, δηλαδή, να διαψεύσουμε ή να επιβεβαιώσουμε την θετική συσχέτιση των υποθέσεων, που έχουμε ορίσει.

Τέλος, ο τύπος της εμπειρικής μελέτης που επιλέχθηκε είναι η στατιστική έρευνα (survey), η οποία έχει διερευνητικό χαρακτήρα και χρησιμοποιείται για να ελέγξει μία ή περισσότερες υποθέσεις. Η στατιστική μελέτη είναι η διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται οι πληροφορίες από το δείγμα, όπως εργαζόμενοι και οργανισμοί. Το δείγμα που θα χρησιμοποιήσουμε επιλέγεται από συγκεκριμένο

πληθυσμό και στόχος μας είναι να διαμορφωθεί ένα σύνολο δεδομένων, με βάση το οποίο μπορούμε να κάνουμε ασφαλείς υποθέσεις και να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για τον εν λόγω πληθυσμό ατόμων (Ακσεχερλίδου 2020).

4.2 Πληθυσμός – διαδικασία

Στην ποσοτική μελέτη στόχος είναι η γενίκευση, καθώς και η εξήγηση των αποτελεσμάτων του δείγματος. Επομένως, χρειάζεται να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα που συλλέξαμε από το δείγμα μας (Ακσεχερλίδου 2020). Επειδή, η συγκέντρωση μεγάλου όγκου δεδομένων είναι μία διαδικασία που παίρνει πολύ χρόνο, συλλέγονται πληροφορίες από ένα δείγμα του πληθυσμού που θέλουμε να μελετήσουμε και βασιζόμενοι στις απαντήσεις του δείγματος, διεξάγουμε συμπεράσματα μεταξύ των μεταβλητών που έχουμε ορίσει. Με την ποσοτική μελέτη συλλέγουμε, ποσοτικοποιούμε και εφαρμόζουμε τη στατιστική ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, με σκοπό την αναγωγή ευρημάτων και συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδης, 2000).

Ο πληθυσμός του δείγματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι το σύνολο όλων των εργαζόμενων σε φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην δημοτική ενότητα Τρίπολης. Σε όλους τους εργαζόμενους γνωστοποιήθηκε ότι οι απαντήσεις τους θα είναι ανώνυμες και ότι θα χρησιμοποιηθούν για την παρούσα έρευνα και μόνο. Διευκρινίστηκε ρητώς πως κατά την έρευνα θα διασφαλιστεί και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα είναι ανώνυμη, χωρίς να συλλέγονται πληροφορίες που θα ταυτοποιούν τους ερωτώμενους, ενώ θα πραγματοποιηθεί με βάση των ισχύοντα νόμο περί προστασίας δεδομένων (ΓΚΠΔ 2016/679) και ο χρόνος συμπλήρωσής του θα είναι 15-20 λεπτά. Θα υπάρχει απόλυτη συναίνεση των ερωτώμενων, ενώ όσοι λάβουν το ερωτηματολόγιο θα έχουν το απόλυτο δικαίωμα να συμμετάσχουν και να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή από την διαδικασία. Ακόμα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό, την ηλικία, τα έτη προηγούμενης εργασιακής

εμπειρίας σε συναφές αντικείμενο, η οικογενειακή κατάσταση, καθώς και η θέση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν κατά τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο 2024, χρονική διάρκεια περίπου 1,5 μήνα. Το ερωτηματολόγιο αποτυπώθηκε σε ψηφιακή μορφή με τη βοήθεια της εφαρμογής google forms και στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας σε εργαζόμενους του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, στην δημοτική ενότητα Τρίπολης. Στο πλαίσιο της διανομής ερωτηματολογίων έρευνας, η μέθοδος της χιονοστιβάδας αναφέρεται στην πρακτική της επιλογής των αρχικών συμμετεχόντων, οι οποίοι στη συνέχεια βοηθούν στην προώθηση της έρευνας μέσω της προτροπής γνωστών τους να συμμετάσχουν επίσης. Αυτό δημιουργεί μία "χιονοστιβάδα" αυξανόμενης συμμετοχής, όπου ο αρχικός πυρήνας συμμετεχόντων μεγαλώνει όσο περνά ο χρόνος.

4.3 Εργαλεία έρευνας – Κλίμακες

Για τον σχεδιασμό της παρούσας εργασίας, το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας, ώστε να συσχετιστούν τα αποτελέσματα της συλλογής δεδομένων με άλλες επιστημονικές έρευνες προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα σφάλματα.

Περιλάμβανε 41 ερωτήσεις και χωρίστηκε σε 4 τμήματα (Παράρτημα Ι), όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

- **Δημογραφικά στοιχεία:**
 - Φύλο: Οι εργαζόμενοι έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στις επιλογές Άνδρας και Γυναίκα.
 - Οργανισμό στον οποίο ανήκετε: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Δημόσιο τομέα και 2) Ιδιωτικό τομέα.
 - Ηλικία: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Ηλικία μικρότερη από 30 έτη, 2) Ηλικία από 30-40 έτη, 3) Ηλικία από 40-50 έτη, 4) Ηλικία από 50-60 έτη, 5) Ηλικία από 60+ έτη.

- **Μορφωτικό επίπεδο:** Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Υποχρεωτική εκπαίδευση, 2) Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 3) Τριτοβάθμια εκπαίδευση, 4) Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών και 5) Διδακτορικός τίτλος σπουδών.
- **Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό:** Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Λιγότερα από 5 έτη, από 5-10 έτη, από 10-20 έτη, από 20-30 έτη, περισσότερα από 30 έτη.
- **Θέση εργασίας:** Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Διευθυντικό στέλεχος, 2) Προϊστάμενος, 3) υπάλληλος πλήρους απασχόλησης και 4) υπάλληλος μερικής απασχόλησης.
- **Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε συναφές αντικείμενο:** Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Λιγότερα από 5 έτη, από 5-10 έτη, από 10-20 έτη, από 20-30 έτη, περισσότερα από 30 έτη.
- **Οικογενειακή κατάσταση:** Οι εργαζόμενοι έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στις επιλογές έγγαμος και άγαμος.

- **Αντίληψη αναφορικά με την Εργασιακή Εμπλοκή:**

Για τη μέτρηση της Εργασιακής Εμπλοκής των εργαζομένων θα χρησιμοποιηθεί η κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Schaufeli et al. (2002) και ονομάζεται UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Το UWES αποτελείται από 16 ερωτήσεις, για τις οποίες θα ζητηθούν απαντήσεις σε κλίμακα Likert από το 1= «Απόλυτα Διαφωνώ», 2= «Διαφωνώ», 3= «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ», 4= «Συμφωνώ» έως το 5= «Απόλυτα Συμφωνώ». Θα χρησιμοποιηθούν αυτούσια οι 16 ερωτήσεις και οι εργαζόμενοι θα κληθούν να απαντήσουν στα στοιχεία της Εργασιακής Εμπλοκής, λαμβάνοντας υπόψη ότι αναφέρονται στο πως αισθάνονται στην εργασία τους.

Εξετάστηκαν και οι τρεις διαστάσεις της Εργασιακής Εμπλοκής των εργαζομένων, δηλαδή το Σθένος (vigor) με έξι στοιχεία αξιολόγησης, η Προσήλωση (dedication) με πέντε στοιχεία αξιολόγησης και η Απορρόφηση (absorption) με έξι στοιχεία αξιολόγησης, υπολογίζοντας την τυπική απόκλιση και τον μέσο όρο για κάθε ερώτηση.

- **Αντίληψη αναφορικά με την Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout):**

Για τη μέτρηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout) των εργαζομένων θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach (MBI) – Maslach & Jackson, 1986. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 ερωτήσεις, για τις οποίες θα ζητηθούν απαντήσεις σε κλίμακα Likert από το 1= «Ποτέ», 2= «Μερικές φορές τον χρόνο», 3= «Μια φορά το μήνα», 4= «Μερικές φορές τον μήνα», 5= «Μια φορά την εβδομάδα», 6= «Μερικές φορές την εβδομάδα» έως το 7= «Κάθε μέρα». Θα χρησιμοποιηθούν αυτούσια οι 22 ερωτήσεις και οι εργαζόμενοι θα κληθούν να απαντήσουν στα στοιχεία της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι αναφέρονται στο πως αισθάνονται στην εργασία τους.

Εξετάστηκαν και οι τρεις διαστάσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης των εργαζομένων, δηλαδή η Συναισθηματική Εξάντληση με εννέα στοιχεία αξιολόγησης, η Αποπροσωποποίηση με πέντε στοιχεία αξιολόγησης και τα Προσωπικά Επιτεύγματα με οκτώ στοιχεία αξιολόγησης, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα και υπολογίζοντας την τυπική απόκλιση και τον μέσο όρο για κάθε ερώτηση.

Χρησιμοποιήθηκε ως βάση ο παρακάτω πίνακας κλίμακας που δίνεται από τους Αναγνωστόπουλο και Παπαδάτου και δίνει τη δυνατότητα κατάταξης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή.

Με βάση τις οδηγίες της Maslach (1986), οι βαθμολογίες για κάθε υποκλίμακα εξετάζονται χωριστά και δεν συνδυάζονται σε ένα ενιαίο σύνολο, επομένως υπολογίζονται τρεις βαθμολογίες για κάθε ερωτώμενο. Η βαθμολογία στη διάσταση «Συναισθηματική εξάντληση» κατηγοριοποιήθηκε σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή ανάλογα με το αν η βαθμολογία σε αυτή ήταν μικρότερη ή ίση με 20 μονάδες, 21-30 μονάδες και μεγαλύτερη ή ίση με 31 μονάδες αντίστοιχα. Ομοίως, η βαθμολογία στη διάσταση «Αποπροσωποποίηση» κατηγοριοποιήθηκε σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή ανάλογα με το αν η βαθμολογία σε αυτή ήταν μικρότερη ή ίση με 5 μονάδες, 6-10 μονάδες και μεγαλύτερη ή ίση με 11 μονάδες αντίστοιχα. Τέλος, η βαθμολογία στη διάσταση «Προσωπικά επιτεύγματα» κατηγοριοποιήθηκε σε

χαμηλή, μέτρια και υψηλή ανάλογα με το αν η βαθμολογία σε αυτή ήταν μεγαλύτερη ή ίση με 42 μονάδες, 41-36 μονάδες και μικρότερη ή ίση με 35 μονάδες αντίστοιχα.

Πίνακας 1 Οριακές τιμές που αντιστοιχούν σε χαμηλά, μέτρια και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης

ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξάντληση	≤ 20	21-30	≥ 31
Προσωπικά επιτεύγματα	≥ 42	41-36	≤ 35
Αποπροσωποποίηση	≤ 5	6-10	≥ 11

Πηγή: Αναγνωστόπουλος – Παπαδάτου 1992

- **Αντίληψη αναφορικά με την πρόθεση αποχώρησης από τον Οργανισμό που εργάζονται:**

Ακόμα, προστέθηκαν 3 ερωτήσεις προκειμένου να εξεταστεί η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Για τη μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης θα χρησιμοποιηθεί η κλίμακα μέτρησης Likert από το 1= «Απόλυτα Διαφωνώ», 2= «Διαφωνώ», 3= «Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ», 4= «Συμφωνώ» έως το 5= «Απόλυτα Συμφωνώ». Χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) ερωτήσεις και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν, έχοντας κατά νου ότι αναφέρονται στο πως αισθάνονται για την εργασία τους στην Υπηρεσία που εργάζονται, υπολογίζοντας τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση.

4.4 Ηθικά ζητήματα

Κατά την έρευνα, διασφαλίστηκε η ανωνυμία των απαντήσεων και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν

ανώνυμη, χωρίς να συλλέγονται πληροφορίες που θα ταυτοποιούν τους ερωτώμενους, ενώ πραγματοποιήθηκε με βάση των ισχύοντα νόμο περί προστασίας δεδομένων (ΓΚΠΔ 2016/679). Η εφαρμογή Google Forms και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των δεδομένων συντέλεσε στην ανωνυμία και στην εμπιστευτικότητα των ερωτηθέντων. Υπήρξε απόλυτη συναίνεση των ερωτώμενων, ενώ όσοι έλαβαν το ερωτηματολόγιο είχαν το απόλυτο δικαίωμα να συμμετάσχουν και να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή από την διαδικασία.

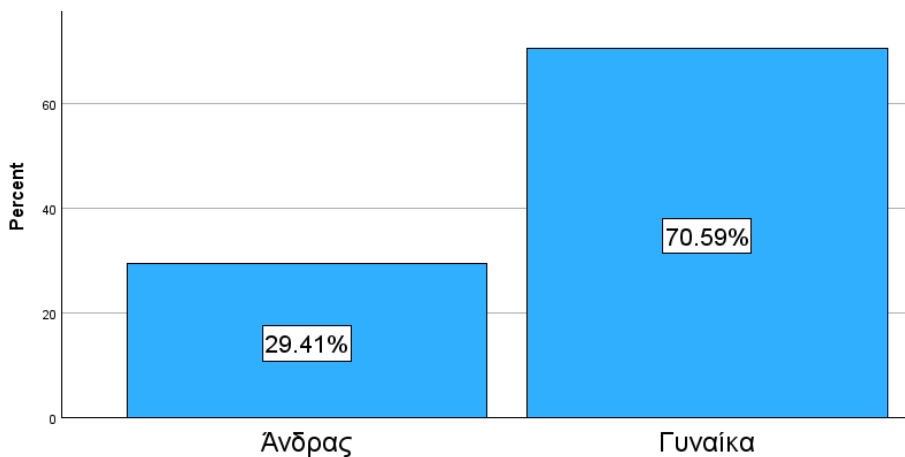
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στατιστική Ανάλυση – Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας

5.1 Στατιστικά δεδομένα του δείγματος

Σε σύνολο περίπου 200 εργαζομένων σε οργανισμούς στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα που τους εστάλη το ερωτηματολόγιο και εδρεύουν στην δημοτική ενότητα Τρίπολης απάντησαν 119 εργαζόμενοι. Προκύπτει, λοιπόν, δείκτης ανταπόκρισης στην έρευνά μας με ποσοστό 59,5%. Υπήρχαν, ωστόσο, αρκετοί εργαζόμενοι, οι οποίοι απουσίαζαν με άδειες και αρκετοί που δεν άνοιξαν ποτέ το υπηρεσιακό τους email. Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ανταπόκριση είναι μεγαλύτερη, λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων που τελικά παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο.

Κατανομή με βάση το φύλο.

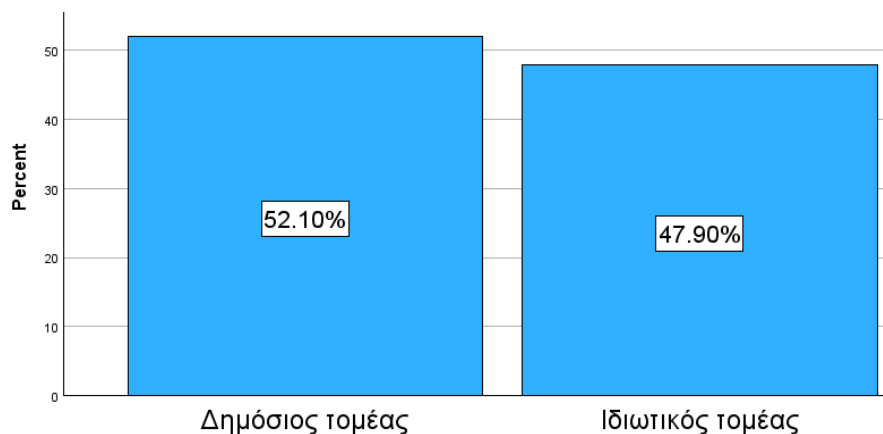
Σημειώνεται ότι, στο δείγμα μας οι γυναίκες είναι περισσότερες και αποτελούν το 70,6% του δείγματος, ενώ οι άντρες το 29,41%. Τα πλήρη δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.



Γράφημα 1. Ποσοστά δείγματος ανά φύλο

Κατανομή με βάση τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα.

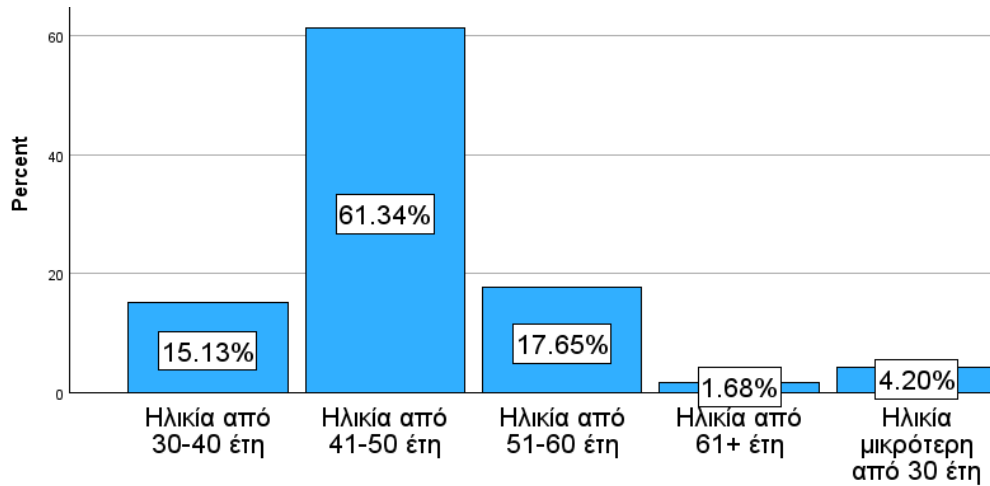
Η πλειοψηφία του δείγματος είναι οριακά πάνω από το 50%, δηλαδή το 52,1% είναι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα ενώ το 47,9% είναι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του Ιδιωτικού Τομέα, όπως παρουσιάζεται παρακάτω.



Γράφημα 2. Ποσοστά δείγματος ανά τομέα

Κατανομή με βάση την ηλικία.

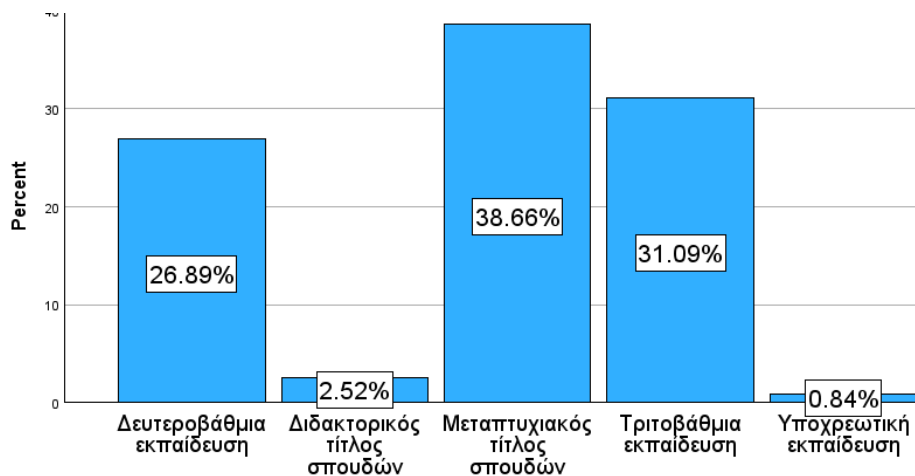
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος και συγκεκριμένα το 61,34% έχει ηλικία 41-50 έτη, ενώ οι εργαζόμενοι ηλικίας 51-60 ετών αντιπροσωπεύουν το 17,65% και οι εργαζόμενοι ηλικίας 30-40 ετών αντιπροσωπεύουν το 15,13%. Τέλος, οι εργαζόμενοι ηλικίας 61+ ετών (1,68%) και ηλικίας μικρότερης των 30 ετών (4,20%) αντιπροσωπεύουν πολύ μικρά ποσοστά στο δείγμα.



Γράφημα 3. Ποσοστά δείγματος ανά ηλικία

Κατανομή με βάσει το μορφωτικό επίπεδο.

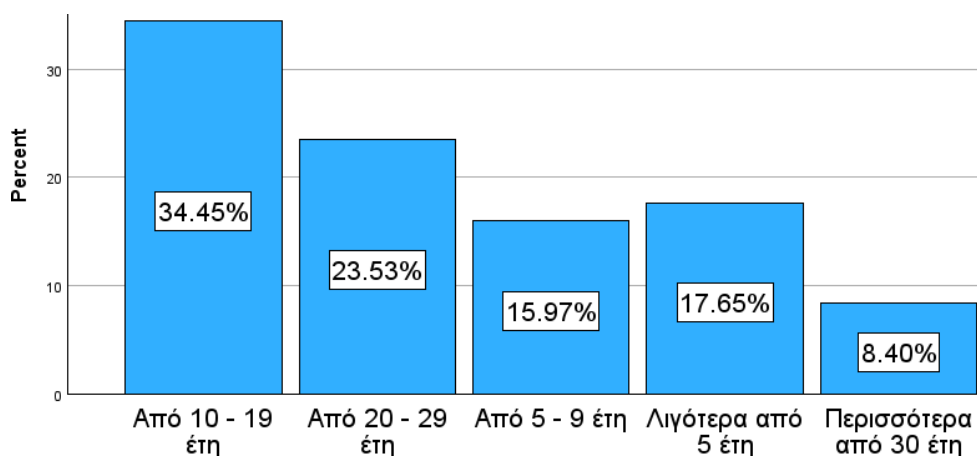
Το 38,66% του δείγματος αποτελούν οι εργαζόμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 31,09% και έπειτα ακολουθούν οι εργαζόμενοι με απολυτήριο ΙΕΚ/ Λυκείου με ποσοστό 26,89%. Το 2,52% του δείγματος κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο /Υποχρεωτική εκπαίδευση ανέρχεται στο 0,84%.



Γράφημα 4. Ποσοστά δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο

Κατανομή με βάσει τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό.

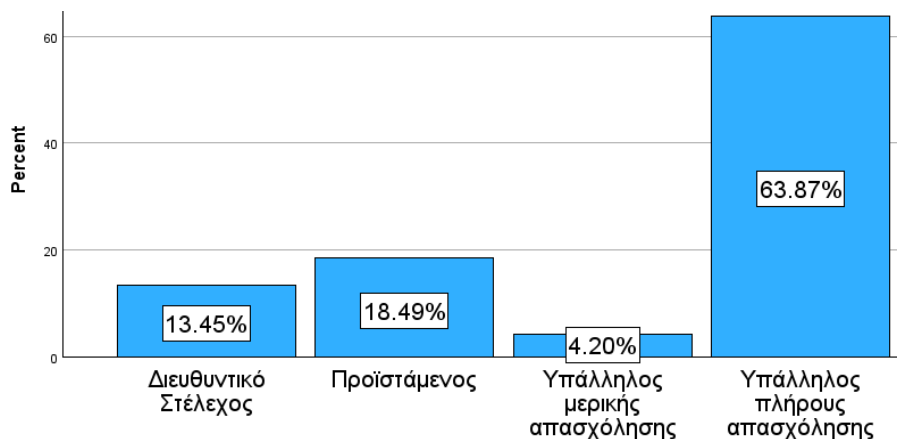
Την πλειοψηφία του δείγματος αποτελούν οι εργαζόμενοι με 10-19 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό με ποσοστό 34,45%, ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 20-29 έτη υπηρεσίας με ποσοστό 23,53% , οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη αποτελούν το 17,65%, οι εργαζόμενοι με 5-9 έτη υπηρεσίας αποτελούν το 15,97% και τέλος, οι εργαζόμενοι με περισσότερα από 30 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό αποτελούν μόλις το 8,40%.



Γράφημα 59. Ποσοστά δείγματος ανά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

Κατανομή με βάσει την θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό.

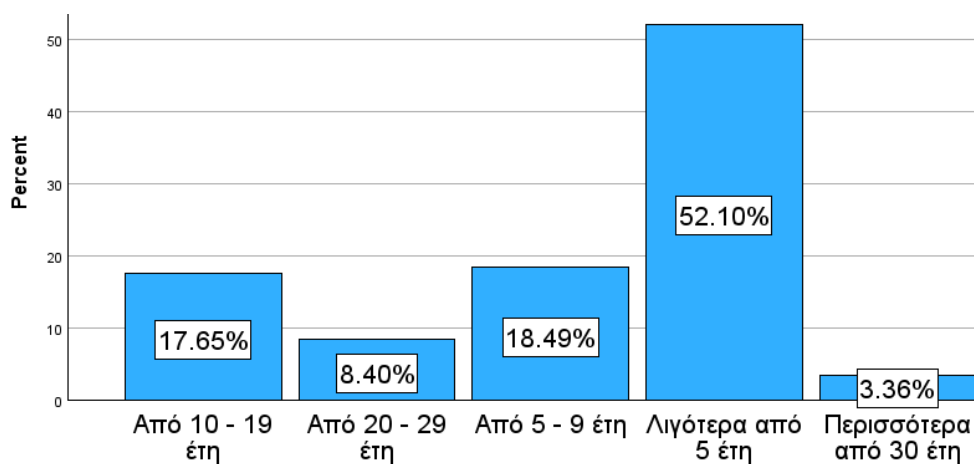
Την πλειοψηφία του δείγματος αποτελούν οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης με ποσοστό 63,87%, ακολουθούν οι προϊστάμενοι με ποσοστό 18,49% και έπονται οι εργαζόμενοι που είναι Διευθυντικά Στελέχη με ποσοστό 13,45%. Την μειοψηφία του δείγματος αποτελούν, τέλος, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης με ποσοστό 4,20%.



Γράφημα 6. Ποσοστά δείγματος ανά θέση

Κατανομή με βάσει τα έτη προϋπηρεσίας σε συναφές αντικείμενο.

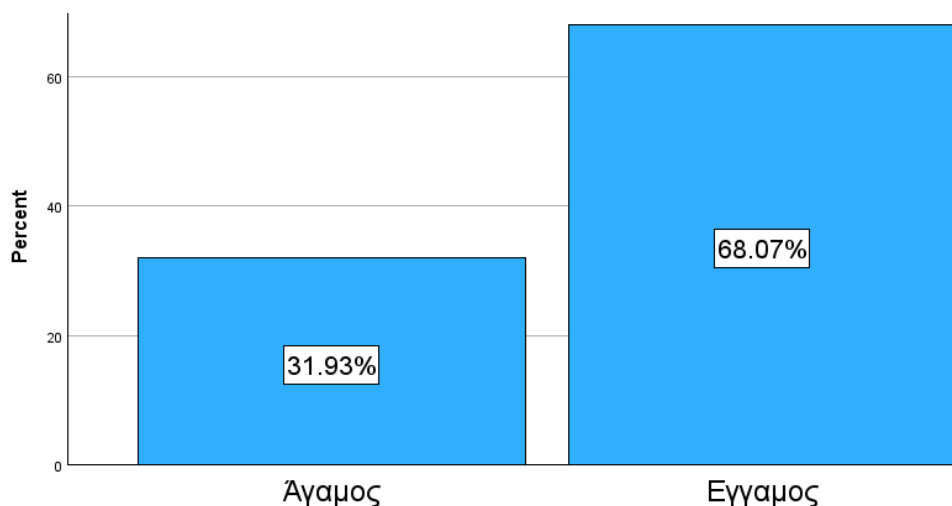
Την μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος αποτελούν οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη υπηρεσίας σε συναφές αντικείμενο με ποσοστό 52,10%, ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 5-9 έτη με ποσοστό 18,49%, ενώ με ποσοστό 17,65% αποτελούν οι εργαζόμενοι με 10-19 έτη. Παρατηρούμε ότι, όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας σε συναφές αντικείμενο τα ποσοστά μειώνονται όπως παρουσιάζεται παρακάτω.



Γράφημα 7. Ποσοστά δείγματος ανά έτη προϋπηρεσίας σε συναφές αντικείμενο

Κατανομή με βάσει την οικογενειακή κατάσταση.

Παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας πλειοψηφούν οι έγγαμοι εργαζόμενοι με ποσοστό 68,07%, ενώ οι άγαμοι εργαζόμενοι ανέρχονται στο 31,93%.



Γράφημα 810. Ποσοστά δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση

5.2 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Ο δείκτης Cronbach' alpha, επιλέχθηκε για τον έλεγχο της αξιοπιστίας. Η τιμή του κυμαίνεται από 0 έως 1. Καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι μικρότερος από 0,7. Οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach' alpha για τις επιμέρους μεταβλητές της έρευνας, προέκυψαν πως είναι πολύ κοντά στη μονάδα, το οποίο σημαίνει ότι το δείγμα μας διαθέτει μεγάλη αξιοπιστία, όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

ΚΛΙΜΑΚΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΤΙΜΗ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	16	0.927
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	22	0.869
ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	3	0.929

Οι παραπάνω τιμές αξιοπιστίας χαρακτηρίζονται ως ικανοποιητικές (Tavakol & Dennick, 2011).

5.3 Περιγραφικά στατιστικά εργασιακής εμπλοκής

Σύμφωνα με τον πίνακα 2, ο οποίος αποτυπώνει τα περιγραφικά στατικά του σθένους, **το σθένος** λαμβάνει μέση τιμή 3.60 η οποία θεωρείται μέτρια προς υψηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η επιμονή με μέση τιμή 3.82, ενώ την χαμηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει το αίσθημα εκρηκτικής ενέργειας στην εργασία με μέση τιμή 3.31.

Πίνακας 18. Στατιστικά σθένους

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου	1	5	3.62	.930
Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια	1	5	3.31	.918
Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	1	5	3.82	.843
Μπορώ να εργάζομαι για πολύ ώρα συνεχόμενα	1	5	3.73	1.095

Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	1	5	3.66	.987
Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη	1	5	3.51	1.007
ΣΘΕΝΟΣ	1	5	3.6078	.72570

Σύμφωνα με τον πίνακα 3, ο όρος **προσήλωση** λαμβάνει μέση τιμή 3.70, η οποία χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει το αίσθημα υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνει ο εργαζόμενος με μέση τιμή 3.99. Ενώ, την χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζει το αίσθημα ενθουσιασμού από την δουλειά με μέση τιμή 3.53.

Πίνακας 3. Στατιστικά προσήλωσης

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση	1	5	3.79	.891
Η δουλειά μου με εμπνέει	1	5	3.59	.960
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	1	5	3.53	.964
Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	5	3.99	.868
Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό	1	5	3.63	.999
ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ	1	5	3.7059	.79012

Σύμφωνα με τον πίνακα 4, ο όρος **απορρόφηση** λαμβάνει μέση τιμή 3.35, η οποία χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει το πέρασμα του χρόνου στην εργασία χωρίς να γίνεται αντιληπτό παό τον εργαζόμενο με μέση τιμή 3.84 και την χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η δυσκολία απόσπασης του εργαζομένου από την εργασία με μέση τιμή 3.11.

Πίνακας 4. Στατιστικά απορρόφησης

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	1	5	3.16	1.000
Ο χρόνος περνά δίχως να το καταλάβω, όταν εργάζομαι	1	5	3.84	.920
Είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη εργασία	1	5	3.11	.972
Είμαι απορροφημένος/η από την εργασία μου	1	5	3.50	.910
Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	1	5	3.18	1.104
ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗ	1	5	3.3597	.76605

Συνολικά, και σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 5, η εργασιακή εμπλοκή λαμβάνει μέση τιμή 3.55, η οποία χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή. Η υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζεται στη διάσταση της προσήλωσης με μέση τιμή 3.70, ακολουθεί η διάσταση του σθένους με μέση τιμή 3.60, ενώ η χαμηλότερη μέση τιμή διατυπώνεται στη διάσταση της απορρόφησης με μέση τιμή 3.36. Επομένως, όσο μεγαλύτερη προσήλωση διαθέτει ένας εργαζόμενος για την εργασία του, τόσο πιο πολύ εμπλεκόμενος νιώθει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

Πίνακας 5. Στατιστικά εργασιακής εμπλοκής

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΣΘΕΝΟΣ	1	5	3.6078	.72570
ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ	1	5	3.7059	.79012
ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗ	1	5	3.3597	.76605
ΕΜΠΛΟΚΗ	1	5	3.5578	.66833

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας τα χαρακτηριστικά σθένος και προσήλωση παίρνουν μεγαλύτερες τιμές και συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων, γεγονός που συμφωνεί με την επιστημονική μελέτη των Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma και Bakker (2002).

5.4 Περιγραφικά στατιστικά επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 6, ο όρος **συναισθηματική εξάντληση** λαμβάνει μέση τιμή 18.84 η οποία χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Από τα περιγραφικά στατιστικά της συναισθηματικής εξάντλησης, την υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος νιώθει ότι εργάζεται πολύ σκληρά στην εργασία του με μέση τιμή 3.34. Η χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στη διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα στην εργασία του με μέση τιμή 1.11.

Πίνακας 6. Στατιστικά συναισθηματικής εξάντλησης

ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ
----------	---------	-------	--------

			ΟΡΟΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου	0	6	2.87	1.756
Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	0	6	2.32	1.882
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να εργάζομαι με ανθρώπους όλη τη μέρα	0	6	1.76	1.854
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στην δουλειά μου	0	6	3.34	2.113
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0	6	2.22	1.932
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα (A)	0	6	1.72	1.657
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου (A)	0	6	1.20	1.482
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία μου (A)	0	6	1.11	1.376
Ανησυχώ μήπως η δουλειά μου με κάνει πιο σκληρό/ή	0	6	2.29	2.218
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ_ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ	1	41	18.840	9.90462

3

(A): αντιστροφή της βαθμολογίας

Σύμφωνα με τον πίνακα 7, ο όρος **αποπροσωποποίηση** λαμβάνει μέση τιμή 8.31 η οποία χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Την υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η

διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα των συναδέλφων του αποτελεσματικά με μέση τιμή 1.90, ενώ η χαμηλότερη μέση τιμή αποτυπώνεται στη διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται τι συμβαίνει σε μερικούς συναδέλφους του με μέση τιμή 1.44.

Πίνακας 7. Στατιστικά αποπροσωποποίησης

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Νιώθω απογοητευμένος/η από την δουλειά μου	0	6	1.51	1.641
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι συνάδελφοι μου (Α)	0	6	1.83	1.967
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των συναδέλφων μου πολύ αποτελεσματικά (Α)	0	6	1.90	1.724
Έχω καταφέρει πολλά σημαντικά πράγματα σε αυτή την δουλειά (Α)	0	6	1.64	1.774
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς συναδέλφους μου	0	6	1.44	2.040
ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ	0	21	8.3193	5.52334

(Α): αντιστροφή της βαθμολογίας

Σύμφωνα με τον πίνακα 8, ο όρος **προσωπικά επιτεύγματα** λαμβάνουν μέση τιμή 13.06, η οποία χαρακτηρίζεται ως υψηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει το αίσθημα εξουθένωσης από την εργασία με μέση τιμή 2.13. Σε αντίθεση, την χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται απρόσωπα με μέση τιμή 1.05. Συνεπώς, όσο πιο

πολλά προσωπικά επιτεύγματα έχει ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα εξουθένωσης που νιώθει από την εργασία του.

Πίνακας 8. Στατιστικά προσωπικών επιτευγμάτων

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Νιώθω εξουθενωμένος/η από την δουλειά μου	0	6	2.13	1.909
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με συναδέλφους	0	6	1.61	1.842
Νιώθω άδειος/α στο τέλος μια ημέρας δουλειάς	0	6	1.75	1.883
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων (Α)	0	6	2.09	2.079
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με συναδέλφους (Α)	0	6	1.88	1.795
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς συναδέλφους μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα	0	6	1.05	1.726
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτήν την δουλειά	0	6	1.45	1.798
Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοί μου κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	0	6	1.10	1.411

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ_ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

0

39

13.0672

8.68930

(Α): αντιστροφή της βαθμολογίας

Συνεπώς και σύμφωνα με τον συγκεντρωτικό πίνακα 9, ο όρος **επαγγελματική εξουθένωση** λαμβάνει μέση τιμή 13.40, η οποία χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην συναισθηματική εξάντληση με μέση τιμή 18.84, ακολουθούν τα προσωπικά επιτεύγματα με μέση τιμή 13.06 και η χαμηλότερη μέση τιμή αποτυπώνεται στην αποπροσωποποίηση με μέση τιμή 8.32. Επομένως, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση νιώθει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ επηρεάζεται η επαγγελματική εξουθένωση που νιώθει από την εργασία του.

Πίνακας 9. Στατιστικά επαγγελματικής εξουθένωσης

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ_ΕΞΑΝΤΛ ΗΣΗ	1	41	18.8403	9.90462
ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΙΗΣΗ	0	21	8.3193	5.52334
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ_ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ	0	39	13.0672	8.68930
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	0	32	13.4090	6.90553

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας το χαρακτηριστικό συναισθηματική εξάντληση παίρνει την μεγαλύτερη τιμή και είναι αυτό που χαρακτηρίζει περισσότερο την επαγγελματική εξουθένωση των

εργαζομένων, γεγονός που συμφωνεί με την επιστημονική μελέτη των Schaufeli and Enzmann (1998) και των Lee and Ashforth (1996).

5.5 Περιγραφικά στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 10, ο όρος της **πρόθεσης αποχώρησης** από την εργασία λαμβάνει μέση τιμή 2.42 η οποία χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Την υψηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η διάσταση της πιθανότητας αναζήτησης εργασίας σε άλλο φορέα, με μέση τιμή 2.54. Ακολουθεί η διάσταση, στην οποία ο εργαζόμενος σκέφτεται να αποχωρήσει από την εργασία του με μέση τιμή 2.35. Ενώ την χαμηλότερη μέση τιμή λαμβάνει η σκέψη αποχώρησης από την εργασία μέσα στα επόμενα δύο έτη (2024-2025) με μέση τιμή 2.38. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αυτής της μελέτης έχουν χαμηλή πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Πίνακας 10. Στατιστικά πρόθεσης αποχώρησης

	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Σκέφτομαι να αποχωρήσω από την εργασία μου.	1	5	2.35	1.190
Είναι πολύ πιθανό να ζητήσω εργασία σε άλλο φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.	1	5	2.54	1.274
Σκέφτομαι να αποχωρήσω από την εργασία μου μέσα στα επόμενα δύο έτη (2024-2025).	1	5	2.38	1.255
ΠΡΟΘΕΣΗ_ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	1	5	2.4230	1.16096

5.6 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Βάσει των αποτελεσμάτων του παρακάτω πίνακα 11, η εργασιακή εμπλοκή έχει μικρή αρνητική, αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης ($r = -0.300$, $p < 0.01$). Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή νιώθει ο εργαζόμενος στον οργανισμό τον οποίο εργάζεται, τόσο μικρότερη είναι η επιθυμία του να αποχωρήσει από αυτόν. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται μέτρια αρνητική αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων με την επαγγελματική εξουθένωση ($r = -0.503$, $p < 0.01$). Όταν η εργασιακή εμπλοκή αυξάνεται, το ενδιαφέρον, η αφοσίωση και η ενέργεια των εργαζομένων αυξάνεται επίσης. Αυτό σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης οδηγεί σε μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης γεγονός, το οποίο είναι σύμφωνο και με τις περισσότερες μελέτες που έχουν εκπονηθεί έως σήμερα. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση έχει μέτρια θετική αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης ($r = 0.475$, $p < 0.01$). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν εξουθενωμένοι από την εργασία τους είναι πιθανότερο να σκέφτονται την αποχώρηση από τον οργανισμό. Η αίσθηση απόγνωσης ή ανικανότητας που σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση συνήθως οδηγεί τους εργαζομένους να ψάξουν για άλλες εργασιακές ευκαιρίες που θα τους προσφέρουν περισσότερη ικανοποίηση και ευεξία. Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει σε αποχώρηση από τον οργανισμό.

Πίνακας 11. Πίνακας συσχετίσεων

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	ΠΡΟΘΕΣΗ_ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ		-.300**
ΠΡΟΘΕΣΗ_ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	-.300**	

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ -.503 .475****

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

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι η εργασιακή εμπλοκή έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, γεγονός που είναι απόλυτα σύμφωνο και με άλλες επιστημονικές μελέτες (Halimah, e.t. (2023), Khan, e.t. (2014)).

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική εξουθένωση έχει θετική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, το οποίο είναι πολύ λογικό. Όσο μεγαλώνει το αίσθημα κούρασης, εξάντλησης και αποπροσωποποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, τόσο περισσότερο γιγαντώνεται το αίσθημα της αποχώρησης και της αναίρεσης άλλης εργασίας και συμφωνεί με τους Dotun, Nneka και Akinlolu (2013).

5.7 Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης

Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, διενεργήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για την εκτίμηση της επίδρασης της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα 12, η εργασιακή εμπλοκή (ως ανεξάρτητη μεταβλητή) επιδρά αρνητικά στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (εξαρτημένη μεταβλητή). Συγκεκριμένα, αυξάνοντας κατά μια μονάδα την εργασιακή εμπλοκή, η πρόθεση αποχώρησης μειώνεται κατά 0.521 μονάδες.

Πίνακας 12. Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης

Εξαρτημένη μεταβλητή:	Πρόθεση αποχώρησης	β	R^2	p
Εργασιακή εμπλοκή		-.521	.090	<.001

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, για την εκτίμηση της επίδρασης των επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 13, μόνο η προσήλωση και η απορρόφηση έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, αυξάνοντας την προσήλωση κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων μειώνεται κατά 0.748 μονάδες. Αντίστοιχα, αυξάνοντας την απορρόφηση κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων αυξάνεται κατά 0.395 μονάδες.

Πίνακας 13. Επίδραση των διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης

Εξαρτημένη μεταβλητή:	Πρόθεση	R²: .192	p (μοντέλου)
αποχώρησης			<.001
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	β		p
Σθένος	-.129		.512
Προσήλωση	-.748		<.001
Απορρόφηση	.395		.028

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, παρατηρούμε κάτι οξύμωρο. Όσο πιο προσηλωμένος και απορροφημένος στην εργασία του νιώθει ένας εργαζόμενος τόσο μεγαλώνει η πρόθεση αποχώρησής του από τον οργανισμό, γεγονός το οποίο δεν συμφωνεί με τις περισσότερες επιστημονικές μελέτες. Η εργασιακή εμπλοκή συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική αφοσίωση, έχει αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό και μπορεί να βοηθήσει τη Διοίκηση ενός οργανισμού στον έλεγχο του ποσοστού κινητικότητας των εργαζομένων του (Putri, 2019).

5.8 Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης

Διενεργήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για την εκτίμηση της επίδρασης της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 14, η επαγγελματική εξουθένωση επιδρά θετικά στην πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα, αυξάνοντας κατά μια μονάδα την επαγγελματική εξουθένωση, η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται κατά 0.080 μονάδες.

Πίνακας 14. Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης

Εξαρτημένη μεταβλητή:	Πρόθεση β	R ²	p
αποχώρησης			
Επαγγελματική εξουθένωση	.080	.225	<.001

Στη συνέχεια διενεργήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, για την εκτίμηση της επίδρασης των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 15, μόνο τα προσωπικά επιτεύγματα έχουν σημαντική θετική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης. Η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση δεν επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, γεγονός αντίθετο, από αυτό που θα περιμέναμε. Συγκεκριμένα, αυξάνοντας τα προσωπικά επιτεύγματα κατά μια μονάδα, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων αυξάνεται κατά 0.074 μονάδες.

Πίνακας 15. Επίδραση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην πρόθεση αποχώρησης

Εξαρτημένη μεταβλητή:	Πρόθεση	R ² : .274	p (μοντέλου)
αποχώρησης			<.001
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	β		p
Συναισθηματική εξάντληση	-.006		.675
Αποπροσωποποίηση	.003		.891
Προσωπικά επιτεύγματα	.074		<.001

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, στο δείγμα μας μεγαλύτερο ρόλο στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό παίζουν τα προσωπικά επιτεύγματα. Αντίθετα, η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση δεν επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων, γεγονός που δεν συμφωνεί με τη βιβλιογραφία. Η συναισθηματική εξάντληση είναι η διάσταση που σύμφωνα με μελέτες επηρεάζει περισσότερο έναν εργαζόμενο να αποχωρήσει και να αναζητήσει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες (Dotun e.t., 2013).

5.9 Αιτιώδης σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και της επαγγελματικής εξουθένωσης

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για την εκτίμηση της επίδρασης της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων στην επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 16, η εργασιακή εμπλοκή επιδρά αρνητικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα, αυξάνοντας κατά μια μονάδα την εργασιακή εμπλοκή, η επαγγελματική εξουθένωση μειώνεται κατά 5.195 μονάδες, γεγονός που δείχνει την αναγκαιότητα των οργανισμών για αύξηση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων τους, με κάθε κόστος.

Πίνακας 16. Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην εργασιακή εμπλοκή

Εξαρτημένη μεταβλητή: Επαγγελματική εξουθένωση	β	R^2	p
Εργασιακή εμπλοκή	-5.195	.253	<.001

Στη συνέχεια διενεργήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για την εκτίμηση της επίδρασης της επαγγελματικής εξουθένωσης στην εργασιακή εμπλοκή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 17, η επαγγελματική εξουθένωση επιδρά αρνητικά στην εργασιακή εμπλοκή, γεγονός που συμφωνεί με προηγούμενες επιστημονικές μελέτες.

Πίνακας 17. Επίδραση της εργασιακής εμπλοκής στην πρόθεση αποχώρησης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή εμπλοκή	β	R^2	p
Επαγγελματική εξουθένωση	-.049	.253	<.001

Παρατηρούμε ότι, η εργασιακή εμπλοκή έχει αρνητική και σημαντική επίδραση στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, γεγονός που είναι απόλυτα σύμφωνο με τη βιβλιογραφία (Halimah, e.t. (2023)).

5.10 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή εμπλοκή

Διενεργήθηκαν αναλύσεις ANOVA και αναλύσεις Levene προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή εμπλοκή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 18, τα έτη υπηρεσίας και η θέση εργασίας στον οργανισμό διαφοροποιούν την εργασιακή εμπλοκή. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με υπηρεσία άνω των 30 ετών εμφανίζουν την υψηλότερη εργασιακή εμπλοκή (3.87) και ακολουθούν τα άτομα με υπηρεσία από 10-19 έτη

(3.67), οι εργαζόμενοι με υπηρεσία μικρότερη των 5 ετών (3.59), τα άτομα με υπηρεσία από 20-29 έτη (3.47) και τελευταία τα άτομα με υπηρεσία από 5-9 έτη (3.20). Ταυτόχρονα, τα διευθυντικά στελέχη αναφέρουν ισχυρότερη εργασιακή εμπλοκή (4.03), ακολουθούν οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης (3.56), οι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης (3.52) και τελευταίοι οι προϊστάμενοι (3.30).

Πίνακας 18. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή εμπλοκή

	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	P.VALUE
	ΦΥΛΟ	
Άνδρας	3.6562	.302
Γυναίκα	3.5168	
	ΤΟΜΕΑΣ	
Δημόσιος Τομέας	3.6032	.442
Ιδιωτικός Τομέας	3.5084	
	ΗΛΙΚΙΑ	
Ηλικία μικρότερη από 30 έτη	3.8800	.481
Ηλικία από 30-40 έτη	3.3451	
Ηλικία από 41-50 έτη	3.5598	
Ηλικία από 51-60 έτη	3.6333	
Ηλικία από 61+ έτη	3.8000	

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Υποχρεωτική εκπαίδευση	3.8000	.240
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3.5003	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3.4186	
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	3.7249	
Διδακτορικός τίτλος σπουδών	3.2444	

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Λιγότερα από 5 έτη	3.5963	.050
Από 5 - 9 έτη	3.2041	
Από 10 - 19 έτη	3.6794	
Από 20 - 29 έτη	3.4790	
Περισσότερα από 30 έτη	3.8711	

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διευθυντικό Στέλεχος	4.0333	.009
Προϊστάμενος	3.3086	
Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης	3.5297	
Υπάλληλος μερικής απασχόλησης	3.5600	

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Λιγότερα από 5 έτη	3.4285	.106
Από 5 - 9 έτη	3.6828	
Από 10 - 19 έτη	3.7085	
Από 20 - 29 έτη	3.5222	
Περισσότερα από 30 έτη	4.1722	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος	3.5009	.527
Έγγαμος	3.5845	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που είναι στατιστικά σημαντικά και επηρεάζουν στην εργασιακή εμπλοκή είναι τα έτη υπηρεσίας και η θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό, ενώ τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν παίζουν κανένα ρόλο. Τα άτομα με υψηλότερες θέσεις έχουν περισσότερη εξουσία και επιρροή στη λήψη αποφάσεων λόγω της αναγνώρισης της εμπειρίας, της γνώσης ή της αξιοπιστίας τους. Επίσης, η ιεραρχία μπορεί να δώσει σε αυτούς τους εργαζόμενους περισσότερη πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους που τους βοηθούν να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και να παίζουν σπουδαίο ρόλο στην βιωσιμότητα του οργανισμού και επομένως να αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή. Το ίδιο συμβαίνει και με τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό. Όσο περισσότερα χρόνια εργάζεται ένας άνθρωπος στον ίδιο οργανισμό τόσο μεγαλύτερο το συναισθηματικό δέσιμο με τον οργανισμό, γεγονός που συμφωνεί με την επιστημονική μελέτη των Brown and Sargeant (2007).

5.11 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική εξουθένωση

Διενεργήθηκαν αναλύσεις ANOVA και αναλύσεις Levene προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 19, κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό δεν τροποποιεί τα επίπεδα εξουθένωσης σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Σε επίπεδο σημαντικότητας 10%, μόνο η οικογενειακή κατάσταση διαφοροποιεί την εξουθένωση, αφού οι έγγαμοι βρέθηκε ότι έχουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης σε σχέση με τους άγαμους. Αυτό παρατηρείται γιατί οι παντρεμένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν περισσότερες ευθύνες στο σπίτι σε σχέση με τους άγαμους. Κάτι το οποίο, οδηγεί σε αυξημένο στρες και επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμα, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαχείριση του χρόνου τους μεταξύ της εργασίας, των οικογενειακών υποχρεώσεων και άλλων δραστηριοτήτων, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα εξουθένωσης.

Επιπλέον, δεν παρατηρείται διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στα δύο φύλα, όπως εύκολα θα νόμιζε κανείς, ότι δηλαδή οι γυναίκες θα ήταν πιο ευάλωτες στην επαγγελματική εξουθένωση. Η έλλειψη διαφοροποίησης συχνά υποδεικνύει ότι γυναίκες και άνδρες αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις και πιέσεις στην εργασία τους, χωρίς να υπάρχουν σημαντικές διαφορές.

Ακόμα, δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά στους εργαζόμενους σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως θα περίμενε κανείς να συμβαίνει εντονότερα στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, αφού τα ωράρια εργασίας είναι μεγαλύτερα. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν παρόμοιες συνθήκες εργασίας, όπως υπερβολικό φορτίο εργασίας, πίεση από το χρονοδιάγραμμα, και ανεπαρκή πόρους, που μπορεί να οδηγήσουν σε παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό, δεν φαίνονται και αυτά να επηρεάζουν σημαντικά το αίσθημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μηχανισμούς προσαρμογής και αντιμετώπισης του στρες

όσο περνάει ο χρόνος, ανεξάρτητα από την ηλικία τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχουν αναπτύξει δεξιότητες που τους βοηθούν να αντιμετωπίζουν καλύτερα την επαγγελματική εξουθένωση.

Τέλος, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, δεν είναι στατιστικά σημαντικό για την επαγγελματική εξουθένωση.

Πίνακας 19. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική εξουθένωση

	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	P.VALUE
	ΦΥΛΟ	
Άνδρας	12.9429	.637
Γυναίκα	13.6032	
	ΤΟΜΕΑΣ	
Δημόσιος Τομέας	13.4194	.986
Ιδιωτικός Τομέας	13.3977	
	ΗΛΙΚΙΑ	
Ηλικία μικρότερη από 30 έτη	8.9333	.381
Ηλικία από 30-40 έτη	14.6111	
Ηλικία από 41-50 έτη	13.9132	
Ηλικία από 51-60 έτη	11.8413	
Ηλικία από 61+ έτη	11.8333	

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Υποχρεωτική εκπαίδευση		12.0000	.428
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση		12.8646	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση		14.4775	
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών		13.2174	
Διδακτορικός τίτλος σπουδών		12.7778	

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Λιγότερα από 5 έτη		11.4921	.734
Από 5 - 9 έτη		13.9123	
Από 10 - 19 έτη		13.6667	
Από 20 - 29 έτη		14.0833	
Περισσότερα από 30 έτη		13.5333	

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διευθυντικό Στέλεχος		11.5000	.224
Προϊστάμενος		15.9545	
Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης		13.0921	
Υπάλληλος μερικής απασχόλησης		13.1333	

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Λιγότερα από 5 έτη	13.3387	.821
Από 5 - 9 έτη	12.0758	
Από 10 - 19 έτη	14.1587	
Από 20 - 29 έτη	14.7667	
Περισσότερα από 30 έτη	14.5000	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος	11.6491	.057
Έγγαμος	14.2346	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό δεν είναι στατιστικά σημαντικό και επομένως δεν επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό, έρχεται σε αντίθεση με την επιστημονική κοινότητα, σύμφωνα με την οποία τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων είναι συνήθως η ηλικία, το επίπεδο σπουδών και τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό σύμφωνα με τους Dotun, Nneka and Akinlolu (2013).

5.12 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πρόθεση αποχώρησης

Διενεργήθηκαν αναλύσεις ANOVA και αναλύσεις Levene προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 20, κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό δεν τροποποιεί την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό. Θεωρητικά, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων επηρεάζεται από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον ενός

οργανισμού και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν πτυχές όπως η επαγγελματική ανάπτυξη, η εργασιακή ασφάλεια, η αμοιβή, η αναγνώριση, και η εργασιακή ικανοποίηση.

Ενώ θα περίμενε κανείς, οι νεότεροι εργαζόμενοι να έχουν μεγαλύτερη τάση να αναζητούν νέες ευκαιρίες και αλλαγές στην καριέρα τους, και οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό, παρατηρούμε ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στο δείγμα μας γιατί ο Δήμος Τρίπολης είναι μια ορεινή περιοχή, στην οποία δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες και μεγάλη ποικιλία στις δουλειές, τις οποίες μπορούν να βρουν, επομένως η ηλικία δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόθεση αποχώρησης.

Ακόμα, παρατηρούμε ότι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ μπορούν να έχουν περισσότερες ευκαιρίες για μια νέα δουλειά από τους εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης δεν δείχνουν καμία προτίμηση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις, όπως παιδιά ή φροντίδα γονέων, λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την εργασία τους βάσει των αναγκών της οικογένειάς τους, πράγμα που καθιστά δύσκολο να αποχωρήσουν από την εργασία τους.

Τέλος, ούτε η θέση στον οργανισμό, ούτε τα έτη προϋπηρεσίας και ούτε το φύλο των εργαζομένων δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόθεση αποχώρησης, γεγονός που μας αποδεικνύει ότι είναι πολύ δύσκολο να βρεις μια δουλειά σε μια ορεινή περιοχή, όπως η Τρίπολη. Η ανεργία μετά την πανδημία του COVID-19 είναι άλλο ένα πρόβλημα που έχει επηρεάσει πολλούς ανθρώπους και έχει περιορίσει τις θέσεις εργασίας στην περιοχή.

Πίνακας 20. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πρόθεση αποχώρησης

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ

P.VALUE

ΦΥΛΟ

Άνδρας	2.2476	.289
Γυναίκα	2.4960	
ΤΟΜΕΑΣ		
Δημόσιος Τομέας	2.3387	.411
Ιδιωτικός Τομέας	2.5146	
ΗΛΙΚΙΑ		
Ηλικία μικρότερη από 30 έτη	2.2667	.888
Ηλικία από 30-40 έτη	2.6481	
Ηλικία από 41-50 έτη	2.4155	
Ηλικία από 51-60 έτη	2.3333	
Ηλικία από 61+ έτη	2.0000	
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
Υποχρεωτική εκπαίδευση	1.0000	.320
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.6562	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2.5045	
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	2.2681	
Διδακτορικός τίτλος σπουδών	1.7778	

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Λιγότερα από 5 έτη	2.1429	.559
Από 5 - 9 έτη	2.6140	
Από 10 - 19 έτη	2.4065	
Από 20 - 29 έτη	2.6190	
Περισσότερα από 30 έτη	2.1667	

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διευθυντικό Στέλεχος	1.7917	.079
Προϊστάμενος	2.5606	
Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης	2.4737	
Υπάλληλος μερικής απασχόλησης	3.0667	

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Λιγότερα από 5 έτη	2.5054	.661
Από 5 - 9 έτη	2.0758	
Από 10 - 19 έτη	2.4921	
Από 20 - 29 έτη	2.5333	
Περισσότερα από 30 έτη	2.4167	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος	2.3333	.566
--------	--------	------

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό δεν είναι στατιστικά σημαντικό και επομένως δεν επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Γεγονός, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την επιστημονική κοινότητα, σύμφωνα με την οποία τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων είναι συνήθως η ηλικία, το επίπεδο σπουδών και τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό σύμφωνα με τους Dotun, Nneka and Akinlolu (2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Συμπεράσματα και συνεισφορά της έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει στο επίκεντρό της να εξετάσει όλους τους παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή εμπλοκή, στην επαγγελματική εξουθένωση και στη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων σε οργανισμούς, που έχουν ως έδρα τους τη δημοτική ενότητα Τρίπολης.

Αρχικά, διερευνήθηκαν τα περιγραφικά στατιστικά των τριών διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής, δηλαδή του σθένους, της προσήλωσης και της απορρόφησης. Η μεγαλύτερη συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και της προσήλωσης, σε αντίθεση με την απορρόφηση, η οποία φαίνεται να παίζει μικρότερο ρόλο στην εργασιακή εμπλοκή. Έπειτα, διερευνήθηκαν τα περιγραφικά στατιστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης. Διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική εξάντληση και τα προσωπικά επιτεύγματα παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, ενώ μικρότερη επίδραση φαίνεται να έχει η αποπροσωποποίηση. Όσο αφορά στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, φαίνεται να έχει μικρή επίδραση αφού λαμβάνει μέση τιμή 2.42, η οποία χαρακτηρίζεται ως χαμηλή.

Τα συμπεράσματα αυτής τα εμπειρικής έρευνας αναδεικνύουν το αυτονόητο, ότι δηλαδή η εργασιακή εμπλοκή παρουσιάζει αρνητική αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση, γεγονός που συμφωνεί με τα ευρήματα και άλλων επιστημονικών ερευνών. Ακόμα, η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζει μέτρια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης, γεγονός το οποίο ενισχύει την υπόθεση ότι, όταν ένας εργαζόμενος νιώθει επαγγελματικά εξουθενωμένος είναι πιο πιθανό να εκφράσει επιθυμία να αποχωρήσει από την εργασία του (Altunoglou e.t., 2011). Επιπλέον, η εργασιακή εμπλοκή παρουσιάζει αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης, γεγονός που συμφωνεί και με άλλες επιστημονικές μελέτες (Putri e.t., 2019). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, παρατηρούμε κάτι

οξύμωρο. Όσο πιο προσηλωμένος και απορροφημένος στην εργασία του νιώθει ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο θέλει να αποχωρήσει από τον οργανισμό.

Η επιρροή των δημογραφικών και προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων έχει επανειλημμένως τεκμηριωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Είναι γεγονός ότι η ηλικία έχει συνδεθεί με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα στην εργασία. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν μερικώς με τα ευρήματα άλλων ερευνών, αφού η ηλικία αναφέρεται ως μη στατιστικά συσχετιζόμενος παράγοντας με την εργασιακή εμπλοκή, την επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Ακόμα, δεν παρατηρήθηκαν διαφορές στην εργασιακή εμπλοκή, στην επαγγελματική εξουθένωση και στην πρόθεση αποχώρησης, σε αντίθεση με την αρχική μας άποψη ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα θα είχαν μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή λόγω της ασφάλειας που τους παρέχει μια θέση στο δημόσιο και οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα θα παρουσίαζαν μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση και πρόθεση να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Αυτό υποδηλώνει ότι, μετά την περίοδο της πανδημίας του covid-19 και των άσχημων οικονομικών συνθηκών που διανύουμε όποιος έχει δουλειά είτε στον ιδιωτικό είτε στη δημόσιο τομέα αισθάνεται τυχερός, αφού κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, πολλοί άνθρωποι έχασαν τις δουλειές τους ή έπεσαν σε δυσχέρειες λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας. Αυτό επηρέασε σημαντικά την καθημερινότητά τους, καθώς και την οικογενειακή και ψυχολογική τους κατάσταση. Επομένως, όταν κάποιος έχει τη δυνατότητα να εργάζεται και να αμείβεται για αυτό, είναι λογικό να αισθάνεται ευλογημένος, ιδιαίτερα σε μια ορεινή περιοχή όπως η Τρίπολη.

Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων καθοριστικό ρόλο παίζουν η θέση εργασίας, καθώς και τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό, πράγμα το οποίο είναι λογικό και συμφωνεί και τα ευρήματα και άλλων ερευνών. Όσο περισσότερα έτη προϋπηρεσίας και υψηλότερη θέση έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, τόσο περισσότερο συμμετοχή έχουν στη λήψη αποφάσεων και επομένως αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή εμπλοκή.

Αντίθετα, τα δημογραφικά δεδομένα που παίζουν δραστικό ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι τα έτη προϋπηρεσίας και η υψηλότερη θέση που έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό αλλά η οικογενειακή τους κατάσταση, η οποία έχει βρεθεί στο επίκεντρο αρκετών ερευνών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι που έχουν οικογένεια είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση. Πιθανόν, οι παντρεμένοι και κυρίως αυτοί που έχουν παιδιά να είναι περισσότερο προσηλωμένοι στην εργασία τους, λόγω των οικογενειακών ευθυνών με αποτέλεσμα να αναλώνουν περισσότερη ενέργεια στα εργασιακά τους καθήκοντα.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης κανένα δημογραφικό και προσωπικό χαρακτηριστικό δεν επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι το δείγμα μας δεν είναι πολύ αντιπροσωπευτικό, αφού το 61,34% είχε ηλικία από 41 έως 50 έτη, το 38,66% κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 31,09% κατείχε τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονότα που υποδηλώνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο έχουν καλή θέση στον οργανισμό, αμείβονται με καλούς μισθούς και έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας, τα οποία έχει αποδειχθεί ότι συνδέονται στενά με την ικανοποίηση του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του.

6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τόσο οι οργανισμοί του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, λειτουργούν υπό το πρίσμα ενός πολύπλοκου νομοθετικού πλαισίου, το οποίο ενισχύει τις ιδιαιτερότητες μεταξύ των οργανισμών. Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση μέσα στους οργανισμούς, αποτελεί περιοριστικό παράγοντα στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Επομένως, μελλοντικά θα ήταν σκόπιμο να επαναληφθεί η έρευνα για να αποκτήσουμε καλύτερη εικόνα και να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για την επίδραση της εργασιακής εμπλοκής, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

Ακόμα, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι παρόλο που στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα υιοθετούμε μια πιο διαχειριστική προσέγγιση που επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, γνωστό ως "new management", υπάρχουν ακόμα οργανισμοί που δεν το εφαρμόζουν, ιδιαίτερα στην επαρχία. Έτσι, συναντάμε οργανισμούς που δεν έχουν εφαρμόσει το σύστημα προαγωγής των υπαλλήλων τους σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης, συνεπώς μία επαναληπτική έρευνα θα επέφερε ίσως πιο ξεκάθαρα αποτελέσματα.

Ακόμα, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελλοντικές έρευνες που να μπορούν να εξετάσουν τον ρόλο της τεχνολογίας στην εργασιακή εμπλοκή και στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε διάφορους τομείς ή επαγγελματικά περιβάλλοντα. Η εξατομικευμένη προσέγγιση μπορεί να παρέχει πιο αποτελεσματικές στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης.

Τέλος, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελλοντικές έρευνες που να διερευνούν τον ρόλο των κοινωνικών παραγόντων στην εργασιακή εμπλοκή και τις επιπτώσεις τους, καθώς επίσης και έρευνες όπου με τη χρήση της τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης, όπως αισθητήρες και εφαρμογές υγείας, μπορούν να παρέχουν πολύτιμα δεδομένα για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και να υποστηρίξουν εξατομικευμένες παρεμβάσεις.

6.3 Περιορισμοί της μελέτης

Όπως όλες οι μελέτες περίπτωσης έτσι και η μελέτη με ποσοτική μέθοδο, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία, έχει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τα, στην εκτίμηση της εγκυρότητας της μελέτης. Οι ποσοτικές μέθοδοι συχνά εστιάζουν στα δεδομένα και τις συσχετίσεις μεταξύ μετρήσιμων μεγεθών, αγνοώντας πολλές φορές το πλαίσιο, το περιβάλλον και τον πολιτισμό στον οποίο αναπτύσσονται αυτά τα δεδομένα.

Ένας περιορισμός στην παρούσα μελέτη έγκειται στον τρόπο συλλογής των δεδομένων. Η μέθοδος της χιονοστοιβάδας είναι μια διαδικασία συλλογής

δεδομένων που συχνά χρησιμοποιείται στην έρευνα με σκοπό να ανακαλυφθούν τάσεις ή μοτίβα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Κατά κύριο λόγο, η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά στα υπηρεσιακά e-mails των εργαζομένων και επομένως απάντησαν μόνο οι εργαζόμενοι που είχαν υπηρεσιακό e-mail. Επειδή δεν είχαν όλοι οι οργανισμοί, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, τμήματα προσωπικού ή ήταν πολύ μικρές επιχειρήσεις, η ηλεκτρονική αποστολή πραγματοποιήθηκε μέσω γνωστών και φίλων. Ένας, ακόμα, περιορισμός ήταν ότι υπήρξε ένα ποσοστό εργαζομένων που δεν χρησιμοποιεί το υπηρεσιακό του e-mail, κυρίως λόγω έλλειψης της απαιτούμενης γνώσης.

Τέλος, οι 119 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, είναι σχετικά μικρός αριθμός εργαζομένων για την δημοτική ενότητα της Τρίπολης και επομένως δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα της έρευνας. Συνεπώς, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι πιο σωστό να θεωρηθούν ως ενδεικτικά, αφού οι ποσοτικές μέθοδοι μπορούν να αναδείξουν προηγούμενες τάσεις και συσχετίσεις, αλλά μπορεί να είναι περιορισμένες στο να προβλέπουν τη μελλοντική συμπεριφορά ή να εξηγήσουν τις αιτίες κάποιου φαινομένου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Αγοράκη Μ. (2022-2023) Σημειώσεις του μαθήματος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Ακσεχερλίδου, Ε. (2020). Παράγοντες προσδιορισμού της εργασιακής εμπλοκής στη δημόσια διοίκηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Δανιηλίδου, Α. (2013). Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το μοντέλο της Maslach, το μοντέλο της Pines και το μοντέλο της Κοπεγγάγης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μανώλης, Α. (2021). Ο ρόλος και ο αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: μια διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία (*Work Engagement*) (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).
- Παπαθανασίου, Ι. (2012). Αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας και ψυχικής υγείας. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ξένη βιβλιογραφία:

- Adekola, B. (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction: A study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 1.
- Altunoglu, A. E., & Sarpkaya, P. (2012). Effects of burnout and job satisfaction on intention to leave. *African Journal of Business Management*, 6(29), 8564.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D. and Schwartz, J., 2002. Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), p.84.

- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525-542.
- Brown, D., & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16(2), 211-241.
- Dotun, F. O., Abasilim, A. N., & Agboola, A. A. (2013). Job burnout and intention to quit: An empirical study of the Nigeria Police. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 1(3).
- Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. and Rozeman, A., (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(4), pp.331-351.
- Halimah, R., Yuliharsi, Y., & Rivai, H. A. (2023). Influence of Job Burnout and Work Environment on Job Satisfaction and It's Impact on Teachers Organizational Commitment. *Journal of Social Research*, 2(5), 1523-1530.
- Hausknecht, J.P. and Trevor, C.O., 2011. Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of management*, 37(1), pp.352-388.
- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Khan, M. S., Khan, I., Kundi, G. M., Khan, S., Nawaz, A., Khan, F., & Yar, N. B. (2014). The impact of job satisfaction and organizational commitment on the intention to leave among the academicians. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 114.
- Kumari, P., & Priya, B. (2017). Organizational commitment: A comparative study of public and private sector bank managers. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 38-47.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- 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(2), 123.
- Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- Maslach, C., (1976). Burnt-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Schaufeli, W. (1993). Job burnout. *Annual reviews*, 52(1), 397-422.
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Smeenk, S. G., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. A. C. M. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The international journal of human resource management*, 17(12), 2035-2054.

- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European university employees. *Research in Higher Education*, 50, 589-607.
- Trimble, D.E., 2006. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of psychology and Theology*, 34(4), pp.349-360.
- WB, S. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*, 3, 71-92.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A., 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), pp.701-721.

Διαδικτυακές πηγές:

- GOOGLE (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.queen.gr/life/kariera/story/246911/h-google-entharrynei-toys-ypalliloys-na-pairnoyn-xrono-gia-na-einai-dimioyrgikoj>
- GOOGLE (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/>
- MICROSOFT (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.microsoft.com/el-gr/microsoft-viva/employee-experience-platform>
- MICROSOFT (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.microsoft.com/el-gr/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-to-build-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>
- SOUTHWEST AIRLINES (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.southwest.com/about-southwest/#people>
- SOUTHWEST AIRLINES (2024): Διαθέσιμο στο: <https://careers.southwestair.com/benefits>
- CISCO (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco/benefits-and-perks.html>
- CISCO (2024): Διαθέσιμο στο: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco/benefits-and-perks.html#~financial>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι, η εργασία αποτελεί μια από τις υψηλότερες αξίες της κοινωνίας και της ζωής ενός ανθρώπου, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία του. Τόσο η εργασιακή εμπλοκή (job commitment), όσο και η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι δύο έννοιες που επηρεάζουν σημαντικά τους εργαζόμενους τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στην κατάσταση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται έντονη σύνδεση με την εργασία τους, εμπνέονται και αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στη λήψη αποφάσεων για το συμφέρον του Οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα εργασιακής εμπλοκής εμφανίζουν συχνά μεγαλύτερη αφοσίωση, πάθος, δημιουργικότητα, καινοτομία και υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, τα οποία συνδέονται θετικά με την εργασιακή απόδοση (job performance), με την ικανοποίηση των εργαζομένων και με τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη.

Σε αντίθεση, οι όροι επαγγελματική εξουθένωση και στρες, απεικονίζουν μία κατάσταση σωματικής και πνευματικής εξάντλησης των εργαζομένων και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως ένα σύγχρονο πρόβλημα που προκύπτει από τους έντονους ρυθμούς ζωής, την πίεση, τις άσχημες συνθήκες ζωής και το μεγάλο φόρτο εργασίας. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια τις αλλαγές στη συμπεριφορά αλλά και στη ψυχική κατάσταση του εργαζομένου. Παράλληλα, μπορεί να έχει επιπτώσεις σε κάθε πτυχή της ζωής του ατόμου, να εκδηλώνει αρνητική στάση στο χώρο εργασίας, να πιστεύει πως είναι αδύνατο να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του, ενώ υπάρχει ένταση και αναστάτωση στις διαπροσωπικές και οικογενειακές του σχέσεις. Ως συνέπεια στο χώρο εργασίας του, μπορεί να είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα και η ασυνεπής απόδοση του, ενώ

είναι πιθανό να παρουσιάσει ανάρμοστη συμπεριφορά και τελικά να αναζητήσει άλλες ευκαιρίες εργασίας ή τέλος να αποχωρήσει από την τρέχουσα εργασία του.

Σε συνέχεια των παραπάνω, θεωρείται σημαντική η εκπόνηση μελέτης για τη διερεύνηση της επίδρασης της εργασιακής εμπλοκής σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και τις διαφορές τους σε υπαλλήλους σε Οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στο Νομό Αρκαδίας.

Δημογραφικά στοιχεία:

- Φύλο: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν σε Άνδρα και Γυναίκα.
- Οργανισμό στον οποίο ανήκετε: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Δημόσιο τομέα και 2) Ιδιωτικό τομέα.
- Ηλικία: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Ηλικία μικρότερη από 30 έτη, 2) Ηλικία από 30-40 έτη, 3) Ηλικία από 40-50 έτη, 4) Ηλικία από 50-60 έτη, 5) Ηλικία από 60+ έτη.
- Μορφωτικό επίπεδο: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Υποχρεωτική εκπαίδευση, 2) Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 3) Τριτοβάθμια εκπαίδευση, 4) Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών και 5) Διδακτορικός τίτλος σπουδών.
- Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Λιγότερα από 5 έτη, από 5-10 έτη, από 10-20 έτη, από 20-30 έτη, περισσότερα από 30 έτη.
- Θέση εργασίας: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Διευθυντικό στέλεχος, 2) Προϊστάμενος, 3) υπάλληλος πλήρους απασχόλησης και 4) υπάλληλος μερικής απασχόλησης.
- Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε συναφές αντικείμενο: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω κλίμακες 1) Λιγότερα από 5 έτη, από 5-10 έτη, από 10-20 έτη, από 20-30 έτη, περισσότερα από 30 έτη.
- Οικογενειακή κατάσταση: Οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν σε έγγαμο και άγαμο.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ:

No.	Διαστάσεις Εργασιακής Εμπλοκής	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
Σθένος						
1	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου					
2	Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια					
3	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά					
4	Μπορώ να εργάζομαι για πολύ ώρα συνεχόμενα					
5	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή					
6	Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη					
Προσήλωση						
1	Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση					

2	Η δουλειά μου με εμπνέει					
3	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου					
4	Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω					
5	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό					
Απορρόφηση						
1	Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου					
2	Ο χρόνος περνά δίχως να το καταλάβω, όταν εργάζομαι					
3	Είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη εργασία					
4	Είμαι απορροφημένος/η από την εργασία μου					
5	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς					

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΗΣΗ (BURNOUT):

Μετάφραση και Προσαρμογή στα Ελληνικά: Kokkinos 2006

1 2 3 4 5 6 7

Ποτέ Μερικές φορές Μια φορά Μερικές φορές Μία φορά Μερικές φορές Κάθε
 Τον χρόνο το μήνα το μήνα την εβδομάδα την εβδομάδα μέρα

Συναισθηματική Εξάντληση		1	2	3	4	5	6	7
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου							
2	Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς							
3	Είναι πολύ κουραστικό για μένα να εργάζομαι με ανθρώπους όλη τη μέρα							
4	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στην δουλειά μου							
5	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου							
6	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα							
7	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου							
8	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία μου							

9	Ανησυχώ μήπως η δουλειά μου με κάνει πιο σκληρό/ή							
Αποπροσωποποίηση								
1	Νιώθω απογοητευμένος/η από την δουλειά μου							
2	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι συνάδελφοι μου							
3	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των συναδέλφων μου πολύ αποτελεσματικά							
4	Έχω καταφέρει πολλά σημαντικά πράγματα σε αυτή την δουλειά							
5	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς συναδέλφους μου							
Προσωπικά επιτεύγματα								
1	Νιώθω εξουθενωμένος/η από την δουλειά μου							
2	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με συναδέλφους							
3	Νιώθω άδειος/α στο τέλος μια							

	ημέρας δουλειάς							
4	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων							
5	Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με συναδέλφους							
6	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς συναδέλφους μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα							
7	Έχω γίνει περισσότερο σκληρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτήν την δουλειά							
8	Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοί μου κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους							

Πρόθεση αποχώρησης		1	2	3	4	5
1	Σκέφτομαι να αποχωρήσω από την εργασία μου.					
2	Είναι πολύ πιθανό να ζητήσω εργασία σε άλλο φορέα του δημοσίου τομέα ή του ιδιωτικού τομέα.					

3	Σκέφτομαι να αποχωρήσω από την εργασία μου μέσα στα επόμενα δύο έτη (2024-2025).					
---	--	--	--	--	--	--

Διευκρινίζεται ρητώς πως κατά την έρευνα θα διασφαλιστεί η ανωνυμία των απαντήσεων και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα είναι ανώνυμη, χωρίς να συλλέγονται πληροφορίες που θα ταυτοποιούν τους ερωτώμενους, ενώ θα πραγματοποιηθεί με βάση των ισχύοντα νόμο περί προστασίας δεδομένων (ΓΚΠΔ 2016/679). Θα υπάρχει απόλυτη συναίνεση των ερωτώμενων, ενώ όσοι λάβουν το ερωτηματολόγιο θα έχουν το απόλυτο δικαίωμα να συμμετάσχουν και να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή από την διαδικασία.