



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΗΚΟΤΗΤΑ»**

**«ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ, ΑΣΑΦΕΙΑ
ΡΟΛΩΝ, ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ - ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΥΦΗΜΙΑ ΔΙΒΙΚΕΛΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

ΒΟΛΟΣ, ΜΑΪΟΣ 2025

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία έλαβα κατά την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από έμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα. Λάρισα, 05/2025

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Αρχικά, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγηση, την εποικοδομητική κριτική και την πολύτιμη υποστήριξη σε κάθε στάδιο της μελέτης. Η συμβολή του ήταν καθοριστική για την ανάπτυξη της εργασίας και τη διαμόρφωση της ερευνητικής μου προσέγγισης.

Ευχαριστώ επίσης τους συναδέλφους μου που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τέλος την οικογένειά μου, τους συμφοιτητές και φίλους μου, που με υποστήριξαν με κάθε τρόπο κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Η ενθάρρυνση και η υπομονή τους αποτέλεσαν κινητήρια δύναμη για να συνεχίσω και να ολοκληρώσω αυτό το έργο με αφοσίωση.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	7
Abstract	9
1. Εισαγωγή.....	10
1.1. Σκοπός της έρευνας	11
1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα	11
1.3. Ερευνητικές υποθέσεις	11
2. Περιγραφή επιχείρησης.....	13
2.1. Ανάλυση μακρο και μικρο-περιβάλλοντος	15
Μακροπεριβάλλον	15
Μικροπεριβάλλον	16
2.2. Ανάλυση SWOT.....	16
Δυνατά σημεία:	16
Αδυναμίες:	17
Ευκαιρίες:	17
Απειλές:	17
3. Επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων	18
3.1. Ορισμός	18
3.2. Αιτίες και προβλεπτικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης	20
3.2.1. Ατομικοί παράγοντες	21
3.2.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	22
3.2.3. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας	23
3.2.4. Εργασιακό περιβάλλον	24
3.3. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης	26
3.3.1. Ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.....	27
3.3.2. Σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης με την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων ...	29
4. Μεθοδολογία	30

4.1. Συμμετέχοντες	30
4.2. Εργαλεία Μέτρησης.....	30
4.3. Διαδικασία μέτρησης	33
4.4 Στατιστική Ανάλυση	33
5. Αποτελέσματα	35
6. Συμπεράσματα	44
7. Στρατηγικές αντιμετώπισης	46
7.1. Ατομικό επίπεδο	46
7.2. Οργανωτικό/διοικητικό επίπεδο	47
Βιβλιογραφικές Αναφορές	50
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	50
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	51
Παράρτημα	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.....	366
Πίνακας 2.....	388
Πίνακας 3.....	39
Πίνακας 4.....	39
Πίνακας 5.....	40
Πίνακας 6.....	41
Πίνακας 7.....	43

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι:

α) η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων σε εταιρεία χονδρικής -λιανικής πώλησης,

β) η διερεύνηση του επιπέδου της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι,

γ) η διερεύνηση διαφορών της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο την ηλικία τα χρόνια προϋπηρεσίας και

δ) η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 54 εργαζομένων από διαφορετικές επαγγελματικές ειδικότητες, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε εργασιακά περιβάλλοντα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών, τη διαχείριση αποθεμάτων, τις μεταφορές και τη διοικητική υποστήριξη

Για την μέτρηση τη επαγγελματική εξουθένωση χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης Maslach (Maslach Burnout Inventory - MBI), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Maslach και Jackson (1981). Για την μέτρηση της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες του Rizzo et al., (1970).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, συνοδευόμενα από μειωμένη προσωπική ικανοποίηση, υποδηλώνοντας μια ευρέως διαδεδομένη παρουσία επαγγελματικής εξουθένωσης. Η σύγκρουση ρόλων βρέθηκε να είναι υψηλή, ενώ η ασάφεια ρόλων ήταν μέτρια, και οι δύο συμβάλλοντας σημαντικά στα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η επαγγελματική εξουθένωση διαφοροποιούνταν σε σχέση με την ηλικία, με τους παλαιότερους υπαλλήλους να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές σε σχέση με το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας. Η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων όσο και η ασάφεια ρόλων συσχετίζονται θετικά με την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, και αρνητικά με την προσωπική ικανοποίηση.

Η μελέτη συμβάλλει με πολύτιμες πληροφορίες στην επαγγελματική υγεία και την οργανωτική συμπεριφορά, υποδηλώνοντας την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο, προκειμένου να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και να βελτιωθεί η ευημερία των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά

Επαγγελματική εξουθένωση, ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων, λιανική-χονδρική πώληση,

Abstract

The purpose of this study is:

- a) to investigate the level of job burnout among employees in a wholesale and retail company,
- b) to investigate the level of ambiguity and role conflict experienced by employees,
- c) to investigate differences in job burnout in relation to gender, age, and years of service, and
- d) to investigate the relationship between job burnout and role ambiguity and conflict.

The present study was conducted on a sample of 54 employees from different professional backgrounds, working in customer service, inventory management, transportation, and administrative support.

The Maslach Burnout Inventory (MBI), developed by Maslach and Jackson (1981), was used to measure professional burnout. The scales developed by Rizzo et al. (1970) were used to measure role ambiguity and conflict.

The results revealed that employees experience high levels of emotional exhaustion and depersonalization, accompanied by reduced personal satisfaction, indicating a widespread presence of professional burnout. Role conflict was found to be high, while role ambiguity was moderate, both contributing significantly to burnout symptoms. Age emerges as a relevant demographic factor. Burnout varied with age, with older employees reporting higher levels of burnout.

No significant differences were found based in relation to gender or and years of work experience prior to employment. Correlational analyses Correlation analysis showed indicated that both role conflict and role ambiguity are associated are related positively with emotional exhaustion and depersonalization, and negatively with personal satisfaction. The study contributes valuable information to occupational health and organizational behavior, suggesting the need for targeted interventions at both the individual and managerial levels to mitigate the negative effects of burnout and improve employee well-being.

Keywords

Burnout, role ambiguity, role conflict, retail-wholesale,

1. Εισαγωγή

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, το άγχος και η κόπωση έχουν γίνει όλο και πιο διαδεδομένα σε διάφορους τομείς. Η παρατεταμένη έκθεση σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, η συναισθηματική φόρτιση και ο ανεπαρκής χρόνος αποκατάστασης οδηγούν συχνά σε σωματική εξάντληση και ψυχική κόπωση, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο την ατομική ευημερία όσο και την οργανωτική απόδοση. Μία από τις πιο ανησυχητικές συνέπειες του χρόνιου εργασιακού στρες είναι η επαγγελματική εξουθένωση - ένα πολυδιάστατο σύνδρομο που έχει κερδίσει σημαντική προσοχή τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στην επαγγελματική πρακτική (Pandey et al., 2021).

Το εργασιακό στρες μπορεί να προκύψει από πολλούς παράγοντες, όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, οι δυσλειτουργικές επαγγελματικές σχέσεις, η έλλειψη υποστήριξης, οι ασαφείς ρόλοι και ευθύνες, καθώς και η έλλειψη ελέγχου στις εργασιακές συνθήκες. Όταν αυτά τα ερεθίσματα είναι παρατεταμένα και η αντιμετώπισή τους δεν είναι αποτελεσματική, μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρότερες ψυχολογικές και σωματικές συνέπειες..

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι απλώς ένα προσωπικό πρόβλημα του εργαζομένου· πρόκειται για ένα φαινόμενο με σοβαρές κοινωνικές και οργανωτικές προεκτάσεις. Έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις, με αποτέλεσμα σημαντικές δαπάνες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα λόγω αυξημένου κύκλου εργασιών, απουσιών, μειωμένης παραγωγικότητας και ανθρώπινων παραγόντων (Maslach et al., 2001). Η Maslach (1982) οριοθετεί την επαγγελματική εξουθένωση ως αποτελούμενη από τρεις διαστάσεις:

- συναισθηματική κόπωση : Η εξάντληση των συναισθηματικών πόρων που προκύπτει από υπερβολικές απαιτήσεις στο χώρο εργασίας
- αποπροσωποποίηση :Μια αποστασιοποιημένη ή αρνητική στάση απέναντι στη δουλειά, τους συναδέλφους ή τους πελάτες.
- μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση :Μια αντίληψη μειωμένης επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και επιτεύγματος

1.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι:

- α) η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων σε εταιρεία χονδρικής -λιανικής πώλησης,
- β) η διερεύνηση του επιπέδου της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι,
- γ) η διερεύνηση διαφορών της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο την ηλικία τα χρόνια προϋπηρεσίας και
- δ) η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.

1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στην εταιρεία χονδρικής-λιανικής πώλησης;
2. Ποιο είναι το επίπεδο της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στην εταιρεία χονδρικής-λιανικής πώλησης;
3. Υπάρχουν διαφορές στην επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρεία χονδρικής-λιανικής πώλησης;
4. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων σε εργαζόμενους στην εταιρεία χονδρικής-λιανικής πώλησης;

1.3. Ερευνητικές υποθέσεις

1. Οι εργαζόμενοι θα βιώνουν χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης
2. Οι εργαζόμενοι θα βιώνουν χαμηλό επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων

3. Θα υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματική εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας
4. Θα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων

2. Περιγραφή επιχείρησης

Η «Market AEBE» δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, παρέχοντας μια ποικιλία καταναλωτικών αγαθών, συμπεριλαμβανομένων ειδών διατροφής, οικιακών προϊόντων και βασικών ειδών. Απευθύνεται τόσο σε μεμονωμένους καταναλωτές όσο και σε επιχειρήσεις, προσφέροντας εναλλακτικές λύσεις για μαζικές αγορές σε φθηνές τιμές. Η εταιρεία διαθέτει ένα επιχειρηματικό μοντέλο cash-and-carry, απευθυνόμενη σε μικρούς εμπόρους, εστιατόρια και ανεξάρτητους επιχειρηματίες που αναζητούν οικονομικές λύσεις χονδρικής πώλησης. Η «Market AEBE» σκοπεύει να τοποθετηθεί ως κορυφαίος πάροχος στον τομέα της λιανικής-χονδρικής πώλησης μέσω των πολυάριθμων καταστημάτων της σε στρατηγικές περιοχές. Το όραμα της «Market AEBE» είναι να γίνει ο κορυφαίος και πιο αξιόπιστος ηγέτης στον κλάδο της λιανικής-χονδρικής πώλησης, παρέχοντας με συνέπεια λύσεις ποιότητας και καινοτομίας εστιασμένες στον πελάτη.

Αποστολή της εταιρίας είναι να προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές, καλλιεργώντας παράλληλα ισχυρές πελατειακές σχέσεις και προωθώντας βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η εταιρεία προσπαθεί να εξισορροπήσει την κερδοφορία με την ηθική επιχειρηματική λειτουργία, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και θετικό αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Για την επίτευξη αυτού του οράματος, η «Market AEBE» δεσμεύεται να παρέχει μια εκτεταμένη γκάμα προϊόντων σε τιμές χονδρικής, καλύπτοντας τις ποικίλες ανάγκες των πελατών της. Εξασφαλίζοντας προσιτή τιμή και προσβασιμότητα, η εταιρεία ενισχύει την παρουσία της στην αγορά, ενώ παράλληλα καλλιεργεί την αφοσίωση των πελατών της. Η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών παραμένει προτεραιότητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της άριστης εξυπηρέτησης, των λύσεων που βασίζονται στην τεχνολογία και της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αξιοποιώντας την καινοτομία και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, η εταιρεία εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο. Βασικό στοιχείο της αποστολής της «Market AEBE» είναι η καλλιέργεια μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία, την ανάπτυξη και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αναγνωρίζοντας ότι ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα είναι απαραίτητο για την επιτυχία, η

εταιρεία επενδύει σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και προωθεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφράζεται σε βελτιωμένη απόδοση και καλύτερη παροχή υπηρεσιών, ωφελώντας τελικά τόσο τους πελάτες όσο και την επιχείρηση.

Επιπλέον, η «Market AEBE» δεσμεύεται για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Εφαρμόζοντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και ηθικές προμήθειες, η εταιρεία ελαχιστοποιεί το οικολογικό της αποτύπωμα, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών. Οι πρωτοβουλίες για την αειφορία, όπως η μείωση των αποβλήτων, η βελτιστοποίηση της χρήσης ενέργειας και η υποστήριξη ηθικών προμηθευτών, ευθυγραμμίζονται με τον ευρύτερο στόχο της εταιρείας για υπεύθυνη επιχειρηματική λειτουργία.

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από συνθήκες που αυξάνουν την ευπάθεια στην επαγγελματική εξουθένωση. Ορισμένες είναι οι εξής:

- Εντατική αλληλεπίδραση με τον πελάτη: Απαιτείται από τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται συχνές διαπροσωπικές δεσμεύσεις, που συχνά περιλαμβάνουν συναισθηματική εργασία για να χειριστούν απαιτητικούς ή δυσαρεστημένους πελάτες.
- Απρόβλεπτες και πολλές ώρες εργασίας: Οι ρόλοι λιανικής συχνά περιλαμβάνουν εκτεταμένες βάρδιες, εργασία το Σαββατοκύριακο και ακανόνιστο προγραμματισμό, συμβάλλοντας στη σωματική και ψυχολογική καταπόνηση.
- Μετρήσεις απόδοσης και πίεση πωλήσεων: Οι υψηλές προσδοκίες για την επίτευξη στόχων πωλήσεων και την επίτευξη οργανωτικών σημείων αναφοράς εντείνουν τα επίπεδα άγχους.
- Επαγγελματική σταδιοδρομία: Οι περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μπορεί να οδηγήσουν σε μια αίσθηση στασιμότητας και απογοήτευσης μεταξύ των εργαζομένων (Pandey et al., 2021).

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα κλιμακούμενο ζήτημα στον τομέα του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, επηρεάζοντας αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων αλλά και την παραγωγικότητα και την απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Pandey et al., (2021) η εξουθένωση έχει συνδεθεί με:

- **Μειωμένη παραγωγικότητα:** Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εξουθένωση είναι συχνά λιγότερο αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί στους ρόλους τους.
- **Υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών:** Η συναισθηματική και σωματική επιβάρυνση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες απουσίες και οικειοθελείς αποχωρήσεις, με αποτέλεσμα σημαντικό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης.
- **Αρνητικές εμπειρίες πελατών:** Η εξουθένωση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι επιβαρυνμένοι υπάλληλοι μπορεί να δυσκολεύονται να διατηρήσουν τα αναμενόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης.

2.1. Ανάλυση μακρο και μικρο-περιβάλλοντος

Μακροπεριβάλλον

1. Οικονομικοί παράγοντες: Ο τομέας του λιανικού-χονδρικού εμπορίου πλήττεται σημαντικά από τις οικονομικές συνθήκες, όπως ο πληθωρισμός, η αύξηση του ΑΕΠ και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η οικονομική ύφεση ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των καταναλωτικών δαπανών, επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων και την κερδοφορία.

2. Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες: Οι εμπορικές πολιτικές, η φορολογία και η εργατική νομοθεσία συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της "Market AEBE". Η συμμόρφωση με τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας, τις δίκαιες εμπορικές πρακτικές και τους κανονισμούς απασχόλησης έχει μεγάλη σημασία.

3. Τεχνολογικοί παράγοντες: Η αυξανόμενη υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων πληρωμών, πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου και τεχνολογιών διαχείρισης αποθεμάτων έχει μεταβάλει τον κλάδο της λιανικής-χονδρικής πώλησης. Η «Market AEBE» οφείλει να επενδύσει στην τεχνολογία προκειμένου να εξορθολογήσει τις λειτουργίες και να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών.

4. Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και οι δημογραφικές τάσεις επιδρούν στη ζήτηση για διάφορα προϊόντα. Η ευαισθητοποίηση για τη βιωσιμότητα και την ηθική προμήθεια επηρεάζει επίσης

την αγοραστική συμπεριφορά. Οι πρωτοβουλίες για την αειφορία, η διαχείριση των αποβλήτων και οι φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες καθίστανται απαραίτητες για τις επιχειρήσεις λιανικής-χονδρικής πώλησης. Οι ρυθμιστικές αρχές και οι πελάτες ζητούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Mose, 2016).

Μικροπεριβάλλον

1. Πελάτες: Η «Market AEBE» καλύπτει μια ποικίλη πελατειακή βάση, μεταξύ των οποίων μεμονωμένοι καταναλωτές, μικρές επιχειρήσεις και μεγάλοι λιανοπωλητές. Η κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς.

2. Ανταγωνιστές: Η Εταιρεία δέχεται ανταγωνισμό από αλυσίδες σούπερ μάρκετ, ανεξάρτητους χονδρέμπορους και πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ανταγωνιστική τιμολόγηση, η ποικιλία προϊόντων και η εξυπηρέτηση πελατών διαφοροποιούν την «Market AEBE» από τους ανταγωνιστές της.

3. Προμηθευτές: Οι αξιόλογες σχέσεις με τους προμηθευτές διασφαλίζουν ένα σταθερό απόθεμα ποιοτικών προϊόντων σε λογικές τιμές. Οι διαπραγματεύσεις και οι συνεργασίες με τους προμηθευτές είναι ουσιαστικές για τη διατήρηση της αποδοτικότητας του κόστους και της διαθεσιμότητας των αποθεμάτων.

4. Εργαζόμενοι: Η ικανοποίηση, η κατάρτιση και η ευημερία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας. Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού στρες εγγυάται ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό (Mose, 2016).

2.2. Ανάλυση SWOT

Δυνατά σημεία:

- Εδραιωμένη φήμη της μάρκας αλλά και πιστή πελατειακή βάση.

- Ανταγωνιστική τιμολόγηση και οικονομικά αποδοτικές επιλογές χονδρικής πώλησης.
- Ισχυρό δίκτυο διανομής και στρατηγικές τοποθεσίες καταστημάτων.
- Διαφοροποιημένη γκάμα προϊόντων που απευθύνονται σε διάφορα τμήματα πελατών.

Αδυναμίες:

- Εξάρτηση από τις οικονομικές συνθήκες οι οποίες επιδρούν στις καταναλωτικές δαπάνες.
- Εξουθένωση των εργαζομένων καθώς και υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο.
- Μειωμένη παρουσία στο ηλεκτρονικό εμπόριο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Πιθανές διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Ευκαιρίες:

- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές.
- Ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και των ηλεκτρονικών παραγγελιών.
- Εισαγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για την ενίσχυση των περιθωρίων κέρδους.
- Ενίσχυση των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και φιλικότητας προς το περιβάλλον για την προσέλκυση συνειδητοποιημένων καταναλωτών.

Απειλές:

- Έντονος ανταγωνισμός στην αγορά από μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης και διαδικτυακές πλατφόρμες.
- Οικονομική ύφεση η οποία περιορίζει τις καταναλωτικές δαπάνες.
- Αύξηση του λειτουργικού κόστους, συμπεριλαμβανομένων των εξόδων εργασίας και εφοδιαστικής.
- Ρυθμιστικές αλλαγές στην εργατική νομοθεσία ή στους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας και οι προκλήσεις προς συμμόρφωση.

3. Επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων

3.1. Ορισμός

Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1930 για να περιγράψει την πτώση της απόδοσης των Αμερικανών αθλητών (Χατζηπέμπος, 2016) και αργότερα εφαρμόστηκε μεταφορικά στις επιπτώσεις της χρόνιας χρήσης ναρκωτικών. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, οι ερευνητές προσπάθησαν να διακρίνουν την επαγγελματική εξουθένωση από συναφείς έννοιες όπως το εργασιακό στρες και το επαγγελματικό άγχος (Candace, 1996· Καλέμη & Ψαρρά, 2017). Η Maslach (1976) επανέφερε τον όρο για να περιγράψει τις αρνητικές διαπροσωπικές δυναμικές στους χώρους εργασίας, ενώ οι Pines και Kafry (1978) συνέδεσαν την επαγγελματική εξουθένωση με την αδυναμία αντιμετώπισης των κλιμακούμενων εργασιακών απαιτήσεων, που συχνά καταλήγει σε ψυχοσωματικές καταρρεύσεις.

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συγκεντρώσει την προσοχή των ψυχολόγων, των κοινωνιολόγων και των εμπειρογνομόνων του μάνατζμεντ τα τελευταία χρόνια λόγω της σημαντικής επιρροής της στην οικονομία, τους οργανισμούς και τα άτομα. Ο Bradley (1969) χρησιμοποίησε αρχικά τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση» για να περιγράψει μια κατάσταση που εκδηλώνεται σε επαγγέλματα που περιλαμβάνουν την παροχή βοήθειας σε άλλους. Ο Freudenberger (1974) ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε την κατάσταση. Επέλεξε τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση» για να περιγράψει αυτό το σύνδρομο, έναν όρο που χρησιμοποιείται συχνά στην καθομιλουμένη από τους ειδικούς για να υποδηλώσει τις επιπτώσεις της παρατεταμένης χρήσης εξαρτησιογόνων ουσιών. Σύμφωνα με τον ίδιο, αυτή η κατάσταση αποτυχίας, φθοράς ή κόπωσης είναι συνέπεια των υψηλών απαιτήσεων της εργασίας από πλευράς ενέργειας, προσπάθειας και δεξιοτήτων (Amarantidou & Koustelios, 2009). Οι Edelwich και Brodsky (1980) όρισαν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση αποσύνδεσης από τις εργασιακές προτεραιότητες, ενώ ο Cherniss (1980) τη διατύπωσε ως αντίδραση στο στρες.

Ο Freudenberger (1980) στη συνέχεια την όρισε ως μια κατάσταση εξάντλησης ή δυσαρέσκειας που προκύπτει από την αδυναμία επίτευξης των προσδοκώμενων ανταμοιβών, της δέσμευσης σε έναν στόχο ή του τρόπου ζωής. Το όνομα της Maslach είναι στενά

συνδεδεμένο με τη διερεύνηση του όρου «επαγγελματική εξουθένωση». Σύμφωνα με την Maslach (1982), η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένας περιεκτικός όρος που αναφέρεται στο μειωμένο ενδιαφέρον ενός επαγγελματία για τους συναδέλφους, στη σωματική εξάντληση και στη συναισθηματική εξάντληση. Η κατάσταση αυτή χαρακτηρίζεται από την απουσία θετικών συναισθημάτων ενσυναίσθησης ή σεβασμού του επαγγελματία για τους πελάτες ή τους ασθενείς. Με την ιδιότητά της ως κοινωνική ψυχολόγος, διερεύνησε τον αντίκτυπο του στρες και των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια, διεξήγαγε πολυάριθμες συνεντεύξεις με άτομα σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα και εντόπισε πολλά συγκρίσιμα κριτήρια για την εξάντληση. Η φάση της εμπειρικής μελέτης ξεκίνησε το 1980, όταν οι Maslach και Pines έθεσαν την εξάντληση ως προτεραιότητα στην «επιστημονική ατζέντα» (Enzmann, 1998).

Οι εργασίες προχώρησαν προς την ενσωμάτωση ποσοτικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων ερωτηματολογίων, μεθοδολογιών έρευνας και μεγαλύτερων μεγεθών δείγματος. Όπως όρισε αρχικά η Maslach τις τρεις διαστάσεις της εξάντλησης, αυτές είναι οι εξής (α) συναισθηματική εξάντληση, η οποία ορίζεται ως ψυχική κόπωση που μειώνει την ικανότητα του επαγγελματία να συγκεντρώνεται στα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία- (β) αποπροσωποποίηση, η οποία χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση ουδέτερων ή αρνητικών συναισθημάτων και τη συναισθηματική απομάκρυνση του επαγγελματία από τους αποδέκτες των υπηρεσιών, που συχνά οδηγεί σε υποτίμηση- και (γ) απώλεια προσωπικής ολοκλήρωσης, η οποία χαρακτηρίζεται από μειωμένη αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία και τάση αρνητικής αξιολόγησης όλων των πτυχών της εργασίας, που συνοδεύεται από αισθήματα ανεπάρκειας και μειωμένης αυτοεκτίμησης (Maslach, et. al., 1997).

Αυτές οι διαστάσεις αποτέλεσαν τη βάση του ευρέως χρησιμοποιούμενου Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981), το οποίο παραμένει το κυρίαρχο εργαλείο μέτρησης (Kristensen et al., 2005). Εναλλακτικές κλίμακες, όπως η Burnout-Measure (BM), έχουν προταθεί, αλλά στερούνται συγκρίσιμης επικύρωσης (Αντωνίου, & Ντάλλα, 2010). Η επαγγελματική εξουθένωση γίνεται πλέον κατανοητή ως μια εξελικτική διαδικασία (Cherniss, 1980), η οποία εξελίσσεται από τη συναισθηματική εξάντληση στην αποπροσωποποίηση και τελικά στη μειωμένη αυτοεκτίμηση. Η επικράτησή της σε βιομηχανίες με υψηλό στρες υπογραμμίζει την ανάγκη για παρεμβάσεις που στοχεύουν στη σαφήνεια των ρόλων, στα συστήματα υποστήριξης και στη διαχείριση του φόρτου εργασίας (Theofilou, 2023·Κόκκινος, & Δαβάζογλου 2006).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει καταγραφεί και αναλυθεί σε επαγγέλματα που επικεντρώνονται κυρίως στις ανθρώπινες υπηρεσίες και σε άλλους «βοηθητικούς» ρόλους που χαρακτηρίζονται από σημαντική άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες- ωστόσο, μπορεί επίσης να εκδηλωθεί σε οποιοδήποτε είδος απασχόλησης (Maslach, et al., 1997). Σημαντικά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν αναφερθεί σε διάφορες επαγγελματικές ομάδες (Schutte, et. al., 2000·Toppinen-Tanner, et. al., 2002).

Αρκετά θεωρητικά μοντέλα εξηγούν την επαγγελματική εξουθένωση. Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πηγών (JD-R) (Demerouti et al., 2001) προτείνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις (π.χ. φόρτος εργασίας, σύγκρουση ρόλων) υπερτερούν των διαθέσιμων πόρων (π.χ. υποστήριξη, αυτονομία). Επιπλέον, η θεωρία της Διατήρησης των Πόρων (COR) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι χάνουν πολύτιμους πόρους (π.χ. ενέργεια, κίνητρα) χωρίς επαρκή αναπλήρωση (Halbesleben & Buckley, 2004).

3.2. Αιτίες και προβλεπτικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκύψει από διάφορες πηγές, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε αιτίες που σχετίζονται με το άτομο και με τον χώρο εργασίας. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων περιλαμβάνουν το αυξημένο εργασιακό στρες, τις περιορισμένες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και την ανεπαρκή υποστήριξη από τους συναδέλφους ή τη διοίκηση. Επιπλέον, μεταβλητές στο χώρο εργασίας, όπως η σύγκρουση ρόλων, η ανεπαρκής αυτονομία, τα διφορούμενα εργασιακά καθήκοντα, οι ανεπαρκείς ευκαιρίες λήψης αποφάσεων και ο περιορισμένος έλεγχος στο εργασιακό περιβάλλον, ενδέχεται να συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση (Drosos et al., 2021).

3.2.1. Ατομικοί παράγοντες

Ενώ τα οργανωτικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά είναι θεωρητικά οι πρωταρχικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης, αποτυγχάνουν να διευκρινίσουν γιατί ορισμένα άτομα υποκύπτουν στην επαγγελματική εξουθένωση, ενώ άλλα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ίδιες συνθήκες εργασίας. Αρχικά, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εκλογικεύτηκε χωρίς να ληφθούν υπόψη οι ατομικές αντιδράσεις, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και άλλα προσωπικά στοιχεία. Μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι οι παράγοντες αυτοί ήταν σημαντικοί παράγοντες που συνέβαλαν. Δυστυχώς, οι δημογραφικές εκτιμήσεις εξακολουθούν να εμποδίζουν την επαρκή προσοχή και επίλυση αυτών των προβλημάτων, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα που διεξήγαγε ο Drosos et al., (2021).

Ο Alarcon et al., (2009) τόνισαν ότι ο κίνδυνος εξάντλησης αυξάνεται από τον νευρωτισμό και τη χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα, ενώ η ευσυνειδησία λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας. Ο Bakker et. al., (2014) απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο επιρρεπείς στη συναισθηματική εξάντληση. Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με τη δυσπροσαρμοστική τελειομανία, η οποία οδηγεί σε χρόνιο στρες λόγω μη ρεαλιστικών αυτοπροσδοκιών, όπως σημειώνει ο Shirom (2011). Ο Langelaan et al., (2006) απέδειξαν ότι τα άτομα που είναι συναισθηματικά ασταθή παρουσιάζουν ταχύτερη εξέλιξη της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποτέλεσμα της αδυναμίας τους να ρυθμίσουν το στρες. Ο Judge et al., (2012) βρήκαν ότι η ευσυνειδησία μετριάζει τις επιπτώσεις της επιβάρυνσης, αποτρέποντας έτσι τη συναισθηματική εξάντληση. Ο Armon et al., (2012) διαπίστωσαν συσχέτιση μεταξύ της χαμηλής ευσυνειδησίας και του αυξημένου κυνισμού, καθώς και της μειωμένης προσωπικής ολοκλήρωσης. Ο Stoeber και Rennert (2008) διαπίστωσαν ότι η εξάντληση αυξάνεται σημαντικά από την τελειομανία, ενώ η αποπροσωποποίηση είναι αποτέλεσμα της κοινωνικά προβλεπόμενης τελειομανίας. Ο εργασιακές απαιτήσεις είναι δύσκολες για τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα, γεγονός που συμβάλλει στην εξάντληση (Bakker et al., 2014). Η Salanova et al., (2011) βρήκαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα χρησιμεύει ως προστατευτικός παράγοντας έναντι της εξάντλησης σε επαγγέλματα υψηλού στρες.

3.2.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες έχουν συγκεντρώσει την ακαδημαϊκή προσοχή είναι η σημασία τους στην επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έχει αναλυθεί η πιθανή ύπαρξη και η ένταση της συσχέτισης μεταξύ του φύλου, της ηλικίας, της εκπαίδευσης, των ετών εμπειρίας, του οργανωτικού επιπέδου, του τμήματος και του επαγγέλματος ως προγνωστικών παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η συσχέτιση μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και του φύλου παραμένει διφορούμενη. Όσον αφορά την επίδραση του φύλου, τα πραγματικά στοιχεία είναι ανακόλουθα. Τα ευρήματα αυτά μπορεί να προέρχονται από προκαταλήψεις σχετικά με τους ρόλους των φύλων και τις επιλογές σταδιοδρομίας με βάση το φύλο. Μια άλλη μελέτη δείχνει ότι οι γυναίκες βιώνουν μεγαλύτερη συναισθηματική κόπωση και αποπροσωποποίηση κατά την απουσία ευθύνης σε σύγκριση με τους άνδρες σε παρόμοιες συνθήκες (Drosos et al., 2021).

Οι έγγαμοι φαίνεται να είναι λιγότερο επιρρεπή στο να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με τους ανύπαντρους συναδέλφους τους. Οι άτεκνοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία στην επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, οι άγαμοι επαγγελματίες παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από τους διαζευγμένους συναδέλφους τους. Η οικογενειακή υποστήριξη, η προηγούμενη εμπειρία με τις οικογενειακές ανησυχίες και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων διευκολύνουν τους εργαζόμενους στην αντιμετώπιση των προκλήσεων στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εκδηλωθεί στα παντρεμένα ζευγάρια όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων (Rössler et al., 2015).

Ο Purvanova & Muros (2010) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση, ενώ οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποπροσωποποίηση. Ο Hakanen & Schaufeli (2012) έδειξαν ότι οι ανύπαντροι εργαζόμενοι βιώνουν μεγαλύτερη εξουθένωση λόγω έλλειψης κοινωνικής υποστήριξης. Ο Rössler et al., (2015) επιβεβαίωσαν ότι η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας επιδεινώνει την επαγγελματική εξουθένωση, ιδίως σε νοικοκυριά με δύο επαγγελματίες.

Ηλικία, Εμπειρία, Μορφωτικό επίπεδο

Η έρευνα δείχνει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ηλικίας. Οι νεότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιμετωπίζουν αυξημένο βαθμό συναισθηματικής κόπωσης και εξάντλησης. Σύμφωνα με τις καθιερωμένες τάσεις, οι νεότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, ειδικά σε θέσεις που έρχονται σε επαφή με πελάτες, τείνουν να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έρευνα δείχνει ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νεότερων εργαζομένων είναι ενδεικτικό ενός προβλήματος ταυτότητας που απορρέει από ανεπαρκείς προσπάθειες προσαρμογής στην εργασία (Irawanto, et al., 2021).

Σε αντίθεση με τους νεότερους εργαζόμενους, οι ηλικιωμένοι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν γενικά μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι έρευνες υποδεικνύουν θετική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Το αυξημένο μορφωτικό επίπεδο συσχετίζεται με αυξημένες υποχρεώσεις και άγχος, καθώς το τελευταίο συνδέεται με την κοινωνική θέση. Επιπλέον, το προσωπικό με ανώτερη εκπαίδευση διαθέτει αυξημένες προσδοκίες και βιώνει μεγαλύτερη απογοήτευση όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται (Ahola et al., 2010). Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συνδεθεί με τα αυξημένα καθήκοντα που συνοδεύουν την άνοδο στη διοικητική ιεραρχία. Μια μελέτη σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη έδειξε αυξημένο βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης (Cavanaugh et al., 2020).

3.2.3. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Ένα άτομο με χαμηλή ανοχή στο στρες είναι πιο επιρρεπές στην επαγγελματική εξουθένωση. Τα άτομα με εξωτερικό κέντρο ελέγχου -αυτά που αποδίδουν τα αποτελέσματα, τα επιτεύγματα ή την τύχη σε εξωτερικούς παράγοντες- είναι πιο επιρρεπή στο να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τα άτομα με εσωτερικό κέντρο ελέγχου, που αποδίδουν τα αποτελέσματα, τις επιτυχίες ή την τύχη στις δικές τους ικανότητες και προσπάθειες. Οι υψηλές προσωπικές και οργανωτικές προσδοκίες εξαναγκάζουν τα άτομα να

καταβάλλουν υπερβολική προσπάθεια και να αναλαμβάνουν πρόσθετες ευθύνες, με τελικό αποτέλεσμα την κόπωση και τον κυνισμό όταν η συνεισφορά τους δεν αναγνωρίζεται. Λαμβάνοντας υπόψη ότι περίπου το πενήντα τοις εκατό των σχετικών μελετών υποστηρίζει την προαναφερθείσα θεωρία, η εμπειρική επικύρωση της φαίνεται ανεπαρκής (Drosos et al 2021).

Ο Drosos et al. (2021) επιβεβαίωσαν ότι ο εξωτερικός τρόπος ελέγχου προβλέπει την επαγγελματική εξουθένωση. Οι Maslach & Leiter (2008) διαπίστωσαν ότι οι απαισιόδοξοι και τα συναισθηματικά ασταθή άτομα είναι πιο ευάλωτα. Οι Schaufeli & Enzmann (1998) συνέδεσαν τις προσωπικότητες τύπου Α (ανταγωνιστικές, με υψηλό άγχος) με την ταχύτερη εξέλιξη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

3.2.4. Εργασιακό περιβάλλον

Επιπλέον, πέραν των προσωπικών χαρακτηριστικών, η πιθανότητα εμφάνισης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά από τις επαγγελματικές καταστάσεις. Η επιβολή υπερβολικού φόρτου εργασίας είναι διαδεδομένη και υπερβαίνει τις δυνατότητες του τυπικού εργαζομένου. Καθώς κλιμακώνονται οι επαγγελματικές απαιτήσεις και οι χρονικοί περιορισμοί, αυξάνεται αντίστοιχα η πιθανότητα εμφάνισης του συνδρόμου, που συνοδεύεται εγγενώς από συναισθήματα δυσφορίας και άγχους (Maslach et al., 2001). Επιπλέον, πολυάριθμο προσωπικό αναγκάζεται να λειτουργεί υπό επιβλαβείς φυσικές συνθήκες, όπως υπερβολικός θόρυβος, ακατάλληλες θερμοκρασίες, ανεπαρκής φωτισμός και κακή εργονομία, οι οποίες προφανώς μειώνουν την εργασιακή τους αποτελεσματικότητα και προκαλούν ψυχοσωματικά συμπτώματα, όπως πονοκεφάλους (Salvagioni et al., 2017).

Πολυάριθμα επαγγέλματα επιβάλλουν στους εργαζόμενους να διαθέτουν χρόνο πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας, που ονομάζεται «υπερωριακή απασχόληση», ευνοώντας έτσι τις συνθήκες που ευνοούν την επιδείνωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι υποχρεώσεις αυτές παρεμβαίνουν συχνά στην προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων (Vladut & Kallay, 2010). Ο αποχωρισμός από το οικογενειακό και επαγγελματικό περιβάλλον, ιδίως κατά τη διάρκεια παρατεταμένων απουσιών, επιδεινώνει την

αντίληψη της μοναχικής διαχείρισης της πίεσης, άρα αυξάνει τα επίπεδα άγχους. Η ασάφεια της θέσης εργασίας και η απουσία ανατροφοδότησης προς τους εργαζόμενους αποτελούν σημαντικά στοιχεία που συμβάλλουν στο σύνδρομο. Οι επαγγελματίες που δεν έχουν σαφή αντίληψη των υποχρεώσεών τους και των μεθόδων εκτέλεσής τους είναι πιο επιρρεπείς στο στρες. Η ανεπαρκής υποστήριξη και επικοινωνία από τους διευθυντές γεννούν συναισθήματα ανασφάλειας, καθιστώντας τα άτομα συναισθηματικά ευάλωτα σε καταστάσεις όπως η επαγγελματική εξουθένωση. Αντίστοιχα αποτελέσματα προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν περιορισμένη αυτονομία ή υπόκεινται σε αδιάκοπη εποπτεία, γεγονός που οδηγεί στην αντίληψη της αναποτελεσματικότητας και στην πεποίθηση ότι η συμβολή τους δεν έχει σημασία. Ο συνδυασμός ελάχιστων οικονομικών κινήτρων, απουσίας ηθικής αναγνώρισης και αυξημένης ανταγωνιστικότητας μεταξύ των συναδέλφων αυξάνει τον κίνδυνο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Σταυροπούλου κ.α., 2010).

Οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, όπως η εργασιακή ανασφάλεια και ο αυξημένος ανταγωνισμός, έχουν καθιερώσει τις πολλές ώρες εργασίας, πέραν του κανονικού ωραρίου οδηγώντας συχνά σε χρόνιο στρες, ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αυξημένο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι πολυάριθμες και συχνά αντιφατικές θέσεις εργασίας, τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα και οι χρονοβόρες υποχρεώσεις συνιστούν ένα επιβαρυντικό περιβάλλον. Οι κλιμακούμενες απαιτήσεις αναγκάζουν τους εργαζόμενους να επιλέγουν υπερωρίες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της καθημερινής ζωής. Οι τεχνολογικές εξελίξεις θολώνουν τη διάκριση μεταξύ εργασίας και αναψυχής, επεκτείνοντας άτυπα τις εργασιακές ευθύνες σε περιόδους που προορίζονται για χαλάρωση. Σε αυτό το ανταγωνιστικό τοπίο, οι εργαζόμενοι συχνά δεν κατανέμουν σωστά τις αξίες και τις προτεραιότητές τους, με τις υπερβολικές υπερωρίες να επηρεάζουν αρνητικά τον ελεύθερο χρόνο και την κοινωνική τους ζωή. Οι συνθήκες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα έναν απαιτητικό τρόπο ζωής και ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, με αποκορύφωμα την κόπωση, τη συναισθηματική εξάντληση, την αδιαφορία και την κακή διάθεση απέναντι στο περιβάλλον (Viviers et al., 2008).

Τελικά, οι κοινωνικοοικονομικοί μετασχηματισμοί που συμβαίνουν στο εσωτερικό μιας κοινωνίας μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η παρατεταμένη παγκόσμια οικονομική κρίση επηρεάζει τη νοοτροπία του τυπικού επαγγελματία, ενώ οι σύγχρονες οικονομικές τάσεις οδηγούν τις εταιρείες σε μεθόδους για γρήγορο κέρδος. Ο εργαζόμενος βιώνει διαρκές άγχος για πιθανή αντικατάσταση λόγω

αναποτελεσματικότητας, που επιδεινώνεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, γεγονός που προκαλεί άγχος και εμποδίζει τη διαρκή εστίαση στα καθήκοντα (Maslach & Leiter, 1997).

3.3. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, η οποία έχει σημαντικές συναισθηματικές και οργανωτικές επιπτώσεις, προκύπτει από διαφορές ή συγκρούσεις στους έξι τομείς. Η έρευνα που εξετάζει το μοντέλο διαμεσολάβησης δείχνει ότι οι έξι τομείς της επαγγελματικής ζωής - φόρτος εργασίας, έλεγχος, ανταμοιβή, κοινότητα, δικαιοσύνη και αξίες των εργαζομένων - λειτουργούν ως προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία με τη σειρά της προβλέπει τα αποτελέσματα της οργανωτικής αλλαγής. Επιπλέον, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζει αρνητικά τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό. Αυτά αφορούν τη σωματική, διανοητική και συναισθηματική ευεξία του επαγγελματία, καθώς και τη συμπεριφορά του τόσο σε επαγγελματικά όσο και σε κοινωνικά ή ιδιωτικά πλαίσια. Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με διάφορες σωματικές και διανοητικές καταστάσεις σε ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο, όπως η μειωμένη αυτοεκτίμηση, το άγχος, η απελπισία και η ευερεθιστότητα (Irawanto, et al., 2021).

Οι έρευνες δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής δυσaréσκειας. Η συναισθηματική κόπωση αναγνωρίστηκε ως σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση ή επαγγελματική δυσaréσκεια στο πλαίσιο των τριών πτυχών της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η «οργανωσιακή δέσμευση» αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους, τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Έχουν ανακαλυφθεί τρεις ανεξάρτητες συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης - επιθυμία, ανάγκη και υποχρέωση (Zapantis et al., 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τους. Τα δύο στοιχεία της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική κόπωση και ο κυνισμός, συνδέθηκαν στενά με τη μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση. Η επαγγελματική εξουθένωση και ο κυνισμός παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η πρόθεση παραίτησης συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή

δέσμευση και την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ η μειωμένη εργασιακή δέσμευση συνδέεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης. Η κύρια συνιστώσα επαγγελματικής εξουθένωσης που συνδέεται με την πρόθεση παραίτησης ήταν συνήθως ο κυνισμός, αλλά οι συγκρούσεις αξιών και οι ανεπαρκείς ανταμοιβές ήταν τα σημαντικότερα στοιχεία του εργασιακού χώρου που συνέβαλαν στην αποχώρηση (Yates, 2019)

Σε ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο, η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με μειωμένη αυτοεκτίμηση, άγχος, απελπισία και ευερεθιστότητα. Η παρατεταμένη έκθεση στο εργασιακό στρες χωρίς επαρκή αποκατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε σύνδρομο χρόνιας επαγγελματικής εξουθένωσης, συμβάλλοντας στη μείωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση των απουσιών και στην αύξηση των ποσοστών κύκλου εργασιών (Shirom, 2003-Taris, Le Blanc & Schaufeli, 2005).

Η συναισθηματική εξάντληση, μία από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης που προσδιορίστηκαν από τους Maslach και Jackson (1981), συμβάλλει καθοριστικά στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Η έρευνα των Zapantis et al., (2017) αναδεικνύει μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης -ιδιαίτερα της συναισθηματικής κόπωσης- και της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματικές (επιθυμία), συνεχείς (ανάγκη) και κανονιστικές (υποχρέωση) συνιστώσες (Meyer & Allen, 1991), φαίνεται να επηρεάζεται αρνητικά από την επαγγελματική εξουθένωση.

Η επαγγελματική εξουθένωση όχι μόνο αποδυναμώνει την αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά αυξάνει και την πιθανότητα παραίτησης. Ο κυνισμός, μία από τις βασικές συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι ιδιαίτερα προγνωστικός για την πρόθεση ενός ατόμου να παραιτηθεί (Yates, 2019). Οι συγκρούσεις αξιών και η ανεπαρκής αναγνώριση ή ανταμοιβή είναι σημαντικά στοιχεία του χώρου εργασίας που επηρεάζουν την εναλλαγή των εργαζομένων (Maslach & Leiter, 2008).

3.3.1. Ασάφεια και σύγκρουση ρόλων

Σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική υγεία ενός εργαζομένου είναι η αβεβαιότητα και η σύγκρουση ρόλων που σχετίζονται με τις επαγγελματικές του ευθύνες. Η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων είναι διαδεδομένα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση (Αργυράκης κ.α 2005·Koustelios et al.,

2004·Wood et al., 1998) και αναγκάζουν τους εργαζόμενους να αποφεύγουν την εργασία ή να παρουσιάζουν μειωμένη εργασιακή απόδοση (Amarantidou & Koustelios, 2009).

Η ασάφεια ρόλων αφορά τη σύγχυση που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις επαγγελματικές τους ευθύνες, τα μέσα εκπλήρωσής τους και τις προσδοκίες συμπεριφοράς των άλλων στο χώρο εργασίας (Κάντας, 1996·Koustelios & Kousteliou, 1998·Koustelios et al., 2004). Πλήθος ερευνητών επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό ότι η ασάφεια ρόλων επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας παράλληλα την ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων επαγγεμάτων (Chang & Hancock, 2003· Shen, 2005).

Η ασάφεια ρόλων είναι ένας σημαντικός στρεσογόνος παράγοντας στον εργασιακό χώρο που προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για τις εργασιακές τους ευθύνες, τις προσδοκίες απόδοσης ή τις μεθόδους ολοκλήρωσης των καθηκόντων τους (Kahn et al., 1964). Αυτή η έλλειψη σαφήνειας οδηγεί σε ψυχολογική δυσφορία, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να πλοηγηθούν σε απροσδιόριστες ή αντικρουόμενες απαιτήσεις. Η ασάφεια ρόλων έχει σταθερά αποδειχθεί σε εκτεταμένες έρευνες ότι οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Jackson & Schuler, 1985·Tubre & Collins, 2000), αυξημένη συναισθηματική εξάντληση (Lee & Ashforth, 1996) και μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση (Fisher & Gitelson, 1983). Ο Schmidt et al., (2014) απέδειξαν ότι η ασάφεια ρόλων ευθύνεται για το 23-35% της διακύμανσης των βαθμολογιών επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορα επαγγέλματα και οι Gilboa et al., (2008) την καθιέρωσαν ως πιο αξιόπιστο προγνωστικό παράγοντα για την πρόθεση για τζίρο από ό,τι μόνο η επιβάρυνση.

Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν διάφορα άτομα ή ομάδες με τις οποίες ασχολείται ο εργαζόμενος (π.χ. οικογένεια, συνάδελφοι, φίλοι, γονείς) διαθέτουν αντιφατικές προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζομένου (Koustelios & Kousteliou, 1998). Ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει σύγκρουση ρόλων όταν οι αναμενόμενες συμπεριφορές έρχονται σε αντίθεση με τις προσωπικές του αρχές ή όταν έρχεται αντιμέτωπος με πολλές αντικρουόμενες προσδοκίες (Κάντας, 1996). Η συναίνεση μεταξύ των ακαδημαϊκών δείχνει ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων όσο και η ασάφεια ρόλων συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική εξουθένωση (Low et al., 2001· Koustelios, 2001·Hsieh & Hsieh, 2003).

Η σύγκρουση ρόλων συνδέεται στενά με την ασάφεια ρόλων και εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ασύμβατες απαιτήσεις από πολλαπλές πηγές ή όταν οι απαιτήσεις

της εργασίας έρχονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές αξίες (Rizzo et al., 1970). Τρεις κύριες μορφές σύγκρουσης ρόλων έχουν εντοπιστεί από τους ερευνητές: σύγκρουση μεταξύ των αποστολών (αντιφατικές προσδοκίες από διαφορετικά πρόσωπα εξουσίας), σύγκρουση προσώπου-ρόλου (ασυμφωνία μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και προσωπικών ηθών) και σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (εργασιακές απαιτήσεις που διακόπτουν τους οικογενειακούς ρόλους) (Greenhaus & Beutell, 1985).

3.3.2. Σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης με την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων

Οι Netemeyer et al., (1996) βρήκαν ότι η σύγκρουση ρόλων ευθύνεται για το 18-27% της διακύμανσης των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο Örtqvist και Wincent (2006) ανέφεραν μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση 0,42 της σύγκρουσης ρόλων με τη συναισθηματική εξάντληση, πράγμα που επιβεβαιώνει το ρόλο που διαδραματίζουν οι οργανωτικές ασάφειες στην ψυχική φθορά των εργαζομένων. Οι Babakus et al., (2009) τόνισαν ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών που βιώνουν σύγκρουση ρόλων είχαν 32% υψηλότερα ποσοστά αποπροσωποποίησης, (Cooper et al., 2001).

Επιπλέον, οι Maslach και Jackson (1986) από τις πρώτες μελέτες είχαν αναφέρει ότι αυτές οι δύο μεταβλητές αποτελούν βασικά οργανωσιακά αίτια του burnout, καθώς δημιουργούν σύγχυση ως προς τις αντιφατικές απαιτήσεις και την έλλειψη σαφούς κατεύθυνσης, οδηγώντας έτσι σε μακροχρόνιο στρες. Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα, οι Tuckey et al. (2015), βρήκαν ότι η ασάφεια ρόλων προβλέπει τη συναισθηματική εξάντληση μέσω της αντίληψης μειωμένης αυτονομίας και ελέγχου.

Στην ελληνική πραγματικότητα, έρευνα των Βακόλα και Νικολάου (2012) έδειξε ότι η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων έχουν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνουν τον κίνδυνο της εξουθένωσης. Παρομοίως, οι Κασιμάτη και Σταλίκας (2015) κατέγραψαν ότι οι εργαζόμενοι σε περιβάλλοντα με ασαφή ιεραρχία και ρόλους, παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης η έρευνα των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2001) επιβεβαιώνει ότι η σαφήνεια στον καθορισμό ρόλων μειώνει την επαγγελματική κόπωση και ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση.

4. Μεθοδολογία

4.1. Συμμετέχοντες

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 54 εργαζομένων από διαφορετικές επαγγελματικές ειδικότητες, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε εργασιακά περιβάλλοντα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών, τη διαχείριση αποθεμάτων, τις μεταφορές και τη διοικητική υποστήριξη. Ο σχεδιασμός του δείγματος αποσκοπούσε στη συλλογή δεδομένων από ποικίλους εργασιακούς ρόλους, ώστε να επιτευχθεί μια αντιπροσωπευτική κατανομή των επαγγελματικών χαρακτηριστικών και των εμπειριών των εργαζομένων σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη.

4.2. Εργαλεία Μέτρησης

Για τη μέτρηση των μεταβλητών της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός τυποποιημένων ψυχομετρικών εργαλείων και νέων μεταβλητών που δημιουργήθηκαν ειδικά για την παρούσα έρευνα.

1. Maslach Burnout Inventory (MBI)

Αρχικά, για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης έγινε χρήση του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Εξουθένωσης Maslach (Maslach Burnout Inventory - MBI), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Maslach και Jackson (1981). Η τρέχουσα μορφή που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί μια σταθμισμένη ερευνητική εκδοχή ξενόγλωσσου εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε από Έλληνες ερευνητές και η οποία συνίσταται από 22 ερωτήσεις που μετρούν τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Anagnostopoulos & Papadatou, 1992).

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη διάσταση της Συναισθηματικής Εξάντλησης, αντικατοπτρίζει τα συναισθήματα κατάπτωσης και υπερφόρτωσης που βιώνουν τα άτομα λόγω

του εργασιακού καθεστώτος στο οποίο βρίσκονται και εντάσσονται. Ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτή τη διάσταση περιλαμβάνουν φράσεις όπως *"Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η από την εργασία μου"*. Υψηλές τιμές στη διάσταση αυτή υποδηλώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ χαμηλές τιμές φανερώουν μικρότερη συναισθηματική κόπωση.

Η δεύτερη διάσταση, η Αποπροσωποποίηση, αναφέρεται σε μια ιδιαίτερα αδιάφορη και αποστασιοποιημένη στάση προς τους παραλήπτες της υπηρεσίας ή της συνολικής φροντίδας που παρέχεται. Ερωτήσεις αυτής της διάστασης περιλαμβάνουν φράσεις όπως *"Έχω γίνει πιο αναισθητός/η απέναντι στους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτήν την εργασία"*. Υψηλές τιμές στη συγκεκριμένη διάσταση υποδηλώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ χαμηλές τιμές υποδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και επαγγελματική εμπλοκή.

Τέλος, η τρίτη διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης, αντικατοπτρίζει το αίσθημα ικανοποίησης, επάρκειας και επιτυχίας που βιώνει ο εργαζόμενος από το επαγγελματικό του πλαίσιο. Ερωτήσεις της παρούσας διάστασης περιλαμβάνουν φράσεις όπως *"Νιώθω ότι συνεισφέρω θετικά στις ζωές των πελατών μου"*. Σε αντίθεση με τις άλλες διαστάσεις, χαμηλές τιμές στον παράγοντα της Προσωπικής Επίτευξης υποδηλώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ υψηλές τιμές υποδηλώνουν θετική αυτοαντίληψη και επαγγελματική ικανοποίηση.

Το MBI συνιστά μια κλίμακα τύπου Likert, η οποία εκτείνεται από το 0 έως το 6, όπου το 0 αντιπροσωπεύει το "ποτέ" και το 6 αντιπροσωπεύει το "κάθε μέρα", ενώ οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν τη συχνότητα με την οποία βιώνουν τα συναισθήματα ή τις καταστάσεις που περιγράφονται σε κάθε ερώτηση (Anagnostopoulos & Papadatou, 1992).

Υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης διαπιστώνονται όταν καταγράφονται υψηλές τιμές στις κλίμακες των διαστάσεων «συναισθηματική εξάντληση» και «αποπροσωποποίηση» και χαμηλές τιμές στην κλίμακα της διάστασης «προσωπική επίτευξη». Ειδικότερα¹:

¹ <https://www.michigan.gov/-/media/Project/Websites/mdhhs/Folder1/Folder87/Maslach-Burnout-Inventory.pdf?rev=6067ec98967c4c5f8dbcd9e8eb1998b1>

Συναισθηματική Εξάντληση (EE)

- $EE \leq 17$ - χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης
- $18 \leq EE \leq 29$ - μέτρια επίπεδα εξουθένωσης
- $EE \geq 30$ - υψηλά επίπεδα εξουθένωσης

Αποπροσωποποίηση (DP)

- $DP \leq 5$ - χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης
- $6 \leq DP \leq 11$ - μέτρια επίπεδα εξουθένωσης
- $DP \geq 12$ - υψηλά επίπεδα εξουθένωσης

Προσωπική Επίτευξη (PA)

- $PA \leq 33$ - υψηλά επίπεδα εξουθένωσης
- $34 \leq PA \leq 39$ - μέτρια επίπεδα εξουθένωσης
- $PA \geq 40$ - χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης

2. Ασάφεια Ρόλου και Σύγκρουση Ρόλων

Εκτός από το τυποποιημένο εργαλείο Maslach Burnout Inventory (MBI), η παρούσα μελέτη περιλάμβανε και τη μέτρηση δύο πρόσθετων μεταβλητών: της Ασάφειας Ρόλου και της Σύγκρουσης Ρόλων, για τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν οι αντίστοιχες κλίμακες των Rizzo, House & Lirtzman (1970).

Πιο συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της Σύγκρουσης Ρόλων χρησιμοποιήθηκε η ομώνυμη κλίμακα, η οποία αποτελείται από 8 προτάσεις-δηλώσεις όπως: «Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα». Η βαθμολόγηση γίνεται σε κλίμακα τύπου Likert επτά διαβαθμίσεων, με εύρος από 1 (απόλυτα ψευδές) έως 7 (απόλυτα αληθές). Η αξιοπιστία της αρχικής αγγλόφωνης έκδοσης της κλίμακας, όπως αναφέρθηκε από τους δημιουργούς της, ήταν Cronbach's $\alpha = 0.82$, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνοχής.

Για τη μέτρηση της Ασάφειας Ρόλου χρησιμοποιήθηκε επίσης η ομώνυμη κλίμακα των Rizzo et al. (1970), η οποία αποτελείται από 6 προτάσεις, με ερωτήματα που εξετάζουν την ύπαρξη σαφών στόχων, οδηγιών και καθηκόντων στον οργανισμό. Η βαθμολόγηση γίνεται επίσης σε Likert επτά διαβαθμίσεων (1 = απόλυτα αληθές έως 7 = απόλυτα ψευδές). Η

αξιοπιστία της αρχικής έκδοσης της κλίμακας ήταν Cronbach's $\alpha = 0.78$, τιμή που χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική.

4.3. Διαδικασία μέτρησης

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε στη χρήση τυποποιημένων ψυχομετρικών εργαλείων όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για τη συλλογή των δεδομένων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας Likert, καλύπτοντας διαστάσεις που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση, την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά, και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

4.4 Στατιστική Ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics. Η επεξεργασία των δεδομένων περιλάμβανε τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές τεχνικές, με στόχο την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή) για την καταγραφή των επιπέδων των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εσωτερικής συνέπειας των επιμέρους διαστάσεων και συνθετικών μεταβλητών.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ ομάδων, χρησιμοποιήθηκαν t-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples t-test) και ανάλυση διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (One-Way ANOVA). Μέσω των μεθόδων αυτών εξετάστηκαν οι διαφορές στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, αφού πρώτα οι συνεχείς μεταβλητές μετατράπηκαν σε τρεις κατηγορίες (τεταρτημοριακή κατάταξη) για λόγους συγκρισιμότητας.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων με τον συντελεστή Pearson για την εκτίμηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, όπως της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων.

Η συνδυασμένη χρήση των παραπάνω στατιστικών μεθόδων επέτρεψε τη σφαιρική και τεκμηριωμένη διερεύνηση των φαινομένων που αποτέλεσαν αντικείμενο της έρευνας.

5. Αποτελέσματα

Περιγραφή δείγματος

Αναφορικά με το φύλο, το δείγμα αποτελείται από 28 άνδρες (52.8%) και 25 γυναίκες (47.2%), με έναν συμμετέχοντα να μην έχει δηλώσει το φύλο του. Όσον αφορά την ηλικία, οι συμμετέχοντες είχαν ηλικιακό εύρος από 27 έως 58 έτη, με μέσο όρο 41.61 έτη και τυπική απόκλιση 7.24 έτη.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το 54.9% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 25.5% είναι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο ή ΤΕΙ), ενώ 7.8% έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Παράλληλα, ένα ποσοστό 11.8% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι παντρεμένοι (64.2%), ενώ 18.9% είναι ελεύθεροι, 15.1% διαζευγμένοι και μόλις 1.9% χήροι. Το εύρημα αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι ο συγκεκριμένος εργασιακός κλάδος περιλαμβάνει εργαζόμενους με αυξημένη οικογενειακές υποχρεώσεις, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζει και την επαγγελματική τους συμπεριφορά και στάση απέναντι στην εργασία.

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, οι συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία που κυμαίνεται από 0.9 έως 28 έτη, με μέσο όρο 12.20 έτη και τυπική απόκλιση 8.01 έτη. Αυτό δείχνει ότι στο δείγμα συμμετέχουν τόσο εργαζόμενοι με λίγα χρόνια εμπειρίας όσο και πιο έμπειροι επαγγελματίες, επιτρέποντας την ανάλυση της επίδρασης της επαγγελματικής εμπειρίας στις μεταβλητές της έρευνας.

Τέλος, όσον αφορά τη σχέση εργασίας, το 92.6% των συμμετεχόντων απασχολείται σε μόνιμες θέσεις εργασίας, ενώ μόλις 7.4% εργάζονται με σύμβαση. Το υψηλό ποσοστό των μόνιμων εργαζομένων μπορεί να επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς οι μόνιμοι υπάλληλοι ενδέχεται να αντιμετωπίζουν διαφορετικούς εργασιακούς ρυθμούς και απαιτήσεις συγκριτικά με τους συμβασιούχους.

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1

Προφίλ δείγματος

Κατηγορία	Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	28	52.8
	Γυναίκα	25	47.2
	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	6	11.8
Είστε απόφοιτος	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	28	54.9
	Ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ)	13	25.5
	Μεταπτυχιακές σπουδές	4	7.8
	Ελεύθερος/η	10	18.9
Οικογενειακή κατάσταση	Διαζευγμένος/η	8	15.1
	Παντρεμένος/η	34	64.2
	Χήρος/α	1	1.9
Σχέση εργασίας	Μόνιμος/η	50	92.6
	Σύμβαση	4	7.4

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τη διασφάλιση της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταδεικνύουν ικανοποιητικό έως υψηλό βαθμό εσωτερικής συνοχής για όλες τις μεταβλητές της μελέτης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Η διάσταση Συναισθηματική Εξουθένωση παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία, με $\alpha = 0.86$.
- Η διάσταση Αποπροσωποποίηση εμφάνισε επίσης υψηλό βαθμό εσωτερικής συνέπειας, με $\alpha = 0.87$.
- Η διάσταση Προσωπική Επίτευξη παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία, με $\alpha = 0.76$.
- Η μεταβλητή Ασάφεια Ρόλου παρουσίασε αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας, με $\alpha = 0.69$.
- Η μεταβλητή Σύγκρουση Ρόλων παρουσίασε πολύ ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια, με $\alpha = 0.79$.

Τα παραπάνω αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι τα εργαλεία και οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη είναι επαρκώς αξιόπιστοι για την αξιολόγηση των υπό διερεύνηση μεταβλητών.

α) Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε εταιρεία λιανικής πώλησης;

Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών για τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, βάσει των τιμών του Maslach Burnout Inventory (MBI), φανερώνει μία ιδιαίτερα επιβαρυσμένη εικόνα για το σύνολο του δείγματος σύμφωνα με τον Πίνακα 2.

Συγκεκριμένα, η μέση τιμή για τη Συναισθηματική Εξάντληση ($M = 35.26$, $TA = 7.88$) εμπίπτει στην κατηγορία των υψηλών επιπέδων εξουθένωσης, καθώς υπερβαίνει το όριο των 30 μονάδων. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν έντονη ψυχική και σωματική κόπωση, στοιχείο που πιθανώς σχετίζεται με την πίεση, την ένταση και τη φύση των καθημερινών εργασιακών απαιτήσεων στον κλάδο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου.

Παράλληλα, η διάσταση της Αποπροσωποποίησης παρουσίασε επίσης υψηλό μέσο όρο ($M = 14.33$, $TA = 8.34$), ξεπερνώντας το όριο των 12 μονάδων που δηλώνει υψηλά επίπεδα αποστασιοποίησης. Η υψηλή αυτή τιμή υποδηλώνει την υιοθέτηση μιας αμυντικής στάσης απέναντι στους πελάτες ή τους συναδέλφους, με τους εργαζομένους να απομακρύνονται συναισθηματικά από την επαγγελματική τους δραστηριότητα, πιθανότατα σε μια προσπάθεια προστασίας από τη συναισθηματική φθορά.

Αντίστοιχα, η Προσωπική Επίτευξη κατέγραψε μέσο όρο $M = 31.92$ ($TA = 7.63$), γεγονός που εντάσσεται στην κατηγορία των υψηλών επιπέδων εξουθένωσης, δεδομένου ότι σε αυτή τη διάσταση οι χαμηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε μεγαλύτερη εξουθένωση. Η μειωμένη αίσθηση προσωπικής αποτελεσματικότητας και επιτυχίας καταδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες, παρά τις προσπάθειές τους, ενδέχεται να μην αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ή να νιώθουν πως δεν επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς επαγγελματικούς στόχους.

Συνολικά, και οι τρεις διαστάσεις του φαινομένου καταγράφουν μέσους όρους που εμπίπτουν στην ανώτερη κατηγορία εξουθένωσης. Το γεγονός αυτό καθιστά σαφές ότι οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν ένα συγκροτημένο και εκτεταμένο προφίλ επαγγελματικής

εξουθένωσης, το οποίο επιβάλλει την ανάγκη για συστηματικές παρεμβάσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, με στόχο την ενίσχυση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της ψυχοκοινωνικής ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 2

Περιγραφικά στατιστικά για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Παράγοντας	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική_Εξάντληση	35.26	7.88
Αποπροσωποποίηση	14.33	8.34
Προσωπική_Επίτευξη	31.92	7.63

β) Ποιο είναι το επίπεδο της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι;

Στο πλαίσιο του ερευνητικού ερωτήματος που αφορά το επίπεδο της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι, τα ευρήματα δείχνουν ότι και οι δύο αυτές πτυχές του επαγγελματικού περιβάλλοντος είναι παρούσες σε σημαντικό βαθμό. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή Ασάφεια Ρόλου παρουσίασε μέσο όρο 3.66 με τυπική απόκλιση 1.03. Ο μέσος αυτός όρος υποδηλώνει μέτριο επίπεδο ασάφειας, το οποίο ενδέχεται να αντανακλά ασαφείς προσδοκίες, έλλειψη επαρκούς καθοδήγησης ή περιορισμένη επικοινωνία ως προς τα καθήκοντα και τις ευθύνες των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, η μεταβλητή Σύγκρουση Ρόλων καταγράφει υψηλότερο μέσο όρο 5.11 (TA = 1.04). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν σε μεγάλο βαθμό αντιφατικές απαιτήσεις και επαγγελματικές εντάσεις στο πλαίσιο του ρόλου τους, κάτι που ενδεχομένως να ενισχύει το αίσθημα ψυχικής κόπωσης και επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική ευεξία και απόδοση.

Συνολικά, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι τόσο η ασάφεια όσο και η σύγκρουση ρόλων συνιστούν υπαρκτές προκλήσεις για τους εργαζόμενους, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη για σαφέστερη δομή, καλύτερη επικοινωνία και οργανωσιακή καθοδήγηση στο εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3

Περιγραφικά στατιστικά για τις μεταβλητές Σύγκρουση Ρόλων και Ασάφεια Ρόλου

Παράγοντας	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Σύγκρουση_Ρόλων	5.11	1.04
Ασάφεια_Ρόλου	3.66	1.03

γ)Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας;

Η ανάλυση μέσω t-test ανεξάρτητων δειγμάτων κατέδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Πίνακα 4, η Συναισθηματική Εξάντληση παρουσίασε ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο στους άνδρες ($M = 36.41$, $TA = 6.76$) σε σύγκριση με τις γυναίκες ($M = 33.80$, $TA = 8.94$), ωστόσο η διαφορά αυτή δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p = 0.239$).

Παρόμοια, για την Αποπροσωποποίηση, οι άνδρες είχαν μέσο όρο 14.46 και οι γυναίκες 13.60, χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0.704$). Τέλος, στην Προσωπική Επίτευξη, οι γυναίκες παρουσίασαν οριακά υψηλότερο μέσο όρο ($M = 32.08$) από τους άνδρες ($M = 31.52$), ωστόσο και πάλι η διαφορά δεν είναι σημαντική ($p = 0.795$).

Συνεπώς, το φύλο δεν φαίνεται να διαφοροποιεί ουσιαστικά τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στις τρεις διαστάσεις, γεγονός που καταδεικνύει ότι η εξουθένωση επηρεάζει οριζόντια τους εργαζομένους ανεξαρτήτως φύλου, τουλάχιστον στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.

Πίνακας 4

T-test για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το φύλο.

	Ανδρες		Γυναίκες		t	p
	MO	TA	MO	TA		
Συναισθηματική_Εξάντληση	36.41	6.76	33.8	8.94	1.19	0.24
Αποπροσωποποίηση	14.46	8.2	13.6	8.28	0.38	0.70
Προσωπική_Επίτευξη	31.52	7.86	32.08	7.53	-0.26	0.80

Ακολούθως πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για την εξέταση διαφορών μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για τις ανάγκες της ανάλυσης, η μεταβλητή της ηλικίας κατηγοριοποιήθηκε σε τρεις ισοπληθείς ομάδες βάσει ποσοστιαίας κατάταξης (tertiles):

- Νεότεροι (έως 32 ετών, N = 18),
- Μέσης ηλικίας (33–39 ετών, N = 18) και
- Μεγαλύτεροι (40 ετών και άνω, N = 18).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 5, η ηλικία διαφοροποιεί στατιστικά σημαντικά τις μεταβλητές της Συναισθηματικής Εξάντληση και της Αποπροσωποποίησης, καθώς οι τιμές του p ήταν .002 και .019 αντίστοιχα ($p < .05$). Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι εμφάνισαν σαφώς υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποστασιοποίησης από τους άλλους, σε σύγκριση με τους νεότερους.

Αντιθέτως, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Προσωπική Επίτευξη ($p = .38$), κάτι που υποδηλώνει ότι η ηλικία δεν επηρεάζει ουσιαστικά την αντίληψη των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητά τους στον επαγγελματικό ρόλο.

Συνολικά, η ηλικία φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που συνδέεται με την ένταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδίως ως προς τη συναισθηματική επιβάρυνση και την αποπροσωποποίηση. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν την ανάγκη για ενίσχυση της υποστήριξης προς τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, οι οποίοι πιθανώς αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ψυχική κόπωση στο εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 5

ANOVA για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τις ηλικιακές ομάδες.

	<u>Νεότεροι</u> MO (TA)	<u>Μέσης</u> <u>Ηλικίας</u> MO (TA)	<u>Μεγαλύτερ</u> <u>οι</u> MO (TA)	F	df	p
Συναισθηματική	30.50		39.35	7.0	2,	0.002*
Εξάντληση	(8.79)	36.17 (5.50)	(6.59)	1	50	*
	10.17		17.72	4.2	2,	0.019*
Αποπροσωποποίηση	(8.17)	15.11 (7.02)	(8.35)	8	51	*
	33.24		32.67	0.9	2,	
Προσωπική Επίτευξη	(7.13)	29.82 (7.30)	(8.36)	8	49	0.38

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην επαγγελματική εξουθένωση, εκτός από το φύλλο και την ηλικία, εξετάστηκε και ο ρόλος των ετών προϋπηρεσίας. Για τις ανάγκες της ανάλυσης, η μεταβλητή της προϋπηρεσίας χωρίστηκε σε τρεις ισάριθμες κατηγορίες βάσει ποσοστιαίας κατάταξης (terciles), με στόχο την ισομερή κατανομή του δείγματος και τη δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης:

- Μικρή προϋπηρεσία (έως 6 έτη, N = 18),
- Μέτρια προϋπηρεσία (7 έως 15 έτη, N = 17),
- Μεγάλη προϋπηρεσία (16 έτη και άνω, N = 19).

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για την εξέταση διαφορών μεταξύ των τριών ομάδων προϋπηρεσίας ως προς τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Συναισθηματική Εξάντληση, Αποπροσωποποίηση, Προσωπική Επίτευξη).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις τιμές της Συναισθηματικής Εξάντλησης, της Αποπροσωποποίησης και της Προσωπικής Επίτευξης μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετική διάρκεια προϋπηρεσίας ($p > .05$ σε όλες τις περιπτώσεις). Παρότι οι εργαζόμενοι με μεγάλη προϋπηρεσία παρουσίασαν αριθμητικά υψηλότερες τιμές σε Συναισθηματική Εξάντληση και Αποπροσωποποίηση, οι διαφορές αυτές δεν κρίνονται στατιστικά σημαντικές, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα έτη εμπειρίας δεν αποτελούν από μόνο τους καθοριστικό παράγοντα πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης στο συγκεκριμένο δείγμα.

Πίνακας 6

ANOVA για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.

	<u>Μικρή</u> <u>Προϋπηρεσία</u> MO (TA)	<u>Μέτρια</u> <u>Προϋπηρεσία</u> MO (TA)	<u>Μεγάλη</u> <u>Προϋπηρεσία</u> MO (TA)	F	df	p
Συναισθηματική				0.9	2,	0.4
Εξάντληση	33.33 (7.55)	35.56 (6.53)	36.84 (9.14)	3	50	0
Αποπροσωποποίησ				1.6	2,	0.2
η	12.00 (7.68)	14.00 (9.02)	16.84 (8.04)	1	51	1
Προσωπική				0.8	2,	0.4
Επίτευξη	31.44 (5.18)	30.41 (7.96)	33.68 (8.98)	7	49	3

δ) Ποια είναι η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων;

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και των εννοιών της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 7 υποδεικνύουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων ανάμεσα σε ορισμένους παράγοντες, οι οποίες αναδεικνύουν κρίσιμες δυναμικές που ενδέχεται να επηρεάζουν την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7, η Συναισθηματική Εξάντληση παρουσιάζει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη Σύγκρουση Ρόλων ($r = .44, p < .01$), όσο και με την Ασάφεια Ρόλου ($r = .34, p < .05$). Αυτό υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι βιώνουν αντιφατικές απαιτήσεις ή ασαφείς επαγγελματικές προσδοκίες, τόσο αυξάνεται το αίσθημα συναισθηματικής κόπωσης. Οι συσχετίσεις αυτές αναδεικνύουν τη σημασία του σαφούς καθορισμού ρόλων και της αποφυγής σύγχυσης στις εργασιακές διαδικασίες για την αποτροπή εξουθένωσης.

Η Αποπροσωποποίηση, δηλαδή η αποστασιοποίηση και η αποξένωση από συναδέλφους ή πελάτες, επίσης σχετίζεται θετικά με την Ασάφεια Ρόλου ($r = .32, p < .05$), κάτι που φανερώνει ότι η έλλειψη σαφών οδηγιών και προσδοκιών ενδέχεται να οδηγεί τους εργαζόμενους σε στάσεις αδιαφορίας ή συναισθηματικής απόσυρσης. Αν και η συσχέτιση της Αποπροσωποποίησης με τη Σύγκρουση Ρόλων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, η θετική κατεύθυνση της τιμής ($r = .20$) αφήνει περιθώρια για περαιτέρω διερεύνηση σε μεγαλύτερα δείγματα.

Αντιθέτως, η Προσωπική Επίτευξη παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την Ασάφεια Ρόλου ($r = -.34, p < .05$), γεγονός που δηλώνει ότι όσο πιο σαφή είναι τα καθήκοντα και οι στόχοι ενός εργαζομένου, τόσο περισσότερο αισθάνεται ικανός και αποτελεσματικός στον επαγγελματικό του ρόλο. Η σχέση αυτή υπογραμμίζει τη συμβολή της οργανωσιακής δομής και καθοδήγησης στη διατήρηση θετικών συναισθημάτων επάρκειας. Δεν διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ της Προσωπικής Επίτευξης και της Σύγκρουσης Ρόλων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η έλλειψη σαφήνειας και η ύπαρξη αντιφατικών απαιτήσεων σχετίζονται αρνητικά με τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων και ενδέχεται να λειτουργούν ως επιβαρυντικοί παράγοντες στην ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 7

Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ασάφειας ρόλου και της σύγκρουσης ρόλων.

Παράγοντας	1	2	3	4	5
Συναισθηματική_Εξάντληση	1				
Αποπροσωποποίηση	.61**	1			
Προσωπική_Επίτευξη	-0.26	0.07	1		
Σύγκρουση_Ρόλων	.44**	0.20	0.02	1	
Ασάφεια_Ρόλου	.342*	.32*	-.34*	.28*	1

** $p < 0.01$.

* $p < 0.05$.

6. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο του λιανικού εμπορίου και να εξετάσει τις σχέσεις του με επιμέρους παράγοντες, όπως η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, καθώς και με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων ανέδειξαν σημαντικές πτυχές του φαινομένου και προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις για την κατανόηση της επαγγελματικής ψυχολογίας στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.

Αρχικά, τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που κατέγραψαν οι συμμετέχοντες ήταν υψηλά σε όλες τις διαστάσεις του εργαλείου Maslach Burnout Inventory (MBI). Συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση παρουσίασε μέσο όρο που υπερβαίνει το καθορισμένο όριο για υψηλή εξουθένωση, γεγονός που υποδεικνύει σοβαρή επιβάρυνση των εργαζομένων. Αντίστοιχα, υψηλές τιμές καταγράφηκαν και στη διάσταση της αποπροσωποποίησης, φανερώνοντας αποστασιοποίηση από την εργασία και πιθανή συναισθηματική απόσυρση. Παράλληλα, η διάσταση της προσωπικής επίτευξης παρουσίασε μέσες τιμές που συνδέονται με μειωμένη αίσθηση επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, στοιχείο που επιβεβαιώνει την παρουσία ευρύτερης εξουθένωσης στο δείγμα.

Σε ό,τι αφορά τις οργανωσιακές παραμέτρους, τα επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων ήταν αξιοσημείωτα. Ειδικά η σύγκρουση ρόλων παρουσίασε υψηλό μέσο όρο, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν συχνά αντιφατικές απαιτήσεις ή ασύμβατες εντολές. Η ασάφεια ρόλου κατεγράφη σε μέτριο επίπεδο, φανερώνοντας την ύπαρξη ελλειπών καθοδήγησης και ασαφών καθηκόντων στον χώρο εργασίας.

Η μελέτη των διαφοροποιήσεων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ανέδειξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση διαφοροποιούνταν σε σχέση με την ηλικία. Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα τόσο συναισθηματικής εξάντλησης όσο και αποπροσωποποίησης. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφοροποίηση ως προς την προσωπική επίτευξη. Η προϋπηρεσία δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης, αν και παρατηρήθηκαν τάσεις προς υψηλότερες τιμές στους εργαζόμενους με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία. Παρόμοια, το φύλο δεν φάνηκε να επηρεάζει ουσιαστικά τα επίπεδα εξουθένωσης, καθώς δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Τέλος, η ανάλυση συσχετίσεων ανέδειξε σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και τόσο της σύγκρουσης όσο και της ασάφειας ρόλων. Επίσης, η αποπροσωποποίηση συσχετίστηκε θετικά με την ασάφεια ρόλου, ενώ η προσωπική επίτευξη εμφάνισε αρνητική συσχέτιση με την ίδια μεταβλητή. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη θέση ότι το ασαφές και ασταθές εργασιακό πλαίσιο συμβάλλει στην ενίσχυση των φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μελέτη υποδεικνύει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζόμενους του λιανεμπορίου είναι έντονα παρούσα και συνδέεται τόσο με οργανωσιακές συνθήκες όσο και με ηλικιακούς παράγοντες. Η έμφαση στην αποσαφήνιση ρόλων, στην καλύτερη διαχείριση απαιτήσεων και στη στήριξη των εργαζομένων, ειδικά των μεγαλύτερων σε ηλικία, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην πρόληψη και αντιμετώπιση της εξουθένωσης στον συγκεκριμένο τομέα.

7. Στρατηγικές αντιμετώπισης

7.1. Ατομικό επίπεδο

Η έξοδος από το χώρο εργασίας είναι η πιο αποτελεσματική λύση για το άτομο. Όταν αυτή η επιλογή δεν είναι διαθέσιμη λόγω οικονομικών περιορισμών, τα άτομα προσπαθούν να υιοθετήσουν συμπεριφορές πρόληψης και αντιμετώπισης. Η επαγγελματική εξουθένωση, όταν συνδυάζεται με κούραση που δεν σχετίζεται με την εργασία, είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστεί από ό,τι όταν προκύπτει μόνο από το εργασιακό περιβάλλον (Saleh & Shapiro, 2008). Οι τεχνικές αντιμετώπισης δηλώνουν τις συμπεριφορές που χρησιμοποιούν τα άτομα για να διαχειριστούν συγκεκριμένες συνθήκες και απειλές (Wang & Yen, 2013).

Οι ατομοκεντρικές λύσεις αφορούν τη συναισθηματική ρύθμιση, την αναζήτηση βοήθειας και την επίλυση προβλημάτων. Οι εξωσχολικές εμπειρίες, οι δραστηριότητες αναψυχής και οι μη ανταγωνιστικές σωματικές προπονήσεις παρέχουν στα άτομα τη δυνατότητα να ανακουφίσουν το άγχος και να διατηρήσουν την ευημερία (Sonnerntag & Natter, 2004). Η διαχείριση του χρόνου είναι εξίσου κρίσιμη, περιλαμβάνοντας την τήρηση μιας καθημερινής ρουτίνας και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων. Η διαμόρφωση εξατομικευμένων τεχνικών για την πρόληψη της υπερφόρτωσης είναι απαραίτητη. Είναι ζωτικής σημασίας για το άτομο να κατανοήσει ότι η απόρριψη περισσότερων καθηκόντων και ευθυνών, καθώς και η αποχή από την επιτάχυνση του ρυθμού εργασίας, δεν συνεπάγεται αδυναμία εκπλήρωσης των προσωπικών και εποπτικών προτύπων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης των ατόμων για τη συζήτηση των προκλητικών γεγονότων και η ενθάρρυνσή τους να διατυπώνουν και να μοιράζονται τα προβλήματά τους είναι μια άλλη στρατηγική αντιμετώπισης. Το άτομο πρέπει να κατανοήσει και να αξιολογήσει τις προκλήσεις και τα δυσμενή συναισθήματα που σχετίζονται με την απασχόλησή του, να καλλιεργήσει την αυτογνωσία και να επανεκτιμήσει τυχόν διογκωμένες ή λανθασμένες προσδοκίες που μπορεί να έχει (Demerouti, 2015)

7.2. Οργανωτικό/διοικητικό επίπεδο

Οι οργανωτικές/διοικητικές παρεμβάσεις υποδηλώνουν ενέργειες που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η ηγεσία πρέπει να επιδεικνύει δέσμευση και ο οργανισμός πρέπει να καλλιεργεί μια κουλτούρα που προάγει την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Η επένδυση στην κατάρτιση και η επιλογή των κατάλληλων ατόμων είναι οι δύο κύριες τακτικές για τον οργανισμό. Η πρόσληψη ατόμων με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη -που ορίζεται ως η ικανότητα να ελέγχουν τα δικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων- είναι απαραίτητη για τη διοίκηση προκειμένου να μετριάσει τις δυσμενείς επιπτώσεις της συναισθηματικής εργασίας. Συνιστάται η αξιολόγηση του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, καθώς τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως βιώνουν μειωμένο εργασιακό στρες και επαγγελματική εξουθένωση, καθώς διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους (Kim et al., 2012).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν προσεγγίσεις όπως η εκπαίδευση ανθεκτικότητας, η οποία περιλαμβάνει την ανάκληση από τους συμμετέχοντες παρελθουσών στρεσογόνων εμπειριών και τον εντοπισμό των μεταβλητών που διευκόλυναν την επιτυχή διαχείρισή τους, καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης του στρες (Rupert et al., 2015). Επιπλέον, εκπαιδεύοντας και ενισχύοντας το προσωπικό στις εργασιακές του αρμοδιότητες, βιώνει μειωμένο άγχος, πίεση και δυσαρέσκεια, επιτρέποντάς του να ανταποκρίνεται στις καθημερινές απαιτήσεις. Η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη συσχετίζεται θετικά με την ψυχική υγεία. Οι συναντήσεις προσωπικού που διευκολύνουν την ανταλλαγή εμπειριών και την υποστήριξη των εργαζομένων συμβάλλουν σε λιγότερη συναισθηματική εξάντληση. Η κοινωνική υποστήριξη επηρεάζει θετικά την ευημερία του ατόμου μέσω δύο μηχανισμών: έμμεσα, μετριάζοντας τη σχέση μεταξύ του επαγγελματικού στρες και των στρεσογόνων παραγόντων επαγγελματικής εξουθένωσης, και άμεσα, ανακουφίζοντας το αντιλαμβανόμενο στρες (Ledgerwood & Crotts, 1998).

Η ενίσχυση της θετικής ενίσχυσης και της δίκαιης αποζημίωσης είναι μια άλλη μέθοδος για τον μετριασμό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η διοίκηση που αναγνωρίζει ρητά την υποδειγματική απόδοση προάγει τη δέσμευση για άριστη εξυπηρέτηση, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, τις ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ πελατών και εργαζομένων και την αίσθηση προσωπικής επίτευξης, άρα τη μείωση της αποπροσωποποίησης (Ledgerwood

& Crotts, 1998). Τα άτομα μπορεί να αντέξουν αυξημένο φόρτο εργασίας εάν εκτιμούν την εργασία τους και την αντιλαμβάνονται ως σημαντική ή εάν αισθάνονται ότι αποζημιώνονται για τη συνεισφορά τους (Maslach et al., 2001).

Επιπλέον, αρκετοί οργανισμοί προσφέρουν προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων (EAP) που έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στη διαχείριση προσωπικών θεμάτων που επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική τους απόδοση. Επιπλέον, ένα σύστημα που διευκολύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το οποίο χαρακτηρίζεται από αυξημένη αυτονομία και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την αποτελεσματική επικοινωνία, βοηθά στη μείωση της ασάφειας και του άγχους (Βακολά & Νικολάου, 2012).

Είναι επιτακτική ανάγκη η εταιρεία να θεσπίσει σαφείς περιγραφές και προσδοκίες εργασίας, καθώς η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων συνέβαλαν ουσιαστικά στην εξάντληση. Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να μετριαστεί με τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, γεγονός που με τη σειρά του θα μειώσει την αβεβαιότητα και τη σύγκρουση ρόλων. Προκειμένου να μετριαστεί η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη συχνή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Ένα ανοιχτό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα συζητώντας τις προκλήσεις τους και ζητώντας διευκρινίσεις μπορεί να είναι ευεργετικό για τη μείωση της έντασης και της σύγχυσης.

Η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει πρωτοβουλίες που δίνουν προτεραιότητα στη μείωση του άγχους, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης ανθεκτικότητας, των σεμιναρίων διαχείρισης του άγχους και των συνεδριών ενσυνειδητότητας. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη τεχνικών συναισθηματικής ρύθμισης και στρατηγικών αντιμετώπισης για την πρόληψη της κόπωσης και τη διαχείριση του άγχους τους.

Όπου είναι εφικτό, να δώσει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να διατηρήσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα απομακρυσμένης εργασίας ή ευέλικτου ωραρίου. Είναι ζωτικής σημασίας να μετριάσει την υπερβολική επιβάρυνση και να αποτρέψει την υπερκόπωση, καθώς οι εργαζόμενοι που είναι καταπονημένοι είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση. Τα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζομένων εντοπίστηκαν ως χαμηλός τομέας, γεγονός που συνεπάγεται έλλειψη ανάπτυξης και εκπλήρωσης. Προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση των

εργαζομένων και η αίσθηση ολοκλήρωσης με τη θέση τους, ο οργανισμός θα πρέπει να προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, βελτίωση των δεξιοτήτων και εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

Η εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει την εφαρμογή στοχευμένων παρεμβάσεων για το συγκεκριμένο δημογραφικό πληθυσμό, καθώς οι ανώτεροι υπάλληλοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εξατομικευμένα προγράμματα ευεξίας, καθοδήγηση και τροποποιήσεις ρόλων για την ενίσχυση της συνολικής ευημερίας και την ανακούφιση από την επιβάρυνση. Η μείωση των συναισθημάτων αποπροσωποποίησης και εξάντλησης μπορεί να επιτευχθεί με την προώθηση ενός θετικού, υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και γίνονται σεβαστοί. Η δημιουργία μιας κουλτούρας εκτίμησης, η επιβράβευση των προσπαθειών και η ενθάρρυνση της αναγνώρισης μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη διατήρηση των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αμαραντίδου, Σ., & Κουστέλιος, Α. (2009). Διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων, σε εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής. *Διοίκηση αθλητισμού και αναψυχής*, 6(2), 20-33.

Αντωνίου, Α.-Σ., & Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (ειδικής και γενικής αγωγής) και καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Συγκριτική μελέτη. Στο Χ. Καρακιουλάφη & Μ. Σπυριδάκης (Επιμ.), *Εργασία και Κοινωνία* (σσ. 365-399). Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2, 15-29.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Καλέμη, Γ., & Ψαρρά Μ.Λ. (2017). Επαγγελματική εξουθένωση: Αναγνώριση και στρατηγικές αντιμετώπισης. *Διασυνδεδετική Ψυχιατρική*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις.

Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, [online] 3(3), .71–85.
doi:https://doi.org/10.12681/psy_hps.24204.

Κασιμάτη, Κ., & Σταλίκας, Α. (2015). Η επίδραση των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική εξουθένωση: Μια ποσοτική μελέτη. *Ψυχολογία*, 22(3), 214–228

Κόκκινος, Κ. Μ., & Δαβάζογλου, Α. (2006). Επαγγελματική Εξουθένωση σε Εκπαιδευτικούς Ειδικής και Γενικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο: Ε. Φτιάκα, Α. Γαγάτσης, Ι. Ηλία, Ι., & Μ. Μοδέστου, (Επιμ.). *Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο*.

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2001). Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα: Προσδιοριστικοί Παράγοντες Οργανωσιακής Απόδοσης. *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 20, 45–61.

Σταυροπούλου., , Παπαδάκη., Αγγελική, Φ., & Ευρυδίκη, Καμπά. (2010). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome): Κατανόηση και πρόληψη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο. URI: <http://hdl.handle.net/11400/4437>

Χατζηπέμπος, Θ. (2016). Επαγγελματική εξουθένωση στην Ειδική Αγωγή: Μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εκπαιδευτικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Ahola, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Kouvonen, A. & Shirom, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(1), 51–57.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.01.002>.

Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association.

Taris, T. W., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). *Job stress, job performance, and burnout*. In A. S. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing: 5th IC-SIM, Athens, Greece 2016* (pp. 51-55). Springer International Publishing.

Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies*, 52(2), 649-661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications.

Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.2.320>

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.

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), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399-422. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Schmidt, K.-H., Diestel, S., & Söllner, B. (2014). The role of emotional dissonance and emotional exhaustion in job attitudes: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 341-350. <https://doi.org/10.1037/a0036553>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education*, 20(4), 775-790. <https://doi.org/10.1007/s11218-017-9391-0>

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>

Tuckey, M. R., Searle, B. J., Boyd, C. M., Winefield, A. H., & Winefield, H. R. (2015). Hindrances are not threats: Advancing the multidimensionality of work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 131–147.

Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.

Armon, G., Melamed, S., Shirom, A., & Shapira, I. (2012). The relationship of the Big Five personality factors with burnout. *Work & Stress*, 26(1), 1-20.

Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C., & Kelley, K. (2012). Conscientiousness and burnout: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 875-888.

Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism and burnout in athletes: The mediating role of coping styles. *Personality and Individual Differences*, 45(7), 655-660.

Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & stress*, 23(3), 244-263.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.

- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168-185.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & stress*, 19(3), 192-207.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Pines, A., & Kafry, D. (1978). *Occupational tedium in the social services*.
- Theofilou, P., Chasapi, A., Vlastos, D. D., & Tsironi, M. (2023). A cross-sectional study in Greece to investigate burnout, anxiety, and depression in health staff: The impact of occupational and demographic factors. *Academia Medicine*, 1.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2011). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Cavanaugh, K.J., Lee, H.Y., Daum, D., Chang, S., Izzo, J.G., Kowalski, A. & Holladay, C.L. (2020). An Examination of Burnout Predictors: Understanding the Influence of Job Attitudes and Environment. *Healthcare*, 8(4), 502. doi:<https://doi.org/10.3390/healthcare8040502>.
- Chang, E. & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, [online] 5(2), pp.155–163. doi:<https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2003.00147.x>.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106–1112. doi:<https://doi.org/10.1111/eci.12494>.

- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees' satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 844–850.
- Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Hsieh, Y. & Hsieh, A. (2003). Does job standardization increase job burnout? *International Journal of Manpower*, 24(5), 590–614. doi:<https://doi.org/10.1108/01437720310491107>.
- Irawanto, D.W., Novianti, K.R. & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), .96.
- Jain, M. S. (2016). A study of impact of organizational culture on job burnout in employees of business process outsourcing organizations (Doctoral dissertation, Savitribai Phule University).
- Kim, T. (Terry), Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), .1029–1046. doi:<https://doi.org/10.1108/09596111211258900>.
- Koustelios, A. (2001). Burnout Among Greek Sport Centre Employees. *Sport Management Review*, 4(2), 151–163. doi:[https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(01\)70073-3](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(01)70073-3).
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). Relations among Measures of Job Satisfaction, Role Conflict, and Role Ambiguity for a Sample of Greek Teachers. *Psychological Reports*, 82(1), .131–136. doi:<https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.1.131>.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), .87–92. doi:<https://doi.org/10.1108/09513540410522216>.
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C., & Everett, A. M. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in tourism and hospitality research*, 4(1), 31-44.
- 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.

- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K. & Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), pp.587–611. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560110388123>.
- Maslach, C. (1982). *Burnout : the cost of caring*. Los Altos, Ca: Malor Books.
- Maslach, C. & Leiter, P.M. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, [online] 52(1), pp.397–422. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Mose, A. (2016). Analysis of macro and micro environment on the marketing strategy formulation and the influence to the competitive advantage (case study). *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 35-41.
- Rössler, W., Hengartner, M.P., Ajdacic-Gross, V. & Angst, J. (2015). Predictors of burnout: results from a prospective community study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, [online] 265(1), .19–25. doi:<https://doi.org/10.1007/s00406-014-0512-x>.
- Rupert, P. A., Miller, A. O., & Dorociak, K. E. (2015). Preventing burnout: What does the research tell us?. *Professional Psychology: Research and Practice*, 46(3), 168.
- Saleh, P., & Shapiro, C. M. (2008). Disturbed sleep and burnout: implications for long-term health. *Journal of psychosomatic research*, 65(1), 1-3.
- Salvagioni, D.A.J., Melanda, F.N., Mesas, A.E., González, A.D., Gabani, F.L. & Andrade, S.M. de (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, [online] 12(10). doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), .53–66. doi:<https://doi.org/10.1348/096317900166877>.

- Shen, Y. (2005, January). A meta-analysis of role ambiguity and role conflict on IS professional job satisfaction. In Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 263b-263b). IEEE.
- Sonnentag, S., & Natter, E. (2004). Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home?. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 366.
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R. & Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), .555–570. doi:<https://doi.org/10.1002/job.155>.
- Viviers, S., Lachance, L., Maranda, M.-F. & Ménard, C. (2008). Burnout, psychological distress, and overwork: the case of Quebec's ophthalmologists. *Canadian Journal of Ophthalmology*, 43(5), .535–546. doi:<https://doi.org/10.3129/i08-132>.
- Vladut, C. I., & Kallay, E. (2010). Work stress, personal life, and burnout. Causes, consequences, possible remedies:-a theoretical review. *Cognition, Brain, Behavior*, 14(3), 261.
- Wang, G., Wang, S., & Wang, M. (2013). Taylor approximation of stochastic functional differential equations with the Poisson jump. *Advances in Difference Equations*, 2013, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1186/1687-1847-2013-230>.
- Wood, J., Wallace, J. P., Zeffane, R., Schermerhorn, J., Hunt, J. B., & Osborne, R. H. (1998). *Organisational Behaviour: An Asian-Pacific Perspective*. John Wiley & Sons.
- Yates, S.W. (2019). Physician stress and burnout. *The American Journal of Medicine*, 133(2), .160–164. doi:<https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2019.08.034>.
- Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing: 5th IC-SIM, Athens, Greece 2016* (pp. 51-55). Springer International Publishing. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9_8.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ειλικρίνεια**.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αναφέρονται στο πως μπορεί να νιώθει κάποιος στην εργασία του. Παρακαλώ σημειώστε με κύκλο τον αριθμό εκείνο που αντιστοιχεί στην συχνότητα που σας αντιπροσωπεύει. Η επεξήγηση δίνεται παρακάτω.

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ:

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μία φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

	0	1	2	3	4	5	6
1. Αισθάνομαι συναισθηματικά εξουθενωμένος/η από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
2. Αισθάνομαι εξουθένωση στο τέλος της ημέρας	0	1	2	3	4	5	6
3. Αισθάνομαι καταπονημένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω μία ακόμα ημέρα στη δουλειά	0	1	2	3	4	5	6
4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς αισθάνονται οι πελάτες για πράγματα	0	1	2	3	4	5	6
5. Αισθάνομαι ότι φέρομαι σε μερικούς πελάτες σα να ήταν απρόσωπα αντικείμενα.	0	1	2	3	4	5	6
6. Εργαζόμενη/ος με ανθρώπους όλη τη μέρα αποτελεί πράγματι κόπωση για εμένα	0	1	2	3	4	5	6
7. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελάτων.	0	1	2	3	4	5	6
8 Αισθάνομαι εξαντλημένη/ος από τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
9. Αισθάνομαι ότι επηρεάζω θετικά τις ζωές άλλων ανθρώπων	0	1	2	3	4	5	6
10. Έχω γίνει πιο σκληρός/ή απέναντι στους ανθρώπους από τότε που πήρα αυτή τη δουλειά	0	1	2	3	4	5	6
11. Ανησυχώ ότι αυτή η δουλειά με σκληραίνει συναισθηματικά.	0	1	2	3	4	5	6
12. Αισθάνομαι πολύ ενεργητικός/ή.	0	1	2	3	4	5	6
13. Αισθάνομαι απογοητευμένος/η από την εργασία μου	0	1	2	3	4	5	6
14. Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
15. Δε νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες.	0	1	2	3	4	5	6
16. Δουλεύοντας άμεσα με ανθρώπους μου προσθέτει υπερβολικό στρες.	0	1	2	3	4	5	6
17. Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω μια χαλαρή ατμόσφαιρα με τους πελάτες.	0	1	2	3	4	5	6
18. Επιτυγχάνω πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή την εργασία.	0	1	2	3	4	5	6
19. Αισθάνομαι ενθουσιασμένος/η μετά από στενή εργασία με τους πελάτες.	0	1	2	3	4	5	6

20. Αισθάνομαι σα να είμαι στα όρια της αντοχής μου.	0	1	2	3	4	5	6
21. Στη δουλειά μου, αντιμετωπίζω τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα.	0	1	2	3	4	5	6
22. Αισθάνομαι ότι οι πελάτες με κατηγορούν για ορισμένα από τα προβλήματά τους.	0	1	2	3	4	5	6

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα
ψευδές

Απόλυτα
αληθινό

	7	6	5	4	3	2	1
1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου.	7	6	5	4	3	2	1
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	7	6	5	4	3	2	1
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	7	6	5	4	3	2	1
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	7	6	5	4	3	2	1
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	7	6	5	4	3	2	1
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	7	6	5	4	3	2	1

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

Απόλυτα
ψευδές

Απόλυτα
αληθινό

	1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	1	2	3	4	5	6	7
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
3. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7

5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
6. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5	6	7
8. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7

1.Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2.Ηλικία:

3.Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ☐

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ☐

Ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ) ☐

Μεταπτυχιακές σπουδές ☐

4.Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

5.Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ;

6.Σχέση εργασίας: Μόνιμος/η ☐ Σύμβαση ☐

Ευχαριστώ για τη συνεργασία