



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ηγεσία και Επαγγελματική Εξουθένωση στο χώρο της Υγείας και η συμβολή της Συναισθηματικής Νοσημοσύνης στην αντιμετώπισή της. Μελέτη περίπτωσης Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας «Κουτλιμπάνειο & Τριανταφύλλειο»

Σπουδαστής: Μακρής Γεώργιος

Επιβλέπων: Μπιτσάνη Ευγενία

Καλαμάτα 2014

1187

# Περιεχόμενα

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	9
<b>1.1 Επαγγελματική Εξουθένωση .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	9
1.1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	120
1.1.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	166
1.1.4 ΔΙΑΚΡΙΤΗ ΕΙΚΥΡΟΤΗΤΑ.....	177
<b>1.2 Αιτίες, Συμπτώματα και Συνέπειες της Επαγγελματικής Εξουθένωσης .....</b>	<b>188</b>
1.2.1 ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	19
1.2.2 ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	211
<b>2.1 Οι έξι Περιοχές της Εργασιακής Ζωής .....</b>	<b>211</b>
<b>2.2 Ο ρόλος της Ηγεσίας στην Επαγγελματική εξουθένωση .....</b>	<b>222</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΘΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	277
<b>3.1 Επισκόπηση .....</b>	<b>277</b>
<b>3.2 Η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας .....</b>	<b>311</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ «ΚΟΥΤΛΑΙΜΠΑΝΕΙΟ & ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ» .....	333
<b>4.1 Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών Υγείας .....</b>	<b>333</b>
<b>4.2 Διεύθυνση .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Στόχος, Υλικό και Μέθοδος της έρευνας.....</b>	<b>422</b>
<b>4.4 Ανάλυση προσωπικών στοιχείων .....</b>	<b>444</b>
<b>4.5 Ανάλυση του βαθμού επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....</b>	<b>466</b>
<b>4.6 Ανάλυση επιπέδου Εργασιακής Ικανοποίησης.....</b>	<b>644</b>
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	700
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	722
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	766

# Ευρετήριο Πινάκων

---

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Η ΗΛΙΚΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ.....	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ ΕΙΜΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΟΣ ΜΕ ΕΜΠΟΔΙΑ, ΘΥΜΑΜΑΙ ΣΤΙΓΜΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΑ ΠΑΡΟΜΟΙΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΞΕΠΕΡΑΣΑ».....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΜΟΥ ΜΕ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΟ ΝΑ ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΩ ΤΟ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΙ ΟΧΙ».....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ "ΓΕΝΙΚΑ ΔΕΝ ΠΕΡΙΜΕΝΩ ΝΑ ΣΥΜΒΟΥΝ ΚΑΛΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ".....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ ΒΙΩΝΩ ΕΝΑ ΘΕΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ, ΞΕΡΩ ΠΩΣ ΝΑ ΤΟ ΚΑΝΩ ΝΑ ΔΙΑΡΚΗΣΕΙ».....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΑΝΑΖΗΤΩ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΚΑΝΟΥΝ ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟ».....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ ΕΧΩ ΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ, Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΟΛΗ ΓΙΑ ΜΕΝΑ».....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΜΑΙ ΜΕ ΤΟ ΝΑ ΦΑΝΤΑΖΟΜΑΙ ΕΝΑ ΘΕΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΩ».....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΣΥΓΧΑΙΡΩ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΟΤΑΝ ΕΧΟΥΝ ΚΑΝΕΙ ΚΑΤΙ ΣΩΣΤΟ».....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥ, ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΑΝΑΚΑΛΥΠΤΩ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ».....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ ΕΙΜΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΟΣ ΜΕ ΜΙΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗ, ΠΑΡΑΙΤΟΥΜΑΙ ΕΠΕΙΔΗ ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΘΑ ΑΠΟΤΥΧΩ».....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΒΟΗΘΑΩ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΘΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΟΤΑΝ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΚΑΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ».....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΜΟΥ ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΟΥ ΝΑ ΥΠΕΡΝΙΚΗΣΩ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ».....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «Η ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΟΥ ΕΠΙΔΡΑ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΩ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ».....	54

ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΌΤΑΝ Η ΔΙΑΘΕΣΗ ΜΟΥ ΑΛΛΑΖΕΙ, ΒΛΕΠΩ ΝΕΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ».....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΔΕΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ ΜΟΥ».....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΔΕΝ ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥ ΜΕ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΕΣΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ».....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΕΛΕΓΧΩ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥ».....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 20. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΔΕΝ ΠΑΙΖΟΥΝ ΜΕΓΑΛΟ ΡΟΛΟ ΣΤΟ ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΩ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ».....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 21. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΑΝΤΙΛΗΦΘΩ ΤΑ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΠΕΜΠΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΟΙ».....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 22. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΩ, ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΣΥΝΟΜΙΛΩ, ΜΙΛΑΕΙ ΣΟΒΑΡΑ Η ΑΣΤΕΙΕΥΕΤΑΙ»	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΕΡΜΗΝΕΥΩ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ».....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΠΑΡΕΡΜΗΝΕΥΩ ΤΙΣ ΕΚΦΡΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ».....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 25. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΜΟΥ ΛΕΝΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΜΟΥ ΜΙΛΗΣΟΥΝ - ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΠΡΟΣΙΤΟΣ».....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 26. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΑΙ ΤΑ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΠΕΜΠΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΟΙ».....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΞΕΡΩ ΤΙ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΛΛΟΙ ΑΠΛΩΣ ΚΟΙΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ».....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 28. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΩ ΠΩΣ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΝΟ ΤΗΣ ΦΩΝΗΣ ΤΟΥ».....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 29. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΓΙΑ ΜΕΝΑ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΩ ΓΙΑΤΙ ΚΑΠΟΙΟΙ ΝΙΩΘΟΥΝ ΕΤΣΙ».....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 30. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΝΑ ΚΑΝΩ ΣΤΕΝΕΣ ΦΙΛΙΕΣ».....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 31. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΙΣΘΟ .....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 32. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 33. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ	66

ΠΙΝΑΚΑΣ 34. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 35. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 36. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 37. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ .....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 38. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 39. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 40. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	69

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ρίζες της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης, εντάσσονται στις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, που έλαβαν χώρα την τελευταία τριακονταετία του περασμένου αιώνα και υποδηλώνουν την ταχεία και βαθιά αλλαγή από μια βιομηχανική κοινωνία σε μια τριτογενή οικονομία. Αυτή η κοινωνική αλλαγή συνοδεύτηκε από ψυχολογικές πιέσεις στο χώρο εργασίας, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των επιπτώσεων των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στον χώρο της υγείας και συγκεκριμένα στην επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, η παρούσα εργασία στοχεύει να μελετήσει την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα στο Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας, μέσω της ιδίχειρης διανομής ερωτηματολογίων, στους εργαζόμενους της Διοικητικής Υπηρεσίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύεται ότι, ο βαθμός του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία συμβάλλει στην ικανοποιητική αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική εξουθένωση, αναφέρεται σε μια κατάσταση ψυχικής κούρασης και στα ψυχολογικά, νοητικά και σωματικά προβλήματα που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας και συνοδεύονται από μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία. Η έννοια αυτή, εμφανίζεται στα τέλη της δεκαετίας του '60 από τους εργαζομένους στον τομέα των ανθρωπίνων υπηρεσιών στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Η εμφάνισή της προκάλεσε αντιδράσεις σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Αρκετοί ακαδημαϊκοί υποστήριζαν ότι δεν αποτελεί αντικείμενο έρευνας. Ωστόσο, μέσα από τις μελέτες αρκετών ερευνητών κατά τη διάρκεια του νεωτεριστικού και του εμπειρικού κινήματος, η επαγγελματική εξουθένωση καθιερώθηκε ως ένα κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο χρήζει άμεσης μελέτης και αντιμετώπισης από την επιστημονική κοινότητα. Αν και η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο για το οποίο δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός, μέσα από τις έρευνες που έχουν διενεργηθεί έχει προκύψει, ότι αυτή είναι ένα ψυχολογικό σύνδρομο σε «απάντηση» στη χρόνια διαπροσωπική πίεση στο χώρο εργασίας. Οι τρεις βασικές διαστάσεις της είναι μια συντριπτική ψυχολογική, νοητική και σωματική εξάντληση, η δημιουργία ενός αισθήματος αποστασιοποίησης από την εργασία και η δημιουργία μιας αίσθησης αναποτελεσματικότητας και μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι διακριτή από τις υπόλοιπες έννοιες της ψυχολογίας και η μέτρησή της γίνεται με τη χρήση τριών κυρίως ερωτηματολογίων.

Σε επίπεδο οργάνωσης, η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, προσεγγίστηκε από το μοντέλο των έξι περιοχών της εργασιακής ζωής. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η επαγγελματική εξουθένωση, προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και των έξι αυτών περιοχών. Καθοριστικός παράγοντας για τον βαθμό εμφάνισης αυτής της αναντιστοιχίας, αποτελεί η ηγεσία. Ο ηγέτης, είναι αυτός που με τη δράση του θα καθορίσει τις σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών και θα κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, για να αξιοποιήσει τις δυνατότητές τους στο μέγιστο βαθμό. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με τη βοήθεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να ανταπεξέλθουν στα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ως συναισθηματική νοημοσύνη, ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής, τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους ανθρώπους γύρω του. Η συναισθηματική νοημοσύνη προϋποθέτει και ταυτόχρονα αναπτύσσει ενδοπροσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, ευελιξία,

στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες και παράγοντες ενεργοποίησης. Οι εργαζόμενοι, μέσω της ανάπτυξης των συναισθηματικών τους ικανοτήτων, δηλαδή της δημιουργίας δεσμών με άλλα άτομα, της επίγνωσης της κατάστασης του οργανισμού, της ευελιξίας και της αυτοπεποίθησης, της πρωτοβουλίας και της έγκαιρης προετοιμασίας για την επίλυση των προβλημάτων, της αυτοεπίγνωσης και της τάσης για βελτίωση, της ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας και τέλος, της ενσυναίσθησης, μπορούν να μετριάσουν τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η παρούσα εργασία, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, της αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης και του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης, στοχεύει στην κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στην εμφάνιση ή μη της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της υγείας, καθώς και στη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπισή της. Για τον σκοπό αυτό, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, μέσω της ιστορικής αναδρομής και της παράθεσης διαφόρων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί, γίνεται κατανοητή η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, αναλύονται οι αιτίες εμφάνισής της καθώς και τα συμπτώματα και οι συνέπειες που αυτή έχει στα άτομα και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η επαγγελματική εξουθένωση προσεγγίζεται μέσω της ανάλυσης των έξι περιοχών της εργασιακής ζωής. Επιπλέον, διερευνάται και ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια επισκόπηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και στη συμβολή της στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση της οργάνωσης και διοίκησης των Οργανισμών Υγείας. Επίσης, γίνεται η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων, που διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν από τους εργαζομένους στη Διοικητική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας «Κουτλιμπάνειο & Τριανταφύλλειο».



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>0</sup>

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

### 1.1 Επαγγελματική Εξουθένωση

Την τελευταία τριακονταετία του περασμένου αιώνα, έλαβαν χώρα κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές εξελίξεις, οι οποίες σηματοδότησαν τον μετασχηματισμό της βιομηχανικής κοινωνίας σε τριτογενή οικονομία. Αυτή η κοινωνική αλλαγή, σε εργασιακό επίπεδο, δημιούργησε ψυχολογικά και νοητικά προβλήματα, τα οποία μπορούν να αποδοθούν με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση. Η επαγγελματική εξουθένωση, αναφέρεται σε μια κατάσταση ψυχικής κούρασης, ενώ παράλληλα εστιάζει το ενδιαφέρον της σε συγκεκριμένους παράγοντες που προκαλούν άγχος στο χώρο εργασίας, θέλοντας να τονίσει τις ψυχολογικές πιέσεις που επηρεάζουν την υγεία.

#### 1.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Στα τέλη της δεκαετίας του '60 και στις αρχές της δεκαετίας του '70, οι εργαζόμενοι στον τομέα των ανθρωπίνων υπηρεσιών στις Ηνωμένες Πολιτείες, αρχίζουν να χρησιμοποιούν με κάποια επιφυλακτικότητα τον όρο επαγγελματική εξουθένωση, στην προσπάθεια τους να δηλώσουν το μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία τους. Συγκεκριμένα, προσπάθησαν να περιγράψουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυπταν όταν η σχέση τους με την εργασία λοξοδρομούσε. Τα προβλήματα αυτά αναφέρονταν σε σωματικές και ψυχικές διαταραχές, συνοδευόμενα από αισθήματα μειωμένης ενέργειας και έλλειψης αφοσίωσης για την εργασία τους.<sup>1</sup>

Από την πρώτη στιγμή έγινε αντιληπτό, ότι τα παραπάνω προβλήματα, έχουν άμεσο αντίκτυπο στο άτομο και τον οργανισμό, και γενικότερα στην οικονομία και την παραγωγή, καθιστώντας την επαγγελματική εξουθένωση ένα κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο χρήζει άμεσης μελέτης και αντιμετώπισης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, να δοθεί το έναυσμα για μια συστηματική μελέτη, η οποία θα βοηθούσε στην κατανόηση του φαινομένου, θα του προσέδιδε ένα όνομα και θα πρότεινε τρόπους για να αντιμετωπιστεί.

---

<sup>1</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli και Michael P. Leiter, «JOB BURNOUT», *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 2001, σσ. 397-422, WB SCHAUFELI, «PAST PERFORMANCE AND FUTURE PERSPECTIVES OF BURNOUT RESEARCH», *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 4, 2003, σσ. 1-15

Βασισμένα στις εμπειρίες των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών και στο χώρο της υγείας, δημοσιεύονται τα πρώτα κείμενα στα μέσα της δεκαετίας του '70 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η δημοσίευση των πρώτων κειμένων σηματοδοτεί την έναρξη του νεωτεριστικού κινήματος, το οποίο μέσα από την εξερεύνηση του χώρου της εργασίας στοχεύει στην διατύπωση και κατανόηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και στην απόδειξη ότι δεν είναι ένα ασυνήθιστο φαινόμενο.<sup>2</sup>

Μεγάλο μέρος της επιστημονικής κοινότητας θεώρησε ότι η επαγγελματική εξουθένωση, δεν αποτελεί αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας, επειδή χρησιμοποιεί μία μέθοδο προσέγγισης από το κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο των εργαζόμενων προς το ανώτερο. Ωστόσο, οι δημοσιεύσεις του Freudenberger και της Maslach, συνέβαλαν στην αναγνώριση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως ένα φαινόμενο το οποίο χρήζει μελέτης από την επιστημονική κοινότητα. Το 1975, ο ψυχίατρος Herbert Freudenberger, εργαζόμενος εθελοντικά σε μια κλινική για τους χρήστες ναρκωτικών, δημοσιεύει τα πρώτα άρθρα, στα οποία περιγράφει την σταδιακή μείωση ενέργειας και την έλλειψη κινήτρων και αφοσίωσης, που αυτός και οι συνεργάτες του βίωναν, συνοδευόμενα από ψυχικά και σωματικά συμπτώματα. Το παραπάνω φαινόμενο το ονόμασε burnout, έναν όρο που χρησιμοποιούσαν για την περιγραφή των συμπτωμάτων από την χρόνια κατανάλωση ναρκωτικών. Προσεγγίζοντας το θέμα κλινικά, υποστηρίζει, ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια νοητική διαταραχή η οποία κυρίως οφείλεται σε ατομικά χαρακτηριστικά, εστιάζοντας στην μέτρηση, πρόληψη και αντιμετώπιση της. Ταυτόχρονα και ανεξάρτητα, η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach και οι συνεργάτες της, μελετώντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών υγείας ανταπεξέρχονται στο εργασιακό συναισθηματικό άγχος, ανακαλύπτουν ότι οι στρατηγικές αντιμετώπισης που ανέπτυξαν, είχαν σημαντικές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους ταυτότητα και στην εργασιακή τους συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, διαπιστώνουν ότι το συναισθηματικό άγχος, οδηγούσε σε συναισθηματική εξάντληση και στην δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων. Οι εργαζόμενοι που βίωναν την παραπάνω διαταραχή, αναφέρονταν σε αυτήν με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση. Σε αντίθεση με τον Freudenberger, η Maslach προσεγγίζει το θέμα επιστημονικά, υποστηρίζοντας ότι διαπροσωπικοί, κοινωνικοί και οργανωτικοί παράγοντες, είναι οι αίτιες εμφάνισης της

---

<sup>2</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli και Michael P. Leiter, «JOB... ό.π.

επαγγελματικής εξουθένωσης, εστιάζοντας τον ενδιαφέρον της κυρίως σε ερευνητικό και θεωρητικό επίπεδο.<sup>3</sup>

Καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, ήταν στραμμένο στην κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και στην δημιουργία ενός επιστημονικού θεωρητικού πλαισίου. Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση είχε γίνει μια διάσημη έννοια η οποία χρησιμοποιούνταν τόσο από τους ερευνητές όσο και από τον απλό κόσμο, καθιστώντας την μια θολή έννοια η οποία σήμαινε πολλά περισσότερα απ' ότι αντιπροσώπευε στην πραγματικότητα. Οι πρώτες επιστημονικές δημοσιεύσεις, στηριζόμενες στην απλή περιγραφή και παράθεση των συμπτωμάτων, και όχι σε εμπειρική έρευνα, εστίασαν το ενδιαφέρον τους στα ατομικά χαρακτηριστικά, ως βασική αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παρά την αρνητική και θολή κατάσταση που επικράτησε την δεκαετία του '70, το ενδιαφέρον των ερευνητών στις αρχές της επόμενης δεκαετίας στρέφεται στην συστηματική εμπειρική έρευνα.<sup>4</sup>

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, κάνει την εμφάνισή του το εμπειρικό κίνημα, το οποίο μέσα από την χρήση ερωτηματολογίων στοχεύει στην κατασκευή μιας αξιόπιστης κλίμακας για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πέραν της συστηματικής εμπειρικής έρευνας, τα κύρια χαρακτηριστικά του παραπάνω κινήματος είναι η εισαγωγή του Καταλόγου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, ενός ερωτηματολογίου που μετρά τον βαθμό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, η έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης, επεκτάθηκε σε επαγγέλματα πέραν των υπηρεσιών υγείας, αλλά και σε χώρες πέραν των Ηνωμένων Πολιτειών. Ενώ το ενδιαφέρον του νεωτεριστικού κινήματος ήταν η μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών, το εμπειρικό κίνημα εστίασε το ενδιαφέρον του στους εργασιακούς και οργανωτικούς παράγοντες ως βασική αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter και Christina Maslach, «Burnout: 35 years of research and practice», *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, 2009, σσ. 204-220, Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing» στο Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst και Cary L. Cooper (επιμ.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, β' εκδ., JOHN WILEY & SONS LTD, England 2003, σσ. 383-425

<sup>4</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, «JOB... ό.π., Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π.

<sup>5</sup> Στο ίδιο

### 1.1.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Οι πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την επαγγελματική εξουθένωση, ήταν περισσότερο υποθετικές και στηρίζονταν στην απλή αναφορά των συμπτωμάτων, ενώ παράλληλα δανείζονταν πλήθος όρων και εννοιών, από την επιστήμη της ψυχολογίας. Με την εισαγωγή των ερωτηματολογίων και την εξαγωγή εμπειρικών δεδομένων, έγινε φανερό ότι η επαγγελματική εξουθένωση, είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη πλήθους θεωρητικών προσεγγίσεων, καθεμία από τις οποίες εστίασε το ενδιαφέρον της στην μελέτη μιας συγκεκριμένης διάστασης της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ατομικές, διαπροσωπικές και οργανωτικές.

Η ατομική προσέγγιση, μελετά την επαγγελματική εξουθένωση ως μια ενδο-προσωπική διαδικασία, η οποία πηγάζει από την ασυμφωνία μεταξύ των ατομικών προσδοκιών και της πραγματικότητας και αποτελείται από οχτώ θεωρίες. Αρχικά ο Freudenberg, μέσα από την εργασία του υποστηρίζει, ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι η αποτυχία της διατήρησης της εξιδανικευμένης εικόνας που έχει το άτομο για τον εαυτό του. Τα άτομα αυτά, οδηγούνται στην εξάντληση των συναισθηματικών τους πηγών μέσω των τεχνικών που αναπτύσσουν για να διατηρήσουν την εξιδανικευμένη εικόνα τους. Στη συνέχεια, οι Edelwich και Brodsky, υποστηρίζουν ότι οι ανεκπλήρωτες μη ρεαλιστικές προσδοκίες και οι μεγαλοπρεπείς φιλοδοξίες οδηγούν σε σταδιακή απογοήτευση και τέλος στην επαγγελματική εξουθένωση. Έπειτα, ο Fischer υποστηρίζει ότι τα άτομα που έχουν εξιδανικεύσει την εργασία τους και υποφέρουν από απογοήτευση, ενώ έχουν την δυνατότητα να μειώσουν ή να παραιτηθούν από αυτή την εξιδανίκευση ή να αναζητήσουν αλλού εργασία, δεν κάνουν τίποτα από αυτά, παρά εντείνουν τις προσπάθειες τους για να πετύχουν τους μη ρεαλιστικούς τους στόχους, υποκινούμενα από τον φόβο της παραίτησης από το αίσθημα της μεγαλοπρέπειας και της αυτοεκτίμησης. Με αυτόν τον τρόπο επιλέγουν να μειώσουν τα ενεργειακά τους αποθέματα και να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Για τον Garden, σημαντικό ρόλο για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, διαδραματίζει η διάκριση μεταξύ δύο αντίθετων τύπων προσωπικότητας: «ο συναισθηματικός τύπος», ο οποίος είναι τρυφερός και χαρακτηρίζεται από ανησυχία και συναίσθηση για τους υπόλοιπους, και «ο σκεπτόμενος τύπος», ο οποίος είναι σκληρός, προσανατολισμένος στην επίτευξη επιτυχιών και τείνει να παραμελεί τους υπόλοιπους. Οι παραπάνω τύποι, αντιπροσωπεύουν ψυχικές λειτουργίες οι οποίες εμφανίζονται ταυτόχρονα σε κάθε άτομο. Όταν το άτομο επαναπαυτεί στον έναν



από τους δύο χαρακτήρες, δημιουργείται μια ψυχική ασυμμετρία η οποία αντενεργεί και ενισχύει τον υπολειπόμενο. Ο υπολειπόμενος χαρακτήρας ο οποίος είναι ψυχαναγκασμένος και ταυτόχρονα αρνητικά ενεργειακά φορτισμένος, όταν εκδηλωθεί, οι συνέπειες για το άτομο είναι καταστροφικές. Σύμφωνα με την Pines, οι ιδεαλιστικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι αναζητούν την αποκόμιση ενός αισθήματος υπαρξιακής σημασίας από την εργασία τους, οδηγούνται στην επαγγελματική εξουθένωση μέσω της βαθμιαίας απογοήτευσης που αισθάνονται για την μη επίτευξη των στόχων και των προσδοκιών τους. Κατόπιν, ο Meier υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι το αποτέλεσμα ενός προτύπου λανθασμένων προσδοκιών. Όταν οι προσδοκίες είναι πολύ υψηλές και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα τότε τα άτομα βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση. Μέσα από την εργασία του, ο Burisch υποστηρίζει ότι προκειμένου να πετύχουν τα άτομα τους μη ρεαλιστικούς τους στόχους, δεσμεύονται να κάνουν ορισμένες ενέργειες. Όταν οι ενέργειες αυτές αποτύχουν και οι στόχοι δεν επιτευχθούν, τα άτομα οδηγούνται στην επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, σύμφωνα με την θεωρία της διατήρησης των ατομικών αποθεμάτων, η επαγγελματική εξουθένωση είναι το τελικό τμήμα των ατομικών προσπαθειών για την επανάκτηση των χαμένων αποθεμάτων. Ως ατομικά αποθέματα νοούνται πολύτιμα αγαθά, καταστάσεις, ατομικά χαρακτηριστικά και ατομική ενέργεια.<sup>6</sup>

Ενώ οι προηγούμενες οχτώ θεωρίες δεν στηρίζονται σε εμπειρικά δεδομένα, οι επόμενες δύο διαπροσωπικές θεωρίες, οι οποίες στηρίζονται σε κάποιο βαθμό σε εμπειρική έρευνα, μελετούν την επαγγελματική εξουθένωση υπό το πρίσμα των συναισθηματικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ αυτών που προσφέρουν φροντίδα και αυτών που την λαμβάνουν, καθώς επίσης και υπό το πρίσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την Maslach, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια σταδιακή αντίδραση, η οποία εκκινεί από τις συναισθηματικά απαιτητικές σχέσεις μεταξύ αυτών που προσφέρουν φροντίδα και αυτών που την λαμβάνουν. Οι επαγγελματίες στο χώρο της υγείας, έρχονται αντιμέτωποι με τις ανάγκες, τα προβλήματα και τον πόνο των ανθρώπων, με αποτέλεσμα αυτό το ψυχολογικό φορτίο να φθίνει βαθμιαία τις συναισθηματικές τους πηγές, οδηγώντας τους στην συναισθηματική εξάντληση, το πρώτο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την συναισθηματική εξάντληση, οι επαγγελματίες οδηγούνται σε μια υπερβολικά έντονη αντίδραση και την ανάπτυξη μιας απρόσωπης, αρνητικής, άσπλαχνης

---

<sup>6</sup> Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π.



και κυνικής στάσης, η οποία ονομάζεται αποπροσωποποίηση και αποτελεί το δεύτερο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με την στάση αυτή, το αρχικό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο δίνει την θέση του σε μια στάση απομάκρυνσης. Η απομάκρυνση οδηγεί σε επιδείνωση των σχέσεων με τους δέκτες, γιατί ενώ μειώνει την συναισθηματική εξάντληση, καθιστά τις σχέσεις μεταξύ των επαγγελματιών και δεκτών φτωχότερες με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες να μην πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν θέσει. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη ενός αισθήματος μειωμένης προσωπικής επίτευξης, το οποίο είναι το τρίτο και τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης.<sup>7</sup>

Η επόμενη διαπροσωπική θεωρία, υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση, είναι αποτέλεσμα κοινωνικής σύγκρισης και κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία αυτή επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην ψυχολογική έκβαση των σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών, στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συγκρίνουν τις αντιδράσεις και τα αισθήματα τους με τα υπόλοιπα άτομα στο χώρο εργασίας και τέλος στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται από τους συναδέλφους τους, ως προς τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ορισμένοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση δημιουργείται από την απουσία αμοιβαιότητας. Τα άτομα, στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, αναζητούν την αμοιβαιότητα, δηλαδή αυτό που επενδύουν και εισπράττουν από μια σχέση πρέπει να είναι ισότιμο και για τις δύο πλευρές. Στην περίπτωση όμως των σχέσεων μεταξύ των θεραπευτών υγείας και των ασθενών, η σχέση αυτή είναι ασύμμετρη, με τους πρώτους να αισθάνονται ότι δίνουν πολύ περισσότερα από αυτά που παίρνουν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία επαγγελματικής εξουθένωσης. Άλλοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με την κοινωνική σύγκριση. Υπό την επήρεια τους άγχους, τα άτομα αισθάνονται αβέβαια σχετικά με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και αναζητούν, άλλα άτομα με σκοπό να εκτιμήσουν την καταλληλότητα των αντιδράσεων τους. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τα άτομα που συγκρίνουν τους εαυτούς τους, με ικανούς και δυναμικούς συναδέλφους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα στον χώρο εργασίας τους, ίσως έχουν λιγότερες πιθανότητες να εμφανίσουν επαγγελματική εξουθένωση, σε αντίθεση με τα άτομα εκείνα που συγκρίνουν τους εαυτούς τους με συναδέλφους, οι οποίοι δεν καταφέρνουν να ανταπεξέρθουν στα προβλήματα της δουλειά τους. Επιπλέον, τα άτομα εκείνα που βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση, μπορεί να αναπτύξουν αισθήματα ικανοποίησης, όταν συγκρίνουν τους

---

<sup>7</sup> Στο ίδιο

εαυτούς με συναδέλφους, οι οποίοι βρίσκονται σε δυσμενέστερη συναισθηματική κατάσταση σε σύγκριση με τους ίδιους. Τέλος, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μία μεταδοτική συναισθηματική ασθένεια. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι, τα άτομα υπό την επήρεια του άγχους αντιλαμβάνονται τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης των συναδέλφων και ταυτόχρονα τα μιμούνται. Επίσης, ορισμένα άτομα «κολλάνε» τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν προσπαθούν να φανταστούν, πως οι συνάδελφοί τους βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα να βιώνουν τα ίδια συναισθήματα.<sup>8</sup>

Οι τελευταίες τρεις οργανωτικές θεωρίες, εξετάζουν την επαγγελματική εξουθένωση υπό το πρίσμα της ύπαρξης ανεπιθύμητων οργανωτικών συμπεριφορών, οι οποίες επηρεάζουν όχι μόνο το άτομο, αλλά και τον οργανισμό. Ο Chemiss, στηρίζει την θεωρία του στα άτομα που βρίσκονται στην αρχή της καριέρας τους. Σύμφωνα με την θεωρία του, τα καθορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν με τα ατομικά χαρακτηριστικά, δημιουργώντας άγχος. Η εμφάνιση ή όχι της επαγγελματικής εξουθένωσης, εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν αυτό το άγχος. Για τον Golembiewski και τους συναδέλφους του, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια λοιμογόνος διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται σταδιακά μέσα από οχτώ στάδια και μπορεί να τεθεί σε κίνηση από πλήθος εργασιακών παραγόντων που προξενούν άγχος. Επιπλέον, αυτός και οι συνεργάτες του, υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί σε μειωμένη σωματική υγεία και παραγωγικότητα και φτωχή εργασιακή επίδοση. Ο Golembiewski, συμφωνεί με το τρισδιάστατο μοντέλο επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach, αλλά διαφωνεί ως προς την διαδοχικότητα του μοντέλου. Αντίθετα, αυτός διακρίνει οχτώ στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος, οι Maslach και Leiter υποστηρίζουν ότι, η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από την χρόνια ασυμμετρία μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ανέπτυξαν ένα μοντέλο έξι διαστάσεων οι οποίες θεωρούνται ως πηγές της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η έλλειψη αυτονομίας, η έλλειψη ανταμοιβών, η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, η έλλειψη αμεροληψίας και η σύγκρουση των αξιών.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π.

<sup>9</sup> Στο ίδιο

### 1.1.3 Μέτρηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Από την προηγούμενη ενότητα, γίνεται φανερό, ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα φαινόμενο πολλαπλών διαστάσεων, για το οποίο δεν υπάρχει μια γενική θεωρία. Λόγω της πολυπλοκότητας του φαινομένου και της έλλειψης μια γενικής θεωρίας, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένος ορισμός για την επαγγελματική εξουθένωση. Ίσως ο πιο διαδεδομένος και ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι αυτός των Maslach και Jackson: «Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων, το οποίο συντελείται μεταξύ των ατόμων που κάνουν “ανθρώπινη εργασία”». Η δημοτικότητά του, οφείλεται στον Κατάλογο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.<sup>10</sup>

Η πρώτη προσπάθεια για τον σχεδιασμό ενός αξιόπιστου εργαλείου για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, έγινε την δεκαετία του '80 από τους Maslach και Jackson με την κατασκευή του Καταλόγου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης. Έκτοτε, ο Κατάλογος της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αρχικά, η κλίμακα σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε στα άτομα που εργάζονται στο χώρο της υγείας, και συγκεκριμένα στους επαγγελματίες που προσφέρουν υπηρεσίες υγείας και φροντίδας.<sup>11</sup> Στην συνέχεια, κατασκευάστηκε μια δεύτερη κλίμακα, η οποία απευθύνονταν στα άτομα που εργάζονταν στο χώρο της εκπαίδευσης.<sup>12</sup> Λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος, για την μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης, πέραν των επαγγελματιών που έχουν σαν επίκεντρο τον άνθρωπο, κατασκευάστηκε μία τρίτη κλίμακα, η οποία απευθύνονταν σε όλα τα επαγγέλματα και μπορούσε να χρησιμοποιηθεί καθολικά.<sup>13</sup> Η δομή του Καταλόγου, είναι κατασκευασμένη έτσι ώστε να μετράει τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, και οι οποίες είναι: η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου, και λόγω της κυριαρχίας του σε επίπεδο έρευνας και μέτρησης, η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέθηκε με τον Κατάλογο: η επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτό που μετράει ο Κατάλογος Επαγγελματικής Εξουθένωσης. Αυτό είναι ίσως και το μοναδικό μειονέκτημα της κλίμακας, αφού σε γενικό επίπεδο αποτελεί ένα αξιόπιστο

<sup>10</sup> Στα αγγλικά MBI: Maslach Burnout Inventory, Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π., WB SCHAUFELI, «PAST... ό.π.,

<sup>11</sup> Στα αγγλικά MBI – HSS: Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey

<sup>12</sup> Στα αγγλικά MBI – ES: Maslach Burnout Inventory – Educators Survey

<sup>13</sup> Στα αγγλικά MBI – GS: Maslach Burnout Inventory – General Survey



εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, του οποίου οι ψυχομετρικές ιδιότητες έχουν επαληθευτεί από πλήθος ερευνών.<sup>14</sup>

Η καρδιά του Καταλόγου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, είναι η συναισθηματική εξάντληση, η οποία συνδέεται άρρηκτα με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Ωστόσο ορισμένοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι μια κλίμακα δύο διαστάσεων, η οποία θα περιλαμβάνει την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, θα ήταν ένα καλύτερο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία του Καταλόγου Επαγγελματικής Εξουθένωσης του Oldenburg, μιας εναλλακτικής κλίμακας μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία έχει σαν πυρήνα την συναισθηματική εξάντληση και την επαγγελματική αποδέσμευση. Τέλος, η δεύτερη χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης μετά τον Κατάλογο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, είναι το Burnout Measure. Το Burnout Measure, είναι μία μονοδιάστατη κλίμακα μέτρησης, δηλαδή μετράει μόνο την εξάντληση, παρόλο που οι δημιουργοί του ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μία τρισδιάστατη έννοια.<sup>15</sup>

#### 1.1.4 Διακριτή Εγκυρότητα

Ακόμη ένα θέμα το οποίο απασχόλησε από νωρίς την επιστημονική κοινότητα, ήταν η διακριτή εγκυρότητα της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή αν η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα νέο φαινόμενο ή ένα νέο όνομα σε κάτι που ήδη υπάρχει. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, από νωρίς η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, συνδέθηκε και δανείστηκε πλήθος εννοιών από την επιστήμη της ψυχολογίας, με αποτέλεσμα ορισμένοι ερευνητές να αμφισβητούν την εγκυρότητά της. Η συζήτηση επικεντρώθηκε κυρίως στην διαφορά της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης με την έννοια του εργασιακού άγχους, της κατάθλιψης και της χρόνιας κόπωσης. Το εργασιακό άγχος, αναφέρεται σε μια προσωρινή διαδικασία προσαρμογής στο χώρο εργασίας, συνοδευόμενο από νοητικά και σωματικά συμπτώματα. Συγκεκριμένα εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει ταύτιση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των πηγών προσαρμογής του ατόμου. Από την άλλη πλευρά η επαγγελματική εξουθένωση είναι το τελικό στάδιο μιας αποτυχίας, η οποία προκύπτει από την μακροπρόθεσμη μη ταύτιση

<sup>14</sup> Jonathon R. B. Halbesleben και M. Ronald Buckley, «Burnout in Organizational Life», *Journal of Management*, Vol. 30, 2004, σσ. 859-879, Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π., WB SCHAUFELI, «PAST... ό.π.

<sup>15</sup> Στα αγγλικά OLBI: Oldenburg Burnout Inventory, Jonathon R. B. Halbesleben και M. Ronald Buckley, «Burnout... ό.π., Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π., WB SCHAUFELI, «PAST... ό.π.

μεταξύ των ενεργειακών αποθεμάτων του ατόμου και των εργασιακών απαιτήσεων. Σε αντίθεση με το εργασιακό άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση συνοδεύεται από αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές προς τους αποδέκτες, την εργασία και την επιχείρηση/οργανισμό, ενώ το εργασιακό άγχος δεν συνοδεύεται από τέτοιες συμπεριφορές. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν το εργασιακό άγχος, σε αντίθεση με την επαγγελματική εξουθένωση την οποία βιώνουν μόνο τα άτομα που έχουν συνδέσει από νωρίς την επαγγελματική τους καριέρα με υψηλούς στόχους και προσδοκίες. Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από μία χρόνια και πολύπλευρη φύση.<sup>16</sup>

Η διάκριση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της κατάθλιψης, παγιώθηκε με τη χρήση του Καταλόγου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και την χρήση πλήθους εργαλείων μέτρησης της κατάθλιψης. Μέσω της εμπειρικής έρευνας, διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση, είναι ένα φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με τον χώρο εργασίας, ενώ η κατάθλιψη διαχέεται σε όλους τους τομείς της ζωής του ατόμου. Τέλος, η χρόνια κόπωση χαρακτηρίζεται κυρίως από σωματικά συμπτώματα τα οποία, ορισμένες φορές συνοδεύονται από ψυχολογικά συμπτώματα, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο το οποίο συνοδεύεται σε ορισμένες περιπτώσεις και από σωματικά συμπτώματα. Επιπλέον, οι επαγγελματικά εξουθενωμένοι εργαζόμενοι, κατηγορούν την εργασία τους για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, ενώ τα άτομα που υποφέρουν από την χρόνια κόπωση, δεν γνωρίζουν την πηγή των συμπτωμάτων τους. Επομένως, η επαγγελματική εξουθένωση είναι συνδεδεμένη με τον χώρο εργασίας, ενώ η χρόνια κόπωση δεν περιορίζεται σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα της ζωής του ατόμου.<sup>17</sup>

## 1.2 Αιτίες, Συμπτώματα και Συνέπειες της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την εμπειρική ερευνά όσον αφορά τις αιτίες, τα συμπτώματα και τις συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι δύσκολο να ερμηνευτούν, διότι το επιστημονικό πεδίο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι διασκορπισμένο και περίπλοκο, με αποτέλεσμα, πολλές φορές τα ερευνητικά αποτελέσματα να αντικρούουν το ένα το άλλο. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα, μέσα από

---

<sup>16</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, «JOB... ό.π., Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π., Jonathon R. B. Halbesleben και M. Ronald Buckley, «Burnout... ό.π.

<sup>17</sup> Στο ίδιο



πλήθος ερευνητικών εργασιών, έχει καταλήξει σε ορισμένα κοινά και αποδεκτά αίτια και αποτελέσματα.

### *1.2.1 Αιτίες εμφάνισης της Επαγγελματικής εξουθένωσης*

Ως κυριότερη αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, θεωρείται ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Έχει αποδειχθεί, ότι οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, όπως είναι η πίεση του χρόνου για την ολοκλήρωση ενός έργου και η εργασία επιπλέον ωρών εβδομαδιαίως, εξαντλούν το άτομο συναισθηματικά, οδηγώντας το στην επαγγελματική εξουθένωση. Η αμέσως επόμενη αιτία είναι η σύγκρουση και η ασάφεια των επαγγελματικών ρόλων. Συγκεκριμένα, το άτομο εξουθενώνεται επαγγελματικά όταν δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση για την επίτευξη ενός έργου και όταν οι στόχοι του και η συμπεριφορά του συγκρούονται με τις εργασιακές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η έλλειψη υποστήριξης του ατόμου από τους συναδέλφους του και τους ανωτέρους του, η μη συμμετοχή του στην διαμόρφωση αποφάσεων καθώς και η έλλειψη αυτονομίας, θεωρούνται επίσης αιτίες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.<sup>18</sup>

### *1.2.2 Συμπτώματα και Συνέπειες της Επαγγελματικής Εξουθένωσης*

Σε συναισθηματικό επίπεδο, παρατηρείται συνήθως μία σκοτεινή, «δακρυσμένη» και καταθλιπτική διάθεση, στα άτομα εκείνα που υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση. Αν και η διάθεση μπορεί να αλλάξει γρήγορα, γενικά το ηθικό είναι πεσμένο και επικρατεί μια λυπημένη και «μουντή» διάθεση. Οι συναισθηματικές πηγές των ατόμων είναι εξαντλημένες, επειδή αρκετή από την ενέργειά τους έχει χρησιμοποιηθεί για αρκετό χρονικό διάστημα. Επιπλέον η ανοχή στην απογοήτευση έχει μηδενιστεί και τα άτομα είναι οξύθυμα, υπερευαίσθητα αναπτύσσοντας μια εχθρική και καχύποπτη συμπεριφορά. Σε νοητικό επίπεδο, οι επαγγελματικά εξουθενωμένοι άνθρωποι, αισθάνονται αβοήθητοι, απεγνωσμένοι και αδύναμοι. Ορισμένες φορές, υπάρχει ο φόβος ότι τρελαίνονται, επειδή τα συναισθήματά τους είναι εκτός ελέγχου. Επίσης, συγκεκριμένες νοητικές ικανότητες όπως είναι η μνήμη και η αντίληψη μπορεί να έχουν εξασθενήσει και η διαδικασία της σκέψης γίνεται όλο και περισσότερο άκαμπτη και αμέτοχη. Σε ότι αφορά το νοητικό

---

<sup>18</sup> Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, «JOB... ό.π., Wilmar B. Schaufeli και Bram P. Buunk «Burnout... ό.π., Jonathon R. B. Halbesleben και M. Ronald Buckley, «Burnout... ό.π.

επίπεδο στο χώρο εργασίας τους, χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενδιαφέροντος για τον οργανισμό. Σε ατομικό επίπεδο, τα συμπτώματα στην συμπεριφορά προκαλούνται κυρίως από τον υψηλό δείκτη διέγερσης των ατόμων. Σε ότι αφορά την εργασία, τα κύρια συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η συστηματική αποχή και η έλλειψη ενδιαφέροντος. Η υποκίνηση των επαγγελματικά εξουθενωμένων έχει γίνει ανύπαρκτη. Ο ζήλος, το ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός έχουν χαθεί, και στην θέση τους βρίσκονται η απογοήτευση και η παραίτηση.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Στο ίδιο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 2.1 Οι έξι Περιοχές της Εργασιακής Ζωής

Σε επίπεδο οργάνωσης, η επαγγελματική εξουθένωση προσεγγίστηκε μέσω των έξι περιοχών της εργασιακής ζωής, οι οποίες είναι: φόρτος εργασίας, αυτονομία, ανταμοιβή, σχέσεις, δικαιοσύνη και αξίες. Το παραπάνω μοντέλο προτάθηκε από τους Maslach και Leiter, οι οποίοι υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ των παραπάνω έξι περιοχών και των ατομικών προσδοκιών και φιλοδοξιών. Ο φόρτος εργασίας, θεωρείται ως η πιο άμεση πηγή επαγγελματικής εξουθένωσης. Όταν οι εργασιακές απαιτήσεις των εργαζόμενων είναι αυξημένες, δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι έχουν να κάνουν πάρα πολλά μέσα σε λίγο χρόνο και δεν μπορούν να ακολουθήσουν τους γρήγορους ρυθμούς της εργασίας τους, οδηγούνται σε συναισθηματική και σωματική εξάντληση. Με λίγα λόγια, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, εισβάλλει στον προσωπικό χρόνο των εργαζομένων, δημιουργώντας τους ένα αίσθημα συνεχούς άγχους, καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας τους, το οποίο τους συνοδεύει και πέραν αυτής. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να «ανασάνουν» ούτε στον εργασιακό ούτε στο προσωπικό τους χώρο και να οδηγούνται σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση. Καίριο επίσης ρόλο διαδραματίζει στην εργασιακή ζωή, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις. Για πολλούς ερευνητές, η αυτονομία είναι η σημαντικότερη διάσταση, η οποία έμμεσα ή άμεσα επηρεάζει τις υπόλοιπες πέντε περιοχές. Η έλλειψη αυτονομίας, δηλαδή όταν οι άκαμπτες πολιτικές της οργάνωσης περιορίζουν την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις ή δεν τους αφήνουν περιθώρια να εκφραστούν και να καινοτομήσουν ή δεν τους επιτρέπουν να χειριστούν τον εργασιακό τους χρόνο, τους οδηγεί σε αισθήματα μειωμένης προσωπικής επίτευξης, αφού οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δικά τους τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η τρίτη περιοχή της εργασιακής ζωής, αναφέρεται στις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων. Η εσωτερική ανταμοιβή αναφέρεται στην προσωπική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν μία σημαντική εργασία που τους έχει ανατεθεί στέφεται από επιτυχία, ενώ η εξωτερική περιλαμβάνει τις οικονομικές απολαβές και την κοινωνική αναγνώριση από τους

συναδέλφους. Η έλλειψη ανταμοιβών, υποτιμά την αξία τόσο των εργαζόμενων όσο και της εργασίας τους, δημιουργώντας τους, ένα αίσθημα αναποτελεσματικότητας.<sup>20</sup>

Η τέταρτη περιοχή είναι οι σχέσεις, και αναφέρεται στις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν αποδοτικά όταν μοιράζονται τον έπαινο, την άνεση, την ευτυχία και το χιούμορ με τα άτομα που συμπαθούν και σέβονται. Η έλλειψη σχέσεων, δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι αποξενώνονται με τους συνάδελφους τους και δεν έχουν την απαιτούμενη κοινωνική υποστήριξη και επαφή από τους ανωτέρους τους, οδηγεί στην δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων. Ιδιαίτερα καταστροφικές είναι οι χρόνιες και άλυτες συγκρούσεις, οι οποίες προκαλούν ένα αίσθημα εχθροπραξίας και μειώνουν την πιθανότητα κοινωνικής υποστήριξης. Στην συνέχεια, η πέμπτη περιοχή αναφέρεται στην δικαιοσύνη. Μέσω της δικαιοσύνης, εκφράζεται ο σεβασμός και επιβεβαιώνεται η «αυτοαξία» των εργαζομένων. Η έλλειψη δικαιοσύνης, η οποία μπορεί να δημιουργηθεί για παράδειγμα μέσω ακατάλληλων προαγωγών, επιτείνει την επαγγελματική εξουθένωση με δύο τρόπους. Πρώτον η άδικη μεταχείριση προκαλεί μία συναισθηματική διαταραχή και εξάντληση, και δεύτερον η αδικία υπονομεύει την προσωπική σχέση των εργαζομένων με την εργασία τους, δημιουργώντας τους ένα αίσθημα αποπροσωποποίησης. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προσωπικές τους αξίες ταυτίζονται με εκείνες της οργάνωσης, αποτελεί την τελευταία και έκτη περιοχή. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν είναι σε συμφωνία με τις αξίες τους, οδηγούνται σε σύγκρουση με αποτέλεσμα να εξαντλούνται συναισθηματικά και να διακατέχονται από αισθήματα αποπροσωποποίησης και μειωμένης αποτελεσματικότητας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με τους Maslach και Leiter, δεν είναι αναγκαίο να υπάρχει ασυμφωνία και στις έξι περιοχές ταυτόχρονα. Αρκεί να υπάρχει ασυμφωνία μόνο σε μια περιοχή για να εμφανιστεί η επαγγελματική εξουθένωση.<sup>21</sup>

## 2.2 Ο ρόλος της Ηγεσίας στην Επαγγελματική εξουθένωση

Η ηγεσία αποτελεί μια αφηρημένη έννοια, είναι σχέση μεταξύ ανθρώπων, είναι ανθρώπινη δραστηριότητα και περιλαμβάνει την χρήση εξουσίας προκειμένου να

---

<sup>20</sup> Cristina Maslach και Michael P. Leiter, «Early Predictors of Job Burnout and Engagement», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No.3, 2008, σσ. 498-512, Michael P. Leiter και Krystelle Shaughnessy, «The Areas of Worklife Model of burnout: tests of mediation relationships», *Ergonomia JJE and HF*, Vol. 28, No.4, 2006, σσ. 327-341

<sup>21</sup> Στο ίδιο



επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Είναι η αποδεδειγμένη ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει θετικά τους ανθρώπους και να διασφαλίζει, μέσω της χρήσης των πόρων την επίτευξη τόσο των στόχων του οργανισμού, όσο και των ατόμων των οποίων ηγείται. Η ηγεσία είναι η κεντρικότερη λειτουργία της διοίκησης, γιατί δίνει ζωντάνια και δυναμισμό σε έναν φορέα και αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, ως ηγεσία, θα μπορούσε να οριστεί «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».<sup>22</sup>

Κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει πρώτον να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, δεύτερον να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και τρίτον να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία. Επιπλέον, για να αποδώσουν οι άνθρωποι αυτοί, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση/οργανισμό και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί μια επιχείρηση/οργανισμός, να έχει το μέγιστο δυνατό της απόδοσης ενός εργαζομένου, εάν οι διαθέσεις του, είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι, δηλαδή, αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει να θέλει και να το κάνει. Για να επιτύχει, λοιπόν, μια επιχείρηση/οργανισμός, την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά, επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μία κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως αναγνωρίζεται, πως σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική, Αθήνα 2005, σσ. 197-199

<sup>23</sup> Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη, *Οργάνωση και Διοίκηση: MANATZMENT Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*, β' εκδ., Rosili, Αθήνα 2002, σσ. 249-253



Το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η δέσμευση, η αφοσίωση, η πίστη, η ψυχή και η καρδιά των ανθρώπων δεν αγοράζονται. Είναι όμως αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να φθάσουν στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Ο ηγέτης, είναι εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες επηρεάζουν τους ανθρώπους μέσω του τρόπου με τον οποίο μαθαίνουν και μοιράζονται τα όσα έχουν μάθει.<sup>24</sup>

Η ηγεσία αποτελεί μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει και να παρακινήσει τα άτομα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει, να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει ή πρέπει να διαθέτει και να χρησιμοποιεί. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που είναι δυνατόν να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης, είναι οι εξής: η δύναμη ανταμοιβής, η οποία προέρχεται από τη δυνατότητα που έχει ο Α να ικανοποιήσει προσωπικές, κυρίως ανώτερες, ανάγκες-προσδοκίες του ατόμου ή ομάδας Β. Ο ηγέτης συνήθως διαθέτει αυτή την δύναμη, όταν πείθει τους ανθρώπους του ότι μέσω της δικής του ηγεσίας μπορούν να επιτύχουν υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα, που συνδέονται με τις ατομικές ανάγκες και τις αξίες του καθενός. Σε τελική ανάλυση, οι άνθρωποι ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον άλλον μόνο όταν τον εμπιστεύονται και θεωρούν ότι αυτός μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μια καλύτερη μελλοντική θέση. Η δύναμη τιμωρίας, σύμφωνα με την οποία αυτός που έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά. Αυτή η πηγή δύναμης βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά αντίθετη της δύναμης ανταμοιβής. Η δύναμη αναφοράς, η οποία προέρχεται από το γεγονός ότι τα άτομα έχουν κάποιο άτομο σαν πρότυπο ή σημείο αναφοράς, δηλαδή θέλουν να ταυτιστούν με ένα άτομο διότι έχει τέτοια ατομικά χαρακτηριστικά που γίνονται θαυμαστά. Η δύναμη ειδικού – γνώσης, αντανακλά την δύναμη που πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα ατόμων της ίδιας θέσης στη

---

<sup>24</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία...*, ό.π., σ. 198

διοικητική ιεραρχία, εκείνος που είναι περισσότερο ειδικός σε ένα ζήτημα που η ομάδα αντιμετωπίζει, έχει τη μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων. Την νόμιμη δύναμη, η οποία προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Συνήθως, πρόκειται για μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος έχει μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί από τον διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από το Διοικητικό Συμβούλιο και τους μετόχους. Τέλος την δύναμη της πληροφορίας. Στις σημερινές κοινωνικές συνθήκες, η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης.<sup>25</sup>

Η ηγεσία, ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται και τις καταστάσεις, μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης. Όμως, εξ ορισμού, στηρίζεται κυρίως στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας για την επιβράβευση ή την επιβολή ποινών, χρησιμοποιεί τη δύναμη αναφοράς για την ταύτιση των εργαζομένων μαζί του, χρησιμοποιεί τη δύναμη του ειδικού για την αξιοποίηση των ειδικών γνώσεων και της πείρας που έχει και τέλος, χρησιμοποιεί τη δύναμη της πληροφορίας, για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με όλα όσα συμβαίνουν στον οργανισμό. Παράλληλα, ο ηγέτης διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, το οποίο λαμβάνει τρεις μορφές: την αυταρχική, τη δημοκρατική και την εξουσιοδοτική ηγεσία.<sup>26</sup>

Ο αυταρχικός ηγέτης μεταβιβάζει διαταγές χωρίς διευκρινίσεις. Αποφασίζει ο ίδιος για όλα, ενώ τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες για την ολοκλήρωση των εργασιών, καθώς οι ιδέες τους δεν υιοθετούνται. Ο αυταρχικός ηγέτης δεν χαίρει εμπιστοσύνης, καθώς αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει, χρησιμοποιώντας την περισσότερο για εκφοβισμό παρά ως πηγή έμπνευσης και παραδειγματισμού. Αυτό σημαίνει ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων παρουσιάζει αυξητικές τάσεις μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών και επιβλέπει. Προκαλεί στους υφισταμένους ένταση, υποτακτικότητα και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δίνουν σκληρή μάχη για να ανταπεξέλθουν στους πιεστικούς ρυθμούς εργασίας, υπάρχει έλλειψη αυτονομίας, οι σχέσεις κατακερματίζονται και η μεταχείριση των εργαζομένων γίνεται με άδικο τρόπο. Επομένως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αυταρχική ηγεσία είναι η πηγή

<sup>25</sup> Paul James, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια εισαγωγή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007, σσ. 187-188, Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία...*, ό.π., σσ. 199-201

<sup>26</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες Υγείας: Οργάνωση & Διοίκηση, Αποδοτικότητα, Ποιότητα*, β' τομ., Κλειδάριθμος, Αθήνα 2009, σ. 79

επαγγελματικής εξουθένωσης, αφού προξενεί ένα αίσθημα ψυχικής εξάντλησης, απάθειας και μειωμένης αποτελεσματικότητας.<sup>27</sup>

Ο δημοκρατικός ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης της ατομικής πρωτοβουλίας των μελών της ομάδας, καθώς μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους, ενώ παράλληλα δέχονται πιο εύκολα νέες ιδέες και αλλαγές. Το αίσθημα της ευθύνης είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο, ενώ η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή. Ασκείται αντικειμενική κριτική και η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη. Ο δημοκρατικός ηγέτης κατανοεί και ενδιαφέρεται για τα μέλη της ομάδας του, προκαλώντας τους αισθήματα φιλίας, ομαδικής συμπεριφοράς και συνεργατικότητας. Σε περίπτωση ύπαρξης εχθρικών συναισθημάτων, ο προϊστάμενος αντιδρά με σοβαρότητα και προσπαθεί να τα καταλάβει, σε ανοικτή επικοινωνία με τον υφιστάμενο, χωρίς κριτική ή αμυντική στάση. Ακολουθούν διορθωτικές ενέργειες για εξάλειψη των αιτιών. Γενικά, οι υφιστάμενοι διακατέχονται από αισθήματα προσωπικής ικανοποίησης και προσωπικής επίτευξης και οι ρυθμοί εργασίας είναι προσαρμοσμένοι στον εργασιακό χρόνο των υφισταμένων. Συνεπώς, ο δημοκρατικός ηγέτης δεν θεωρείται ως πηγή επαγγελματικής εξουθένωσης.<sup>28</sup>

Ο εξουσιοδοτικός ηγέτης μεταβιβάζει διαταγές με εξουσιοδότηση. Παρατηρείται έλλειψη καθοδήγησης ή συντονισμού των ενεργειών της ομάδας και έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες του ηγέτη. Το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας είναι γνωστό και ως *laissez-faire* (ελευθερία δράσης). Επικρατεί πλήρης ελευθερία, προκαλώντας στα μέλη αδιαφορία για την ομάδα, εγωιστική συμπεριφορά και έλλειψη συνθετικών ενεργειών. Πέφτει το ηθικό των υφισταμένων και καταλήγουν σε αδιαφορία για οποιαδήποτε συνεισφορά. Η έλλειψη εξουσίας οδηγεί σε έλλειψη επικοινωνίας και σύγχυση στα μέλη της ομάδας. Οι υφιστάμενοι αποξενώνονται και διακατέχονται από αισθήματα μειωμένης προσωπικής επίτευξης, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Στο ίδιο, σ. 80, Ευγενία Μπιτσάνη, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*, Διόνικος, Αθήνα 2006, σ. 115

<sup>28</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες...* ό.π., σ. 81, Ευγενία Μπιτσάνη, *Διοίκηση...* ό.π., σ. 116

<sup>29</sup> Στο ίδιο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

#### 3.1 Επισκόπηση

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη, εισήχθη για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία στις αρχές του 1990, από τους Salovey και Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει την σκέψη και τη δράση του. Ωστόσο το 1997, έκαναν μια καινούργια θεωρητική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να αξιολογεί και να εκφράζει τα συναισθήματά του, την ικανότητα να δημιουργεί συναισθήματα που διευκολύνουν την σκέψη του, την ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων και της συναισθηματικής γνώσης και τέλος την ικανότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων του για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής του ανάπτυξης.<sup>30</sup>

Το μοντέλο που ανέπτυξαν, περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην συναισθηματική αντίληψη, η οποία συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων. Η δεύτερη διάσταση, είναι η αφομοίωση των συναισθημάτων και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να παράγει και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα, ως αναγκαίο μέσο επικοινωνίας, καθώς και σε άλλες γνωστικές διαδικασίες. Η συναισθηματική κατανόηση είναι η τρίτη διάσταση, και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου, να κατανοεί τις συναισθηματικές πληροφορίες, στο πως τα συναισθήματα συνδυάζονται και αλλάζουν στο πέρασμα του χρόνου και την ικανότητα εκτίμησης των συναισθηματικών νοημάτων. Η τέταρτη και τελευταία διάσταση, είναι η συναισθηματική ρύθμιση, και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να παραμένει ανοιχτό στα συναισθήματά του, να

---

<sup>30</sup> Pablo Fernandez και Natalio Extremera, «Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history», *Psicothema*, Vol. 18, 2006, σσ. 7-12



παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, για την προώθηση της κατανόησης και της προσωπικής ανάπτυξης.<sup>31</sup>

Οι παραπάνω διαστάσεις, είναι ιεραρχικά δομημένες, έτσι ώστε, η αντίληψη των συναισθημάτων αποτελεί το βασικό επίπεδο και η διαχείριση των συναισθημάτων βρίσκεται στο υψηλότερο και πολυπλοκότερο επίπεδο στην ιεραρχία. Επομένως, η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων είναι χτισμένη με βάση τις ικανότητες των προηγούμενων διαστάσεων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συναισθηματική νοημοσύνη, αντιπροσωπεύει ένα σύστημα νοημοσύνης που εστιάζει στην επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών και ως εκ τούτου, αποτελεί ένα κομμάτι των υπολοίπων εδραιωμένων ειδών νοημοσύνης. Με την έννοια αυτή, η μεθοδολογία για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται στη μέτρηση των επιδόσεων ή των ικανοτήτων, σύμφωνα με την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την μέτρηση των υπολοίπων ειδών νοημοσύνης, όπως είναι για παράδειγμα η μαθηματική νοημοσύνη.<sup>32</sup>

Στην συνέχεια ο Bar-On, μέσα από το μοντέλο του ορίζει την συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη. Σύμφωνα με την άποψή του, η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη, είναι μια εγκάρσια τομή αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών, που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά μπορεί ένα άτομο να κατανοήσει και να εκφράσει τον εαυτό του, να κατανοήσει τους άλλους και να επικοινωνήσει μαζί τους και να αντιμετωπίσει τις καθημερινές του ανάγκες. Η έμφαση στους μη-γνωστικούς παράγοντες, δείχνει μια αποξένωση από τις παραδοσιακές αντιλήψεις της νοημοσύνης, οι οποίες τονίζουν την συνάφεια των γνωστικών παραγόντων. Μέσα από την προσέγγισή του, ο Bar-On, στοχεύει να ανακαλύψει τους βασικούς παράγοντες και τα στοιχεία εκείνα της κοινωνικής και συναισθηματικής λειτουργίας που οδηγούν τα άτομα σε μια καλύτερη ψυχολογική ευημερία.<sup>33</sup>

Το μοντέλο συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, του Bar-On αποτελείται από πέντε διαστάσεις, οι οποίες υποδιαιρούνται σε δεκαπέντε υπό-διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι οι ενδοατομικές δεξιότητες, οι οποίες συνίστανται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα, τα αισθήματα και τις ιδέες του εαυτού του, και υποδιαιρείται σε πέντε παράγοντες: του αυτοσεβασμού, της συναισθηματικής αυτογνωσίας, της αυτοπεποίθησης, της αυτονομίας και της

---

<sup>31</sup> Στο ίδιο

<sup>32</sup> Pablo Fernandez και Natalio Extremera. «Emotional... ό.π.

<sup>33</sup> Στο ίδιο



αυτοπραγμάτωσης. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες αποτελούν την δεύτερη διάσταση, και αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα, τα αισθήματα και τις ιδέες των άλλων, και υποδιαιρούνται σε τρεις παράγοντες: της ενσυναίσθησης, της κοινωνικής ευθύνης και των διαπροσωπικών σχέσεων. Η τρίτη διάσταση είναι η προσαρμοστικότητα και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να είναι ανοικτό στις αλλαγές των συναισθημάτων του ανάλογα με τις καταστάσεις και υποδιαιρείται σε τρεις παράγοντες: στον έλεγχο της πραγματικότητας, στην ευελιξία και στην επίλυση των προβλημάτων. Η διαχείριση του στρες, αποτελεί την τέταρτη διάσταση και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει το στρες και να ελέγχει τα συναισθήματά του και αποτελείται από τους παράγοντες ανοχή του στρες και έλεγχος των παρορμήσεων. Η πέμπτη και τελευταία διάσταση είναι η γενική διάθεση και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται και να εκφράζει θετικά συναισθήματα και να είναι αισιόδοξο και αποτελείται από τους παράγοντες της αισιοδοξία και της ευτυχίας.<sup>34</sup>

Το 1998, ο Daniel Goleman, παρουσίασε το δεύτερο βιβλίο του, προτείνοντας μια θεωρία για την απόδοση στις οργανώσεις, βασισμένη στην συναισθηματική νοημοσύνη. Υποστήριξε ότι το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που ανέπτυξε, προβλέπει την αποτελεσματικότητα και τα ατομικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας. Το μοντέλο του βασίζεται σε διάφορες ικανότητες, οι οποίες προσδιορίστηκαν από έρευνες που διεξήχθησαν σε εκατοντάδες οργανώσεις, και οι οποίες αποτελούν χαρακτηριστικά των πιο λαμπρών και επιτυχημένων εργαζομένων. Το μοντέλο παρουσιάζει πέντε βασικές διαστάσεις, κάθε μια από τις οποίες υποδιαιρείται σε συναισθηματικές ικανότητες, τις οποίες τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν στον εργασιακό χώρο.<sup>35</sup>

Η πρώτη διάσταση είναι η αυτοεπίγνωση και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτοεπίγνωση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Η αυτορρύθμιση είναι η δεύτερη διάσταση και συνίσταται στο θάρρος που πηγάζει από τη βεβαιότητα που νιώθει το άτομο για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους του. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτορρύθμιση είναι ο αυτοέλεγχος, η ευσυνειδησία, η αξιοπιστία, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα. Η παρακίνηση αποτελεί την τρίτη διάσταση και αναφέρεται στη συναισθηματική στάση που ωθεί το άτομο να κυνηγάει τους

<sup>34</sup> Pablo Fernandez και Natalio Extremera, «Emotional... ό.π.

<sup>35</sup> Ευγενία Μπιτσάνη, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*, Διόνικος, Αθήνα 2006, σσ. 308-312

στόχους με επιμονή και διάρκεια. Οι ικανότητες που απορρέουν από την παρακίνηση είναι η τάση για επίτευξη, η πρωτοβουλία, η δέσμευση και η αισιοδοξία. Η τέταρτη διάσταση είναι η ενσυναίσθηση και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι ικανότητες που απορρέουν από την ενσυναίσθηση είναι η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η πολιτική αντίληψη, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων και η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας. Η πέμπτη και τελευταία διάσταση είναι οι κοινωνικές δεξιότητες και αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι ικανότητες που απορρέουν από τις κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η καλλιέργεια δεσμών, η καταλυτική δράση για αλλαγή, η ηγεσία, ο χειρισμός διαφωνιών και η σύμπραξη συνεργασίας.<sup>36</sup>

Σύμφωνα με τον Goleman, κάθε μία από τις πέντε αυτές διαστάσεις, είναι η βάση για την ανάπτυξη γνωστικών δυνατοτήτων ή ικανοτήτων, που είναι απαραίτητες στον τομέα της οργάνωσης. Για παράδειγμα, η διάσταση της αυτογνωσίας, παρέχει την βάση για την ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας της ακριβής αυτοαξιολόγησης των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία είναι απαραίτητη όταν ένα στέλεχος πρέπει να διαδραματίσει κυρίαρχο ρόλο στην ομάδα εργασίας του. Για τον Goleman, μια συναισθηματική ικανότητα, είναι μια μία γνωστική ικανότητα η οποία βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και οδηγεί σε εξαιρετική απόδοση στην εργασία. Η ιδέα των γνωστικών ικανοτήτων είναι ουσιαστική για να καταλάβουμε την πρόταση του Goleman. Έτσι, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως ορίζεται από τους Mayer και Salovey αντιπροσωπεύει την δυνατότητα του ατόμου να κυριαρχεί σε συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες, από την πρόταση του Goleman, οι συναισθηματικές ικανότητες, εκπροσωπούν το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι κυρίαρχο ειδικών ικανοτήτων ή δεξιοτήτων με βάση το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του, οδηγώντας αυτό σε μια αποτελεσματική εργασία.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Στο ίδιο

<sup>37</sup> Pablo Fernandez και Natalio Extremera, «Emotional... ό.π.

### 3.2 Η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας

Η επιλογή του επαγγέλματος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πρόοδο ενός ατόμου. Εάν κάνει τη σωστή επιλογή, εάν αγαπάει αυτό που επέλεξε να κάνει, εάν ασχολείται με αυτό που το γεμίζει, το εκφράζει και το ολοκληρώνει ως άνθρωπο, τότε έχει εξασφαλίσει την επιτυχία στην επαγγελματική του σταδιοδρομία, στοιχείο απαραίτητο για την ευτυχία κάθε ανθρώπου. Το πρώτο σημαντικό βήμα για τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας του ατόμου είναι να γνωρίσει τον εαυτό του. Ο κάθε άνθρωπος σε όλη του τη ζωή, αντιμετωπίζει την πρόκληση να αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητές του. Αυτό απαιτεί μια συνεχή διαδικασία αυτό-εκτίμησης, η οποία είναι πολύ σημαντική για να αφηθεί στην τύχη. Απαιτεί τον καθορισμό προσωπικών αξιών, προσωπικών ενδιαφερόντων και προσωπικών στόχων, που να συνοδεύονται από τη συνειδητή δόμηση ενός προγράμματος ζωής και από μια στρατηγική για την επίτευξή του. Για να το επιτύχει αυτό, το άτομο θα πρέπει να ξέρει τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του, τι του αρέσει και τι απεχθάνεται και να αναπτύξει έναν προγραμματισμό της σταδιοδρομίας του για το μέλλον.<sup>38</sup>

Ξεκινώντας, το άτομο θα πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, δηλαδή θα πρέπει να είναι γνώστης των συναισθημάτων του, των σκέψεων, των αναγκών, καθώς και των δυνατών και αδύνατων σημείων του. Η επίγνωση των συναισθημάτων, θα βοηθήσει το άτομο στο να γνωρίζει τι νιώθει και γιατί. Για παράδειγμα, όταν θα είναι απαισιόδοξο, μπορεί να συνειδητοποιήσει την κατάσταση στην οποία οφείλεται, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο η απαισιοδοξία επηρεάζει την απόδοσή του. Η σωστή γνώση των ισχυρών και αδύνατων σημείων, θα βοηθήσει το άτομο στο να έχει μια πλήρη εικόνα των δυνατοτήτων του και πως μπορεί να τις χρησιμοποιήσει. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να είναι ρεαλιστής, να μην διακατέχεται από τυφλές φιλοδοξίες και να μην έχει εμμονή στο να δείχνει «καλός». Όταν γνωρίσει τον εαυτό του και είναι βέβαιο για τις ικανότητές του, τις αξίες και τους στόχους του, διακατέχεται από ένα αίσθημα σιγουριάς, το οποίο το οδηγεί στο να είναι αποφασιστικό και να είναι ικανό να πάρει σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις στον χώρο εργασίας του. Εφόσον το άτομο γνωρίσει τον εαυτό του, στην συνέχεια είναι ικανό να διαχειριστεί τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Για παράδειγμα σε ένα περιβάλλον με αυταρχική ηγεσία, όπου επικρατεί φόβος, το άτομο μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του, τη θετική του στάση

<sup>38</sup> Κώστας Τερζίδης και Κώστας Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*, Rosili, Αθήνα 2004, σσ. 293-295

και την αταραξία του και να σκεφτεί καθαρά. Μένοντας εστιασμένο στο αντικείμενό του, είναι οργανωμένο και προσεκτικό στην εργασία του, χειρίζεται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις και είναι ευέλικτο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα γεγονότα.<sup>39</sup>

Το άτομο μέσα από την εργασία του, επιζητά την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και να ανακαλύπτει συνεχώς τρόπους για να τα πηγαίνει καλύτερα. Επίσης θα πρέπει να κάνει άμεσα θυσίες για να ανταποκριθεί σε έναν ευρύτερο στόχο του οργανισμού, να επιδιώξει στόχους πέρα από εκείνους που οι άλλοι του επιβάλλουν ή προσδοκούν από αυτό και να λειτουργεί περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με τον φόβο της αποτυχίας. Με λίγα λόγια, το άτομο θα πρέπει να αναρωτηθεί ποιοι είναι οι στόχοι και οι φιλοδοξίες του και να ανακαλύψει την δύναμη που το ωθεί στην επίτευξή τους. Επιπλέον, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, θα πρέπει να είναι ικανό να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Για παράδειγμα, εργαζόμενο σε ένα αυταρχικό περιβάλλον, όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί την δύναμή του για εκφοβισμό, το άτομο θα πρέπει να είναι ικανό να βοηθήσει τους άλλους βασισμένο στο αίσθημα φόβου το οποίο εκπέμπουν.<sup>40</sup>

Τέλος, θα πρέπει να είναι ικανό να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Για παράδειγμα, σε ένα περιβάλλον με εξουσιοδοτική ηγεσία, όπου παρατηρείται έλλειψη καθοδήγησης, θα πρέπει το άτομο, χρησιμοποιώντας σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή, να κερδίσει τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων. Επιπλέον θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα καλής ακρόασης, να αναζητά την αμοιβαία κατανόηση και να δέχεται πρόθυμα να μοιραστεί τις πληροφορίες με άλλους, να εντοπίζει την πιθανότητα συγκρούσεων και να φροντίζει για αποκλιμάκωση των διαφωνιών και να δημιουργεί δεσμούς που έχουν καλή και συνεχή επικοινωνία.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Ευγενία Μπιτσάνη, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Καλαμάτας, 2009*

<sup>40</sup> Στο ίδιο

<sup>41</sup> Στο ίδιο



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ «ΚΟΥΤΛΙΜΠΑΝΕΙΟ & ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ»

#### 4.1 Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών Υγείας

Η οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών Υγείας παρουσιάζει μια σειρά από ιδιαιτερότητες που οφείλονται στη φύση του αγαθού υγεία. Συγκεκριμένα, την ευαισθησία που συνοδεύει κάθε πρόβλημα υγείας, τις προσδοκίες και την απαίτηση της κοινωνίας για ποιότητα των υπηρεσιών Υγείας, τη διάσταση μεταξύ ανάγκης και ζήτησης, την ένταση της λειτουργίας των σχετικών υπηρεσιών, την κατανομή της εξουσίας και το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών. Παράλληλα, η διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών Υγείας είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και περιλαμβάνει πολλά επιμέρους στάδια, όπως είναι η παροχή υπηρεσιών πρόληψης, θεραπείας και αποκατάστασης σε άτομα που παρουσιάζουν διαταραχή στη φυσική ή την ψυχική τους κατάσταση. Ένας παραδοσιακός οργανισμός Υγείας, όπως ένα Νοσοκομείο, αποτελείται από πολλούς και εξειδικευμένους τομείς, από επιμέρους νοσηλευτικά και διοικητικά τμήματα και πραγματοποιεί ποικίλες τεχνικές και υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως ο έλεγχος ποιότητας, η έρευνα, η εκπαίδευση, ο έλεγχος των αποθεμάτων, ο καθαρισμός και η συντήρηση. Η διαδικασία πρόληψης, θεραπείας και αποκατάστασης υποστηρίζεται από όλους τους εργαζομένους του οργανισμού, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς μεταξύ τους τομείς και ανήκουν σε διαφορετικές διοικητικές ιεραρχίες, για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Ο καθορισμός των επιμέρους λειτουργιών της πρόληψης, της θεραπείας και της αποκατάστασης επιτρέπει την εξειδίκευση των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.<sup>42</sup>

Οι οργανισμοί Υγείας ακολουθούν την τυπική γραφειοκρατική δομή οργάνωσης, η οποία ορίζει τη νομική μορφή του οργανισμού, την επωνυμία του, τις υπηρεσίες του, τη διάρθρωσή του σε τομείς και τμήματα, το συνολικό αριθμό και την κατανομή των κλινών, τις ειδικές αρμοδιότητες των υπηρεσιών, των τομέων και των τμημάτων και τις θέσεις του προσωπικού. Η κατανομή εξουσίας στους οργανισμούς Υγείας ακολουθεί την κλασική ιεραρχική πυραμιδική δομή. Οι εργαζόμενοι στην κορυφή της ιεραρχίας έχουν

<sup>42</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες Υγείας: Οργάνωση & Διοίκηση, Αποδοτικότητα, Ποιότητα*, β' том., Κλειδάριθμος, Αθήνα 2009, σσ. 89-90

καθορισμένη εξουσία που μεταβιβάζεται προς τους υπαλλήλους στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα με τη μορφή μιας αλυσίδας εντολών.<sup>43</sup>

Η γραφειοκρατική δομή των οργανισμών Υγείας παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά: αυστηρή εξειδίκευση εργασίας, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα ακριβή καθήκοντά του και το εύρος έλεγχου του, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι λειτουργίες του οργανισμού. Αποκέντρωση λήψης αποφάσεων: η πλειοψηφία των σημαντικότερων αποφάσεων λαμβάνονται από τους υπάλληλους που βρίσκονται στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Τυποποίηση εργασίας: τα όρια των πράξεων των εργαζομένων και ο τρόπος και τα μέσα με τα οποία πρέπει να γίνονται οι νοσηλευτικές και οι ιατρικές πράξεις καθορίζονται με συγκεκριμένους κανονισμούς και ρυθμίσεις. Ιεραρχία: οι θέσεις εργασίας μέσα σε κάθε τμήμα του οργανισμού είναι ταξινομημένες με έναν ιεραρχικό τρόπο. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος έχει καθορισμένες γραμμές εξουσίας προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Εύρος ελέγχου: κάθε προϊστάμενος διευθύνει έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων ανάλογα με τη λειτουργία του τμήματος, τον αριθμό και τις ικανότητες των υφισταμένων και των προϊσταμένων.<sup>44</sup>

Η οργανωτική δομή του οργανισμού Υγείας συνίσταται στη λειτουργία και το συντονισμό τεσσάρων υπηρεσιών: της Ιατρικής, της Νοσηλευτικής, της Διοικητικής και της Τεχνικής. Οι υπηρεσίες αυτές είναι ιεραρχικά ισότιμες και συνεργάζονται για να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, τη σωστή διάγνωση και τη γρήγορη και αποτελεσματική θεραπεία των ασθενών. Κάθε μια από τις υπηρεσίες αυτές, διαθέτει σε διοικητικό επίπεδο μια Διεύθυνση και υπάγεται ιεραρχικά στο Γενικό Διευθυντή, ενώ έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση.<sup>45</sup>

Η Διοικητική Υπηρεσία παρέχει υποστήριξη στην Ιατρική και τη Νοσηλευτική υπηρεσία, ενώ διαχειρίζεται την κινητή και ακίνητη περιουσία του οργανισμού, εξασφαλίζοντας την αυτοδύναμη λειτουργία και ανάπτυξη του, την επίλυση των προβλημάτων που αναφύονται κατά τη διάρκεια της καθημερινής λειτουργίας του, καθώς και την αποτίμηση του συνολικού έργου του οργανισμού. Η Διοικητική Υπηρεσία διαρθρώνεται γύρω από δύο βασικούς άξονες στους οποίους εντάσσονται κατηγορίες δραστηριοτήτων που αφορούν τη διοικητική και οικονομική λειτουργία του Νοσοκομείου.

---

<sup>43</sup> Στο ίδιο, σ. 113

<sup>44</sup> Στο ίδιο, σσ. 113-114

<sup>45</sup> Στο ίδιο

Οι διακριτές αυτές λειτουργίες οριοθετούνται στα πεδία ευθύνης της Υποδιεύθυνσης Διοικητικού και της Υποδιεύθυνσης Οικονομικού. Κάθε Υποδιεύθυνση χωρίζεται σε τμήματα και κάθε τμήμα σε γραφεία ανάλογα με την εξειδίκευση και την έκταση των δραστηριοτήτων τους. Ιεραρχικά ανώτερος είναι ο Διευθυντής της Διοικητικής Υπηρεσίας, έπονται οι Υποδιευθυντές Διοικητικού και Οικονομικού και τέλος ακολουθούν οι Προϊστάμενοι των τμημάτων και των γραφείων.<sup>46</sup>

Στην Υποδιεύθυνση Διοικητικού ανήκουν: το τμήμα Προσωπικού, το τμήμα της Γραμματείας, το οποίο αποτελείται από το γραφείο Πρωτοκόλλου και το γραφείο Αρχείων Φακέλου, το τμήμα της Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων, το τμήμα Κίνησης Ασθενών, το οποίο αποτελείται από το γραφείο Εισιτηρίων – Εξιτηρίων, το Λογιστήριο Ασθενών, την Γραμματεία Γ.Ε.Π και την Μονάδα Βραχείας Νοσηλείας, το τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας και το τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελμάτων. Το τμήμα Προσωπικού, είναι υπεύθυνο για οποιοδήποτε θέμα έχει σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του Νοσοκομείου καθώς επίσης την εποπτεία και τον έλεγχο αυτού για όλες τις υπηρεσίες. Το τμήμα της Γραμματείας φροντίζει για την τήρηση του γενικού πρωτοκόλλου, την διακίνηση της αλληλογραφίας καθώς και τη γραμματειακή υποστήριξη του Νοσοκομείου σύμφωνα με τις προτάσεις της Διοίκησης. Επιπλέον, τηρεί αρχείο με όλα τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα του Νοσοκομείου και διατηρεί όλες τις πρωτότυπες αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Το τμήμα Γραμματείας των Εξωτερικών Ιατρείων έχει την ευθύνη της τήρησης των καρτελών ασθενών στο αρχείο και του βιβλίου κίνησης, της ρύθμισης της προσέλευσης των ασθενών και του προγραμματισμού σε περίπτωση επανεξέτασής τους, τη χορήγηση πιστοποιητικών στους ασθενείς και την υποδοχή και εξυπηρέτηση των προσερχόμενων ασθενών στα εξωτερικά ιατρεία.<sup>47</sup>

Το γραφείο Κίνησης Ασθενών τηρεί αρχείο εισαγωγών, τακτικών ή έκτακτων, με καταχώρηση όλων των σχετικών στοιχείων του ασθενή. Κατά την έξοδό του καταχωρείται στο αρχείο του Γραφείου Φακέλων Ασθενών, το οποίο ανήκει στο τμήμα Κίνησης, ο ατομικός ιατρικός φάκελος του ασθενή. Παράλληλα, το τμήμα Κίνησης Ασθενών διατηρεί στατιστικά στοιχεία ως προς την νοσηλευτική κίνηση του νοσοκομείου, την παρακολούθηση και την έκδοση των εσόδων και την αποστολή τους στα ασφαλιστικά ταμεία. Το τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας είναι υπεύθυνο για την ψυχοκοινωνική στήριξη

<sup>46</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες... ό.π.*, σσ. 117-119

<sup>47</sup> Ασπασία Γούλα, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ*, β' εκδ., Παπαζήση, Αθήνα 2007, σσ. 237-248

των νοσηλευομένων και των συγγενών τους, για κάθε κοινωνικό πρόβλημα που αφορά τους νοσηλευόμενους, για τη ρύθμιση οποιασδήποτε ασφαλιστικής εκκρεμότητας του νοσηλευόμενου, για την επικοινωνία με άλλες συναφείς μονάδες όπου αυτό απαιτείται και τέλος για την προετοιμασία του ασθενή και του περιβάλλοντός του, για την επάνοδό του και την προσαρμογή του στο φυσικό του περιβάλλον. Στο τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελμάτων υπάγονται όλα τα παραϊατρικά επαγγέλματα που στελεχώνουν τον εργαστηριακό τομέα του νοσοκομείου. Σε αυτά απασχολούνται υπάλληλοι Τεχνολογικής ή Μέσης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης όπως, τεχνολόγοι ιατρικών εργαστηρίων, χειριστές – εμφανιστές, επόπτες δημόσιας υγείας, οδοντοτεχνίτες κ.α.<sup>48</sup>

Στην Υποδιεύθυνση Οικονομικού ανήκουν: το τμήμα Οικονομικού, το οποίο αποτελείται από το γραφείο Μελετών Κοστολόγησης και Προβλέψεων, το γραφείο Διαχείρισης Υλικού και την Αποθήκη Υλικού, το γραφείο Προμηθειών, το Ταμείο, το Λογιστήριο και το γραφείο Μισθοδοσίας, το τμήμα Πληροφορικής, το τμήμα Διατροφής, το οποίο αποτελείται από το γραφείο Τροφίμων, την Αποθήκη Τροφίμων και τα Μαγειρεία, το τμήμα Διαιτολογίας και τα αυτοτελή γραφεία Ιματισμού και Επιστασίας. Το γραφείο Διαχείρισης Υλικού είναι υπεύθυνο για τις παραγγελίες υγειονομικού υλικού βάσει των συμβάσεων που έχουν υπογραφεί με τους προμηθευτές, την παραλαβή του υλικού από τον προμηθευτή και την συμπλήρωση του πρωτοκόλλου παραλαβής και του δελτίου εισαγωγής, την παραλαβή αιτημάτων προμήθειας υλικού από τις κλινικές ή τα τμήματα, την αντικατάσταση υπολόγων, την επιστροφή μη αναλώσιμου υλικού μετά από αχρήστευση, την εντολή ραφής ρουχισμού, την έκδοση στατιστικών στοιχείων για την κατανάλωση των υλικών, την αποστολή των τιμολογίων στο γραφείο προμηθειών για έλεγχο των τιμών βάσει των συμβάσεων, την αποστολή των τιμολογίων στο λογιστήριο για πληρωμή των προμηθευτών και την κωδικοποίηση του υλικού. Η Αποθήκη Υλικού ασχολείται με την παραλαβή και τη φύλαξη των αναλώσιμων και μη υλικών και τη διανομή τους στα αρμόδια τμήματα. Το γραφείο Προμηθειών είναι υπεύθυνο για τη συλλογή στοιχείων – αιτημάτων από το γραφείο Διαχείρισης, το Φαρμακείο και τις κλινικές και την κατηγοριοποίηση των διαγωνισμών, την επεξεργασία – ομαδοποίηση αιτημάτων, την ένταξη των υπό προμήθεια προϊόντων στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών του Υπουργείου Ανάπτυξης, τη σύναψη συμβάσεων, την έκδοση στατιστικών στοιχείων

---

<sup>48</sup> Στο ίδιο, σσ. 249-261



για τα έξοδα του Νοσοκομείου, την διεξαγωγή πρόχειρων διαγωνισμών και την εντολή προμήθειας διαφόρων ειδών προς την επιτροπή μικρο-δαπανών.<sup>49</sup>

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στο Λογιστήριο είναι η κατάρτιση και οι τροποποιήσεις του προϋπολογισμού οικονομικού έτους, ο απολογισμός του προηγούμενου έτους, ο ισολογισμός έτους, η παράδοση τριμηνιαίων, τετραμηνιαίων και εξαμηνιαίων στατιστικών στοιχείων στο Λογιστήριο του Κράτους που αφορούν την κίνηση των λογαριασμών του Νοσοκομείου, η καταχώρηση τιμολογίων από το Φαρμακείο, το γραφείο Προμηθειών και το γραφείο Τροφίμων, ο διαχωρισμός των τιμολογίων σε συμβατικά και εξωσυμβατικά, η χρέωση των τιμολογίων, ο έλεγχος των τιμολογίων ως προς την τιμή, η έκδοση κατάστασης τιμολογίων που ενταλματοποιούνται, η πληρωμή των τιμολογίων στους προμηθευτές, η καταχώρηση των ενταλμάτων στο βιβλίο εσόδων και εξόδων, η ενημέρωση και το κλείσιμο του βιβλίου τραπέζης, η ενημέρωση του βιβλίου πιστώσεων, ο υπολογισμός παρακράτησης φόρου από προμήθειες αγαθών ή παροχή υπηρεσιών και απόδοση στην αντίστοιχη Δ.Ο.Υ., η απόδοση κρατήσεων προς τρίτους ανά μήνα, η έκδοση κατάστασης ανεξόφλητων υποχρεώσεων του Νοσοκομείου και η έκδοση γραμματίων είσπραξης από το τμήμα Κίνησης, το Ταμείο και τα Εξωτερικά Ιατρεία.<sup>50</sup>

Το Ταμείο είναι υπεύθυνο για την έκδοση γραμματίων είσπραξης, τη συγκέντρωση των εξοφλημένων ενταλμάτων, το κλείσιμο των εξοφλημένων ενταλμάτων και των εισπραχθέντων γραμματίων της ημέρας, την καταγραφή όλων των κινήσεων του ημερολογίου του ταμείου, την πληρωμή των προμηθευτών και την πληρωμή των λογαριασμών ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ. Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στο γραφείο Μισθοδοσίας είναι η έκδοση μηνιαίας κατάστασης μισθοδοσίας όλων των μόνιμων υπαλλήλων, η έκδοση μηνιαίας κατάστασης υπερωριακής αποζημίωσης εργασίας για αργίες και νυχτερινή απασχόληση, η έκδοση μηνιαίας κατάστασης αναδρομικών, η έκδοση ετήσιου εκκαθαριστικού και οι αντιλογισμοί. Το τμήμα Πληροφορικής έχει την ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία της μηχανογράφησης, την επεξεργασία και τήρηση μηχανογραφικών στατιστικών στοιχείων για όλα τα θέματα του Νοσοκομείου, είτε αφορούν τους εργαζόμενους είτε τους ασθενείς, την παροχή και διακίνηση πληροφοριών στις υπηρεσίες του Νοσοκομείου, στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και στις λοιπές εποπτεύουσες αρχές, την υποστήριξη και ανάπτυξη νέων πληροφοριακών εφαρμογών στο Νοσοκομείο, τη διαχείριση κάθε εφαρμογής από λειτουργικής πλευράς,

<sup>49</sup> Ασπασία Γούλα, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ...*, ό.π., σσ. 261-268

<sup>50</sup> Στο ίδιο, σ. 269

την παροχή τεχνογνωσίας σε όλα τα τμήματα που έχουν εγκατεστημένο πληροφοριακό εξοπλισμό, τη διαχείριση και λειτουργία του πληροφοριακού εξοπλισμού, τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του εξοπλισμού σε συνάρτηση με τις εφαρμογές που λειτουργούν ήδη σε κάθε τμήμα του νοσοκομείου, τη διαχείριση της επικοινωνίας του εσωτερικού δικτύου με εξωτερικά δίκτυα καθώς και την ευθύνη για την προστασία του δικτύου και την αριστοποίηση των πόρων του δικτύου και την κατάρτιση μελετών και τεχνικών προδιαγραφών εξοπλισμού πληροφορικής.<sup>51</sup>

Το γραφείο Τροφίμων είναι υπεύθυνο για την έκδοση ημερήσιας αναλυτικής κατάστασης διαιτολογίου των ασθενών, την εντολή εξαγωγής τροφίμων από την αποθήκη, την παραγγελία τροφίμων, την καταγραφή όλων των κινήσεων των διακινούμενων αγαθών, την αποστολή ημερήσιας κατάστασης στα μαγειρεία με το διαιτολόγιο των ασθενών ανά κλινική και τις αναγκαίες παραγόμενες μερίδες, την καταχώρηση πρωτοκόλλου παραλαβής και δελτίου εισαγωγής τροφίμων. Καθημερινά, το προσωπικό του γραφείου Τροφίμων ενημερώνεται από το γραφείο Διεύθυνσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας για το Μέσο Ημερήσιο Αριθμό Νοσηλευομένων που πρόκειται να έχουν οι κλινικές την επόμενη ημέρα. Με βάση τον αριθμό αυτό, το γραφείο Τροφίμων υλοποιεί το πρόγραμμα του τμήματος Διαιτολογίας και δίδει τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές και προς τα μαγειρεία για την προετοιμασία του φαγητού της επόμενης μέρας. Το τμήμα Διαιτολογίας λαμβάνει καθημερινά από τις κλινικές, κατάσταση με τις ατομικές δίαιτες και τις καταγράφει σε ειδικό έντυπο ανά κατηγορία, για τον προγραμματισμό της παρασκευής των φαγητών ανά κλινική. Για τους ασθενείς που δεν υποβάλλονται σε ειδική διαίτα, το τμήμα Διαιτολογίας συμπληρώνει κάθε εβδομάδα αντίστοιχο έντυπο που περιλαμβάνει αριθμό μερίδων ελεύθερης διαίτας και διατηρείται έτσι αρχείο με το είδος και τη ποσότητα του καθημερινού διαιτολογίου κάθε ασθενή. Εκτός από το διαιτολόγιο των ασθενών, καταγράφεται σε ειδικό έντυπο και το διαιτολόγιο των γιατρών του Νοσοκομείου, καθώς και συγκεκριμένου είδους διαιτολογίου τα οποία κατανέμονται καθημερινά σε όλα τα τμήματα του Νοσοκομείου ύστερα από απόφαση της Διοίκησης. Επιπροσθέτως, το τμήμα Διαιτολογίας, μετά από ιατρική παραπομπή, δέχεται και εξωτερικούς ασθενείς που τους χορηγεί διαίτα ανάλογη της πάθησής τους και συμπληρώνει τα στοιχεία τους στο βιβλίο των ασθενών.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Ασπασία Γούλα, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ...*, ό.π., σσ. 275-280

<sup>52</sup> Στο ίδιο, σσ. 281-282

Τα μαγειρεία είναι υπεύθυνα για την προετοιμασία και την παρασκευή των διαφόρων ειδών γευμάτων, τη διανομή των γευμάτων με το προσωπικό τραπεζοκόμων και είναι υπεύθυνα για την απόλυτη καθαριότητα του χώρου και των σκευών. Η αποθήκη τροφίμων συνεργάζεται άμεσα με το γραφείο τροφίμων. Καθημερινά το γραφείο τροφίμων δίνει εντολή στην αποθήκη για την αποστολή ειδών διατροφής στα μαγειρεία. Η αποθήκη τροφίμων παραλαμβάνει τα υλικά και είναι υπεύθυνη για την ταξινόμηση και την καλή συντήρησή τους. Το γραφείο Επιστασίας φροντίζει για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την καθαριότητα των χώρων του Νοσοκομείου και την εποπτεία των γενικών εργασιών. Το γραφείο Ιματισμού έχει στην αρμοδιότητά του τη φύλαξη, τη διανομή, την επιδιόρθωση και την καθαριότητα του ιματισμού.<sup>53</sup>

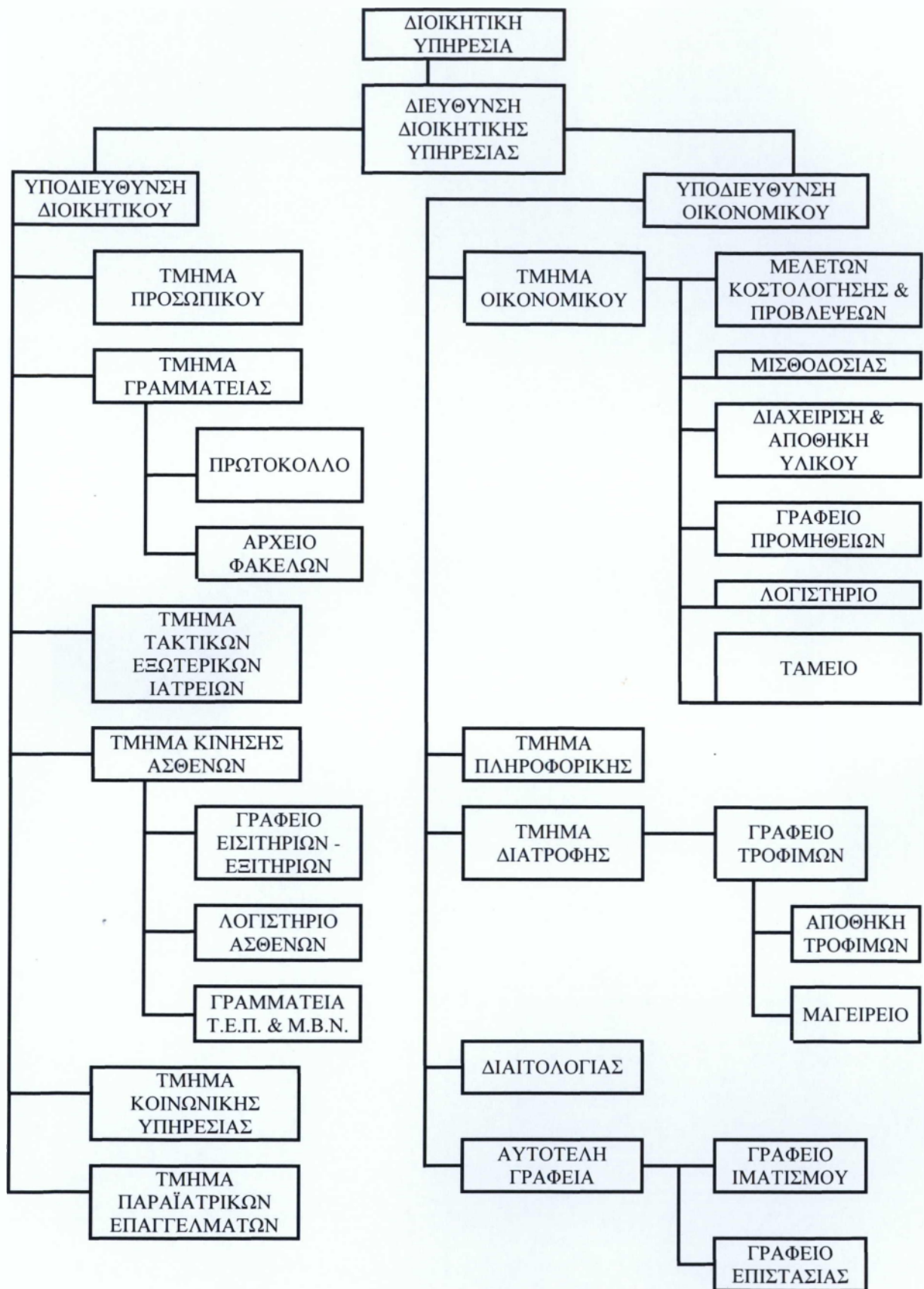
#### 4.2 Διεύθυνση

Η Διεύθυνση περιλαμβάνει τη διαδικασία ανάθεσης καθηκόντων και παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού Υγείας. Σκοπός της είναι η εναρμόνιση των προσωπικών επιδιώξεων και των συμφερόντων των εργαζόμενων με τις επιδιώξεις και τα συμφέροντα του οργανισμού. Προστατεύει το γενικό συμφέρον και διασφαλίζει ότι κάθε τμήμα του οργανισμού Υγείας έχει έναν ικανό και δραστήριο προϊστάμενο – μάνατζερ. Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό Υγείας, είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων για την επίτευξη της αποστολής, του οράματος, των στόχων και των σκοπών του οργανισμού φροντίδας Υγείας. Η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για την απόκτηση ικανών εργαζομένων, καθώς και παροχή προτύπων με τη μορφή πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων και ρυθμιστικών διατάξεων. Η διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των επιστημονικών κλάδων και των τμημάτων του οργανισμού. Η παροχή ηγεσίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και ενεργειών που εμπνέουν την εμπιστοσύνη, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τέλος εφαρμόζει διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας, καθώς και διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης και τακτικές επίλυσης των συγκρούσεων.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Στο ίδιο, σσ. 281-287

<sup>54</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες...* ό.π., σ. 121





Σχήμα 1. Οργανόγραμμα Διοικητικής Υπηρεσίας



Η Διεύθυνση είναι εφικτή όταν υπάρχει επαρκής ανταπόκριση από όλους τους εργαζομένους για το συμφέρον του συνόλου και για την επίτευξη του κοινού στόχου. Τα διοικητικά στελέχη-μάνατζερ ελέγχουν τους εργαζομένους και εκτιμούν την απόδοσή τους, απομακρύνουν τους μη ικανούς, αποτελούν πρότυπα και θέτουν στόχους. Αυτό απαιτεί ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις, ώστε να μπορούν να υπερασπιστούν τις απόψεις τους με πειθώ και ενθουσιασμό, να εκπαιδεύουν συνεχώς το προσωπικό και να επιμερίζουν τα καθήκοντα, τις εργασίες και τις αρμοδιότητες, προκειμένου να μειώσουν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, που οδηγεί σε στρες, θυμό και επιθετικότητα. Οι μάνατζερ κατέχουν θέσεις διοικητικής ευθύνης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης. Οι ρόλοι, οι ευθύνες και η εξουσία τους διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο. Όσο υψηλότερο είναι το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του μάνατζερ, τόσο ευρύτερες είναι οι ευθύνες και ταυτόχρονα η εξουσία που διαθέτει. Στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, οι μάνατζερ έχουν την ευθύνη λήψης σημαντικών αποφάσεων σε καίρια ζητήματα, όπως η στρατηγική, οι πολιτικές και οργανωτικές αλλαγές. Αντίθετα, στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα, οι μάνατζερ έχουν την ευθύνη για την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων στα πλαίσια μιας ομάδας που διοικούν.<sup>55</sup>

Ο Διοικητής-μάνατζερ δίνει έμφαση στην αποτελεσματική διοίκηση και την ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αλλά κυρίως των προϋπολογισμών και του κόστους λειτουργίας των νοσοκομείων. Οι προκλήσεις και οι ανάγκες του συστήματος Υγείας είναι μεγάλες και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των νοσοκομείων. Η ανάγκη για οργάνωση του υγειονομικού τομέα και κατ' επέκταση της νοσοκομειακής φροντίδας Υγείας καθιστούν σημαντική την παρουσία των μάνατζερ. Πιο συγκεκριμένα, βασική εργασία του μάνατζερ είναι η διαχείριση των οικονομικών και η εκμετάλλευση των πόρων με σκοπό την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών Υγείας ως προς την κάλυψη των υγειονομικών αναγκών του πληθυσμού. Παράλληλα, ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει ποιοτικά στοιχεία ηγέτη θέτοντας στόχους, παρακινώντας και καθοδηγώντας το προσωπικό του οργανισμού.<sup>56</sup>

Οι πιθανότητες απόδοσης ενός μάνατζερ είναι μικρές, καθώς ιδιοκτήτης των Δημόσιων Νοσοκομείων παραμένει το κράτος. Αυτό σημαίνει ότι προτεραιότητα του μάνατζερ είναι η ικανοποίηση της ηγεσίας του υπουργείου Υγείας και όχι η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πολιτών για αποτελεσματική, αποδοτική και

<sup>55</sup> Στο ίδιο, σσ. 121-122

<sup>56</sup> Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *Υπηρεσίες...* ό.π., σσ. 122-123

ισότιμη παροχή υπηρεσιών Υγείας. Η επιτυχία του μάνατζερ προϋποθέτει συγκεκριμένα στοιχεία συμπεριφοράς, όπως ηγετική προσωπικότητα, δυναμισμό και υπευθυνότητα, καθώς επίσης να διαθέτει κύρος, να είναι συνεργάσιμος, οραματιστής και ρεαλιστής, έντιμος και αξιόπιστος. Συγκεκριμένα, πρέπει να έχει αναλυτική σκέψη, στρατηγική ικανότητα για διαμόρφωση πολιτικής, ικανότητα σύνθεσης ιδεών και κρίσης. Επίσης πρέπει να έχει ικανότητα ανάπτυξης προσωπικού και ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών και των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς επίσης γνώση των υπηρεσιών και των συστημάτων του οργανισμού Υγείας. Παράλληλα, υιοθετεί συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας για την παρακίνηση των μελών της ομάδας, για τη διαχείριση των κρίσεων που εμφανίζονται με σθένος και ψυχραιμία και για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού.<sup>57</sup>

#### **4.3 Στόχος, Υλικό και Μέθοδος της έρευνας**

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας, είναι η μελέτη του ρόλου που διαδραματίζει το στυλ Ηγεσίας στην εμφάνιση ή μη της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, στους εργαζόμενους της Διοικητικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας, καθώς επίσης και των επιπτώσεων των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας στο χώρο της Υγείας. Επιπλέον, μέσω της διερεύνησης του βαθμού επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων, προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε τη συμβολή της στην αντιμετώπιση των φαινομένων Επαγγελματικής Εξουθένωσης και στον σωστό χειρισμό των επιπτώσεων των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στο χώρο της Υγείας.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους που απασχολούνται στην Διοικητική Υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας. Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στο τμήμα Προσωπικού, στο τμήμα Γραμματείας, στο τμήμα Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων, στο τμήμα Κίνησης Ασθενών, στο γραφείο Διαχείρισης και Αποθήκη Υλικού, στο γραφείο Μισθοδοσίας, στο γραφείο Προμηθειών, στο Λογιστήριο, στο Ταμείο, στο Τμήμα Πληροφορικής, στο τμήμα Διατροφής, στο γραφείο Ιματισμού και στο γραφείο Επιστασίας. Στα συγκεκριμένα τμήματα και γραφεία εργάζονται εξήντα άτομα. Η επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων έγινε με βάση την βοήθειά τους για τη συμμετοχή και τον χρόνο τους στην έρευνα, έχοντας ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και τη δημιουργία

---

<sup>57</sup> Στο ίδιο

συμπερασμάτων σε συλλογικό επίπεδο. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την συλλογή πληροφοριών από τους εργαζομένους, ήταν χρησιμοποίηση δύο ερωτηματολογίων. Το πρώτο ερωτηματολόγιο αφορούσε την μέτρηση της Συναισθηματικής Ικανοποίησης και το δεύτερο την μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης. Ο τρόπος που συλλέχθηκαν τα στοιχεία της έρευνας ήταν η ιδιόχειρη διανομή των παραπάνω δύο ανώνυμων ερωτηματολογίων. Η καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του Microsoft Office Excel 2007.

Η Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, που κατασκευάστηκε από τους Nicola S. Schutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden και Liane Dornheim το 1998, χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η Κλίμακα περιλαμβάνει τριάντα τρεις ερωτήσεις. Το μεγάλο ενδιαφέρον για αυτή την Κλίμακα αιτιολογείται από τη σχετική συντομία της σε σχέση με το κύριο «εμπορικό» όργανο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το Bar-On EQ-i το οποίο κατασκευάστηκε το 1996 και περιλαμβάνει εκατόν τριάντα τρεις ερωτήσεις. Τα ευρήματα από τις μελέτες της Κλίμακας υποδηλώνουν ότι παρέχει ένα αξιόπιστο και έγκυρο όργανο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η κατασκευή της Κλίμακας βασίστηκε στο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που αναπτύχθηκε από τους Salovey και Mayer. Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, οι οποίοι χρησιμοποίησαν για πρώτη φορά τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες προσαρμοστικών ικανοτήτων: την αξιολόγηση και την έκφραση των συναισθημάτων, τη ρύθμιση των συναισθημάτων και την αξιοποίηση των συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από τα στοιχεία της αξιολόγησης και της έκφρασης των συναισθημάτων του εαυτού και την αξιολόγηση των συναισθημάτων σε άλλους. Η συνιστώσα της αξιολόγησης και της έκφρασης των συναισθημάτων του εαυτού διαιρείται περαιτέρω, στις υποσυνιστώσες της λεκτικής και μη λεκτικής, και όπως εφαρμόστηκε πάνω στα άτομα, χωρίζεται στις υποσυνιστώσες της μη λεκτικής αντίληψης και κατανόησης. Η δεύτερη κατηγορία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ρύθμιση των συναισθημάτων, αποτελείται από τα στοιχεία της ρύθμισης των συναισθημάτων του εαυτού και της ρύθμισης των συναισθημάτων σε άλλους. Η τρίτη κατηγορία, χρησιμοποίηση των συναισθημάτων και αξιοποίησή τους στην επίλυση προβλημάτων,

περιλαμβάνει τα στοιχεία του ευέλικτου σχεδιασμού, της δημιουργικής σκέψης, της ανακατευθυνόμενης προσοχής και του κινήτρου.<sup>58</sup>

Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η τροποποιημένη έκδοση της Κλίμακας του S. Schutte κ.ά., Η κατασκευή, δοκιμή και επικύρωση της τροποποιημένης κλίμακας έγινε από τους Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Sandra H.S. Huang, Deanne McKenney το 2004 και αποτελείται από 41 ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων είναι εκφρασμένες σε μια κλίμακα Likert επτά διαβαθμίσεων, οι οποίες κυμαίνονται από «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι «Συμφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις παράγοντες: αισιοδοξία/ρύθμιση ψυχικής διάθεσης, αξιοποίηση των συναισθημάτων και αξιολόγηση των συναισθημάτων. Το δεύτερο μέρος της κλίμακας αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα.<sup>59</sup>

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, είναι το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης του Paul E. Spector. Αποτελείται από τριάντα έξι ερωτήσεις και μετρά τη στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους. Χωρίζεται σε εννέα διαστάσεις, η οποίες αξιολογούνται με τέσσερις ερωτήσεις η κάθε μία και η συνολική βαθμολογία της κάθε διάστασης προκύπτει από το άθροισμα των ερωτήσεων. Οι εννέα διαστάσεις είναι οι ακόλουθες: Μισθός, Προαγωγή, Εποπτεία, Πρόσθετες Παροχές, Αμοιβές Επίδοσης, Λειτουργικές Διαδικασίες, Συνάδελφοι, Περιβάλλον Εργασίας και Επικοινωνία. Χρησιμοποιείται μια αθροιστική κλίμακα αξιολόγησης, με έξι επιλογές για κάθε ερώτηση, οι οποίες κυμαίνονται από «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι «Συμφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις είναι γραμμένες σε δύο κατευθύνσεις, έτσι ώστε περίπου οι μισές πρέπει να βαθμολογηθούν αντίστροφα. Αν και το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης, αναπτύχθηκε κυρίως για χρήση στους οργανισμούς ανθρωπίνων υπηρεσιών, μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς.<sup>60</sup>

#### 4.4 Ανάλυση προσωπικών στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εξήντα εργαζομένους, εκ των οποίων οι δεκαέξι ήταν άντρες και οι σαράντα τέσσερις γυναίκες. Από αυτούς, οι είκοσι πέντε είναι

<sup>58</sup> Nicola S. Schutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden και Liane Dornheim, «Development and validation of a measure of emotional intelligence», *Personality and Individual Differences*, Vol.25, 1998, σσ. 167-177

<sup>59</sup> Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Sandra H. S. Huang και Deanne McKenney, «Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure», *Personality and Individual Differences*, Vol.36, 2004, σσ. 555-562

<sup>60</sup> <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>



ηλικίας 45 – 54 ετών, οι είκοσι τρεις είναι ηλικίας 35 – 44 ετών, οι επτά είναι ηλικίας 25 – 34 ετών και οι πέντε είναι ηλικίας έως 24 ετών, «βλέπε Πίνακα 1». Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, οι δεκατέσσερις από αυτούς είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, δεκατέσσερις είναι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, εννέα έχουν πτυχίο Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, δεκατέσσερις είναι απόφοιτοι σχολής διαιτούς φοίτησης και εννέα είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, «βλέπε Πίνακα 2».

**Πίνακας 1. Η ηλικία σας είναι**

Ηλικία	Συχνότητες	Ποσοστά %
45 - 54	25	41,7
35 - 44	23	38,3
25 - 34	7	11,7
Έως 24	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 2. Επίπεδο Εκπαίδευσης**

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστά %
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	14	23,3
Κάτοχος πτυχίου σχολής διαιτούς φοίτησης	14	23,3
Κάτοχος πτυχίου ΤΕΙ	14	23,3
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ	9	15,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	9	15,0
Σύνολο	60	100,0

#### 4.5 Ανάλυση του βαθμού επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τους Elizabeth J. Austin κ.ά., η πρώτη διάσταση αισιοδοξία/ρύθμιση ψυχικής διάθεσης, αντιπροσωπεύεται από τις ερωτήσεις 2, 7, 12, 15, 18, 21, 29, 30, 33, 35, 37, 38, οι οποίες παρουσιάζονται στους Πίνακες 3 έως 14 αντίστοιχα. Στον Πίνακα 3, γίνεται φανερό ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων τοποθετείται στις κατηγορίες Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά και Συμφωνώ απόλυτα. Το 35% των εργαζομένων τοποθετείται στην κατηγορία Συμφωνώ απόλυτα, ενώ το 53,4% τοποθετείται στις κατηγορίες Συμφωνώ αρκετά και Συμφωνώ ελάχιστα. Γίνεται φανερό, ότι η πλειοψηφία του δείγματος μπορεί να εκτιμά τα νέα εμπόδια που έχει να αντιμετωπίσει, αντιλαμβανόμενο την συναισθηματική κατάσταση που είχε όταν αντιμετώπισε παρόμοια προβλήματα στο παρελθόν.

**Πίνακας 3. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν είμαι αντιμετώπος με εμπόδια, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασα»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,6
Συμφωνώ ελάχιστα	16	26,7
Συμφωνώ αρκετά	16	26,7
Συμφωνώ απόλυτα	21	35,0
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 4, είναι εμφανής η συμφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι γενικά σύμφωνοι σε μία τέτοια άποψη. Το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 91,6%. Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους τοποθετούνται στην κατηγορία Συμφωνώ απόλυτα, ενώ περίπου το ένα τέταρτο των ερωτώμενων τοποθετείται στην κατηγορία Συμφωνώ αρκετά. Γίνεται φανερό από τον πίνακα ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων έχει την ικανότητα να επαναξιολογεί καταστάσεις που έχει ζήσει και αντιλαμβάνεται πραγματικά τι αξίζει. Περισσότεροι από τους μισούς περίπου ερωτώμενους στον Πίνακα 5, διαφωνούν με την άποψη που έχει διατυπωθεί, ενώ το ένα τέταρτο περίπου κρατάει μια ουδέτερη στάση. Είναι ευκολονόητο ότι το δείγμα αποτελείται γενικά από αισιόδοξους ανθρώπους που αναμένουν να τους συμβεί κάτι καλύτερο από αυτό που ζουν τώρα.

**Πίνακας 4. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μερικά από τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να επαναξιολογήσω το τι είναι σημαντικό και τι όχι»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8,3
Συμφωνώ ελάχιστα	-	-
Συμφωνώ αρκετά	14	23,3
Συμφωνώ απόλυτα	41	68,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 5. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση "Γενικά δεν περιμένω να συμβούν καλά πράγματα"**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	28	46,7
Διαφωνώ αρκετά	9	15,0
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	23,3
Συμφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Συμφωνώ αρκετά	2	3,3
Συμφωνώ απόλυτα	2	3,3
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 6, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων τοποθετείται στις κατηγορίες Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ αρκετά και Συμφωνώ ελάχιστα. Κατά συνέπεια γίνεται φανερό ότι οι ερωτώμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ένα θετικό συναίσθημά τους να διαρκέσει προς όφελός τους. Στον Πίνακα 7, βλέπουμε, ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων, αναζητά δραστηριότητες που αλλάζουν την συναισθηματική τους κατάσταση θετικά. Στον Πίνακα 8, παρατηρούμε επίσης ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων συμφωνεί με την άποψη, ότι μεγάλη βοήθεια στην επίλυση των προβλημάτων, προσφέρει η θετική διάθεση. Από το Πίνακα 9, βλέπουμε ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων συμφωνεί με την διατυπωμένη άποψη. Το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 70%, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι ένα θετικό συναίσθημα, επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους, ως προς την διεκπεραίωση εργασιών που έχουν αναλάβει.



**Πίνακας 6. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πως να το κάνω να διαρκέσει»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,3
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	15,0
Συμφωνώ ελάχιστα	16	26,7
Συμφωνώ αρκετά	12	20,0
Συμφωνώ απόλυτα	21	35,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 7. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Αναζητώ δραστηριότητες που να με κάνουν ευτυχισμένο»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,3
Διαφωνώ αρκετά	2	3,3
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	-	-
Συμφωνώ ελάχιστα	-	-
Συμφωνώ αρκετά	25	41,7
Συμφωνώ απόλυτα	31	51,7
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 8. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν έχω θετική διάθεση, η επίλυση των προβλημάτων είναι εύκολη για μένα»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,7
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	14	23,3
Συμφωνώ απόλυτα	32	53,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 9. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Παρακινούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνω»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,3
Διαφωνώ αρκετά	2	3,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	20,0
Συμφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Συμφωνώ αρκετά	22	36,7
Συμφωνώ απόλυτα	18	30,0
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 10 γίνεται φανερό, ότι το 100% του δείγματος, συγχαίρει θετικά τους ανθρώπους που συναναστρέφονται μαζί τους, αναγνωρίζοντας την δουλειά τους. Στον Πίνακα 11, καταγράφονται τρεις κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 53,3%, αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 24,9% και αυτοί που κρατούν μια ουδέτερη στάση με ποσοστό 21,7%. Γίνεται φανερό ότι οι απόψεις σχετικά με το θέμα διίστανται, ωστόσο καταγράφεται εντονότερη τάση προς τη συμφωνία. Στον Πίνακα 12, είναι εμφανής η διαφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη, με το συνολικό ποσοστό διαφωνίας να ανέρχεται στο 78,3%. Οι εργαζόμενοι είναι γενικά αντίθετοι σε μια τέτοια άποψη, δηλαδή, αντιμετωπίζουν τις νέες προκλήσεις που εμφανίζονται και προσπαθούν να τις ξεπεράσουν. Από τον Πίνακα 13, συμπεραίνουμε ότι το 100% του δείγματος μπορεί και κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση των γύρω του και ακόμα συμπαραστέκεται σε αυτούς όταν δεν έχουν και την καλύτερη διάθεση. Στον Πίνακα 14 γίνεται φανερό, ότι 100% του δείγματος συμφωνεί με την διατυπωμένη άποψη, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα, ότι η διάθεση έχει αντίκτυπο στην αντιμετώπιση προβλημάτων του δείγματος που μελετάμε, χρησιμοποιώντας την καλή τους διάθεση για να υπερνικήσουν τα εμπόδια.

**Πίνακας 10. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Συγχαίρω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι σωστό»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	-	-
Συμφωνώ ελάχιστα	-	-
Συμφωνώ αρκετά	16	26,7
Συμφωνώ απόλυτα	44	73,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 11. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, τείνω να ανακαλύπτω νέες ιδέες»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	5	8,3
Διαφωνώ αρκετά	5	8,3
Διαφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	21,7
Συμφωνώ ελάχιστα	9	15,0
Συμφωνώ αρκετά	14	23,3
Συμφωνώ απόλυτα	9	15,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 12. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, παραιτούμαι επειδή πιστεύω ότι θα αποτύχω»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	38	63,3
Διαφωνώ αρκετά	9	15,0
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,7
Συμφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Συμφωνώ αρκετά	2	3,3
Συμφωνώ απόλυτα	2	3,3
Σύνολο	60	100,0



**Πίνακας 13. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν είναι σε κακή διάθεση»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	-	-
Συμφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Συμφωνώ αρκετά	28	46,7
Συμφωνώ απόλυτα	30	50,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 14. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση στην προσπάθειά μου να υπερνικήσω τα εμπόδια»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	-	-
Συμφωνώ ελάχιστα	9	15,0
Συμφωνώ αρκετά	30	50,0
Συμφωνώ απόλυτα	21	35,0
Σύνολο	60	100,0

Η δεύτερη διάσταση είναι η αξιοποίηση των συναισθημάτων και αντιπροσωπεύεται από τις ερωτήσεις 4, 9, 10, 23, 26, 34, οι οποίες παρουσιάζονται στους Πίνακες 15 έως 20 αντίστοιχα. Στον Πίνακα 15, καταγράφονται δύο μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 50,0% και αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 38,3%. Αν και οι δύο κατηγορίες είναι σημαντικές, ωστόσο το ποσοστό αυτών που συμφωνούν είναι μεγαλύτερο. Γίνεται φανερό ότι, η διάθεση επιδρά ανάλογα με τον χαρακτήρα ή με την ψυχολογία του κάθε ανθρώπου. Στον Πίνακα 16, είναι εμφανής η συμφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη, με το συνολικό ποσοστό συμφωνίας να ανέρχεται στο 81,6%. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι συμφωνούν, ότι με την αλλαγή της διάθεσής τους βλέπουν νέες προοπτικές και δυνατότητες. Στον Πίνακα 17, καταγράφονται δύο μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων. Αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 56,6% και υποστηρίζουν ότι η εναλλαγή των συναισθημάτων τους επηρεάζει την ποιότητα ζωής τους, και αυτοί που συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 35% και υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα δεν επηρεάζουν την ποιότητα ζωής τους. Γίνεται φανερό ότι τα συναισθήματα αλληλεπιδρούν διαφορετικά σε κάθε άνθρωπο και έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στην ποιότητας ζωής τους.

**Πίνακας 15. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Η διάθεση μου επιδρά ελάχιστα στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζω τα προβλήματα»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	15,0
Διαφωνώ αρκετά	12	20,0
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,7
Συμφωνώ ελάχιστα	12	20,0
Συμφωνώ αρκετά	9	15,0
Συμφωνώ απόλυτα	9	15,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 16. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	2	3,3
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	15,0
Συμφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Συμφωνώ αρκετά	21	35,0
Συμφωνώ απόλυτα	26	43,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 17. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Τα συναισθήματα δεν επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα ζωής μου»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	18	30,0
Διαφωνώ αρκετά	14	23,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	-	-
Συμφωνώ απόλυτα	14	23,3
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 18, παρατηρούμε ότι, το 61,7% του δείγματος διαφωνεί με τη διατυπωμένη άποψη, δείχνοντας ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι τα συναισθήματα τους βοηθούν στην εύρεση νέων ιδεών, ενώ το 35% συμφώνησε ότι τα συναισθήματα που δημιουργούνται, δεν βοηθούν στην εύρεση νέων ιδεών. Από το Πίνακα 19, παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 49,9% διαφωνούν με την διατυπωμένη άποψη και είναι σε θέση να ελέγξουν τα συναισθήματά τους καθώς αυτά δημιουργούνται, ενώ το 38,3% των ερωτώμενων συμφωνεί και παραδέχεται ότι είναι δύσκολο να ελέγξει τα συναισθήματά του. Στον Πίνακα 20, βλέπουμε ότι το 56,7% των ερωτώμενων διαφωνεί με την διατυπωμένη άποψη, δηλώνοντας ότι τα συναισθήματά τους παίζουν μεγάλο ρόλο στο πως αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους, ενώ το 35,0% συμφωνεί υποστηρίζοντας ότι τα συναισθήματά τους δεν παίζουν μεγάλο ρόλο στο πως αντιμετωπίζουν τα προβλήματα.

**Πίνακας 18. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Δεν πιστεύω ότι τα συναισθήματά μου με βοηθούν στην εύρεση νέων ιδεών»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	19	31,7
Διαφωνώ αρκετά	16	26,7
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	3,3
Συμφωνώ ελάχιστα	9	15,0
Συμφωνώ αρκετά	5	8,3
Συμφωνώ απόλυτα	7	11,7
Σύνολο	60	100,0



**Πίνακας 19. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μου είναι δύσκολο να ελέγχω τα συναισθήματά μου»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	11	18,3
Διαφωνώ αρκετά	17	28,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,7
Συμφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Συμφωνώ αρκετά	7	11,7
Συμφωνώ απόλυτα	11	18,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 20. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Τα συναισθήματα δεν παίζουν μεγάλο ρόλο στο πώς αντιμετωπίζω τα προβλήματα»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	13	21,7
Διαφωνώ αρκετά	21	35,0
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8,3
Συμφωνώ ελάχιστα	9	15,0
Συμφωνώ αρκετά	5	8,3
Συμφωνώ απόλυτα	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Η τρίτη και τελευταία διάσταση, αναφέρεται στην αξιολόγηση των συναισθημάτων και αντιπροσωπεύεται από τις ερωτήσεις 6, 8, 17, 22, 28, 31, 36, 39, 40, 41, οι οποίες παρουσιάζονται στους Πίνακες 21 έως 30 αντίστοιχα. Στον Πίνακα 21 γίνεται φανερό ότι, πάνω από τους μισούς ερωτώμενους τοποθετούνται στις κατηγορίες Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ αρκετά και Διαφωνώ ελάχιστα, ενώ περίπου το ένα τέταρτο των ερωτώμενων τοποθετείται στις κατηγορίες Συμφωνώ ελάχιστα και Συμφωνώ αρκετά, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι οι ερωτώμενοι μπορούν να αντιληφθούν τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι. Από τον Πίνακα 22 διαπιστώνουμε ότι, το 53,3% των ερωτώμενων είναι σε θέση να κατανοήσει σε μια συνομιλία πότε κάποιος ομιλεί σοβαρά η αστειεύεται, ενώ το 38,3% συμφωνεί, υποδηλώνοντας ότι μερικές φορές είναι δύσκολο να κατανοήσουν αν κάποιος μιλάει σοβαρά ή όχι. Στον Πίνακα 23, καταγράφονται τρεις κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που έχουν την ικανότητα να μην παρερμηνεύουν τις καταστάσεις και τις συμπεριφορές που δημιουργούνται στο κοινωνικό περιβάλλον, με συνολικό ποσοστό 54,9%, αυτοί που κρατούν μια ουδέτερη στάση με ποσοστό 18,3% και αυτοί που συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 26,7%, υποδηλώνοντας ότι έχουν βρεθεί σε θέση να παρερμηνεύσουν συμπεριφορές ανθρώπων ή καταστάσεων που αναπτύσσονται στο κοινωνικό περιβάλλον.

**Πίνακας 21. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μου είναι δύσκολο να αντιληφθώ τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	18	30,0
Διαφωνώ αρκετά	12	20,0
Διαφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11,7
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	9	15,0
Συμφωνώ απόλυτα	-	-
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 22. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μερικές φορές δεν μπορώ να καταλάβω, αν κάποιος με τον οποίο συνομιλώ, μιλάει σοβαρά ή αστειεύεται»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	16	26,7
Διαφωνώ αρκετά	14	23,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	11	18,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 23. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Αρκετά συχνά παρερμηνεύω καταστάσεις και συμπεριφορές του κοινωνικού περιβάλλοντος»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	14	23,3
Διαφωνώ αρκετά	14	23,3
Διαφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	18,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	7	11,7
Συμφωνώ απόλυτα	2	3,3
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 24, γίνεται φανερό ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων, υποστηρίζει ότι δυσκολεύονται στη σωστή ερμηνεία των εκφράσεων του προσώπου, ενώ το 13,3% κρατάει μια ουδέτερη στάση. Στον Πίνακα 25, είναι εμφανής η διαφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη, καθώς θεωρούν ότι είναι προσιτοί και δεκτικοί σε κάθε είδος επικοινωνίας ή σχέσεων που δημιουργείται και ότι οι άνθρωποι δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην επικοινωνία ή στο διάλογο μαζί τους και ακόμα, ότι τους προσεγγίζουν πολύ εύκολα. Από τον Πίνακα 26, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων τοποθετείται στις κατηγορίες Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά και Συμφωνώ απόλυτα. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι έχουν γενικά την ικανότητα να αντιληφτούν και να καταλάβουν τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι άνθρωποι. Στον Πίνακα 27, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις κατηγορίες Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά, Συμφωνώ απόλυτα. Γίνεται φανερό ότι οι ερωτώμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα τα οποία δημιουργούνται και εναλλάσσονται στους ανθρώπους, απλώς και μόνο με την οπτική επαφή.

**Πίνακας 24. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Τείνω να παρερμηνεύω τις εκφράσεις στα πρόσωπα των ανθρώπων»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	-	-
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	13,3
Συμφωνώ ελάχιστα	31	51,7
Συμφωνώ αρκετά	21	35,0
Συμφωνώ απόλυτα	-	-
Σύνολο	60	100,0



**Πίνακας 25. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Οι άνθρωποι μου λένε ότι είναι δύσκολο να μου μιλήσουν - Δεν είμαι προσιτός»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	32	53,3
Διαφωνώ αρκετά	12	20,0
Διαφωνώ ελάχιστα	-	-
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	3,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	-	-
Συμφωνώ απόλυτα	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 26. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	2	3,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	3,3
Συμφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Συμφωνώ αρκετά	14	23,3
Συμφωνώ απόλυτα	35	58,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 27. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι απλώς κοιτάζοντάς τους»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	-	-
Διαφωνώ αρκετά	7	11,7
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	3,3
Συμφωνώ ελάχιστα	16	26,7
Συμφωνώ αρκετά	16	26,7
Συμφωνώ απόλυτα	17	28,3
Σύνολο	60	100,0

Στον Πίνακα 28, καταγράφονται δύο κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 60% και αυτοί που συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 31,6%. Γίνεται φανερό ότι οι απόψεις σχετικά με το θέμα δίστανται, ωστόσο οι μισοί και πλέον ερωτώμενοι μπορούν και κατανοούν τα συναισθήματα των γύρω τους, από τον τόνο της φωνής τους. Στον Πίνακα 29, παρατηρούμε μια έντονη διάχυση των απόψεων, με το 45% συνολικά να διαφωνεί, το 26,7% να κρατάει μία ουδέτερη στάση και το 28,3% συνολικά να συμφωνεί. Γίνεται φανερό, ότι το δείγμα μας είναι γενικά ανίκανο να καταλάβει τι αισθάνονται οι γύρω του, είτε τους είναι αδιάφορο για το πως νιώθουν οι άλλοι. Στον Πίνακα 30, παρατηρούμε ότι 61,6% συνολικά, διαφωνεί με την διατυπωμένη άποψη, ενώ το 35% συμφωνεί, δηλώνοντας ότι δεν έχει την ικανότητα να κάνει στενές φιλίες, είτε γιατί δεν μπορεί, είτε γιατί δεν θέλει.

**Πίνακας 28. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μου είναι δύσκολο να καταλάβω πως αισθάνεται κάποιος από τον τόνο της φωνής του»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	11	18,3
Διαφωνώ αρκετά	18	30,0
Διαφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8,3
Συμφωνώ ελάχιστα	9	15,0
Συμφωνώ αρκετά	5	8,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 29. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μου είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί κάποιος νιώθουν έτσι»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	9	15,0
Διαφωνώ αρκετά	11	18,3
Διαφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	26,7
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	5	8,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 30. Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση «Μου είναι δύσκολο να κάνω στενές φιλίες»**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ απόλυτα	14	23,3
Διαφωνώ αρκετά	18	30,0
Διαφωνώ ελάχιστα	5	8,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	3,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	11,7
Συμφωνώ αρκετά	9	15,0
Συμφωνώ απόλυτα	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

#### **4.6 Ανάλυση επιπέδου Εργασιακής Ικανοποίησης**

Το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης, μετρά την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα συνεκτικό σύνολο με διαβάθμιση από δυσαρεστημένος σε ικανοποιημένος. Σύμφωνα με τον συγγραφέα του, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες οριακές βαθμολογίες που να καθορίζουν αν ένα άτομο είναι ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο, με άλλα λόγια δεν μπορούμε να καταλήξουμε με βεβαιότητα στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που να είναι η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας. Το ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιεί μια εξαβάθμια κλίμακα απαντήσεων, η οποία κυμαίνεται από «Διαφωνώ απόλυτα» έως «Συμφωνώ απόλυτα». Σύμφωνα πάντα με τον συγγραφέα, η συμφωνία στις θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις και η διαφωνία στις αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις εκπροσωπεί την ικανοποίηση, ενώ η διαφωνία στις θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις και η συμφωνία στις αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, αντιπροσωπεύει την δυσαρέσκεια. Κάθε διάσταση εκπροσωπείται από τέσσερις ερωτήσεις και η βαθμολογία της, ύστερα από την αντιστροφή των αρνητικών ερωτήσεων, προκύπτει από το άθροισμα των τεσσάρων ερωτήσεων και μπορεί να κυμανθεί από τέσσερα έως



είκοσι τέσσερα. Αντίστοιχα, η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα και των τριάντα έξι ερωτήσεων και κυμαίνεται από τριάντα έξι έως διακόσια είκοσι έξι. Για τις εννέα διαστάσεις, οι βαθμολογίες που κυμαίνονται από τέσσερα έως δώδεκα δηλώνουν δυσαρέσκεια, από δεκαέξι έως είκοσι τέσσερα δηλώνουν ικανοποίηση και από δώδεκα έως δέκα έξι δηλώνουν ουδέτερη στάση. Για το σύνολο του ερωτηματολογίου, οι βαθμολογίες που κυμαίνονται από τριάντα έξι έως εκατόν οκτώ δηλώνουν δυσαρέσκεια, από εκατόν σαράντα τέσσερα έως διακόσια δέκα έξι δηλώνουν ικανοποίηση και από εκατόν οκτώ έως εκατόν σαράντα τέσσερα δηλώνουν ουδέτερη στάση.<sup>61</sup>

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον μισθό γίνεται με τις ερωτήσεις: 1, 10, 19 και 28. Στον Πίνακα 31, είναι εμφανής η διαφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη, σε ποσοστό 73,3%. Δηλαδή οι εργαζόμενοι, είναι γενικά δυσαρεστημένοι με το ύψος της αμοιβής που λαμβάνουν. Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την προαγωγή γίνεται με τις ερωτήσεις: 2, 11, 20 και 33. Στον Πίνακα 32, παρατηρούμε ότι το ένα τέταρτο περίπου των εργαζομένων κρατάει μια ουδέτερη στάση ως προς τις ευκαιρίες προαγωγής, ενώ οι μισοί και πλέον δηλώνουν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τις ευκαιρίες προαγωγής.

**Πίνακας 31. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον Μισθό**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσαρεστημένοι	44	73,3
Ουδέτερη στάση	11	18,3
Ικανοποιημένοι	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

<sup>61</sup> <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>

**Πίνακας 32. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την Προαγωγή**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	39	65,0
Ουδέτερη στάση	14	23,3
Ικανοποιημένοι	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίβλεψη, γίνεται με τις ερωτήσεις: 3, 12, 21 και 30. Στον Πίνακα 33, είναι εμφανής η συμφωνία των ερωτώμενων στη σχετική διατυπωμένη άποψη. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους. Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις πρόσθετες παροχές, γίνεται με τις ερωτήσεις: 4, 13, 22 και 29. Από τον Πίνακα 34 συμπεράνουμε ότι, το δείγμα μας είναι γενικά δυσανεστημένο από το πακέτο πρόσθετων παροχών. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αμοιβές επίδοσης, γίνεται με τις ερωτήσεις: 5, 14, 23 και 32. Στον Πίνακα 35, βλέπουμε ότι οι μισοί και πλέον ερωτώμενοι είναι δυσανεστημένοι από τις αμοιβές επίδοσης που λαμβάνουν. Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις λειτουργικές διαδικασίες, γίνεται με τις ερωτήσεις: 6, 15, 24 και 31. Στον Πίνακα 36, παρατηρούμε σε ποσοστό 58,3% δηλώνει δυσανεστημένο από τις λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού, ενώ το 30% κρατάει μια ουδέτερη στάση.

**Πίνακας 33. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την Επίβλεψη**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	5	8,3
Ουδέτερη στάση	5	8,3
Ικανοποιημένοι	55	91,7
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 34. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις Πρόσθετες Παροχές**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	42	70,0
Ουδέτερη στάση	9	15,0
Ικανοποιημένοι	9	15,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 35. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις Αμοιβές Επίδοσης**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	38	63,3
Ουδέτερη στάση	11	18,3
Ικανοποιημένοι	11	18,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 36. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις Λειτουργικές Διαδικασίες**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	35	58,3
Ουδέτερη στάση	18	30,0
Ικανοποιημένοι	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους, γίνεται με τις ερωτήσεις: 7, 16, 25 και 34. Στον Πίνακα 37, είναι εμφανής η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους συναδέλφους. Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας, γίνεται με τις ερωτήσεις: 8, 17, 27, και 35. Στον Πίνακα 38, καταγράφονται δύο μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων, αυτοί που κρατούν μία ουδέτερη στάση με ποσοστό 38,3% και αυτοί που είναι ικανοποιημένοι, με ποσοστό 53,3%. Αν και οι δύο κατηγορίες είναι σημαντικές, ωστόσο το ποσοστό ικανοποίησης είναι μεγαλύτερο. Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επικοινωνία, γίνεται με τις ερωτήσεις: 9, 18, 26 και 36. Στον Πίνακα 39, παρατηρείται μια ισοκατανομή των απαντήσεων σε όλες τις κατηγορίες. Καταγράφεται λοιπόν μια ομοιομορφία των απαντήσεων που δηλώνει την έντονη διάχυση της ικανοποίησης από την επικοινωνία. Η αποτύπωση του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης γίνεται από το άθροισμα και των τριάντα έξι ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Από τον Πίνακα 40, προκύπτει ότι μόλις το 8,3% είναι ικανοποιημένο από την εργασία που κάνει, το ένα τέταρτο δηλώνει δυσαρεστημένο, ενώ το 65% κρατάει μία ουδέτερη στάση.

**Πίνακας 37. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους Συναδέλφους**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	-	-
Ουδέτερη στάση	11	18,3
Ικανοποιημένοι	49	81,7
Σύνολο	60	100,0



**Πίνακας 38. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το Περιβάλλον Εργασίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	5	8,3
Ουδέτερη στάση	23	38,3
Ικανοποιημένοι	32	53,3
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 39. Αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την Επικοινωνία**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	18	30,0
Ουδέτερη στάση	24	40,0
Ικανοποιημένοι	18	30,0
Σύνολο	60	100,0

**Πίνακας 40. Αποτύπωση του συνολικού επιπέδου Εργασιακής Ικανοποίησης**

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δυσανεστημένοι	16	26,7
Ουδέτερη στάση	39	65,0
Ικανοποιημένοι	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επαγγελματική εξουθένωση, αναφέρεται σε μία κατάσταση ψυχικής κούρασης, και σε σωματικά, νοητικά και ψυχολογικά προβλήματα που εμφανίζονται στον χώρο εργασίας, και συνοδεύονται από αισθήματα μειωμένης ενέργειας και έλλειψης αφοσίωσης για την εργασία. Είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, για το οποίο δεν υπάρχει μια γενική θεωρία. Είναι διακριτή από τις υπόλοιπες καθιερωμένες έννοιες της ψυχολογίας και η μέτρηση της γίνεται με τη χρήση τριών κυρίως ερωτηματολογίων που έχουν αναπτυχθεί. Σε επίπεδο οργάνωσης, η προσέγγιση της έγινε μέσω των έξι περιοχών της εργασιακής ζωής. Η ηγεσία, και συγκεκριμένα ο τύπος του ηγέτη διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εμφάνιση ή μη της επαγγελματικής εξουθένωσης, αφού είναι αυτός που καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις και θα κινητοποιήσει τους εργαζόμενους για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες τους στον μεγαλύτερο βαθμό. Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, αν ο ίδιος γνωρίζει τον εαυτό του, κατανοεί το περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο βρίσκεται και τα συναισθήματα που επικρατούν σε αυτό, είναι προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργάνωσης και διαχειρίζεται αποτελεσματικά το στρες και τις συναισθηματικές του παρορμήσεις.

Σύμφωνα με το Μοντέλο Συναισθηματικών Ικανοτήτων του Daniel Goleman και την ανάλυση του βαθμού επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας οι οποίοι συμμετείχαν στην διεξαγωγή της έρευνας συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν Προσωπικές και Κοινωνικές Δεξιότητες. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης και κατ' επέκταση της επίγνωσης των συναισθημάτων, την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση, καθώς είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους. Είναι σε θέση να γνωρίζουν πως θα κάνουν ένα θετικό συναίσθημα να έχει διάρκεια, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την ποιότητα της ζωής τους. Μπορούν επίσης να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, να τα χρησιμοποιούν ως μέσο για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Ακόμη τους βοηθούν να βρουν νέες ιδέες κάνοντάς τους καινοτόμους. Επίσης, μπορούν να αναγνωρίζουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και να έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ξεπερνώντας τα εμπόδια. Επιπλέον, έχουν την ικανότητα του αυτοελέγχου μέσω της αξιολόγησης του τι είναι σημαντικό με βάση τα βιώματά τους

και είναι σε θέση να μην τα παρατούν, αλλά να συνεχίζουν διατηρώντας την ψυχραιμία τους. Χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία καθώς εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις τους και αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Μέσω της παρακίνησης, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να βελτιώνονται προσωπικά, κάτι το οποίο επιτυγχάνουν όταν αναζητούν δραστηριότητες που τους κάνουν ευτυχισμένους, ενώ παράλληλα παρακινούνται όταν φαντάζονται πως η εργασία που έχουν αναλάβει θα έχει θετικό αποτέλεσμα. Τέλος, είναι αισιόδοξοι καθώς υπερνικούν τα εμπόδια μέσω της θετικής τους διάθεσης.

Όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση, έχοντας την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων και αυτό αποδεικνύεται μέσω της βοήθειας που παρέχουν στους άλλους όταν δεν είναι σε καλή διάθεση, καθώς επίσης είναι σε θέση να κατανοήσουν πως νοιώθουν κατά την στιγμή της συνομιλίας τους, από τον τόνο της φωνής τους και όταν τους κοιτάζουν, παρά το γεγονός ότι κάποιες φορές μπορεί να παρερμηνεύουν εκφράσεις του προσώπου των ατόμων που έχουν απέναντί τους. Επίσης, κατανοούν τα μη λεκτικά μηνύματα που οι άλλοι εκπέμπουν . Ακόμη, είναι σε θέση να κατανοήσουν εάν ο συνομιλητής τους αστειεύεται ή μιλά σοβαρά. Έχουν την ικανότητα να συνεργάζονται με τους άλλους βοηθώντας τους και συγχαίροντάς για ένα επίτευγμά τους. Τέλος, έχουν την ικανότητα να καλλιεργούν δεσμούς εφόσον είναι σε θέση να δημιουργούν νέες φιλίες. Είναι επικοινωνιακοί, καθώς είναι προσιτοί δίνοντας ευκαιρίες στους άλλους να τους πλησιάσουν.

Αναλύοντας τα δεδομένα της εργασιακής ικανοποίησης και συγκρίνοντας τα με τα αποτελέσματα του βαθμού επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρατηρούμε ότι παρόλη την δυσαρέσκεια των εργαζομένων ως προς το ύψος της αμοιβή τους, τις ευκαιρίες προαγωγής, τις πρόσθετες παροχές, τις αμοιβές επίδοσης, και τις λειτουργικές διαδικασίες, κρατούν μία ουδέτερη στάση ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το καλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επίβλεψη, τους συναδέλφους και το περιβάλλον εργασίας, φαίνεται να διατηρεί σε μέτρια επίπεδα την εργασιακή τους ικανοποίηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli, Evangelia Demerouti και Martin C. Euwema, «An organizational and social psychological perspective on burnout and work engagement», <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/236.pdf>, ημερομηνία ανάκτησης 20/09/2013, σσ. 229 - 252

Cary Cherniss, «Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters», Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, <http://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/eq-what-it-is.pdf>, ημερομηνία ανάκτησης 20/09/2013, σσ. 1 - 14

Catherine S. Daus και Neal M. Ashkanasy, «The Case for the Ability Based Model of Emotional Intelligence In Organizational Behavior», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, 2005, σσ. 453 - 466

Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli και Michael P. Leiter, «JOB BURNOUT», *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, σσ. 397 - 422

Christina Maslach και Michael P. Leiter, «Early Predictors of Job Burnout and Engagement» *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, σσ. 498 - 512

Dimitri Van Der Linden, Ger P. J. Keijsers, Paul Eling και Rachel Van Schaijk, «Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures», *Work & Stress*, Vol. 19, No. 1, January - March 2005, σσ. 23 - 36

Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Sandra H. S. Huang και Deanne McKenney, «Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure», *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, 2004, σσ. 555 - 562

John D. Mayer, Peter Salovey και David R. Caruso, «Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications», *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, 2004, σσ. 197 - 215

John D. Mayer, Richard D. Roberts και Sigal G. Barsade, «Human Abilities: Emotional Intelligence», *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, 2008, σσ. 507 - 536



Jonathon R. B. Halbesleben και M. Ronald Buckley, «Burnout in Organizational Life», *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, 2004, σσ. 859 – 879

K. V. Petrides και Adrian Furnham, «On the dimensional structure of emotional intelligence», *Personality and Individual Differences*, Vol. 29, 2000, σσ. 313 – 320

Marc J. Schabracq, Jacques A. M. Winnubst και Cary L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology*, β' εκδ., John Wiley & Sons Ltd., England 2003

Michael P. Leiter και Krystelle Shaughnessy, «The Areas of Worklife Model of burnout: tests of mediation relationships», *Ergonomia JJE and HF*, Vol. 28, No. 4, 2006, σσ. 327 – 341

Michael P. Leiter και Christina Maslach, «Burnout and Health», [http://cord.acadiau.ca/tl\\_files/sites/cord/resources/Documents/22.pdf](http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/22.pdf), ημερομηνία ανάκτησης 20/09/2013, σσ. 415 - 426

Nicola S. Schutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden και Liane Dornheim, «Development and validation of a measure of emotional intelligence», *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, 1998, σσ. 167 – 177

Pablo Fernandez και Natalio Extrema, «Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history», *Psicothema*, Vol. 18, 2006, σσ. 7 -12

Radha R. Sharma, «Indian Model of Executive Burnout», *VIKALPA*, Vol. 32, No. 2, April – June 2007, σσ. 23 – 38

Reuven Bar-On, «Emotional intelligence: an integral part of positive psychology», *South African Journal of Psychology*, Vol. 40, No. 1, March 2010, σσ. 54 – 62

Tony Morrison, «Emotional Intelligence, Emotion and Social Work: Context, Characteristics, Complications and Contribution», *British Journal of Social Work Advance Access*, March 30, 2006, σσ. 1 -19

Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski και Irving B. Weiner, *INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, VOLUME 12*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003

Wilmar B. Schaufeli και Esther R. Greenglass, «INTRODUCTION TO SPECIAL ISSUE ON BURNOUT AND HEALTH», *Psychology and Health*, Vol. 16, 2001, σσ. 501 – 510

Wilmar B. Schaufeli, «PAST PERFORMANCE AND FUTURE PERSPECTIVES OF BURNOUT RESEARCH», *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 4, 2003, σσ. 1- 15

Wilmar B. Schaufeli και Toon W, Taris, «The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart», *Work & Stress*, Vol. 19, No. 3, July – September 2005, σσ. 256 – 262

Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach, «Burnout: 35 years of research and practice», *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, 2009, σσ. 204 – 220

Zlatka Rakovec – Fesler, «Professional Burnout as the State and Process – What to Do?», *Coll. Antropol*, Vol. 35, No. 2, 2011, σσ. 577 – 585

#### Ελληνική

Ασπασία Β. Γούλα, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ*, β' εκδ., Παπαζήση, Αθήνα 2007

Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική, Αθήνα 2005

Ευγενία Μπιτσάνη, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*, Διόνικος, Αθήνα 2006

Ευγενία Μπιτσάνη, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Καλαμάτας, 2009

Κώστας Τερζίδης και Κώστας Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*, Rosili, Αθήνα 2004

Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη, *Οργάνωση και Διοίκηση: MANAGEMENT Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, β' εκδ., Rosili, Αθήνα 2002

Μαρία Καλογεροπούλου και Πάνος Μουρδουκούτας, *ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ*, β' τομ., Κλειδάριθμος, Αθήνα 2009

Paul James, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια εισαγωγή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2007

Ηλεκτρονική

<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b>													
Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων. Σημειώστε τον αριθμό εκείνο που σας εκφράζει περισσότερο.													
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα							
1	2	3	4	5	6	7							
1. Γνωρίζω πότε μπορώ να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.							1	2	3	4	5	6	7
2. Όταν είμαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασα.							1	2	3	4	5	6	7
3. Γενικά αναμένω να αποτύχω, όταν προσπαθώ κάτι νέο.							1	2	3	4	5	6	7
4. Η διάθεσή μου επιδρά ελάχιστα στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζω τα προβλήματα.							1	2	3	4	5	6	7
5. Οι άνθρωποι θεωρούν ότι είναι εύκολο να με εμπιστευτούν.							1	2	3	4	5	6	7
6. Μου είναι δύσκολο να αντιληφθώ τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι.							1	2	3	4	5	6	7
7. Μερικά από τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να επαναξιολογήσω το τι είναι σημαντικό και τι όχι.							1	2	3	4	5	6	7
8. Μερικές φορές δεν μπορώ να καταλάβω, αν κάποιος με τον οποίο συνομιλώ, μιλάει σοβαρά ή αστεϊεύεται.							1	2	3	4	5	6	7
9. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες.							1	2	3	4	5	6	7
10. Τα συναισθήματα δεν επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα ζωής μου.							1	2	3	4	5	6	7
11. Έχω συνείδηση των συναισθημάτων μου, καθώς τα βιώνω.							1	2	3	4	5	6	7
12. Γενικά δεν περιμένω να συμβούν καλά πράγματα.							1	2	3	4	5	6	7
13. Όταν προσπαθώ να λύσω ένα πρόβλημα στη ζωή μου, θεωρώ ότι είναι χρήσιμο να είμαι όσο το δυνατόν απαθής.							1	2	3	4	5	6	7
14. Προτιμώ να μην εξωτερικεύω τα συναισθήματά μου.							1	2	3	4	5	6	7
15. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει.							1	2	3	4	5	6	7
16. Οργανώνω εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.							1	2	3	4	5	6	7
17. Αρκετά συχνά παρερμηνεύω καταστάσεις και συμπεριφορές του κοινωνικού περιβάλλοντος.							1	2	3	4	5	6	7
18. Αναζητώ δραστηριότητες που να με κάνουν ευτυχισμένο.							1	2	3	4	5	6	7



19. Έχω επίγνωση των μη-λεκτικών μηνυμάτων που στέλνω σε άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
20. Έχω λίγο ενδιαφέρον για την εντύπωση που κάνω στους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
21. Όταν έχω θετική διάθεση, η επίλυση των προβλημάτων είναι εύκολη για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
22. Τείνω να παρερμηνεύω τις εκφράσεις στα πρόσωπα των ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7
23. Δεν πιστεύω ότι τα συναισθήματά μου με βοηθούν στην εύρεση νέων ιδεών.	1	2	3	4	5	6	7
24. Συχνά δεν ξέρω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
25. Δεν θεωρώ ότι το να είμαι σε θετική διάθεση με βοηθάει να βρω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
26. Μου είναι δύσκολο να ελέγχο τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
27. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου, καθώς τα βιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
28. Οι άνθρωποι μου λένε ότι είναι δύσκολο να μου μιλήσουν- Δεν είμαι προσιτός.	1	2	3	4	5	6	7
29. Παρακινούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνω.	1	2	3	4	5	6	7
30. Συγχαίρω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι σωστό.	1	2	3	4	5	6	7
31. Αντιλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7
32. Όταν ένα άλλο πρόσωπο μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός στη ζωή του, νιώθω σχεδόν σαν να το έχω βιώσει ο ίδιος.	1	2	3	4	5	6	7
33. Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, τείνω να ανακαλύπτω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
34. Τα συναισθήματα δεν παίζουν μεγάλο ρόλο στο πώς αντιμετωπίζω τα προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
35. Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, παραιτούμαι επειδή πιστεύω ότι θα αποτύχω.	1	2	3	4	5	6	7
36. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι απλώς κοιτάζοντας τους.	1	2	3	4	5	6	7
37. Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν είναι σε κακή διάθεση.	1	2	3	4	5	6	7
38. Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση στην προσπάθειά μου να υπερνικήσω εμπόδια.	1	2	3	4	5	6	7
39. Μου είναι δύσκολο να καταλάβω πως αισθάνεται κάποιος από τον τόνο της φωνής του.	1	2	3	4	5	6	7
40. Μου είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί κάποιος νιώθουν έτσι.	1	2	3	4	5	6	7
41. Μου είναι δύσκολο να κάνω στενές φιλίες.	1	2	3	4	5	6	7

42. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν  Θήλυ

43. Η ηλικία σας είναι:

Έως 24  25-34  35-44  45-54  55 και άνω

44. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος  Άγαμος  Χήρος /α  Διαζευγμένη /ος

45. Αριθμός παιδιών:.....

46. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι  Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι  Κάτοχος πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης  Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου  Κάτοχος διδακτορικού τίτλου  Υποχρεωτικής εκπαίδευσης  Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

47. Ανήκете στο:

Ιατρικό προσωπικό  Νοσηλευτικό προσωπικό  Διοικητικό προσωπικό

47. α Αν ανήκете στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

Διευθυντής  Αναπληρωτής Διευθυντής  Επιμελητής Α  Επιμελητής Β  Ειδικευόμενος  Επικουρικός

47. β Αν ανήκете στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

Διευθυντής/ντρια  Τομεάρχης  Προϊστάμενος/η Κλινικής/Τμήμα  Νοσηλεύτης/τρια  Νοσοκόμος/α

47. γ Αν ανήκете στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

Διοικητικός Διευθυντής  Υποδιευθυντής  Προϊστάμενος Τμήματος  Προϊστάμενος Αυτοτελούς Γραφείου  Υπάλληλος

48. Ωράριο στον οργανισμό:

Έως 8 ώρες  8-10 ώρες  10-12 ώρες  12 και άνω

49. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:

- 0-2 χρόνια       3-5       6-10       11-20       Πάνω από 20

50. Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;

.....  
.....

50. α Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν:

- στον ιδιωτικό τομέα       στον δημόσιο τομέα       ως ελεύθερος επαγγελματίας   
στο τμήμα (ή τμήματα):

.....

50. β Εάν ΝΑΙ για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή;

- 0-2 χρόνια       3- 5       6-10       11-20       πάνω από 20

51. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις

- Έως 1000€       1000€-1500€       1500€-2000€       2000€-2500€       2500€-3000€       Μεγαλύτερο από 3000€

52. Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών; .....

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	
1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές ) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6. Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη.	1	2	3	4	5	6
7. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	1	2	3	4	5	6
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9. Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.	1	2	3	4	5	6
11. Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12. Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13. Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14. Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5	6
17. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
18. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19. Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	1	2	3	4	5	6
20. Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	1	2	3	4	5	6

21. Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24. Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25. Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5	6
26. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27. Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	1	2	3	4	5	6
30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5	6
31. Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	1	2	3	4	5	6
32. Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
34. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36. Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

37. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν       Θήλυ

38. Η ηλικία σας είναι:

Έως 24       25-34       35-44       45-54       55 και άνω

39. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος       Άγαμος       Χήρος /α       Διαζευγμένη /ος

40. Αριθμός παιδιών:.....



**41. Επίπεδο εκπαίδευσης:**

- Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι       Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι       Κάτοχος πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης       Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου       Κάτοχος διδακτορικού τίτλου       Υποχρεωτικής εκπαίδευσης       Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

**42. Ανήκετε στο:**

- Ιατρικό προσωπικό       Νοσηλευτικό προσωπικό       Διοικητικό προσωπικό

**42. α Αν ανήκετε στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:**

- Διευθυντής       Αναπληρωτής Διευθυντής       Επιμελητής Α       Επιμελητής Β       Ειδικευόμενος       Επικουρικός

**42. β Αν ανήκετε στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:**

- Διευθυντής/ντρια       Τομεάρχης       Προϊστάμενος/η Κλινικής/Τμήμα       Νοσηλεύτρια       Νοσοκόμος/α

**42. γ Αν ανήκετε στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:**

- Διοικητικός Διευθυντής       Υποδιευθυντής       Προϊστάμενος Τμήματος       Προϊστάμενος Αυτοτελούς Γραφείου       Υπάλληλος

**43. Ωράριο στον οργανισμό:**

- Έως 8 ώρες       8-10 ώρες       10-12 ώρες       12 και άνω

**44. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:**

- 0-2 χρόνια       3-5       6-10       11-20       Πάνω από 20

**45. Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;**

.....  
.....

**45. α Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν:**

- στον ιδιωτικό τομέα       στον δημόσιο τομέα       ως ελεύθερος επαγγελματίας   
στο τμήμα (ή τμήματα):

.....

**45. β Εάν ΝΑΙ για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή;**

0-2 χρόνια       3- 5       6-10       11-20       πάνω από 20

**46. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις**

Έως 1000€       1000€-1500€       1500€-2000€       2000€-2500€       2500€-3000€       Μεγαλύτερο από 3000€

**47. Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών; .....**