



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΟΥ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΕΣ
ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ : ΑΙΤΙΑ, ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΠΑΤΣΟΥΡΑ
ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ: ΛΙΟΠΑ
ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΟΥ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΕΣ
ΔΟΜΕΣ ΥΓΕΙΑΣ : ΑΙΤΙΑ, ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΠΑΤΣΟΥΡΑ
ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ: ΛΙΟΠΑ
ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT.....	2
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.1. Διάρθρωση Διατριβής.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	6
2.1. Θεωρητική Προσέγγιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	6
2.1.1. Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της έννοιας.....	6
2.1.2. Ορισμός και χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης	8
2.1.3 Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης	12
2.1.4 Διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	19
2.2 Παράγοντες που Συμβάλλουν στην Εμφάνιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης	20
2.2.1 Ατομικοί και δημογραφικοί παράγοντες.....	21
2.2.2 Ψυχολογικά χαρακτηριστικά και μηχανισμοί άμυνας	22
2.2.3 Εργασιακοί και οργανωτικοί παράγοντες	23
2.2.4 Περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί παράγοντες	25
2.2.5 Ειδικοί παράγοντες στις δημόσιες δομές υγείας	26
2.3. Επιπτώσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης	29
2.3.1 Σωματική και ψυχική υγεία των νοσηλευτών.....	29
2.3.2 Επαγγελματική απόδοση και ποιότητα φροντίδας.....	30
2.3.3 Συνέπειες για τον οργανισμό και το σύστημα υγείας.....	31
2.3.4 Κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις.....	32
2.4 Ηγεσία, Οργάνωση και Επαγγελματική Εξουθένωση	34
2.4.1 Ο ρόλος της διοίκησης.....	34
2.4.2 Τύποι ηγεσίας στο χώρο της υγείας.....	36
2.4.3 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και της επικοινωνίας	39
2.4.4 Σχέση ηγεσίας – εργασιακής ικανοποίησης – εξουθένωσης	40
2.5. Μέτρηση και Αξιολόγηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	43
2.5.1 Εργαλεία μέτρησης.....	43
2.5.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία των εργαλείων	43
2.5.3 Εφαρμογή του MBI σε έρευνες του νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα.....	44
2.6. Πρόληψη και Αντιμετώπιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	46
2.6.1 Ατομικές στρατηγικές πρόληψης	46
2.6.2 Παρεμβάσεις σε οργανωσιακό επίπεδο	46
2.6.3 Πολιτικές και πρακτικές βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος.....	49

2.6.4 Παραδείγματα καλών πρακτικών από δημόσια νοσοκομεία	50
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
3.1. Σκοπός – Στόχοι της μελέτης.....	52
3.2. Ερευνητικά Ερωτήματα	52
3.3. Ερευνητική στρατηγική και ερευνητικό σχέδιο	53
3.4. Ερευνητικό Εργαλείο	53
3.5. Δείγμα της μελέτης	55
3.6. Δεοντολογία της έρευνας.....	56
3.7. Στατιστική Ανάλυση.....	56
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
4.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	58
4.2. Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά.....	61
4.3. Ώρες ύπνου και Προβλήματα Υγείας	66
4.4. Επαγγελματική Εξουθένωση	68
4.4.1. Σωματική και ψυχολογική Εξουθένωση.....	68
4.4.2. Συναισθηματική δέσμευση και επαφή με ασθενείς.....	72
4.4.3. Απόδοση και επαγγελματική αυτοεκτίμηση	75
4.5. Στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης	78
4.6. Σύγκριση Επαγγελματικής Εξουθένωσης με τα δημογραφικά Χαρακτηριστικά	80
4.7. Σύγκριση Επαγγελματικής Εξουθένωσης με τα Εργασιακά Χαρακτηριστικά	82
4.6. Σύγκριση Επαγγελματικής Εξουθένωσης με τα Προβλήματα Υγείας.....	84
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	87
5.1. Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των επαγγελματιών υγείας στα δημόσια νοσοκομεία	87
5.2. Δημογραφικοί παράγοντες που διαφοροποιούν την επαγγελματική εξουθένωση	89
5.3. Επαγγελματικοί παράγοντες που διαφοροποιούν την επαγγελματική εξουθένωση	91
5.4. Σύγκριση Επαγγελματικής Εξουθένωσης με Προβλήματα Υγείας.....	94
5.5. Στρατηγικές Πρόληψης και Αντιμετώπισης Επαγγελματικής Εξουθένωσης...	96
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	99
6.1. Προτάσεις.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	102

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Πατσούρα Γεωργία

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Επαγγελματική εξουθένωση του νοσηλευτικού προσωπικού σε δημόσιες δομές υγείας: αίτια, επιπτώσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις.....[ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Λιόπα Μαργαρίτα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γείτονα Μαρία

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Χατζίκου Μαγδαληνή-Αφροδίτη

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Πατσούρα Γεωργία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Επαγγελματική εξουθένωση του νοσηλευτικού προσωπικού σε δημόσιες δομές υγείας: αίτια, επιπτώσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

ΠΑΤΣΟΥΡΑ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποτελεί ένα πολυδιάστατο ψυχοκοινωνικό φαινόμενο που επηρεάζει σημαντικά τους επαγγελματίες υγείας, και ιδιαίτερα τους επαγγελματίες υγείας των δημόσιων δομών υγείας. Το αυξημένο συναισθηματικό φορτίο, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η υποστελέχωση και το κυκλικό ωράριο συνθέτουν ένα εργασιακό περιβάλλον έντονου και χρόνιου στρες, το οποίο δύναται να οδηγήσει σε σωματική και ψυχική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης των επαγγελματιών υγείας σε δημόσιες δομές υγείας της Ελλάδας, καθώς και η ανάλυση της σχέσης της με δημογραφικούς, εργασιακούς και οργανωτικούς παράγοντες, την εμφάνιση προβλημάτων υγείας και τις αντιλαμβανόμενες στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική μεθοδολογία και χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, βασισμένου στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το δείγμα αποτέλεσαν 150 επαγγελματίες υγείας. Η στατιστική ανάλυση περιλάμβανε περιγραφική και μη παραμετρική επεξεργασία δεδομένων, λόγω μη κανονικής κατανομής των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα στην πλειονότητα του δείγματος ανέδειξαν μέτρια έως υψηλά επίπεδα σωματικής και ψυχολογικής εξουθένωσης, με σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εμπειρίας, το κυκλικό ωράριο, τις ώρες ύπνου και την εμφάνιση προβλημάτων υγείας, όπως αϋπνία, άγχος και ψυχοσωματικά συμπτώματα. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν κυρίως οργανωτικές στρατηγικές πρόληψης, όπως η καλύτερη αμοιβή, η επαρκής στελέχωση και η αναγνώριση του έργου.

Συμπερασματικά, η επαγγελματική εξουθένωση στους επαγγελματίες υγείας αναδεικνύεται ως φαινόμενο με έντονο οργανωσιακό και συστημικό χαρακτήρα, γεγονός που καθιστά αναγκαία την εφαρμογή πολυεπίπεδων παρεμβάσεων για την προαγωγή της ψυχικής υγείας και της ποιότητας φροντίδας.

Λέξεις-κλειδιά: Επαγγελματική εξουθένωση, Σωματική και ψυχολογική εξάντληση, Επαγγελματική ικανοποίηση, Απόδοση, Δημόσιες δομές υγείας, Πρόληψη

ABSTRACT

Burnout is a multidimensional psychosocial phenomenon that significantly affects health professionals, especially nursing staff in public health facilities. The increased emotional burden, high workload, understaffing and rotating shifts create a work environment of intense and chronic stress, which can lead to physical and mental exhaustion, depersonalization and reduced professional effectiveness.

The purpose of this study was to investigate the level of burnout among nursing staff in public health facilities in Greece, as well as to analyze its relationship with demographic, work and organizational factors, the occurrence of health problems and the perceived prevention and treatment strategies.

The research was carried out with a quantitative methodology and the use of a structured questionnaire, based on the dimensions of burnout. The sample consisted of 150 health professionals. The statistical analysis included descriptive and non-parametric data processing, due to the non-normal distribution of the variables.

The results revealed moderate to high levels of physical and psychological burnout, with significant differences depending on age, level of education, years of experience, working hours, sleep hours and the occurrence of health problems, such as insomnia, anxiety and psychosomatic symptoms. At the same time, the participants mainly highlighted organizational prevention strategies, such as better pay, adequate staffing and recognition of the work.

In conclusion, burnout in nursing staff emerges as a phenomenon with a strong organizational and systemic nature, which makes it necessary to implement multi-level interventions to promote mental health and quality of care.

Keywords: Burnout, Physical and psychological exhaustion, Emotional commitment, Performance, Job satisfaction, Public health facilities, Prevention

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα, οι αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασιακής ζωής και οι συνεχείς οργανωσιακές και κοινωνικές μεταβολές δεν διασφαλίζουν πάντοτε συνθήκες που να προάγουν την υγεία, την ευεξία και την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας, όπου η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλό συναισθηματικό φορτίο, έντονη υπευθυνότητα και διαρκή έκθεση στον ανθρώπινο πόνο, το χρόνια εργασιακό στρες αποτελεί συχνό φαινόμενο. Η παρατεταμένη έκθεση σε τέτοιες συνθήκες, ιδίως όταν απουσιάζουν επαρκείς υποστηρικτικοί πόροι, μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης, με σημαντικές επιπτώσεις τόσο στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και στη λειτουργικότητα των οργανισμών υγείας (Maslach & Leiter, 2016; Bakker & Demerouti, 2017).

Ο επιστημονικός όρος «Επαγγελματική Εξουθένωση» (professional burnout) εισήχθη για πρώτη φορά το 1974 από τον Αμερικανό ψυχίατρο Herbert Freudenberger, ο οποίος περιέγραψε τη σταδιακή ψυχική και σωματική εξάντληση επαγγελματιών που εργάζονταν σε ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα. Λίγα χρόνια αργότερα, η Christina Maslach προσέγγισε συστηματικά το φαινόμενο, αναδεικνύοντάς το ως ένα πολυδιάστατο ψυχολογικό σύνδρομο που περιλαμβάνει τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση ή κυνισμό και το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). Έκτοτε, η επαγγελματική εξουθένωση μελετάται εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, μέσα από πλήθος θεωρητικών μοντέλων και εμπειρικών ερευνών, αναγνωριζόμενη ως σημαντικό κοινωνικό και εργασιακό πρόβλημα.

Οι επαγγελματίες υγείας των δημόσιων δομών συγκαταλέγονται στις ομάδες υψηλού κινδύνου για την ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης, λόγω παραγόντων όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η υποστελέχωση, το κυκλικό και νυχτερινό ωράριο, οι περιορισμένοι οργανωσιακοί πόροι και η συχνή έκθεση σε συναισθηματικά φορτισμένες ή τραυματικές εμπειρίες (Demerouti et al., 2001; Dall’Ora et al., 2020). Οι ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές πιέσεις στο δημόσιο σύστημα υγείας εντείνουν περαιτέρω το φαινόμενο, επηρεάζοντας αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση, την ποιότητα φροντίδας και τη συνολική απόδοση των οργανισμών υγείας (WHO, 2019).