



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



***Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίηση στο  
χώρο εργασίας***

***Νικόλαος Σφυρόερας***

**Επιβλέπων Καθηγητής: Χαλικιάς Μιλτιάδης, Καθηγητής, ΠΑΔΑ,  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την  
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια  
Οικονομική και Πολιτική

*Αιγάλεω, Φεβρουάριος, 2022*



*Job satisfaction and the burnout syndrome*



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η εργασιακή ικανοποίηση και γίνεται ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout). Χρησιμοποιώντας ως μελέτη περίπτωσης το χώρο εργασίας της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών, τίθενται ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και γίνεται περιγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και των τρόπων με τους οποίους θα μπορούσε αυτό να αυξηθεί. Μέσα από την ανασκόπηση της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας αναλύονται οι συνέπειες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και η σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση. Στους σύγχρονους ολοένα αυξανόμενους ρυθμούς εργασίας, η κόπωση των εργαζομένων μπορεί να επέλθει με ταχείς ρυθμούς. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ικανό να επηρεάσει σημαντικά την ψυχολογία των εργαζομένων και να οδηγήσει σε απώλεια κινήτρων για εργασία. Η ανάλυση αυτού του φαινομένου είναι σημαντική για την κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να μειώσουν την εργασιακή αποδοτικότητα και την ανεύρεση τρόπων αποφυγής τους.

## ABSTRACT

This work investigates job satisfaction and analyses burnout syndrome. Using the Athens Directorate of Alien Affairs and Immigration as a case study, questions are asked about the level of satisfaction of the workers and describes the problems they face and how this could increase. The review of domestic and international literature analyses the consequences of burnout syndrome and its relationship to work satisfaction. In modern working patterns, workers' fatigue can occur rapidly. Burnout syndrome is capable of significantly affecting workers' psychology and leading to a loss of motivation to work. The analysis of this phenomenon is important for understanding the problems that can reduce work efficiency and find ways to avoid them.





**Τίτλος εργασίας**

***Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίηση στο  
χώρο εργασίας***

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/09/2022**

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Ιωάννης Βαβούρας	Ομότιμος Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο	
3	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Νικόλαος Σφυρόερας του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 20041 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



ΣΦΥΡΟΕΡΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

\* Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα

Ψηφιακή Υπογραφή

\* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.



## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	- 1 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	- 1 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	- 4 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	- 4 -
2.1. Εισαγωγή.....	- 4 -
2.2. Βασικές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.....	- 4 -
2.3. Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης.....	- 10 -
2.4. Μοντέλα σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και προβλεπτικοί παράγοντες.....	- 16 -
2.5. Αιτίες και Προβλεπτικοί Παράγοντες του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	- 18 -
2.5. Ατομικοί παράγοντες.....	- 18 -
2.6. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	- 18 -
2.7. Εμπειρία, Μορφωτικό επίπεδο, Ηλικία και επίπεδο ιεραρχίας.....	- 20 -
2.8. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	- 21 -
2.9. Επαγγελματικοί και οργανωσιακοί παράγοντες-Έρευνα περιοχών εργασίας.....	- 22 -
2.10. Δικαιοσύνη.....	- 23 -
2.11. Αξίες.....	- 24 -
2.12. Έλεγχος.....	- 25 -
2.13. Ανταμοιβές.....	- 26 -
2.14. Φόρτος εργασίας.....	- 26 -
2.15. Κοινότητα.....	- 27 -
2.16. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	- 28 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	- 31 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	- 31 -
3. Εισαγωγή.....	- 31 -
3.1. Μελέτη περίπτωσης: εισαγωγικά στοιχεία.....	- 31 -
3.2. Οργανόγραμμα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.....	- 32 -
3.3. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.....	- 34 -
3.4. Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.....	- 34 -

3.5. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας.....	- 37 -
3.6. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Διευθύνσεων Αλλοδαπών & Μετανάστευσης.....	- 38 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	- 42 -
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	- 42 -
4.1. Ερευνητικά ερωτήματα.....	- 42 -
4.2. Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	- 43 -
4.3 Ανάλυση δεδομένων.....	- 44 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	- 45 -
5.1. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων.....	- 45 -
5.2. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	- 46 -
5.3. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	- 70 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	- 76 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 76 -
Βιβλιογραφία.....	- 78 -
Παράρτημα.....	- 92 -



## Ευρετήριο Πινάκων

- Πίνακας 1: Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία; (σ. 47)
- Πίνακας 2: Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν; (σ. 48)
- Πίνακας 3: Η θέση εργασίας σας είναι: (σ. 49)
- Πίνακας 4: Φύλο (σ. 50)
- Πίνακας 5: Ηλικία (σ. 51)
- Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης (σ. 52)
- Πίνακας 7: Οικογενειακή κατάσταση (σ. 53)
- Πίνακας 8: Έχετε παιδιά; (σ. 54)
- Πίνακας 9: Έχω χρόνο να τελειώσω τις εργασίες που μου ανατίθενται (σ. 55)
- Πίνακας 10: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τις αποφάσεις στο χώρο εργασίας μου (σ. 55)
- Πίνακας 11: Μου αρέσει η δουλειά μου και απολαμβάνω τις στιγμές στο γραφείο (σ. 56)
- Πίνακας 12: Βρίσκω την εργασία μου δημιουργική και ευχάριστη (σ. 56)
- Πίνακας 13: Οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές (σ. 57)
- Πίνακας 14: Υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη στο χώρο εργασίας μου (σ. 57)
- Πίνακας 15: Θέτω υψηλά τον πήχη για το παραγόμενο έργο (σ. 57)
- Πίνακας 16: Γνωρίζω ακριβώς τα καθήκοντά μου (σ. 58)
- Πίνακας 17: Σκέφτομαι τη δουλειά όταν είμαι εκτός γραφείου (σ. 59)
- Πίνακας 18: Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου (σ. 59)
- Πίνακας 19: Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο (σ. 59)
- Πίνακας 20: Δεν θα άλλαζα τη δουλειά μου (σ. 60)
- Πίνακας 21: Αισθάνομαι συναισθηματικά κενός/-ή εξαιτίας της δουλειάς μου (σ. 61)
- Πίνακας 22: Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας (σ. 61)
- Πίνακας 23: Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά (σ. 62)
- Πίνακας 24: Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου (σ. 62)
- Πίνακας 25: Κάποιες φορές μεταχειρίζομαι πελάτες και συναδέλφους σαν να είναι αντικείμενα (σ. 62)
- Πίνακας 26: Νιώθω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλέω μαζί με κόσμο όλη μέρα (σ. 63)
- Πίνακας 27: Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και/ή των συναδέλφων μου (σ. 63)
- Πίνακας 28: Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου (σ. 64)
- Πίνακας 29: Νιώθω ότι η εργασία μου έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο (σ. 64)
- Πίνακας 30: Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά (σ. 65)
- Πίνακας 31: Αισθάνομαι ότι αυτή η δουλειά με στραγγίζει συναισθηματικά (σ. 65)
- Πίνακας 32: Νιώθω γεμάτος/-η ενέργεια (σ. 65)
- Πίνακας 33: Με απογοητεύει η δουλειά μου (σ. 66)

Πίνακας 34: Με εκνευρίζει η δουλειά μου (σ. 66)

Πίνακας 35: Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί μου (σ. 67)

Πίνακας 36: Μου δημιουργεί ένταση και άγχος η άμεση συνεργασία με ανθρώπους (σ. 67)

Πίνακας 37: Μου είναι εύκολο να δημιουργήσω ένα ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας (σ. 68)

Πίνακας 38: Νιώθω ότι έχω έρθει κοντά με τους συναδέλφους μου (σ. 68)

Πίνακας 39: Έχω επιτύχει πολλά και αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου (σ. 68)

Πίνακας 40: Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω (σ. 69)

Πίνακας 41: Στη δουλειά μου διαχειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα με ηρεμία (σ. 69)

Πίνακας 42: Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με θεωρούν υπεύθυνο για δικά τους προβλήματα (σ. 70)

## **Ευρετήριο Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία; (σ. 47)

Διάγραμμα 2: Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν; (σ. 48)

Διάγραμμα 3: Η θέση εργασίας σας είναι: (σ. 49)

Διάγραμμα 4: Φύλο (σ. 50)

Διάγραμμα 5: Ηλικία (σ. 51)

Διάγραμμα 6: Επίπεδο εκπαίδευσης (σ. 52)

Διάγραμμα 7: Οικογενειακή κατάσταση (σ. 53)

Διάγραμμα 8: Έχετε παιδιά; (σ. 54)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά, ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι να αναλυθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να διαφανεί ο τρόπος με τον οποίο το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται με αυτά. Σε δεύτερο χρόνο και μέσα από μια σειρά ερευνητικών ερωτημάτων, θα ερευνηθεί το αν και κατά πόσον το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης έχει απασχολήσει έντονα τη σύγχρονη βιβλιογραφία. Διερευνώντας την υπόθεση περί θετικής συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο και της αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας της εργασίας, οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι αυτή είναι χαμηλότερη απ' όσο θα περίμενε κανείς. Συγκεκριμένα, στη μετα-ανάλυση των Iaffaldano & Muchinsky (1985), η οποία συμπεριέλαβε 74 εμπειρικές έρευνες φάνηκε ότι η πραγματική εκτίμηση της συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα είναι σχετικά μικρή. Επιπλέον, η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι διάφορες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και αποδοτικότητας είχαν μέτριο έως μικρό πραγματικό αντίκτυπο στο μέγεθος της συσχέτισης ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα. Το ίδιο και οι έρευνες με μικρότερο δείγμα στις οποίες η συσχέτιση φαινόταν να είναι δυνατότερη, με θετικό πάντα πρόσημο, απ' ό,τι είναι στην πραγματικότητα (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της αποδοτικότητας στο χώρο εργασίας (Ahmad et al., 2010), η οποία δεν αποτελεί, όμως, πεδίο διερεύνησης της παρούσας εργασίας.

Εντούτοις, άρρηκτα συνδεδεμένο με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως φαίνεται από κάποιες σχετικές έρευνες, υπάρχει σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο, ήτοι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση (βλ.: Sarabi et al., 2020). Η συσχέτιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με την εργασιακή ικανοποίηση και οι επιπτώσεις της έχουν μελετηθεί για ποικίλα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης μια έρευνα με μελέτη περίπτωσης τα δημοτικά σχολεία της Τσεχίας δείχνει ότι αυτό το σύνδρομο επηρεάζει

σημαντικά τις διαπροσωπικές σχέσεις και ειδικά τη σχέση δασκάλου-μαθητών στο χώρο του σχολείου (Smetackova et al., 2019).

Στόχος της διπλωματικής είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και η ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στα εξής: α) ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης; β) ανευρίσκεται το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους της υπηρεσίας που ερευνάται στη μελέτη περίπτωσης; γ) υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης; και δ) επηρεάζει η ύπαρξη του συνδρόμου ή/και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης την αποδοτικότητα των εργαζομένων; Συγκεκριμένα, θέτοντας ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων θα γίνει περιγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και του τρόπου ή των τρόπων με τους οποίους θα μπορούσε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησής τους. Οι υποθέσεις εργασίας είναι οι εξής: η ιδιάζουσα κατάσταση που δημιουργήθηκε λόγω πανδημίας θα έχει αντίκτυπο στην κόπωση των εργαζομένων, με αύξηση της τελευταίας, η αυξημένη κόπωση ενδεχομένως να συνδυάζεται με την ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της αποδοτικότητας.

Αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης ενδεχομένως να σχετίζονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Άρρηκτα συνδεδεμένο με την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι, επίσης, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Στους σύγχρονους ολοένα αυξανόμενους ρυθμούς εργασίας, η κόπωση των εργαζομένων μπορεί να επέλθει με ταχείς ρυθμούς. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ικανό να επηρεάσει σημαντικά την ψυχολογία των εργαζομένων και να οδηγήσει σε απώλεια κινήτρων για εργασία. Η ανάλυση αυτού του φαινομένου είναι σημαντική για την κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να μειώσουν την εργασιακή αποδοτικότητα και την ανεύρεση τρόπων αποφυγής τους.

Στο εργασιακό περιβάλλον των ημερών μας οι απαιτήσεις τόσο για αύξηση της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής παραγωγής έργου αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς. Πολλές φορές οι εξαντλητικοί ρυθμοί επηρεάζουν τους εργαζόμενους και

οδηγούν σε μείωση της αποδοτικότητας. Επομένως, οι οργανωσιακοί στόχοι ενδεχομένως να αποτυγχάνουν ακριβώς λόγω της συνεχόμενης αύξησης του εργασιακού άγχους και της συνακόλουθης κόπωσης. Η εν λόγω έρευνα έχει σκοπό να αναλύσει αυτή την πολύ σημαντική πτυχή της εργασίας με έμφαση στην ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού μιας υπηρεσίας-επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ερευνώντας τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και ταυτόχρονα αναλύοντας τον αντίκτυπο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης συντελεί στην ενίσχυση της έρευνας σχετικά με το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η βασική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, πέραν της ενδεδειγμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, έγκειται στη δημιουργία και προώθηση ερωτηματολογίων αναφορικά τόσο με τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης όσο και με την αναγνώριση και ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, θα γίνει ποιοτική έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων στη δημόσια υπηρεσία όπου εργάζεται ο συντάκτης της διπλωματικής εργασίας, ήτοι στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών. Η κατάσταση λειτουργίας της εν λόγω υπηρεσίας χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης για την εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία ενδεχομένως να μπορούν να γενικευθούν για παρόμοιες υπηρεσίες.

Η δομή της εργασίας έχει ως ακολούθως. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα και αναφέρονται οι βασικοί στόχοι, η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί και ο ευρύτερος σχεδιασμός της διπλωματικής εργασίας. Στο κεφάλαιο δύο παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και γίνεται ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Το κεφάλαιο τρία εμπεριέχει τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την παρούσα έρευνα καθώς και τη θεωρητική θεμελίωση αυτών με βάση τα πορίσματα της σύγχρονης έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η καταγραφή και εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση επί των αποτελεσμάτων και εξάγονται κάποια βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα που έγινε. Επιπλέον, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και δίδονται προτάσεις για τη διενέργεια μελλοντικών ερευνών επί του

θεματικής της εργασιακής ικανοποίησης και του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

#### **2.1. Εισαγωγή**

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναπτυχθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το, άρρηκτα συνδεδεμένο με αυτήν, σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Θα παρουσιαστούν, αρχικά, κάποιες βασικές θεωρίες αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να χτιστεί το θεωρητικό υπόβαθρο για την περαιτέρω ανάλυση στη συνέχεια. Μετά από αυτή την παρουσίαση θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης με εκτενή περιγραφή των μοντέλων και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή του. Θα γίνει λόγος για τους παράγοντες που οδηγούν στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και θα παρουσιαστούν οι επιπτώσεις που αυτό έχει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και, συνακόλουθα, στην αποδοτικότητά τους.

Ο λόγος για τον οποίο επελέγη αυτή η δόμηση του κεφαλαίου έγκειται στη σχέση που έχει η εργασιακή ικανοποίηση με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και κυρίως στις περισσότερες δυνατότητες που υπάρχουν για την καλύτερη μοντελοποίηση, μέτρηση και κατανόηση του τελευταίου. Μέσα από τη σχετική έρευνα φαίνονται οι τρόποι μέτρησης του συνδρόμου και δημιουργείται το πλαίσιο εντός του οποίου αναδεικνύονται οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνισή του.

#### **2.2. Βασικές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση**

Αρχικά, θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ούτως ώστε να δοθεί η απαραίτητη θεωρητική θεμελίωση των όσων θα συζητηθούν στη συνέχεια. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, αν και υπάρχουν ποικίλοι

ορισμοί, έγκειται σε γενικές γραμμές στη θετική στάση του ατόμου ως προς την εργασία (Tsounis, 2016; Papasotiriou et al., 2019; Drosos et al., 2021). Ξεκινώντας με τις βασικές θεωρίες ικανοποίησης ίσως η πιο γνωστή είναι η πυραμίδα αναγκών του Abraham Maslow. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες που σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση και, τέλος, αυτές που σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση. Η εξασφάλιση των κατώτερων αναγκών είναι ιδιαίτερος σημαντική για την επιτέλεση αυτών που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο. Η κάλυψη των αναγκών που ανήκουν στα κατώτερα επίπεδα οδηγεί στη δυνατότητα κάλυψης των αναγκών ανώτερου επιπέδου (Maslow, 1995).

Εφαρμόζοντας το μοντέλο στο χώρο εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες αφορούν στις βασικές ανάγκες εργασίας, όπως το μισθό, τα επιδόματα ή άλλες οικονομικές παροχές (Papasotiriou et al., 2018). Οι ανάγκες ασφαλείας συμπεριλαμβάνουν την εργασιακή ασφάλεια, τη σταθερότητα, την ασφάλιση, όπως και την ανάγκη για φυσική και ψυχική ευεξία. Οι κοινωνικές ανάγκες αφορούν κυρίως στην αλληλεπίδραση με το λοιπό προσωπικό και την ευρύτερη κοινωνία μέσα από την εργασία. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης έγκεινται στην ανάγκη για επαγγελματική καταξίωση, στα επιτεύγματα που σχετίζονται με την εργασία και στη γενικότερη επιθυμία του ατόμου να έχει δυναμική παρουσία στο χώρο εργασίας του και να εκτιμώνται οι ικανότητες και τα προσόντα του (Zarantis et al., 2017). Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης είναι οι ανάγκες για την όσο δυνατόν μεγαλύτερη πρόοδο και εξέλιξη στον εργασιακό χώρο (Kaur, 2013). Ενώ η εφαρμογή αυτού του μοντέλου έστρεψε την προσοχή στην κάλυψη των κατώτερων αναγκών εντός ενός οργανισμού ώστε να γίνει πιο εύκολη η εστίαση και κάλυψη αυτών που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο, η έρευνα έδειξε ότι η διάκριση των αναγκών σε επίπεδα δεν είναι τόσο σαφώς ορισμένη και η πεποίθηση ότι αν και εφόσον έχει καλυφθεί μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου αυτή παύει να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση δεν επιβεβαιώθηκε (Kaur, 2013).

Ο Alderfer μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία, τις ανάγκες ύπαρξης (existence), σχέσης (relatedness) και ανάπτυξης (growth) εξ ου και η ονομασία της θεωρίας, ERG. Στις ανάγκες ύπαρξης ανήκουν τα δύο πρώτα επίπεδα της θεωρίας του Maslow, στις ανάγκες σχέσης αντιστοιχούν οι κοινωνικές ανάγκες,

ενώ στις αντίστοιχες της ανάπτυξης οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Οι διαφορές με το παραπάνω μοντέλο έγκειται αφενός στη μεγαλύτερη εννοιολογική εμβέλεια των τριών επιπέδων και αφετέρου στην αναγνώριση ότι δεν είναι μονόδρομος η κάλυψη αναγκών κατώτερου προς ανώτερου επιπέδου, αλλά ενδέχεται η πορεία να αντιστραφεί και να επιχειρηθεί η κάλυψη αναγκών κατώτερου επιπέδου από ανώτερο επίπεδο όταν δεν έχει καταστεί εφικτή η ικανοποίησή τους (Alderfer, 1969). Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα δεν επιβεβαίωσε ούτε αυτή τη θεωρία σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι ανάγκες οφείλουν να ταυτίζονται με τα κίνητρα, κάτι που δεν ευσταθεί πάντοτε και για διαφορετικά άτομα (Arnolds & Boshoff, 2002).

Στη θεωρία του Herzberg γίνεται προσπάθεια σύνδεσης των κινήτρων εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση. Διακρίνει δύο κατηγορίες παραγόντων που έχουν να κάνουν με την εργασιακή ικανοποίηση. Αφενός, τα κίνητρα (motivation factors) ήτοι δυνάμεις που σχετίζονται με την ίδια τη φύση ή το αντικείμενο της εργασίας και αφετέρου τα αντικίνητρα (maintenance factors) που αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στους παράγοντες που υποκινούν θετικά τον εργαζόμενο και αυτούς που συντηρούν χωρίς να οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Στα κίνητρα εντάσσονται πέντε παράγοντες κατά Herzberg οι οποίοι είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής ή ανέλιξης στο χώρο εργασίας. Στα αντικίνητρα εντάσσονται οκτώ παράγοντες, η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού, η επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού, η αμοιβή, το κύρος, η προσωπική ζωή και η ασφάλεια εργασίας (Tsounis et al., 2014; Tsitmideli et al., 2016; Skordoulis et al., 2020).

Η θεωρία του Herzberg αν και έχει αξιοποιηθεί αρκετά στην έρευνα, διαθέτει κάποια μειονεκτήματα και έχει επικριθεί για αυτά. Από τη μία, δεν λαμβάνει υπόψη ως ένα βαθμό το ρόλο των ατομικών χαρακτηριστικών στη δημιουργία των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Από την άλλη, η διάκριση σε κίνητρα και αντικίνητρα είναι άκαμπτη και πολύ πιο κλειστή από όσο θα έπρεπε, καθώς ένας παράγων ικανοποίησης μπορεί να λειτουργεί τόσο ως κίνητρο όσο και ως αντικίνητρο (Rollinson, 2008).

Μια ακόμη θεωρία κινήτρων με γνωσιακή προέλευση είναι αυτή του McClelland, η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών. Όλοι έχουν την επιθυμία

για κάλυψη των τριών βασικών επίκτητων κινήτρων, ήτοι των κινήτρων για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και εξουσία, ενώ η διαφορά του καθενός έγκειται στο βαθμό που κάθε ένα από αυτά τον καθορίζει (McClelland & Liberman, 1949). Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την κάλυψη του υπερισχύοντος κινήτρου σε κάθε εργαζόμενο (Montana & Charnov, 2008).

Σε παρόμοιο γνωστικό υπόβαθρο βρίσκει κανείς τη θεωρία του X και Y του Douglas McGregor, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία νιώθουν ασφάλεια μόνον όταν αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών προτιμώντας μονότονα έργα, ενώ όσοι ανήκουν στη δεύτερη έχουν την ανάγκη αυτονομίας και δημιουργικότητας αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία να αναδείξουν τα ταλέντα τους (Carson, 2005). Αμφότερες οι τελευταίες θεωρίες έχουν δεχθεί κριτική ως προς το γεγονός ότι υποτιμούν τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και του ευρύτερου πλαισίου της εργασίας και ότι παραβλέπουν πολιτισμικούς παράγοντες. Φαίνεται να μην είναι σε θέση να ερμηνεύσουν συνολικά ένα πολυδιάστατο φαινόμενο όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Foster, 2000).

Άλλες θεωρίες περιγράφουν περισσότερο τις διεργασίες που συμβαίνουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και δίνουν έμφαση στις συνθήκες υπό τις οποίες ενισχύεται η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Μία τέτοια θεωρία είναι η θεωρία της ισοτιμίας του Adams, σύμφωνα με την οποία το αίσθημα δικαιοσύνης καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση. Με γνώμονα τη σχέση μεταξύ ανταμοιβής και παραγόμενου έργου και τη σύγκριση με τις ανταμοιβές των υπολοίπων, κρίνεται αν και κατά πόσον ο εργαζόμενος νιώθει ότι υπάρχει δίκαια κατανομή ή αν αδικείται (Adams, 1963). Στην τελευταία περίπτωση, ο εργαζόμενος θα ελαττώσει την απόδοσή του, ενώ αν νιώσει ότι η κατανομή είναι δίκαια θα προσπαθήσει να την αυξήσει. Εν ολίγοις, το αίσθημα της ισότητας συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ της ανισότητας έχει τα αντίθετα αποτελέσματα (Montana & Charnov, 2008).

Σύμφωνα με την ως άνω θεωρία, σε συνθήκες ανισότητας το άτομο αναπτύσσει έξι εναλλακτικές τακτικές για να μειώσει την αδικία. Αυτές συμπεριλαμβάνουν το να προσφέρει λιγότερα, να προσπαθεί να αποκομίσει περισσότερα, να διαστρεβλώνει τα γνωστικά δεδομένα ώστε να πάψει να θεωρεί την ανισότητα ενοχλητική, να εγκαταλείπει τη σχέση ή τη δουλειά που του δίνει το αίσθημα ανισότητας, να προβαίνει σε ενέργειες που μεταβάλουν τα εισερχόμενα ή

εξερχόμενα με το προς σύγκριση άτομο και να αλλάζει το άτομο με το οποίο κάνει σύγκριση ώστε να μειώνει το αίσθημα ανισότητας (Montana & Charnov, 2008). Αυτή η θεωρία έστρεψε το ενδιαφέρον σε ζητήματα δίκαιης κατανομής των αμοιβών και στο ρόλο που παίζει η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα την προσπάθεια προσαρμογής σε μια πραγματικότητα όπου το άτομο βιώνει αισθήματα ανισότητας, σε μια ενοχλητική πραγματικότητα. Ωστόσο, η γενικότερη εφαρμογή της έχει προβληματίσει την έρευνα ως προς την εξωτερική της εγκυρότητα και τη δυνατότητα γενίκευσης των εξαγόμενων συμπερασμάτων (Montana & Charnov, 2008).

Μια άλλη παρόμοια θεωρία είναι αυτή της προσδοκίας του Vroom, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται τόσο από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας όσο και από τις προσδοκίες που έχει το άτομο σε σχέση με το επαγγελματικό του έργο (Vroom, 1995). Η θεωρία προσπαθεί να συνδέσει την εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική προτίμηση και την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Οι τρεις μεταβλητές του μοντέλου του Vroom είναι το σθένος (valence), που αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης που εκτιμάται ότι θα λάβει το άτομο αν επιτύχει το αποτέλεσμα που θέλει, η συντελεστικότητα (instrumentality), η οποία σχετίζεται με το βαθμό που ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται ότι οδηγεί στην εκπλήρωση άλλων αποτελεσμάτων και η προσδοκία (expectancy), που συνδέεται με την πεποίθηση ότι μια ενέργεια έχει πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η προσδοκία μπορεί να επηρεαστεί από ποικίλους παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση ότι ένα άτομο μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε αυτό που κάνει, η πρότερη επιτυχία στην επιτέλεση του έργου, η σωστή πληροφόρηση και η βοήθεια από τους συναδέλφους (Vroom, 1995). Από τις παραπάνω έννοιες δημιουργούνται δύο μοντέλα, αυτό του σθένους και αυτό της προσπάθειας. Το πρώτο αφορά στο γινόμενο σθένους και συντελεστικότητας και το δεύτερο σθένους και προσδοκίας. Για την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιείται το μοντέλο του σθένους (Vroom, 1995). Αν και χρησιμοποιείται ευρέως στο σύγχρονο μάνατζμεντ, η θεωρία του Vroom δεν έχει και τόσο καλή εφαρμογή στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης (Vroom, 1995).

Μια παραλλαγή της παραπάνω θεωρίας προτάθηκε από τους Porter και Lawler, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί απλώς προϊόν της



επίδοσης και της προσπάθειας για αύξηση της αποδοτικότητας αλλά είναι ταυτόχρονα προσδιοριστικός τους παράγοντας. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί περισσότερες μεταβλητές από αυτό του Vroom. Για παράδειγμα, στη σχέση της προσπάθειας με την απόδοση διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Ακόμη, οι αμοιβές από την υψηλή απόδοση διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Αν αυτές ανταποκρίνονται πράγματι στις προσδοκίες του ατόμου, τότε αυτό θα νιώσει την εργασιακή ικανοποίηση που επιθυμούσε και από το βαθμό της τελευταίας θα εξαρτηθεί η αξία των μελλοντικών του ανταμοιβών (Porter & Lawler, 1982).

Η θεωρία του Locke αποτελεί μια θεωρία στοχοθεσίας, η οποία συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τους στόχους του ατόμου, σε συνάρτηση με την τελική τους επίτευξη, το βαθμό δυσκολίας, την υποστήριξη από τον οργανισμό, τις ικανότητες του ατόμου και τις αμοιβές που λαμβάνει από την εργασία του (Locke, 1976). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και όσο πιο δύσκολος είναι εντός εφικτών ορίων τόσο περισσότερο αυξάνεται η επίδοση των εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν μπορούν να προσεγγίσουν τον στόχο για οποιοδήποτε λόγο, τότε μπορεί να εμφανιστεί αντίσταση σε αυτόν. Για την επίτευξη υψηλών στόχων απαιτείται εκπαίδευση των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, συμπερίληψή τους στον καθορισμό των στόχων και παροχή των αντίστοιχων ανταμοιβών. Αν, εντούτοις, οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται τότε μπορεί να οδηγηθεί ο εργαζόμενος σε παραμέληση των λοιπών του καθηκόντων λόγω δυσαρέσκειας. Ως εκ τούτου, το σύγχρονο μάνατζμεντ βασιζόμενο σε αυτή τη θεωρία προσπαθεί να δημιουργήσει ελκυστικότερους στόχους (Locke & Latham, 1990). Ωστόσο, η πρακτική τεκμηρίωσης της θεωρίας κρίνεται προβληματική, καθώς δεν είναι σίγουρο πάντοτε αν η επιλογή του δύσκολου στόχου οδηγεί αυτή καθαυτή στην αύξηση της αποδοτικότητας ή αν υπεισέρχονται παράγοντες ανταγωνισμού και εντυπωσιασμού (Κάντας, 1998).

Τέλος, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldam προσφέρει μια σημαντική οπτική σχετικά με την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα και, φυσικά, η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτουν όταν συντρέχουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, η βιωμένη σημασία της εργασίας, ήτοι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως κάτι που έχει νόημα, η βιωμένη

υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας, ήτοι το αν και κατά πόσον ο εργαζόμενος αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνος για την εργασιακή του δραστηριότητα και η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας, όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται σταθερά το πόσο αποτελεσματικός είναι στο εργασιακό του καθήκον (Hackman & Oldam, 1976). Οι ως άνω ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν σε μια σειρά από προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, τα οποία συμπεριλαμβάνουν τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, την υψηλού επιπέδου απόδοση στο εργασιακό καθήκον, το υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και τον χαμηλό βαθμό απουσιών ή αποχώρησης. Τα παραπάνω είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση (Skordoulis et al., 2015). Το μοντέλο αυτό σε γενικές γραμμές ισχύει στο χώρο εργασίας (Κάντας, 1998).

### **2.3. Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η πρώτη αναφορά του όρου «επαγγελματική εξουθένωση» (burnout) στη βιβλιογραφία ανάγεται στο 1974 και αφορά στην εξάντληση του ατόμου ως προϊόν της παρατεταμένης χρήσης των ενεργειακών του αποθεμάτων (Σταυροπούλου et al., 2010; Parasotiriou et al., 2018). Ο ψυχίατρος Freudenberger, όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως την προοδευτική απώλεια ιδεαλισμού, ενέργειας και στόχων, η οποία συνοδεύεται από ένα σύνολο ψυχοσωματικών συμπτωμάτων, κάτι το οποίο περιέγραψε με τον όρο «staff-burnout», δηλαδή επαγγελματική εξουθένωση αναφέρονται ότι διέπεται από την «εξαφάνιση παρότρυνσης ή κινήτρων, ειδικά όταν η αφοσίωση ενός ατόμου σε μια αιτία ή σχέση δεν παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα» (Freudenberger, 1974).

Στη συνέχεια, ο όρος αυτός δέχθηκε επεξεργασία από ποικίλους ερευνητές. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία των Edelfwich, & Brodsky εστίασε στη βαθμιαία ανάπτυξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Ασχολήθηκαν κυρίως με τα επαγγέλματα παροχής φροντίδας, όπου είδαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται ως μια διαδικασία αυξανόμενης απογοήτευσης και ματαιώσης. Επομένως, ο ορισμός που έδωσαν στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης συμπεριλαμβάνει τη σταδιακή απώλεια ενθουσιασμού και την υποτίμηση των ιδανικών, την οποία βιώνουν οι εργαζόμενοι στα επαγγέλματα φροντίδας και η οποία απορρέει από τις συνθήκες εργασίας τους (Edelfwich et al. 1980). Την ίδια περίοδο, ο Cherniss ορίζει το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ως μια εξελικτική διαδικασία κατά την οποία

ένας εργαζόμενος που ήταν δεσμευμένος στην εργασία του αρχίζει να απεμπλέκεται από αυτήν αντιδρώντας με αυτό τον τρόπο στο άγχος και την πίεση που βιώνει. Το άγχος εδώ αναδύεται μέσα από την ανισορροπία που υφίσταται μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των διαθέσιμων πόρων, οπότε έπεται η συναισθηματική εξάντληση του ατόμου, που χαρακτηρίζεται από συναισθήματα αγωνίας, έντασης, κόπωσης και εξουθένωσης. Στο τελευταίο στάδιο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, το άτομο υιοθετεί αμυντική στάση, αποσύρεται από τη διάδραση με τους πελάτες, αποστασιοποιείται συναισθηματικά, αδιαφορεί για αυτούς και γίνεται κυνικό. Σύμφωνα με τον Cherniss οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις είναι αυτές που γεννούν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο καλλιεργείται από μια στρατηγική αμυντικής αντιμετώπισης διεπόμενη από την αποφυγή και την απόσυρση (Cherniss, 1980).

Επιπλέον, οι Pines & Aronson αναφέρουν ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μια διαδικασία συναισθηματικής εξάντλησης που περνά μέσα από στάδια και τείνει να επηρεάζει όσους δείχνουν να είναι ανιδιοτελείς και ιδεαλιστές. Για αυτούς το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ορίζεται ως «μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και νοητικής εξάντλησης που προκαλείται από τη μακροπερίοδη έκθεση ενός εργαζόμενου σε καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές» (Pines & Aronson, 1983). Ακόμη, το σύνδρομο αυτό ενέχει σωματική εξάντληση, κόπωση καθώς και συναισθήματα που δηλώνουν απελπισία και ανικανότητα. Υπό την επήρεια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης τα άτομα εμφανίζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και διακρίνονται από αρνητικές στάσεις ως προς τη ζωή, τη δουλειά και τους άλλους ανθρώπους. Σε άρθρο που δημοσιεύθηκε πέντε χρόνια αργότερα, εντοπίζουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους (Pines & Aronson, 1988).

Πριν γίνει λόγος για τον ορισμό του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης από τη Maslach, ο οποίος είναι και ο πλέον διαδεδομένος για την εμπειρική μέτρησή του, πρέπει να αναφερθεί ότι ο Brill ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως «μια κατάσταση, σχετιζόμενη με την εργασία και συνδεδεμένη με τις προσδοκίες-δυσφορίας και δυσλειτουργίας ενός ατόμου χωρίς σοβαρή ψυχοπαθολογία, το οποίο έχει λειτουργήσει για ένα διάστημα σε ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης στην ίδια θέση εργασίας και δεν θα επιστρέψει στο προηγούμενα επίπεδα λειτουργίας χωρίς

εξωτερική βοήθεια ή χωρίς αναπροσαρμογή του εργασιακού του περιβάλλοντος» (Brill, 1984). Σύμφωνα με αυτόν, το σύνδρομο συνδέεται με την έννοια των προσδοκιών των εργαζομένων και αναδεικνύεται η ανάγκη για έναν λειτουργικό ορισμό του.

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης καθιερώθηκε με τον ευρύτερα αποδεκτό ορισμό της Maslach. Σύμφωνα με αυτήν, η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως ένα σύνδρομο ψυχικής, σωματικής και πνευματικής κόπωσης, που αποτελεί την αντίδραση του εργαζόμενου στο χρόνιο και διαπροσωπικό στρες της εργασίας και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις. Σε αυτές περιλαμβάνεται η συναισθηματική εξάντληση, όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται ψυχικά άδειος, (Cordes & Dougherty 1993; Maslach et al., 1996). Όταν γίνεται λόγος για το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρεται κανείς κυρίως στην εξάντληση. Πρόκειται για μία από τις τρεις πτυχές της εξουθένωσης, η οποία έχει αναλυθεί ευρύτερα και με περισσότερη λεπτομέρεια. Η ταυτοποίηση της συναισθηματικής εξάντλησης με την εξουθένωση γίνεται από ορισμένους ερευνητές υποβαθμίζοντας τις άλλες δύο πτυχές του συνδρόμου (Shirom 2009). Με το να εστιάζει κανείς στη συναισθηματική εξάντληση χάνεται η συνολική εικόνα του φαινομένου. Αν και η εξάντληση είναι χαρακτηριστική της διάστασης του άγχους της εξουθένωσης, αποτυγχάνει να συλλάβει τις κρίσιμες πτυχές της σχέσης που έχουν οι άνθρωποι με την εργασία τους. Η εξάντληση δεν αποτελεί απλώς κάτι που βιώνει ο εργαζόμενος. Τον παρακινεί σε ενέργειες συναισθηματικής και γνωστικής αποστασιοποίησης από την εργασία του, πιθανότατα λειτουργώντας ως ένας μηχανισμός άμυνας απέναντι στον αυξημένο φόρτο εργασίας (Maslach et al., 2001). Η δεύτερη πτυχή της εξουθένωσης είναι η αποπροσωποποίηση, όπου ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα μηχανισμό άμυνας προκειμένου να αντιμετωπίσει τόσο την συναισθηματική εξάντληση όσο και το αίσθημα χαμηλών προσωπικών επιτευγμάτων που βιώνει, κάτι το οποίο προκύπτει ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω. Η τρίτη αφορά στο αίσθημα μειωμένης αναποτελεσματικότητας που νιώθει ο εργαζόμενος και αναφέρεται στη μείωση του αισθήματος αποδοτικότητας (Maslach et al., 2008). Όταν βιώνεται μια επαγγελματική κατάσταση στην οποία επικρατούν χρόνιες και δυσανάλογες απαιτήσεις και η οποία συμβάλλει στην εξάντληση ή τον κυνισμό, είναι πιθανό να μειωθεί το αίσθημα αποτελεσματικότητας. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο παρουσιάζει χαμηλή αυτοεκτίμηση και εμφανίζεται δυσαρεστημένο από την εργασία του. Ο εργαζόμενος

δεν μπορεί έτσι να αποκτήσει το αίσθημα της ολοκλήρωσης όταν αισθάνεται εξαντλημένος ή ότι βοηθά ανθρώπους οι οποίοι του είναι αδιάφοροι. Η εξάντληση και ο κυνισμός εμφανίζονται υπό την παρουσία φόρτου εργασίας και κοινωνικής σύγκρουσης, ενώ η έλλειψη αποτελεσματικότητας φαίνεται να προκύπτει σαφέστερα από την έλλειψη των σχετικών πόρων (Maslach et al., 2001).

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής έρευνας, τόσο στους επαγγελματίες υγείας, όσο και σε άλλες κατηγορίες εργαζομένων όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι αστυνομικοί, οι νομικοί και οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι (Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 1997). Η εμπειρική εργασία πάνω στην έννοια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και η χρήση τυποποιημένων εργαλείων για τη μέτρησή του όπως το Maslach Burnout Inventory ή MBI οδήγησαν σταδιακά σε έναν περισσότερο ενοποιημένο ορισμό του συνδρόμου αυτού (Maslach & Schaufelli, 1993).

Ήδη από τις αρχές του 1990 οι έρευνες γύρω από το σύνδρομο επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης άρχισαν να αυξάνονται. Η γενικότερη ιδέα ήταν ότι το σύνδρομο αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία των εργαζομένων και μπορεί να επηρεάσει τόσο την εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και την αποδοτικότητά τους στο χώρο εργασίας. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται σε εργαζόμενους που έρχονται σε συχνή και έντονη επαφή με κόσμο (Marian et al. 2011). Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγούν στην ανάπτυξη του συνδρόμου αυτού ενδέχεται να συμπεριλαμβάνουν το αίσθημα ηθικού κινδύνου, συναισθηματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις που δημιουργούν την αίσθηση υπερβάλλοντος φόρτου εργασίας και άλλους αγχωτικούς παράγοντες που σχετίζονται με το φυσικό και ψυχολογικό περιβάλλον (Florin & Basham 2000). Αυτό το σύνδρομο μπορεί να επηρεάσει κάθε εργαζόμενο, αν και είναι πιο διαδεδομένο κατά κύριο λόγο στους επαγγελματίες υγείας (Duarte & Pinto-Gouevia 2017). Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας φάνηκε ότι ενώ κάποιες έρευνες δείχνουν ότι η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας δεν είναι τόσο μεγάλη όσο θα περίμενε κανείς (Iaffaldano & Muchinsky, 1985), άλλες αναδεικνύουν μια μέτρια συσχέτιση της τάξεως του 0,30 (Judge et al., 2001), η οποία αναδεικνύει την ύπαρξη μιας κάποιας σχέσης μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης και αυτών της αποδοτικότητας στην εργασία που δεν θα πρέπει να κριθεί αμελητέα.

Για την μέτρηση και την αξιολόγηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορα εργαλεία, συνήθως κάποια μέτρα αυτό-αναφοράς σχεδιασμένα με ειδικό τρόπο ώστε να αξιολογούν το επίπεδο της εξουθένωσης σε επαγγέλματα που σχετίζονται κυρίως με παροχή υπηρεσιών. Παρά το γεγονός ότι τα περισσότερα συμφωνούν ως προς τη βασική εννοιολόγηση της εξουθένωσης, δεν υπάρχει σημαντική συμφωνία σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των άλλων διαστάσεων. Από αυτά τα ερωτηματολόγια, τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης είναι τα Burnout Measure (BM), το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) και το Maslach Burnout Inventory (MBI).

Το Burnout Measure (BM) εξελίχθηκε από το Tedium Burnout Measure (TBM), το οποίο αποτελεί ένα από πρώτα εργαλεία μέτρησης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Η κλίμακα αυτή δημιουργήθηκε από τους Pines & Aronson (1988) και σύμφωνα με αυτούς αποτελεί ένα μονοδιάστατο εργαλείο μέτρησης που περιέχει είκοσι ένα στοιχεία σε επταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία κυμαίνεται από «ποτέ» μέχρι «πάντα». Σύμφωνα με αυτό το μέτρο, η εξουθένωση ορίζεται ως η «κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από μακροχρόνια συμμετοχή-εμπλοκή σε καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές» (Pines & Aronson, 1988). Οι διαφορές του από το MBI έγκεινται στον τρόπο με τον οποίο τροφοδοτείται όχι μόνο από εργασιακούς ή οργανωσιακούς παράγοντες, αλλά και από προσωπικούς παράγοντες, όπως οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις. Η σύλληψή του, όπως και αυτή του MBI, έγινε πρώτα κλινικά και βασίστηκε σε μελέτες περίπτωσης.

Ένα άλλο εργαλείο μέτρησης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το Burnout Inventory του Oldenburg (Reis, et al., 2015). Πρόκειται για προτεινόμενο ερωτηματολόγιο του 2003, το οποίο ελέγχθηκε για την εγκυρότητά του σε διάφορες επαγγελματικές ομάδες στη Γερμανία (Demerouti et al. 2003). Ο κύριος λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκε ήταν η άμβλυση πιθανόν μεροληπτικών διατυπώσεων στο MBI. Το μοντέλο του είναι παρόμοιο με αυτό του MBI και περιέχει 16 στοιχεία, θετικά και αρνητικά. Μετρά τις δύο διαστάσεις της εξουθένωσης. Την εξάντληση, η οποία έχει 8 στοιχεία και την απεμπλοκή ή αποσύνδεση από την εργασία με επίσης 8 στοιχεία. Σύμφωνα με αυτό, η εξουθένωση είναι αποτέλεσμα έντονης σωματικής, συναισθηματικής και γνωστικής καταπόνησης, το οποίο προκύπτει από

τον αυξημένο φόρτο εργασίας. Στο OLBΙ περιλαμβάνονται η γνωστική και σωματική εξάντληση, ενώ το MBI περιέχει μόνο τη συναισθηματική εξάντληση, βοηθώντας στην κατανόηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εργαζόμενους που εκτελούν χειρωνακτικές εργασίες, ή που επεξεργάζονται πληροφορίες (Bakker et al., 2003).

Η προσωπική αποτελεσματικότητα, η τελευταία διάσταση του MBI, αποκλείεται από το OLBΙ γιατί θεωρείται ότι δεν σχετίζεται σημαντικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αναφέρθηκε πιο πάνω ότι ενώ αυτό σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, πολλές έρευνες δείχνουν χαμηλή συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Η δομή των δύο παραγόντων του OLBΙ επιβεβαιώθηκε σε δείγμα εργαζομένων στη βιομηχανία, στις μεταφορές και σε επαγγέλματα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (Demerouti et al., 2001). Όμως, χρειάζεται περισσότερη εμπειρική έρευνα για να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα του OLBΙ και το κατά πόσον μπορεί αυτό να κυριαρχήσει. Σε κάθε περίπτωση, όμως, μπορεί να αποτελέσει εναλλακτική λύση, καθώς επεκτείνει το πεδίο της εξουθένωσης πέρα από το συναισθηματικό στοιχείο της εξάντλησης (Halbesleben & Buckley, 2004).

Το Maslach Burnout Inventory (MBI) είναι το πρώτο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της εξουθένωσης και έκτοτε αποτελεί σημείο αναφοράς για σχεδόν κάθε έρευνα τέτοιου είδους (Schaufeli & Enzmann, 1998). Δημιούργημα των τελών της δεκαετίας του '70 βασίστηκε σε ένα πρόγραμμα έρευνας πεδίου σε υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας και φροντίδας, με τον τίτλο MBI-Human Services Survey (MBI-HSS) (Maslach & Jackson, 1981). Είχε 25 στοιχεία, με 4 υποκλίμακες: τη συναισθηματική εξάντληση με 9 στοιχεία, την αποπροσωποποίηση με 5, την προσωπική ολοκλήρωση με 8 και την εμπλοκή με 3 (Maslach & Jackson, 1981). Το 1986 η υποκλίμακα της εμπλοκής αφαιρέθηκε και από τότε αποτελεί το μόνο εργαλείο που αξιολογεί και τις 3 βασικές διαστάσεις της εξουθένωσης (Maslach & Jackson, 1981). Το MBI-HSS σχεδιάστηκε για χρήση σε υπηρεσίες παροχής φροντίδας και υγείας. Ωστόσο, αναπτύχθηκε μια ακόμη έκδοση για χρήση από εργαζόμενα στην εκπαίδευση άτομα, με τον τίτλο MBI-Educators Survey ή MBI-ES.

Εντούτοις, επειδή αυξήθηκε το ενδιαφέρον για την αναγνώριση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εργασιακά περιβάλλοντα που δεν έχουν σαφή προσανατολισμό στον άνθρωπο, δημιουργήθηκε και μια ακόμη έκδοση του MBI, με τίτλο MBI-General Survey ή MBI-GS. Σε αυτή την έκδοση, οι τρεις διαστάσεις του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν λάβει ευρύτερη εννοιολόγηση αναφορικά με τη σημασία τους, χωρίς να εστιάζουν τόσο στις προσωπικές σχέσεις, οι οποίες ενδεχομένως που μπορεί να αποτελούν μέρος της εργασίας. Τα ονόματα των τριών στοιχείων είναι: εξάντληση, κυνισμός και μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Εκτιμά τις ίδιες διαστάσεις με το αρχικό μέτρο για μια ποικιλία επαγγελμάτων (Maslach et al., 2008).

#### **2.4. Μοντέλα σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και προβλεπτικοί παράγοντες**

Η επίδραση που μπορεί να έχουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά της εργασίας στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και το εργασιακό άγχος έχει αναδειχθεί μέσα από μια πληθώρα μελετών τις τελευταίες δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα, η χαμηλή υποστήριξη, η έλλειψη αυτονομίας, ο φόρτος εργασίας, οι συναισθηματικές απαιτήσεις, και η ασάφεια του ρόλου έχει φανεί από την έρευνα ότι μπορούν να προκαλέσουν συναισθηματική εξάντληση και αρνητικές στάσεις. Φυσικά, ανάλογα το επάγγελμα οι παράγοντες κινδύνου ενδεχομένως να ποικίλουν (Bakker et al. 2005). Εντούτοις, μπορούν να χωριστούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, στις απαιτήσεις εργασίας και στους εργασιακούς πόρους καθιστώντας το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων - Εργασιακών Πόρων, ήτοι το Job Demands - Resources Model (JD-R), κυρίαρχο (Bakker et al., 2003). Πρόκειται για ένα μοντέλο με εφαρμογή σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους ανεξαρτήτως των ιδιαίτερων απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων που μπορεί αυτά να διαθέτουν (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001). Δημιουργήθηκε για να ξεπεραστούν ορισμένοι περιορισμοί παλαιότερων μοντέλων έρευνας στον τομέα της ψυχολογίας εργασίας συμπεριλαμβανομένων του μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων - Ελέγχου ή Demand - Control Model - DCM (Karasek, 1979) και του Μοντέλου Ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής το Effort - Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996).

Ειδικότερα για το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων – Ελέγχου, κεντρική υπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι εμφανίζεται υψηλότερη εξάντληση σε θέσεις



εργασίας που συνδυάζουν υψηλές απαιτήσεις και χαμηλό έλεγχο. Το μοντέλο αυτό επικρίθηκε γιατί η προσέγγιση του είναι ιδιαίτερα απλοϊκή και αποτυγχάνει να καταγράψει την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (Van den Broeck et al., 2008). Σύμφωνα με μελετητές του μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων, τα εργασιακά χαρακτηριστικά χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις απαιτήσεις εργασίας και στους εργασιακούς πόρους. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αναπτύσσεται όταν συντρέχουν ταυτόχρονα οι ακόλουθες προϋποθέσεις: υψηλές απαιτήσεις εργασίας και περιορισμένοι εργασιακοί πόροι (Demerouti et al., 2001). Πιο συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις εργασίας αφορούν στα χαρακτηριστικά της εργασίας που προκαλούν πίεση όταν υπερβαίνουν την προσαρμοστική ικανότητα του εργαζομένου (Bakker et al., 2003). Οι απαιτήσεις αυτές, αν και όχι εγγενώς αρνητικές, μπορούν να μετατραπούν σε παράγοντες άγχους όταν η ικανοποίησή τους απαιτεί μεγάλη προσπάθεια (Bakker et al., 2003). Στους πόρους εργασίας περιλαμβάνονται οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές πτυχές, οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετιζόμενο σωματικό και ψυχολογικό κόστος, καθώς και προωθούν την προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη. Περιλαμβάνουν διάφορα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως «ευκαιρίες για αξιοποίηση δεξιοτήτων, υποστήριξη των προϊσταμένων, οικονομικές ανταμοιβές, δυνατότητες εκμάθησης, αυτονομία, υποστήριξη συναδέλφων, ανατροφοδότηση απόδοσης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ευκαιρίες σταδιοδρομίας» (Van den Broeck et al., 2008). Θεωρείται ότι βοηθούν στην ευεξία των εργαζομένων ενισχύοντας την εμπλοκή τους και προλαμβάνοντας τα σημάδια εξουθένωσης. Ποικίλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι πόροι εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την εξάντληση και τον κυνισμό (Bakker et al., 2004; Hakanen et al., 2006), ενώ σχετίζονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή (Bakker et al., 2005).

Επιπροσθέτως, οι Bakker et al. (2004) υποστήριξαν ότι στο μοντέλο JD-R, οι απαιτήσεις εργασίας καθίστανται περισσότερο κρίσιμοι προβλεπτικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ οι εργασιακοί πόροι είναι οι πιο κρίσιμοι προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής εμπλοκής, της δέσμευσης και της παρακίνησης. Οι απαιτήσεις εργασίας και οι εργασιακοί πόροι θεωρείται ότι συνδέονται με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι και με το φαινόμενο της εμπλοκής μέσω δύο διαφορετικών διαδικασιών

(Schaufeli & Bakker, 2004). Αφενός, οι κακώς σχεδιασμένες θέσεις εργασίας ή οι υψηλές απαιτήσεις εξαντλούν τους ψυχικούς και σωματικούς πόρους των εργαζομένων οδηγώντας ακόμη και στην εμφάνιση προβλημάτων υγείας, ενώ η απουσία εργασιακών πόρων υπονομεύει την παρακίνηση και οδηγεί σε μειωμένη απόδοση και κυνισμό (Bakker et al. 2003). Αφετέρου, η επάρκεια πόρων εργασίας μειώνει τις εργασιακές απαιτήσεις, προάγει την επίτευξη των στόχων και διεγείρει την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή εμπλοκή, καθώς και, γενικότερα, στην παρακίνηση των εργαζομένων (Bakker et al. 2003).

## **2.5. Αιτίες και Προβλεπτικοί Παράγοντες του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης**

Αρχικά, οφείλει να ειπωθεί ότι οι αιτίες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι περίπλοκες και σχετίζονται με δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων. Αφενός, τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον εργασίας και, αφετέρου, τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με το άτομο (Cordes & Dougherty, 1993). Αν το εργασιακό περιβάλλον είναι αγχωτικό, προσφέρει ελάχιστες ή καθόλου ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, έχει τεράστιο φόρτο εργασίας και δεν προσφέρει σχεδόν καμία υποστήριξη, οι εργαζόμενοι δύναται να οδηγηθούν σε επαγγελματική εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και οδηγούν στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ενδέχεται να περιλαμβάνουν σύγκρουση ρόλων, αυτονομία, ασάφεια ρόλων, έλλειψη ευκαιριών στη λήψη αποφάσεων και απουσία ελέγχου στην εργασία.

### **2.5. Ατομικοί παράγοντες**

Παρά το γεγονός ότι οι οργανωσιακοί και επαγγελματικοί παράγοντες αποτελούν θεωρητικά τους κύριους προβλεπτικούς παράγοντες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, εντούτοις, δεν μπορούν να εξηγήσουν γιατί ορισμένα άτομα βιώνουν εξάντληση, ενώ άλλα αντιμετωπίζουν με επιτυχία την ίδια εργασιακή κατάσταση (Maslach et al., 2001). Οι ατομικές αντιδράσεις, η προσωπικότητα και, εν γένει, διάφορες προσωπικές μεταβλητές, αποτελούν παράγοντες που είχαν αγνοηθεί στην

αιτιολόγηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ προσδιορίστηκαν σε μεταγενέστερες μελέτες (βλ: Bühler & Land, 2003). Είναι γεγονός ότι οι ατομικοί παράγοντες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων στην εργασία όπως και το άγχος των εργαζομένων, το οποίο μπορεί να μην αντιμετωπιστεί με επιτυχία λόγω δημογραφικών παραγόντων (Bühler & Land, 2003).

## **2.6. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Ο σημαντικός ρόλος που παίζουν οι δημογραφικοί και κοινωνικοί παράγοντες στον προσδιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί τον κύριο λόγο για τον οποίο έχουν γίνει προϊόν μελέτης. Το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα χρόνια εμπειρίας, το οργανωτικό επίπεδο ιεραρχίας, το τμήμα και το επάγγελμα έχουν ερευνηθεί για την εξακρίβωση του αν και σε ποιο βαθμό αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001).

Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά στο φύλο, η σχέση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με αυτό δεν είναι προφανής (Cordes & Dougherty, 1993). Τα εμπειρικά δεδομένα παρουσιάζουν μεικτά αποτελέσματα ως προς την επιρροή του φύλου στο προαναφερθέν σύνδρομο (Cordes & Dougherty, 1993). Κάποιες μελέτες αναδεικνύουν το γεγονός ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πιο συχνό στις γυναίκες παρά στους άντρες (βλ: Maslach & Jackson, 1981; Bakker et al., 2002; Poulin & Walter, 1993), ενώ κάποιες άλλες οδηγούνται σε αντίθετα αποτελέσματα (Price & Spence, 1994; Van Horn et al., 1997). Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν κάποια σταθερά αποτελέσματα για τη σύνδεση φύλου και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία επισημαίνουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερη βαθμολογία στη μέτρηση της συναισθηματικής εξάντλησης ενώ οι άντρες σε αυτή της αποπροσωποποίησης (Bakker et al, 2002; Schaufeli & Enzmann, 1998). Πιθανόν, ο μεγαλύτερος συνολικός εργασιακός φόρτος των εργαζόμενων γυναικών έναντι των εργαζόμενων αντρών λόγω των πρόσθετων ευθυνών στο σπίτι να αποτελεί την αιτία γι' αυτό. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει θετική συσχέτιση του φόρτου εργασίας με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, ειδικά με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Bakker et al, 2002). Σύμφωνα με τη Maslach (2001) υπήρχαν οι προειδοποιήσεις ότι τα αποτελέσματα αυτά ενδεχομένως να αποτελούν απότοκο των στερεοτύπων περί του ρόλου των φύλων αλλά και με την

επιλογή επαγγέλματος με βάση το φύλο (Maslach, 2001). Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι οι γυναίκες σημειώνουν περισσότερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση όταν δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης, ενώ οι άνδρες όταν κατέχουν τέτοιες θέσεις (Pretty et al., 1992).

Σε ό,τι αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, οι άγαμοι, στην πλειονότητά τους άνδρες, δείχνουν πιο ευάλωτοι στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους παντρεμένους. Στους δεύτερους, οι άτεκνοι εργαζόμενοι είναι πιο ευάλωτοι στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Jackson, 1985). Ακόμη, οι άγαμοι εργαζόμενοι σημειώνουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους διαζευγμένους εργαζόμενους (Maslach et al., 2001). Είναι εμφανές ότι η υποστήριξη της οικογένειας, η εμπειρία στην αντιμετώπιση οικογενειακών προβλημάτων και στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων βοηθούν τους εργαζόμενους στην επιτυχή αντιμετώπιση των δυσκολιών που ενδεχομένως να ανακύψουν στην εργασία τους. Επιπλέον, οι έγγαμοι, όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής ενδέχεται να εμφανίσουν εξάντληση (Cherniss, 1980). Υπάρχουν, τέλος, μελέτες που αναδεικνύουν υψηλά επίπεδα εξουθένωσης σε άγαμους εργαζόμενους (Soares et al., 2007; Schaufeli & Enzmann, 1998).

## **2.7. Εμπειρία, Μορφωτικό επίπεδο, Ηλικία και επίπεδο ιεραρχίας**

Μελέτες δείχνουν ότι η ηλικία σχετίζεται άμεσα με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Όσο πιο νέος είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και κούρασης φαίνεται να βιώνει. Ως προς τα επαγγέλματα όπου εμφανίζεται επαφή με το κοινό υπήρχε ένα σταθερό μοτίβο χαμηλότερης εξουθένωσης σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (Burke & Richardsen, 2000). Σε άλλες ερευνητικές μελέτες έχει φανεί ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σε νεότερους εργαζόμενους αντικατοπτρίζει την κρίση ταυτότητας εξαιτίας μιας ανεπιτυχούς επαγγελματικής προσαρμογής (βλ: Bakker et al., 2002).

Μεγαλύτεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι τείνουν να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από τους νεότερους (Cordes & Dougherty, 1993). Η διαφορά εξηγείται από το γεγονός ότι προσαρμόζουν τις προσδοκίες τους στην πραγματικότητα του εργασιακού χώρου. Υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες

επιβεβαιώνουν την αρνητική σχέση μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής εμπειρίας (βλ: Maslach et al., 2001; Schaufeli & Enzman, 1998; Bakker et al., 2002). Με τη χρήση του εργαλείου MBI φαίνεται η μείωση των επιπέδων του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης όσο προχωρά η ηλικία και αυξάνεται η εμπειρία, για τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης (Maslach et al., 1996).

Ως προς την εκπαίδευση, έρευνες αναδεικνύουν τη θετική συσχέτιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με το επίπεδο εκπαίδευσης. Το τελευταίο συνδέεται με την κοινωνική θέση και, κατά συνέπεια, όσο υψηλότερο το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο υψηλότερες οι ευθύνες και μεγαλύτερο το άγχος. Ακόμη, εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες και απογοητεύονται περισσότερο εάν αυτές δεν πραγματοποιούν (Maslach et al., 2001). Έχει διαπιστωθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι μεταβαίνουν σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης, οι αυξανόμενες ευθύνες οδηγούν σε εξουθένωση (Cordes & Dougherty, 1993). Ομοίως, σε μελέτη που έγινε σε ανώτερα διοικητικά στελέχη βρέθηκε υψηλότερος βαθμός εξουθένωσης (Anand et al., 2009).

## **2.8. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας**

Έχουν γίνει αρκετές μελέτες σχετικά με το πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν το εργασιακό άγχος και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο στόχος ήταν να διαπιστωθεί ποιοι τύποι εργαζομένων διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο εμφάνισης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα άτομα που επιδεικνύουν χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας στο άγχος έχουν υψηλότερες πιθανότητες για εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και δη συναισθηματικής εξάντλησης. Σε μία μελέτη αναγνωρίστηκε η αρνητική σχέση της ανθεκτικότητας στο άγχος με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Lazarus, 1990). Το άτομο με χαμηλή ανθεκτικότητα στο άγχος καθίσταται πιο ευάλωτο στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Η εξουθένωση είναι υψηλότερη σε άτομα που έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου, ήτοι σε όσους αποδίδουν τα γεγονότα και τα επιτεύγματα σε εξωτερικούς παράγοντες, σε τρίτους ή στην τύχη, παρά σε αυτούς που έχουν εσωτερική έδρα ελέγχου αποδίδοντάς τα στις δικές τους ικανότητες και προσπάθειες. Το προφίλ ενός ευάλωτου στην εξουθένωση ατόμου συμπληρώνουν τα χαμηλά επίπεδα

ανθεκτικότητας, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η προσέγγιση αποφυγής αγχωτικών καταστάσεων (Semmer & Meier, 2009).

Σε μια άλλη έρευνα διαπιστώθηκε ότι ο νευρωτισμός συνδέεται με υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση (Zellar et al., 2000). Υπό την ομπρέλα του νευρωτισμού συγκαταλέγονται το άγχος, η επιθετικότητα, η κατάθλιψη, η ανασφάλεια και η υπερβολική ευαισθησία. Αντίστροφη συσχέτιση με το νευρωτισμό, όπως και με την αποπροσωποποίηση και το αίσθημα μειωμένης επίτευξης, έχουν η εξωστρέφεια, η ανοικτότητα στην εμπειρία και η συγκαταβατικότητα. Σε αυτή τη μελέτη επισημαίνεται ο ρόλος που παίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ανάμεσα στους αγχωτικούς εργασιακούς παράγοντες και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Έχουν ληφθεί ενδείξεις ότι άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στο φάσμα του συναισθηματικού παρά του λογικά σκεπτόμενου τύπου είναι περισσότερο ευάλωτα στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, ειδικά στη διάσταση του κυνισμού.

Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου οι προσδοκίες είναι πολύ υψηλές, τόσο ως προς τη φύση του έργου όσο και ως προς την πιθανότητα επίτευξης επιτυχίας, προσδοκίες που είτε είναι ιδεαλιστικές είτε ρεαλιστικές ενδεχομένως να αποτελούν παράγοντα κινδύνου για την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Είναι ιδιαίτερα πιθανό οι υψηλές προσδοκίες να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε πολύ σκληρή εργασία, με αυξημένο φόρτο, η οποία τελικά τους οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση και στον κυνισμό όταν βλέπουν πως οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται. Η εμπειρική υποστήριξη στην ανωτέρω υπόθεση, βέβαια, δεν συνηγορεί επαρκώς υπέρ της, καθώς περίπου οι μισές από τις συναφείς μελέτες την επιβεβαιώνουν (Maslach et al., 2001).

## **2.9. Επαγγελματικοί και οργανωσιακοί παράγοντες-Έρευνα περιοχών εργασίας**

Ξεκινώντας μια σύντομη παρουσίαση της Έρευνας Περιοχών Εργασίας (Areas of Work life Survey ή AWS) οφείλει κανείς να αρχίσει με τη διαπίστωση ότι οι οργανωσιακές μεταβλητές είναι πιο σημαντικές στην ανάπτυξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης από τις ατομικές (Schaufeli & Enzmann, 1998). Υπάρχουν, ακόμη, έρευνες που έχουν γίνει μέσα στις τελευταίες δεκαετίες, οι οποίες προσδιόρισαν πλήθος οργανωσιακών παραγόντων κινδύνου σε διάφορα επαγγέλματα

και διάφορες χώρες (Maslach et al., 2001; Burke & Richardsen, 2000; Schaufeli & Peeters, 2000). Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης οφείλεται κυρίως στη φύση της εργασίας παρά στα ατομικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο, τόσο οι οργανωσιακές όσο και οι προσωπικές μεταβλητές προσδιορίζουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και το κύριο ζήτημα είναι η καταγραφή και ανάλυση του συνδυασμού ή της αλληλεπίδρασης τους (Maslach, 2006). Βασιζόμενο στο μοντέλο προσαρμογής εργασίας-ατόμου (job-person fit), δημιουργήθηκε το μοντέλο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με τίτλο «Έρευνα Περιοχών Εργασίας (AWS)», το οποίο εστιάζει στη συμφωνία ή μη μεταξύ του ατόμου και των βασικών πτυχών του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Leiter & Maslach, 2003).

Αυτό το μοντέλο παρουσιάζει τη σχέση ενός εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας περιλαμβάνοντας όλους τους σημαντικούς οργανωσιακούς παράγοντες κινδύνου για την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Εστιάζει στη σχέση των ατόμων με το εργασιακό περιβάλλον (Leiter & Maslach, 1999). Βασίζεται στο μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Εργασιακών Πόρων (JD-R) και στο μοντέλο Προσαρμογής Περιβάλλοντος-Ατόμου (Job-person fit). Σύμφωνα με το πρώτο, οι απαιτήσεις εργασίας αφορούν στους παράγοντες της εργασίας που απαιτούν την καταβολή προσπάθειας, ενώ οι πόροι αποτελούν πλευρές της εργασίας που βοηθούν στην επίτευξη στόχων και στην προσωπική ανάπτυξη. Σύμφωνα με το δεύτερο, υποστηρίζεται ότι μέσω της προσαρμογής του ατόμου στον οργανισμό προκαλείται λιγότερο άγχος στην εργασία (Lauver & Kristof-Brown 2001). Στο μοντέλο των Leiter & Maslach δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της αρμονικής συνύπαρξης ατόμου και οργανισμού, καθώς αν κάποιος από τους 6 παράγοντες που περιλαμβάνονται στο AWS δεν έχει αξιολογηθεί με υψηλό βαθμό από τους εργαζόμενους, χάνεται αυτή η αρμονία. Επομένως, μπορεί να οδηγηθεί το άτομο στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ μία αρμονική συνύπαρξη σχετίζεται με απουσία εξουθένωσης και υψηλότερη εμπλοκή στην εργασία (Leiter & Maslach, 1999).

Τέλος, όπως έγινε νύξη ανωτέρω, στο μοντέλο AWS εμφανίζονται 6 τομείς της εργασιακής ζωής που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή εξουθένωση. Αυτοί είναι η δικαιοσύνη, οι αξίες, ο έλεγχος, οι ανταμοιβές, ο φόρτος εργασίας, και η κοινότητα,

όπως γίνονται κατανοητοί από τον εργαζόμενο (Leiter & Maslach, 2003). Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν πιο διεξοδικά αυτοί οι τομείς.

#### **2.10. Δικαιοσύνη**

Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση διαθέτει κανόνες συνεπείς και δίκαιους για όλους. Η αδικία, μπορεί να επέλθει με την μεροληπτική αντιμετώπιση του φόρτου εργασίας ή της αμοιβής, την εξαπάτηση ή τις προαγωγές που γίνονται με ακατάλληλο τρόπο και υποδηλώνουν κάποιο πρόβλημα στο οργανωσιακό σύστημα αξιών (Leiter & Maslach, 2005). Σε έναν οργανισμό μπορεί κανείς να εκφράσει τη διαφωνία του και να αντιμετωπιστεί με σεβασμό και ευγένεια μπορεί να γίνει λόγος για δίκαιη οργάνωση. Ακόμη, η δικαιοσύνη αποτελεί κεντρική ιδέα στη θεωρία της ισότητας σύμφωνα με την οποία η αντίληψη για την ισότητα ή την ανισότητα βασίζεται στην εκλαμβανόμενη από το άτομο ισορροπία μεταξύ των εισροών, ήτοι του χρόνου, της προσπάθειας και της τεχνογνωσίας, και των εκροών, ήτοι των ανταμοιβών και της αναγνώρισης (Lambert & Haley-Lock, 2004).

Είναι εμφανές ότι όσοι διαθέτουν εξουσία επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και έχουν ευθύνη για κάθε τους απόφαση καθώς αυτή επηρεάζει άμεσα τους υπαλλήλους. Σε ένα δίκαιο περιβάλλον οι άνθρωποι εκφράζουν τις ανησυχίες και τις προθέσεις τους ακολουθώντας σαφώς ορισμένες κατευθύνσεις. Επιπλέον, η ισότιμη διάθεση πόρων και ευκαιριών προωθεί το πραγματικό ενδιαφέρον του υπαλλήλου για το μακροπρόθεσμο καλό του οργανισμού (Leiter & Maslach, 2003). Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι οι ανώτεροι τους είναι δίκαιοι και υποστηρικτικοί είναι λιγότερο ευάλωτοι στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και περισσότερο δεκτικοί σε σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές (Leiter & Harvie, 1998). Διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη δικαιοσύνης στην οργάνωση αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Riollı & Savicki, 2006), ενώ σε άλλη έρευνα βγήκε το παρόμοιο συμπέρασμα ότι η έλλειψη ανταποδοτικότητας και η ανισορροπία στη διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής οδηγούν σε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Bakker et al., 2000).

#### **2.11. Αξίες**

Οι αξίες αποτελούνται από τα ιδανικά και τους στόχους που αρχικά προσελκύουν τα άτομα στην εργασία τους και με αυτό τον τρόπο καθίστανται η βασική σύνδεση του



εργαζομένου με τον χώρο εργασίας του (Lieter & Maslach, 2003). Όταν είναι ευθυγραμμισμένες οι προτεραιότητες και οι αξίες του ατόμου και του οργανισμού, τότε προάγεται η εργασιακή εμπλοκή και η εργασιακή δέσμευση. Διαπιστώθηκε ότι η μεγαλύτερη επικάλυψη μεταξύ των αξιών του εργαζομένου και του οργανισμού αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Lieter & Maslach, 1999). Όταν τα άτομα εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών και των οργανωσιακών αξιών, τότε προκαλείται η αποσύνδεση των εργαζομένων από την εργασία τους, η αποδέσμευση από τον οργανισμό και ενθαρρύνεται η αδιαφορία, ο κυνισμός και η αποπροσωποποίηση (Lieter & Maslach, 1999). Αυτή η ασυμφωνία των αξιών εξαντλεί την ενέργεια των εργαζομένων, μειώνει τη συμμετοχή τους και υπονομεύει την αποτελεσματικότητά τους (Leiter & Maslach, 2009). Οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο πιεσμένοι από τη δουλειά όταν αναγκάζονται να ενεργήσουν με τρόπο που είναι αντίθετος στις αξίες τους. Μια έρευνα σε ακαδημαϊκό προσωπικό στις ΗΠΑ έδειξε ότι η ασυμφωνία μεταξύ των αξιών του ατόμου και του οργανισμού οδηγεί στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζοντας αρνητικά και τις τρεις διαστάσεις της (Siegall & McDonald, 2004).

## 2.12. Έλεγχος

Στον έλεγχο περιλαμβάνεται η ικανότητα των εργαζομένων να ασκούν την επαγγελματική τους αυτονομία, να επηρεάζουν τις αποφάσεις στην εργασία τους και να αποκτούν πρόσβαση στους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική διενέργεια της εργασίας τους (Leiter & Maslach, 2003). Έχει αναγνωριστεί μια ξεκάθαρη συσχέτιση μεταξύ της απουσίας ελέγχου και των υψηλών επιπέδων άγχους. Οι εργαζόμενοι στους οποίους δεν επιτρέπεται η χρήση των γνώσεων ή των εμπειριών τους για τη λήψη αποφάσεων, νιώθουν ότι δεν έχουν αυτονομία στην εργασία τους. Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι νιώθουν απουσία ελέγχου καθώς, εντός των άλλων, οι συγχωνεύσεις, οι διαθεσιμότητες, οι απολύσεις και οι αλλαγές στη διοίκηση εξαντλούν συναισθηματικά τους εργαζομένους (Maslach, 2006).

Προβλήματα ελέγχου εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι έχουν ανεπαρκή εξουσία στο χώρο εργασίας τους και ειδικά όταν αντιμετωπίζουν μια σύγκρουση

ρόλων, η οποία προκύπτει όταν διαφορετικές αρχές εξουσίας στον χώρο εργασίας έχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις ή ασυμβίβαστες αξίες. Αυτές οι αντιφατικές απαιτήσεις δεν αφήνουν τους εργαζόμενους να θέσουν προτεραιότητες ή να δεσμευθούν πλήρως στο έργο τους. Έχει διαπιστωθεί ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται θετικά με την εξάντληση (βλ: Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 1996). Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι το χαμηλό επίπεδο αυτονομίας οδηγεί σε μεγαλύτερη ασάφεια ρόλων (Lee & Ashforth, 1993). Σε μελέτες που εξετάζουν τη σύγκρουση ρόλων εξετάζεται και η ασάφεια ρόλων, ήτοι η απουσία κατεύθυνσης στην εργασία. Σε γενικές γραμμές η τελευταία σχετίζεται θετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά η σχέση αυτή δεν είναι τόσο συνεπής όσο αυτή της σύγκρουσης ρόλων (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 1996). Ακόμη, ο μεγαλύτερος έλεγχος στην εργασία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εξελιχθούν, να αναπτύξουν επαγγελματική τεχνογνωσία, να λάβουν καλύτερες αποφάσεις και να αναλάβουν τις ευθύνες των ενεργειών τους. Οι εργαζόμενοι που είχαν μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία τους ανέφεραν μεγαλύτερη ικανοποίηση και αυξημένη δέσμευση στη δουλειά τους (Leiter & Maslach, 2009). Ακόμη, βρέθηκε ότι ο χαμηλότερος έλεγχος συνδέεται με χαμηλότερη αποτελεσματικότητα (Lasalvia et al., 2009). Επιπλέον, διαπιστώθηκε μεγαλύτερη εξάντληση και κυνισμός μεταξύ εργαζομένων με χαμηλότερο επίπεδο ελέγχου, ενώ χαμηλότερη προσωπική επίτευξη αναφέρθηκε από υπαλλήλους που είχαν χαμηλό επίπεδο ελέγχου (Rafferty et al., 2001).

### **2.13. Ανταμοιβές**

Όταν γίνεται λόγος για ανταμοιβές, αυτές διακρίνονται σε εξωτερικές και σε εσωτερικές. Οι πιο γνωστές και καθιερωμένες συμπεριλαμβάνουν οικονομικά προνόμια, όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις οι πιο σημαντικές αμοιβές έγκεινται στην κοινωνική και επαγγελματική αναγνώριση. Όσοι εργάζονται σκληρά και νιώθουν ότι κάνουν το καλύτερο δυνατό θέλουν να έχουν ανατροφοδότηση για τις προσπάθειες τους (Maslach, 2006). Όταν αισθάνονται ότι έχουν μείνει έξω από το σύστημα υλικής και κοινωνικής ανταμοιβής ενός οργανισμού, θεωρούν ότι οι αξίες τους δεν είναι εναρμονισμένες με αυτόν. Διαπιστώθηκε ότι ανεπαρκείς ανταμοιβές, είτε πρόκειται για οικονομικές, θεσμικές ή κοινωνικές, αυξάνουν την ευαλωτότητα των ανθρώπων στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Siefert et al., 1991). Η αναντιστοιχία ανταμοιβής και εργασίας συνδέεται με ένα συναίσθημα απώλειας, το οποίο φαίνεται

να είναι προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εμφανίζουν εξουθένωση οι εργαζόμενοι που δεν λαμβάνουν αυτό που θεωρούν σημαντικό από την επαγγελματική τους ζωή (Lieter & Maslach, 2003).

Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση έχουν άμεσο αντίκτυπο στο ηθικό του εργαζόμενου. Όσοι εργάζονται σκληρά αναμένουν ότι η δουλειά τους θα εκτιμηθεί ανάλογα. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται άγχος, οι υπάλληλοι αμφισβητούν τις δεξιότητες τους και αναπτύσσονται αρνητικές αντιλήψεις που οδηγούν σε εξουθένωση (Maslach & Leiter, 1997). Σε έρευνα που διεξήχθη αναφέρθηκε ότι χαμηλότερες αμοιβές προκαλούν υψηλότερο κυνισμό (Lasalvia et al., 2009). Ακόμη, σε άλλες έρευνες φάνηκε ότι υπάρχει αρνητική σύνδεση μεταξύ των αμοιβών, της συναισθηματικής εξάντλησης και του κυνισμού, ενώ σχετίζονται θετικά με την αίσθηση προσωπικής επίτευξης (Leiter & Maslach, 2003; Leiter & Maslach, 2009).

#### **2.14. Φόρτος εργασίας**

Το σύνολο της εργασίας που πρέπει να έχει γίνει σε έναν δεδομένο χρόνο ορίζεται ως «φόρτος εργασίας» (Cordes & Dougherty, 1993). Μια αύξηση στον φόρτο εργασίας έχει σταθερή σχέση με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και ειδικότερα με τη διάσταση της εξάντλησης (Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Enzmann, 1998; Maslach et al., 2001). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρήθηκε αρχικά ότι προκύπτει από τον υπερβολικό ποσοτικό και ποιοτικό φόρτο εργασίας (Maslach & Jackson, 1984). Οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες βιώνουν υπερβολικό ποιοτικό φόρτο εργασίας όταν δεν διαθέτουν βασικές δεξιότητες ή ικανότητες που απαιτούνται για να ολοκληρώσουν το έργο τους αποτελεσματικά ενώ ο ποσοτικός υπερβολικός φόρτος εργασίας έχει να κάνει με το γεγονός ότι η εργασία δεν μπορεί να διεξαχθεί στον καθορισμένο χρόνο (Pines & Maslach, 1978). Μελέτες έχουν καταλήξει στο γεγονός ότι η συναισθηματική εξάντληση συνδέεται στενά με τον υπερβολικό φόρτο εργασίας (Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Enzmann, 1998). Άλλες αναφέρουν ότι η εξάντληση στη συνέχεια προκαλεί κυνισμό και χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα (Lee & Ashforth, 1993). Από την άλλη πλευρά, ένας διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας προωθεί νέες ευκαιρίες, εξαλείφει τις ανησυχίες και την εξάντληση των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, βοηθάει τους εργαζόμενους να αποφύγουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Landsbergis, 1988).

#### **2.15. Κοινότητα**

Για να κάνει κάποιος αναφορά στα γενικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας χρησιμοποιεί τον όρο «κοινότητα». Στις αλληλεπιδράσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται συγκρούσεις, αμοιβαία υποστήριξη των μελών, εγγύτητα και ικανότητα των μελών της κοινότητας να δουλέψουν σε ομάδες (Leiter & Maslach, 2003). Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν όλο το φάσμα ανθρώπων με το οποίο οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες συναναστρέφονται σε τακτική βάση και όταν αυτές οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από απουσία υποστήριξης και εμπιστοσύνης τότε υπάρχει μία κατάρρευση στην αίσθηση της κοινότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες το άγχος και η εξουθένωση είναι υψηλά και η εργασία καθίσταται δυσχερής (Maslach, 2006). Η θεωρία και η εμπειρική εργασία στον τομέα της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν δείξει ότι διάφοροι τύποι υποστήριξης μεταξύ των συναδέλφων ή/και των υπευθύνων μπορούν να περιορίσουν την επαγγελματική εξουθένωση επειδή παρέχουν πρακτικά και συναισθηματικά οφέλη για τους εργαζομένους (Schaufeli & Greenglass, 2001). Μεγαλύτερη κοινωνική στήριξη οδηγεί σε μείωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes and Dougherty 1993; Greenglass et al., 1998).

#### **2.16. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης**

Οι ασυμφωνίες ή δυσαρμονίες στις έξι περιοχές δεν προκαλούν το αποτέλεσμα, αλλά την εμπειρία της εξουθένωσης και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε σοβαρές προσωπικές και οργανωσιακές συνέπειες. Σε έρευνα δοκιμάστηκε το μοντέλο διαμεσολάβησης και διαπιστώθηκε ότι οι έξι τομείς της επαγγελματικής ζωής αποτελούν πράγματι προβλεπτικούς παράγοντες για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για το αποτέλεσμα της οργανωσιακής αλλαγής (Leiter & Shaughnessy, 2006).

Ακόμη, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στο άτομο αλλά και στον οργανισμό. Αυτές αφορούν στη φυσική, σωματική και

την ψυχική υγεία του επαγγελματία, καθώς και τη συμπεριφορά του τόσο στην εργασία όσο και στην κοινωνική ή την προσωπική του ζωή. Σε ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο η εξουθένωση συνδέεται με μια ποικιλία σωματικών και νοητικών προβλημάτων όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση, το άγχος, η μελαγχολία και η ευερεθιστότητα (Kahill, 1988). Σε εκπαιδευτικούς διαπιστώθηκε ότι η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης συνεισφέρει σημαντικά σε πληθώρα ψυχοσωματικών προβλημάτων (Greenglass et al., 1990). Επίσης, η εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την προσωπική ζωή των εργαζομένων καθώς μεταφέρουν τα προβλήματα και τα αρνητικά συναισθήματα του εργασιακού τους χώρου στο σπίτι, υποβαθμίζοντας έτσι την κοινωνική τους ζωή (Jackson & Maslach, 1982).

Οι επιπτώσεις του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στον οργανισμό περιλαμβάνουν μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης, μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, αύξηση στις βραχυχρόνιες απουσίες και αποχώρηση από την εργασία (Cordes & Dougherty, 1993). Μια έρευνα κατέληξε στο γεγονός ότι η εξουθένωση αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και όχι το αντίστροφο (Wolpin et al., 1991). Έχει, επίσης, μελετηθεί η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και διαπιστώθηκε ότι η εξουθένωση σχετίζεται θετικά με τη δυσαρέσκεια στην εργασία (Piko, 2006). Από τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση διαπιστώθηκε ότι είναι σημαντικότερη αιτία της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας στην εργασία.

Σημειωτέον, ως «οργανωσιακή δέσμευση» ορίζεται η δύναμη ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό, τους στόχους, τις αξίες και την κουλτούρα του. Έχουν προσδιοριστεί 3 διακριτές συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης, οι οποίες είναι η επιθυμία, η ανάγκη και η υποχρέωση (Meyer & Allen, 1991). Η επιθυμία έγκειται στη συναισθηματική σύνδεση και ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους. Η ανάγκη περιλαμβάνει το κόστος εγκατάλειψης του οργανισμού, ενώ η υποχρέωση είναι η αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες ότι πρέπει να παραμείνουν στον οργανισμό. Έρευνες έχουν δείξει ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μειώνει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Maslach et al, 2001; Cordes & Dougherty, 1993). Από τις 3 διαστάσεις της εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός βρέθηκαν έντονα συνδεδεμένες με μειωμένη οργανωσιακή

δέσμευση. Η εξάντληση και ο κυνισμός έχουν ισχυρές συσχετίσεις με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Alarcon, 2011). Η δυναμική αυτών των σχέσεων μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι όλες αυτές οι μεταβλητές είναι συναισθηματικά προσανατολισμένες. Σε έρευνα εδραιώνεται εμπειρικά η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπλοκή, στην εξουθένωση και στην πρόθεση αποχώρησης και επιβεβαιώνεται η θετική σχέση μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης, όπως και το γεγονός ότι η μειωμένη εργασιακή δέσμευση οδηγεί σε αυξημένη πρόθεση αποχώρησης (Schaufeli & Bakker, 2004). Σε έρευνα που έγινε σε νοσοκόμες από τον Καναδά τα ευρήματα ήταν συνεπή με το μοντέλο διαμεσολάβησης της εξουθένωσης σύμφωνα με το οποίο οι περιοχές της εργασιακής ζωής αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες για την εξουθένωση, η οποία με τη σειρά της αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την πρόθεση αποχώρησης (Leiter & Maslach, 2009). Ο κυνισμός ήταν η σημαντικότερη διάσταση της εξουθένωσης η οποία σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης, ενώ οι πιο κρίσιμες περιοχές της εργασιακής ζωής για την αποχώρηση ήταν οι συγκρούσεις αξιών και οι ανεπαρκείς ανταμοιβές. Μια μελέτη σε υπαλλήλους του υπουργείου οικονομικών της Ταϊβάν εξέτασε την υπόθεση ότι η εξουθένωση διαμεσολαβεί μεταξύ των οργανωσιακών πολιτικών και της πρόθεσης αποχώρησης καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός διαμεσολαβούν αυτών και οδηγούν στην πρόθεση αποχώρησης (Huang, & Lin, 2003). Εντούτοις, η σχέση της συναισθηματικής εξάντλησης με την πρόθεση αποχώρησης ήταν πολύ ισχυρότερη από την αντίστοιχη του κυνισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

#### **3. Εισαγωγή**

Στο παρόν σημείο της εργασίας παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία σχετικά με την Υπηρεσία στην οποία διεξήχθη η έρευνα, καθώς και η θεωρητικά θεμελίωση της σύστασης μιας τέτοιας υπηρεσίας και των χαρακτηριστικών εργασίας που απορρέουν από αυτήν. Ξεκινώντας με τα βασικά στοιχεία της Υπηρεσίας και την παράθεση του οργανογράμματός της, βλέπει κανείς πως διαρθρώνεται η διοικητική της δομή και κατανοεί τις θέσεις των εργαζομένων ούτως ώστε να κάνει τις απαραίτητες

συσχετίσεις με ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης και περί της ύπαρξης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως φαίνεται, η δομή της είναι ιεραρχική και η διάκριση των καθηκόντων προκύπτει συνήθως ακριβώς λόγω της δομής της, αν και μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί αυτή η διάκριση να μην είναι τόσο ξεκάθαρη. Περισσότερα για τη θεωρητική θεμελίωση της έρευνας θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

### **3.1. Μελέτη περίπτωσης: εισαγωγικά στοιχεία**

Σε αυτό το σημείο οφείλουν να ειπωθούν κάποια πράγματα σχετικά με την Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών, την υπηρεσία που χρησιμοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης για την έρευνα της παρούσας εργασίας. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα από το 1990 και μετά, παρατηρείται στην Ελλάδα μια σταδιακή αύξηση προσέλευσης αλλοδαπών, μεταναστών τρίτων χωρών εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο διάστημα αυτό η Ελλάδα καλείται να αντιμετωπίσει την απρόσμενη αυτή εξέλιξη και να προβεί με ταχύτατους ρυθμούς στη εφαρμογή ουσιαστικών μέτρων τα οποία θα την βοηθήσουν να εναρμονιστεί με τα νέα αυτά δεδομένα.

Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του αλλοδαπού πληθυσμού εντοπίζεται κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα όπως η Αθήνα αλλά και στα προάστια της. Τη διαχείριση της ομαλής και νόμιμης εισχώρησης των πολιτών αυτών στην Ελληνική επικράτεια και ιδιαίτερα στην Αττική έρχεται να αναλάβει η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής. Με τη συγκρότηση Διευθύνσεων, αρμόδιων για την διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την διευθέτηση των ζητημάτων που αφορούν στις άδειες διαμονής των αλλοδαπών και τη νομιμοποίηση των εγγράφων τους, επιτυγχάνεται η σταδιακή κοινωνική τους ένταξη ως ενεργά, πλέον με δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις, μέλη της ελληνικής μας κοινωνίας.

### **3.2. Οργανόγραμμα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής**

Κάθε διοικητική υπηρεσία ακολουθεί μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή η οποία απεικονίζει την οργάνωση της μέσα από την παρουσίαση των διατμηματικών σχέσεων των υφιστάμενων θέσεων εργασίας με τα ανώτερα, κατώτερα αλλά και με τα ίδιου βαθμού κλιμάκια της ιεραρχίας. Η οργανωτική αυτή δομή αποτελεί το οργανόγραμμα της υπηρεσίας (Τζέμος, 2013, σ. 65). Με την κατάρτιση του



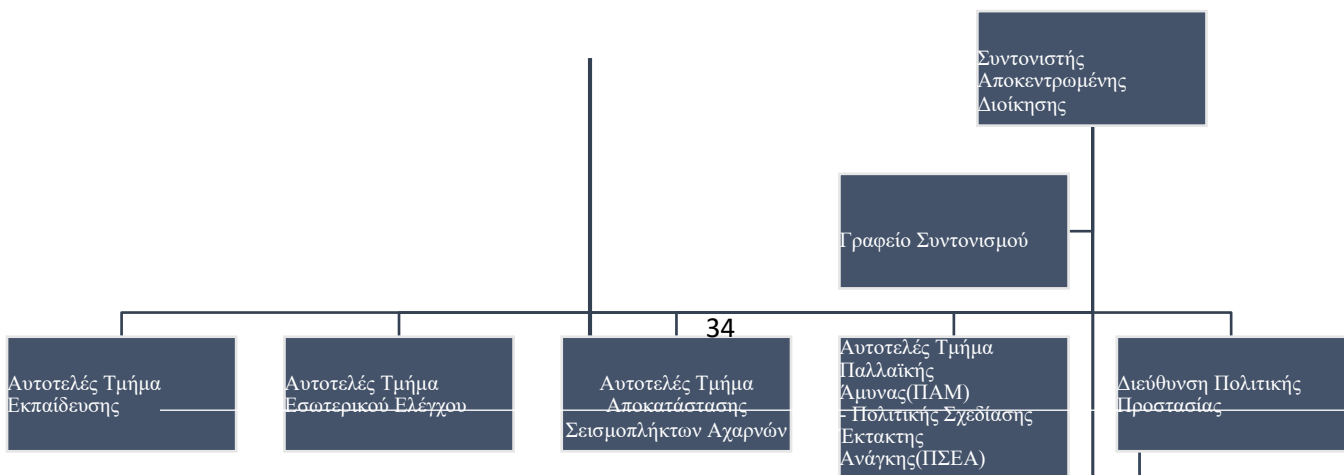
οργανογράμματος στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση, όπου η οργάνωσή της αποτυπώνεται ως ένα δένδρο, προσδιορίζονται τόσο ο διαχωρισμός της εργασίας στα συστατικά της (δηλαδή σε Γενικές Διευθύνσεις, Αυτοτελή Τμήματα, Διευθύνσεις και Τμήματα), όσο και οι θέσεις και η φύση των εργασιών, οι σχέσεις επικοινωνίας αλλά και οι σχέσεις εξουσίας που τα ενώνουν στο εσωτερικό της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στα ανώτερα επίπεδα του σχήματος βρίσκονται τα υψηλόβαθμα στελέχη και ακολουθούν οι υφιστάμενοι. Οι υπόλοιποι ανάλογα με τα καθήκοντα και τα διακριτά στοιχεία της θέσης βρίσκονται σε οριζόντια σχέση μεταξύ τους. Είτε βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο είτε σε διαφορετικό, το οποίο εξαρτάται από την ιεραρχική τους βαθμίδα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μεμονωμένα και συγχρόνως ταυτόχρονα συντελούν στη επίτευξη των διάφορων εργασιών για την υλοποίηση του σκοπού της διοικητικής δομής. Το οργανόγραμμα αναρτάται και διατηρείται στην διαδικτυακή ιστοσελίδα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής και επιδέχεται απευθείας πιθανές τροποποιήσεις που μπορούν να επέλθουν είτε στη διάρθρωση της υπηρεσίας είτε στη στελέχωση των υπαλλήλων (Ν. 4440/2016, Άρθρο 16). Όλες οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας όπως και αυτή που εδράζεται στην Αττική, συγκεκριμένα στην Αθήνα, διοικούνται από έναν προϊστάμενο ο οποίος αποτελεί τον Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και τοποθετείται στην κορυφή της οργανογράμματος. Υπηρεσιακά, ο ίδιος υπάγεται στον Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης αλλά και στην αρμοδιότητα του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου (Ν. 4325/2016, Άρθρο 28). Ακόμη, κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση έχει το δικό της συμβούλιο (Ν. 3852/2010, Άρθρο 280), το οποίο απαρτίζεται από τον Συντονιστή της Διοίκησης, ο οποίος επέχει θέση προέδρου, τους περιφερειάρχες των αντίστοιχων περιφερειών και των περιφερειακών ενώσεων των δήμων. Τα θέματα για τα οποία συνίσταται το συμβούλιο είναι η οργάνωση τόσο των περιφερειών όσο και των δήμων στα πλαίσια που αυτή βρίσκεται στη δικαιοδοσία της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.

Συγκεκριμένα, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής υφίστανται υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στο Συντονιστή της που βάσει οργανωτικής δομής βρίσκονται κάτω από τη θέση του Συντονιστή (Π.Δ. 135/2010). Ακριβώς κάτω από τον Συντονιστή βρίσκονται τέσσερα Αυτοτελή Τμήματα, το τμήμα

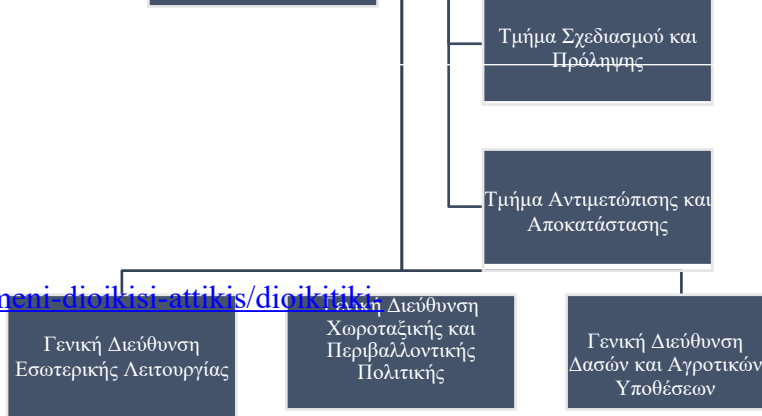
Εκπαίδευσης, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το τμήμα του Τομέα Αποκατάστασης Σεισμόπληκτων Αχαρνών και το τμήμα της Παλλαϊκής Άμυνας-Πολιτικής Σχεδίασης. Ακόμη, υπό τον συντονιστή βρίσκονται η Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας με τα δύο επιμέρους Τμήματα της, το Τμήμα Σχεδιασμού και Πρόληψης και το Τμήμα Αντιμετώπισης και Αποκατάστασης και ανάμεσα σε αυτά βρίσκονται επίσης τρεις μεγάλες Γενικές Διευθύνσεις, η διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής και η διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων. Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση του οργανογράμματος.

### 3.3. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής



Οργανόγραμμα παρμένο από:

<https://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/dioikisi-domi-organogramma/>



### 3.4. Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

Ως μια από τις τρεις μεγάλες Γενικές Διευθύνσεις της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ο ρόλος της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας είναι ο καθορισμός των ενεργειών, η ρύθμιση και οργάνωση των δραστηριοτήτων αλλά και η εξασφάλιση της ομαλής εκτέλεσης των διαδικασιών και η διευθέτηση των ζητημάτων όλων των Διευθύνσεων από τις οποίες απαρτίζεται. Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας αποτελείται από τη Διεύθυνση Διοίκησης, τη Διεύθυνση Οικονομικού, τη Διεύθυνση Κοινωφελών και Περιουσιών, τη Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών, τη Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης και Κοινωνικών Υποθέσεων, τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών Α΄, τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής, τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής και τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Νότιου Τομέα, Πειραιώς και Νήσων. Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης (Π.Δ. 135/2010, Άρθρο 8) εξυπηρετούν κάθε φορά τους κατοίκους των Δήμων τους οποίους περιλαμβάνουν και για τους οποίους είναι αρμόδιες. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών Α΄ εξυπηρετεί τον δήμο Αθηναίων, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής τους δήμους Φιλαδέλφειας-Χαλκηδόνας, Γαλατσίου, Ζωγράφου, Καισαριανής, Βύρωνα, Ηλιούπολης, Δάφνης-Υμηττού, Αιγάλεω, Περιστερίου, Πετρούπολης, Χαϊδαρίου, Αγίας Βαρβάρας, Ιλίου, Αγίων Αναργύρων-Καματερού, Ασπρόπυργου, Ελευσίνας, Μάνδρας-Ειδυλλίας, Μεγάρων και Φυλής, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής τους δήμους Πεντέλης, Κηφισιάς, Νέας Ερυθραίας, Μεταμόρφωσης, Λυκόβρυσης-Πεύκης, Αμαρουσίου, Φιλοθέης-Ψυχικού, Παπάγου-Χολαργού, Ηρακλείου, Νέας Ιωνίας, Βριλησίων, Αγίας Παρασκευής, Χαλανδρίου, Ωρωπού, Μαραθώνα, Ραφήνας-Πικερμίου, Διόνυσου, Αχαρνών, Παλλήνης, Παιανίας, Σπάτων-Αρτέμιδας, Κρωπίας και Μαρκόπουλου Μεσογαίας, Λαυρεωτικής, Σαρωνικού, Βάρης – Βούλας – Βουλιαγμένης και η Διεύθυνση Αλλοδαπών και

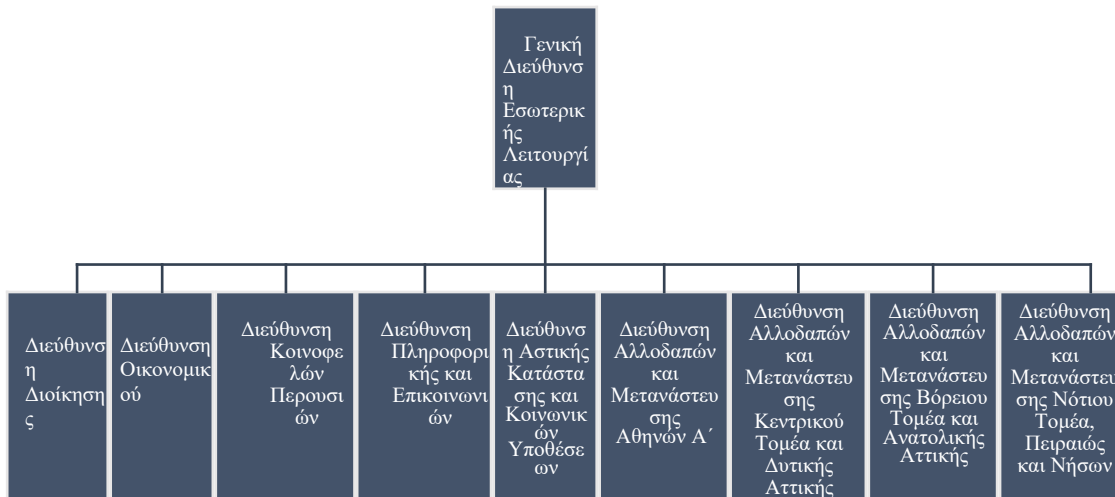
Μετανάστευσης Νότιου Τομέα, Πειραιώς και Νήσων τους δήμους: Γλυφάδας, Ελληνικού-Αργυρούπολης, Αλίμου, Νέας Σμύρνης, Μοσχάτου-Ταύρου, Καλλιθέας, Παλαιού Φαλήρου, Αγίου Δημητρίου, Πειραιά, Κερατσινίου-Δραπετσώνας, Νίκαιας-Ρέντη, Κορυδαλλού, Περάματος, Σαλαμίνας, Αίγινας-Αγκιστριού, Τροιζήνας-Μεθάνων, Πόρου, Ύδρας, Σπετσών και Κυθήρων.

Όλες οι παραπάνω Διευθύνσεις είναι υπεύθυνες για την υλοποίηση της τρέχουσας νομοθεσίας στα θέματα τα οποία αφορούν την είσοδο, διαμονή και εργασία αλλοδαπών στην χώρα μας. Βέβαια, αυτό επιτυγχάνεται με την παράλληλη συνεργασία τους με το αρμόδιο Υπουργείο, το Υπουργείο Εσωτερικών, για την βέλτιστη αντιμετώπιση των ζητημάτων τα οποία προκύπτουν και ακολουθώντας πιστά και με ακρίβεια τις όποιες υποδείξεις του. Επιπλέον, τόσο κάθε Γενική Διεύθυνση όσο και κάθε Διεύθυνση και κάθε Τμήμα, ανεξαιρέτως, διοικείται από τον αρμόδιο Διευθυντή ή Προϊστάμενο, ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει, παρακολουθεί και αξιολογεί όλες τις δράσεις των υπηρεσιακών μονάδων που εποπτεύει.

Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, ακόμη, αρθρώνονται περαιτέρω από τα παρακάτω τμήματα Αδειών Διαμονής Α΄, Αδειών Διαμονής Β΄, Ελέγχου και Γραμματείας (Π.Δ. 135/2010, Άρθρο 8). Ενδεικτικά, τα Τμήματα Αδειών Διαμονής Α΄ και Β΄ σύμφωνα με το νόμο και ακολουθώντας πάντα τη γραμμή των νόμων που βρίσκονται σε ισχύ επικεντρώνονται στην αδειοδότηση ή μη των πολιτών τρίτων κρατών (Ν. 3386/2005). Από την άλλη πλευρά, το Τμήμα Ελέγχου παρακολουθεί εάν εφαρμόζεται η υπάρχουσα νομοθεσία στα ζητήματα που αφορούν στις άδειες των αλλοδαπών και μεταναστών (Π.Δ. 135/2010, Άρθρο 8). Επίσης, στο πλαίσιο της ευθύνης του τμήματος αυτού βρίσκεται και ο έλεγχος περί πιστοποίησης τυχόν παραβατικότητας κατά την προσέλευση και εγκατάσταση των προαναφερόμενων πολιτών στο Ελληνικό κράτος. Ακόμη, το παραπάνω τμήμα βρίσκεται στην καίρια θέση να επιβάλλει πρόστιμα και να συνεργάζεται με τα Διοικητικά Δικαστήρια σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με τις αιτήσεις ακύρωσης και αναστολής των αιτήσεων των πολιτών, αλλά και να οδηγεί με τις αποφάσεις τους στη διοίκηση. Επιπλέον, το Τμήμα της Γραμματείας ασχολείται με την λήψη των εγγράφων των αιτημάτων που υποβάλλουν οι πολίτες και τη διατήρηση του πρωτοκόλλου αυτών στην υπηρεσία (Π.Δ. 135/2010, Άρθρο

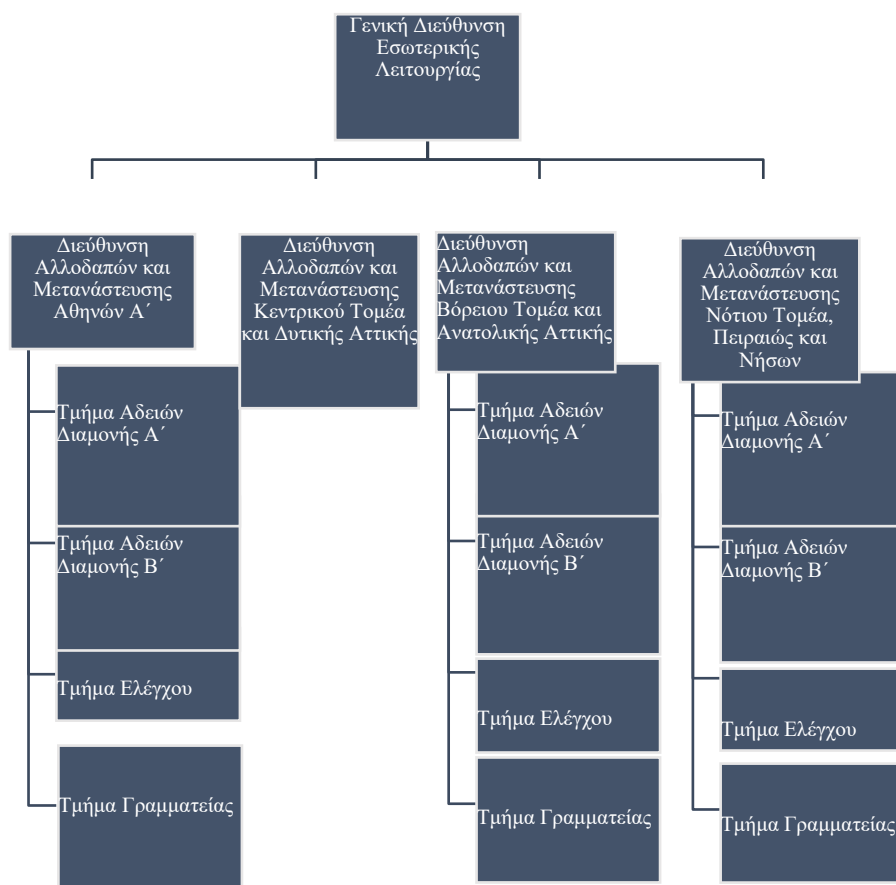
8). Διανέμει την αλληλογραφία στην υπηρεσία, πιστοποιεί την εγκυρότητα όλων των δικαιολογητικών των πολιτών, παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες αναφορικά με τους όρους και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να παραλάβουν την άδεια τους και τους ενημερώνει για τις υποχρεώσεις που έχουν και τα δικαιώματα που μπορούν να απολαμβάνουν. Ταυτόχρονα, οφείλει να πληροφορεί τους πολίτες για τα στάδια στο οποίο βρίσκεται το υπό εξέταση αίτημα τους και φυσικά να προμηθεύει το κοινό με τα ανάλογα ενημερωτικά φυλλάδια και έντυπα με αναλυτικές και επεξηγηματικές οδηγίες που αφορούν την εκάστοτε υπόθεση. Στη συνέχεια ακολουθούν τα οργανογράμματα της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας και των Διευθύνσεων Αλλοδαπών & Μετανάστευσης.

### 3.5. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας



Οργανόγραμμα παρμένο από: <https://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/dioikitiki-domi-organogramma>.

### 3.6. Σχηματική απεικόνιση Οργανογράμματος Διευθύνσεων Αλλοδαπών & Μετανάστευσης



Οργανόγραμμα παρμένο από: <https://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/dioikitiki-domi-organogramma>.

Η Ελληνική Πολιτεία με τον Ν.4018/2011 σχετικά με την «Αναδιοργάνωση του συστήματος αδειοδότησης για τη διαμονή αλλοδαπών στη χώρα υπό όρους αυξημένης ασφάλειας» θεσμοθέτησε την ίδρυση υπηρεσιών μιας στάσης για τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που σχετίζονται με τη διαδικασία έκδοσης των τίτλων νόμιμης διαμονής των πολιτών τρίτων χωρών στη Χώρα. Η «Υπηρεσία Μιας Στάσης» (ΥΜΣ), όπως κατά τον σχεδιασμό της αποκλήθηκε με τον Ν. 4018/2011, σύμφωνα με το άρθρο 2 του οποίου «[Η] αρμοδιότητα των Δήμων της Χώρας για την παραλαβή των αιτήσεων πολιτών τρίτων χωρών για τη χορήγηση ή την ανανέωση άδειας διαμονής, καθώς και την επίδοση σε αυτούς των αποφάσεων, που εκδίδονται σε συνέχεια των σχετικών αιτήσεων, μεταφέρθηκε στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, στη χωρική αρμοδιότητα των οποίων αυτοί υπάγονται» (Ν. 4018/2011, Άρθρο 2).

Η νομοθετική πρόβλεψη των ΥΜΣ με τη μεταφορά όλων των αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τη διαδικασία έκδοσης των τίτλων νόμιμης διαμονής των πολιτών τρίτων χωρών σε μία υπηρεσία αποτελεί μια θετική εξέλιξη στη μεταναστευτική πολιτική, καθώς η μέχρι πρότινος εμπλοκή δύο διαφορετικών υπηρεσιών (Δήμος και Αποκεντρωμένη Διοίκηση) στη διαδικασία χορήγησης αδειών διαμονής και η υποχρέωση συναλλαγής των ενδιαφερομένων με αμφότερες τις ανωτέρω υπηρεσίες αποτελούσε σοβαρό παράγοντα καθυστέρησης στον χρόνο έκδοσης των αδειών διαμονής και πρόκλησης ποικίλων ζητημάτων ως προς τη χρηστή λειτουργία τη διοίκησης (Συνήγορος του Πολίτη, 2014).

Στην από 27-6-2014 έκθεση του Συνήγορου του Πολίτη αναφέρεται ότι «Το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί εξ αιτίας της ίδρυσης των ΥΜΣ απορρέει από την δυσκολία του υπάρχοντος προσωπικού, αφενός να διαχειριστεί τον μεγάλο αριθμό υπηκόων τρίτων χωρών που συρρέουν καθημερινά προκειμένου να εξυπηρετηθούν και αφετέρου να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες που έχουν προκύψει εκ του λόγου αυτού, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και προστριβές στους χώρους υποδοχής και μεγάλες καθυστερήσεις στην εξέταση των εκκρεμών φακέλων αντίστοιχα. Πλέον αυτών η

κόπωση, σωματική και ψυχική, που υφίστανται τόσο οι υπήκοοι τρίτων χωρών, όσο και οι υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να εξυπηρετηθούν και να εξυπηρετήσουν αντίστοιχα, είναι ένα θέμα το οποίο δεν πρέπει να θεωρηθεί ήσσονος σημασίας» (Συνήγορος του Πολίτη, 2014).

Ανακεφαλαιώνοντας, από τη μία, οι οικονομικοί μετανάστες από την Αλβανία τελούν σε καθεστώς αναπροσαρμογής της διαμονής τους, καθώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όχι μόνο το νομικό πλαίσιο αλλά και τα κοινωνικά ερείσματα και επιδιώξεις τους (Michail, 2013). Σημειώνεται, επίσης, ότι η μετανάστευση επηρεάζει τα πρότυπα κοινωνικής ένταξης της εκάστοτε χώρας, ιδιαίτερα δε όταν οι μετανάστες συγκροτούν κλειστούς θύλακες εντός των οποίων διατηρούνται αναλλοίωτα τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των χωρών καταγωγής τους (Streeck, 2017). Ακόμα, όμως, και όσοι πληρούν τις νομικές προϋποθέσεις και έχουν τη δυνατότητα να ανανεώσουν τις άδειες διαμονής τους αμφιταλαντεύονται μεταξύ της ενσωμάτωσης στην ελληνική κοινωνία, υπό τους κραδασμούς της επιδεινούμενης οικονομικής κρίσης, και της επιστροφής στην πατρίδα, από την οποία, όμως, πολλοί έχουν διακόψει τους βιοτικούς δεσμούς εδώ και δεκαετίες (Michail, 2013).

Από την άλλη, η Ελλάδα βρίσκεται στο επίκεντρο της ευρωπαϊκής πολιτικής για τη μετανάστευση, δεδομένου ότι αποτελεί ένα από τα πρώτα σημεία εισόδου στην ευρωπαϊκή επικράτεια για τον μεγάλο αριθμό προσφύγων από τη Μέση Ανατολή που καταφθάνουν στην ήπειρο από το 2015 και έπειτα (Andreouli et al., 2017). Παρά το γεγονός ότι οι οικονομικές αναλύσεις αποδεικνύουν ότι οι αθρόες μεταναστεύσεις έχουν, συνήθως, θετική επίδραση στις οικονομίες των χωρών, οι σκεπτικιστές επισημαίνουν την επίδραση της μετανάστευσης στην αγορά εργασίας και στην κοινωνική πρόνοια (Bisin & Zanella, 2017).

Μέσα σε αυτό το κλίμα οι εργαζόμενοι στις ΔΑΜ καλούνται να διαχειριστούν τα πολυπληθή αιτήματα των αλλοδαπών, ενεργώντας στα πλαίσια ενός πολύπλοκου νομικού και διοικητικού καθεστώτος που διέπει τη χορήγηση και ανανέωση των αδειών διαμονής των πολιτών τρίτων χωρών. Οι εργαζόμενοι στις ΔΑΜ της Ελλάδας αποτελούν μία *sui generis* κατηγορία εργαζομένων (Τερζής, 2018). Η ιδιαιτερότητά τους αυτή αντικατοπτρίζεται στην απροθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να υπηρετήσουν σε αυτές τις Διευθύνσεις. Ενδεικτικά, για τη



στελέχωση των ΔΑΜ ο Ν.4018/2011 έδινε τη δυνατότητα μετάταξης ή μεταφοράς προσωπικού από άλλες Υπηρεσίες κατά παρέκκλιση των γενικών-οριζόντιων διατάξεων για την κινητικότητα των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα με τους τελευταίους νόμους και τις σχετικές εγκυκλίους το Υπουργείο Εσωτερικών έρχεται να καλύψει την ανάγκη εκσυγχρονισμού και απλοποίησης του υφιστάμενου συστήματος αδειοδότησης των πολιτών τρίτων χωρών. Σε εφαρμογή του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου στις ΔΑΜ μεταβιβάζονται αδιαλείπτως νέες αρμοδιότητες από το Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής. Αυτές συνοδεύονται από την ανάληψη της υποχρέωσης εξέτασης φακέλων και διεκπεραίωσης, χρονιζόντων επί σειρά ετών, υποθέσεων που παραλήφθηκαν από τις κεντρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου.

Αυτή η κατάσταση και οι άσχημες συνθήκες που προκύπτουν λόγω της μεγάλης προσέλευσης κοινού και της αδυναμίας των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν πλήρως λόγω της υποστελέχωσης και της έλλειψης διαθέσιμων πόρων έχουν σημαντικές και εμφανείς επιπτώσεις στους εργαζόμενους των ΔΑΜ. Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι τόσο φυσιολογικές, ήτοι να συμπεριλαμβάνουν έντονη σωματική κόπωση, όσο και ψυχολογικές, καθώς η καθημερινή τριβή με μια τέτοια κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1. Ερευνητικά ερωτήματα**

1. Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων;
2. Ανευρίσκεται το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους της υπηρεσίας που ερευνάται στη μελέτη περίπτωσης;
3. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης;
4. Επηρεάζει η ύπαρξη του συνδρόμου ή/και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

#### **4.2. Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία**

Η συλλογή δεδομένων για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίου και προσωπικών συνεντεύξεων. Ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας κρίνεται απαραίτητος, καθώς ενισχύει το εύρος της και συντελεί στην καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων. Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στη συνέχεια, έγινε μερική προσαρμογή του εγκεκριμένου εργαλείου Maslach Burnout Inventory (MBI) για την έρευνα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς και χρήση ερωτήσεων για τη διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις, με προκαθορισμένες ερωτήσεις αλλά και ελεύθερη συζήτηση, για την σε βάθος κατανόηση των προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, εξατομικεύοντας όσο το δυνατόν τη διαδικασία.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο κυρίως από τους εργαζόμενους στο δημόσιο φορέα της μελέτης περίπτωσης, ήτοι στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αθηνών, όπου και έλαβαν χώρα οι συνεντεύξεις. Οι συνεντευξιαζόμενοι αφιέρωσαν

περίπου μισή ώρα για να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ούτως ώστε να αναλυθούν οι απόψεις τους γύρω από τα ζητήματα που τέθηκαν στην έρευνα. Για την ποιοτική έρευνα, το δείγμα δεν ξεπέρασε τον αριθμό των δέκα ατόμων. Ως προς την ποσοτική έρευνα, το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε τουλάχιστον τριάντα άτομα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται εργαζόμενοι εντός της ανωτέρω υπηρεσίας, όπως και άλλοι σε αντίστοιχες υπηρεσίες.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας βρίσκεται στο παράρτημα που ακολουθεί στο τέλος της ερευνητικής πρότασης. Για τις ανάγκες του παρόντος ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν σύντομες ερωτήσεις κλειστού τύπου και μερικές κλίμακες, όπως π.χ. η κλίμακα Likert (Chalikias et.al 2015, Χαλικιάς et.al 2016a, Χαλικιάς & Λαλου 2016). Ουσιαστικά, το ερωτηματολόγιο αποτελεί προσαρμογή του διεθνώς αναγνωρισμένου Maslach Burnout Inventory (MBI), κάποιες ερωτήσεις έχουν παρθεί από το Work Stress Questionnaire (WSQ) και κάποιες βασίζονται σε ερωτηματολόγια σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση με τις απαραίτητες αλλαγές για την καλύτερη προσέγγιση των ελληνικών δεδομένων (Maslach et al., 2016; Frantz & Holmgren, 2019).

Επιπλέον του ερωτηματολογίου και συμπληρώνοντάς το, θα διενεργηθεί συνέντευξη για την περαιτέρω και εις βάθος αναγνώριση των προσωπικών στάσεων, αντιλήψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων. Κάποιες από τις ερωτήσεις της ημι-δομημένης συνέντευξης αναφέρονται στο παράρτημα. Σκοπός της είναι να ενισχύσει τα συμπεράσματα του ερωτηματολογίου δίνοντας μια περισσότερο ευκρινή εικόνα της άποψης των εργαζομένων επί των θεμάτων της έρευνας. Όπως είναι λογικό η συνέντευξη θα διενεργηθεί σε μικρότερο αριθμό ατόμων. Πρόκειται για ποιοτική μέθοδο όπου ενδιαφέρουν περισσότερο οι διευκρινιστικές απαντήσεις και όχι τόσο η συχνότητα αυτών, καθώς αποσκοπεί στην κατανόηση του εσωτερικού κόσμου των εργαζομένων και στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο βλέπουν αυτοί τα πράγματα. Ενώ βασίζεται κυρίως στο ερωτηματολόγιο, είναι πιο ανοικτή με ερωτήσεις που στόχο έχουν την προώθηση της συζήτησης επί των κύριων θεμάτων της εργασίας.

### **4.3 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε για την ποσοτική έρευνα με τη χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS. Από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, οι οποίες αντλήθηκαν και καταχωρίστηκαν σε ένα αρχείο EXCEL, έγινε η ανάλογη

κωδικοποίηση ώστε να γίνει η επεξεργασία τους στο SPSS. Όπως εμφανίζεται ήδη από τη δομή του ερωτηματολογίου, η κωδικοποίηση των ερωτήσεων έγινε σε συγκεκριμένη κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 για την πλειονότητα των ερωτήσεων, ενώ σε ελάχιστες περιπτώσεις και όταν κρίθηκε αναγκαίο υπήρξε η αντίστοιχη απόκλιση, π.χ. στην περίπτωση ερώτησης κλειστού τύπου με μόνο δύο απαντήσεις ήτοι «ναι» και «όχι».

Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων σκοπός είναι να εξαχθούν κάποια γενικότερα συμπεράσματα μέσα από την ανάλυση της συχνότητας των απαντήσεων και της αναγνώρισης των πιο σχετικών από αυτές για την μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις που πάρθηκαν και η συνακόλουθη ανάλυσή τους μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα αναφορικά με την ύπαρξη ή μη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, με δεδομένο ότι το προσαρμοσμένο στο MBI ερωτηματολόγιο ερευνά ακριβώς αυτό και σχετικά με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αν αναλογιστεί κανείς την θεμελίωση σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια των υπόλοιπων ερωτήσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **5.1. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων**

Μέσα από τη συλλογή του υλικού της έρευνας, ήτοι των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια και στις προσωπικές συνεντεύξεις, προβλέπεται να διαμορφωθεί μια γενικότερη εικόνα των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και να διαφανεί ο αντίκτυπος του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Αν κρίνει κανείς από τη σχετική βιβλιογραφία, θα αναμενόταν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης να επηρεάζει άμεσα και σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση. Καθώς η επιρροή του στην ψυχολογία του εργαζόμενου είναι σημαντική, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αναμένεται να γίνει αντιληπτό μέσα από το ειδικά προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο και τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Αν κάποιος αναγνωρίζει ότι έχει το σύνδρομο αυτό ή κάτι τέτοιο είναι εμφανές μέσα από τα πορίσματα της εν λόγω έρευνας, τότε αναμένεται να παρουσιάζει επιπλέον χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Για την υπηρεσία της μελέτης περίπτωσης, είναι σχετικά δύσκολο να εκφέρει κανείς άποψη εκ των προτέρων για το αν και κατά πόσον το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο. Αφενός, υπήρξε τα τελευταία χρόνια μια τάση μείωσης του φόρτου εργασίας με συγκεκριμένα ραντεβού για την εξυπηρέτηση των πολιτών και αποφυγή του συνωστισμού και της μετά το ωράριο εργασίας για την εξυπηρέτηση όλων όσοι στέκονταν στην ουρά. Αφετέρου, η απότομη αλλαγή των συνθηκών λόγω πανδημίας, η τηλεργασία και η διατάραξη τόσο του χώρου όσο και του χρόνου, αλλά και του φόρτου εργασίας θα έκαναν την ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε αρκετούς υπαλλήλους το λιγότερο αναμενόμενη. Εντούτοις, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αυτά που θα αναδείξουν την τρέχουσα κατάσταση.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, ποικίλες έρευνες έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται λιγότερο με την αποδοτικότητα του εργαζομένου από όσο θα περίμενε κανείς. Ο ικανοποιημένος, ο χαρούμενος, εργαζόμενος δεν είναι πάντοτε και ο πιο αποδοτικός. Κατά βάση αυτό αιτιολογείται από τα ισχυρά κίνητρα του εργαζόμενου να δουλέψει. Αυτά φαίνεται να σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου, που δεν αποτελεί θέμα της παρούσας εργασίας, παρά με τα επίπεδα ικανοποίησής του. Ωστόσο, για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο, αλλά και θα συζητηθούν στις συνεντεύξεις, συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούν στη διερεύνηση αυτής ακριβώς της συσχέτισης. Θα περίμενε κανείς ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν επηρεάζεται τόσο σημαντικά από το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, αλλά μένει να δειχθεί αυτό μέσα από την έρευνα. Το τελευταίο κομμάτι εστιάζει κυρίως στην αυτό-αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και τη συσχέτισή της ή μη με την παρουσία του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στο άτομο, όπως και με την κατ' επέκταση εργασιακή του ικανοποίηση.

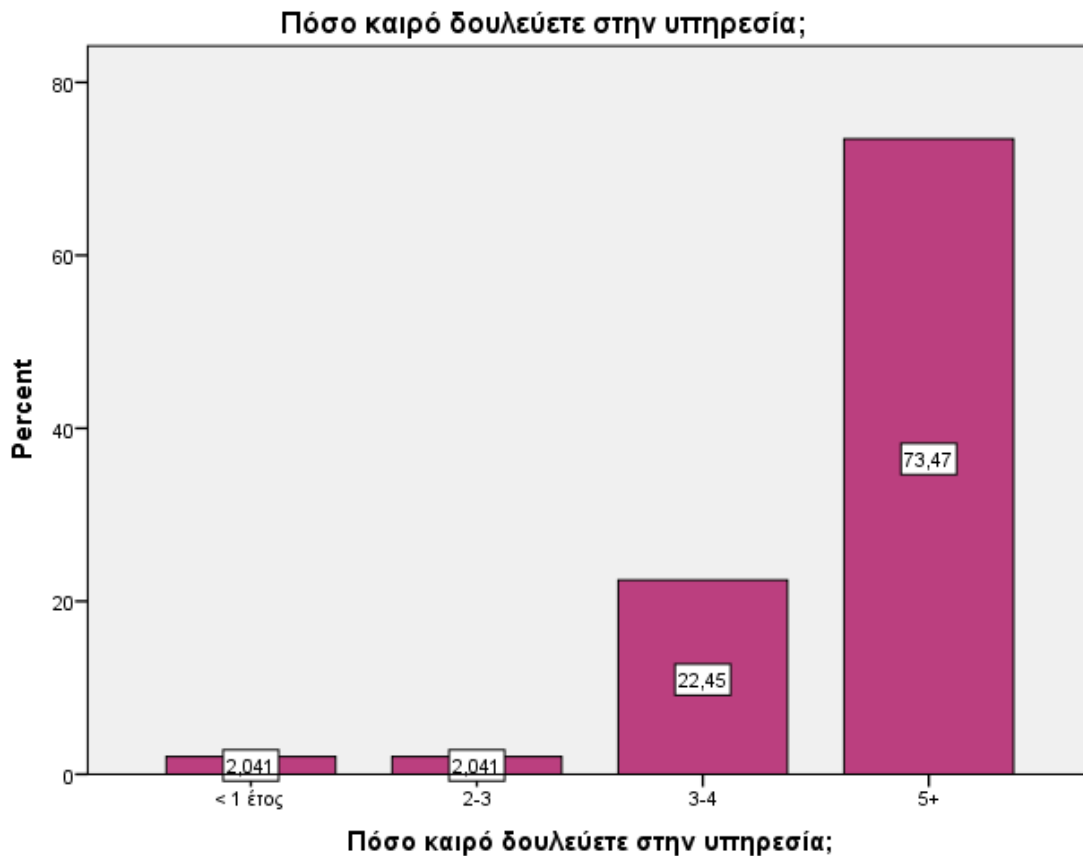
## **5.2. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας**

Στο σημείο αυτό της εργασίας γίνεται ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας (Χαλικιάς et.al 2016b) που πραγματοποιήθηκε με χορήγηση ερωτηματολογίου. Συνολικά απάντησαν 49 άτομα σε αυτή την έρευνα. Οι απαντήσεις σε κάποιες βασικές ερωτήσεις παρατίθενται εδώ μαζί με τα δημογραφικά τους στοιχεία, ενώ στη συνέχεια

γίνεται ανάλυση των κεντρικών ερωτήσεων, οι οποίες αποσκοπούσαν στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης.

Αρχικά, το κατωτέρω γράφημα δείχνει το χρόνο εργασίας στην υπηρεσία με τη συντριπτική πλειοψηφία (73,5 %) των ερωτηθέντων να εργάζεται για περισσότερο από 5 χρόνια. Ο πίνακας που παρατίθενται αμέσως μετά το γράφημα απεικονίζει αναλυτικότερα τις απαντήσεις.

### **Διάγραμμα 1**



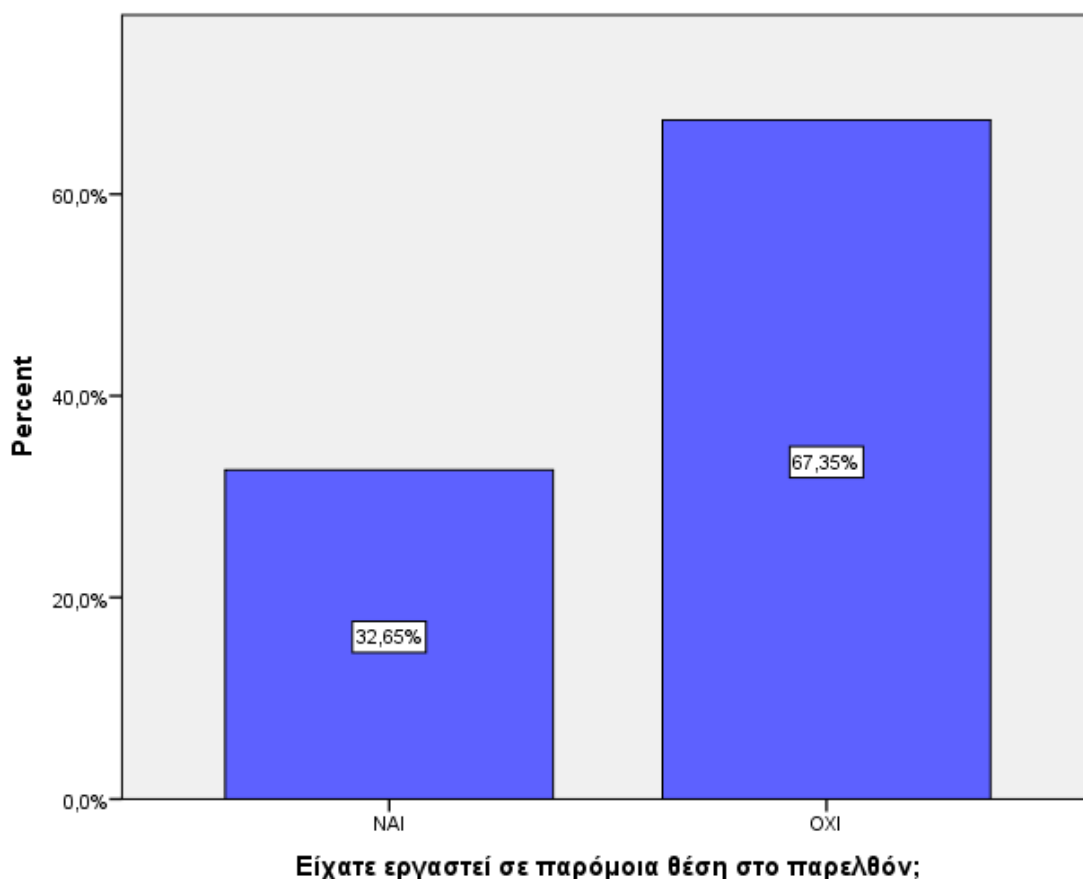
**Πίνακας 1: Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1 έτος	1	2,0	2,0	2,0
2-3	1	2,0	2,0	4,1
Valid 3-4	11	22,4	22,4	26,5
5+	36	73,5	73,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στο ερώτημα σχετικά με το αν έχουν εργαστεί σε παρόμοια υπηρεσία στο παρελθόν, οι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά στη συντριπτική τους πλειοψηφία (67,3%).

## Διάγραμμα 2



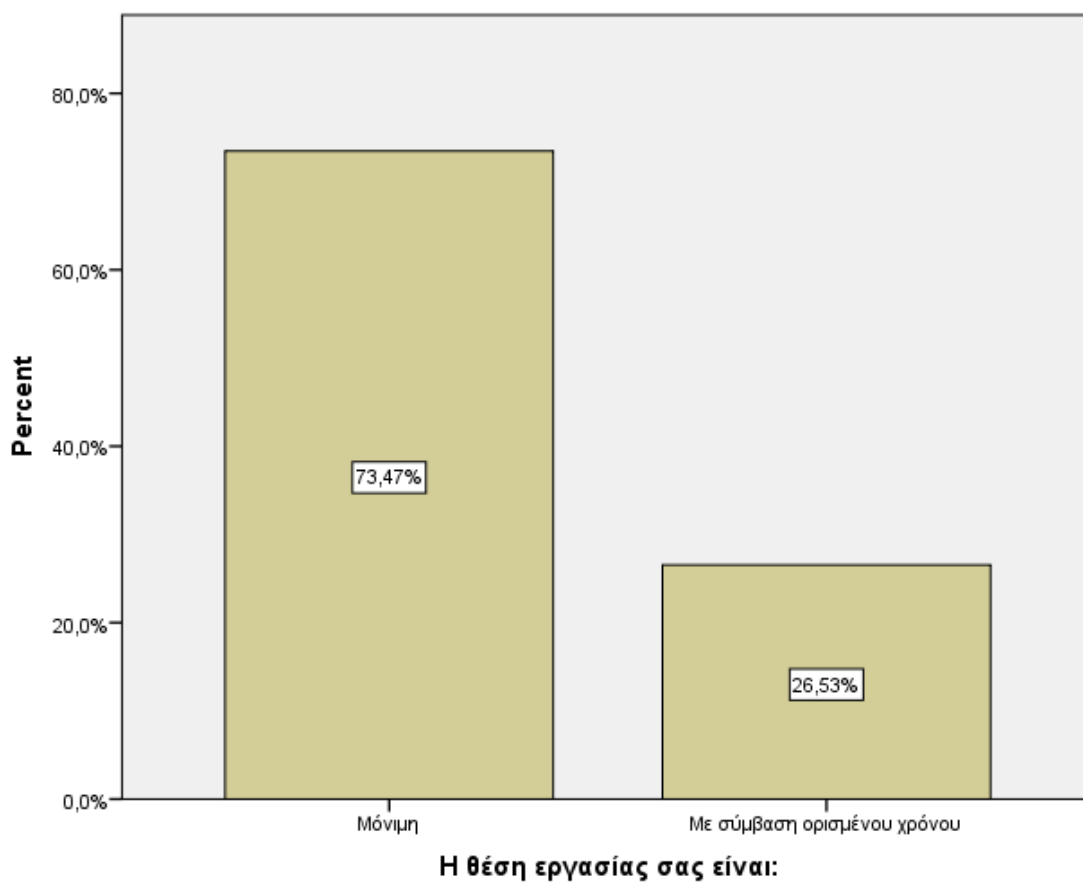


**Πίνακας 2: Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	16	32,7	32,7	32,7
Valid OXI	33	67,3	67,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Επιπλέον, στη συντριπτική τους πλειοψηφία (73,5 %) οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι έχουν μόνιμη θέση στην υπηρεσία, όπως φαίνεται από το διάγραμμα που ακολουθεί.

### Διάγραμμα 3

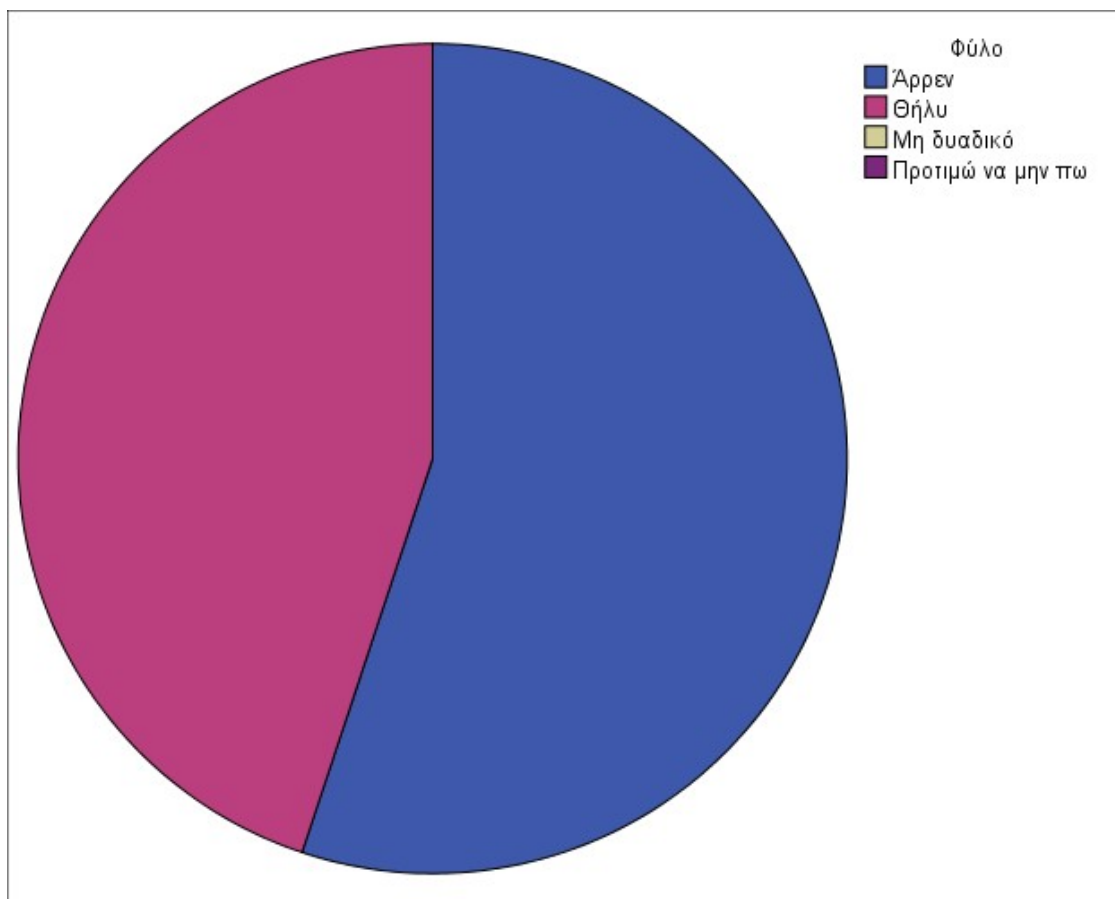


**Πίνακας 3: Η θέση εργασίας σας είναι:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμη	36	73,5	73,5	73,5
Με σύμβαση ορισμένου χρόνου	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Περνώντας τώρα στα δημογραφικά στοιχεία, στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται ότι εκπροσωπούνται και τα δύο φύλα με το αρσενικό να έχει ελαφρώς περισσότερη εκπροσώπηση.

#### Διάγραμμα 4

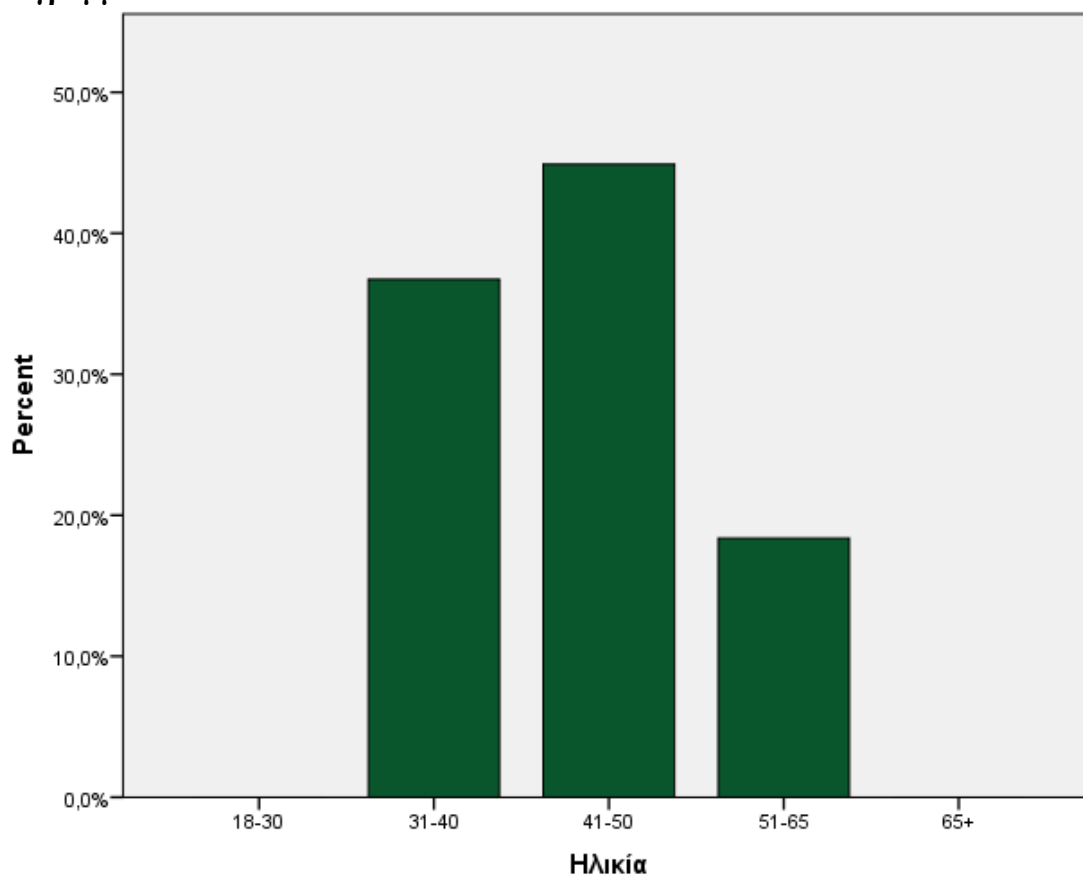


**Πίνακας 4: Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άρρεν	27	55,1	55,1	55,1
Valid Θήλυ	22	44,9	44,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων με τη συντριπτική πλειοψηφία (81,6%) να εντάσσεται στο εύρος ηλικιών από 31 έως 50.

**Διάγραμμα 5**

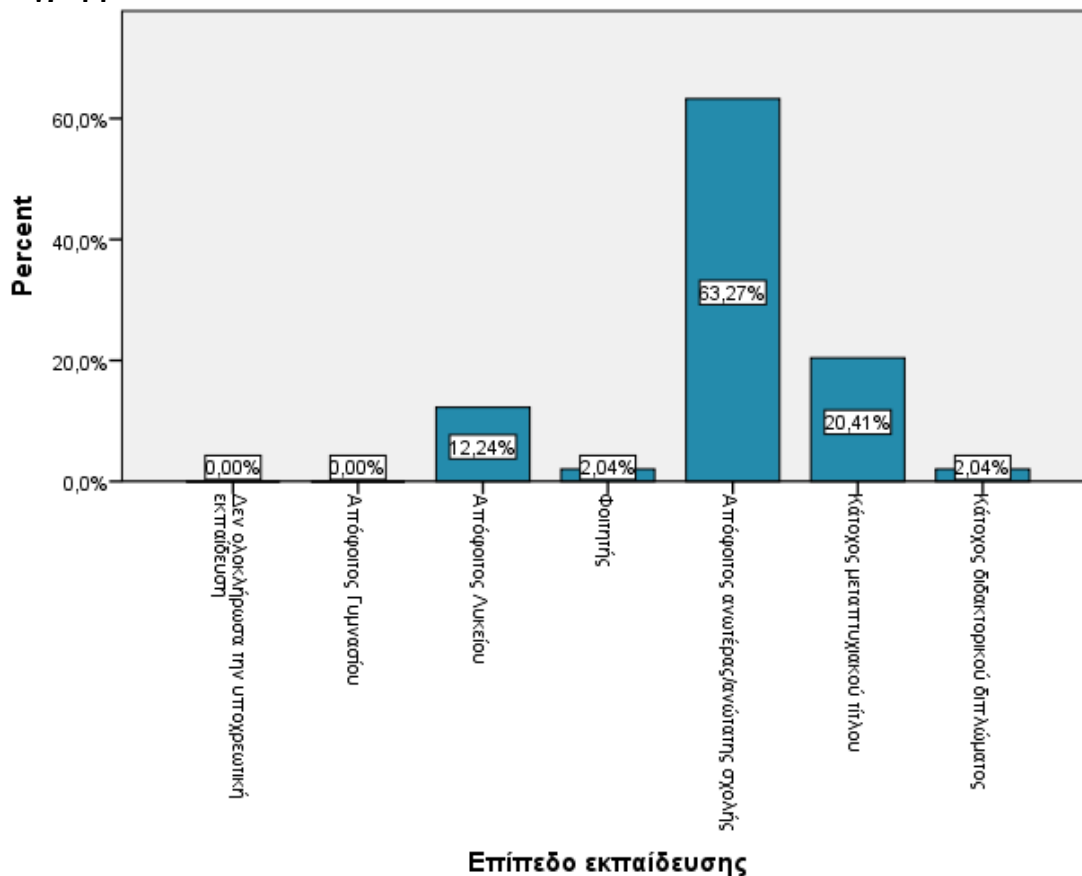


**Πίνακας 5: Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31-40	18	36,7	36,7	36,7
Valid 41-50	22	44,9	44,9	81,6
Valid 51-65	9	18,4	18,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων με τους περισσότερους να είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

**Διάγραμμα 6**

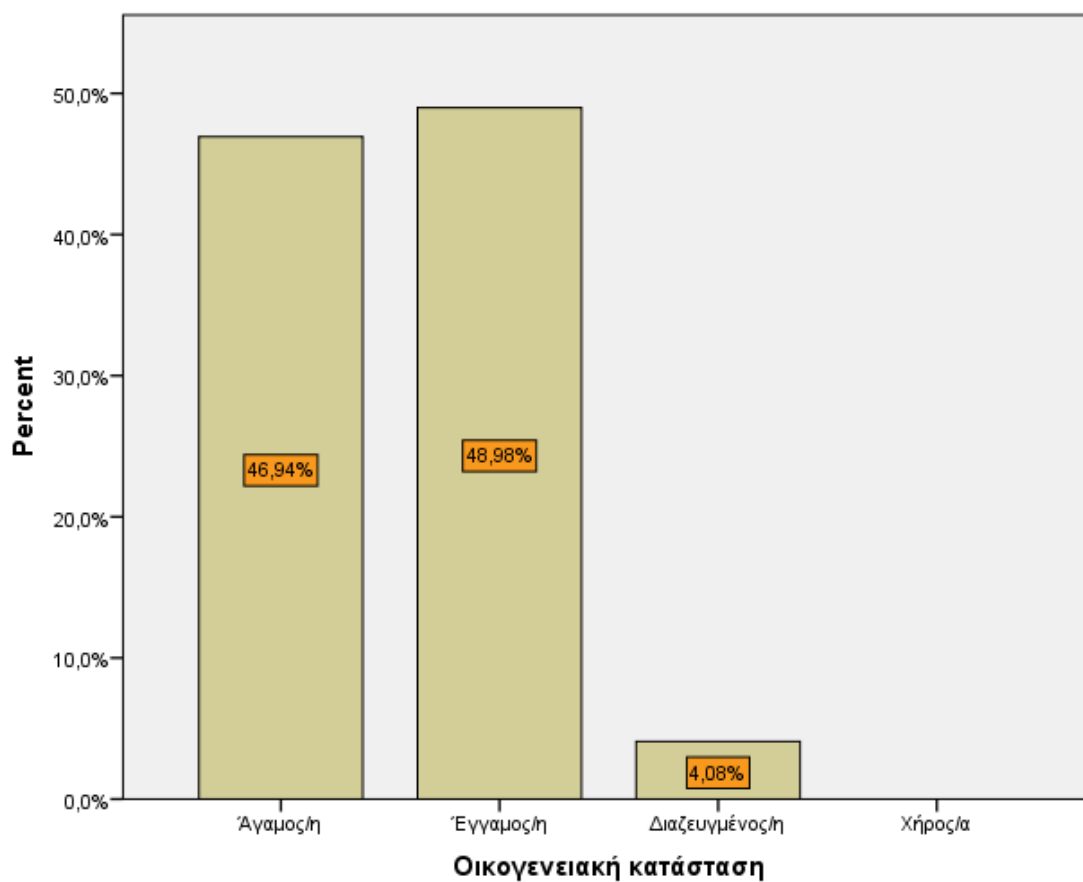


**Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απόφοιτος Λυκείου	6	12,2	12,2	12,2
Φοιτητής	1	2,0	2,0	14,3
Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής	31	63,3	63,3	77,6
Valid Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	10	20,4	20,4	98,0
Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων απεικονίζεται παρακάτω, με το ποσοστό έγγαμων και άγαμων να είναι σχεδόν μοιρασμένο.

**Διάγραμμα 7**

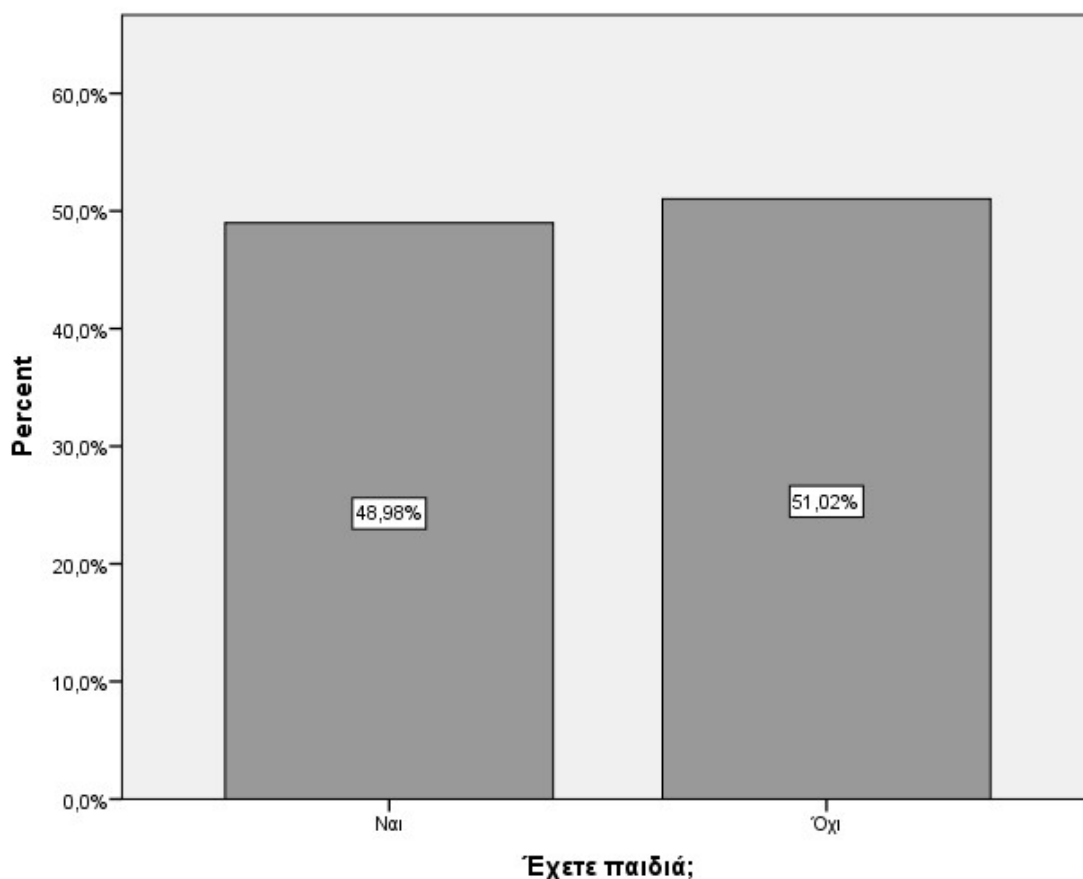


**Πίνακας 7: Οικογενειακή κατάσταση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος/η	23	46,9	46,9	46,9
Valid Έγγαμος/η	24	49,0	49,0	95,9
Valid Διαζευγμένος/η	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ακόμη στην ερώτηση σχετικά με το αν έχουν παιδιά ή όχι, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες όπως δείχνει το κατωτέρω διάγραμμα.

### Διάγραμμα 8



**Πίνακας 8: Έχετε παιδιά;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	24	49,0	49,0	49,0
Valid Όχι	25	51,0	51,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ύστερα από την παρουσίαση των βασικών ερωτήσεων και των δημογραφικών στοιχείων ακολουθεί η παράθεση των αποτελεσμάτων αναφορικά με τις ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση. Για κάθε ερώτηση παρουσιάζεται ένας πίνακας όπου φαίνεται η συχνότητα των απαντήσεων με σκοπό την εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων σχετικά με τις στάσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 9: Έχω χρόνο να τελειώσω τις εργασίες που μου ανατίθενται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	12	24,5	24,5	26,5
Ουδέτερος/η	20	40,8	40,8	67,3
Συμφωνώ	12	24,5	24,5	91,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι περισσότεροι απάντησαν ουδέτερα αναφορικά με το εάν και κατά πόσον ο χρόνος που έχουν επαρκεί για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που τους ανατίθενται. Ακόμη, το ίδιο ποσοστό απαντήσεων εμφανίζεται σε όσους συμφωνούν και σε όσους διαφωνούν με τη δήλωση αυτή.

**Πίνακας 10: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τις αποφάσεις στο χώρο εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	12,2	12,2	12,2
Διαφωνώ	10	20,4	20,4	32,7
Ουδέτερος/η	18	36,7	36,7	69,4
Συμφωνώ	13	26,5	26,5	95,9
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Για ακόμη μία φορά φαίνεται ότι οι ουδέτερες απαντήσεις είναι περισσότερες. Ωστόσο, το ποσοστό αυτών που συμφωνούν με τη δήλωση είναι ελαφρώς μεγαλύτερο από αυτό όσων διαφωνούν, κάτι που δεν συμβαίνει για τα δύο άκρα των απαντήσεων. Επομένως, πάλι είναι δύσκολο να βγάλει κανείς συμπεράσματα από αυτές τις ερωτήσεις σχετικά με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Είναι εμφανές ότι για τις μέχρι τώρα ερωτήσεις όσο οι απαντήσεις τείνουν στη συμφωνία τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι και η εργασιακή ικανοποίηση.



**Πίνακας 11: Μου αρέσει η δουλειά μου και απολαμβάνω τις στιγμές στο γραφείο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	8,2	8,2	8,2
Διαφωνώ	3	6,1	6,1	14,3
Ουδέτερος/η	23	46,9	46,9	61,2
Συμφωνώ	16	32,7	32,7	93,9
Συμφωνώ απόλυτα	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στον ανωτέρω πίνακα τα αποτελέσματα μπορούν να μας δώσουν μια θετική εικόνα για τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Με τις περισσότερες απαντήσεις να είναι πάλι ουδέτερες, βέβαια, οι ερωτηθέντες που συμφωνούν με τη δήλωση είναι εμφανώς περισσότεροι από όσους διαφωνούν με αυτή.

**Πίνακας 12: Βρίσκω την εργασία μου δημιουργική και ευχάριστη**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	12,2	12,2	12,2
Διαφωνώ	10	20,4	20,4	32,7
Ουδέτερος/η	24	49,0	49,0	81,6
Συμφωνώ	7	14,3	14,3	95,9
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στην ανωτέρω ερώτηση, όμως, οι απαντήσεις όσων διαφωνούν είναι περισσότερες κάτι που συνηγορεί υπέρ μιας μειωμένης αντίληψης περί δημιουργικής εργασίας, ενός σημαντικού παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο και πάλι οι ουδέτερες απαντήσεις είναι περισσότερες.

**Πίνακας 13: Οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	18,4	18,4	18,4
Διαφωνώ	16	32,7	32,7	51,0
Ουδέτερος/η	15	30,6	30,6	81,6
Συμφωνώ	7	14,3	14,3	95,9
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Σχετικά με τις οικονομικές απολαβές, φαίνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν είναι ικανοποιημένοι, κάτι που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

**Πίνακας 14: Υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη στο χώρο εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	15	30,6	30,6	30,6
Διαφωνώ	18	36,7	36,7	67,3
Ουδέτερος/η	12	24,5	24,5	91,8
Συμφωνώ	3	6,1	6,1	98,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Για μια ακόμη φορά φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες διαφωνούν με τη δήλωση. Από τη στιγμή που δεν βλέπουν πιθανότητες ανέλιξης και μάλιστα σε ποσοστό 67,3 %, αναμένεται ότι θα επηρεάζεται αρνητικά η εργασιακή τους ικανοποίηση.

**Πίνακας 15: Θέτω υψηλά τον πήχη για το παραγόμενο έργο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	4,1	4,1	4,1
Διαφωνώ	5	10,2	10,2	14,3
Ουδέτερος/η	18	36,7	36,7	51,0
Συμφωνώ	18	36,7	36,7	87,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	12,2	12,2	100,0

Total	49	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Αντιθέτως, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες θέτουν υψηλά τον πήχη για το παραγόμενο έργο τους. Επομένως, οι προσδοκίες τους είναι αυξημένες, κάτι που μπορεί να εξηγεί την ενδεχόμενη απογοήτευσή τους από το χώρο εργασίας όταν δεν μπορεί να φανεί αντάξιος των προσδοκιών.

**Πίνακας 15: Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ουδέτερος/η	4	8,2	8,2	8,2
Valid Συμφωνώ	16	32,7	32,7	40,8
Valid Συμφωνώ απόλυτα	29	59,2	59,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Σε ό,τι αφορά στις σχέσεις με τους συναδέλφους, οι ερωτηθέντες είχαν ουδέτερες ή θετικές μόνο απαντήσεις, γεγονός που συνεισφέρει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 16: Γνωρίζω ακριβώς τα καθήκοντά μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ουδέτερος/η	7	14,3	14,3	14,3
Valid Συμφωνώ	28	57,1	57,1	71,4
Valid Συμφωνώ απόλυτα	14	28,6	28,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ακόμη ένα καλό δείγμα για την εργασιακή ικανοποίηση έρχεται από την ανωτέρω ερώτηση, καθώς φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες είτε απάντησαν ουδέτερα είτε συμφωνούν με τη δήλωση σχετικά με το εάν γνωρίζουν τα καθήκοντά τους.

**Πίνακας 17: Σκέφτομαι τη δουλειά όταν είμαι εκτός γραφείου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	11	22,4	22,4	22,4
Διαφωνώ	14	28,6	28,6	51,0
Ουδέτερος/η	16	32,7	32,7	83,7
Συμφωνώ	7	14,3	14,3	98,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στον ανωτέρω πίνακα φαίνεται ότι οι απαντήσεις ήταν αρνητικές ως επί το πλείστον, κάτι που συνηγορεί υπέρ του γεγονότος ότι πιθανότατα η εργασία να μην επηρεάζει τόσο πολύ την προσωπική ζωή των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 18: Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	2,0	2,0	2,0
Ουδέτερος/η	5	10,2	10,2	12,2
Συμφωνώ	26	53,1	53,1	65,3
Συμφωνώ απόλυτα	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο φόρτος εργασίας τους έχει αυξηθεί, όπως δείχνει ο ανωτέρω πίνακας. Προφανώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να λειτουργήσει αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

**Πίνακας 19: Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	6,1	6,1	6,1
Διαφωνώ	3	6,1	6,1	12,2
Ουδέτερος/η	12	24,5	24,5	36,7
Συμφωνώ	21	42,9	42,9	79,6
Συμφωνώ απόλυτα	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, αυτός ο πίνακας δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με τη δήλωση ότι το εργασιακό τους περιβάλλον είναι ευχάριστο, κάτι που θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

**Πίνακας 20: Δεν θα άλλαζα τη δουλειά μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	9	18,4	18,4	18,4
Διαφωνώ	9	18,4	18,4	36,7
Ουδέτερος/η	19	38,8	38,8	75,5
Συμφωνώ	10	20,4	20,4	95,9
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ακόμη, το 24,5% απαντά ότι δεν θα άλλαζε τη δουλειά του, ενώ το 36,7% έχει αντίθετη άποψη. Το 38,8% των ερωτηθέντων παραμένει ουδέτερο. Ενώ το ποσοστό όσων δεν είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους ή θα την άλλαζαν για οιοδήποτε λόγο είναι μεγαλύτερο από αυτό όσων θα έμεναν, πάλι λόγω του μεγάλου ποσοστού ουδετερότητας δεν μπορεί να καταλήξει κανείς με ακρίβεια στο συμπέρασμα ότι από αυτή την ερώτηση φαίνεται ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι χαμηλό.

Από τα όσα αναφέρθηκαν ως τώρα, βλέπει κανείς πως το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύπλευρο και η μονοσήμαντη αποτίμηση των απαντήσεων δεν είναι εύκολη. Θα μπορούσε κανείς να αναθέσει συγκεκριμένα βάρη σε κάθε ερώτηση και να αποτιμήσει στατιστικά την εργασιακή ικανοποίηση εξάγοντας μια συγκεκριμένη βαθμολογία μέσω μιας εξίσωσης παλινδρόμησης, αλλά κάτι τέτοιο θα ήταν ιδιαίτερα περίπλοκο εν προκειμένω και δεν θα έδινε αξιόλογα αποτελέσματα δεδομένου ότι θα έπρεπε να είναι αυθαίρετη η ανάθεση των βαρών. Αντιθέτως, για την εν λόγω έρευνα μπορούμε, με αποτίμηση των απαντήσεων ως έχουν, να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο και η εργασία δεν επηρεάζει την προσωπική τους ζωή, ενώ είναι αρνητικά διακείμενοι σε ερωτήσεις σχετικά με τις οικονομικές απολαβές και την ανέλιξη στο χώρο εργασίας. Γενικά, θα μπορούσε να πει κανείς ότι το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι μέτριο.

Προχωρώντας στις ερωτήσεις σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, θα κάνουμε πάλι μια διεξοδική ανάλυση κάθε ερώτησης ως ακολούθως:

**Πίνακας 21: Αισθάνομαι συναισθηματικά κενός/-ή εξαιτίας της δουλειάς μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	15	30,6	30,6	30,6
Σπάνια	25	51,0	51,0	81,6
Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	87,8
Τις περισσότερες φορές	5	10,2	10,2	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Οι πρώτες απαντήσεις συνηγορούν περί μιας αρνητικής συσχέτισης με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 81,6%, δήλωσε ότι δεν νιώθουν κάποια συναισθηματική κενότητα ως απότοκο της εργασίας τους.

**Πίνακας 22: Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	1	2,0	2,0	2,0
Σπάνια	18	36,7	36,7	38,8
Αρκετά συχνά	24	49,0	49,0	87,8
Τις περισσότερες φορές	4	8,2	8,2	95,9
Κάθε φορά	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ωστόσο, οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά πλειοψηφία ότι αισθάνονται αρκετά συχνά εξουθενωμένοι εξαιτίας της εργασίας τους. Όμως, αρκετοί είναι αυτοί που απάντησαν ότι σπάνια συμβαίνει κάτι τέτοιο.

**Πίνακας 23: Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη  
ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	5	10,2	10,2	10,2
Σπάνια	29	59,2	59,2	69,4
Αρκετά συχνά	6	12,2	12,2	81,6
Τις περισσότερες φορές	4	8,2	8,2	89,8
Κάθε φορά	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Εν συνεχεία, φαίνεται ότι για τους περισσότερους είναι σπάνιο να σηκωθούν το πρωί με ένα αίσθημα απογοήτευσης για την εργασιακή τους καθημερινότητα.

**Πίνακας 24: Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι  
συνάδελφοί μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σπάνια	4	8,2	8,2	8,2
Αρκετά συχνά	16	32,7	32,7	40,8
Τις περισσότερες φορές	24	49,0	49,0	89,8
Κάθε φορά	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Επιπλέον, δήλωσαν ότι έχουν ενσυναίσθηση και κατανοούν το πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί τους, γεγονός που συνηγορεί κατά της αδιαφορίας που συνήθως προκαλεί το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης.

**Πίνακας 25: Κάποιες φορές μεταχειρίζομαι πελάτες και συναδέλφους σαν  
να είναι αντικείμενα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	34	69,4	69,4	69,4
Σπάνια	11	22,4	22,4	91,8
Αρκετά συχνά	2	4,1	4,1	95,9
Τις περισσότερες φορές	1	2,0	2,0	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στο ίδιο μοτίβο κινούνται και οι απαντήσεις στον ανωτέρω πίνακα με τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (91,8%) να απαντά αρνητικά στην ερώτηση περί αδιαφορίας και άσχημης συμπεριφοράς προς πελάτες και συναδέλφους.

**Πίνακας 26: Νιώθω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλεύω μαζί με κόσμο όλη μέρα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	5	10,2	10,2	10,2
Σπάνια	21	42,9	42,9	53,1
Αρκετά συχνά	17	34,7	34,7	87,8
Τις περισσότερες φορές	4	8,2	8,2	95,9
Κάθε φορά	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ενώ οι περισσότεροι απάντησαν ότι σπανίως χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλέψουν μαζί με κόσμο όλη μέρα, δεν είναι λίγοι (34,7%) αυτοί που είπαν ότι νιώθουν αρκετά συχνά κάτι τέτοιο.

**Πίνακας 27: Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και/ή των συναδέλφων μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά συχνά	20	40,8	40,8	40,8
Τις περισσότερες φορές	26	53,1	53,1	93,9
Κάθε φορά	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Θετικές είναι οι απαντήσεις όλων σχεδόν των ερωτηθέντων αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους στην επίλυση προβλημάτων πελατών ή/και συναδέλφων.



**Πίνακας 28: Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	17	34,7	34,7	34,7
Σπάνια	25	51,0	51,0	85,7
Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	91,8
Τις περισσότερες φορές	2	4,1	4,1	95,9
Κάθε φορά	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Σε συνέχεια των ανωτέρω, οι ερωτηθέντες δήλωσαν κατά πλειοψηφία ότι δεν νιώθουν έτοιμοι να καταρρεύσουν συνεπεία της δουλειάς τους.

**Πίνακας 29: Νιώθω ότι η εργασία μου έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	3	6,1	6,1	6,1
Σπάνια	7	14,3	14,3	20,4
Αρκετά συχνά	24	49,0	49,0	69,4
Τις περισσότερες φορές	11	22,4	22,4	91,8
Κάθε φορά	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Αντιθέτως, δήλωσαν ότι πιστεύουν πως η εργασία τους έχει θετικό αντίκτυπο στον κόσμο, κάτι που συνηγορεί κατά της ύπαρξης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως και οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις.

**Πίνακας 30: Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	29	59,2	59,2	59,2
Σπάνια	15	30,6	30,6	89,8
Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	95,9
Τις περισσότερες φορές	1	2,0	2,0	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ακόμη, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (89,8%) δήλωσαν ξεκάθαρα ότι δεν έχουν γίνει περισσότερο αδιάφοροι συνεπεία της δουλειάς τους.

**Πίνακας 31: Αισθάνομαι ότι αυτή η δουλειά με στραγγίζει συναισθηματικά**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	18	36,7	36,7	36,7
Σπάνια	21	42,9	42,9	79,6
Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	85,7
Τις περισσότερες φορές	4	8,2	8,2	93,9
Κάθε φορά	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Αρνητική ήταν και η απάντηση στο αν και κατά πόσον η δουλειά τους στραγγίζει συναισθηματικά. Πρόκειται για παραπλήσια ερώτηση με την πρώτη, η οποία αποσκοπεί στην καλύτερη μελέτη των στάσεων των ερωτηθέντων και στην ανεύρεση τυχόν ασυμφωνιών στις απαντήσεις.

**Πίνακας 32: Νιώθω γεμάτος/-η ενέργεια**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	3	6,1	6,1	6,1
Σπάνια	8	16,3	16,3	22,4
Αρκετά συχνά	21	42,9	42,9	65,3
Τις περισσότερες φορές	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Θετικές είναι οι απαντήσεις των περισσότερων (77,6%) σχετικά με το αν και κατά πόσον νιώθουν γεμάτοι ενέργεια.

**Πίνακας 33: Με απογοητεύει η δουλειά μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	7	14,3	14,3	14,3
Σπάνια	23	46,9	46,9	61,2
Αρκετά συχνά	14	28,6	28,6	89,8
Τις περισσότερες φορές	3	6,1	6,1	95,9
Κάθε φορά	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Σε αυτή την ερώτηση, αν και οι περισσότεροι απάντησαν ότι συμβαίνει σπάνια (46,9%), αρκετοί (28,6 %) δήλωσαν ότι αρκετά συχνά νιώθουν απογοητευμένοι από την εργασία τους.

**Πίνακας 34: Με εκνευρίζει η δουλειά μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	5	10,2	10,2	10,2
Σπάνια	18	36,7	36,7	46,9
Αρκετά συχνά	20	40,8	40,8	87,8
Τις περισσότερες φορές	3	6,1	6,1	93,9
Κάθε φορά	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στην ερώτηση περί εκνευρισμού από την εργασία, οι περισσότεροι απάντησαν ότι συμβαίνει να τους εκνευρίζει αρκετά συχνά (40,8%), ενώ ακολουθούν αυτοί που δήλωσαν ότι σπάνια συμβαίνει κάτι τέτοιο (36,7%).

**Πίνακας 35: Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	17	34,7	34,7	34,7
Σπάνια	22	44,9	44,9	79,6
Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	85,7
Τις περισσότερες φορές	6	12,2	12,2	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (79,6%) δήλωσε ότι δεν είναι πραγματικά αδιάφοροι για τους συναδέλφους τους.

**Πίνακας 36: Μου δημιουργεί ένταση και άγχος η άμεση συνεργασία με ανθρώπους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	14	28,6	28,6	28,6
Σπάνια	19	38,8	38,8	67,3
Αρκετά συχνά	12	24,5	24,5	91,8
Τις περισσότερες φορές	2	4,1	4,1	95,9
Κάθε φορά	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται από τον ως άνω πίνακα στους περισσότερους ερωτηθέντες δεν προκαλεί άγχος η άμεση επικοινωνία με ανθρώπους, κάτι που είναι λογικό αν αναλογιστεί κανείς το χώρο εργασίας τους. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (24,5%) δήλωσε ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει αρκετά συχνά.

**Πίνακας 37: Μου είναι εύκολο να δημιουργήσω ένα ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	2	4,1	4,1	4,1
Σπάνια	4	8,2	8,2	12,2
Αρκετά συχνά	18	36,7	36,7	49,0
Τις περισσότερες φορές	22	44,9	44,9	93,9
Κάθε φορά	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ακόμη, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι τους είναι εύκολο να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας.

**Πίνακας 38: Νιώθω ότι έχω έρθει κοντά με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σπάνια	3	6,1	6,1	6,1
Αρκετά συχνά	9	18,4	18,4	24,5
Τις περισσότερες φορές	26	53,1	53,1	77,6
Κάθε φορά	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει έρθει κοντά με τους συναδέλφους.

**Πίνακας 39: Έχω επιτύχει πολλά και αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	3	6,1	6,1	6,1
Σπάνια	6	12,2	12,2	18,4
Αρκετά συχνά	27	55,1	55,1	73,5
Τις περισσότερες φορές	12	24,5	24,5	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Στο ίδιο μοτίβο, οι περισσότεροι συμφωνούν με τη δήλωση ότι έχουν επιτύχει πολλά και αξιόλογα πράγματα στην εργασία τους.

**Πίνακας 40: Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	20	40,8	40,8	40,8
Σπάνια	22	44,9	44,9	85,7
Αρκετά συχνά	4	8,2	8,2	93,9
Τις περισσότερες φορές	2	4,1	4,1	98,0
Κάθε φορά	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Ενώ αρνητικές είναι οι απαντήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία (85,7%) σχετικά με το αν νιώθουν έτοιμοι να καταρρεύσουν.

**Πίνακας 41: Στη δουλειά μου διαχειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα με ηρεμία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	1	2,0	2,0	2,0
Σπάνια	1	2,0	2,0	4,1
Αρκετά συχνά	20	40,8	40,8	44,9
Τις περισσότερες φορές	21	42,9	42,9	87,8
Κάθε φορά	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Αντιθέτως, θετικές είναι κατά πλειοψηφία οι απαντήσεις σχετικά με την ήρεμη διαχείριση των συναισθηματικών προβλημάτων.

**Πίνακας 42: Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με θεωρούν υπεύθυνο για δικά τους προβλήματα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	30	61,2	61,2	61,2
Σπάνια	14	28,6	28,6	89,8
Valid Αρκετά συχνά	3	6,1	6,1	95,9
Τις περισσότερες φορές	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Τέλος, αρνητικές είναι οι απαντήσεις σχετικά με το αν θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι οι συνάδελφοί τους προσπαθούν να τους ρίξουν την ευθύνη για τα δικά τους προβλήματα.

Συνοψίζοντας, όλες οι απαντήσεις που παρουσιάστηκαν δείχνουν ότι είναι μάλλον ελάχιστες οι πιθανότητες ύπαρξης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία που παρουσιάστηκε στα οικεία κεφάλαια, η ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης θα προϋπέθετε αδιάφορες συμπεριφορές, έλλειψη ενσυναίσθησης και συναισθηματική κενότητα. Κανένα από αυτά δεν προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν.

### **5.3. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας**

Στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε, ήτοι των συνεντεύξεων. Ολόκληρες οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων βρίσκονται στο οικείο παράρτημα. Ξεκινώντας από την παράθεση των σημαντικότερων απαντήσεων σε κάθε ερώτημα που τέθηκε, θα προχωρήσει η συζήτηση σε ανάλυση των απαντήσεων αυτών και σε αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους στην εξαγωγή των σχετικών συμπερασμάτων.

Αρχικά, πρέπει να αναφερθεί ότι οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν σε εργαζόμενους/εργαζόμενες της ΔΑΜ Α' Αθηνών και στην πλειονότητά τους οι συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή/και απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, κανείς/καμία δεν είχε αντίστοιχη εργασιακή εμπειρία στο παρελθόν. Η περιγραφή που

κάνουν σχετικά με τις λειτουργίες της ΔΑΜ Αθηνών είναι γενική και προφανώς πανομοιότυπη σε κάθε συνέντευξη.

Στη θεματική περί εργασιακής ικανοποίησης δόθηκαν διάφορες απαντήσεις. Όταν ζητήθηκε στους συνεντευξιαζόμενους να περιγράψουν το περιβάλλον εργασίας τους ανέφεραν ότι υπάρχει αρκετή ένταση στο χώρο εργασίας καθώς καθημερινά εξυπηρετείται μεγάλος αριθμός πολιτών και οι εντάσεις, όπως και τα παράπονα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας. Ακόμη, ανέφεραν ότι η δουλειά είναι επιφορτισμένη με περισσότερα καθήκοντα από αυτά που θα έπρεπε να είχα για να επιτελώ ολοκληρωμένα και με μεγαλύτερη συνέπεια τα καθήκοντά μου. Ωστόσο, η εν λόγω συνεντευξιαζόμενη είπε ότι ακόμα και μετά από τόσα χρόνια στο ίδιο αντικείμενο δεν έχει βαρεθεί τη δουλειά της και αυτό γιατί το αντικείμενο έχει μια δυναμική και εξελίσσεται συνεχώς.

Επιπλέον, για την ερώτηση σχετικά με το περιβάλλον εργασίας αναφέρθηκε ότι η ΔΑΜ Αθηνών εξυπηρετεί τους κατοίκους του Δήμου Αθηναίων και ως εκ τούτου έχει τον μεγαλύτερο όγκο αιτημάτων χωρίς να έχει το απαιτούμενο προσωπικό με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων και μεγάλος φόρτος εργασίας για τους υπαλλήλους καθημερινά, καθώς και το γεγονός ότι η δυσκολία επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους, η οποία έγκειται στην αδυναμία κατανόησης της ελληνικής γλώσσας δυσχεραίνει το έργο της υπηρεσίας. Άλλοι εστίασαν και στα προβλήματα υποδομών, λέγοντας ότι το περιβάλλον εργασίας θα μπορούσε να είναι σε καλύτερο επίπεδο αλλά στεγάζονται στο ίδιο κτίριο δύο υπηρεσίες λόγω της κατάστασης με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται ο ατομικός ζωντικός χώρος του κάθε εργαζόμενου με το όποιο αντίκτυπο αυτό επιφέρει στην παραγωγικότητα και την ψυχική υγεία του εργαζόμενου. Αυτό σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό προσέλευσης κοινού δημιουργεί κάποιες περαιτέρω εντάσεις στην καθημερινότητα των υπαλλήλων. Τέλος, αναφέρθηκε πόσο σημαντική είναι η καλή και αρμονική σχέση με τους συναδέλφους για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος.

Στην ερώτηση για τη σχέση με τους συναδέλφους αναφέρθηκε, επίσης, ότι το αίσθημα συναδελφικότητας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος και ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι καλές και, επομένως, το κλίμα στο χώρο εργασίας είναι ευχάριστο. Επισημάνθηκε ότι η σχέση με



τους συναδέλφους είναι πολύ καλή διότι σε αυτή κυριαρχεί κατά κύριο λόγο το ανθρώπινο στοιχείο, ήτοι υπάρχει συνεννόηση και αλληλοκατανόηση. Ακόμη, αναφέρθηκε το γεγονός ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων αποτελείται από νέους ανθρώπους και υπάρχει ένα πολύ καλό εργασιακό κλίμα. Η συνεργασία τόσο με τους υφιστάμενους αλλά και τους προϊστάμενους είναι άριστη και υπάρχει αίσθημα ευθύνης και αλληλοϋποστήριξης. Ακόμα δύο συνεντευξιαζόμενοι εστίασαν τις απαντήσεις τους στο γεγονός ότι η σχέση είναι αρμονική και στις περισσότερες περιπτώσεις έχει δημιουργηθεί μια φιλική προσωπική σχέση και στο ότι είναι πολύ καλές οι σχέσεις και με τους συναδέλφους, το Διευθυντή και τις προϊστάμενες.

Στην ερώτηση για τις εργασιακές συνθήκες, οι απαντήσεις ανέδειξαν ποικίλα προβλήματα εντός του εργασιακού χώρου. Κάποιοι εστίασαν στο γεγονός ότι είναι συνήθως έτοιμοι να αντιμετωπίσουν το εργασιακό τους περιβάλλον και τις δυσκολίες που ενδεχομένως να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας. Άλλοι έκαναν ιδιαίτερη αναφορά στη διαχείριση του τεράστιου όγκου εργασίας, ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήματα πολιτών, ερωτήματα συναδέλφων, διαχείριση κρίσεων και επίβλεψη ομαλής ροής της δουλειάς, εστιάζοντας στο γεγονός ότι αποτελεί το σημείο που τους δυσκολεύει περισσότερο. Ακόμη, αναφέρθηκε ότι ο χώρος εργασίας είναι ανεπαρκής για τον αριθμό των υπαλλήλων και κατ' ανάγκη υπάλληλοι που δεν εξυπηρετούν κοινό, αλλά ασχολούνται με άλλες εργασίες της υπηρεσίας βρίσκονται στον ίδιο χώρο όπου γίνεται η εξυπηρέτηση κοινού. Γενικά, υπάρχει συνωστισμός στα γραφεία, κάτι το οποίο επηρεάζει την αποδοτικότητα. Επιπλέον, όταν αυξήθηκε περαιτέρω ο περιορισμός του προσωπικού χώρου αυξήθηκαν και τα επίπεδα άγχους, ενώ αρκετές φορές μειώνεται η παραγωγικότητα. Κλείνοντας, αναφέρθηκε ότι στην προ Covid εποχή η κατάσταση ήταν δύσκολη λόγω της πολύ αυξημένης προσέλευσης κοινού και η καθημερινή συνδιαλλαγή οδηγούσε συχνά σε διαμάχες και διαρκή αναζήτηση τρόπων διαχείρισης αυτής της κατάστασης. Στη μετά Covid εποχή και με την ένταξη της υπηρεσίας σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυξήθηκε ο όγκος της δουλειάς, αλλά μειώθηκε κατά 80% η προσέλευση του κοινού στη υπηρεσία, κάτι που βοήθησε στην καλύτερη οργάνωση λειτουργίας των τμημάτων.

Αναφορικά με την ερώτηση για την εργασία εν καιρώ πανδημίας και το πώς αυτή επηρέασε την αντίληψή σας των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, αρκετές απαντήσεις εστίασαν στην εφαρμογή της τηλεργασίας. Πιο συγκεκριμένα,

αναφέρθηκε ότι εξαιτίας της πανδημίας έγινε πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά η μετάβαση της υπηρεσίας στην ενιαία ψηφιακή πύλη, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα την αποσυμφόρηση της υπηρεσίας από το κοινό κάνοντας την εργασία πιο παραγωγική. Ακόμη, αναφέρθηκε ότι η τηλεργασία, ήτοι μια μορφή εργασίας που καθιερώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν μια θετική αλλαγή στον τρόπο εργασίας από τη στιγμή που η πλειονότητα των διαδικασιών (κατάθεση αίτησης, ενημέρωση πολιτών, ορισμός ραντεβού για επίδοση άδειας κλπ.) γίνεται online. Σε καμία περίπτωση η τηλεργασία δεν πρέπει να αντικαταστήσει την αυτοπρόσωπη παρουσία στην υπηρεσία, αλλά να λειτουργήσει επικουρικά, καθώς η επαφή με τους συναδέλφους καλύπτει μια ανάγκη για κοινωνικοποίηση. Επιπλέον, άλλοι εργαζόμενοι είπαν ότι κατά το διάστημα της πανδημίας δημιουργήθηκε η ανάγκη χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για την εξυπηρέτηση του κοινού και ως εκ τούτου η υπηρεσία υποδέχεται κοινό αυστηρά με ραντεβού όπου απαιτείται. Ακόμη, το διάστημα αυτό σχεδιάστηκε και πλέον ξεκίνησε η ηλεκτρονική κατάθεση αιτημάτων. Σαν αποτέλεσμα οι πολίτες δεν ταλαιπωρούνται για να προσέλθουν στην υπηρεσία, αλλά και για τους υπαλλήλους το περιβάλλον εργασίας είναι πιο ανθρώπινο. Από την άλλη, ο όγκος των εκκρεμοτήτων που δημιουργήθηκε λόγω της πανδημίας δημιουργεί άγχος και φόρτο εργασίας για τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους ως προς την οργάνωση και διαχείρισή του. Κι άλλοι εργαζόμενοι εστίασαν στα θετικά στοιχεία της εφαρμογής της τηλεργασίας, λέγοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός που επήλθε λόγω της πανδημίας κατάφερε να περιορίσει την αυξημένη προσέλευση κοινού και ταυτόχρονα να διευκολύνει τις όποιες διαδικασίες προς όφελος των εργαζομένων και των πολιτών. Ενώ άλλος εργαζόμενος ανέφερε ένα από τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας εν καιρώ πανδημίας, το οποίο έγκειται στη μη τήρηση του ωραρίου εργασίας με αποτέλεσμα να δουλεύει κανείς οποιαδήποτε ώρα ακόμα και Σαββατοκύριακο. Ωστόσο, ο ίδιος αναφέρει ότι παρά ταύτα φάνηκε το πόσο επιτελικός είναι ο ρόλος των τμημάτων που μέχρι τότε δεν φαινόταν-λόγω κοινού-γιατί οι συχνές τηλεδιασκέψεις είχαν ως στόχο την εύρεση λύσεων για την καλύτερη λειτουργία και ανταπόκριση της υπηρεσίας σε συνθήκες πανδημίας.

Στην ερώτηση για την ικανοποίηση από το χώρο εργασίας τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι ως ένα βαθμό, αλλά δεν αμέλησαν να σχολιάσουν τα όποια προβλήματα. Συγκεκριμένα, ένα εργαζόμενος ανέφερε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένος, καθώς νιώθει ότι η εργασία του έχει θετική

επίδραση στον κόσμο. Αυτή η επίδραση έγκειται στο γεγονός ότι οι αλλοδαποί εφοδιάζονται με τις άδειες διαμονής που τους επιτρέπουν να μπορούν να ζουν και να εργάζονται νόμιμα στη χώρα μας. Άλλος εργαζόμενος εστίασε στο αρνητικό μέρος και ειδικά στο γεγονός ότι το οικονομικό κομμάτι είναι ίσως το πιο αρνητικό στοιχείο διότι οι αμοιβές είναι μικρότερες από αυτές άλλων υπαλλήλων του δημοσίου. Επίσης, η όχι πάντα λειτουργική επικοινωνία με το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, το οποίο καθορίζει βάσει Νόμων και Εγκυκλίων την εργασία των υπαλλήλων της υπηρεσίας, αλλά και ο τεράστιος όγκος υποθέσεων που καλείται να διαχειριστεί κανείς με μικρό αριθμό υπαλλήλων συνιστούν τις παραμέτρους που μειώνουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Αντίθετα, άλλος εργαζόμενος είπε ότι το καλό εργασιακό κλίμα και η συνεργασία με τους συναδέλφους προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, ο φόρτος εργασίας, τα τεχνικά θέματα που δυσχεραίνουν την κατάσταση καθημερινά και η εμπλοκή του Υπουργείου Μετανάστευσης στην καθυστέρηση επίλυσης και παροχής οδηγιών στα θέματα της νομοθεσίας προκαλεί πίεση και άγχος στην εργασία. Μια ακόμα εργαζόμενη ανέφερε την ικανοποίησή της από το αντικείμενο της εργασίας, αλλά δήλωσε ότι ο συνεχώς αυξανόμενος όγκος θεμάτων προς επίλυση και η ψηφιακή μετάβαση που έγινε περιορίζει το αίσθημα της ικανοποίησης. Τέλος, ακόμα ένας εργαζόμενος δήλωσε αρκετά ικανοποιημένος, αλλά μετά από τόσα χρόνια δουλειάς νιώθει ότι έχει επέλθει κορεσμός και δεν θα έλεγε ότι σε μια αλλαγή αντικειμένου.

Προχωρώντας στις ερωτήσεις σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και συγκεκριμένα στην ερώτηση σχετικά με το αν και κατά πόσον η εργασία επηρεάζει την προσωπική ζωή των εργαζομένων, οι απαντήσεις ποικίλουν. Πιο συγκεκριμένα, ένα εργαζόμενος δήλωσε ότι την επηρεάζει ελάχιστα, καθώς δεν επιτρέπει τα προβλήματα της εργασίας να επηρεάζουν την προσωπική του ζωή. Άλλος εργαζόμενος είχε αντίθετη άποψη λέγοντας ότι η κούραση, το άγχος για τη διεκπεραίωση του τεράστιου όγκου εργασιών αλλά και η ευχάριστη διάδραση με τους συναδέλφους σαφώς επηρεάζουν τη ζωή μετά το ωράριο εργασίας. Σε άλλη απάντηση αναφέρθηκε ότι γίνεται προσπάθεια να μην επηρεάζει η εργασία την προσωπική ζωή, ωστόσο λόγω θέσης απαιτείται συχνή επικοινωνία και συντονισμός θεμάτων τόσο σε ώρες που δεν είναι στο ωράριο εργασίας όσο και όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε άδεια. Ακόμη, αναφέρθηκε ότι οι συνθήκες και η συνεχής προσπάθεια ανεύρεσης τρόπων και μεθόδων επίλυσης των συνεχόμενων θεμάτων που προκύπτουν έχουν ως

αποτέλεσμα να μεταφέρεται πολλές φορές το άγχος που προκύπτει λόγω των ανωτέρω και στην εκτός υπηρεσίας καθημερινότητα. Τέλος, αναφέρθηκε ότι υπάρχουν στιγμές λόγω της ιδιαιτερότητας των προβλημάτων που προκύπτουν που παίρνουν περισσότερο χρόνο από τον προβλεπόμενο, κάποιες φορές ακόμα και από τις διακοπές. Ο εργαζόμενος ανέφερε ότι χρειάζεται κάποιο χρόνο αποφόρτισης όταν η μέρα είναι δύσκολη. Βλέπει κανείς ότι σε γενικές γραμμές χρειάζεται κόπος από την πλευρά του εργαζόμενου ούτως ώστε να μην μεταφέρει τα εργασιακά του προβλήματα εκτός δουλειάς και να μην επηρεάζεται η καθημερινότητά του.

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με την κούραση που προέρχεται από την εργασία, δόθηκαν, επίσης, ποικίλες απαντήσεις. Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος ήταν κατηγορηματικός λέγοντας ότι δεν νιώθει κουρασμένος από τη δουλειά. Άλλος εστίασε στο γεγονός ότι μετά από 18 χρόνια η δουλειά πλέον δεν είναι το ίδιο κουραστική, αλλά η επαναληψιμότητα κάποιων πραγμάτων αποτελεί έναν βασικό παράγοντα κούρασης. Άλλος εργαζόμενος ανέφερε ότι διακρίνει συχνά κάποιο αίσθημα κούρασης και σίγουρα η εργασία παίζει σημαντικό ρόλο. Το τρέχον διάστημα λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας η κούραση έχει αυξηθεί επηρεάζοντας σίγουρα και την αποδοτικότητα. Επιπλέον, κάποιιοι δεν απάντησαν καθόλου στην ερώτηση, ενώ ο τελευταίος εργαζόμενος δήλωσε ότι νιώθει πάρα πολύ συχνά κουρασμένος αλλά δεν φταίει πάντα η δουλειά.

Κλείνοντας, ως προς το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία δόθηκαν αρκετές ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι το επίπεδο ικανοποίησης του από την εργασία είναι σχετικά χαμηλό, διότι πιστεύει ότι δεν του αφήνει μεγάλα περιθώρια δημιουργικότητας, παρόλα αυτά δεν επηρεάζεται η αποδοτικότητά του. Σε επόμενη συνέντευξη αναφέρθηκε ότι η συγκεκριμένη δουλειά δεν ενέχει στοιχεία δημιουργικότητας. Εντούτοις, ο συνεντευξιαζόμενος αισθάνεται όμορφα και λαμβάνει αίσθημα ικανοποίησης όταν διεκπεραιώνονται στην ώρα τους οι εκκρεμείς υποθέσεις διότι αυτές αφορούν σε κάποιον πολίτη που αναμένει να εξυπηρετηθεί. Ακόμη, αισθάνεται όμορφα όταν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά. Επιπλέον, σε επόμενη συνέντευξη αναφέρθηκε ότι το έργο του προϊσταμένου σε μια τέτοια υπηρεσία αιχμής, με τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν και με τη διαχείριση ενός μεγάλου αριθμού υφισταμένων και μεγάλου όγκου εργασίας είναι δύσκολο. Με το καλό εργασιακό

κλίμα και την επίτευξη στόχων καθημερινά σίγουρα υπάρχει το αίσθημα της ικανοποίησης το οποίο συμβάλλει στην αποδοτικότητα και στη διαχείριση της κούρασης και της πίεσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Έπειτα από την παράθεση της σχετικής βιβλιογραφίας αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως και την ενδεδειγμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, μπορεί κανείς να οδηγηθεί στην εξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων.

Φάνηκε ότι πράγματι η ιδιάζουσα κατάσταση εν καιρώ πανδημίας επηρέασε την εργασία των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται τόσο από την ποσοτική όσο και από την ποιοτική έρευνα. Εντούτοις το αντίκτυπο που είχε δεν ήταν αμιγώς αρνητικό. Αν και πολλοί ανέφεραν ότι αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας τους, βλέπουμε ότι την ίδια στιγμή αναφέρουν ότι η εξ αποστάσεως εργασία και η αυστηρή τήρηση των μέτρων για το κοινό, το οποίο μπορούσε να προσέλθει μόνο κατόπιν ραντεβού, βοήθησαν στην αποσυμφόρηση του χώρου εργασίας και στην καλύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων. Η σχέση με τους συναδέλφους, η οποία στη συντριπτική της πλειοψηφία χαρακτηρίζεται καλή με βάση τις απαντήσεις, διαταράχθηκε ελαφρώς λόγω των νέων συνθηκών και της κοινωνικής αποστασιοποίησης, με τους περισσότερους ερωτηθέντες να αναγνωρίζουν την ανάγκη κοινωνικοποίησης που παρέχει η δια ζώσης εργασία.

Σε ό,τι αφορά στην αυξημένη κόπωση ενδεχομένως να συνδυάζεται με την ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, η έρευνα έδειξε ότι μια τέτοια συσχέτιση, αν και δεν αποκλείεται, δεν προκύπτει. Αν αναλογιστεί κανείς τις απαντήσεις που δόθηκαν, ειδικά στην ερώτηση 4 που αποτελεί προσαρμογή του ερωτηματολογίου περί του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, δεν φαίνεται το σύνδρομο αυτό να επηρεάζει άμεσα το δείγμα της εν λόγω έρευνας. Επομένως, η αυξημένη κόπωση που μπορεί να επέλθει από την αύξηση του φόρτου εργασίας δεν φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζόμενων.

Σχετικά με την πιθανότητα άμεσης σύνδεσης μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, φαίνεται να ισχύει κάτι τέτοιο εν προκειμένω, καθώς οι απαντήσεις περί ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και ένα μέτριο προς καλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συνάδουν με την εν πολλοίς έλλειψη του συνδρόμου επαγγελματική εξουθένωσης στο δείγμα. Εντούτοις, περαιτέρω έρευνες είναι αναγκαίες για τη διερεύνηση της σύνδεσης αυτής.

Τέλος, σχετικά με το πώς τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και πώς αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της αποδοτικότητας, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στο δείγμα και δεν φαίνεται να υπάρχει μείωση της αποδοτικότητας εξαιτίας ενός τέτοιου γεγονότος. Ενδεικτικά, στην ερώτηση για αν και κατά πόσον η δουλειά είναι της αρεσκείας τους και αν απολαμβάνουν τις στιγμές στο γραφείο οι περισσότεροι απάντησαν θετικά ή δεν έδωσαν κάποια ξεκάθαρη απάντηση. Την ίδια στιγμή, στην ερώτηση σχετικά με το αν έχουν χρόνο να τελειώσουν τις εργασίες που τους ανατίθενται οι περισσότεροι ήταν ουδέτεροι και οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες. Αν και στις ερωτήσεις σχετικά με τη δημιουργικότητα της δουλειάς και τις οικονομικές απολαβές οι περισσότεροι φάνηκαν δυσαρεστημένοι, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και το αίσθημα επίτευξης που σχολίασαν συνηγορούν προς μια κατεύθυνση μετριασμού των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, όπερ σημαίνει ότι δεν μπορούμε να μιλήσουμε με ασφάλεια περί χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης και να κάνουμε τη σύνδεση με την αποδοτικότητα. Ακόμη, αν και απάντησαν θετικά στην αύξηση του φόρτου εργασίας, δεν φάνηκε να νιώθουν τόσο μεγάλη κόπωση ή αδυναμία διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους. Σε κάθε περίπτωση, περαιτέρω έρευνες θα βοηθούσαν τη μελέτη της σύνδεσης των δυο μεταβλητών.

## Βιβλιογραφία

- Adams S.J. (1963). Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5):422-436.
- Ahmad, H., et al. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2): 142-175.
- Anand, M., & Arora, D. (2009). Burnout, life satisfaction and quality of life among executives of multinational companies. *Journal of the Indian Academy of applied Psychology*, 35(1), 159-164.
- Andreouli, E., Figgou, L., Kadianaki, I., Sapountzis, A., & Xenitidou, M. (2017). “Europe” in Greece: Lay constructions of Europe in the context of Greek immigration debates. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 27(2), 158-168.
- Arnolds, CA. & Boshoff C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4): 697-719.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*,

10(2), 170.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: an internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245-260.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425–441. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#)
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health: The Journal of Health Promotion & Maintenance*.
- Bühler, K. E., & Land, T. (2003). Burnout and personality in intensive care: an empirical study. *Hospital topics*, 81(4), 5-12.
- Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (2000). Psychological burnout in organizations: Research and intervention. In *Handbook of Organizational Behavior, Second Edition, Revised and Expanded*. pp. 349-386. Routledge.
- Carson, C.M. (2005) A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management*



*Decision*, 43(3): 450-460.

Chalikias, M., A. Manolesou, and P. Lalou. "Research methodology and introduction to statistical data analysis with IBM SPSS statistics." *Athens: Greek Academic Electronic Textbooks and Aids* (2015).

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 21). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606.

Duarte, J. & Pinto-Gouveia (2017). The role of psychological factors in oncology nurses' burnout and compassion fatigue symptoms. *European Journal of Oncology Nursing*; 28:114-21. DOI: 10.1016/j.ejon.2017.04.002.

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

Florin, D. & Basham, S. (2000). Evaluation of health promotion in clinical settings. In: Thorogood, M. & Coombes, Y, (Ed.). *Evaluating health promotion. Practice and Methods*. Oxford: Oxford University Press, 140-50.

Foster, J. (2000) Motivation in the workplace. In Chmiel N. (ed.): *Introduction to work and organizational psychology*, Blackwell Publishers. pp.302-326.

Frantz, A., Holmgren, K. (2019), The Work Stress Questionnaire (WSQ) – reliability and face validity among male workers. *BMC Public Health* **19**, 1580.

<https://doi.org/10.1186/s12889-019-7940-5>

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1998). Components of Burnout, Resources, and Gender-Related Differences 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(12), 1088-1106.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Ondrack, M. (1990). A gender-role perspective of coping and burnout. *Applied psychology*, 39(1), 5-27.
- Hackman, J. R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Huang, I. C., Chuang, C. H. J., & Lin, H. C. (2003). The role of burnout in the relationship between perceptions off organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 32(4), 519-531.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, 3(1), 63-77.
- Judge, T. A., et al. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284.

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory, applications, and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies* 3(10): 1061-1064.
- Lambert, S. J., & Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance. *Community, Work & Family*, 7(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/1366880042000245461>
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model. *Journal of Organizational behavior*, 9(3), 217-239.
- Lasalvia, A., Bonetto, C., Bertani, M., Bissoli, S., Cristofalo, D., Marrella, G., ... & Marangon, V. (2009). Influence of perceived organisational factors on job burnout: survey of community mental health staff. *The British Journal of Psychiatry*, 195(6), 537-544.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470.
- Lazarus R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *The American psychologist*, 55(6), 665–673. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.6.665>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress, and Coping*, 11(1), 1-25.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In Antoniou,

- A. S. G., & Cooper, C. L. (Eds.), Research companion to organizational health psychology (pp. 544-564). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, 472-489.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). AREAS OF WORKLIFE: A STRUCTURED APPROACH TO ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF JOB BURNOUT. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (Vol. 3, pp. 91–134). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- Leiter, M. P., & Shaughnessy, K. (2006). The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships. *Ergonomia: An International Journal*, 28, 327-341.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Marian, M., et al. (2011). Psychosocial determinants of burnout syndrome: Metanalytic study. *JPER*; 19:78-93.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. In *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (pp. 37–51).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex roles*, 12(7-8), 837-851.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). History and conceptual specificity of burnout. *Recent Developments in Theory and Research, Hemisphere*, 44-52.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. Sunnyvale (CA): CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In: *The Oxford handbook of organizational well being*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, Ch. et al. (2016), Maslach Burnout Inventory™ (MBI), [1981], <https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory-mbi/#horizontalTab1>
- Maslow, A.H. (1995). *Ψυχολογία της Υπαρξης*. Εκδ. Diodos, Αθήνα.
- McClelland, D.C. & Liberman, A.M. (1949). The Effect of Need for Achievement of Recognition of Need-Related Words. *Journal of Personality*, 18(2): 236-251.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Michail, D. (2013). Social development and transnational households: resilience and motivation for Albanian immigrants in Greece in the era of economic crisis.

- Southeast European and Black Sea Studies*, 13(2), 265-279.
- Montana, P. & Charnov, B. H. (2008). *Management*. 4th Ed Barons Educational Series, New York. pp: 235-252.
- Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363.
- Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Drosos, D. (2019). Burnout and Job Satisfaction: The Case of Physical Education Teachers in Local Sports Organizations. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 503-514). Springer, Cham.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
- Pines, A., & Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263-275.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric services*, 29(4), 233-237.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1982). *What job attitudes tell about motivation*. Harvard Business Review Reprint Service. pp: 118-126.
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1993). Burnout in gerontological social work. *Social Work*, 38(3), 305-310.
- Pretty, G. M., McCarthy, M. E., & Catano, V. M. (1992). Psychological environments and burnout: Gender considerations within the corporation. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 13(7), 701-711.
- Price, L., & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress and Coping*, 7(1), 67-84.
- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P. A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & stress*, 15(1), 73-85.
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2(1), 8–18.  
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
- Riulli, L., & Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351.
- Rollinson, D. (2008) *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. 4nd Ed. Pearson Education Limited, Essex. pp: 65-311.
- Sarabi, R.E., et al. (2020). ‘Study of burnout syndrome, job satisfaction and related factors among health care workers in rural areas of Southeastern Iran’, *AIMS public health*, 7(1), pp. 158–168. doi:10.3934/publichealth.2020014.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). Job stress and burnout among correctional

- officers: A literature review. *International Journal of stress management*, 7(1), 19-48.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Semmer, N. K., & Meier, L. L. (2009). Individual differences, work stress and health. *International handbook of work and health psychology*, 3, 99-122.
- Shirom, A. (2009). Burnout and health: Expanding our knowledge [Editorial]. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(4), 281–285. <https://doi.org/10.1002/smi.1283>
- Siefert, K., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1991). Job satisfaction, burnout, and turnover in health care social workers. *Health & Social Work*, 16(3), 193-202.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Skordoulis, M., Chalikias, M., & Koniordos, M. (2015, September). Staff recruitment process and methods: the case of the mobile telephony industry in Greece. In Communications in Computer and Information Science. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd (pp. 292-306).
- Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.
- Smetackova, I. et al. (2019). Teachers Between Job Satisfaction and Burnout



- Syndrome: What Makes Difference in Czech Elementary Schools, *Frontiers in Psychology*, 10, p. 2287. doi:10.3389/fpsyg.2019.02287.
- Soares, J. J. F., Grossi, G., & Sundin, Ö. (2007). Burnout among women: associations with demographic/socio-economic, work, life-style and health factors. *Archives of women's mental health*, 10(2), 61-71.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Streek, W. 2017. Between Charity and Justice: Remark on the Social Construction of Immigration Policy in Rich Democracies. *Danish Centre for Welfare Studies, University of Southern Denmark. Working Paper Series 5*: 1-17.
- Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., & Papagrigroriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(3), 1-12.
- Tsounis, A. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36–47.
- Tsounis, A., et al. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health Sector. *British Journal of Medicine and Medical Research*, 4(5):1094-1105.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1997). A Canadian-Dutch comparison of teachers' burnout. *Psychological reports*, 81(2),

371-382.

Vroom, V.H. (1995). *Work and Motivation*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco. pp: 115-245.

Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout?. *Human relations*, 44(2), 193-209.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 51-55). Springer, Cham.

Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of applied social psychology*, 30(8), 1570-1598.

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

Σταυροπούλου, Α., et al. (2010). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out syndrome). *Το Βήμα του Ασκληπιού*, τομ. 9, τευχ. 3, <https://www.vima-asklipiou.gr/images/upload/various/files/8585829416155915415TexbCUaecCrPchxYAAddokVRWGaZ8585756298002514826.pdf>

Συνήγορος του Πολίτη. (2014). «Προβλήματα στην οργάνωση και λειτουργία των «υπηρεσιών μίας στάσης» των Διευθύνσεων Αλλοδαπών & Μετανάστευσης στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας – Θράκης». <https://www.synigoros.gr/resources/yphresies-mias-stasis.pdf>

Τερζής, Σ. (2018). *Η ικανοποίηση των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Μακεδονίας και της Θράκης*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τζέμος, Γ., Β. (2013). *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο – Διαγράμματα*. Αθήνα: Νομική

## Βιβλιοθήκη.

Χαλικιάς, Μ., & Λάλου, Π. (2016). Δειγματοληπτικές Έρευνες.

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016a). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016b). Περιγραφική Στατιστική-Γραφήματα.

## Νομολογία

Νόμος 4440/2016. Άρθρο 16. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 224/Α΄/02-12- 2016).

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/245084/nomos-4440-2016](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/245084/nomos-4440-2016)

Νόμος 4325/2015. Άρθρο 28. Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 47/Α΄/11-05-2015).

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/105125/nomos-4325-2015](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/105125/nomos-4325-2015)

Προεδρικό Διάταγμα 135/2010, Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 228/Α΄/27-12-2010) [https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/380245/p.d.-](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/380245/p.d.-135-2010)

[135-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/380245/p.d.-135-2010)

Νόμος 3386/2005. Είσοδος, διαμονή και κοινωνική ένταξη υπηκόων τρίτων χωρών στην Ελληνική Επικράτεια, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 212/Α΄/23-08-2005)

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/161175/nomos-3386-2005](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/161175/nomos-3386-2005)

Νόμος 4018/2011, Άρθρο 2. Ίδρυση υπηρεσιών μιας στάσης και συναφείς ρυθμίσεις.

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-allodapoi/n-4018-2011.html>

Νόμος 3852/2010. Άρθρο 280. Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της

Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, Εφημερίδα της

Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 87/Α'/07-06-2010).

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/132966/nomos-3852-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/132966/nomos-3852-2010)

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο – Κόπωση στον εργασιακό χώρο

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην ανώνυμη καταγραφή κάποιων βασικών στοιχείων αναφορικά με την κόπωση και την εξάντληση στον εργασιακό χώρο. Η συλλογή δεδομένων αφορά μόνο στην παρούσα έρευνα και τα δεδομένα σας δεν πρόκειται να έχουν καμία άλλη χρήση. Τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται σύμφωνα με τις ισχύουσες ευρωπαϊκές και εγχώριες νομικές διατάξεις.

1. Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία;

< 1 έτος    0-1    2-3    3-4    5+

2. Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν;

Ναι    Όχι

3. Διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, σύμφωνα με την παρακείμενη κλίμακα

	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος/- η 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Έχω χρόνο να τελειώσω τις εργασίες που μου ανατίθενται					
Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τις αποφάσεις στο χώρο εργασίας μου					
Μου αρέσει η δουλειά μου και απολαμβάνω τις στιγμές στο γραφείο					
Βρίσκω την εργασία μου δημιουργική και ευχάριστη					
Οι οικονομικές απολαβές είναι ικανοποιητικές					
Υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη στο χώρο εργασίας μου					
Θέτω υψηλά τον πήχη για το παραγόμενο έργο					
Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους					

Γνωρίζω ακριβώς τα καθήκοντά μου					
Σκέφτομαι τη δουλειά όταν είμαι εκτός γραφείου					
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου					
Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο					
Δεν θα άλλαζα τη δουλειά μου					

4. Διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, σύμφωνα με την παρακείμενη κλίμακα

	Ποτέ1	Σπάνια 2	Αρκετά συχνά 3	Τις περισσότερες φορές 4	Κάθε μέρα 5
Αισθάνομαι συναισθηματικά κενός/-ή εξαιτίας της δουλειάς μου					
Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας					
Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά					
Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου					
Κάποιες φορές μεταχειρίζομαι πελάτες και συναδέλφους σαν να είναι αντικείμενα					
Νιώθω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλεύω μαζί με κόσμο όλη μέρα					
Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και/ή των συναδέλφων μου					
Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου					
Νιώθω ότι η εργασία μου έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο					
Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά					
Αισθάνομαι ότι αυτή η δουλειά με στραγγίζει συναισθηματικά					
Νιώθω γεμάτος/-η ενέργεια					
Με απογοητεύει η δουλειά μου					
Με εκνευρίζει η δουλειά μου					
Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί μου					
Μου δημιουργεί ένταση και άγχος η άμεση συνεργασία με ανθρώπους					
Μου είναι εύκολο να δημιουργήσω ένα					

ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας					
Νιώθω ότι έχω έρθει κοντά με τους συναδέλφους μου					
Έχω επιτύχει πολλά και αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου					
Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω					
Στη δουλειά μου διαχειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα με ηρεμία					
Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με θεωρούν υπεύθυνο για δικά τους προβλήματα					

5. Η θέση εργασίας σας είναι:

- Μόνιμη  
 Με σύμβαση ορισμένου χρόνου

6. Φύλο:

- Άρρεν  Θήλυ  Μη δυαδικό  Προτιμώ να μην πω

7. Ηλικία

- 18-30  31-40  41-50  51-65  65+

8. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Δεν ολοκλήρωσα την υποχρεωτική εκπαίδευση  
 Απόφοιτος Γυμνασίου  
 Απόφοιτος Λυκείου  
 Φοιτητής  
 Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής  
 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου  
 Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

9. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η  
 Έγγαμος/η  
 Διαζευγμένος/η  
 Χήρος/α



10. Έχετε παιδιά;

Ναι     Όχι

## Ερωτήσεις συνέντευξης

Γενικά (-5 λεπτά)

1. Πείτε μας δυο λόγια για εσάς
2. Περιγράψτε την υπηρεσία στην οποία εργάζεστε
3. Είχατε αντίστοιχη εργασιακή εμπειρία στο παρελθόν και αν ναι μπορείτε να τη συγκρίνετε με την τωρινή;

Εργασία και ικανοποίηση (10-15 λεπτά)

4. Πώς θα περιγράφατε το περιβάλλον της εργασίας σας;
5. Πώς θα περιγράφατε τη σχέση σας με τους συναδέλφους;
6. Συζήτηση γύρω από τις συνθήκες εργασίας, πώς νιώθετε όταν βρίσκεστε στο χώρο εργασίας;
7. Συζήτηση για την εργασία εν καιρώ πανδημίας, πώς επηρέασε την αντίληψή σας για το έργο σας;
8. Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από την εργασία σας;  
Εργασιακή ικανοποίηση και σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης
9. Πόσο επηρεάζει η εργασία σας την προσωπική σας ζωή;
10. Νιώθετε συχνά κουρασμένος; Αν ναι, πόσο θεωρείτε ότι σας κουράζει η εργασία σας;

Αποδοτικότητα (-10 λεπτά)

11. Συζητήστε τα επίπεδα ικανοποίησής σας από την εργασία και πώς θεωρείτε ότι αυτά επηρεάζουν την αποδοτικότητά σας. Τι συναισθήματα σας δημιουργούνται; Νιώθετε δημιουργικός/-ή;

Απαντήσεις σε συνεντεύξεις:

Αναπληρωτής τμήματος αδειών

1. Είμαι απόφοιτος του ΠΤΔΕ του ΕΚΠΑ και τελώ χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.
2. Εργάζομαι στην υπηρεσία (Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης), η οποία ασχολείται με άδειες των Αλλοδαπών (χορηγήσεις και ανανεώσεις).
3. Όχι

4. Στο περιβάλλον εργασίας μου υπάρχει αρκετή ένταση καθώς καθημερινά εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό πολιτών και οι εντάσεις και τα παράπονα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας.
5. Το αίσθημα συναδελφικότητας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι καλές και το κλίμα στο χώρο εργασίας ευχάριστο.
6. Συνήθως νιώθω έτοιμος να αντιμετωπίσω το εργασιακό μου περιβάλλον και τις δυσκολίες που τυχόν θα παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του ωραρίου.
7. Εξαιτίας της πανδημίας έγινε πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά η μετάβαση της υπηρεσίας μας στην ενιαία ψηφιακή πύλη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αποσυμφόρηση της υπηρεσίας από το κοινό κάνοντας την εργασία μας πιο παραγωγική.
8. Αρκετά ικανοποιημένος, καθώς νιώθω ότι η εργασία μου έχει θετική επίδραση στον κόσμο. Οι αλλοδαποί εφοδιάζονται με τις άδειες διαμονής που τους επιτρέπουν να μπορούν να ζουν και να εργάζονται νόμιμα στη χώρα μας.
9. Ελάχιστα, καθώς δεν επιτρέπω τα προβλήματα της εργασίας να επηρεάζουν την προσωπική μου ζωή.
10. Όχι
11. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μου είναι σχετικά χαμηλό, διότι πιστεύω ότι δεν μου αφήνει μεγάλα περιθώρια δημιουργικότητας, παρόλα αυτά δεν επηρεάζεται η αποδοτικότητά μου.

#### Τμήμα Αδειών Διαμονής

1. Είμαι προϊσταμένη του τμήματος Αδειών Διαμονής του Διαμερίσματος Α' της ΔΑΜ Αθηνών και εργάζομαι στην υπηρεσία 18 χρόνια. Έχω σπουδάσει Κοινωνιολογία με εξειδίκευση στις σπουδές φύλου.
2. Η Διεύθυνση Αλλοδαπών Αθηνών Α' είναι η κεντρική υπηρεσία της Αττικής για τη χορήγηση αδειών διαμονής σε οικονομικούς μετανάστες. Το τμήμα το οποίο προϊσταμαι περιλαμβάνει το 80% της υπηρεσίας ως προς τις άδειες διαμονής που εκδίδονται καθώς αφορά σε άδειες διαμονής για εργασία και άδειες διαμονής βάσει της τρέχουσας νομιμοποίησης που είναι «Άδειες Διαμονής για Εξαιρετικούς Λόγους».
3. Όχι, δεν είχα εργαστεί στο παρελθόν και δεν είχε καμία σχέση

4. Ως προς το είδος της δουλειάς, είναι επιφορτισμένη με περισσότερα καθήκοντα από αυτά που θα έπρεπε να είχα για να επιτελώ ολοκληρωμένα και με μεγαλύτερη συνέπεια τα καθήκοντά μου. Ακόμα και μετά από τόσα χρόνια στο ίδιο αντικείμενο θα έλεγα ότι δεν έχω βαρεθεί τη δουλειά μου και αυτό γιατί το αντικείμενο έχει μια δυναμική και εξελίσσεται συνεχώς.
5. Η σχέση μου με τους συναδέλφους θα έλεγα ότι είναι πολύ καλή διότι σε αυτή κυριαρχεί κατά κύριο λόγο το ανθρώπινο στοιχείο. Υπάρχει συνεννόηση και αλληλοκατανόηση.
6. Το σημείο της δουλειάς που με δυσκολεύει περισσότερο όπως προανέφερα είναι η δυσκολία διαχείρισης του τεράστιου όγκου, ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήματα πολιτών, ερωτήματα συναδέλφων, διαχείριση κρίσεων και επίβλεψη ομαλής ροής της δουλειάς.
7. Η τηλεργασία, μια μορφή εργασίας που καθιερώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρώ ότι θα ήταν μια θετική αλλαγή στον τρόπο εργασίας μας από τη στιγμή που η πλειονότητα των διαδικασιών (κατάθεση αίτησης, ενημέρωση πολιτών, ορισμός ραντεβού για επίδοση άδειας κλπ.) γίνεται online. Σε καμία περίπτωση η τηλεργασία δεν πρέπει να αντικαταστήσει την αυτοπρόσωπη παρουσία στην υπηρεσία αλλά να λειτουργήσει επικουρικά. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι η επαφή με τους συναδέλφους συντελεί σε μια ongoing κοινωνικοποίηση.
8. Το οικονομικό κομμάτι είναι ίσως το πιο αρνητικό στοιχείο διότι αμειβόμαστε λιγότερο από άλλους δημόσιους υπαλλήλους. Επίσης, η όχι πάντα λειτουργική επικοινωνία με το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, το οποίο καθορίζει βάσει Νόμων και Εγκυκλίων τη δική μας δουλειά αλλά και ο τεράστιος όγκος υποθέσεων που καλούμαστε να διαχειριστούμε με μικρό αριθμό υπαλλήλων συνιστούν τις παραμέτρους που μειώνουν το επίπεδο ικανοποίησης μου από την εργασία.
9. Η κούραση, το άγχος για τη διεκπεραίωση του τεράστιου όγκου εργασιών αλλά και η ευχάριστη διάδραση με τους συναδέλφους σαφώς επηρεάζουν τη ζωή μετά το δωρο.
10. Μετά από 18 χρόνια η δουλειά με κουράζει διαφορετικά απ' ότι παλαιότερα. Εννοώ ότι δεν έχω πια το άγχος να αποδείξω ότι δεν είμαι ελέφαντας, αλλά με

κουράζει η επαναληψιμότητα κάποιων πραγμάτων όπως π.χ. η εκπαίδευση των υπαλλήλων.

11. Η συγκεκριμένη δουλειά δεν ενέχει στοιχεία δημιουργικότητας. Αισθάνομαι όμορφα και ικανοποιημένη όταν διεκπεραιώνονται στην ώρα τους οι εκκρεμείς υποθέσεις γιατί να μην ξεχνάμε ότι κάθε απόφαση που εκδίδεται από την Υπηρεσία αφορά σε έναν πολίτη που αναμένει. Επίσης, αισθάνομαι όμορφα όταν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας μου είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά, Όταν αυτές οι δύο συνθήκες ισχύουν αποδίδω και εγώ καλύτερα στο έργο που μου έχει ανατεθεί.

#### Τμήμα Αδειών Διαμονής Β'

1. Είμαι απόφοιτος του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του ΟΠΑ και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Από τον Ιούλιο του 2008 εργάζομαι στη ΔΑΜ Αθηνών και από τον Φεβρουάριο του 2011 τοποθετήθηκα στη θέση της Προϊσταμένης του Τμήματος Αδειών Διαμονής Β'.
2. Εργάζομαι στη ΔΑΜ Αθηνών με αντικείμενο την εξέταση αιτημάτων για χορήγηση/ανανέωση αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών.
3. Στο παρελθόν έχω εργαστεί με πρόγραμμα stage στη Διεύθυνση Ενεργειακής Πολιτικής του Υπουργείου Ανάπτυξης και μετά την αποφοίτηση από τη Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τοποθετήθηκα στο Τμήμα Μισθοδοσίας της πρώην Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος όπου εργάστηκα για 8 μήνες. Σε σύγκριση με την τωρινή εργασία η εμπειρία από το stage στο Υπουργείο Ανάπτυξης ήταν διαφορετική καθώς στο Υπουργείο δεν υπήρχε η καθημερινή επαφή με το κοινό και ήταν μια επιτελική υπηρεσία. Στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος διέφερε το αντικείμενο καθώς αφορούσε τη μισθοδοσία των υπαλλήλων αλλά και ο όγκος εργασίας ήταν μικρότερος καθώς αφορούσε σε υπηρεσία της επαρχίας.
4. Η ΔΑΜ Αθηνών εξυπηρετεί τους κατοίκους του Δήμου Αθηναίων και ως εκ τούτου έχει τον μεγαλύτερο όγκο αιτημάτων χωρίς να έχει το απαιτούμενο προσωπικό με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων και μεγάλος φόρτος εργασίας για τους υπαλλήλους καθημερινά. Επιπλέον, η δυσκολία επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους, η οποία έγκειται στην αδυναμία κατανόησης της ελληνικής γλώσσας δυσχεραίνει το έργο της υπηρεσίας.

5. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων αποτελείται από νέους ανθρώπους και υπάρχει ένα πολύ καλό εργασιακό κλίμα. Η συνεργασία τόσο με τους υφιστάμενους αλλά και τους προϊστάμενους είναι άριστη και υπάρχει αίσθημα ευθύνης και αλληλοϋποστήριξης.
6. Ο χώρος εργασίας είναι ανεπαρκής για τον αριθμό των υπαλλήλων. Αναγκαστικά, υπάλληλοι που δεν εξυπηρετούν κοινό, αλλά ασχολούνται με άλλες εργασίες της υπηρεσίας βρίσκονται στον ίδιο χώρο που γίνεται η εξυπηρέτηση κοινού. Γενικά, υπάρχει συνωστισμός στα γραφεία, κάτι το οποίο επηρεάζει την αποδοτικότητα.
7. Κατά το διάστημα της πανδημίας δημιουργήθηκε η ανάγκη χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για την εξυπηρέτηση του κοινού. Η υπηρεσία υποδέχεται κοινό αυστηρά με ραντεβού όπου απαιτείται και το διάστημα αυτό σχεδιάστηκε και πλέον ξεκίνησε η ηλεκτρονική κατάθεση αιτημάτων. Σαν αποτέλεσμα οι πολίτες δεν ταλαιπωρούνται για να προσέλθουν στην υπηρεσία, αλλά και για τους υπαλλήλους το περιβάλλον εργασίας είναι πιο ανθρώπινο. Από την άλλη, ο όγκος των εκκρεμοτήτων που δημιουργήθηκε λόγω της πανδημίας δημιουργεί άγχος και φόρτο εργασίας για τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους ως προς την οργάνωση και διαχείρισή του.
8. Το καλό εργασιακό κλίμα και η συνεργασία με τους συναδέλφους προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, ο φόρτος εργασίας, τα τεχνικά θέματα που δυσχεραίνουν την κατάσταση καθημερινά και η εμπλοκή του Υπουργείου Μετανάστευσης στην καθυστέρηση επίλυσης και παροχής οδηγιών στα θέματα της νομοθεσίας προκαλεί πίεση και άγχος στην εργασία.
9. Προσπαθώ όσο γίνεται να μην επηρεάζει η εργασία την προσωπική μου ζωή, ωστόσο λόγω της θέσης μου συχνά απαιτείται επικοινωνία και συντονισμός θεμάτων τόσο σε ώρες που δεν είναι στο ωράριο εργασίας όσο και όταν απουσιάζω με άδεια.
10. Υπάρχει συχνά το αίσθημα κούρασης και σίγουρα η εργασία παίζει σημαντικό ρόλο. Το τρέχον διάστημα λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας η κούραση έχει αυξηθεί και επηρεάζει σίγουρα και την αποδοτικότητα.
11. Το έργο του προϊσταμένου σε μια τέτοια υπηρεσία αιχμής, με τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν και με τη διαχείριση ενός μεγάλου αριθμού υφισταμένων και μεγάλου όγκου εργασίας είναι δύσκολο. Με το καλό εργασιακό κλίμα και

την επίτευξη στόχων καθημερινά σίγουρα υπάρχει το αίσθημα της ικανοποίησης το οποίο συμβάλλει στην αποδοτικότητα και στη διαχείριση της κούρασης και της πίεσης.

#### Γραμματεία

1. Είμαι προϊσταμένη Γραμματείας στη ΔΑΜ Α' Αθηνών. Είμαι δημόσιος υπάλληλος 21 χρόνια. Το 2000 προσλήφθηκα στην Αττικό Μετρό ΑΕ σε τμήμα συμβάσεων. Το 2011 μετακινήθηκα στη ΔΑΜ όπου εργάζομαι έως σήμερα.
2. –
3. Δεν είχα αντίστοιχη εργασιακή εμπειρία στην εξυπηρέτηση κοινού, ούτε ως προϊσταμένη τμήματος ώστε να μπορώ να συγκρίνω τις συνθήκες στις τοποθεσίες που είχα υπηρετήσει.
4. Η αλήθεια είναι ότι το περιβάλλον εργασίας θα μπορούσε να είναι σε καλύτερο επίπεδο γιατί στεγαζόμαστε στο ίδιο κτίριο 2 υπηρεσίες λόγω της κατάστασης με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται ο ατομικός ζωτικός χώρος του κάθε εργαζόμενου με το οποίο αντίκτυπο αυτό επιφέρει στην παραγωγικότητα και την ψυχική υγεία του εργαζόμενου. Επιπροσθέτως, ο μεγάλος αριθμός προσέλευσης κοινού δημιουργεί κάποιες περαιτέρω εντάσεις στην καθημερινότητα των υπαλλήλων.
5. Η σχέση είναι αρμονική και στις περισσότερες περιπτώσεις έχει δημιουργηθεί μια φιλική προσωπική σχέση.
6. Όταν αυξήθηκε περαιτέρω ο περιορισμός του προσωπικού χώρου αυξήθηκαν και τα επίπεδα στρες και αρκετές φορές μειώνεται η παραγωγικότητα.
7. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός που επήλθε λόγω της πανδημίας κατάφερε να περιορίσει την αυξημένη προσέλευση κοινού και ταυτόχρονα να διευκολύνει τις όποιες διαδικασίες προς όφελος των εργαζομένων και των πολιτών.
8. Είμαι ικανοποιημένη από το αντικείμενο της εργασίας μου. Ο συνεχώς αυξανόμενος, όμως, όγκος θεμάτων προς επίλυση και η ψηφιακή μετάβαση που έγινε περιορίζει το αίσθημα της ικανοποίησης.
9. Οι συνθήκες και η συνεχής προσπάθεια ανεύρεσης τρόπων και μεθόδων επίλυσης των συνεχόμενων θεμάτων που προκύπτουν έχουν ως αποτέλεσμα να μεταφέρεται το άγχος που προκύπτει λόγω των ανωτέρω πολλές φορές και στην εκτός υπηρεσίας καθημερινότητα.

10. Είναι γεγονός ότι τα ανωτέρω δημιουργούν έντονη ψυχική κούραση που αρκετές φορές «σωματοποιείται».

11. –

#### Τμήμα ελέγχου

1. Είμαι προϊστάμενος από τις 14 Οκτωβρίου (1<sup>η</sup> φορά σε θέση ευθύνης). Αποφοίτησα από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Είμαι πατέρας ενός παιδιού. Γεννήθηκα και ζω στην Αθήνα.
2. Εργάζομαι στη ΔΑΜ Α' Αθηνών στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Εκδίδει Άδειες Διαμονής σε Νόμιμους Μετανάστες και στους πρόσφυγες όταν αυτό προβλέπεται από την ανάλογη Νομοθεσία.
3. Πρώτη φορά σε θέση ευθύνης το 2014. Στη μετανάστευση από το 2002 ενώ πριν σε τελείως διαφορετικό αντικείμενο. Το 2007 μπήκα στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Το 2009 πρωτοδιορίστηκα στη Λαμία (απασχολήθηκα σε διοικητική και κοινωνική θέση και με μισθώματα σε λατομεία της περιφέρειας Ελεΐτη Χαλκίδας, στην Περιφέρεια, στο Υπουργείο Οικονομικών και μετά στη ΔΑΜ. Καμία σχέση προηγούμενης δουλειάς με την τωρινή.
4. Πολύ καλή σχέση με Διευθυντή και συναδέλφους. Παραδοσιακά η πίεση του εργασιακού κομματιού ενδυναμώνεται με τις πολύ καλές σχέσεις μεταξύ μας.
5. Πολύ καλές οι σχέσεις και με τους συναδέλφους , το Διευθυντή και τις προϊστάμενες.
6. Προ Covid δύσκολη η κατάσταση λόγω πολύ αυξημένης προσέλευσης κοινού και η καθημερινή συνδιαλλαγή οδηγούσε συχνά σε διαμάχες και διαρκή αναζήτηση τρόπων διαχείρισης της κατάστασης. Μετά Covid και με την ένταξη της υπηρεσίας σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυξήθηκε ο όγκος της δουλειάς, αλλά μειώθηκε κατά 80% η προσέλευση του κοινού στη υπηρεσία, κάτι που βοήθησε στην καλύτερη οργάνωση λειτουργίας των τμημάτων.
7. Η τηλεργασία εν καιρώ πανδημίας δεν τηρούσε το ωράριο εργασίας και έπρεπε να δουλεύεις οποιαδήποτε ώρα ακόμα και Σαββατοκύριακο. Παρά ταύτα φάνηκε το πόσο επιτελικός είναι ο ρόλος των Τμημάτων που μέχρι τότε δεν φαινόταν-λόγω κοινού-γιατί οι συχνές τηλεδιασκέψεις είχαν ως στόχο την εύρεση λύσεων για την καλύτερη λειτουργία και ανταπόκριση της υπηρεσίας στις συνθήκες Covid.



8. Αρκετά ικανοποιημένος αλλά μετά από τόσα χρόνια έχει επέλθει κορεσμός και δεν θα έλεγα όχι σε μια αλλαγή αντικειμένου.
9. Υπάρχουν στιγμές λόγω της ιδιαιτερότητας των προβλημάτων που προκύπτουν που σου τρώει περισσότερο χρόνο από τον προβλεπόμενο κάποιες φορές ακόμα και από τις διακοπές. Χρειάζομαι κάποιο χρόνο αποφόρτισης όταν η μέρα είναι δύσκολη.
10. Νιώθω πάρα πολύ συχνά κουρασμένος αλλά δεν φταίει πάντα η δουλειά.
11. Όχι απόλυτα ικανοποιημένος γιατί θα ήθελα να κάνω κάτι πιο δημιουργικό. Επί της ουσίας κάνουμε εφαρμογή Νομοθεσίας. Όταν αυτό συμπεριλαμβάνει την τροπολογία Άρθρων για τη διευθέτηση προβλημάτων που προκύπτουν από την υπάρχουσα Νομοθεσία, που προκύπτει από εμάς έπειτα από συζήτηση με αρμόδιους φορείς θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι δημιουργικό το κομμάτι της δουλειάς. Μένει η αίσθηση ότι κάπου έχεις συμβάλλει στο να γίνει κάτι καλύτερο.