



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Η Διερεύνηση και Διαχείριση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης  
στο εργασιακό δυναμικό των ΚΕΠ από τη συνεχόμενη και  
αυξανόμενη εισαγωγή Διοικητικών Υποθέσεων της Δημόσιας  
Διοίκησης.**

**Ο ρόλος του Προϊσταμένου (ηγεσία) στη διαχείρισή της.**

**Περικλής Βασιλείου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2022**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Η Διερεύνηση και Διαχείριση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης  
στο εργασιακό δυναμικό των ΚΕΠ από τη συνεχόμενη και  
αυξανόμενη εισαγωγή Διοικητικών Υποθέσεων της Δημόσιας  
Διοίκησης.**

**Ο ρόλος του Προϊσταμένου (ηγεσία) στη διαχείρισή της.**

**Περικλής Βασιλείου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Θεόδωρος Ν. Τσέκος**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 11<sup>η</sup>/03/2022**

**Θεόδωρος Ν. Τσέκος, επιβλέπων**

**Ευγενία Π. Μπιτσάνη, μέλος**

**Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, μέλος**

**Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

**School of Management**

**Department of Business and Organization Administration**

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and LOCAL GOVERNMENT**

**The Analysation and the Stewardship of the Burnout syndrome in  
the workforce of KEP due to the increasing workload.**

**The role of the Manager's leadership.**

**Periklis Vasileiou**

**Postgraduate Student**

**Kalamata, February 2022**

## Περίληψη

Τα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) είναι ένας θεσμός που στοχεύει στην εξυπηρέτηση των πολιτών σχετικά με υποθέσεις της Δημόσιας Διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια οι υποθέσεις αυτές είναι συνεχώς αυξανόμενες και υπάρχουν συνεχείς αλλαγές στις διαδικασίες διεκπεραίωσής τους. Το εργατικό δυναμικό των υπηρεσιών αυτών βιώνει αυξανόμενη πίεση στον εργασιακό του χώρο, λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών και της ανάγκης προσαρμογής στις αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις, τις συνεχείς μεταρρυθμίσεις χωρίς την αναγκαία κατάρτιση και χωρίς τον απαραίτητο εξοπλισμό και αριθμό υπαλλήλων. Αυτές οι δυσκολίες στον εργασιακό χώρο είναι πιθανό να συντελέσουν στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η παρουσία επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους των ΚΕΠ και να εξεταστεί η συμβολή της ηγεσίας στη διαχείρισή της.

Από τη σχετική έρευνα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στα ΚΕΠ παρουσιάζει συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης, αλλά δεν έχει φτάσει στο σημείο να εμφανίζει όλα τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρά μόνο ένα μικρό ποσοστό. Επίσης, μεγάλο μέρος των υπαλλήλων παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων και θεωρούν ότι η ηγεσία δεν έχει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του συνδρόμου. Ακόμη, εξετάστηκε η σύνδεση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα ερμηνεύονται με ποικίλους τρόπους. Εντοπίζονται οι περιορισμοί της εργασίας και συνίστανται προτάσεις προκειμένου για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες. Τέλος, επισημαίνεται ότι τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης που έχουν αρχίσει να διαφαίνονται στο εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ χρήζουν κατάλληλης αντιμετώπισης τόσο από την τοπική όσο και από την κεντρική ηγεσία με τη χρήση ενδεδειγμένων προγραμμάτων.

**Λέξεις Κλειδιά:** Δημοτικοί Υπάλληλοι, ΚΕΠ, Ηγεσία, Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Επαγγελματική Εξάντληση.

## Summary

The Citizens' Service Centers (KEP) is an institution that aims to serve citizens in matters related to the Public Administration. In recent years, these cases have been constantly increasing and there are constant changes in the procedures for handling them. The workforce of these services is experiencing increasing pressure in their workplace, due to changing conditions and the need to adapt to increasing labor requirements, ongoing reforms without the necessary training, the necessary equipment and number of employees. These difficulties in the workplace are likely to contribute to the onset of burnout syndrome. The aim of this study is to investigate the presence of burnout among KEP employees and to examine the contribution of leadership in its management.

The relevant research shows that the majority of KEP employees show symptoms of emotional exhaustion, but they have not reached the point of showing all the symptoms of burnout, except for a small percentage. Also, a large proportion of employees show high levels of personal achievement and believe that leadership does not play an important role in managing the syndrome.

Furthermore, the link between burnout levels and employee demographics was also examined. The results are interpreted in various ways, the limitations of the work are identified, and suggestions for future research efforts are recorded. Finally, it is pointed out that the symptoms of burnout that have begun to emerge in the workforce of KEP need to be addressed appropriately by both local and central leadership through the use of appropriate programs.

**Keywords:** Civil Servants, KEP, Leadership, Burn Out Syndrome, Job Exhaustion.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	<b>4</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων</b> .....	<b>8</b>
<b>Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων</b> .....	<b>9</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>10</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ</b> .....	<b>14</b>
<b>Κεφάλαιο Πρώτο: Η λειτουργία των ΚΕΠ και οι συνθήκες εργασίας του εργατικού δυναμικού</b>	<b>14</b>
1.1 Γνωριμία με τα ΚΕΠ.....	14
1.2 Συνθήκες εργασίας και προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ .....	16
<b>Κεφάλαιο Δεύτερο: Επαγγελματική εξουθένωση</b> .....	<b>22</b>
2.1 Η έννοια του όρου επαγγελματική εξουθένωση – burnout Syndrome .....	22
2.1.1 Χαρακτηριστικά και αιτίες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης - burnout.....	24
2.1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης .....	27
2.1.3 Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	31
2.2 Η επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων των ΚΕΠ .....	32
2.2.1 Αίτια και πηγές του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους των ΚΕΠ .....	33
2.2.2 Συμπτώματα και συνέπειες του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων των ΚΕΠ .....	35
<b>Κεφάλαιο Τρίτο: Ηγεσία: Ο ρόλος της στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης</b> .....	<b>37</b>
3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	37
3.1.1 Τα μοντέλα ηγεσίας και χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	43
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	<b>49</b>
<b>Κεφάλαιο Τέταρτο: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα της έρευνας</b> .....	<b>49</b>
4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα.....	49
4.2 Επιλογή δείγματος: Υπάλληλοι ΚΕΠ.....	51
4.3 Συλλογή Δεδομένων: Ερωτηματολόγιο .....	53
4.4 Μεθοδολογία της Έρευνας .....	54
4.5 Αποτελέσματα έρευνας .....	55
<b>Κεφάλαιο Πέμπτο: Ερμηνεία αποτελεσμάτων - Συζήτηση</b> .....	<b>64</b>
5.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων .....	64
5.1.1 Επαγγελματική ικανοποίηση .....	71
5.2 Αξιοποίηση αποτελεσμάτων – Διαχείριση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (τρόποι και χαρακτηριστικά του ηγέτη).....	74
5.2.1 Τρόποι πρόληψης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης .....	75
5.2.2 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη .....	77

5.2.3 Τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	78
<b>Επίλογος .....</b>	<b>84</b>
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές .....</b>	<b>87</b>
<b>Παράρτημα 1 .....</b>	<b>96</b>
<b>Ένταξη υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ και του ΟΑΕΔ στα ΚΕΠ.....</b>	<b>96</b>
<b>Παράρτημα 2 .....</b>	<b>100</b>
<b>Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Maslach, Jackson &amp; Schwab (1996) &amp; ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του ΚΕΠ στη διαχείριση του φαινομένου.....</b>	<b>100</b>
<b>Παράρτημα 3 .....</b>	<b>105</b>
<b>Πίνακες μη στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων.....</b>	<b>105</b>

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακες	Σελ.
Πίνακας 1: Συμπτώματα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	98
Πίνακας 2: Δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	52
Πίνακας 3: Περιγραφικά στοιχεία για την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων	55
Πίνακας 4: Επίπεδα εξουθένωσης.	55
Πίνακας 5: Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης	56
Πίνακας 6: Τρόποι διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης από τον προϊστάμενο των ΚΕΠ	58
Πίνακας 7: Συσχέτιση ηλικίας και επαγγελματικής εξουθένωσης	105
Πίνακας 8: Συσχέτιση ετών υπηρεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης	105
Πίνακας 9: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά φύλο	59
Πίνακας 9Α: Αποτελέσματα t- test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά φύλο	59
Πίνακας 10: Βαθμός αποπροσωποποίησης ανά φύλο	60
Πίνακας 10Α: Αποπροσωποποίηση ανά φύλο αποτελέσματα ανάλυσης $\chi^2$	61
Πίνακας 11: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο εργασίας	61
Πίνακας 11Α: Αποτελέσματα t- test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο εργασίας	62
Πίνακας 12: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο κατοικίας	106
Πίνακας 12Α: Αποτελέσματα t-test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο κατοικίας	106
Πίνακας 13: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά οικογενειακή κατάσταση	107
Πίνακας 13Α: Αποτελέσματα t- test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά οικογενειακή κατάσταση	107
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο	108
Πίνακας 14Α: Αποτελέσματα ANOVA για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο	109



## Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων

Σχεδιαγράμματα	Σελ.
Σχεδιάγραμμα 1: Κατανομή των φύλων του δείγματος	52
Σχεδιάγραμμα 2: Απόψεις των υπαλλήλων των ΚΕΠ σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της υπηρεσίας τους στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης	57
Σχεδιάγραμμα 3: Η ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες των ΚΕΠ	65

## Εισαγωγή

Τα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) είναι ένας θεσμός στη χώρα μας, τα τελευταία 20 χρόνια, που στοχεύει στην εξυπηρέτηση των πολιτών σε ό, τι αφορά στη Διεκπεραίωση Διοικητικών υποθέσεων ([http://www.hellaskps.gr/bestpractices /proj.asp?pld=49](http://www.hellaskps.gr/bestpractices/proj.asp?pld=49)). Τα τελευταία χρόνια οι Διοικητικές υποθέσεις των πολιτών, με τις συνεχόμενες αλλαγές που συμβαίνουν στη Δημόσια Διοίκηση και όχι μόνο, είναι σημαντικά αυξημένες. Το ίδιο ισχύει και για τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες που χρειάζεται να λάβουν χώρα για τη διεκπεραίωσή τους. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, καθώς απαιτούνται συνεχείς αναπροσαρμογές με στόχο την ανταπόκριση στις αυξημένες ανάγκες που ενέχουν οι εν λόγω θέσεις εργασίας. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού, των μεταρρυθμίσεων και της δημιουργίας μιας νέας δομής υπηρεσιών «onestopshop» από τη Δημόσια Διοίκηση, προκύπτουν ζητήματα και προβληματισμοί ως προς την ετοιμότητα και την κατάρτιση του προσωπικού, την αξιοποίηση και χρήση Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), καθώς και την ορθή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων, την επαρκή στελέχωση των ΚΕΠ, αλλά και τον χρόνο που απαιτείται ως προς τη διαχείριση των εν λόγω προστιθέμενων αρμοδιοτήτων. Οι δυσκολίες αυτές στο εργασιακό πλαίσιο των ΚΕΠ συντελούν στην αύξηση της πίεσης που βιώνουν οι υπάλληλοι και μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Για το λόγο αυτό θα γίνει μια γνωριμία με τη λειτουργία των ΚΕΠ και σύντομη επισκόπηση των προαναφερόμενων δυσκολιών που αντιμετωπίζει το εργατικό δυναμικό στις δομές αυτές.

Στις ανωτέρω προκλήσεις έρχεται να προστεθεί και ο ρόλος της ηγεσίας των δημόσιων φορέων, καθώς και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου ως στρεσογόνοι παράγοντες, οι οποίοι δύναται να συντελέσουν στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που θα μας απασχολήσει στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Πριν τη διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην εμφάνιση και διαχείριση του συγκεκριμένου συνδρόμου, είναι αναγκαία η εννοιολογική διευκρίνιση του όρου της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και των συμπτωμάτων, των αιτιών, αλλά και των επιπτώσεών της. Το συγκεκριμένο φαινόμενο εμφανίζεται σε πολλούς εργασιακούς χώρους, αλλά στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο χώρο των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και συγκεκριμένα στον τρόπο που εμφανίζεται στους υπαλλήλους. Αφού εξεταστεί αναλυτικά μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ο τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ και το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, θα παρουσιαστούν στοιχεία για τη συμβολή του ηγέτη στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, θα γίνει μια εκτενής αναφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και θα

δοθεί έμφαση στα στοιχεία που άπτονται της δημόσιας ηγεσίας. Μια από τις βασικές υποχρεώσεις του ηγέτη αποτελεί η αντιμετώπιση κρίσεων και γενικότερα δύσκολων καταστάσεων.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσο οι υπάλληλοι των ΚΕΠ παρουσιάζουν στοιχεία επαγγελματικής εξουθένωσης στον εργασιακό τους χώρο ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων και της διεύρυνσης των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται. Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν οι επιμέρους συνιστώσες του φαινομένου burnout, εντοπίζοντας κατά πόσο είναι εμφανής η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η υποβάθμιση του έργου των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Παράλληλα, τέθηκε το ερώτημα της συμβολής της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ συγχρόνως καταγράφονται οι τεχνικές και οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ηγεσία για τη διαχείριση του φαινομένου ή των συμπτωμάτων που εμφανίζει το προσωπικό. Ακόμη, συλλέχθηκαν δημογραφικά δεδομένα (ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, τόπου κατοικίας και υπηρεσίας, των σπουδών των συμμετεχόντων και των ετών υπηρεσίας) προκειμένου να διαμορφωθεί και ένα γενικότερο προφίλ του δείγματος των υπαλλήλων που έλαβε μέρος στην έρευνα.

Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν 210 άτομα του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ, 66 άντρες και 144 γυναίκες, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που τους χορηγήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή και βασίστηκε κατά κύριο λόγο στο ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach. Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν φάνηκε ότι δεν υπάρχει σημαντικός αριθμός υπαλλήλων που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση. Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που παρουσιάζει κάποια συμπτώματα, με κυρίαρχο αυτό της, συναισθηματικής εξάντλησης. Παρόλο που οι μισοί υπάλληλοι νιώθουν αυτή την κατάσταση, δεν έχουν φτάσει στο σημείο της αποπροσωποποίησης παρά μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 3%. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (70%) δηλώνει υψηλή προσωπική επίτευξη.

Αναφορικά με το ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται ότι κατά τη γνώμη των υπαλλήλων δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η μειοψηφία των συμμετεχόντων (22%) θεωρεί ότι η διεύθυνση της υπηρεσίας μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στο σύνδρομο burnout του προσωπικού. Μάλιστα, οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι αναγνωρίζουν μια σειρά ενεργειών που έγιναν από τη διεύθυνση του φορέα και συντέλεσαν στην μείωση της πιθανής εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Μεταξύ των ενεργειών της διεύθυνσης για την επίτευξη του στόχου αυτού συχνότερα αναφέρθηκαν η ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία, η ανάπτυξη καλού εργασιακού κλίματος, η διευκόλυνση και η παροχή υποστήριξης σε διοικητικά και άλλα θέματα. Μπορεί η παρούσα έρευνα να κατέληξε στο εύρημα ότι η πλειονότητα του

προσωπικού δεν θεωρεί αποτελεσματική την ηγεσία στη διαχείριση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, ωστόσο θα μπορούσε να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως το συγκεκριμένο εύρημα. Κάποιες από τις ερμηνείες στηρίζονται στα χαμηλά ποσοστά burnout στους υπαλλήλους, κάποιες άλλες εξετάζουν τη σύνδεση του συνδρόμου με άλλους παράγοντες και όχι με την ηγεσία, ενώ μια ακόμη θεώρηση εξετάζει τη σύνδεση της εξάντλησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι με την κεντρική εξουσία- ηγεσία, δηλαδή με το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και όχι με την ηγεσία- προϊστάμενο του συγκεκριμένου φορέα.

Συνοψίζοντας, ένα από τα βασικά συμπεράσματα της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι ότι η πλειονότητα των εργαζομένων στα ΚΕΠ δεν παρουσιάζει όλα τα στοιχεία του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης παρά τις δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες εργασίας τους. Περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους νιώθουν συναισθηματική εξάντληση, αλλά ακόμα είναι παραγωγικοί, αφού η μεγάλη πλειονότητά τους δηλώνει υψηλή επαγγελματική επίτευξη και το ποσοστό αυτών που βιώνει αποπροσωποποίηση είναι ιδιαίτερα μικρό. Ακόμη, εξετάστηκε η σύνδεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση με το φύλο και τον τόπο εργασίας. Το δεύτερο σημαντικό εύρημα αναφέρεται στην άποψη του προσωπικού ότι η διοίκηση σε επίπεδο δομής- προϊστάμενος καταστήματος ΚΕΠ- δεν θεωρείται αποτελεσματική στη διαχείριση των φαινομένων burnout. Ωστόσο, η μειοψηφία, που έχει την αντίθετη άποψη, παραθέτει αξιόλογες πρακτικές που υιοθετούν οι προϊστάμενοι- ηγέτες των επιμέρους Κέντρων που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την επαγγελματική εξουθένωση.

Είναι εμφανές ότι οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση σε σημαντικό ποσοστό, όμως τα πρώτα συμπτώματα και οι πτυχές του φαινομένου έχουν αρχίσει να διαφαίνονται. Συνεπώς, για να μην χρειαστεί να υπάρξει αντιμετώπιση του φαινομένου, πόσο μάλλον όταν οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους θεωρούν αναποτελεσματική τη δημόσια ηγεσία για τη διαχείριση του συγκεκριμένου ζητήματος, προκύπτει η ανάγκη της λήψης σημαντικών μέτρων διαχείρισης του burnout. Στο πλαίσιο αυτό θα προβληθούν στοιχεία τόσο για την πρόληψη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και για την αντιμετώπισή του από την ηγεσία. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη, ως βασικό στοιχείο που μπορεί να συνδράμει στον περιορισμό της εξουθένωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Μέσα από τη συζήτηση των αποτελεσμάτων διαφαίνεται ότι είναι επιτακτική η ανάγκη μια σειράς δράσεων, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων συμβουλευτικής στο προσωπικό σχετικά με

την επαγγελματική εξουθένωση, με ιδιαίτερη έμφαση στην πτυχή της συναισθηματικής εξάντλησης, η ενίσχυση των δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριων – προϊσταμένων για τον εντοπισμό και την παροχή κατάλληλης βοήθειας στους υπαλλήλους που βιώνουν το σύνδρομο, καθώς και η επαγρύπνηση και η συμβολή του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τον ίδιο σκοπό. Η συνεργασία κεντρικής δημόσιας διοίκησης, ηγεσίας- προϊσταμένων και υπαλλήλων για την επιτυχή διαχείριση και αντιμετώπιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μονόδρομος προκειμένου το φαινόμενο να μην πάρει ανησυχητικές διαστάσεις και παράλληλα να είναι υψηλή η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχονται σε όλους τους πολίτες τόσο ως προς τον χρόνο όσο και στον τρόπο εξυπηρέτησης.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

### **Κεφάλαιο Πρώτο: Η λειτουργία των ΚΕΠ και οι συνθήκες εργασίας του εργατικού δυναμικού**

#### **1.1 Γνωριμία με τα ΚΕΠ**

Στις 3.7.2001 ξεκίνησε η λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στο πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Κοινωνία της Πληροφορίας», «Πολιτεία» και «ΑΣΤΕΡΙΑΣ». Τα 1.071 ΚΕΠ εξυπηρετούν καθημερινά περίπου 60.000 πολίτες σε όλη τη χώρα.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) συνέβαλαν ώστε τα ΚΕΠ να λειτουργούν και να αποδίδουν σε άμεσους χρόνους με ποιότητα και αξιοπιστία. Έτσι, τα ΚΕΠ που λειτουργούν σε Δήμους, Κοινότητες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις υποστηρίζονται τεχνικά με το έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ Ι, ΙΙ: σύστημα παροχής υπηρεσιών και διοικητικών πληροφοριών προς τους πολίτες». Στο πλαίσιο του έργου αυτού, τα ΚΕΠ καλύπτονται σε εξοπλισμό, προκειμένου για μια άρτια, συνεχόμενη, αξιόπιστη και άμεση διάθεση ψηφιακής διοικητικής λειτουργίας και πληροφορίας. Ο πολίτης εξυπηρετείται ολοκληρωμένα, «one stop shop», καθώς μέσω των ΚΕΠ μπορεί να:

Ενημερωθεί σχετικά με ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου για τη Διεκπεραίωση Διοικητικών υποθέσεων του.

Να προμηθευτεί και να εξυπηρετηθεί με τα κατάλληλα έντυπα αιτήσεων για τις υποθέσεις του.

Να αναζητήσει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά από τις αρμόδιες υπηρεσίες, και τέλος ο πολίτης δύναται να παραλάβει τα έγγραφα είτε από τα ΚΕΠ (ηλεκτρονικά ή δια ζώσης), είτε του αποστέλλονται (επί αντικαταβολής).

Άλλες υπηρεσίες, όπως επικύρωση αντιγράφων, χορήγηση παραβόλων και φορολογικής ενημερότητας και ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων μέσω TAXIS, πληροφορίες για προκηρύξεις, θέματα κοινωνικής πρόνοιας, υγειονομικά, μεταφορών-επικοινωνιών, αρμοδιότητας της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, κλπ.

Οι πάνω από 1.060 πιστοποιημένες διαδικασίες που διεκπεραιώνονται συνοδεύονται από αντίστοιχα έντυπα, που διατίθενται και μέσω διαδικτύου, ώστε οι πολίτες να μπορούν να τα προμηθεύονται, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν την αρμόδια υπηρεσία ή κάποιο ΚΕΠ (<http://www.kep.gov.gr/>).

Η πρωτοτυπία των ΚΕΠ έγκειται στη μεθοδολογία υλοποίησής τους που διέπεται από το μότο «Διακινούνται τα Έγγραφα και Όχι οι Πολίτες», προωθώντας έναν τύπο διοίκησης ολοκληρωμένων διοικητικών συναλλαγών σε μία στάση (one stop shop).

Η καινοτομία τους αφορά στην αξιοποίηση των τεχνολογιών Internet, λογισμικού ψηφιακής υπογραφής (Public Key Infrastructure, PKI) που είναι ένα ευρύ δίκτυο διανομής πληροφοριών, υπηρεσιών και προϊόντων που παράγει η δημόσια διοίκηση, ακόμη και στον πιο δυσπρόσιτο και απομακρυσμένο Δήμο να παρέχει μέσω e- government, ηλεκτρονική και πιστοποιημένη -μέσω e-mail- διαβίβαση των φακέλων των υποθέσεων - τελικού προϊόντος συναλλαγής.

Από όλη αυτή τη διαδικασία, εκτός της ποιοτικότερης, ταχύτερης και ακριβέστερης εξυπηρέτησης του πολίτη συνεπάγεται και μία αναβαθμισμένη δημόσια διοίκηση η οποία συνεισφέρει στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού κράτους, καταπολεμά την γραφειοκρατία, προάγει την διαφάνεια και κάνει τον πολίτη να αναθεωρεί και να ανακτά την εμπιστοσύνη του στη Δημόσια Διοίκηση. Μέσω των υπηρεσιών του ΚΕΠ προάγεται η τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη του ελληνικού κράτους. Επιπλέον συμβαίνουν οικονομίες κλίμακας καθώς η αμεσότητα, η εγκυρότητα και η ισομερής, και σε γεωγραφικά πλαίσια, πληροφόρηση είναι λιγότερο κοστοβόρα τόσο σε χρόνο όσο και σε κόστος. Η καθημερινότητα του πολίτη αναβαθμίζεται καθώς δεν είναι υποχρεωμένος να μεταβεί σε πολλαπλές υπηρεσίες προκειμένου να εξυπηρετηθεί, καθώς διακινούνται έγγραφα και όχι ο ίδιος.

Οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ όντας γνώστες (σε νομοθετικό, τεχνολογικό, τεχνοκρατικό επίπεδο) των διαδικασιών που χρήζουν για την εξυπηρέτηση των πολιτών αρχικά εισήρθαν με το καθεστώς των Συμβάσεων Έργου και κατόπιν, λόγω της εξειδίκευσής τους, μονιμοποιήθηκαν μέσω διαγωνισμού ΑΣΕΠ<sup>1</sup>.

Τα ΚΕΠ με αυτόν τον τρόπο συνέχισαν στοχεύουν στην αδιάλειπτη προαγωγή της κοινωνίας της γνώσης, με την με την παροχή του τέταρτου επιπέδου e-government, δηλαδή πλήρους

---

<sup>1</sup>Ο πρώτος διαγωνισμός, μέσω ΑΣΕΠ, αφορούσε στη στελέχωση των ΚΕΠ με μόνιμο προσωπικό 1.952 θέσεων (ΑΣΕΠ Προκήρυξη 7Κ/2006 - ΦΕΚ Τεύχος Α.Σ.Ε.Π. 475/11-8-2006 7Κ/2006 Προκήρυξη του ΑΣΕΠ που αφορά στην πλήρωση με σειρά προτεραιότητας χιλίων εννιακοσίων πενήντα δύο (1.952) θέσεων μόνιμου προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού). Επιπλέον, αναμένονται αποτελέσματα δεύτερης προκήρυξης του ΑΣΕΠ για την κάλυψη 523 θέσεων (ΑΣΕΠ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ 7Κ/2021 – ΦΕΚ Τεύχος Α.Σ.Ε.Π. 28/12.05.2021) 7Κ/2021 Προκήρυξη του ΑΣΕΠ που αφορά στην πλήρωση με σειρά προτεραιότητας εκατόν σαράντα τεσσάρων (144) θέσεων τακτικού προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στα ΚΕΠ των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού).

ηλεκτρονικής και ασφαλούς ολοκλήρωσης συναλλαγών μέσω διαδικτύου, με ηλεκτρονική συμπλήρωση, αποστολή αίτησης και επιστροφή του τελικού προϊόντος στον πολίτη.

Η μετατροπή των ΚΕΠ σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών αποτελεί συνέχεια της δράσης - επανασχεδιάζονται και απλοποιούνται διαδικασίες, διευρύνονται οι αρμοδιότητες, προστίθενται νέες υπηρεσίες καθώς και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, που αφορούν:

- ✓ την πληροφόρηση για τις δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" (ΕΠΑΝ), μέσω του Συστήματός της Αυτόματης Ηλεκτρονικής Ειδοποίησης,
- ✓ τη δυνατότητα πληροφόρησης του κοινού για τις ημερήσιες τιμές αμόλυβδης βενζίνης σε όλους του Νομούς (εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης),
- ✓ την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των πανελληνίων εξετάσεων μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1564,
- ✓ τη διανομή κουπονιών κοινωνικού τουρισμού (ΕΟΤ) και
- ✓ την on-line εξυπηρέτηση των συναλλαγών με 49 Επιμελητήρια της χώρας (στο πλαίσιο της «Ολοκληρωμένης Υπηρεσίας Συνεργασίας Επιμελητηρίων με τα ΚΕΠ»), αξιοποιώντας τις υφιστάμενες υποδομές των Επιμελητηρίων και το portal Επιχειρηματικής Πληροφόρησης και Εξυπηρέτησης (e-Business One Stop Shop) της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ).

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω πρωταρχικό στόχο αποτελεί η άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη μέσω της μείωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ παράλληλα επιδιώκεται η αύξηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης και πληροφόρησης στους εκάστοτε τομείς της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν από μόνοι τους πρόκληση για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ. Ωστόσο, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων των ΚΕΠ, αλλά και οι προκλήσεις που βιώνουν καθημερινά στο χώρο εργασίας τους, καθώς είναι πιθανό να αποτελούν παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση άγχους, πίεσης και επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **1.2 Συνθήκες εργασίας και προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ**

Σε μια υπηρεσία όπως είναι τα ΚΕΠ οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταπεξέλθουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και να πληρούν τα κριτήρια της ανταπόκρισης (responsiveness), της προσβασιμότητας (accessibility) και της αξιοπιστίας (reliability). Για κάθε κριτήριο υπάρχουν επιμέρους παράμετροι που οι υπάλληλοι οφείλουν όχι μόνο να γνωρίζουν αλλά και να καλύπτουν στο έπακρο ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πολίτη Seidle (1995). Οι εργαζόμενοι πρέπει να διακρίνονται για την ικανότητα ανταπόκρισής (Responsiveness) τους που



περιλαμβάνει τη χρονικότητα (Timeliness), την ευγένεια (Courtesy) και την καταλληλότητα (Appropriateness). Όσον αφορά στη χρονικότητα είναι σημαντικό να είναι ο μικρότερος, δυνατόν, χρόνος που χρήζει να δαπανήσει ο εξυπηρετούμενος προκειμένου να εξυπηρετηθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο. Ο υπάλληλος από την άλλη πρέπει να επιδεικνύει την αρμόζουσα προσοχή, ευγένεια και προθυμία προκειμένου να ενεργήσει προς όφελος του πολίτη, ασχέτως του κοινωνικό-οικονομικού του προφίλ, της ενδεχόμενης εριστικής του διάθεσης και καχύποπτης στάσης. Επιπλέον πρέπει να διακατέχεται από διακριτικότητα και ενσυναίσθηση καθώς δεν είναι όλοι οι πολίτες ίδιου επιπέδου γνώστες, ούτε εξοικειωμένοι με την δημόσια διοίκηση, όπως δεν είναι και όλοι οι πολίτες σε θέση να ανταποκρίνονται το ίδιο λόγω πιθανών σωματικών ή νοητικών αναπηριών.

Στο κριτήριο της προσβασιμότητας (Accessibility), συγκαταλέγονται οι βολικές ώρες συναλλαγών για το κοινό (Convenient hours), η εγγύτητα (proximity) και η φυσική πρόσβαση (Physical Access). Οι ώρες λειτουργίας των ΚΕΠ, ειδικά σε αστικά κέντρα, είναι μεταβαλλόμενες, μπορεί να είναι και απογευματινές, ή κατά τη διάρκεια του Σαββάτου. Εξυπηρετούν σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο ούτως ώστε να μην διανύονται μεγάλες αποστάσεις από τους εξυπηρετούμενους. Επίσης, ως υπηρεσίες είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρίες και ηλικιωμένους. Στα πλαίσια παροχής ποιοτικών υπηρεσιών οι υπάλληλοι των ΚΕΠ οφείλουν να καλύπτουν το κριτήριο της αξιοπιστίας (Reliability), με επιμέρους παραμέτρους της διαθεσιμότητας (Availability), της ακρίβειας (Accuracy) και του επιπέδου υπηρεσιών (service standards), ώστε να εγγυώνται στους πολίτες την ασφάλεια ότι οι υπηρεσίες τους παρέχονται τακτικά, σύννομα και με δέοντα τρόπο χωρίς να υπάρχουν λάθη, αλλά ακόμη και αν αυτά συμβαίνουν, η διόρθωση επίκειται και συμβαίνει άμεσα και ο έλεγχος είναι σε τακτική βάση. Ακόμη, οι αρμόδιοι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν συγκεκριμένα χρονικά και ποιοτικά πρότυπα προκειμένου για την διευθέτηση και παροχή μιας υπηρεσίας. Μάλιστα αν αυτά τα πρότυπα δεν τηρηθούν, οι εξυπηρετούμενοι δύνανται να προβούν σε υποβολή παραπόνων από όπου και απορρέουν πιθανές κυρώσεις.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η καθημερινή ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες είναι ιδιαίτερα απαιτητική εργασία για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις αλλαγές που έφερε η πρωτοφανής οικονομική και πολιτική κρίση των τελευταίων αλλά και η πανδημία έκαναν ακόμη δυσκολότερες τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων.

Πιο συγκεκριμένα, το τελευταίο διάστημα υλοποιήθηκε η ένταξη διαδικασιών του e-ΕΦΚΑ και του ΟΑΕΔ στα ΚΕΠ. Στο παράρτημα 1 φαίνονται αναλυτικά οι επιπλέον διοικητικές διαδικασίες με τις οποίες επιφορτίστηκαν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ

(<https://www.secdigital.gov.gr/project/entaxi-ypiresion-toy-e-efka-kai-toy-oaed/>). Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων μέσα από την ενέργεια αυτή στοχεύει στην αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πολιτών, δίνοντας τη δυνατότητα σε όλους, ιδιαίτερα στους μη έχοντες πρόσβαση σε υποκαταστήματα του ΕΦΚΑ και ΟΑΕΔ, αλλά ακόμη και στους μη έχοντες εξοικείωση με την ψηφιακή διαδικασία να εξυπηρετούνται από υπαλλήλους των ΚΕΠ. Πολύ θετική κίνηση μεν, από την οπτική εξυπηρέτησης του πολίτη, νέα απαιτητική εκπαίδευση και μεγαλύτερος φόρτος εργασίας δε, για τους υπαλλήλους.

Επιπλέον, η πρόσφατη εισαγωγή της ψηφιακής υπηρεσίας myKEPlive, ως μια υπηρεσία καινοτόμα που αποσκοπεί την εξ αποστάσεως ενημέρωση και εξυπηρέτηση του κοινού συνετέλεσε στην προαγωγή μεν, της δημόσιας διοίκησης, αλλά επιβάρυνε το ήδη υπάρχον προσωπικό με περαιτέρω διαδικασίες. Το myKEPlive παρέχεται με μια νέα ειδική σύγχρονη πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης (video conference), η οποία είναι διαθέσιμη μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης gov.gr. Εκτός όλων των άλλων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, οι υπάλληλοι των ΚΕΠ καλούνται να παρέχουν στους πολίτες και τους νομίμους εκπροσώπους των νομικών προσώπων τη δυνατότητα εξυπηρέτησή τους, για συγκεκριμένες διαδικασίες, μέσω της πλατφόρμας αυτής σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα, που θα αιτηθούν από τη λίστα διαθεσιμότητας που υπάρχει. Νέες απαιτήσεις για τεχνογνωσία, εξειδικευμένη γνώση στη συγκεκριμένη πλατφόρμα και πρόσθετες εκπαιδεύσεις προστέθηκαν στο ήδη πιεστικό εργασιακό πρόγραμμα των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο πρόγραμμα myKEPlive.gov.gr συμμετέχουν 201 Δήμοι όλης της χώρας με 249 ΚΕΠ (στοιχεία Μαΐου 2021) και από την έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας myKEPlive.gov.gr τον Ιούλιο του 2020 μέχρι τις 30.11.21, έχουν πραγματοποιηθεί 87.257 ραντεβού τηλεξυπηρέτησης (<https://www.secdigital.gov.gr/project/mykeplive/>).

Η πανδημία του κορονοϊού (Covid-19) αποτέλεσε μια ακόμη πρόκληση για τους εργαζομένους των ΚΕΠ. Από την έναρξη της πανδημίας 2019 μέχρι και σήμερα οι υπάλληλοι έχουν επωμισθεί μεγάλο βάρος με πολλές διαδικασίες που σχετίζονται με τον COVID και αφορά σε ραντεβού εμβολιασμού, βεβαιώσεις νόσησης ή εμβολιασμού, ψηφιακά πιστοποιητικά κ.ά. Πιο συγκεκριμένα, ανατέθηκε στα ΚΕΠ η έκδοση Βεβαιώσεων Εμβολιασμού, η έκδοση προσωρινού ΑΜΚΑ (ΠΑΜΚΑ), η έκδοση Ψηφιακών Πιστοποιητικών COVID, η εισαγωγή στοιχείων εμβολιασμού στο εξωτερικό και ο προγραμματισμός ραντεβού για επόμενη δόση εμβολίου στην Ελλάδα. Οι νέες αυτές διαδικασίες συνοδεύονται από μια σειρά προβλημάτων που επιβαρύνουν τους υπαλλήλους, όπως η έκδοση προσωρινού ΠΑΜΚΑ με στοιχεία κατά προσέγγιση και εξ ακοής –κάτι που παρόμοιο του δεν έχει ξανασυμβεί στην 20ετή λειτουργία των ΚΕΠ- σε πολίτες άγνωστης προελεύσεως και κυρίως με κανέναν έλεγχο νομιμότητας της παραμονής τους στη

χώρα. Άλλο ένα σχετικό ζήτημα είναι τα τεχνικά προβλήματα που αναδύονται από τις νέες διαδικασίες, πχ. οι πολίτες με ΠΑΜΚΑ προσέρχονται αποκλειστικά στα ΚΕΠ για έκδοση πιστοποιητικού εμβολιασμού, ενώ υπάρχει αδυναμία έκδοσης πιστοποιητικού σε κατόχους ΠΑΜΚΑ με πρώτο ψηφίο το 9, κ.ά.

Επίσης, όλες αυτές οι νέες αρμοδιότητες με τις οποίες επιφορτίστηκαν οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ, όπου πολλές φορές υποχρεώνονται να αναλάβουν και το ρόλο του μεταφραστή, καθώς μπορεί να καλούνται να μεταφράσουν έγγραφα εμβολιασμού άλλων χωρών, ώστε να εισάγουν στοιχεία πρώτης ή/και δεύτερης δόσης εμβολιασμού στο σύστημα των ραντεβού, προκειμένου να προγραμματιστεί το ραντεβού για την επόμενη δόση, ή του γιατρού (πχ. χρειάζεται να γνωρίζουν τη διαφορά του ενδομυϊκού από τον υποδόριο εμβολιασμό). Είναι διάχυτο το αίσθημα του άγχους που απορρέει από την ευθύνη, που έχει ο υπάλληλος σε περίπτωση λάθους σε ζητήματα που άπτονται υγείας.

Ένα λάθος όμως δεν είναι πάντα αποτέλεσμα ελλιπούς γνώσης, αλλά και κόπωσης, καθώς τα ΚΕΠ λειτουργούν με σημαντικές ελλείψεις σε προσωπικό. Το ζήτημα του προσωπικού ξεκινά με την πιλοτική εφαρμογή των ΚΕΠ, κατά τα έτη 2001-2002, καθώς στις υπηρεσίες απασχολούνταν πολλοί υπάλληλοι με συμβάσεις μίσθωσης έργου. Το Υπουργείο Εσωτερικών προκειμένου για την στελέχωση των διοικητικών καταστημάτων προέβη σε έναν διαχωρισμό τους σε σχέση με το πληθυσμιακό κριτήριο των Δήμων όπου υπάγονται. Έτσι σε δήμους μέχρι και 5.000 κατοίκους λειτουργούν ΚΕΠ που στελεχώνονται από δυναμικό δύο μονίμων υπαλλήλων Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής εκπαίδευσης. Στους Δήμους άνω των 5.000 κατοίκων προβλεπόταν πάλι υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ και επικουρικά συμβασιούχοι έργου. Ενώ για τους μεγαλύτερους Δήμους αναλογούσε ανά ΚΕΠ τρεις και τέσσερις δημοτικοί υπάλληλοι με την συνδρομή συμβασιούχων έργου ή ωρομίσθιας μαθητείας προσωπικό. Για το σύνολο των Δήμων που είχαν υπηρεσίες ΚΕΠ εκτιμήθηκε ότι έχριζαν προσλήψεις που ξεπερνούσαν τα 5.000 άτομα συμβασιούχων (<https://www.flash.gr/greece/15867/2000-proslipseis-gia-kentra-exypiretisis-politwn>). Εκτός, από τους μόνιμους δημοτικούς υπαλλήλους και όσους μετακινήθηκαν κατά διαστήματα με μετάταξη, η λειτουργία των ΚΕΠ στηρίχθηκε για αρκετά χρόνια στους συμβασιούχους. Μάλιστα η επιλογή του προσωπικού γινόταν από τον φορέα στον οποίο υπαγόταν το εκάστοτε ΚΕΠ, με τη διαδικασία του άρθρου 18 του Ν.2190/1994 και υπόκειται σε έλεγχο του ΑΣΕΠ. Ωστόσο, από τους 3.300 περίπου συμβασιούχους υπαλλήλους των ΚΕΠ μονιμοποιήθηκαν περί των 2.500 μέχρι το 2010, ενώ οι υπόλοιποι είτε παρέμειναν ως συμβασιούχοι στην υπηρεσία είτε απολύθηκαν (από μαρτυρία υπαλλήλου στο <http://www.opengov.gr/ypes/?c=14461>).

Το Μάιο του 2010 ψηφίστηκε και τέθηκε σε εφαρμογή ο νόμος 3852 (ΦΕΚ Α 87/7-6-2010), με τον οποίο υλοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος «Καλλικράτης» διοικητική, οικονομική και πολιτική αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο βασικός στόχος ήταν να δημιουργηθούν ισχυροί Δήμοι που παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες τους πολίτες (Χρυσανθάκης, 2010). Ωστόσο, υπήρξαν και αλλαγές στα ΚΕΠ τα οποία εντάχθηκαν πλέον στους Δήμους. Το προσωπικό των υπηρεσιών είναι πλέον μόνιμο, αλλά το άρθρο 45 του νόμου 3979/2011 για την «ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 138/Α), έδωσε το δικαίωμα στους Δήμους με πληθυσμό μικρότερο των 5.000 κατοίκων να αναθέτει «με απόφαση του προς διορισμού οργάνου» σε υπαλλήλους των ΚΕΠ «συναφή προς το αντικείμενό τους καθήκοντα για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών αναγκών» κάτι το οποίο μέχρι τότε δεν επιτρεπόταν. Σύμφωνα με μαρτυρίες εργαζόμενοι στα ΚΕΠ κάλυπταν ανάγκες στις διοικητικές υπηρεσίες των Δήμων, τα δημοτολόγια, ακόμα και σε δημοτικές εταιρείες ύδρευσης ως καταγραφείς μετρήσεων (<https://www.tovima.gr/2012/09/23/society/to-metewro-bima-twn-kep/>). Συνεπώς, πολλοί υπάλληλοι αν και φαινομενικά υπηρετούν στα ΚΕΠ χρειάζεται να απασχολούνται και σε αντικείμενα του οικείου τους Δήμου, με αποτέλεσμα ο φόρτος εργασίας για το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό της υπηρεσίας να αυξάνεται. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι προσλήψεις από την τελευταία προκήρυξη, την Προκήρυξη 7Κ/2021 του ΑΣΕΠ (ΦΕΚ 28/12-5-2021 & 31/26-5-2021 Τεύχος Προκηρύξεων ΑΣΕΠ), για εκατόν σαράντα τέσσερις θέσεις (144) τακτικού προσωπικού Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στα ΚΕΠ των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, δεν έχουν ολοκληρωθεί.

Δεν είναι μόνο η υποστελέχωση των ΚΕΠ που αποτελεί επιβαρυντικό παράγοντα στο έργο των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτά, αλλά και η έλλειψη της κατάλληλης και έγκαιρης εκπαίδευσης του προσωπικού, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε διαδικασίες που συνεχώς προστίθενται στη δικαιοδοσία του. Οι πολίτες έχουν πλαισιώσει και χρησιμοποιούν τα ΚΕΠ ανελλιπώς, το πεδίο λειτουργίας των οποίων έχει διευρυνθεί με την προσθήκη μεγάλου αριθμού πιστοποιημένων διαδικασιών, αλλά και με σύνδεση με τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι κρίνεται αναγκαία η συνεχής κατάρτισή τους με σεβασμό στις λοιπές εργασιακές, οικογενειακές και προσωπικές τους υποχρεώσεις.

Τα δύο τελευταία έτη, οι υπηρεσίες λειτουργούν υποστελεχωμένες και οι εργαζόμενοι έχουν επιβαρυνθεί με πάρα πολλές νέες διαδικασίες -covid και non covid. Αποτέλεσμα είναι σε πολλά ΚΕΠ να παρατηρείται μια τραγική κατάσταση με ουρές που συνοδεύονται από διαμάχες για την προτεραιότητα μεταξύ πολιτών, αλλά και μεταξύ υπαλλήλων ΚΕΠ και πολιτών για τον χρόνο εξυπηρέτησης, την αναμονή, και το συνωστισμό εν μέσω πανδημίας. Οι εργαζόμενοι βιώνουν ένταση και πίεση, καθώς είναι απόφαση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αφενός να ανατεθούν τόσες νέες διαδικασίες στα ΚΕΠ και αφετέρου να επιτρέπεται στους πολίτες να προσέρχονται στα ΚΕΠ και χωρίς ραντεβού, καθιστώντας εξαιρετικά επικίνδυνο για τη δημόσια υγεία το συνωστισμό πολιτών έξω από τις υπηρεσίες τους. Οι συνεχείς διοικητικές μεταρρυθμίσεις, η εισαγωγή νέων δομών και τεχνικών, η «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», η τεχνολογική πρόοδος και η πληρέστερη ενημέρωση των πολιτών δημιουργούν νέες προσδοκίες στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ υπερβάλλοντας εαυτό πολλές φορές και χωρίς να έχουν πάντοτε την απαραίτητη και κατάλληλη εκπαίδευση. Δεν θα προκαλούσε λοιπόν έκπληξη αν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιαζόταν και στους υπαλλήλους των ΚΕΠ, όπως έχει διαπιστωθεί να εμφανίζεται και σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους (πχ. νοσηλευτές, εκπαιδευτικοί, κ.ά.).

## **Κεφάλαιο Δεύτερο: Επαγγελματική εξουθένωση**

### **2.1 Η έννοια του όρου επαγγελματική εξουθένωση – burnout Syndrome**

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ιδιαίτερα περίπλοκος καθώς αφορά σε μια κατάσταση που σχετίζεται με πολλούς τομείς και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως πολύπλευρο φαινόμενο οικονομικό, αλλά και βαθύτατα κοινωνικό, πολιτισμικό και πολιτικό. Εμφανίστηκε στην Ευρώπη, λόγω της επιστροφής του εργασιακού Μεσαίωνα λόγω των βίαιων αλλαγών στο εργασιακό τοπίο, που γίνονται εμφανώς εντονότερες τα τελευταία χρόνια (Κορωναίου, 2010).

Κοινωνικά και εργασιακά δικαιώματα που είχαν κατοχυρωθεί με μακροχρόνιους αγώνες έφτασαν να καταπατώνται με αποτέλεσμα, ορατά ή μη να αναπτύσσεται μια μορφή βίας στις εργασιακές σχέσεις, η οποία διαταράσσει τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική καθημερινότητα του εργαζομένου ο οποίος διακατέχεται από αρνητική διάθεση στάση και συμπεριφορά. (Κορωναίου, 2010).

Αν κανείς προσπαθήσει να αποδώσει τον ετυμολογικά τον όρο του συνδρόμου «Burnout» οδηγείται στην ακόλουθη ερμηνεία: «αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης» (Κουτελέκος, & Πολυκανδριώτη, 2007). Αυτή η ετυμολογική προσέγγιση δίνει αδιαμφισβήτητα την αίσθηση ότι η εργασία χάνει τον ανθρώπινο χαρακτήρα της και μάλιστα μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο στην ασθένεια και τον θάνατο, ψυχολογικό ή / και πραγματικό. Συνεπώς κύριο αίτημα για το επερχόμενο μέλλον είναι η διαχείριση αυτού του φαινομένου, η αντιστροφή των όρων και των συνθηκών που το διαμορφώνουν και η επανεύρεση της ανθρώπινης εργασίας. Η αναγκαιότητα για όλα αυτά τείνει να γίνεται συνεχώς μεγαλύτερη καθώς το σύνδρομο διαπιστώνεται να επηρεάζει όλο και μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων (Cañadas - De la Fuente, et al., 2015).

Ο όρος εξουθένωση, άλλωστε, υποδεικνύει μια επιβλαβή και επιζήμια απόκριση του επαγγελλόμενου στο εργασιακό στρες (Κόκκινος & Δαβάζογλου, 2006). Η επαγγελματική εξουθένωση επέρχεται καθώς ο εργαζόμενος χάνει σταδιακά την αρχική ενθουσιώδη διάθεση που του παρείχε η εργασία του, χάνει το όποιο ενδιαφέρον και μετέπειτα, ως συνέπεια όλων αυτών χάνει την ευχαρίστηση και την αίσθηση της προσφοράς. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να βρει κίνητρο προκειμένου να πάρει θετικά συναισθήματα από την δουλειά του. Έτσι επέρχονται συναισθήματα απαξίωσης της αυτοεικόνας του, απάθειας ή δυσαρέσκειας για την φύση της εργασίας του, που συχνά αντανακλούν, εκτός από τον ίδιο, στο περιβάλλον του και στους ανθρώπους που πρόκειται να εξυπηρετήσει και συνδιαλλαγεί σε εργασιακό επίπεδο, και όχι μόνο.

Κάνοντας μια βιβλιογραφική αναφορά του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης βλέπουμε ότι ο Freudenberger το 1974 χρησιμοποίησε τον όρο προκειμένου να εκθέσει ευρήματα ψυχολογικής και σωματικής εξάντλησης που αφορούσαν σε άτομα που απασχολούνταν σε επαγγέλματα υγείας. Αργότερα, πολυάριθμες μελέτες επικεντρώθηκαν στο φαινόμενο αυτό, ενώ παράλληλα διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί. Οι Maslach και Jackson (1986, οπ. αναφ. στο Ζιώγου και συν., 1998) απόδωσαν το σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης στην συναισθηματική εξάντληση η οποία επιφέρει συναισθήματα Αποπροσωποποίησης, μιας έντονης αίσθησης αποκοπής και αποξένωσης του εργαζόμενου από τον εαυτό του, και περιορισμένης ευαρέσκειας και ευχαρίστησης από την εργασία του. Χαρακτηριστικά που διαφαίνονται έντονα σε άτομα ασχολούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, καθώς και σε οργανισμούς όπου επικρατεί ιεραρχία ως προς τις λειτουργίες και τους ρόλους των εργαζομένων, τους πόρους και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και κοινού. Και είναι εύλογο αυτό, καθώς τα άτομα που συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους, είτε σε επαγγέλματα υγείας, είτε σε θέματα διοικητικής εξυπηρέτησής τους πολλές φορές έχουν να αντιμετωπίσουν και την όποια συναισθηματική τους απόκριση που μπορεί να εναλλάσσεται από θυμό, θλίψη, πόνο, μέχρι και ένταση που φτάνει σε ακραία επίπεδα. Έτσι, εκτός της εργασιακής τους απόδοσης οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι να ανταπεξέρχονται και να αντιμετωπίζουν την όποια συναισθηματική κατάσταση φέρουν οι εξυπηρετούμενοι πολίτες (Κόκκινος, 2005), και συγχρόνως να προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Demir, Ulosoy, and Ulosoy, 2003). Αυτή η κατάσταση συμβαίνει συνεχόμενα και καθημερινά και έτσι ο εργαζόμενος είναι λογικό να αγχώνεται και να στρεσάρεται όλο και περισσότερο. Συνέπεια όλων αυτών των έντονων καταστάσεων είναι η σώρευση αρνητικότητας, και η πίεση που δέχεται να μην είναι πλέον αντιμετωπίσιμη. Ο εργαζόμενος φτάνει σε επίπεδα που αν αντιδράσει διακυβεύεται η θέση του και η εργασία του. Αν, πάλι, δεν αντιδράσει στρεσάρεται, πιέζεται και διαταράσσεται ψυχοσυναισθηματικά. Έτσι, είναι προφανές ότι πρόκειται για μια συνεχόμενη, αλλά σταδιακά εισερχόμενη νοσηρή κατάσταση που απορρέει από την στρεσαρισμένη εργασιακή του εμπειρία (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992). Μάλιστα σύμφωνα με τους Antoniou, (1999), Κάντας, (1996), Maslach, (1982) και Maslach & Jackson, (1986). Από την επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει συναισθηματική εξάντληση, καθώς κάποιος δεν μπορεί να λειτουργήσει δείχνοντας ενσυναίσθηση και νιώθει ότι έχει δώσει πολλά από τον εαυτό του και ότι έχει «αδειάσει», χωρίς να είναι σε θέση να δώσει τίποτα επιπλέον. «Δεν είναι ότι δε θέλω να βοηθήσω αλλά δεν μπορώ, φαίνεται ότι έχω κουραστεί να συμπάσχω» (Firth – Cozens & Payne, 1999) είναι η φράση που εμπερικλείει όλα όσα συμβαίνουν στον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος –πλέον- εργάζεται παρέχοντας μηχανική απόκριση στους ανθρώπους που λαμβάνουν τις υπηρεσίες του. Κάτι που μπορεί να παρεξηγηθεί και να αποδίδεται από τους

εξυπηρετούμενους πολίτες ως παράβαση κανόνων καλής συμπεριφοράς, ως έλλειψη σεβασμού και ευγένειας, χωρίς να υπάρχει η διάθεση για εξυπηρέτηση. Αυτή η κατάσταση οδηγεί σε ένα αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Το άτομο, δηλαδή, νιώθει σταδιακά μειωμένη την αίσθηση πληρότητας από την επαγγελματική του ενασχόληση και πλέον παύει να υπάρχει και να ενεργεί με άξονα την ευχαρίστηση που νιώθει κάποιος όταν συναναστρέφεται, εξυπηρετεί και φέρνει εις πέρας μια ανθρώπινη προβληματική συνδιαλλαγή. Έτσι διακατέχεται από απρόσφορα συναισθήματα που μπορεί να οδηγήσουν βαθμιαία ακόμη και σε κατάθλιψη (Maslach, 1989· Maslach & Leiter, 1997).

Επειδή τα χαρακτηριστικά και οι πηγές του συνδρόμου είναι σύνθετα και πολύπλοκα παρατίθεται μια πιο εκτενής παρουσίασή τους στην επόμενη ενότητα.

### **2.1.1 Χαρακτηριστικά και αιτίες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης - *burnout***

Αν και κάποια χαρακτηριστικά του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρθηκαν είναι σημαντικό να εξεταστεί αναλυτικά όλο το εύρος τους και πώς αυτό επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική πορεία, αλλά και την καθημερινή ζωή των ατόμων που το βιώνουν. Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν σημαντική άρνηση, μειωμένη θέληση και απουσία προσπάθειας για εργασία. Επίσης, νιώθουν έντονη αποστροφή για την εργασία τους, μειωμένη αντοχή, έλλειψη κινήτρων (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2015).

Σύμφωνα με τη Maslach, η ηλικιακή ομάδα των ατόμων μεταξύ 30 και 40 ετών εμφανίζεται ως ιδιαίτερα επιρρεπής στο σύνδρομο, χωρίς όμως να έχουν διερευνηθεί εκτενώς οι λόγοι. Πιο πιθανό ενδεχόμενο εμφάνισης του συνδρόμου σε αυτή την ηλικία είναι ότι τα νεαρότερα άτομα αντιλαμβανόμενα ότι το επάγγελμα που επέλεξαν τους επηρεάζει αρνητικά, δεν έχουν την επιλογή να το αλλάξουν. Ενδεχομένως, το γεγονός αυτό ενισχύει την υπάρχουσα δυσάρεστη κατάσταση και η απουσία εναλλακτικής επαγγελματικής κατεύθυνσης παρόλο που βρίσκονται στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας τους εντείνει την απόγνωση (Maslach, & Jackson, 1984; Shaufeli, Maslach, Marek, 1993).

Εκτός από την ηλικία, ακόμα ένα βασικό χαρακτηριστικό που συνδέεται με την εμφάνιση *burnout* στη βιβλιογραφία είναι η φύση του επαγγέλματος. Τα επαγγέλματα στα οποία είναι έντονη και καθημερινή η τριβή με ανθρώπους αποτελούν πιο εύκολο στόχο για την εμφάνιση του συνδρόμου (Maslach, & Jackson, 1984), με αυτά του γιατρού και του νοσηλευτή να κατακτούν τις πρώτες θέσεις. Η εναλλαγή της οργής και της απογοήτευσης και γενικότερα κάποιες ιδιαίτερα φορτισμένες συναισθηματικά καταστάσεις που προκαλούνται από την συνεχή έκθεση κάποιων επαγγελματιών σε ευάλωτους και εξαρτημένους, εκ θέσεως, όπως είναι οι



ασθενείς, οι ηλικιωμένοι, αλλά και κατηγορίες πολιτών που λαμβάνουν υπηρεσίες από επαγγελματίες, αποτελούν τη βάση για την πρόκληση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Ένα ακόμα όμως συναίσθημα που έχει άμεση σύνδεση με την επαγγελματική εξουθένωση είναι η αίσθηση της απειλής. Αυτή η αίσθηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εξουθένωσης, προκύπτει ως απόρροια των επαγγελματικών συνθηκών, των εξυπηρετούμενων, των συναδέλφων, αλλά και της διοίκησης πολλές φορές και εμφανίζεται σε πολλές κατηγορίες εργαζομένων.

Επίσης, στην πλειοψηφία των εργαζομένων που εμφανίζουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης παρατηρείται ηθική κατάπτωση, απογοήτευση, περιφρόνηση και αδιαφορία μέχρι και δυσαρέσκεια για την τροπή και έκβαση της εργασίας τους. Εν τέλει τα άτομα αυτά καταπονούνται τόσο από το σύνδρομο που αρχίζουν να βιώνουν το ανικανοποίητο και το μάταιο και να έχουν καταθλιπτικές τάσεις (Βασιλόπουλος, 2012). Τα άτομα αυτά αγχώνονται και προβληματίζονται για τον τρόπο που θα αντιμετωπίσουν την επόμενη μέρα της εργασίας τους, τον φόρτο και τα περιστατικά με τα οποία θα έχουν να αναμετρηθούν καθώς νιώθουν ανίκανα να, αναποτελεσματικά και μη ανταποκρίσιμα στις απαιτήσεις και στις ιδιαιτερότητες της εργασίας τους. Νιώθουν ότι είναι ανάξια, φοβούνται και αποθαρρύνονται να ρισκάρουν, ειδικά όταν έχουν να κάνουν με μια έντονη και αρνητική διένεξη και κριτική. Όλα αυτά συνηγορούν στην αποπροσωποποίηση αλλά και στην μείωση και ελάττωση των επαφών του με τα άτομα του εργασιακού του αλλά και κοινωνικού του χώρου. Το άτομο αρχίζει να αργοπορεί ή να προβαίνει σε συνεχείς άδειες προκειμένου να αποφύγει τον εργασιακό του χώρο όλο και πιο συχνά. Κατά την διάρκεια της εργασίας του είναι συνεχώς απρόσεχτο, αλόγιστο και αδιάφορο και υποπίπτει σε συχνά και επαναλαμβανόμενα σφάλματα και ενέργειες. Συχνά και λόγω αυτής της νευρικότητας και του συνεχόμενου στρες αρρωσταίνει ή εκτίθεται σε μικροτραυματισμούς και ατυχήματα (Μάρκου, 2005). Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν και συνηγορούν στην εμφάνιση της κατάθλιψης.

Και μπορεί το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αρχικά να είχε σχεδόν ταυτιστεί με τους επαγγελματικούς κλάδους των γιατρών και των νοσηλευτών (Θεοφίλου, 2009), που έρχονταν συνεχώς και αδιαλείπτως σε επαφή με άτομα που πονούσαν, είτε νοσούσαν δεν άργησε όμως να επεκταθεί η μελέτη του και σε άλλους εργασιακούς χώρους. Κοινή συνιστώσα όλων αυτών των μελετών αποτελεί ότι το σύνδρομο εμφανίζεται σε χώρους εργασίας, όπου υποβόσκει μια συνεχώς στρεσογόνα εργασιακή κατάσταση. Σύμφωνα με τους Μαρνέρα και Αλμπάνη το συσσωρευμένο και χρόνιο στρες και άγχος αυτών των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση ψυχοσωματικών ασθενειών.

Το στρες, όμως, μπορεί να διαφανεί και ως αρνητική απόρροια των αντίξων συνθηκών στον εργασιακό χώρο. Στις συνθήκες αυτές συγκαταλέγονται ο φόρτος εργασίας, οι παρατεταμένες ώρες εργασίας, το ωράριο που διαταράσσει τις ισορροπίες μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, η συνεχής πίεση του χρόνου που ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια συνδέεται με τις ελλείψεις εργατικού δυναμικού, αλλά και το επιβαρυνόμενο προσαρμοσμένο καθηκοντολόγιο, το οποίο μάλιστα δεν συνάδει με τις αμοιβές των εργαζομένων. Όλα αυτά μεμονωμένα ή συνδυαστικά σε βάθος χρόνου μπορεί να προκαλέσουν ψυχολογική εξάντληση και κατάρρευση της προσωπικότητας των εργαζομένων (Cañadas De la Fuente, et al. 2015; McHugh, & Ma 2014; Βασιλόπουλος, 2012). Άλλωστε οι υπάλληλοι των ΚΕΠ βιώνουν τις συγκεκριμένες συνθήκες στο εργασιακό τους πλαίσιο καθημερινά και επί σειρά ετών.

Στις αιτίες εμφάνισης του συνδρόμου συγκαταλέγονται και οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, είτε αυτές είναι με άλλους εργαζόμενους, είτε με τη διοίκηση, ή ακόμα και μεταξύ εργαζομένων και πολιτών που λαμβάνουν -ως εκροή- τις υπηρεσίες/προϊόντα των ΚΕΠ. Η ύπαρξη έντασης στο χώρο εργασίας και η αμφισβήτηση των ρόλων και των ορίων τους υποδαυλίζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, και μπορεί να επηρεάσει στην αρνητική στάση, συμπεριφορά και ευημερία του ατόμου, και ιδιαίτερα του εργαζομένου που δεν έχει ισχυρή αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο. Ο αρνητικός αντίκτυπος στο επίπεδο της επαγγελματικής του ικανοποίησης είναι άμεσος. Όταν δεν υπάρχει κλίμα συμπαράστασης και υποστήριξης από συναδέλφους και ανωτέρους, τότε ξεκινάνε και οι συγκρούσεις. Η έλλειψη και μη οριοθετημένη οργανωτική δομή και διοίκηση, η ασάφεια των ρόλων και οι τεταμένες καταστάσεις, υποβοηθούμενες πολλές φορές και από την ιεραρχία, φέρουν μερίδιο ευθύνης στην πρόκληση εργασιακής κόπωσης. Σχετικές έρευνες που αφορούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις που συμβαίνουν ανάμεσα σε υφιστάμενο και προϊστάμενο προσωπικό, σε αρμοδιότητες, καθηκοντολογία και υποχρεώσεις συνηγορούν στην έκφραση του εργασιακού άγχους (McHugh, & Ma, 2014). Πόσο μάλλον σε διοικήσεις και οργανισμούς που υφίσταται και πολιτικός προϊστάμενος. Επιπρόσθετα, η συνεχής ενασχόληση του προσωπικού όχι μόνο με τους ανθρώπους στους οποίους καλούνται ως επαγγελματίες να παρέχουν υπηρεσίες, αλλά και με το οικογενειακό και υποστηρικτικό τους περιβάλλον, η διαχείριση της αγωνίας, των φόβων, της ανασφάλειας τους, καθώς επίσης και το καθήκον που έχουν συχνά να τους καθησυχάζουν και να τους εξυπηρετούν, προκαλεί και στους ίδιους φόβο και απόγνωση και πολύ συχνά θύμο και εξάντληση. Αυτό εντείνεται ακόμη περισσότερο όταν υπάρχει πολυπλοκότητα και συνθετότητα στις όποιες προβληματικές και οι επιλύσεις τους είναι δυσδιάκριτες και δύσκολες (Δημητρόπουλος, & Φιλίππου, 2008; Μαρνέρας, & Αλμπάνη).

Η προσωπικότητα, η ποιότητα του εργαζομένου ως ολότητα, η ιδιοσυγκρασία και τα βιώματα του, η συναισθηματική του ωριμότητα, η ψυχραιμία και η επιρρέπεια του, το προσωπικό του στυλ στον εργασιακό χώρο και η ενεργός συμμετοχή του στη ροή των γεγονότων, είναι επίσης αιτίες πρόκλησης, ή μη, εμφάνισης του συνδρόμου. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζουν στο burnout και κάποιοι επιπλέον δημογραφικοί παράγοντες –εκτός της ηλικίας που προαναφέρθηκε. Έτσι το φύλο, το οικογενειακό και κοινωνικό οικονομικό στάτους και προφίλ των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζουν (Βασιλόπουλος, 2012). Συγκεκριμένα το φύλο συνιστά εκείνο τον δημογραφικό παράγοντα που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο επιρρεπείς στο burnout, ενώ οι άντρες φέρονται να είναι πιο ευθείς και κυνικοί. Οι έγγαμοι είναι λιγότερο επιρρεπείς σε αυτό, σε σχέση με τους ανύπαντρους και τους χωρισμένους. Επιπλέον, οι έχοντες ψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο αντιμετωπίζουν καλύτερα τις στρεσογόνες καταστάσεις στην εργασία σε σχέση με τους συναδέλφους τους που έχουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και βιώνουν συχνότερα το σύνδρομο, χωρίς όμως να είναι σαφείς οι λόγοι καθώς δεν έχουν διερευνηθεί πλήρως. Στις πιο πιθανές αιτίες συγκαταλέγονται οι υψηλές προσδοκίες των ατόμων με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, που συνήθως αναλογούν στο υψηλό εκπαιδευτικό τους επίπεδο (Σταυροπούλου, Παπαδάκη, Φτυλάκη, & Καμπά, 2010).

### **2.1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης**

Όπως προαναφέρθηκε, έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν κάποιες ενδείξεις, οι οποίες υποδεικνύουν την ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, τόσο σε σωματικό όσο και σε ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο. Ο εργαζόμενος νοσεί και αποσύρεται από την πηγή άγχους –δηλαδή την εργασία, ενώ συγχρόνως φαίνεται να αποστασιοποιείται και από την υπόλοιπη κοινωνική του ζωή. Αποστασιοποιείται από την οικογένεια και το ευρύτερο οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον. Παρατηρείται μια κοινωνική έκπτωση που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην κατάθλιψη. Σε σχέση με το burnout υπάρχουν κάποιες προσεγγίσεις που αξίζει να παρατεθούν και αφορούν, αρχικά, στην προσέγγιση των *Edelwich και Brodsky (1980)*, σύμφωνα με τους οποίους η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια προοδευτική διαδικασία «αποιδανικοποίησης» της πραγματικότητας που βιώνεται μέσα από μια σειρά σταδίων. Έτσι διακρίνουμε τα εξής τέσσερα:

*α. Στάδιο του ενθουσιασμού:* Εδώ ο εργαζόμενος φέρεται να είναι ενθουσιασμένος με τη δουλειά του, και νιώθει ότι έχει απεριόριστη ενέργεια. Το άτομο στη φάση αυτή, αγαπάει τη δουλειά του και πιστεύει ότι μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες και επιθυμίες του μέσα από την εργασία, η οποία θα συντελέσει ουσιαστικά στην επίλυση όλων των προβλημάτων του (Miller & Smith, 1997). Οι στόχοι του ατόμου είναι πολύ υψηλοί και οι προσδοκίες του επίσης.

Μάλιστα ο εργαζόμενος έχει το ίδιο υψηλές προσδοκίες και περιμένει να εκλάβει τον ίδιο ενθουσιασμό από τους συναδέλφους του αλλά και από το εξυπηρετούμενο κοινό. Μέσα από τη δουλειά του θεωρεί ότι θα εκλάβει όποια ευχαρίστηση και ικανοποίηση μπορεί και για αυτό το λόγο περνάει πολύ χρόνο στο εργασιακό του περιβάλλον. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ξεκινούν τον επαγγελματικό τους βίο με έντονο ενθουσιασμό, και όντας συνεπαρμένοι θέτουν τον πήχη ιδιαίτερα ψηλά, πολλές φορές δίχως να αντιλαμβάνονται πλήρως τη φύση της εργασίας, τις δυνατότητες εξέλιξής τους σε αυτή, αλλά και τα πιθανά εκμαιευόμενα αποτελέσματα.

*β. Στάδιο αμφιβολίας και αδράνειας:* Εδώ ο ενθουσιασμός μειώνεται και ο εργαζόμενος αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι οι αρχικές προσδοκίες του ήταν σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό μη ρεαλιστικές. Η δουλειά δεν του αποφέρει αυτά που περίμενε και δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, στο μέτρο που ο ίδιος είχε στο μυαλό του. Αισθάνεται απογοητευμένος και μπερδεμένος και αρχίζει να δουλεύει πιο εντατικά και έντονα θεωρώντας ότι έτσι θα καλύψει το κενό που νιώθει. Ωστόσο, η πιο σκληρή δουλειά δεν βοηθά στο να αλλάξει κάτι. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα συχνά να νιώθει όλο και πιο κουρασμένος και απογοητευμένος. Τα πρώτα παράπονα και μια μικρή αποθάρρυνση ξεκινάει καθώς πλέον αρχίζει να σκέφτεται και πράγματα και καταστάσεις που μέχρι πρότινος δεν μπορούσε να δει – συνειδητοποιήσει.

*γ. Στάδιο της απογοήτευσης και της ματαίωσης:* Στη συνέχεια και με την πάροδο του χρόνου είναι πιθανό ο εργαζόμενος να μεταβεί στο στάδιο της ματαίωσης και της απογοήτευσης και να αρχίσει να νιώθει πως οτιδήποτε και να προσφέρει είναι μάταιο. Ταυτόχρονα πιστεύει ότι από την εργασία του στρεσάρεται και αγχώνεται ιδιαίτερα χωρίς να του αποφέρει όσα προσδοκούσε (Κουλιεράκης, Μεταλληνού, & Πάντζου, 2000). Ο αρχικός ενθουσιασμός και η ενέργεια δίνουν τη θέση τους στην χρόνια κόπωση και την ευερεθιστότητα. Ο εργαζόμενος νιώθει έντονη απογοήτευση και θυμό και αποδίδει τις ευθύνες για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, σε διάφορους παράγοντες εκτός του εαυτού του, όπως στους συναδέλφους του (Miller, & Smith, 1997). Στη φάση αυτή ο εργαζόμενος έχει δύο επιλογές. Είτε να εντοπίσει και να αναθεωρήσει τους μη ρεαλιστικούς του στόχους, που είχε εξαρχής, θέσει για την εργασία του και να προχωρήσει σε αναδιαμόρφωσή τους, είτε να απομακρυνθεί από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και το πλαίσιο της εργασίας του, καθώς αυτοί θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες που του προξενούν άγχος (Κουλιεράκης, Μεταλληνού, & Πάντζου, 2000). Ωστόσο, μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στους εξυπηρετούμενούς του, οι οποίοι ενδέχεται να επιζητούν την προσοχή και την ενασχόληση μαζί τους, αλλά και στο γενικότερο εργασιακό του πλαίσιο, όπως στις σχέσεις με τους συναδέλφους ή και την ηγεσία.

δ. *Στάδιο της απάθειας*: Εδώ ο εργαζόμενος παύει να δείχνει ενδιαφέρον για τη δουλειά του και τους ανθρώπους που εξυπηρετεί. Διενεργεί και διεκπεραιώνει τις εργασιακές του υποθέσεις μηχανικά και απρόσωπα. Αγνοεί τις ανάγκες των εξυπηρετούμενών του, ενώ η παραμονή του στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο σχετίζεται με καθαρά βιοποριστικούς και πρακτικούς λόγους (Κουλιεράκης, Μεταλληνού, & Πάντζου, 2000). Στο στάδιο αυτό το άτομο βιώνει έντονο το αίσθημα της αποτυχίας και έχει πολύ χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση, ενώ παράλληλα νιώθει συναισθηματική και σωματική εξάντληση (Miller & Smith, 1997).

Ο εργαζόμενος, πλέον, είναι νοσηρός, κακοδιάθετος και ευερέθιστος. Όλη αυτή η αρνητικότητα καθορίζει και μπορεί να απλώνεται και στην υπόλοιπη προσωπική και κοινωνική του ζωή. Οικογένεια και φίλοι διαταράσσονται από την συμπεριφορά του. Όταν πια ο εργαζόμενος έχει φτάσει σε αυτό το στάδιο θα πρέπει οπωσδήποτε να πάρει κάποια άδεια, καθώς η προσφορά του σε έναν τέτοιο χώρο είναι ελάχιστη και συνήθως καθόλου ουσιαστική, οπότε συνίσταται να αποστασιοποιηθεί προκειμένου να ανασυγκροτήσει τις δυνάμεις του, ή αν είναι απαραίτητο να απευθυνθεί σε κάποιο υποστηρικτικό πλαίσιο, έναν ειδικό.

Μια άλλη προσέγγιση των Maslach και Jackson (1986) θέλει την επαγγελματική εξουθένωση να αφορά σε τρεις πτυχές, η μία μετά την άλλη και με αύξουσα ένταση και διαδοχή. Οι συνιστώσες αυτές είναι η *Συναισθηματική Εξάντληση*, η *Αποπροσωποποίηση* και η *Έλλειψη Προσωπικών Επιτευγμάτων*.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεώρηση η πρώτη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώνεται με τη *Συναισθηματική Εξάντληση* που φέρεται να νιώθει ο εργαζόμενος, ο οποίος έχει την αίσθηση της απαξίωσης και κενού. Κατά το συγκεκριμένο στάδιο λειτουργεί περισσότερο διεκπεραιωτικά, διακατέχεται από αισθήματα αναξιοσύνης και δεν έχει τη διάθεση και τη θέληση να συνεισφέρει περαιτέρω στην εργασία του και δεν μπορεί να φέρει εις πέρας πιθανά εργασιακά εμπόδια και υποχρεώσεις. Έτσι νιώθει την ανάγκη να ξεφύγει από τις δυσκολίες που προκύπτουν χωρίς να προσπαθεί να πετύχει κάποιο αποτέλεσμα ή έστω μια μικρή αλλαγή που είναι σημαντική για τις απαιτητικές εργασίες.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του να ελέγξει ή να ξεφύγει από αυτή τη συναισθηματική κατάσταση καθώς του είναι οδυνηρή και αναπτύσσει την λεγόμενη *Αποπροσωποποίηση* δηλαδή μια απόμακρη και απρόσωπη σχέση και στάση με τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται για να τους προσφέρει τις υπηρεσίες του. Με αυτόν τον μηχανισμό οχυρώνει τον εαυτό του από το αυξημένο στρες που βιώνει, αφού απομακρύνει πρόσωπα και καταστάσεις που του δημιουργούν ένταση, δηλαδή τους συναδέλφους του και τους αποδέκτες της εργασίας του. Επιπλέον αρχίζει να γίνεται ευερέθιστος, απότομος και επιθετικός. Η

συμπεριφορά αυτή είναι εντελώς λανθασμένη και ακατάλληλη για επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πολιτών, καθώς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αλληλεπίδραση με το κοινό που εξυπηρετείται, να δημιουργήσει εντάσεις και συνεπώς να έχουμε μια ποιοτική υποβάθμιση της εργασιακής εκροής του. Επιπλέον, ο εργαζόμενος νιώθει ενοχικά και για αυτό το λόγο αρχίζει να κάνει αρνητικές σκέψεις για τον ίδιο, τα άτομα που τον περιβάλλουν στον εργασιακό του χώρο, συναδέλφους, προϊσταμένους και εξυπηρετούμενους.

Η τελική συνιστώσα της προσέγγισης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η *Έλλειψη Προσωπικών Επιτευγμάτων*. Φτάνοντας σε αυτή, το άτομο πλέον νιώθει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από τις όποιες απολαβές της εργασίας του –συναισθηματικές, πρακτικές και οικονομικές. Το άτομο εγκαταλείπει και αρνείται να κάνει το οτιδήποτε προκειμένου να καλυτερεύσει την εργασιακή του και ψυχική του κατάσταση (Αναγνωστόπουλος, & Παπαδάτου, 1992). Στα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πολιτών η απουσία προσωπικών επιτευγμάτων μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη στόχων και απώλεια ενδιαφέροντος ως προς την ποιότητα και τον χρόνο εξυπηρέτησης.

Είναι σαφές ότι η επαγγελματική εξουθένωση έχει απασχολήσει τους επιστήμονες και για αυτό το λόγο υπάρχει πληθώρα μοντέλων και θεωριών σχετικά. Ο βασικός τους διαχωρισμός έγκειται στο ότι άλλες αναφέρονται και προσδίδουν μεγαλύτερο βάρος και αξία στα ατομικά χαρακτηριστικά και προσδοκίες του εκάστοτε εργαζομένου και άλλες το αποδίδουν στο περιβάλλον και στον τρόπο που ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά με τον στρεσογόνο και δυσμενή του εργασιακό χώρο (Θεοφίλου, 2009).

Έτσι, σύμφωνα με το *διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980)*, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μάλλον μία «διαδικασία» παρά ένα μεμονωμένο «συμβάν» και ακολουθεί και αυτό τρία στάδια. Ξεκινά με την 1<sup>η</sup> φάση «*Εργασιακού Στρες*», όπου οι πόροι που παρέχονται από τους ιθύνοντες στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι επαρκείς. Οπότε ο εργαζόμενος καλείται να εξισορροπήσει όλα αυτά τα υπολειπόμενα και να διαθέσει εαυτόν σε σημείο υπέρβασης. Ο εργαζόμενος καλείται να ανταπεξέλθει σε πολλαπλά επίπεδα και στρεσάρεται, χωρίς απαραίτητα να οδηγείται και στην εργασιακή εξουθένωση. Όλα αυτά όμως κατευθύνουν στο επόμενο στάδιο που το ονομάζει στάδιο «*Εξάντλησης*». Στη φάση αυτή ο εργαζόμενος διακατέχεται από αρνητικότητα, στρες, εξάντληση, κόπωση, ανία, έλλειψη ενδιαφέροντος και απάθεια. Το γεγονός αυτό τον οδηγεί σε μια κατάσταση συνεχούς έντασης και ο χώρος εργασίας του βιώνεται ως αποκρουστικός για εκείνον. Μάλιστα, παύει να ασχολείται με την επίλυση ουσιαστικών προβλημάτων και η προσοχή του στρέφεται κυρίως στην ενασχόληση με γραφειοκρατικά κυρίως ζητήματα. Από αυτό το σημείο και ανάλογα με τον τρόπο που θα το

διαχειριστεί ο εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί στην τελική φάση, του συγκεκριμένου μοντέλου δηλαδή τη φάση της «Αμυντικής Κατάληξης». Πλέον η στάση και συμπεριφορά του εργαζομένου αλλάζει. Σταματάει να επενδύει συναισθηματικά στην εργασία του, αποστασιοποιείται από την πηγή των γεγονότων, εκδηλώνοντας κυνισμό και απάθεια για τους άλλους. Η αλλαγή της συμπεριφοράς του είναι αντίδραση, ώστε να καταφέρει να μειώσει τις ψυχικές και τις σωματικές συνέπειες που έχουν επέλθει από το σύνδρομο και τελικά να επιβιώσει επαγγελματικά (Θεοφίλου, 2009; Κοΐνης, Τζιαφέρη, & Σαρίδη, 2014).

Τέλος ένα ακόμη μοντέλο, άξιο αναφοράς, είναι αυτό της Pines (1988, οπ. αναφ. στο Θεοφίλου, 2009), σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται –επίσης- ως μια σωματική, ψυχική και πνευματική εξουθένωση που βιώνεται έπειτα από ακραίες και πιεστικές εργασιακές απαιτήσεις. Η διαφορά του έγκειται στο ότι προσανατολίστηκε πέραν των εργασιακών καταστάσεων και συνθηκών και διεύρυνε την εφαρμογή του και στους υπόλοιπους τομείς της καθημερινότητας του εργαζομένου- ανθρώπου. Για αυτό το λόγο γίνεται αναφορά στις συγκρούσεις που απορρέουν από αυτό στον οικογενειακό και κοινωνικό ιστό. Μια επιπλέον ιδιαιτερότητα αφορά στην μονοδιάστατη κλίμακα αξιολόγησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ δηλαδή μέχρι τώρα οι υπόλοιπες θεωρίες – μοντέλα την συνεκτιμούν βάσει επιπλέον χαρακτηριστικών και διαστάσεων η Pines και οι συνεργάτες της αντιμετωπίζουν την εργασιακή εξουθένωση μονόπλευρα και την αξιολογούν έτσι – βάσει μόνο μίας κλίμακας.

### **2.1.3 Συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Από τις έρευνες και όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το σύνδρομο burnout συνδέεται με την ανάπτυξη ψυχοσυναισθηματικών προβλημάτων, με αντικοινωνική και καταθλιπτική συμπεριφορά. Όλα αυτά συνηγορούν σε μια χαμηλή και υποβαθμισμένη ποιότητα παροχής υπηρεσίας αλλά συγχρόνως υποδεικνύουν προβληματικές που αφορούν στην προσωπική υγεία του εργαζομένου. Στα πιθανά προβλήματα υγείας συγκαταλέγονται το άγχος, οι μυοσκελετικοί πόνοι, οι ημικρανίες, οι καρδιαγγειακές, γαστρεντερικές και σεξουαλικές διαταραχές, οι διαταραχές στον ύπνο, στη διατροφή, η υπέρταση, η υπερβολική κατανάλωση καφεΐνης, αλκοόλ, καπνού.

Σε γνωστικό, συναισθηματικό και σε επίπεδο συμπεριφοράς τα δεδομένα είναι το ίδιο δύσκολα. Οι εργαζόμενοι θεωρούν συχνά ότι δεν είναι αποτελεσματικοί, χαρακτηρίζονται από αδυναμία συγκέντρωσης και ξεχνάνε εύκολα. Επίσης, αναπτύσσουν έντονα το αίσθημα ανεπάρκειας, ενοχών και αδικίας και παράλληλα η συμπεριφορά τους γίνεται απρόσωπη και ψυχρή.

Επειδή η παράθεση των συμπτωμάτων ενδοκειμενικά θα ήταν ιδιαίτερα κουραστική για τον αναγνώστη, κρίθηκε σκόπιμη η παρουσίασή τους στον πίνακα 1 (βλ. Παράρτημα 1). Στον πίνακα

αυτό λοιπόν παρουσιάζεται, σε επιμέρους κατηγορίες, ένα μεγάλο εύρος συμπτωμάτων τα οποία πλήττουν την πλειοψηφία των πασχόντων από επαγγελματική εξουθένωση και καταγράφονται στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

## **2.2 Η επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων των ΚΕΠ**

Στις μέχρι τώρα μελέτες τα δεδομένα θέλουν, ιδιαίτερα, τους επαγγελματίες υγείας και συναφών επαγγελμάτων καθώς και τους εκπαιδευτικούς να απασχολούνται στα πιο αγχογόνα και στρεσαρισμένα περιβάλλοντα και να είναι εκείνοι οι οποίοι είναι εκτεθειμένοι περισσότερο στο σύνδρομο burnout, καθώς έρχονται συνεχώς και σε καθημερινό χρόνο αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις και δυσκολίες στον εργασιακό τους χώρο (Antoniou, Polychron & Vlachakis, 2006; Ζιώγου και συν., 1998; Kokkinos, 2007). Αυτή η αδιάλειπτη πίεση σε συνδυασμό με το χρονικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει να συντελέσουν και να αποδώσουν το όποιο έργο τους, ο συνεχόμενος και απαιτητικός χαρακτήρας των εργασιών τους και οι προσδοκίες που προϋποθέτουν οι ρόλοι, καθώς πολλές φορές φέρονται ως λειτουργοί, συχνά δεν αφήνουν περιθώρια χαλάρωσης προκειμένου να επανέλθουν πιο διαυγείς και πιο συνεπείς στις εργασιακές τους απαιτήσεις (Βασιλόπουλος, 2012). Αυτά, ακριβώς, είναι και τα εργασιακά χαρακτηριστικά που διέπουν την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων των ΚΕΠ.

Οι επιπλέον δυσκολίες και δυσλειτουργίες του συστήματος και η έλλειψη συμπαράστασης και υποστήριξης συντελούν και υποδαυλίζουν την εργασιακή τους πληρότητα και συνηγορούν στην εξάντληση σε σημείο τέτοιο που να κλονίζεται η ψυχική και σωματική τους ακεραιότητα (Antoniou, et al., 2006 και Van Der Doef & Maes, 2002). Το ίδιο συμβαίνει και στις υπηρεσίες των ΚΕΠ, καθώς πολλές φορές οι αποφάσεις τους, που δεν αρέσουν στους εξυπηρετούμενους, τους οδηγούν σε έντονες διαμαρτυρίες στους πολιτικούς τους προϊστάμενους οι οποίοι μη θέλοντας να δυσαρεστήσουν τους ψηφοφόρους τους προσπαθούν, πιέζουν ή και απαιτούν από τους εργαζόμενους να διευθετήσουν τις υποθέσεις ακόμη και με μη σύννομες διαδικασίες, ή «παραλείποντας» κάποιες εργασίες ή και δίνοντας προτεραιότητα σε κάποια θέματα. Σε αυτό το σημείο τίθεται καταλυτικός και ο ρόλος που αναμένεται να κατέχει και ο/η προϊστάμενος (ηγεσία) της εκάστοτε υπηρεσίας. Κάθε προϊστάμενος ΚΕΠ επιθυμεί να ηγείται μια δομής, στην οποία όλοι εργάζονται σύννομα, αποτελεσματικά, με ευχαρίστηση, χωρίς να υπάρχουν προβληματικές συμπεριφορές και συγκρούσεις, ούτε συνθήκες που ευνοούν την επαγγελματική εξουθένωση. Όπως και ακριβώς αντίστροφα κάθε υφιστάμενος επιθυμεί να έχει έναν προϊστάμενο ηγέτη. Δηλαδή μια προσωπικότητα που θα μπορεί να τον βοηθήσει να ανταπεξέλθει σε δύσκολες στιγμές και αποφάσεις, ή ακόμη καλύτερα θα τον αποτρέψει απ' το να χρειαστεί να πάρει τέτοιου είδους αποφάσεις. Θέλει ένα προϊστάμενο ηγέτη που θα του



παρέχει ασφάλεια, και ένα ήρεμο και υγιές εργασιακό περιβάλλον, πράγμα που πολλές φορές δεν είναι εφικτό.

### **2.2.1 Αίτια και πηγές του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους των ΚΕΠ**

Το εργασιακό άγχος θεωρείται προάγγελος της επαγγελματικής εξουθένωσης επιπλέον, η μακροχρόνια έκθεση σε στρεσογόνους παράγοντες είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τις συνιστώσες του burnout. Σύμφωνα με τους Cooper & Payne (1988), κάποια επαγγέλματα τείνουν να είναι περισσότερο πιεστικά και στρεσογόνα σε σχέση με άλλα. Είναι σαφές ότι αυτά σχετίζονται με την επαφή και αλληλοεμπλοκή τους με τον κόσμο (Maslach & Jackson, 1986), και με αποφάσεις που πρέπει να παρθούν άμεσα και που μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά τον ατομικό, κοινωνικό και οικονομικό κύκλο. Έτσι τα επαγγέλματα διοίκησης και παροχής υπηρεσιών, όπως διευθυντές προσωπικού, οι ένστολοι όπως πυροσβέστες, αστυνομικοί και ιπτάμενοι, όσοι εκτίθενται σε ευρύ κοινό, όπως παρουσιαστές και τραγουδιστές, αλλά και επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών, όπως οικοδόμοι, ανθρακωρύχοι, επαγγέλματα υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών φέρονται να είναι εκείνα που προκαλούν περισσότερο και χρόνιο στρες που προαγγέλλονται και κατευθύνουν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ανήκουν στην κατηγορία των επαγγελματιών διοίκησης που έχουν ως βασική αρμοδιότητα την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, συνεπώς ανήκουν σε μια από τις κατηγορίες των εργαζομένων που κινδυνεύουν περισσότερο να εμφανίσουν το εν λόγω σύνδρομο. Καθώς καθημερινά τρίβονται και έρχονται σε επαφή με πολίτες διαφορετικής κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, πολίτες που θέλουν ή απαιτούν να εξυπηρετηθούν σε άμεσους χρόνους, πολίτες που είναι αγχωμένοι, πληγωμένοι ή θυμωμένοι, πολίτες αγενείς και καχύποπτους που θέλουν να εξυπηρετηθούν ακόμη και για καταστάσεις για τις οποίες το ΚΕΠ δεν είναι αρμόδιο. Οι Kyriakou και Sutcliffe (1978) συνηγορούν σε αυτό καθώς σε μελέτες τους σχετικές με το εργασιακό άγχος το αποδίδουν και στην συμπεριφορά και στον τρόπο που ζητούν, αντιλαμβάνονται και φτάνει στους εξυπηρετούμενους το τελικό προϊόν. Στα επιπλέον χαρακτηριστικά που επηρεάζουν και συντείνουν σε αυτό αφορούν και σχετίζονται με τον οργανισμό και τα χαρακτηριστικά του. Ακροθιγώς αναφέρουμε, μισθολογικά θέματα, ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης, ποσοτικά- ποιοτικά αλλά και υλικοτεχνικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, και άλλα.

*Το Διεθνές Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (Occupational Safety and Health Service, Department of Labour, 1998) επισημαίνει πέντε παράγοντες που σχετίζονται με το επαγγελματικό άγχος και συντελούν στη δημιουργία του. Οι παράγοντες αυτοί είναι 1) η*

*Διάρκεια και η Έκταση της Σωματικής και Πνευματικής Προσπάθειας*, πόσο συχνά και εξακολουθητικά γίνεται αυτή η εργασιακή προσπάθεια- συμβαίνει καθημερινά και καθόλη την διάρκεια της ημέρας 2) *το Περιβάλλον Εργασίας* είναι κατάλληλο και ευπρεπές για ένα άτομο που διάγει τον περισσότερο χρόνο της καθημερινότητάς του; Υφίστανται οι δέουσες κλιματικές συνθήκες, ο φωτισμός, ο θόρυβος και γίνεται η εφαρμογή εργονομικών κανόνων στο σχεδιασμό της θέσεως εργασίας; Υπάρχει συνύπαρξη και συστέγαση με άλλα γραφεία/ υπηρεσίες και άλλα, 3) *η Διανοητική και Συναισθηματική Κατάσταση του Ατόμου*, μπορεί και είναι σε θέση ένας υπάλληλος να ανταπεξέλθει σε δυσκολίες της εργασίας που μπορεί να χρίζουν διακριτικότητας, περισσότερο χρόνο, περισσότερη προσοχή; είναι σε θέση να διευθετήσει πιθανές ενδοϋπαλληλικές τριβές και ανταγωνισμούς; είναι ανοιχτός και εξωστρεφής ως άνθρωπος και εργαζόμενος προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα ιδιόμορφο κοινωνικό σύνολο, μια διαφωνία και μια ένταση ή είναι εσωστρεφής και είναι καλύτερο να εργαστεί από άλλο πόστο; 4) *η Κακή Φυσική Κατάσταση*, είναι εύλογο και λογικό ότι μια σωματική καταπόνηση και δυσκολία μπορεί να συντελέσει στην διεκπεραίωση ή όχι μιας εργασίας με τον δέοντα τρόπο και 5) *κάποια Οργανωτικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας*, πως είναι δομημένη, υπάρχουν ιεραρχία και οριοθέτηση; και αν υπάρχουν συμβαίνει και συντελείται, είναι τυπική, άτυπη, ποιο είναι το οργανόγραμμα από το οποίο διέπεται, ποιο το καθηκοντολόγιο, είναι αυτά σαφή;

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που προδιαθέτουν την εμφάνιση άγχους και, σε βάθος χρόνου, επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να είναι ποικίλα και πολυεπίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να σχετίζονται με παράγοντες που σχετίζονται με την εννοιολογική προσέγγιση της εργασίας και την οργανωσιακή δομή της. Έτσι οι άκαμπτες εργασιακές τακτικές, τα αυστηρά περιβάλλοντα όπου δεν χωράει προσαρμογή και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και στην διευθέτηση προβληματικών και δυσκολιών, η κακή επικοινωνία και συνεργασία, η απουσία υποστηρικτικού πνεύματος όπου δε λαμβάνονται υπόψη ενδιαφέροντα ή αιτήματα, αλλά και η ασάφεια ως προς το καθηκοντολόγιο και στον καταμερισμό ευθυνών, ωράριο, μισθολογική και προσωπική ή διοικητική ανέλιξη, μονοτονία η συνεχής επιβάρυνση και επιφόρτιση έργου αποτελούν κατασταλτικούς παράγοντες και δημιουργούν στρες και άγχος που, όπως προειπώθηκε, μπορεί να συνεχιστεί και εκτός εργασιακού χώρου. Ο εργαζόμενος που επωμίζεται όλο αυτό το βάρος συνήθως το μεταφέρει και στον οικογενειακό του κύκλο και στην προσωπική του ζωή (Beale, Cox, Leather, 1996; Cox, 1992, σπ. αναφ. στο Πανταζοπούλου - Φωτεινά, 2003).

Οι Travers και Cooper (1996) επισημαίνουν επιπλέον αίτια πρόκλησης εργασιακού άγχους. Έτσι η είσοδος της τεχνολογίας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό βίο και καθημερινότητα του ελληνικού γίνεσθαι συντέλεσε και στην αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης και διευθέτησης

εργασιακών θεμάτων. Τα πάντα σχεδόν συμβαίνουν και επιλύονται διαδικτυακά. Τα ΚΕΠ πρωτοπορούν και ενισχύονται με διαδικασίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ανεβάζουν και εκσυγχρονίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι πολίτες πλέον εξυπηρετούνται ταχύτερα, απλούστερα, και με διαφάνεια. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έφερε αρκετά οφέλη στους πολίτες, αλλά και ιδιαίτερες δυσκολίες σε κάποιους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση και στα ΚΕΠ, καθώς σε ιδιαίτερα σύντομο χρονικό διάστημα κλήθηκαν να ανταποκριθούν σε νέα αντικείμενα εργασίας άλλοτε μετά από εκπαίδευση και άλλοτε όχι, κάποιες φορές με την παροχή των απαραίτητων μέσων και άλλες πάλι χωρίς αυτά. Στο πλαίσιο αυτών των γενικότερων συνθηκών και υπό των όρων που επιβάλλει παγκοσμίως η πανδημία του Covid-19 τα ΚΕΠ «επιβαρύνονται» με πρόσθετα καθήκοντα προκειμένου να αποσυμφορηθεί ή καθολική δημόσια διοίκηση. Η νέα πραγματικότητα επιτάσσει και την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση που συντελείται –σαφώς– μόνο διαδικτυακά. Ο κακός όμως εθνικός σχεδιασμός δεν έλαβε υπόψη του την συρρίκνωση των περιφερειακών ΚΕΠ σε εργατικό δυναμικό (μετατάξεις, αποσπάσεις, σύνταξη), δεν έλαβε υπόψη του τις άδειες ειδικού σκοπού που ελαχιστοποίησαν το ήδη αποδυναμωμένο προσωπικό των ΚΕΠ, και δεν έλαβε υπόψη του τον τεχνολογικό αναλφαβητισμό ομάδων της ελληνικής κοινωνίας. Συνεπώς επιβάρυνε επιπλέον το εργασιακό άγχος και στρες των υπαλλήλων των ΚΕΠ.

### ***2.2.2. Συμπτώματα και συνέπειες του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων των ΚΕΠ***

Ότι ισχύει και προαναφέρθηκε για τους επαγγελματίες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών έτσι και για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, οι μακροχρόνιες διαστάσεις της επαγγελματικής τους πίεσης συνηγορούν στην εμφάνιση σωματικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών διαταραχών. Δυσaréσκεια, θυμός, απογοήτευση και ματαίωση θλίψη, μειωμένη αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη, κακή υγεία, ανισόρροπη πρόσληψη τροφής, αλκοόλ και καπνού, κακή ποιότητα ύπνου και κακή υγεία είναι το ίδιο πιθανό να εμφανιστούν στους υπαλλήλους των ΚΕΠ, καθώς η εργασία τους αποδεικνύεται ιδιαίτερα απαιτητική και στρεσογόνα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην περίπτωση του επαγγελματικού κλάδου των υπαλλήλων των ΚΕΠ δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα από την Ελλάδα που να αφορούν στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Επειδή, λοιπόν, οι εργαζόμενοι αυτοί ανήκουν σε μια εργασιακή ομάδα που εντάσσεται στα επαγγέλματα που είναι πιο επιρρεπή στο εργασιακό άγχος, καθώς παρέχουν καθημερινά τις υπηρεσίες τους στους Έλληνες πολίτες κάτω από αντίξοες συνθήκες, κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας η μελέτη της εμφάνισης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στους υπαλλήλους των ΚΕΠ. Η παρουσία burnout θα εξεταστεί

παράλληλα με τον ρόλο της ηγεσίας (προϊστάμενος/η της υπηρεσίας) στη διαχείρισή του, καθώς οι ερευνητές τονίζουν τη σημαντικότητα της ηγεσίας στην ευρυθμία των οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες (Muijs & Harris, 2003). Άλλωστε μια ολιστική προσέγγιση μπορεί να συνεισφέρει στην πρόοδο και ανέλιξη μιας υπηρεσίας, στην κινητοποίηση των ατόμων-εργαζομένων, και στην εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών που θα συντελέσουν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Πασιαρδής, 2004, Rhodes, et al. 2004). Ο Hooijberg και οι συνεργάτες του (1997), θεωρούν ότι προκειμένου ένας ηγέτης/ προϊστάμενος να συντελέσει στην υγιή εξέλιξη ενός οργανισμού πρέπει να επιτραπεί στους υφισταμένους να είναι σε θέση να εκφράζουν και να ενισχύουν το ευρύτερο όραμα του, να μπορούν να ενεργούν και να δρουν ως προς αυτό με γόνιμους και παραγωγικούς χειρισμούς και ενέργειες έτσι ώστε να αποφεύγονται τριβές, ανταγωνισμοί και κατασταλτικές καταστάσεις που μόνο άγχος, πίεση και δυσανασχέτηση μπορεί να επιφέρουν. Έτσι δύναται να αποφεύγονται φαινόμενα που συνηγορούν και προδιαθέτουν στην εμφάνιση εργασιακού άγχους και δυνητικού burnout. Για το λόγο αυτό στη συνέχεια και πριν την αναλυτική παρουσίαση των ερευνητικών στόχων, στο επόμενο μέρος της εργασίας γίνεται μια εκτενής αναφορά στην ηγεσία και το ρόλο που αυτή μπορεί να διαδραματίσει στη διαχείριση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **Κεφάλαιο Τρίτο: Ηγεσία: Ο ρόλος της στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Ως ηγεσία ορίζεται από τους Σαΐτη & Σαΐτη (2011) «η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων». Πρόκειται για μια δυναμική τέχνη, γιατί ακριβώς, ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεχώς ευπροσάρμοστος, αποδόσιμος και ανταποκρίσιμος σε όποιες πιθανές περιστάσεις. Μπορεί λοιπόν ένας άνθρωπος να γεννήθηκε με ηγετικές ικανότητες, αλλά σίγουρα πολλές από αυτές είναι επίκτητες και, σύμφωνα και με αρκετές θεωρίες, το ηγετικό προφίλ καλλιεργείται.

Πέραν της ηγεσίας, όπου και εστιάζει η παρούσα εργασία, αξίζει να αναφερθεί και η έννοια της διοίκησης καθώς είναι μεν συνυφασμένες αλλά και διαφορετικές. Είναι συνυφασμένες καθώς και οι δύο έννοιες στοχεύουν στην υλοποίηση κάποιων στόχων σε καθορισμένο χρόνο. Έτσι μια εμπνευσμένη διοίκηση μπορεί να επιφέρει τα μέγιστα σε έναν οργανισμό καθώς θα διέπεται από χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτά ενός ηγέτη. Από την άλλη όταν έστω μία από τις δύο έννοιες, ή και οι δύο είναι άκαμπτες, ανελαστικές και χωρίς παρεκκλίσεις τότε επέρχεται αποτυχία, οι στοχοθεσία είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί και να πραγματοποιηθεί (Σπανός, 2014). Στην περίπτωση του/της προϊσταμένου του ΚΕΠ οι δύο ιδιότητες του ηγέτη και του manager (αν και δεν είναι ίδιες) πρέπει να συνδυαστούν και να ενυπάρχουν σε μία σταθερή και συνεπή βάση συνεχώς, καθώς η μία προϋποθέτει την άλλη.

Ο Weber πρεσβεύει ότι μία χαρισματική φυσιογνωμία μπορεί να αναδυθεί από περιόδους κρίσης και δυσκολίας, καθώς είναι σε αυτές τις περιστάσεις που εκμαιεύονται δυνητικές αμφιλογίες και αντιρρήσεις (Takala, 2005). Μια τέτοια κρίση θα μπορούσε να θεωρηθεί και η επαγγελματική εξουθένωση.

### **3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Για να διερευνηθεί η συμβολή της ηγεσίας στις περιπτώσεις που εμφανίζονται φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος του προϊσταμένου ως ηγέτη.

Στην Ελλάδα είναι δύσκολο να αμφισβητήσει κανείς ότι η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες από τη Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλής ποιότητας. Μάλιστα, ο όγκος της γραφειοκρατίας είναι τέτοιος με μεγάλο αριθμό διαδικασιών που θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι παρακωλύει παρά βοηθά την οικονομική, αλλά και γενικότερη ανάπτυξη και εξέλιξη της Ελλάδας. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται μια διαδικασία αλλαγής στις δημόσιες υπηρεσίες και τους κρατικούς φορείς, με στόχο ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης που βασιζόταν στην γραφειοκρατία να αντικατασταθεί από ένα νέο μοντέλο που ακολουθεί τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Βέβαια η μετάβαση αυτή δεν είναι εύκολη και απέχει πολύ από την

ελληνική πραγματικότητα. Η επιτυχία της προσπάθειας αυτής φαίνεται ότι σχετίζεται σημαντικά με τις ικανότητες που διαθέτουν τα πρόσωπα που διοικούν και ηγούνται στη δημόσια διοίκηση (Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή, 2021).

Πριν προχωρήσουμε όμως στις ικανότητες των ηγετών, αξίζει να γίνει ένας προσδιορισμός της δημόσιας διοίκησης για να είναι σαφές στον αναγνώστη τη ακριβώς περιλαμβάνει. Ο όρος δημόσια διοίκηση, λοιπόν, αναφέρεται στο σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων που βρίσκονται υπό τον κρατικό έλεγχο, άμεσα ή έμμεσα, και βασική λειτουργία τους είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών (Χυτήρης, 2001). Μια άλλη προσέγγιση του όρου (Καραστάθης, 2018) αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές αρχές που συνιστούν τις υπηρεσίες του κράτους, οι οποίες είναι οργανωμένες κατά υπουργεία, αλλά και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες σε ποικίλα επίπεδα και με πολλούς τρόπους ώστε οι κρατικές υπηρεσίες και οι δημόσιοι φορείς να αναδιοργανωθούν, με απώτερο σκοπό να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους και να παρέχουν στο κοινωνικό σύνολο υπηρεσίες υψηλότερου επιπέδου.

Κατά κοινή ομολογία η ηγεσία είναι ένα ζήτημα κεντρίζει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων και προϊσταμένων στις δημόσιες υπηρεσίες, τους φορείς και του κρατικούς οργανισμούς της Ελλάδας και παράλληλα είναι στόχος και επιδίωξη όσων βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, ενώ φαίνεται να έχει ιδιαίτερα σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και γενικότερα στον εργασιακό βίο των υπαλλήλων. Οι Έλληνες υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, και μεταξύ αυτών και οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ, έχουν επικριθεί πολλές φορές για την μειωμένη παραγωγικότητά τους. Είναι πιθανό ότι το στυλ της ηγεσίας και ο ρόλος του ηγέτη παίζει σπουδαίο ρόλο στην προσπάθεια αλλαγής της επικρατούσας εικόνας, αλλά και της διαχείρισης των συνεπειών μιας τέτοιας κατάστασης, όπως η πιθανή εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους. Αν και το ζήτημα της ηγεσίας απασχολεί ιδιαίτερα το προσωπικό των φορέων της δημόσιας διοίκησης, δεν υπάρχουν πολλές σχετικές έρευνες στον ελληνικό πληθυσμό (Belias et al., 2017). Λόγω της προαναφερόμενης διαδικασίας αλλαγής και μεταρρυθμίσεων που έχει ξεκινήσει στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, κρίνεται σκόπιμο να υπάρξει μια διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων και μεταξύ άλλων και του ρόλου στη διαχείριση του burnout των υπαλλήλων.

Πιο συγκεκριμένα για την περίπτωση των ΚΕΠ, ο/η προϊστάμενος της υπηρεσίας έχει ως βασικό ρόλο τη λήψη αποφάσεων που διαμορφώνουν το αντικείμενο και τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων που απασχολούνται στην υπηρεσία, αλλά και στη συνολική λειτουργία του ΚΕΠ. Η κατοχή εξουσίας και το βάρος της ευθύνης για το χειρισμό των υπαλλήλων μιας υπηρεσίας και ο

τρόπος που αυτά υλοποιούνται ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Μπορεί μάλιστα να φτάσει στην επιβολή της θέσης – άποψής του κάποιες φορές αλλά γενικότερα στόχος είναι η σωστή καθοδήγηση των υφισταμένων και η λήψη πρωτοβουλιών για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος σε καθημερινή βάση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Σημαντικός στόχος της ηγεσίας είναι να μπορεί να φέρει αλλαγές που θα βελτιώσουν την όποια προβληματική κατάσταση προκύπτει κατά καιρούς.

Είναι άξιο λόγου ότι στα ΚΕΠ υπήρξε για μεγάλο χρονικό διάστημα και ένα παράδοξο σχετικά με την ηγεσία. Αρχικά -λόγω της πιλοτικής εφαρμογής του θεσμού και της απουσίας μονίμων υπαλλήλων - ορίστηκαν προϊστάμενοι, υπάλληλοι των οικείων φορέων ως εξής: α) στα ΚΕΠ επιπέδου Διεύθυνσης υπάλληλοι με βαθμό διευθυντή οποιουδήποτε κλάδου ή ειδικότητας ΠΕ ή ΤΕ του οικείου φορέα και β) στα ΚΕΠ επιπέδου τμήματος αυτοτελούς ή μη και αυτοτελούς γραφείου, καθώς και στα τμήματα των ΚΕΠ επιπέδου Διεύθυνσης και αυτοτελούς γραφείου υπάλληλοι οποιουδήποτε κλάδου ΠΕ ή ΤΕ και εν ελλείψει ΔΕ του οικείου φορέα. Οι προϊστάμενοι αυτοί στο μεγαλύτερο μέρος τους- και κυρίως στην Περιφέρεια και όχι στους μεγάλους Δήμους - ανήκουν σε τυπικό επίπεδο στα ΚΕΠ, όμως πρακτικά δεν βρίσκονται ποτέ στην υπηρεσία, καθώς καλούνταν να εξυπηρετούν παράλληλα και ανάγκες του οικείου φορέα (<http://www.opengon.gr/ypes/?c=14461>). Για 15 έτη περίπου στα ΚΕΠ τις θέσεις προϊσταμένων κατείχαν σε πολύ μεγάλο βαθμό διοικητικοί υπάλληλοι που οποίοι είχαν μόνο απολυτήριο Λυκείου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι ακόλουθες περιπτώσεις: Σε ΚΕΠ του Νομού Αττικής υπηρετεί υπάλληλος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών με Διδακτορικό, αλλά προϊστάμενος στην υπηρεσία είναι Διοικητικός Υπάλληλος απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ακόμη, σε ΚΕΠ του Νομού Θεσσαλονίκης τρεις εργαζόμενοι του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών κατέχουν Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση και Μεταπτυχιακό, αλλά προϊστάται Διοικητικός Υπάλληλος ΔΕ (<https://www.aftodioikisi.gr/ergasiaka-asfalistika/ergasiaka-ypallilwn-ota/ergazomenoi-sta-kep-kata-roe-ota-prokaloun-arogoitetsi-oi-anakriveies-sas/>). Μέχρι πρότινος στο Δήμο Πύλης Τρικάλων, όπου και εργάζομαι, προϊστάτο Διοικητικός Υπάλληλος ΔΕ, ενώ υπήρχε προσωπικό πέντε υπαλλήλων ΠΕ του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών. Θα μπορούσαν να παρουσιαστούν κι άλλες αντίστοιχες καταστάσεις, καθώς και περιπτώσεις προϊσταμένων που απουσιάζουν συστηματικά από τα ΚΕΠ στα οποία έχουν θέση και θα έπρεπε να υπηρετούν, ή που δεν γνωρίζουν τη χρήση Η/Υ, που αγνοούν το αντικείμενο εργασίας και τις υπηρεσίες που παρέχουν τα ΚΕΠ στους πολίτες ή δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ τους κωδικούς τους, ωστόσο κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Επισημαίνεται όμως ότι η

συγκεκριμένη ηγεσία των ΚΕΠ για τόσα χρόνια επηρέασε τη λειτουργία της εκάστοτε υπηρεσίας, το έργο των υπαλλήλων και θα μπορούσε να αποτελεί ένα γενεσιουργό παράγοντα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση, πάντως, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει ενισχυτικά στην αποτελεσματική διαχείριση του φαινομένου.

Περνώντας τα χρόνια και με την ωρίμανση των συνθηκών ορίστηκαν πλέον προϊστάμενοι από τον κλάδο Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών. Μάλιστα, τα παράδοξα φαινόμενα που προαναφέρθηκαν ήρθε να βάλει σε μια σειρά η νέα νομοθεσία με τη βοήθεια του άρθρου 84 του Ν.4484/2017, που προσπαθεί όσο αυτό είναι εφικτό να διασφαλίσει ότι τις θέσεις ευθύνης των ΚΕΠ θα μπορούν να παίρνουν υπάλληλοι με υψηλά προσόντα, με συνεχή παρουσία στο χώρο, με πολύχρονη εμπειρία και σημαντικά ποσοστά παραγωγικής λειτουργίας. Στόχος είναι η ηγεσία της υπηρεσίας να αναλάβει ενεργό δράση, ώστε να σταματήσουν να αποτελούν τα ΚΕΠ ένας τρόπος οικονομικής και διοικητικής ανέλιξης αλλότριων υπαλλήλων, που δεν γνωρίζουν και δεν συνάδουν με τις υπηρεσίες των ΚΕΠ καθιστώντας τους επιβαρυντικούς παράγοντες τόσο για την υπηρεσία και την ποιότητα εξαγόμενων υπηρεσιών, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους του ΚΕΠ και την πιθανή επιβάρυνσή τους στη συντέλεση και στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης για τις περιπτώσεις των υπαλλήλων που επιβαρύνονται από τέτοιες καταστάσεις.

Επιπλέον, σε ένα ανώτερο επίπεδο ηγεσίας, με το Ν.3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α') Άρθρο 15, από τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, δημιουργήθηκε η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΔΟΛΚΕΠ). Στις αρμοδιότητες της ΔΟΛΚΕΠ είναι να εποπτεύει, να οργανώνει, να συντονίζει και παρακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ. Απώτερος σκοπός είναι να διασφαλιστεί η σωστή, εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών αυτών, αλλά και της γενικότερης εξέλιξης των φορέων που έχουν ως αντικείμενο απασχόλησης την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η ΔΟΛΚΕΠ αποτελείται από τις οργανικές μονάδες: α) Το Τμήμα Λειτουργίας των ΚΕΠ που ασχολείται με τη μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση και διακοπή της λειτουργίας των ΚΕΠ, τη διατύπωση προτάσεων και τη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της λειτουργίας των καταστημάτων, αλλά και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των ΚΕΠ, κλπ. β) Το Επιχειρησιακό Κέντρο των ΚΕΠ που έχει ως αντικείμενο να παραλαμβάνει και να διακινεί την αλληλογραφία που αφορά στα ΚΕΠ, την υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των ΚΕΠ, την παροχή οδηγιών και τη μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν σε τομείς σχετιζόμενους με οικονομικά, τεχνικά ή λειτουργικά



θέματα, καθώς και σε θέματα σχετικά με την κατάσταση του προσωπικού σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου, γ) Το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ, με βασικές αρμοδιότητες τη μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των ΚΕΠ, τον έλεγχο και το συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των ΚΕΠ, καθώς και των Πληροφοριακών Υποσυστημάτων, της διαλειτουργικότητας των ΚΕΠ με υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες, τον έλεγχο της παραγωγικότητας σε επίπεδο υπηρεσίας αλλά και του υπαλλήλου, την τήρηση και ανάλυση στατιστικών στοιχείων και τη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των ΚΕΠ και της συνεργασίας τους με τις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Φαίνεται λοιπόν να γίνονται κάποια βήματα, αλλά οι αλλαγές σε μια δημόσια δομή ή υπηρεσία αποτελούν δύσκολη υπόθεση, διότι υπάρχει ισχυρή κουλτούρα στον τρόπο λειτουργίας και τη νοοτροπία των εργαζομένων. Μπορεί σημαντικό ρόλο να κατέχει η ηγεσία σε επίπεδο Υπουργείου, αλλά στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα εξεταστεί κυρίως ο ρόλος του ηγέτη – προϊστάμενου της υπηρεσίας. Μια από τις αρμοδιότητες της ηγεσίας είναι ο προσδιορισμός της αλλαγής, το πλαίσιο υλοποίησης της και η παρουσίαση των θετικών αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την εφαρμογή της. Η εφαρμογή βέβαια οποιουδήποτε σχεδίου δράσης σε μια τέτοια περίπτωση θα ήταν καλό να επαναξιολογείται κατά την υλοποίηση, να αναδιαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και την εξέλιξη των πραγμάτων και να μην είναι εξαρχής απόλυτα καθορισμένο, αλλά να προσαρμόζεται ανάλογα με το feedback που θα λαμβάνεται. Για την υλοποίηση όμως μιας επιτυχούς αλλαγής δεν αρκεί η μόνο η αποφασιστικότητα του ηγέτη, αλλά και η στάση των υφισταμένων του, που ακολουθούν τις κατευθύνσεις που δίνει και με σθένος, αφοσίωση και καλή αυτοδιαχείριση συντελούν στην επίτευξη του τελικού σκοπού (Sergionanni, 1996).

Η επιτυχημένη λειτουργία μιας υπηρεσίας και η αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν εντός αυτής είναι άμεσα συνδεδεμένες με την παρουσία καλών και ικανών προϊσταμένων.

Μάλιστα, από την Ευρωπαϊκή Ένωση ρυθμίστηκαν βασικές αρχές που καθορίζουν τη διοικητική αριστεία. Η κάθε δημόσια υπηρεσία οφείλει να ασπαστεί αυτές τις θεμελιώδεις αρχές, η ενσωμάτωση και η εφαρμογή των οποίων είναι απαραίτητες για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Στο επίκεντρο αυτών των βασικών αρχών βρίσκεται η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση του αποδέκτη, αλλά και η αποτελεσματική ηγεσία, οι διοικητικές διεργασίες, η ανάπτυξη και εξέλιξη του εργατικού δυναμικού μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και της

εφαρμογής καινοτόμων προγραμμάτων, η διαμόρφωση και υλοποίηση των απαραίτητων συνεργασιών καθώς και η κοινωνική ευθύνη. Για την εφαρμογή όλων αυτών των στοιχείων και την υιοθέτηση των προαναφερθέντων απαιτούνται ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αυξημένα προσόντα από τον κάτοχο της θέσης του προϊσταμένου των υπηρεσιών αυτών, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο του.

Ένα επιπλέον βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη αφορά στην επικοινωνία. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι επίσης στοιχεία και δεξιότητες που συνδράμουν στην άσκηση του διοικητικού έργου με επιτυχία. Η καλή και ουσιαστική επικοινωνία είναι ουσιώδης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και στον τρόπο χειρισμού και διευθέτησης των διαφόρων ζητημάτων και υποθέσεων από πλευράς της ηγεσίας. Ασφαλώς, ο/η προϊστάμενος συνδέεται με τους υφισταμένους του με αποτέλεσμα να προκύπτουν κάποιες φορές δυσκολίες και προβλήματα στις σχέσεις αυτές, καθώς τα συμφέροντα της κάθε πλευράς είναι πιθανό να συγκρούονται και ο/η προϊστάμενος οφείλει να λειτουργεί με σεβασμό απέναντι στην αξιοπρέπεια του κάθε υπαλλήλου και να μην κρίνει αλλά να αποδέχεται τα προσωπικά ενδιαφέροντα και τις ιδιαιτερότητές του. Υπάρχει μια σειρά παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγονται, η ποιότητα και ο βαθμός παρώθησης, το είδος και η έκταση των κινήτρων και ο βαθμός ικανοποίησης που βιώνει το κάθε μέλος της υπηρεσίας. Ως φυσική απόρροια των παραπάνω προκύπτει το ακόλουθο θέμα: Ποιες είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους προϊσταμένους που δύνανται να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία; Για να υπάρχει αυτή η επιθυμητή αποτελεσματικότητα στην ηγεσία, κύρια χαρακτηριστικά του/της προϊσταμένου αποτελούν: α) οι τεχνικές δεξιότητες, δηλαδή η ικανότητα που έχει ο/η προϊστάμενος να ασκεί διοικητικές λειτουργίες, β) οι ανθρώπινες δεξιότητες, που εξασφαλίζουν υψηλή συνεργατικότητα μεταξύ των ατόμων και γ) οι νοητικές δεξιότητες, που αφορούν στην ικανότητα του/της προϊσταμένου να αντιμετωπίζει την υπηρεσία ως σύνολο με δεσμούς αλληλεξάρτησης. Ο/Η προϊστάμενος συνεπώς κατέχει μια θέση που ταλαντεύεται ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση, διότι αναλαμβάνει την ηγεσία ως στέλεχος του ΚΕΠ για να φέρει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα στην υπηρεσία, αλλά παράλληλα χρειάζεται να έχει και το ρόλο του διδακτικού, στρατηγικού και συνεργατικός ηγέτη (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Βεβαίως, εκτός των παραπάνω, πολλά από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διαμορφώνονται και ανάλογα με το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται σε κάθε υπηρεσία. Ακολούθως παρουσιάζονται κάποια μοντέλα ηγεσίας που είναι συνυφασμένα με τα γενικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

### **3.1.1 Τα μοντέλα ηγεσίας και χαρακτηριστικά του ηγέτη**

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και το ρόλο που πρέπει κατά περίπτωση να διαδραματίζει. Οι Baldridge, Curtis, Ecker και Riley (1978, οπ. αναφ. στο Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας μορφής μονοδιάστατης ηγεσίας με τον ηγέτη να τοποθετείται στην κορυφή της ιεραρχίας. Σύμφωνα με την εν λόγω άποψη στο πρόσωπο του ηγέτη συγκεντρώνονται στοιχεία ηρωικά, εφόσον ο ίδιος διαμορφώνει την πολιτική που θα ακολουθηθεί ενώ οι υφιστάμενοι δεν προβλέπεται να προβάλλουν αντιρρήσεις. Από την άλλη πλευρά οι Wallace, Hall (1994, οπ. αναφ. στο Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) χαρακτηρίζουν το μοντέλο ηγεσίας των Baldridge, Curtis, Ecker και Riley ως αρκετά περιοριστικό, διότι αν και οι ηγέτες βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, εντούτοις είναι σημαντικό να ζητούν και να πετυχαίνουν τη συναίνεση των συναδέλφων/υφισταμένων τους.

Η διοικητική ηγεσία αποτελεί το μοντέλο ηγεσίας που συνδέεται με τα τυπικά μοντέλα, καθώς η λειτουργία του οργανισμού τοποθετείται στο επίκεντρο ενώ παράλληλα βασίζεται σε ορθολογικές διαδικασίες (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Αν και το εν λόγω μοντέλο βρίσκει πολλούς επικριτές, είναι δύσκολο να αμφισβητηθεί ότι μέσω αυτού διασφαλίζεται η εφαρμογή του διοικητικού μοντέλου και είναι πιθανό και εφικτό να εκπληρωθεί το διοικητικό όραμα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθούν οι αδυναμίες του, οι οποίες εντοπίζονται στο σύστημα λειτουργίας των ΚΕΠ, καθώς αυτό αδυνατεί να ταυτισθεί απόλυτα με αυτό ενός οργανισμού ενώ οι αποφάσεις δεν προκύπτουν πάντα ως αποτέλεσμα καθαρών ορθολογικών διαδικασιών.

Το μοντέλο ηγεσίας και διοίκησης (collegial model), κατά τον Σπανό (2014) ανήκει στα μοντέλα ηγεσίας και βασίζεται αφενός στην αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία και αφετέρου στο διοικητικό και ηγετικό στυλ (transformational style) που στοχεύοντας στη μεταμόρφωση των ανθρώπων. Το μοντέλο που βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία (collegial model) στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων προκύπτει μέσω της συμμετοχής όλων των εργαζομένων. Το συναδελφικό μοντέλο συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και τη γενικότερη βελτίωση, ενώ βασικά γνωρίσματα αυτού του μοντέλου είναι ότι πρόκειται για ένα έντονα κανονιστικό μοντέλο που είναι κατάλληλο για φορείς και ιδρύματα και προϋποθέτει ότι όλα τα μέλη θα ασπάζονται κοινούς σκοπούς και αξίες (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Επίσης, διακρίνεται από δημοκρατικότητα και γρήγορη συναίνεση μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων για κάθε ζήτημα που προκύπτει, αφού όλοι βρίσκονται κοντά στον ίδιο τρόπο σκέψης και κατά συνέπεια συναινούν εύκολα στις διαδικασίες που ακολουθούνται. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο/η προϊστάμενος είναι μεν ο πρώτος αλλά ίσος με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και ως εκ τούτου διαπραγματεύεται και συγχρόνως καθοδηγεί, δίνοντας ευκαιρίες για δράση και δημιουργώντας ένα πλαίσιο για ενθάρρυνση της καινοτομίας. Ωστόσο, υπάρχουν

και εμφανείς αδυναμίες στο συγκεκριμένο μοντέλο, καθώς όλες οι γνώμες δεν ταυτίζονται, άρα η συναίνεση των εργαζομένων σε μια υπηρεσία δεν προκύπτει πάντα αβίαστα. Συνεπώς, το εν λόγω μοντέλο χαρακτηρίζεται από καθυστερήσεις, καθώς οι αποφάσεις απαιτούν χρόνο ώστε να προκύψει συμφωνία και έγκριση από όλα τα εμπλεκόμενα άτομα. Επιπλέον, εντοπίζεται σημαντική δυσκολία ως προς τον καταλογισμό ευθυνών, διότι όλοι επηρεάζουν τις αποφάσεις και είναι δύσκολο να αποδοθεί η ευθύνη για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί (Σπανός, 2014).

Το μοντέλο που αναφέρεται στο διοικητικό και ηγετικό στυλ (transformational style) οργανώνεται σε τέσσερα επίπεδα: στο πρώτο επίπεδο εντάσσονται οι κεντρικοί σκοποί που θέτει το Υπουργείο και πρέπει να επιτευχθούν από τις υπηρεσίες που υπάγονται σε αυτό. Στο δεύτερο επίπεδο ανήκουν οι επιμέρους στόχοι που θέτει η ίδια η υπηρεσία και στο τρίτο επίπεδο οι στόχοι τίθενται ξεκάθαρα από τον προϊστάμενο και τους εργαζόμενους της υπηρεσίας. Τέλος, στο τέταρτο επίπεδο ανήκει η τοπική κοινότητα, η οποία θέτει τους δικούς της οραματισμούς ενώ ο προϊστάμενος οφείλει να τους ακολουθήσει (Σπανός, 2014). Κατά το Leitwood (1994, σπ. αναφ. Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) υπάρχουν οκτώ διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας οι οποίες αφορούν στο χτίσιμο του οράματος, στην καθιέρωση των σκοπών, στην παροχή διανοητικών ερεθισμάτων, στην προσφορά εξατομικευμένης στήριξης, στην εξάσκηση άριστων πρακτικών και σημαντικών οργανωσιακών αξιών, στην επίδειξη υψηλών προσδοκιών απόδοσης και τέλος στη δημιουργία παραγωγής κουλτούρας και ανάπτυξη δομών για τη συμμετοχή στις αποφάσεις. Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρειάζεται τον ορισμό βασικών δομών από την κεντρική ηγεσία, όπως ο καθορισμός των κατευθύνσεων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οργάνωση της κουλτούρας των υπαλλήλων και η δημιουργία σχέσεων με την κοινότητα (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Άρα, στόχος του/της ηγέτη στην περίπτωση αυτή δεν αποτελεί απλώς η προσαρμογή της συμπεριφοράς του, αλλά ο μετασχηματισμός αυτής. Η κριτική που έχει δεχτεί το εν λόγω μοντέλο εντοπίζεται στο γεγονός ότι δεν δίνει χώρο στην καινοτομία, καθώς στοχεύει στην ενίσχυση των ήδη υπάρχουσών δομών ενώ θέτει στο επίκεντρο τους προϊσταμένους ως καθοδηγητές και συνεπώς τους υφισταμένους/υπαλλήλους ως καθοδηγούμενους. Επομένως, αυξάνονται οι πιθανότητες προστριβών λόγω της απροθυμίας των καθοδηγούμενων να ακολουθήσουν τις «εντολές» και τις κατευθύνσεις των προϊσταμένων (Σπανός, 2014).

Το πολιτικό μοντέλο αποτελεί ένα ακόμη μοντέλο διοίκησης με βασικά χαρακτηριστικά την αλληλεπίδραση μεταξύ των μονάδων που ασχολούνται με συμφέροντα ή ομάδες συμφερόντων, την κυριαρχία της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων και τη λήψη των αποφάσεων μέσα από σύνθετες διαδικασίες. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης εκπροσωπεί δύο όψεις της ηγεσίας: α) τη συμμετοχή και διαμεσολάβηση ταυτόχρονα και β) τη διατήρηση της βιωσιμότητας του

οργανισμού και την ανάπτυξη του περιβάλλοντος, όπου θα συζητηθούν οι πολιτικές. Οι αδυναμίες που προκύπτουν από το πολιτικό μοντέλο είναι οι συγκρούσεις, η χειραγώγηση και η μεγάλη σημασία που δίνεται στα συμφέροντα (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Ακόμη, υπάρχουν τα μοντέλα ασάφειας τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση απρόοπτων καταστάσεων με τον ρόλο του ηγέτη να χαρακτηρίζεται είτε από ενεργητικότητα είτε από διακριτικότητα. Στην πρώτη περίπτωση, η στάση του ηγέτη παραπέμπει σε πολιτικά μοντέλα ενώ στη δεύτερη περίπτωση δίνεται έμφαση στο διοικητικό προσωπικό και αποφεύγεται η περαιτέρω ανάμειξη στη διαδικασία διαμόρφωσης της πολιτικής. Ως εκ τούτου προκύπτει δυσκολία ως προς τον ρόλο που πρέπει να τηρήσει ο ηγέτης. Άλλες αδυναμίες που συγκεκριμένου μοντέλου εντοπίζονται στην ασάφεια σκοπού, την ασάφεια εξουσίας και εμπειρίας, καθώς ενδέχεται οι ηγέτες να μην έχουν προηγούμενη εμπειρία στη διαχείριση αντίξων καταστάσεων, γεγονός που καθιστά ασαφή και την επιτυχία, εφόσον οι σκοποί είναι ασαφείς. Αυτή η υπερβολική ασάφεια του μοντέλου φαίνεται να το καθιστά πολλές φορές αναποτελεσματικό, διότι στα ΚΕΠ απαιτείται η τήρηση σταθερών κανόνων και κατά συνέπεια είναι σε σημαντικό βαθμό ασυμβίβαστο με τη δομή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Βέβαια, υπάρχει και μια παράμετρος που μειώνει την αδυναμία του μοντέλου ασάφειας και αυτή είναι ότι τα διαφορετικά περιβάλλοντα θέλουν και διαφορετική αντιμετώπιση (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Υπάρχει ακόμα, το μοντέλο κουλτούρας, το οποίο εστιάζει στις ανεπίσημες πλευρές της υπηρεσίας, δηλαδή σε αξίες και στάσεις (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Σύμφωνα με την Harris (1992, οπ. αναφ. στο Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007), οι προϊστάμενοι/managers είναι ικανοί να εγκαθιδρύσουν μια σταθερότητα στις υπηρεσίες τους μέσα από συγκεκριμένη κουλτούρα που εννοείται ως «η κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κοινότητας» (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007, σελ. 62). Στην περίπτωση του ΚΕΠ η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζει στις αξίες της ομάδας, στον τρόπο έκφρασης της κουλτούρας και τέλος, στα κοινά πρότυπα που θα διαμορφωθούν από την ομάδα και που θα καθορίσουν τη γενικότερη κουλτούρα της υπηρεσίας (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Συμβατό με τη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ηθικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο τονίζει τη διάσταση της διοίκησης ως ηθική τέχνη West- Bergham (1997, οπ. αναφ. στο Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Σημειώνεται ότι στην τέχνη αυτή υπάρχουν δύο προσεγγίσεις: α) η πνευματική, αφού οι ηγέτες θεωρείται ότι έχουν υψηλότερες προοπτικές και β) η ηθική εμπιστοσύνη, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες θεωρούνται αξιόπιστοι εφόσον υπάρχει συνέπεια μεταξύ αρχών και πρακτικής, αν εφαρμόζουν τις αρχές σε νέες πρακτικές, αν αιτιολογούν τις αποφάσεις

με όρους ηθικής, αν διατηρούν τις αξίες στη διάρκεια του χρόνου και αν επανερμηνεύουν τις διάφορες αρχές στη διάρκεια του χρόνου (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Είναι προφανές ότι τα μοντέλα ηγεσίας υπάρχουν σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά κανένα μεμονωμένα δεν είναι απόλυτα επιτυχές στην εφαρμογή τους εντός μιας υπηρεσίας. Στο πλαίσιο της καθημερινής εργασιακής πραγματικότητας ο ηγέτης συνήθως ισορροπεί μεταξύ της χαλαρής και της συμμετοχικής διοίκησης. Το ελληνικό διοικητικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό και έτσι οι εντολές του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της νέα Διεύθυνσης (ΔΟΛΚΕΠ) δεν αφήνουν πολλά περιθώρια επιλογής στους προϊσταμένους των ΚΕΠ, ενώ παράλληλα οι σκοποί και ο τρόπος λειτουργίας των συγκεκριμένων υπηρεσιών είναι στοιχεία που διαμορφώνονται άμεσα από τις πολιτικές παρεμβάσεις και έτσι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν μπορεί να εφαρμοστεί ουσιαστικά. Το καταλληλότερο ίσως μοντέλο για την ελληνική πραγματικότητα είναι αυτό που βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία. Στην πλειοψηφία των ΚΕΠ στην επικράτεια ο αριθμός των εργαζομένων δεν είναι μεγάλος (με εξαίρεση ίσως τα καταστήματα με έδρα στα μεγάλα αστικά κέντρα) με αποτέλεσμα η συναίνεση να προκύπτει αβίαστα.

Γενικότερα, η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου ενός ΚΕΠ εκδηλώνεται συνήθως μέσα από τρεις τύπους ηγεσίας, τον αυταρχικό, τον εξουσιοδοτικό και τον δημοκρατικό. Ο αυταρχικός τύπος ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκείνος ο ηγέτης που δε λογοδοτεί σε κανέναν για τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και φυσικά δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους της υπηρεσίας - στους συναδέλφους του δηλαδή, αλλά υφιστάμενους,- τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο προϊστάμενος βρίσκεται σε θέση εξουσίας και βασίζεται στην επιβολή κυρώσεων ενώ επιδιώκει υπακοή και συμμόρφωση από τους υφιστάμενους, Συχνά διστάζει να υιοθετήσει τις προτάσεις των υπολοίπων και γενικώς ακολουθεί αυτό τον τύπο ηγεσίας που συναντάμε στα αυταρχικά καθεστώτα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Στη συνέχεια, στον εξουσιοδοτικό τύπο ηγεσίας, ο προϊστάμενος μεταβιβάζει όλες του τις εξουσίες στους υφιστάμενους του με αποτέλεσμα η στάση του αυτή να μεταφράζεται είτε ως αδιαφορία για τη λήψη των αποφάσεων, είτε ως ανασφάλεια κατά τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, το δημοκρατικό μοντέλο εξουσίας (ή συμμετοχική ηγεσία) είναι εκείνο το μοντέλο ηγεσίας κατά το οποίο οι αποφάσεις προκύπτουν ως αποτέλεσμα συμμετοχικών δημοκρατικών διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από εκτενή συζήτηση με τους υφιστάμενους. Μάλιστα διακρίνονται τρεις στενά συνδεδεμένοι τύποι συμμετοχικών ηγετών: οι συμβουλευτικοί, οι συναινετικοί και οι δημοκρατικοί. Ο συμβουλευτικός τύπος ηγεσίας που μπορεί να ακολουθήσει ο προϊστάμενος προβάλλει τη σύσκεψη με τους υφιστάμενους, την τελική απόφαση όμως την παίρνει ο/η ηγέτης μόνος. Στον συναινετικό τύπο ηγεσίας, από την πλευρά του ο προϊστάμενος δίνει την ευκαιρία

της συζήτησης σε όλα τα μέλη προκειμένου να αποφασίσουν από κοινού δεν κρατά τη λήψη της απόφασης για τον εαυτό του/της. Ο δημοκρατικός ηγέτης μεταβιβάζει την τελική εξουσία στην ομάδα και στην ουσία γίνεται η συλλογή των απόψεων πριν την ψηφοφορία για τη λήψη των αποφάσεων. Το ερώτημα που γεννιέται, σε κάθε περίπτωση, σχετίζεται με την πρόκριση του καλύτερου τρόπου ηγεσίας. Ασφαλώς, όλοι οι προϊστάμενοι δεν ακολουθούν τυφλά ένα μοντέλο ηγεσίας. Σε κάθε περίπτωση συνθέτουν ένα κράμα τριών μοντέλων. Η ποσόστωση του κράματος από τα τρία μοντέλα εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη, την ωριμότητα της ομάδας και το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η ομάδα αυτή (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Εν κατακλείδι, ένα ιδανικό στυλ ηγεσίας δεν υπάρχει, απλά προσαρμόζεται στα δεδομένα της κάθε περίπτωσης. Η θεωρία είναι ανεξάντλητη, αλλά η κάθε περίπτωση ηγεσίας και η κάθε περίπτωση προσωπικότητας του/της προϊσταμένου μιας υπηρεσίας σε συνδυασμό με τους υφιστάμενους και το περιβάλλον στο οποίο πρέπει να δράσουν διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες. Η αλήθεια είναι ότι η ηγεσία είναι πολύ δύσκολη υπόθεση διότι δεν περιλαμβάνει μόνο την ικανότητα της διοίκησης, αλλά πολύ περισσότερα από αυτό. Η προσδοκία κάθε φορά είναι ο ηγέτης να βλέπει το πρόβλημα και αυτός να αποτελεί ή να συντελεί στη λύση.

Αφού δεν υπάρχει ιδανικό στυλ ηγεσία είναι εύκολο να αναρωτηθεί κανείς ποια είναι τελικά η σημασία της ηγεσίας; Για να απαντηθεί το ερώτημα αυτό το ΚΕΠ και η κάθε υπηρεσία δεν πρέπει εξεταστεί ως ένα αποκομμένο στοιχείο, καθώς υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε μια κοινότητα και έτσι γεννιέται η ανάγκη να αποκτήσει μια ταυτότητα, η οποία να αντανακλά την κοινωνία. Το κάθε ΚΕΠ λοιπόν μπορεί να έχει τη δική του ιδιαίτερη προσωπικότητα και τα δικά του χαρακτηριστικά. Η κουλτούρα της κάθε υπηρεσίας φαίνεται μέσα από τις ατομικές και συλλογικές αντιλήψεις, αφού το κάθε ΚΕΠ δεν συνιστά ένα ομοιογενές σύνολο αλλά αποτελείται από διαφορετικούς χαρακτήρες που μοιράζονται μια κοινή ταυτότητα. Την υπηρεσιακή κουλτούρα των ΚΕΠ ως ένα βαθμό την καθορίζουν οι προϊστάμενοι-ηγέτες, διότι αυτοί είναι οι επικεφαλής της υπηρεσίας ως μονάδα. Όμως και οι πολίτες ενδιαφέρονται για τους αποτελεσματικούς ηγέτες τέτοιων υπηρεσιών, καθώς η αποτελεσματικότητα των ηγετών εξασφαλίζει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Όσο οι οικονομικές εξελίξεις τρέχουν, τόσο οι κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται ότι τα βασικά τους εργαλεία για την οικονομική ευημερία είναι το ανθρώπινο δυναμικό και όσο αυτό εξελίσσεται, τόσο θα αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας (Bush, 2011). Έτσι, οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους και να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, έχοντας ως παράδειγμα και έμπνευση την ηγεσία της υπηρεσίας τους, ώστε να είναι βέβαιοι ότι θα έχουν υποστήριξη στο έργο τους. Σε μια τέτοια συνθήκη φαινόμενα όπως αυτό της επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρούνται σημαντική

τροχοπέδη και στόχος είναι η δημιουργία συνθηκών που θα εξαλείψουν την πιθανότητα εμφάνισής της σε οποιαδήποτε υπηρεσία.



## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΑ**

### **Κεφάλαιο Τέταρτο: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα της έρευνας**

#### **4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα**

Η μελέτη αυτή αποσκοπεί να διερευνήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ παρουσιάζουν φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης στον εργασιακό τους χώρο. Η στοχοθεσία αυτή βασίστηκε στην ανάγκη που προκύπτει από την απουσία σχετικών δεδομένων από προηγούμενες έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Επίσης, εκτός από το γεγονός ότι δεν υπάρχει σχετική έρευνα στον ελληνικό πληθυσμό, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετήσει κανείς και την πιθανή σύνδεση της ηγεσίας με την επαγγελματική εξουθένωση.

Υπάρχει η αντίληψη ότι οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα δεν έχουν πίεση στον εργασιακό τους τομέα, ωστόσο, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ έχουν να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας. Αξίζει λοιπόν να διερευνηθεί κατά πόσο εμφανίζουν συναισθηματική εξάντληση, απουσία προσωπικής επίτευξης και αποπροσωποποίηση, ως βασικές συνιστώσες του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Η παρούσα έρευνα έρχεται λοιπόν να δημιουργήσει νέα δεδομένα μέσα από τη συλλογή στοιχείων της σύγχρονης πραγματικότητας στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη και τις νέες συνθήκες, αλλά και τους πρόσθετους στρεσογόνους παράγοντες (COVID-19 και υγειονομικά μέτρα, αύξηση αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ λόγω πανδημίας).

Με την πεποίθηση ότι το ζήτημα της συμβολής της ηγεσίας στη διαχείριση των διαστάσεων του burnout είναι μια σημαντική παράμετρος και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, η ερευνητική μελέτη που ακολουθεί έχει ως σκοπό έχει να εξετάσει την επίδραση της ηγεσίας, αλλά και μιας ακόμη σειράς δημογραφικών παραγόντων (της ηλικίας, του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, του τύπου κατοικίας και εργασίας, του επιπέδου σπουδών των εργαζομένων στα ΚΕΠ και των ετών υπηρεσίας) στις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται ο ρόλος της ηλικίας στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης με την υπόθεση ότι όσο αυξάνεται η ηλικία μειώνεται η επαγγελματική εξουθένωση, καθώς αντίστοιχα ευρήματα έχουν διαπιστωθεί σε συναφείς έρευνες σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους (Brewer & Sharard, 2004).

Επίσης, τόσο το φύλο όσο και η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται ότι συνδέονται με το burnout και μάλιστα ο παράγοντες του φύλου φαίνεται να διαμεσολαβεί τη σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης και οικογενειακής κατάστασης (Blanch & Aluja, 2012, Thyer, Simpson, &

VanNugteren, 2018). Επειδή δεν υπάρχει συμφωνία για τη σχέση των προαναφερθέντων μεταβλητών, δεν διατυπώνεται κάποια ερευνητική υπόθεση, αλλά οι συγκεκριμένες παράμετροι εξετάζονται και στην παρούσα μελέτη με στόχο τη συνεισφορά νέων δεδομένων.

Ένα ακόμη ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται σχετικά με τη σύνδεση τόπου εργασίας και κατοικίας και επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην παρούσα μελέτη εικάζεται ότι οι εργαζόμενοι σε μεγάλα αστικά κέντρα θα παρουσιάζουν και υψηλότερες βαθμολογίες στα εξεταζόμενα επίπεδα του burnout, καθώς αντίστοιχα δεδομένα έχουν προκύψει και από πρόσφατες έρευνες (Thyer, Simpson, & VanNugteren, 2018). Για τον τόπο κατοικίας δεν υπάρχει κάποια εικασία, λόγω απουσίας προγενέστερων σχετικών αποτελεσμάτων-και επίσης εισήχθη ως μεταβλητή προς διερεύνηση. Είναι πιθανό πάντως ο αστικός ιστός να λειτουργεί επιβαρυντικά για το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ.

Προηγούμενες μελέτες που έχουν εξετάσει τη σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων και της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν συγκλίνουν ως προς τα αποτελέσματά τους. Σε κάποιες μελέτες έχει βρεθεί ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση των δύο μεταβλητών, δηλαδή όσο αυξάνεται το επίπεδο των σπουδών των εργαζομένων τόσο μειώνεται το burnout (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), ενώ σε άλλες έρευνες δεν έχει βρεθεί σύνδεση της εκπαίδευσης και της εξουθένωσης στο χώρο εργασίας (Thyer, Simpson, & Van Nugteren, 2018). Και σε αυτή την περίπτωση μένει να διερευνηθεί τι ισχύει για το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ.

Ένας ακόμη παράγοντας που φαίνεται να παρουσιάζει σύνδεση με την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά και να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την εμφάνισή της είναι τα έτη εργασίας. Όσο αυξάνονται τα χρόνια που απασχολείται κάποιος σε ένα τομέα τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο burnout που εμφανίζει (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015, Thyer, Simpson, & VanNugteren, 2018). Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα των προηγούμενων μελετών, διατυπώνεται και στην παρούσα μελέτη η ερευνητική υπόθεση ότι θα υπάρχει θετική συσχέτιση των ετών εργασίας και των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Παράλληλα, στα ερωτήματα της ερευνητικής μελέτης συμπεριλαμβάνονται και τα ακόλουθα:

α) Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ αναγνωρίζουν ότι υπάρχει συμβολή της ηγεσίας της υπηρεσίας τους στη διαχείριση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης; Αν διαπιστωθεί κάτι τέτοιο σε ποιο βαθμό-σε ποια έκταση συμβαίνει;

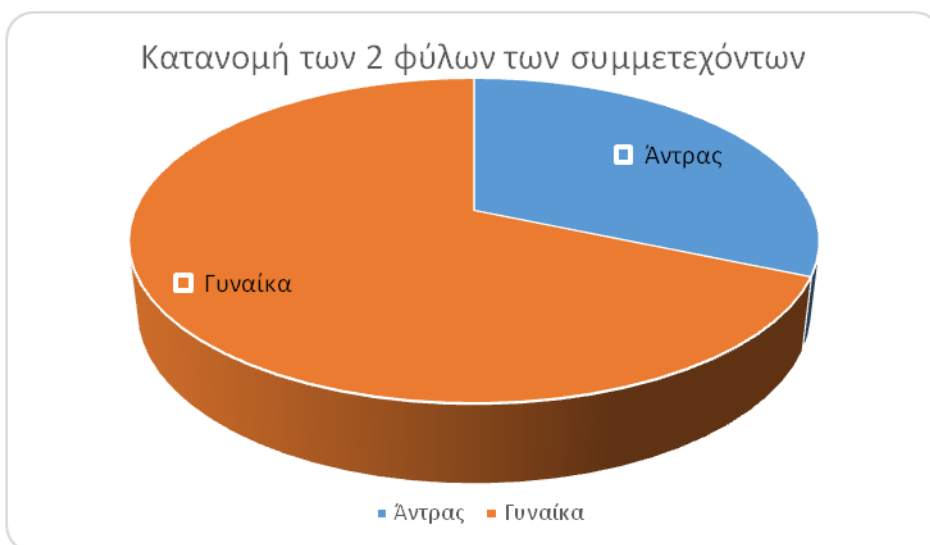
β) με ποιους τρόπους θεωρούν ότι μπορεί ένας ηγέτης-προϊστάμενος να συμβάλει στην αντιμετώπιση του φαινομένου του burnout στο χώρο εργασίας τους.

#### 4.2 Επιλογή δείγματος: Υπάλληλοι ΚΕΠ

Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της συστηματικής διαστρωμάτωσης με στρώματα την γεωγραφική περιφέρεια (Κεντρική Μακεδονία, Αττική, Θεσσαλία, Κρήτη) και το νομό (Θεσσαλονίκης, Αττικής, Λάρισας, Ηρακλείου) χρησιμοποιώντας ως μονάδα επιλογής το ΚΕΠ που εργάζονται. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, που περιγράφεται ακολούθως, προωθήθηκε ηλεκτρονικά μέσω του σωματείου εργαζομένων σε 45 ΚΕΠ της Αττικής, 15 του Ν. Θεσσαλονίκης, 10 του Ν. Λάρισας και 10 του Ν. Ηρακλείου, όπου συνολικά απασχολούνται 372 υπάλληλοι.

Στην έρευνα συμμετείχαν 210 άτομα (~56% επιστροφή ερωτηματολογίων) εκ των οποίων το 31,4% είναι άνδρες και το 68,6% γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι 40,36 έτη (Τ.Α.9,713 ). Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 62,9% είναι έγγαμοι, το 28,6% άγαμοι, το 6,2% διαζευγμένοι ή σε διάσταση και το 2,4 σε χηρεία. Η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων κατοικεί σε αστική περιοχή (90%) και ένα συγκριτικά μικρό ποσοστό δήλωσε ως τόπο κατοικίας ημιαστική περιοχή (μόλις το 10%). Ο τόπος εργασίας είναι κυρίως σε αστική περιοχή (για το 87,1%) και για το 12,9% των ατόμων σε ημιαστική περιοχή. Ως προς τις σπουδές η πλειοψηφία (60%) έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ-ΤΕ), το 27,1% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης, το 11,4% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) και το 1,4% έχει διδακτορικό. Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας ο μέσος όρος είναι τα 13 έτη (Τ.Α. 12,72). Στον πίνακα 2 φαίνονται τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στο σχεδιάγραμμα 1 διακρίνονται τα ποσοστά των δύο φύλων.

Σχεδιάγραμμα 1: Κατανομή των φύλων του δείγματος



Πίνακας 2: Δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

<b>Φύλο</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Άντρας	66	31.4%
Γυναίκα	144	68.6%
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>		
Άγαμος	60	28.6%
Έγγαμος	132	62.9%
Διαζευγμένος/Σε διάσταση	13	6.2%
Χήρος/α	5	2.4%
<b>Τόπος Κατοικίας</b>		
Αστική Περιοχή	189	90.0%
Ημιαστική Περιοχή	21	10.0%
<b>Τόπος Εργασίας</b>		
Αστική Περιοχή	183	87.1%
Ημιαστική Περιοχή	27	12.9%
<b>Επίπεδο σπουδών</b>		
Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	24	11.4%
Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	126	60.0%
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου	57	27.1%
Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου	3	1.4%

### 4.3 Συλλογή Δεδομένων: Ερωτηματολόγιο

Ως βασικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI) που κατασκευάστηκε από τους Maslach, Jackson και Leiter (1996) και η προσαρμογή του στα ελληνικά έγινε από τον καθηγητή Κ. Κόκκινο, του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Πρόκειται για ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο αυτοσυμπλήρωσης που αποτελείται από 22 δηλώσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τρεις υποκλίμακες: (α) τη συναισθηματική εξάντληση (9 δηλώσεις), (β) την αποπροσωποποίηση (5 δηλώσεις) και (γ) την προσωπική επίτευξη (8 δηλώσεις). Οι απαντήσεις δίνονται σε ισο-διαστημική κλίμακα 6 σημείων τύπου Likert (από «ποτέ» έως «κάθε μέρα»), δείχνοντας τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες έχουν νιώσει για το επάγγελμά τους τα αισθήματα που περιγράφει η κάθε δήλωση. Για κάθε υποκλίμακα η βαθμολογία υπολογίζεται ξεχωριστά προσθέτοντας τη βαθμολογία των επιμέρους δηλώσεων. Η παρουσία της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης είναι εμφανής, όταν η βαθμολογία της κάθε κλίμακας είναι υψηλή, σε αντίθεση με την κλίμακα της προσωπικής επίτευξης της οποίας η βαθμολογία θεωρείται αξιοσημείωτη όταν η βαθμολογία είναι χαμηλή. Για να είναι ολοκληρωμένη η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων στο τέλος του ερωτηματολογίου προστέθηκε ένα φύλλο με μια σειρά ερωτήσεων, με πρώτο ερώτημα το ακόλουθο: «Θεωρείτε ότι ο/η προϊστάμενος, ως ηγέτης του ΚΕΠ στο οποίο εργάζεστε, μπορεί να συμβάλλει στη διαχείριση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτό». Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο δίνοντας καταφατική ή αρνητική απάντηση. Ακολουθεί μια ακόμη (ανοιχτού τύπου αυτή τη φορά) ερώτηση για τη συμβολή της ηγεσίας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπου οι εργαζόμενοι που απάντησαν καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση καλούνται να καταγράψουν τους τρόπους με τους οποίους ο/η προϊστάμενος, ως ηγέτης του ΚΕΠ στο οποίο εργάζονται, συνδράμει στην αντιμετώπιση του φαινομένου burnout των υπαλλήλων του συγκεκριμένου ΚΕΠ. Τέλος, ακολουθούν κλειστού τύπου ερωτήσεις σχετικά με τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του/της κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, ζητήθηκε η καταγραφή της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του τόπου κατοικίας (αστική, ημιαστική και αγροτική περιοχή), του τόπου εργασίας (αστική, ημιαστική και αγροτική περιοχή), του επιπέδου σπουδών (Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - ΔΕ, Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης – ΠΕ, Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, Κάτοχος διδακτορικού τίτλου) και των ετών υπηρεσίας. Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2 της εργασίας.

Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου έγινε λόγω της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας και της ευκολίας στη χρήση. Ένας ακόμη λόγος χρήσης του ερωτηματολογίου αυτού είναι το γεγονός ότι έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές χώρες και σε διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους (Μπελλάλη, Κοντοδημόπουλος, Καλαφάτη, Νιάκας, 2007). Ως προς την αξιοπιστία των επιμέρους διαστάσεων της εξουθένωσης, οι τιμές του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha ήταν .86 για τη συναισθηματική εξάντληση, .59 για την αποπροσωποποίηση και .74 για την προσωπική επίτευξη (Κόκκινος & Δαβάζογλου, 2006).

Επιπλέον, η προσθήκη των ερωτημάτων για την ηγεσία και το ρόλο της στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης κρίθηκε αναγκαία για την κάλυψη του βασικού θέματος της παρούσας εργασίας.

#### **4.4 Μεθοδολογία της Έρευνας**

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αρχικά, αναζητήθηκαν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά, καταγράφηκαν οι συχνότητες ως προς το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τον τόπο εργασίας και τον τόπο κατοικίας των εργαζομένων των ΚΕΠ που συμμετείχαν στην έρευνα (βλ. Πίνακα 2). Στη συνέχεια υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της ηλικίας του δείγματος. Έπειτα, καταγράφηκαν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (χαμηλό, μέτριο, υψηλό) για καθεμιά από τις τρεις διαστάσεις του ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach. Ακολούθως, υπολογίστηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των θετικών και των αρνητικών απαντήσεων σχετικά με τη συμβολή του/της προϊστάμενου του ΚΕΠ στη διαχείριση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων. Ακόμη, καταγράφηκαν οι τρόποι με τους οποίους οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μπορεί ο ηγέτης να συμβάλει στην αντιμετώπιση του burnout στο πλαίσιο εργασίας του ΚΕΠ. Μετά την περιγραφή των αρχικών αποτελεσμάτων κρίθηκε σκόπιμο να αναζητηθούν συνδέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Αναζητήθηκαν οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των ποσοτικών αριθμητικών μεταβλητών (ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας) και της εμφάνισης των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για να εξεταστεί όμως και η σύνδεση του συνδρόμου με τις κατηγορικές μεταβλητές (φύλο, τόπο κατοικίας και τόπο εργασίας, την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων του ΚΕΠ) χρησιμοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση T-Test. Στις μεταβλητές που εμφάνισαν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα κρίθηκε σκόπιμη η διενέργεια περαιτέρω ελέγχου με τη στατιστική ανάλυση  $\chi^2$ . Όλα αυτά τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρουσιάζονται στην ακόλουθη ενότητα των αποτελεσμάτων.

#### 4.5 Αποτελέσματα έρευνας

Τα πρώτα αποτελέσματα της μελέτης, που έχουν ήδη αναφερθεί, παρουσιάζουν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καταγράφηκαν οι συχνότητες ως προς το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τον τόπο εργασίας, τον τόπο κατοικίας και το επίπεδο σπουδών (βλ. Πίνακας 2). Ακολούθως υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση ως προς την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Περιγραφικά στοιχεία για την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων

	MIN	MAX	MO	TA
Ηλικία	28	60	40,36	9,713
Έτη υπηρεσίας	4	22	13,836	9,6724

Στη συνέχεια διερευνήθηκε η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Στα επιμέρους επίπεδα, όπως αυτά προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο της Maslach, οι συμμετέχοντες έδωσαν τα ακόλουθα αποτελέσματα: Ως προς το βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης το 17,1% σημείωσε χαμηλή βαθμολογία, το 31,4% μέτρια και το 51,4% υψηλή. Αναφορικά με την διάσταση της προσωπικής επίτευξης: το 70% παρουσίασε υψηλά επίπεδα, το 21,4% μέτρια και το 8,6% χαμηλά. Στην αποπροσωποποίηση το 92,9% εμφάνισε χαμηλή βαθμολογία, το 4,3% μέτρια και το 2,9% υψηλή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Επίπεδα εξουθένωσης.

#### Βαθμός εξάντλησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
χαμηλή	36	17.1%
μέτρια	66	31.4%
υψηλή	108	51.4%
Σύνολο	210	100.0%

#### Βαθμός προσωπικής επίτευξης

	Συχνότητα	Ποσοστά
υψηλή	147	70,0%
μέτρια	45	21,4%
χαμηλή	18	8,6%
Σύνολο	210	100,0

## Βαθμός αποπροσωποποίησης

	Συχνότητα	Ποσοστά
χαμηλή	195	92,9%
μέτρια	9	4,3%
υψηλή	6	2,9%
Σύνολο	210	100,0%

Ακολούθως, εξετάστηκαν οι θετικές και οι αρνητικές απαντήσεις σχετικά με το ρόλο του/της προϊστάμενου, ως ηγέτη του ΚΕΠ, στη διαχείριση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτό. Η πλειοψηφία των εργαζομένων (78%) δεν θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος, ως ηγέτης του ΚΕΠ, μπορεί να συνδράμει αποτελεσματικά τους υπαλλήλους που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση. Είναι αξιοσημείωτο ότι μόνο το 22% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι η ηγεσία του ΚΕΠ στο οποίο απασχολούνται, είναι σε θέση να διαχειριστεί περιπτώσεις burnout που μπορεί να εμφανιστεί σε εργαζόμενους της υπηρεσίας. Πιο παραστατικά, τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται στον Πίνακα 5 και στο Σχεδιάγραμμα 2.

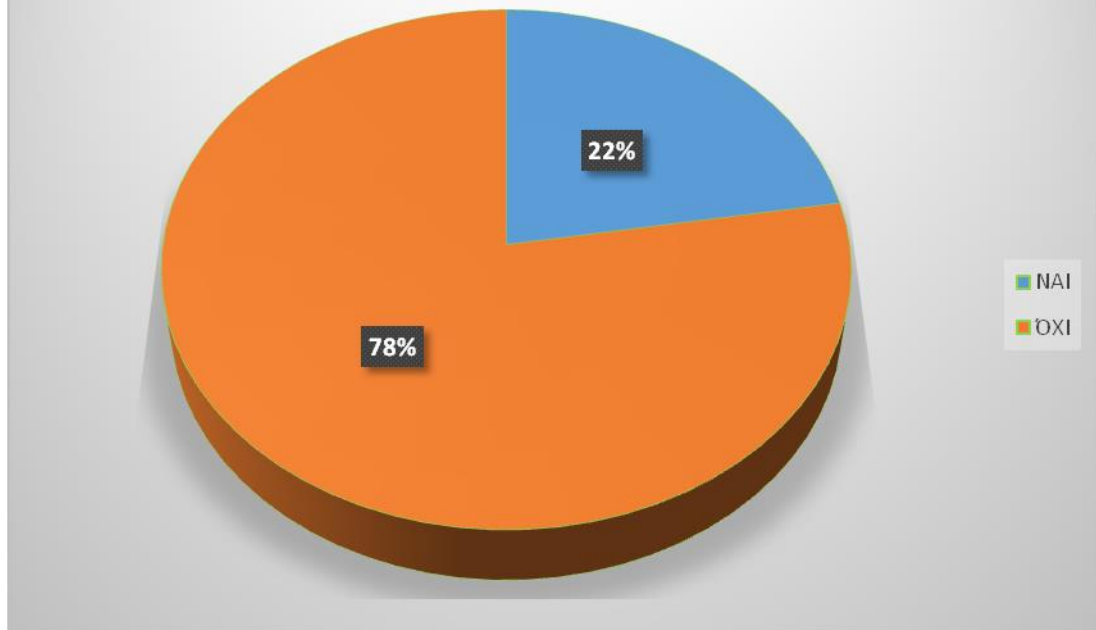
Πίνακας 5: Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Αποτελεσματικότητα ηγεσίας στη διαχείριση του burnout	N	%
ΝΑΙ	47	22%
ΟΧΙ	163	78%
Σύνολο	210	100%

Σχεδιάγραμμα 2: Απόψεις των υπαλλήλων των ΚΕΠ σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της υπηρεσίας τους στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης



**Απόψεις υπαλλήλων ΚΕΠ για την αποτελεσματικότητα του ρόλου του ηγέτη στη διαχείριση του burn out**



Επίσης, στην ανοιχτού τύπου ερώτηση για τη συμβολή της ηγεσίας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ που απάντησαν καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση περιέγραψαν τους τρόπους με τους οποίους η ηγεσία της υπηρεσίας τους (ΚΕΠ) φαίνεται να διαχειρίζεται την εμφάνιση -πραγματική ή δυνητική- του φαινομένου burnout στους εργαζόμενους. Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν από τον ερευνητή και παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα (6) με παράλληλη καταγραφή της συχνότητας της απάντησης. Επισημαίνεται ότι επειδή η ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου σε πολλές περιπτώσεις καταγράφηκαν περισσότεροι από ένας τρόποι παρέμβασης της ηγεσίας. Από τις συγκεκριμένες απαντήσεις φαίνεται ότι, αν και μικρή, υπάρχει μερίδα των υπαλλήλων των ΚΕΠ που αναγνωρίζουν τις ηγετικές δεξιότητες των προϊσταμένων τους και τις ενέργειες που γίνονται από πλευράς τους για την μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στην υπηρεσία τους.

Πίνακας 6: Τρόποι διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης από τον προϊστάμενο των ΚΕΠ

Τρόπος διαχείρισης του burnout από την ηγεσία	Συχνότητα
Ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία	27
Ανάπτυξη καλού εργασιακού κλίματος	26
Διευκόλυνση και παροχή υποστήριξης σε ποικίλα θέματα (πχ. τεχνικά ζητήματα, δύστροποι πολίτες, πρωτοφανείς αιτήσεις, κτλ)	19
Ευκαιρίες για αλληλεπίδραση με συναδέλφους (πχ. συχνές συναντήσεις του προσωπικού της υπηρεσίας και συζητήσεις για τα τρέχοντα προβλήματα της υπηρεσίας)	14
Παροχή επαρκούς χρόνου για προγραμματισμό και διάθεση απαραίτητου υλικού	11
Κατανομή εργασιών, διαίρεση τμημάτων και διαμόρφωση κατάλληλων χώρων εργασίας (ή τηλε-εργασία)	10

Εκτός από τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν κάποιες αναλύσεις για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση της εμφάνισης του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης με την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας στα ΚΕΠ. Η ηλικία παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά όχι μόνο όσον αφορά τη συσχέτιση της ηλικίας με τις επιμέρους συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά ούτε και όσον αφορά τη συσχέτιση των χρόνων υπηρεσίας με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Πίνακες αποτελεσμάτων 7 και 8 στο Παράρτημα 3).

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση με T-test για την εκτίμηση της διαφοράς των μέσων όρων δύο ομάδων. Η πρώτη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν το φύλο, κατά πόσο δηλαδή διαφοροποιούνται τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ αντρών και γυναικών υπαλλήλων στα ΚΕΠ. Μάλιστα, ένα από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης έδωσε ένα σημαντικό εύρημα: Σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο βρέθηκε ότι οι άντρες υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά αποπροσωποποίησης σε σχέση με τις γυναίκες. Συγκεκριμένα, ισχύει  $t = 2.585, p < .05$ .

Πίνακας 9: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά φύλο

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική εξάντληση	Άντρας	66	15,45	8,634	1,841
	Γυναίκα	144	14,17	9,126	1,317
Προσωπικά Επιτεύγματα	Άντρας	66	38,45	5,198	1,108
	Γυναίκα	144	38,73	6,397	,923
Αποπροσωποποίηση	Άντρας	66	<b>5,55</b>	5,553	1,184
	Γυναίκα	144	<b>2,92</b>	2,967	,428

Πίνακας 9Α : Αποτελέσματα t-test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά φύλο

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDiff erence
Συναισθηματική εξάντληση	Equalvariance sassumed	,557	209	,579	1,288
	Equalvariance snotassumed	,569	42,979	,572	1,288
Προσωπικά Επιτεύγματα	Equalvariance sassumed	-,176	209	,861	-,275
	Equalvariance snotassumed	-,190	49,596	,850	-,275
Αποπροσωποποίηση	Equalvariance sassumed	2,585	209	<b>,012</b>	2,629
	Equalvariance snotassumed	2,088	26,651	<b>,046</b>	2,629

Στη συνέχεια έλαβε χώρα άλλη μια ανάλυση για περεταίρω διερεύνηση των αποτελεσμάτων αυτών. Πιο συγκεκριμένα, ακολουθήθηκε η στατιστική ανάλυση με τη δοκιμασία  $\chi^2$  με την οποία εξετάστηκε το αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση των κατηγορικών μεταβλητών του φύλου και των επιμέρους βαθμίδων της αποπροσωποποίησης. Τα αποτελέσματα ( $\chi^2 = 6,513$ ,  $p < 0,05$ ), δείχνουν ότι υπάρχει διαφορά ως προς το φύλο σε σχέση με τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης, με τις γυναίκες να υπερισχύουν στα χαμηλά επίπεδα της κλίμακας. Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία του φύλου ως προς την αποπροσωποποίηση και στον Πίνακα 10Α τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης  $\chi^2$ . Αν και το αποτέλεσμα που προκύπτει (βλ. Πίνακα 10Α) είναι στατιστικά σημαντικό ( $\text{sig.} = ,039 < 0,05$ ), υπάρχουν κάποια κελιά στον Πίνακα 10 με πολύ χαμηλές τιμές ( $< 5$ ) και αυτό μειώνει την αξιοπιστία της ανάλυσης, καθώς προϋπόθεση για την εφαρμογή της είναι όλες οι προσδοκώμενες τιμές να είναι πάνω από 5.

Αντίστοιχες στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν και για τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας: Τον τόπο εργασίας, τον τόπο κατοικίας για την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 10. Βαθμός αποπροσωποποίησης ανά φύλο

Βαθμός αποπροσωποποίησης (υψηλή, μέτρια, χαμηλή)	Φύλο		Σύνολο
	Άντρας	Γυναίκα	
χαμηλή	54	141	195
μέτρια	6	3	9
υψηλή	6	0	6
Σύνολο	66	144	210

Πίνακας 10Α : Αποπροσωποποίηση ανά φύλο αποτελέσματα ανάλυσης  $\chi^2$ .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	6,513	2	,039
LikelihoodRatio	6,626	2	,036
Linear-by- LinearAssociation	6,412	1	,011
NofValidCases	210		

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τον τόπο εργασίας, μελετήθηκε αν υπάρχει διαφορά μεταξύ της αστικής και ημιαστικής περιοχής ως προς τον βαθμό εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Μάλιστα εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στον τόπο εργασίας σε σχέση με τα προσωπικά επιτεύγματα, για τις αστικές περιοχές ισχύει  $t= 2.719$ ,  $p<.05$  και τις ημιαστικές  $t= 2.741$ ,  $p<.05$ . Στα άλλα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τον τόπο εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες 11 και 11Α. Προκύπτει δηλαδή ότι όσοι εργάζονται σε αστικά κέντρα φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα προσωπικά επιτεύγματα συγκριτικά με τους υπαλλήλους των ΚΕΠ που εργάζονται σε ημιαστικές περιοχές.

Πίνακας 11: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο εργασίας

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	Τόπος εργασίας	N	Mean (M.O.)	Std. Deviation (T.A)	Std. Error Mean (Τυπικόσφά λμα)
Συναισθηματική εξάντληση	Αστική περιοχή	183	13,95	8,834	1,131
	Ημιαστική Περιοχή	27	18,78	8,941	2,980

<b>Προσωπικά Επιτεύγματα</b>	<i>Αστική περιοχή</i>	183	<b>39,36</b>	5,756	,737
	<i>Ημιαστική Περιοχή</i>	27	<b>33,78</b>	5,696	1,899
<b>Αποπροσωποποίηση</b>	<i>Αστική περιοχή</i>	183	3,56	3,690	,472
	<i>Ημιαστική Περιοχή</i>	27	5,00	6,442	2,147

Πίνακας 11Α : Αποτελέσματα t-test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο εργασίας

<b>Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης</b>		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDif ference
<b>Συναισθηματική εξάντληση</b>	Equalvariance sassumed	-1,528	209	,131	-4,827
	Equalvariance snotassumed	-1,514	10,442	,160	-4,827
<b>Προσωπικά Επιτεύγματα</b>	Equalvariance sassumed	2,719	209	,008	5,583
	Equalvariance snotassumed	2,741	10,561	,020	5,583
<b>Αποπροσωποποίηση</b>	Equalvariance sassumed	-,983	209	,329	-1,443
	Equalvariance snotassumed	-,656	8,791	,529	-1,443

Αντίστοιχη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί τυχόν σύνδεση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τον τόπο κατοικίας. Έγινε σύγκριση της αστικής και ημιαστικής περιοχής, αλλά στις συγκρίσεις αυτές δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης παρουσιάζονται στο Παράρτημα 3 στους Πίνακες 12 και 12Α, από τους οποίους φαίνεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν σχετίζεται με τον τόπο

κατοικίας των υπαλλήλων των ΚΕΠ και δεν διαφοροποιείται μεταξύ αστικών και ημιαστικών περιοχών σε καμία διάσταση του φαινομένου.

Επιπρόσθετα, αναζητήθηκε η πιθανότητα διαφοροποίησης στην παρουσία επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση. Μάλιστα, οι άγαμοι (N=60), οι διαζευγμένοι – σε διάσταση (N=13) και σε χηρεία (N=5) υπάλληλοι των ΚΕΠ που συμμετείχαν στην έρευνα ομαδοποιήθηκαν σε μια κατηγορία των υπαλλήλων που δεν είναι έγγαμοι για την ανάγκη των στατιστικών αναλύσεων. Πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση t-test προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι συνιστώσες του burnout διαφοροποιούνται ανάμεσα σε έγγαμους και μη. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν (βλ. Πίνακες 13 και 13Α στο Παράρτημα 3) διαπιστώθηκε ότι δεν διαφοροποιούνται οι υπάλληλοι των ΚΕΠ που είναι έγγαμοι από αυτούς που δεν είναι στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα η οικογενειακή κατάσταση δεν συνδέεται με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

Τέλος, διερευνήθηκε η σύνδεση του μορφωτικού επιπέδου με τις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση ANOVA με την οποία εξετάστηκε το αν υπάρχει διαφοροποίηση του μέσου όρου των κλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στους Πίνακες 14 και 14Α στο Παράρτημα 3 και φαίνεται ότι ο βαθμός συναισθηματικής εξάντλησης, το επίπεδο των προσωπικών επιτευγμάτων και η ένταση της αποπροσωποποίησης δεν σχετίζονται με το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων των ΚΕΠ, καθώς για και σε αυτή την ανάλυση δεν εντοπίστηκε κάποιο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, ούτε η μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ φαίνεται να συνδέεται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην παρούσα έρευνα.

## Κεφάλαιο Πέμπτο: Ερμηνεία αποτελεσμάτων - Συζήτηση

### 5.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια έρευνα που παρουσιάζει πρωτογενή ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ τη δεδομένη χρονική στιγμή, κατά την οποία υπάρχει μια συνεχόμενη και αυξανόμενη εισαγωγή Διοικητικών Υποθέσεων της Δημόσιας Διοίκησης στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Παράλληλα εξετάστηκε η άποψη των υπαλλήλων για τον ρόλο του/της προϊσταμένου ως εκπροσώπου της ηγεσίας στη διαχείριση του συνδρόμου burnout. Τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν συνοψίζονται ως εξής: Αναφορικά με τις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης οι μισοί υπάλληλοι των ΚΕΠ από αυτούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και το 1/3 μέτρια επίπεδα. Δηλαδή το 80% των ερωτηθέντων εργαζομένων εμφανίζει ήδη μέτρια ή υψηλή συμπτώματα της αρχικής φάσης του burnout. Ωστόσο, ένα πολύ μικρό ποσοστό των εργαζομένων αναφέρει υψηλή (~3%) και μέτρια (~4%) αποπροσωποποίηση, που είναι ίσως η πιο «βαριά» έκφραση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό το εύρημα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά προσωπικής επίτευξης που δηλώθηκαν από την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ. Όταν το 70% των συμμετεχόντων αναφέρει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και σε συνδυασμό με το ποσοστό που δηλώνουν μέτρια επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων ο αριθμός αυτός φτάνει το 90%, είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στα ΚΕΠ παρά τις δύσκολες εργασιακές συνθήκες και τη σημαντική αύξηση των καθηκόντων καταφέρνει και αντιστέκεται στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης.

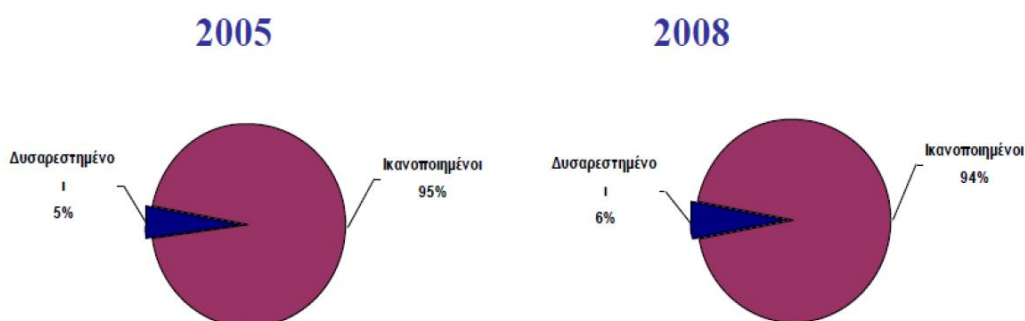
Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες, μόνο συναφείς έρευνες που κι αυτές είναι περιορισμένες. Από αυτές οι περισσότερες αφορούν εκπαιδευτικούς και λιγότερες νοσηλευτές (που καλύπτονται κυρίως από πτυχιακές εργασίες), ενώ πρόσφατη ελληνική δημοσίευση περιλαμβάνει δεδομένα του εξωτερικού (Ρέππα, 2019). Στους νοσηλευτές το ποσοστό της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να φτάνει μέχρι και το 40%, αλλά στους εκπαιδευτικούς υπάρχει άλλη εικόνα. Ο Παπαστυλιανού (1998) σε σχετική έρευνα αναφέρει ότι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση συγκρίθηκαν με αυτά από άλλες επαγγελματικές ομάδες και βρέθηκε ότι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι χαμηλότερα από αυτά που αναφέρονται στην βιβλιογραφία στις ΗΠΑ. Επίσης, άλλη μια έρευνα (Μόττη-Στεφανίδη, 2000) διαπίστωσε τον εντοπισμό χαμηλών επιπέδων εξουθένωσης στο δείγμα εκπαιδευτικών που εξέτασαν. Τα αποτελέσματα από την παρούσα εργασία, όπου δεν εντοπίστηκαν υψηλά ποσοστά υπαλλήλων ΚΕΠ που να εμφανίζουν στοιχεία επαγγελματικής εξουθένωσης σε όλες τις διαστάσεις της, αλλά κυρίως σε μία (την



συναισθηματική εξάντληση), θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι κάπου ανάμεσα στις έρευνες που αφορούν τους εκπαιδευτικούς και σε αυτές που ασχολήθηκαν με τους νοσηλευτές, οι οποίοι δέχτηκαν πρωτοφανείς πιέσεις το τελευταίο χρονικό διάστημα στον εργασιακό τους χώρο.

Αξίζει να σχολιαστεί ότι το εύρημα των υψηλών επιπέδων προσωπικής επίτευξης που διαπιστώθηκε στους υπαλλήλους των ΚΕΠ στην παρούσα έρευνα δεν είναι τυχαίο, αλλά έρχεται να επιβεβαιωθεί από δεδομένα που έρχονται από μια άλλη σκοπιά, αυτή των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, σε μελέτες που έγιναν σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών από την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ υπήρχαν ιδιαίτερα θετικές αξιολογήσεις για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτά. Σύμφωνα με τα δεδομένα των σχετικών ερευνών, όπως αυτές της VPRC που απεικονίζονται στο Σχεδιάγραμμα 3, η συνολική ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες των ΚΕΠ ανέρχεται το 2005 σε ποσοστό 95% και παραμένει σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα της τάξης του 94% για το 2008 (VPRC, 2005, 2008, <http://www.vprc.gr/>). Τα ποσοστά αυτά μπορούν θεωρούνται πρωτοφανή ως ποσοστά θετικής αξιολόγησης για μια δημόσια υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τη γενική εικόνα που επικρατεί για τους υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου. Συνεπώς, δικαίως και οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και παρουσιάζουν και στην παρούσα έρευνα τόσο υψηλά ποσοστά προσωπικής επίτευξης. Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένος με την αντίσταση στην επαγγελματική εξουθένωση, αλλά και με τη διαχείριση του φαινομένου. Επειδή και ο/η προϊστάμενος μιας υπηρεσίας μπορεί να καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή θα γίνει σχετική αναφορά στο επόμενο υποκεφάλαιο (βλ. 5.1.1).

Σχεδιάγραμμα 3: Η ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες των ΚΕΠ



Πηγή: <http://www.vprc.gr>

Εκτός από τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ αυτά καθαυτά εξετάστηκε και η σχέση τους με συγκεκριμένους δημογραφικούς παράγοντες: Το φύλο, η ηλικία, ο τόπος κατοικίας και εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες σε έρευνες που έγιναν σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους συνδέθηκαν με το σύνδρομο του burnout. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι από τις συγκεκριμένες μεταβλητές μόνο το φύλο και ο τόπος εργασίας συνδέονται στατιστικά σημαντικά με συγκεκριμένες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι άντρες υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης σε σχέση με τις γυναίκες. Το εύρημα αυτό συνάδει με αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Burke, & Greenglass, 1989). Αν και έγινε περαιτέρω έλεγχος (επειδή ο αριθμός των γυναικών με υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης ήταν ιδιαίτερα μικρός) δεν μπόρεσε να βγει αξιόπιστο αποτέλεσμα σε ποιο βαθμό της αποπροσωποποίησης διαφοροποιούνται οι άντρες από τις γυναίκες. Το κύριο εύρημα όμως της διαφοροποίησης των δύο φύλων στη διάσταση της αποπροσωποποίησης θα μπορούσε να διερευνηθεί σε μελλοντικές έρευνες καθώς υπάρχουν και άλλες έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους που διαπίστωσαν διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών. Η έρευνα των Bartz και Maloney (1986) έδειξε, όπως και η παρούσα μελέτη, ότι υπάρχει παρουσία υψηλότερου επιπέδου αποπροσωποποίησης στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Αναφορικά με τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάλογα με το φύλο, αξιολογείται ότι η σύγκλιση με την έρευνα του Κάντα (1996), στην εντοπίστηκαν διαφορές στην εκτίμηση των πιο στρεσογόνων παραγόντων στα δύο φύλα των εκπαιδευτικών. Στην ίδια έρευνα εξετάστηκε η ηλικία και η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς. Βρέθηκε ότι υπάρχει αντιστρόφως ανάλογη συσχέτιση μεταξύ των δύο. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τη θεωρία της Carstensen για την κοινωνικο-συναισθηματική επιλεκτικότητα. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι με την ηλικία τα άτομα βιώνουν μικρότερα επίπεδα αρνητικού συναισθήματος. Στο ίδιο αποτέλεσμα αρνητικής συσχέτισης της ηλικίας και του burnout συγκλίνουν και άλλες μελέτες (Brewer & Shapard, 2004, Maslach, & Jackson, 198, Shaufeli, Maslach, Marek, 1993). Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη δεν βρέθηκε συσχέτιση της ηλικίας και των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η απόκλιση αυτή από σχετικά ευρήματα σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για τη διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας με σκοπό την περαιτέρω μελέτη του θέματος και ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε μια διαχρονική έρευνα για την εκτίμηση του συγκεκριμένου παράγοντα.

Το άλλο σημαντικό αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας είναι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα προσωπικά επιτεύγματα που δηλώνουν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ ανάλογα με το αν εργάζονται σε αστικές και ημιαστικές περιοχές. Πιο συγκεκριμένα, στις αστικές περιοχές οι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τους υπαλλήλους που εργάζονται σε ημιαστικές περιοχές. Το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Thyer, Simpson, & VanNugteren, 2018). Κατά κοινή ομολογία στις μεγάλες πόλεις ο φόρτος εργασίας είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με τις μικρότερες σε πληθυσμό περιοχές. Το γεγονός αυτό σύμφωνα με προγενέστερες μελέτες συνιστά επιβαρυντικό παράγοντα για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα όμως από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δείχνουν κατά κάποιο τρόπο το αντίθετο, καθώς παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά προσωπικών επιτευγμάτων. Και αυτό το αποτέλεσμα θα μπορούσε να συνδεθεί με τον μεγαλύτερο όγκο αιτημάτων και τον υψηλότερο φόρτο εργασίας, αλλά από μια άλλη σκοπιά: θέτοντας στο επίκεντρο όλα όσα φέρουν εις πέρας οι εργαζόμενοι στα μεγάλα αστικά κέντρα. Εφόσον καταφέρνουν να ανταποκριθούν, παρά τις δύσκολες συνθήκες, στις ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις του εργασιακού τους χώρου φαίνεται να νιώθουν ιδιαίτερη ικανοποίηση. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σε ημιαστικές περιοχές σαφώς έχουν μικρότερο όγκο και φόρτο εργασίας και ίσως αυτό να διαφοροποιεί και την απόκρισή τους στη συγκεκριμένη συνιστώσα της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Μια ακόμη προσέγγιση σχετικά του αποτελέσματος αυτού θα μπορούσε να είναι από τη σκοπιά των προσδοκιών. Στα μικρότερα μέρη οι άνθρωποι θεωρούν ως ένα βαθμό δεδομένο ότι θα εξυπηρετήσω τον φίλο, τον γνωστό, τον συγγενή και όχι απλά τον πολίτη που έρχεται στο ΚΕΠ. Η διαδικασία λοιπόν της κάλυψης των αιτημάτων από τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ στις ημιαστικές περιοχές μπορεί να εμπεριέχει και έναν προσωπικό παράγοντα που συντελεί στο χαμηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Στα μεγάλα αστικά κέντρα δεν εμπλέκεται κάποιος προσωπικός παράγοντας ή κάποια γνωριμία και τα προσωπικά επιτεύγματα μπορεί να δηλώνονται σε υψηλότερο βαθμό καθώς οι υπάλληλοι των ΚΕΠ λαμβάνουν ικανοποίηση από την καθαρά επαγγελματική σχέση με τον εκάστοτε πολίτη ή και επιχείρηση. Φυσικά, για να επιβεβαιωθεί η συγκεκριμένη υπόθεση χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση για την απόδοση αιτίου της υψηλής προσωπικής επίτευξης και θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες μεταβλητές που εξετάστηκαν και αφορούν τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες, δεν βρέθηκε σημαντική σύνδεση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ με τον τρόπο κατοικίας, ούτε με το επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά ούτε και με τα έτη εργασίας. Στην περίπτωση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν επιβεβαιώθηκε το εύρημα των Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001), που εντόπισαν αρνητική συσχέτιση του επιπέδου σπουδών με το burnout, αλλά υπάρχει σύγκλιση με τα πιο

πρόσφατα αποτελέσματα των Thyer, Simpson, & VanNugteren (2018), που δεν διαπίστωσαν σύνδεση των ετών εκπαίδευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί ότι βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, δεν επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση για την ύπαρξη θετικής συσχέτισης των ετών εργασίας και των επιπέδων του burnout. Αν και τα βιβλιογραφικά δεδομένα (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015, Thyer, Simpson, & VanNugteren, 2018), σε διαφορετικούς όμως επαγγελματικούς κλάδους, συμφωνούν στην σύνδεση των δύο μεταβλητών, και μάλιστα προτείνουν τη διάρκεια της εργασιακής απασχόλησης ως προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης, για τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ δεν φαίνεται να προκύπτει κάτι αντίστοιχο. Ενδεχομένως η διαφορετική φύση του αντικειμένου απασχόλησης να παίζει ρόλο στη διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων. Μελλοντικές έρευνες σε περισσότερους από ένα εργασιακούς χώρους ταυτόχρονα θα μπορούσε ίσως να ρίξει φως σε αυτή την ασυμφωνία.

Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι, κατά τη μελέτη της βιβλιογραφίας, σε γενικές γραμμές παρατηρήθηκε πως δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία στο αν ή κατά πόσο μπορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά να συνδεθούν ή συμβάλλουν στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν πως δεν υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα σε αυτά τα χαρακτηριστικά και το burnout (Griffith, Steptoe, & Cropley, 1999, Parastylianiou, et al. 2009, Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2010), ενώ άλλοι εντόπιζαν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό σύνδεση με κάποιο ή κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά (Antonίου, et al., 2006, Greenglass & Burke, 1988, Maslach, 1982, Shukla & Trivedi, 2008).

Μένοντας όμως στα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, μια άλλη ιδιαίτερη συμβολή της, που μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερη, σχετίζεται με το γεγονός ότι για πρώτη φορά στην Ελλάδα εξετάστηκε ο ρόλος του/της προϊσταμένου του ΚΕΠ στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού σε αυτά. Αξίζει να σημειωθεί λοιπόν ότι η παρούσα έρευνα παρέχει σημαντικά δεδομένα σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για το ζήτημα αυτό και ότι η μεγάλη πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος ως ηγέτης της υπηρεσίας δεν μπορεί να συντελέσει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση του burnout. Το εύρημα αυτό βέβαια θα μπορούσε να τύχει πολλαπλής ερμηνείας. Αρχικά, στην παρούσα μελέτη δεν εντοπίζονται υψηλά ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης στο εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ. Εφόσον λοιπόν οι ηγέτες των υπηρεσιών αυτών δεν έρχονται σε επαφή με τέτοιου είδους φαινόμενα συχνά δεν έχει χρειαστεί και να επιδείξουν τις αντίστοιχες δεξιότητες και τεχνικές για της διαχείρισή τους.

Ένα ακόμη ενδεχόμενο όσον αφορά την ερμηνεία του συγκεκριμένου αποτελέσματος είναι ότι οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ έχουν πιθανότητα συνδέσει το αίσθημα της επαγγελματικής εξάντλησης

που βιώνουν με άλλους παράγοντες (γενικότερες συνθήκες εργασίας, υγειονομικά μέτρα, προσωπικούς παράγοντες) και όχι με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Πράγματι, τα υψηλά ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τώρα αρχίζουν να εμφανίζουν τα πρώτα συμπτώματα burnout και ενδεχομένως η αναζήτηση των αιτιών μπορεί να μη συνδέεται με την υπηρεσία ή ακόμη και να συνδέθηκε μπορεί να μη σχετίστηκε με τη δράση του/της προϊστάμενου.

Από μια άλλη οπτική θα μπορούσε κανείς να αποδώσει την στάση των υπαλλήλων των ΚΕΠ για την μη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της υπηρεσίας τους στη διαχείριση των φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης στο τρόπο που λειτουργεί. Τα παλαιότερα χρόνια ο/η προϊστάμενος μπορεί να ήταν υπάλληλος του φορέα στον οποίο ανήκε το ΚΕΠ με αποτέλεσμα να απουσιάζει πολλές ώρες από την υπηρεσία. Δικαιολογημένα λοιπόν κάποιοι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι ένας τέτοιος ηγέτης δεν μπορεί να καλύψει της ανάγκες τους σε περίπτωση εμφάνισης burnout. Τα τελευταία χρόνια που έχει λυθεί το θέμα αυτό της ηγεσίας σε μεγάλο βαθμό, οι υπάλληλοι καλούνται να καλύψουν ανάγκες των Δήμων στους οποίους ανήκουν τα ΚΕΠ με αποτέλεσμα να δημιουργείται και πάλι μια αντίστοιχη συνθήκη. Εφόσον το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ ανταποκρίνεται σε ζητήματα και εκτός της υπηρεσίας τους, είναι αναμενόμενο να θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος του καταστήματος ΚΕΠ στο οποίο τυπικά ανήκει δεν είναι σε θέση ή/και δεν είναι ο μοναδικός αρμόδιος για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων.

Τέλος, το συγκεκριμένο εύρημα θα μπορούσε να ερμηνευτεί αν κάποιος προσέγγισε με σφαιρικότερο τρόπο τη λειτουργία των ΚΕΠ. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να εξετάσει τον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών αυτών και να διαπιστώσει ότι η αυτενέργεια των προϊσταμένων είναι σημαντικά περιορισμένη. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος λειτουργίας του ΚΕΠ ρυθμίζεται από το αρμόδιο Υπουργείο, με στόχο να υπάρχει κοινή γραμμή και ομοιομορφία στο σύνολο των ΚΕΠ της χώρας και παροχή ισότιμων υπηρεσιών στους πολίτες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο προγραμματισμός λειτουργίας των υπηρεσιών να διαμορφώνεται και να ορίζεται από το μια ανώτερη ηγεσία και όχι από την ηγεσία του εκάστοτε καταστήματος ΚΕΠ. Όλα τα ζητήματα που διαχειρίζεται ένα ΚΕΠ, ο τρόπο διεκπεραίωσης των αιτημάτων και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σχετικά με αυτά, καθορίζονται εκ των προτέρων από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μπορεί ο/η προϊστάμενος να λαμβάνει κάποιες αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη ίσως - και μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες- τη γνώμη των υπαλλήλων, αλλά αυτές δεν γίνεται να αποκλίνουν από τον αρχικό σχεδιασμό του Υπουργείου. Δηλαδή πάντα υπάρχουν οι σαφείς οδηγίες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για όλα τα ζητήματα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κάποιες φορές ο/η προϊστάμενος να βρίσκεται σε έναν «ενδιάμεσο» και δύσκολο

ρόλο μεταξύ κεντρικής εξουσίας και εργαζομένων. Οι διοικητικές και διαμεσολαβητικές δεξιότητες της ηγεσίας του ΚΕΠ σίγουρα συμβάλλουν σημαντικά στην εύρυθμη λειτουργία του, αλλά ενδεχομένως να μη θεωρούνται αρκετές από τους υπαλλήλους για τη διαχείριση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το μικρό ποσοστό του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ που τοποθετήθηκε υιοθετώντας την αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή ο/η ηγέτης της υπηρεσίας τους συμβάλει σημαντικά στην αντιμετώπιση φαινομένων burnout, εκτός από την τοποθέτησή τους, ανέφερε και μια σειρά καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας του. Ενδεχομένως στις περιπτώσεις αυτές να υπήρχαν υπάλληλοι που βίωναν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ή παρουσίαζαν σημαντικά συμπτώματα και οι προϊστάμενοι ανέλαβαν δράση. Μια άλλη εκδοχή είναι ότι στα συγκεκριμένα ΚΕΠ είχαν τοποθετηθεί χαρισματικοί ηγέτες με ικανότητες, που εφάρμοσαν τεχνικές και στρατηγικές που βοήθησαν τους εργαζόμενους των υπηρεσιών τους. Άλλωστε, το γνήσιο χάρισμα του ηγέτη είναι η δημιουργική του δύναμη, που τον βοηθά να διαχειρίζεται τις δυσκολίες και να ανατραπεί την παλιά-προβληματική κατάσταση. Επίσης, ο/η ηγέτης δεν αποδεικνύεται τόσο από τις ικανότητες του, όσο από το γεγονός ότι τον ακολουθούν οι οπαδοί του και στην περίπτωση της παρούσας έρευνας υπήρχαν τέτοιοι προϊστάμενοι. Σίγουρα οι άνθρωποι αυτοί είχαν προσωπικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και ικανότητες, (όπως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος λειτουργεί διαφορετικά σε κάθε περίπτωση, η ικανότητα του ηγέτη να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας του και η ικανότητα να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν), τα οποία χρησιμοποίησαν ώστε να είναι αποτελεσματικοί σε μια δύσκολη συνθήκη για την υπηρεσία τους. Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί αν ακολουθούσαν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας και ποιο ήταν αυτό. Αυτό από τη μια πλευρά θα μπορούσε να θεωρηθεί μια αδυναμία της παρούσας μελέτης, αλλά και μια πρόκληση-πρόσκληση για μελλοντική έρευνα.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθούν κάποιοι ακόμα περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Μερικές βασικές αδυναμίες απορρέουν από τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, δηλαδή τα ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς. Αν και η φύση των εργαλείων αυτό-αναφοράς υπόκειται σε αδυναμίες και επιφυλάξεις, ωστόσο δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια που αξιολογούν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτό-αναφορών.

Ένας ακόμα περιορισμός είναι η αδυναμία προσωπικής επαφής με τους συμμετέχοντες. Δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στη χώρα επιλέχθηκε ως κατάλληλος τρόπος η ηλεκτρονική χορήγηση των ερωτηματολογίων. Αποτέλεσμα αυτής της αναπόφευκτης διαδικασίας ήταν ότι μερικά ερωτηματολόγια ενδεχομένως να συμπληρώθηκαν βιαστικά και πρόχειρα από κάποιους συμμετέχοντες, ενώ παράλληλα δεν μπόρεσαν να δοθούν σε όλους

διευκρινιστικές απαντήσεις σε τυχόν ερωτήσεις τους (παρόλο που είχε σημειωθεί ότι θα μπορούσαν οι συμμετέχοντες να έρθουν σε επαφή με τον ερευνητή μέσω email).

Είναι εμφανές ότι οι περισσότεροι ερευνητικοί περιορισμοί δεν επηρεάζουν σημαντικά τα αποτελέσματα και δεδομένων των συνθηκών έγινε η καλύτερη δυνατή προσπάθεια για μια αντικειμενική και αμερόληπτη διερεύνηση του θέματος. Μάλιστα, η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων των ΚΕΠ υπό τις παρούσες συνθήκες είναι ένα ζήτημα ιδιαίτερα επίκαιρο και μείζονος σημασίας, αν λάβει υπόψη κανείς τα δεδομένα που ισχύουν αυτή τη στιγμή στις συγκεκριμένες υπηρεσίες (βλ. μεγάλος αριθμός νέων αρμοδιοτήτων και απουσία σε πολλές περιπτώσεις σχετικής εκπαίδευσης, ιδιαίτερα υγειονομικά μέτρα λόγω COVID-19, κτλ). Σίγουρα μια μελλοντική έρευνα σε μεγαλύτερο ακόμα εύρος περιοχών, με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων στα ΚΕΠ και με μεγαλύτερη γκάμα ερωτημάτων ίσως να παρείχε αποτελέσματα που θα μπορούσαν να γενικευτούν περισσότερο. Επίσης, θα μπορούσε να επεκταθεί η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού των ΚΕΠ με πρόσθετα ερωτήματα σχετικά με το μοντέλο ηγεσίας ή τους τρόπους εφαρμογής καλών πρακτικών, ώστε να μπορέσουν να γενικευτούν και να αξιοποιηθούν ευρύτερα. Επίσης, θα μπορούσε παράλληλα να εκτιμηθεί και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα ΚΕΠ, καθώς στην παρούσα μελέτη δηλώθηκαν υψηλά ποσοστά προσωπικής επίτευξης. Επειδή, τα προσωπικά επιτεύγματα συντελούν στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και η επαγγελματική ικανοποίηση, άρρηκτα δεμένη με αυτά, μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου burnout κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας να γίνει μια σχετική μνεία σε αυτή την παράμετρο του εργασιακού βίου.

### **5.1.1 Επαγγελματική ικανοποίηση**

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, αν και έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνητικού ενδιαφέροντος εδώ και δεκαετίες, παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες στον προσδιορισμό της και στη διαδικασία μέτρησής της. Αυτές οι δυσκολίες ξεκινούν από την απουσία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού (Antonioni, Davidson, and Cooper, 2003, Maslach, 1982) για την συνιστώσα αυτή της επαγγελματικής ζωής. Σύμφωνα με την Χαραλαμπίδου (1996) επικρατούσα και κυρίαρχη αντίληψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το βαθμό κάλυψης των αναγκών και εκπλήρωσης των στόχων του ατόμου σχετικά με την εργασία του. Ακόμη, η θετική στάση του εργαζόμενου ατόμου προς το επαγγελματικό του έργο μπορεί να οριστεί ως επαγγελματική ικανοποίηση. Φαίνεται κατά συνέπεια να αποτελεί απόρροια της εκπλήρωσης των υποκειμενικών εργασιακών προσδοκιών. Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να συνδεθεί ή και να ταυτιστεί με τη σύμπτωση του τύπου της προσωπικότητας του εργαζόμενου και του περιβάλλοντος εργασίας, γεγονός που εξηγεί ότι διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές

εκτιμήσεις για την ίδια εργασία (Χαραλαμπίδου, 1996). Η διερεύνηση ζητημάτων που άπτονται της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα επίκαιρο θέμα, κυρίως θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού και την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Υπάρχει όμως σχετικό ενδιαφέρον καθώς συνδέεται και με την υψηλή αποδοτικότητα των υπαλλήλων και σε πολλές περιπτώσεις με το σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό, που αποτελεί προϋπόθεση της παραγωγικότητας (Κάντας, 1998).

Αρχικά επικρατούσε η άποψη ότι οι εργαζόμενοι είχαν μόνο μια συνολική αίσθηση ικανοποίησης για την εργασία τους. Αυτή η θέση έχει πλέον αλλάξει, καθώς έχει γίνει κατανοητό ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει διαφορετικά συναισθήματα για διαφορετικές πλευρές της εργασίας τους, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η ίδια η φύση της εργασίας του, η αμοιβής του, ο εργασιακός του χώρος, οι συνθήκες εργασίας του, οι συνάδελφοί του, ο/η προϊστάμενος του και άλλα σχετικά θέματα (Judge et al, 2002).

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μια απλή έννοια, αλλά αποτελείται από επιμέρους στοιχεία. Μπορεί μάλιστα να γίνει διάκριση σε εσωτερική (ενδογενή) και εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1998). Η εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις διαστάσεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με την εκτέλεσή της (π.χ. ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο εκτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, εποπτεία, κ.ά.). Η εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση έχει σχέση με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και αναφέρεται στο ωράριο και τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια, τις αμοιβές, κ.ά.. Επομένως, μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή και μονοδιάστατη έννοια, αλλά συνιστά ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές πτυχές μιας εργασίας ή ενός επαγγέλματος. Μάλιστα, οι πτυχές αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με τις προσδοκίες του ατόμου για την εργασία του, αλλά και τις γενικότερες εργασιακές και μη εμπειρίες του. Από προηγούμενα ερευνητικά εγχειρήματα έχουν καταγραφεί πέντε σημαντικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, που συνδέονται με την στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του και οι οποίες αντανακλούν συναισθηματικές αποκρίσεις σε συγκεκριμένες πλευρές του εργασιακού του βίου (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998). Οι διαστάσεις αυτές είναι: α) Η ίδια η εργασία, β) η αμοιβή, γ) η προαγωγή, δ) η επίβλεψη και ε) οι συνάδελφοι. Βάσει αυτής της θεωρητικής προσέγγισης οι άξονες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι: (1) ο/η άμεσος προϊστάμενος, (2) οι συνθήκες εργασίας σε σχέση με το μισθό, (3) οι συνεργάτες-συνάδελφοι και (4) οι ευκαιρίες για προαγωγή (Warr, Cook, and Wall, 1979). Φαίνεται λοιπόν ότι ο ρόλος του προϊσταμένου, εφόσον



αποτελεί άξονα αξιολόγησης και σε αυτή την περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και για την επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, λόγω των δυσκολιών που προαναφέρθηκαν τόσο στον προσδιορισμό όσο και στον τρόπο καταμέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης σκόπιμα δεν επιλέχθηκε ως διάσταση προς διερεύνηση στην παρούσα εργασία.

Αξίζει ακόμα να αναφερθεί ότι η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης φαίνεται να έχει προκύψει από την ερμηνεία του συχνού ευρήματος αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Αν και η συγκεκριμένη συσχέτιση δεν είναι σε όλες τις σχετικές έρευνες αρκετά υψηλή, ώστε να συνάγεται με ασφάλεια η αλληλοεπικάλυψη των δύο εννοιών, τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών έχουν οδηγήσει αρκετούς ερευνητές στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση συνδέονται άμεσα (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, & Silber 2002, Brewer, & Clippard, 2002, Penn, Romano, & Foat, 1988, Wright, & Bonett, 1997). Το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας αφορά το χώρο της υγείας, όπου η διερεύνηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σχέσης του με την επαγγελματική ικανοποίηση έχει συχνά αποτελέσει ερευνητικό στόχο. Υπάρχουν όμως και έρευνες από το χώρο της εκπαίδευσης. Μάλιστα, αν θεωρηθεί ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ικανοποίησης από την εργασία, τότε τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με μελέτες που έγιναν σε άλλους εργασιακούς χώρους. Μένοντας σε έρευνες που αφορούν τους Έλληνες εργαζόμενους, το ποσοστό των εργαζομένων στα ΚΕΠ που αναφέρουν συναισθηματική εξάντληση είναι κοντά στο ποσοστό των συμμετεχόντων στη μελέτη των Κουστέλιου και Κουστέλιου (2001), οι οποίοι αναφέρουν ότι είναι πολύ λίγο ικανοποιημένοι με την δουλειά τους.

Είναι αξιοσημείωτο ότι διατρέχοντας τη βιβλιογραφία, η πλειονότητα των ερευνών συγκλίνουν στο εύρημα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα ως προς τις επιμέρους διαστάσεις του φαινομένου, η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και θετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα. Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν ευρήματα που καταδεικνύουν ότι όσο αυξάνονται τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης ή τόσο ευκολότερη γίνεται η διαχείριση του συνδρόμου (Bovier, et al., 2009; Ozyurt, et al., 2006, Renzi, et al., 2005, Sharma et al., 2008, Visseretal., 2003).

Παρόλα αυτά, η ακριβής φύση της σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση εξακολουθεί να αποτελεί ένα θέμα αμφιλεγόμενο καθώς υπάρχουν αρκετά αναπάντητα ερωτήματα. Ένα ερώτημα είναι αν η επαγγελματική εξουθένωση προκαλεί την έλλειψη ικανοποίησης των εργαζομένων ή ισχύει το αντίθετο, δηλαδή η μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης λειτουργεί ως πρόδρομος και συντελεστικός παράγοντας της

εμφάνισης burnout στο εργατικό δυναμικό. Εναλλακτικά, υπάρχει πάντα και η πιθανότητα οι δύο αυτές διαστάσεις της εργασιακής ζωής να οφείλονται σε άλλους, τρίτους, παράγοντες. Για παράδειγμα οι άσχημες εργασιακές συνθήκες θα μπορούσαν να προκαλέσουν τόσο χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίηση όσο και να συντελέσουν στην εμφάνιση συμπτωμάτων ή/και του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν ενδεχομένως να ρίξουν περισσότερο φως στη συγκεκριμένη σχέση. Αναφορικά με τους χώρους εργασίας των ΚΕΠ και της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί και η συγκεκριμένη συνιστώσα της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το ρόλο της ηγεσίας.

## **5.2 Αξιοποίηση αποτελεσμάτων – Διαχείριση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (τρόποι και χαρακτηριστικά του ηγέτη)**

Μπορεί μέσα από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας να προκύπτουν νέα ερευνητικά ερωτήματα ωστόσο είναι σημαντικό να τονιστεί και η πιθανή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της. Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός ότι το 51,4 και το 31,4% των εργαζομένων στα ΚΕΠ που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι εμφανίζει αντίστοιχα υψηλά και μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προβληματισμού για την αποφυγή περεταίρω εξέλιξης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πάνω από το 80% των συμμετεχόντων παρουσιάζει ήδη τα αρχικά συμπτώματα του burnout, υπάρχει ένα αξιόλογο ποσοστό του εργατικού δυναμικού το οποίο χρήζει υποστήριξης και παρέμβασης σε προληπτικό αλλά και θεραπευτικό επίπεδο. Στόχοι λοιπόν θα πρέπει να είναι η αναχαίτιση της αρχόμενης επαγγελματικής εξουθένωσης και ο περιορισμός της, αλλά και η ανάπτυξης δράσεων ώστε να εφαρμοστούν και τρόποι προφύλαξης των υπαλλήλων από το burnout.

Συνεπώς, τα ευρήματα που προέκυψαν από τη μελέτη θα μπορούσαν αρχικά να αξιοποιηθούν για την εκπόνηση προγραμμάτων πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ, με έμφαση στη διαχείριση της συναισθηματικής εξάντλησης. Παράλληλα, η παροχή συμβουλευτικής ή και θεραπείας σε υπαλλήλους που εμφανίζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι καθοριστικής σημασίας για την διαχείριση του φαινομένου και ή/ και πτυχών αυτού. Τέτοιου είδους ενέργειες θα μπορούσαν να συμβάλλουν τόσο στη βελτίωση της απόδοσής του εργατικού δυναμικού στον εργασιακό του χώρο, όσο και στην απόκτηση δεξιοτήτων στη διαχείριση του άγχους, που θα είναι χρήσιμες για μελλοντικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, αλλά και σε άλλους τομείς της προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

### 5.2.1 Τρόποι πρόληψης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ενδέχεται να αποτελεί ένα είδος χρόνιας αντίδρασης στο επαγγελματικό άγχος που βιώνει ένας εργαζόμενος, ειδικά όταν αυτό παρουσιάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα και δεν υπάρχει κατάλληλη διαχείρισή του. Η εμφάνιση του burnout συμβαίνει όταν το άτομο ξεπερνά τα όριά του και αρχίζει να χάνει τον εαυτό του, τις αντοχές του και παράλληλα αδυνατεί να αντιμετωπίσει το εργασιακό άγχος. Η έγκαιρη διάγνωση είναι καίριας σημασίας για την διαχείριση του φαινομένου, όμως ακόμη πιο σημαντική είναι η πρόληψή του. Λαμβάνοντας υπόψη και τη θέση του Ιπποκράτη «Κάλλιον το προλαμβάνειν ή το θεραπεύειν», ιδιαίτερης σημασίας για την αποφυγή ή και τη μείωση του κινδύνου εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η λήψη προληπτικών μέτρων και η άμεση αντιμετώπιση των αρχικών συμπτωμάτων, πριν εμφανιστούν σε κλινικό επίπεδο η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η αδράνεια.

Για το λόγο αυτό και τα μέτρα διαχείρισης του συνδρόμου burnout διακρίνονται σε τρία επίπεδα: Σε πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο. Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας στο επίκεντρο τίθεται το πρωτοβάθμιο επίπεδο παρέμβασης που προσεγγίζει το σύνδρομο από την πλευρά της πρόληψης. Για να μην εμφανιστεί ένα πρόβλημα είναι σημαντικό να περιοριστούν οι παράγοντες που το προκαλούν. Συνεπώς, στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης κυρίαρχο ρόλο στην πρόληψη παίζει η μείωση των στρεσογόνων παραγόντων στον εργασιακό του (και όχι μόνο) χώρο, έτσι ώστε να υπάρχει η αίσθηση του ελέγχου από τον εργαζόμενο.

Αναφορικά με τις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης περιλαμβάνουν συγκεκριμένα μέτρα όπως: Ο επανασχεδιασμός της εργασίας και του οργανωσιακού περιβάλλοντος (εφόσον αυτό είναι εφικτό), η καθιέρωση ελαστικών προγραμμάτων εργασίας, η ενθάρρυνση για συμμετοχή του εργαζόμενου στη διοίκηση και η συμπερίληψή του στο σχεδιασμό προγραμμάτων. Τα μέτρα αυτά δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμα σε έναν εργασιακό χώρο όπως τα ΚΕΠ, αλλά κάποια από αυτά θα μπορούσαν να δοκιμαστούν με απόφαση του/της προϊσταμένου. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική για την πρωτοβάθμια διαχείριση του συνδρόμου burnout τκρίνεται η ανάλυση των εργασιακών ρόλων, ο καθορισμός σαφών και ρεαλιστικών στόχων και η δημιουργία συνεκτικών ομάδων στο εργασιακό πλαίσιο, που είναι ως ένα βαθμό στη δικαιοδοσία της ηγεσίας του εκάστοτε ΚΕΠ. Για την πρόληψη όμως του εργασιακού άγχους και της εξουθένωσης, καθοριστικής σημασίας θα ήταν μέτρα που μπορεί να λάβει και η κεντρική διοίκηση με την καθιέρωση δίκαιων εργασιακών πολιτικών.

Η εφαρμογή των προαναφερθέντων στρατηγικών αποτελούν παρεμβάσεις που έχουν ως στόχο την απομάκρυνση της πλειοψηφίας των στρεσογόνων παραγόντων από το εργασιακό περιβάλλον και την επίτευξη μια ισορροπίας ανάμεσα στα επαγγελματικά καθήκοντα και τις ανάγκες του ατόμου, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες του. Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση συμπτωμάτων ή/ και του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ένας από τους ρυθμιστικούς παράγοντες για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως. Αξίζει να σημειωθεί ότι δε κάθε επάγγελμα υπάρχει διαφορετική προσέγγιση και διαφορετικό βίωμα της εργασιακής ικανοποίησης. Τα στοιχεία τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερα στενή σχέση και είναι συνυφασμένα με την ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με τη δημιουργικότητα, την ελευθερία, την κινητικότητα, την αναγνώριση και την ολοκλήρωση ενός έργου ή καθήκοντος, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τα ερευνητικά δεδομένα, που προέρχονται τόσο από τη χώρα μας όσο και από διεθνείς έρευνες δείχνουν ότι η μείωση των πηγών πρόκλησης άγχους είναι εξίσου σημαντική με την αύξηση των πηγών επαγγελματικής ικανοποίησης για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους.

Μια ακόμη πτυχή της πρόληψης του burnout, στην οποία θα μπορούσε να αναφερθεί κανείς είναι η ανθεκτικότητα των υπαλλήλων απέναντι σε δυσκολίες και στρεσοπαράγοντες. Ιδιαίτερη λοιπόν προσοχή που πρέπει να δίνεται στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται: ο προσωπικός έλεγχος και η ενεργός συμμετοχή του εργαζομένου σε δρώμενα στον εργασιακό χώρο και στην επίλυση προβλημάτων που άπτονται του αντικειμένου του, αλλά και γενικότερα. Στην ανθεκτικότητα των εργαζομένων συμβάλλουν ιδιαίτερα και οι παράγοντες της ευελιξίας και της δεκτικότητας. Έτσι, οι άνθρωποι που έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται τις δυσκολίες περισσότερο ως προκλήσεις, παρά ως εμπόδια ή απειλές είναι πιο ανθεκτικοί απέναντι στις πιέσεις που δέχονται καθημερινά στην εργασία τους και ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά σε αυτή, ενώ παρουσιάζουν και μειωμένο κίνδυνο εμφάνισης εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν και σχετίζονται με τον εργαζόμενο είναι έμφυτα, άλλα πάλι μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι θα μπορούσαν να ενισχυθούν η ανθεκτικότητα και η δεξιότητα διαχείρισης του άγχους στο εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ μέσα από ειδικά προγράμματα παρέμβασης στους τομείς αυτούς. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και μπορούν επίσης να

προσφέρουν στους εργαζόμενους τα απαραίτητα εφόδια μέσω συμβουλευτικής που δύναται να πραγματοποιηθεί ατομικά ή/και ομαδικά με τη χρήση γνωστικών και συμπεριφορικών τεχνικών (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008).

Ειδικά για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ υπάρχουν κάποια ακόμη προληπτικά μέτρα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο πλαίσιο της πρωτοβάθμιας παρέμβασης για την επαγγελματική εξουθένωση. Μεταξύ αυτών είναι η διαμόρφωση κατάλληλων χώρων για την εξυπηρέτηση του κοινού (όπου δεν υπάρχουν), ο μικρότερος φόρτος εργασίας, η αύξηση του χρόνου για εκπαίδευση στα νέα προγράμματα που είναι αναγκαία για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και όχι μόνο, αύξηση του χρόνου για προγραμματισμό, η αύξηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των υπαλλήλων με γόνιμο και δημιουργικό τρόπο και η δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων στο χώρο της υπηρεσίας από τους ειδικούς (ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, κτλ) που θα λειτουργούν υποστηρικτικά σε περιπτώσεις που εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες ομάδες ειδικών μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των υπαλλήλων, στον άμεσο εντοπισμό συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης και εφόσον υπάρξει ανάγκη στην αντιμετώπισή του συνδρόμου.

Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι προτάσεις και τα μέτρα για την πρόληψη του burnout τόσο στο πλαίσιο της υπηρεσίας όσο και σε οποιαδήποτε άλλο πλαίσιο σημαντικό ρόλο παίζουν οι ενέργειες που θα γίνουν από την ηγεσία. Ένα από τα χαρακτηριστικά που σίγουρα πρέπει να διαθέτει ένα ηγέτης για να προβεί σε όσα προαναφέρθηκαν είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Με το ζήτημα αυτό καταπιάνεται η ακόλουθη ενότητα της παρούσας εργασίας.

### **5.2.2 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη**

Μπορεί να φαίνεται κάπως αυθαίρετη η αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, αλλά ο συσχετισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στη βιβλιογραφία, πάρα την έλλειψη εμπειρικών δεδομένων. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών είναι πιο σημαντική από την ευφυΐα τους κατά το διπλάσιο. Στο πλαίσιο της διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης από την ηγεσία, που αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται τόσο με τη συμπεριφορά των ηγετών προς τους υφισταμένους τους, όσο και με το πώς κάνουν τους υπαλλήλους να αισθάνονται στο χώρο εργασίας τους (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001). Οι ικανοί ηγέτες διαθέτουν ενσυναίσθηση και διακρίνονται από την ευχέρεια που έχουν να αναγνωρίζουν και να κατανοούν όχι μόνο τα δικά τους συναισθήματα, άλλα και των ανθρώπων με τους οποίους

συναναστρέφονται ή συνεργάζονται. Είναι εύλογο λοιπόν ότι οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες είναι σε θέση να εμπνέουν και να ενεργοποιούν τους υφισταμένους τους. Επίσης, οι ηγέτες αυτοί είναι ειλικρινείς, εκφραστικοί και δημιουργούν ουσιαστικές σχέσεις με τους υφιστάμενους τους. Έχοντας τέτοιες δεξιότητες ένας/μια προϊστάμενος σε μια υπηρεσία όπως τα ΚΕΠ, σίγουρα θα μπορούσε να προλάβει την εμφάνιση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και να ενεργήσει άμεσα και με τους κατάλληλους τρόπους ώστε να διαχειριστεί σχετικά συμπτώματα σε περίπτωση που παρουσιαζόταν.

Μάλιστα, υπάρχουν και ελληνικά ερευνητικά δεδομένα που αφορούν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Δελλατόλας, 2010). Από τη σχετική μελέτη προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας αποδίδεται στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα φαίνεται ότι όσο υψηλότερη θέση κατέχει ένας ηγέτης, τόσο πιο αναγκαία γίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό. Αυτό συμβαίνει επειδή θα μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, διαχειριζόμενος τα δικά του συναισθήματα και αυτά της ομάδας των υπαλλήλων του, κατανοώντας τις ανάγκες τους και διευκολύνοντας τις ενέργειές τους. Ακόμη, σημαντικά προσόντα ενός ηγέτη αποτελούν η διορατικότητα και η ενσυναίσθηση, καθώς μέσω αυτών μπορεί να παρέχει ουσιαστική καθοδήγηση στους εργαζόμενους, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Εν κατακλείδι, ένας προϊστάμενος, για να μπορέσει να επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα των εργαζομένων, να αυξήσει το κίνητρο και την αποδοτικότητά τους, πρέπει να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. (Δελλατόλας, 2010). Έχοντας μια τέτοια στάση και εξασφαλίζοντας και τις προαναφερθείσες συνθήκες είναι δύσκολο να εκδηλωθούν φαινόμενα burnout.

Φαίνεται λοιπόν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και συγκεκριμένα του/της προϊσταμένου/νης μια υπηρεσίας, όπως τα ΚΕΠ στην παρούσα περίπτωση, θα είχε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην πρόληψη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εκτός όμως από την πρόληψη του συνδρόμου, ως πρωτοβάθμιο επίπεδο παρέμβασης, είναι σημαντικό να γίνει και μια αναφορά στη διαχείρισή του σε δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο επίπεδο.

### **5.2.3 Τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Έχοντας κλείσει το ζήτημα της πρόληψης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, στο επίκεντρο τίθεται η αντιμετώπισή της. Όταν εντοπίζονται τα πρώτα συμπτώματα εξουθένωσης, όπως η εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης που αφορά και την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, γίνεται λόγος για παρέμβαση σε δευτεροβάθμιο επίπεδο παρέμβασης. Αυτή η παρέμβαση στοχεύει κυρίως στον ίδιο τον εργαζόμενο και επικεντρώνεται

στη διαχείριση των όσων αισθάνεται εμπλέκοντας τεχνικές επίγνωσης, ασκήσεις χαλάρωσης και διαχείρισης άγχους, αλλά και ψυχο-εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Μια τέτοια παρέμβαση μπορεί ακόμη να περιλαμβάνει προγράμματα οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου, ανάπτυξη δεξιοτήτων για επίλυση προβλημάτων και συμβουλευτική για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς και του τρόπου ζωής των εργαζομένων. Οι τρόποι αυτοί είναι ως ένα βαθμό με το πρωτοβάθμιο επίπεδο παρέμβασης, και είναι μάλιστα πιθανό με τη χρήση τους να μην φτάσει τελικά να βιώσει κανείς συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμη όμως και αν έχει ξεκινήσει η εμφάνιση του με τις τεχνικές αυτές δεν θα καταλήξει να βιώσει συνολικά το σύνδρομο burnout, αλλά θα μπορέσει να διαχειριστεί τα στοιχεία που τον δυσκολεύουν.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη αυτή φάνηκε να χρήζουν παρέμβαση σε δευτεροβάθμιο επίπεδο για τη διαχείριση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, αν και πρόκειται για μονοψήφιο αριθμό υπαλλήλων ΚΕΠ, δεν μπορεί να αγνοήσει κανείς και τα άτομα που ήδη πάσχουν από το σύνδρομο burnout και βιώνουν μια πολύ δύσκολη κατάσταση στην καθημερινότητα τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αναγκαίο το τριτοβάθμιο επίπεδο παρέμβασης. Αρχικά, είναι σημαντικό να γίνει ο εντοπισμός των ατόμων αυτών που παρουσιάζουν όλα τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης: συναισθηματική εξάντληση, μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης και αποπροσωποποίηση, και να ξεκινήσει η επαγρύπνηση ομάδων ψυχολογικής υποστήριξης. Στο αμέσως επόμενο στάδιο παρέχονται στους εργαζόμενους, που το έχουν ανάγκη, υπηρεσίες, συμβουλές και κατάλληλη κατά περίπτωση φροντίδα προκειμένου να αναρρώσουν, να επανενταχθούν ουσιαστικά ή και να επιστρέψουν ξανά (αν έχουν απομακρυνθεί) στην εργασία τους. Σε αυτή τη διαδικασία δίνεται περισσότερη έμφαση στην κατάρτιση των εμποδίων που συντελούν στην εμφάνιση του burnout. Τα εμπόδια αυτά συνήθως αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου τόσο στον επαγγελματικό του χώρο όσο και έξω από αυτόν, αλλά και τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τον/την προϊστάμενο της υπηρεσίας του. Παράλληλα με την υπέρβαση των εμποδίων αυτών, παρέχεται συμβουλευτική (όχι όμως με τη μορφή εντολών) και πραγματοποιείται ενθάρρυνση στον εργαζόμενο από τον ειδικό που ακούει το πρόβλημα του και τον υποστηρίζει θεραπευτικά. Τελικός στόχος αυτής της παρέμβασης είναι να υπάρξει ενδυνάμωση του ατόμου, υπέρβαση της εξουθένωσης και επιστροφή στην προγενέστερη –αλλά βελτιωμένη πλέον– εργασιακή του κατάσταση με όλα τα εφόδια για να αναλάβει ενεργό δράση.

Συγκεντρώνοντας τις δράσεις που θα μπορούσαν να συντελέσουν στην αντιμετώπιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί κανείς να τις συνοψίσει ως εξής: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, η ανάπτυξη κινήτρων, η αλλαγή του τρόπου αμοιβής, η κοινωνική προστασία, η ψυχολογική ενίσχυση με έμφαση στην

ενδυνάμωση και την αίσθηση της αποτελεσματικότητας, καθώς και ένα σύστημα αποφόρτισης από το άγχος μετά την εργασία μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση του burnout του εργατικού δυναμικού γενικά, αλλά και ειδικά των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Ακόμη, σε συλλογικό επίπεδο, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει και η βελτίωση της ψυχολογικής ατμόσφαιρας, καθώς μια χαλαρή και μη τυπική ατμόσφαιρα θα διευκολύνει στη διαχείριση αρνητικών συναισθημάτων, ωστόσο αυτό το μέτρο δεν είναι πάντα εφικτό να ληφθεί σε όλους τους εργασιακούς χώρους (Maslach, & Jackson, 1984).

Εκτός από τη διάκριση των επιπέδων αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο, υπάρχει μια ακόμη διάκριση των μέτρων για τη διαχείριση του συνδρόμου. Πιο συγκεκριμένα, οι σχετικές δράσεις και ενέργειες κατηγοριοποιούνται σε δύο επίπεδα: Υπάρχουν οι παρεμβάσεις σε οργανωτικό - διοικητικό επίπεδο και οι παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο. Όπως φαίνεται και από τον προσδιορισμό των παρεμβάσεων, στην πρώτη κατηγορία του οργανωτικού - διοικητικού επιπέδου, συγκαταλέγονται οι ενέργειες και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα με ευθύνη της διοίκησης του εκάστοτε φορέα. Στην περίπτωση αυτή καθοριστικό ρόλο φαίνεται να έχει ο/η προϊστάμενος της υπηρεσίας. Αξίζει να αναφερθεί ότι στις παρεμβάσεις σε οργανωτικό-διοικητικό επίπεδο περιλαμβάνονται: η θετική εργασιακή κουλτούρα, η αποδοχή και ο σεβασμός προς τους εργαζόμενους και μεταξύ αυτών, ένα ρεαλιστικό πρόγραμμα εργασιακής απασχόλησης με ρύθμιση κατάλληλου χρόνου εργασιών, ο χαμηλός φόρτος εργασίας, η τοποθέτηση του κατάλληλου υπαλλήλου στην κατάλληλη θέση, η αποσαφήνιση του ρόλου του κάθε εργαζομένου, των καθηκόντων του, η συζήτηση γύρω από τις προσμονές και προσδοκίες του εργατικού δυναμικού, η ενεργός και ουσιαστική συμμετοχή του υπαλλήλου σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σχετικών με το αντικείμενο απασχόλησης και το έργο του και η δημοκρατική διοίκηση στο πλαίσιο μια ισχυρής ηγεσίας. Στο ίδιο επίπεδο παρέμβασης εντάσσονται ακόμη η παροχή ποικιλόμορφου έργου με δυνατότητα ικανοποιητικών διαλλειμάτων και λήψης αδειών, οι δυνατότητες εξέλιξης τόσο στον εργασιακό ρόλο όσο και σε επίπεδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (ειδικά όταν αυτές είναι αναγκαίες βάσει των προστιθέμενων νέων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων όπως στην περίπτωση των ΚΕΠ), η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης μέσω ομάδων ή με την παρουσία ειδικού συμβούλου (που ασκεί σχετική εποπτεία), η παροχή υποστήριξης από τους ανώτερους σε δύσκολες συνθήκες, τα ανοίγματα σε νέες εμπειρίες, η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων στην εργασία, η δημιουργία νέων προγραμμάτων και η εφαρμογή τους χωρίς μεγάλη αναμονή για αποδοχή από τη διοίκηση. Στο ίδιο πλαίσιο, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν οι παρεμβάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με άτομα που ανήκουν σε άλλα επαγγέλματα ή άλλους εργασιακούς χώρους, με την



παρότρυνση στον εργαζόμενο να επιτύχει αποτέλεσμα χωρίς να χάνει την αυτοπεποίθηση του όταν αυτό δεν συμβαίνει, με την παρεμπόδιση της βιασύνης και την παρότρυνση του υπαλλήλου να αφιερώνει ποιοτικό και ουσιαστικό χρόνο με ό,τι καταπιάνεται στην εργασία του, αλλά και στη ζωή του γενικά. Επίσης, αναπόσπαστο κομμάτι των οργανωτικών-διοικητικών παρεμβάσεων θεωρούνται οι καλά κατανοημένες ευθύνες, η ανάγνωση όχι μόνο επαγγελματικής αλλά και της γενικότερης κατάρτισής του, οι γενικές και σφαιρικές γνώσεις, η συμμετοχή σε σεμινάρια και συνέδρια, όπου υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης και η επαφή με νέους ανθρώπους και νέες εμπειρίες, οι περιοδικές συνεργασίες μεταξύ συναδέλφων ή συνεργατών που προσεγγίζουν με διαφορετική οπτική τα πράγματα και υιοθετούν τόσον στην προσωπική όσο και την επαγγελματική τους ζωή εναλλακτικούς τρόπους λειτουργίας και τελευταίο αλλά μείζονος σημασίας η εξασφάλιση επάρκειας πόρων (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008).

Σε όλο αυτό το εύρος παρεμβάσεων ιδιαίτερο ρόλο έχει η ηγεσία της υπηρεσίας, τόσο σε τοπικό επίπεδο-κατάστημα ΚΕΠ, όσο και σε κεντρικό επίπεδο-Υπουργείο. Εκτός όμως από αυτό το οργανωτικό - διοικητικό επίπεδο, υπάρχουν και οι παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο, στο πλαίσιο των οποίων εντάσσονται οι ενέργειες και προσπάθειες του ίδιου του εργαζόμενου. Για να ξεκινήσει όμως μια τέτοια παρέμβαση είναι αναγκαίο να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να διακρίνει έγκαιρα τα συμπτώματα, να εκπαιδευτεί στη διάκριση και αποδοχή των πλαισίων που σχετίζονται με τα εργασιακά όρια και τους σχετικούς περιορισμούς, ώστε να είναι σε θέση πχ. να μην οικειοποιείται τα προβλήματα ή τα εργασιακά αντικείμενα άλλων. Ακόμη, είναι σημαντικό να επιδιώκει ο καθένας την ηρεμία και να μη βιώνει ή τουλάχιστον να προσπαθεί να μη βιώνει σύγχυση ή/και απογοήτευση μετά από μια αποτυχία αναφορικά με τους εργασιακούς και προσωπικούς στόχους, να μπορεί να αξιολογεί εκ νέου τις προσδοκίες του και να κάνει νέα στοχοθεσία, αποφεύγοντας την εξάντληση και τη σύγχυση που θα μπορούσαν να αποτελέσουν εναρκτήρια συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όσον αφορά τώρα την αντιμετώπιση του burnout σε ατομικό επίπεδο, καθοριστικό ρόλο παίζει από πλευράς του εργαζόμενου η δεξιότητα αναγνώρισης των διαστάσεων του συνδρόμου και η καλή γνώση των στρατηγικών αντιμετώπισης που μπορεί να ενεργοποιήσει κανείς ενάντια στο άγχος. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αναζήτηση βοήθειας σε δύσκολες καταστάσεις από τα κατάλληλα άτομα κατά περίπτωση, καθώς και η αναζήτηση συναισθηματικής υποστήριξης σε συνεργάτες, φίλους και ειδικούς. Σας έσχατη «λύση» στο πλαίσιο της διαχείρισης της εξουθένωσης, θα ήταν καλό να μην αγνοηθεί ο ρόλος της προσωπικής επιλογής της θέσης εργασίας ή/και της δυνατότητας αλλαγής του χώρου εργασίας. Είναι κοινά αποδεκτό ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην μεταφέρει ο κάθε εργαζόμενος εργασιακά προβλήματα στο σπίτι και το αντίστροφο, ώστε να διατηρείται η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Άλλοι παράγοντες που σε ατομικό

επίπεδο δύναται να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η σωστή διατροφή και η επάρκεια ανάπαυσης, τα χόμπι και οι δραστηριότητες που δίνουν χαρά και ικανοποίηση, η ενασχόληση με τη γυμναστική που προσφέρει εκτόνωση, η περιοδική εκπαίδευση στη διαχείριση του άγχους, την επικοινωνία και τη διαχείριση διαφωνιών και συγκρούσεων και τέλος η επαρκής και συχνή χρήση διαλειμμάτων και πόρων (Δημητρόπουλος, & Φιλίππου, 2008).

Μπορεί στη δεύτερη κατηγορία των ατομικών παρεμβάσεων ο ρόλος του ηγέτη να φαίνεται αμελητέος, αλλά στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Και σε αυτές τις περιπτώσεις, η ηγεσία σε επίπεδο προϊσταμένου/νης της υπηρεσίας, και στην προκειμένη περίπτωση του κάθε ΚΕΠ, θα πρέπει να δείχνει τη δέουσα κατανόηση και με τις απαραίτητες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (στις οποίες έγινε προηγούμενη αναφορά) να συνδράμει με το δικό του τρόπο στην ατομική προσπάθεια του εργαζομένου για τη διαχείριση του burnout. Ακόμη και αν δεν είναι σε θέση να κάνει κάτι τέτοιο είναι σημαντικό να αναγνωρίζει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και να μην παρακωλύει τουλάχιστον τις ενέργειες που γίνονται για τη διαχείρισή του.

Συμπερασματικά, τα μέτρα αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης ποικίλου και περιλαμβάνουν μια σειρά δράσεων που μπορούν να υλοποιηθούν σε επίπεδο πρόληψης ή και παρέμβασης, αλλά και σε οργανωτικό ή και ατομικό επίπεδο. Μπορεί τα όρια και οι διαδικασίες αυτών των επιπέδων παρέμβασης να φαίνονται διακριτά και η ευθύνη άλλοτε να αποδίδεται στην ηγεσία-διοίκηση και άλλοτε στο άτομο-εργαζόμενο, αλλά αν δεν υπάρχει η απαραίτητη αλληλοκατανόηση και συνεργασία οι προσπάθειες για την αντιμετώπιση του burnout ενδέχεται να μη ευοδώσουν ή να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να φανούν τα αποτελέσματά τους.

Αν και είναι μακριά από τα ελληνικά δεδομένα και την ελληνική πραγματικότητα του δημοσίου τομέα τουλάχιστον, η παρούσα ενότητα θα κλείσει με μια αναφορά σε μια τεχνική που θεωρείται αποτελεσματική στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για τη συμβουλευτική σε έναν οργανισμό, όπως είναι το κατάστημα ΚΕΠ της εκάστοτε περιοχής, στην οποία συμμετέχει τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και η ηγεσία και συνεργάζεται για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου την εξάλειψη της εργασιακής εξουθένωσης σε επίπεδο υπηρεσίας. Η διαδικασία της εργασιακής αυτής συμβουλευτικής παρέμβασης ξεκινά με τη σύσταση μιας εσωτερικής υποστηρικτικής υπηρεσίας συμβουλευτικής με το κατάλληλο και εξειδικευμένο προσωπικό. Μέσα από τη λειτουργία της θα παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αξιολογήσουν την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας τους, να διαχειριστούν τις όποιες δυσκολίες

τους και να βρουν νέες προοπτικές στον εργασιακό τομέα. Όμως για να λάβει χώρα επιτυχώς η επαγγελματική συμβουλευτική απαραίτητη είναι και η παρουσία κατάλληλων και ευαίσθητοποιημένων προϊσταμένων, οι οποίοι θα είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στη συμβουλευτική παρέμβαση, να προσφέρουν ουσιαστικές συζητήσεις στο προσωπικό και να λύνουν από κοινού σημαντικά θέματα που προκύπτουν. Αυτοί οι ηγέτες-προϊστάμενοι θα δώσουν σημαντικές λύσεις και θα συντελέσουν αποτελεσματικά στην διαχείριση του burnout των εργαζομένων. Σίγουρα δεν αντικαθιστούν τους ειδικούς, που είναι αρμόδιοι για θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ή ψυχολόγοι, που θα παρέχουν υποστήριξη μέσα από τις δικές τους τεχνικές (εφαρμογή στρατηγικών για προσωπική ανάπτυξη, χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και βιωματικές ασκήσεις), αλλά σε συνεργασία μαζί τους θα πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα για την υπηρεσία τους. Μάλιστα, η κοινή συμμετοχή ηγεσίας και εργατικού δυναμικού σε βιωματική άσκηση μπορεί να βοηθήσει τους συμμετέχοντες σε θέματα σημαντικά για την καθημερινή τους πρακτική, ενώ η δημιουργία ενός καταιγισμού ιδεών στο πλαίσιο της δυναμικής που αναπτύσσεται στις ομάδες εργασίας παρέχει την ευκαιρία για ανάπτυξη συστηματικών δεξιοτήτων κατά τρόπο βιωματικό (Κοσμίδου-Hardy & Γαλανουδάκη-Ράπτη, 1996). Εν κατακλείδι, η συνεργασία εργαζομένων, ηγεσίας μια υπηρεσίας και ειδικών δεν μπορεί παρά να έχει θετική έκβαση για τον εργαζόμενο και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής του εξουθένωσης.

## Επίλογος

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα εξέτασε την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης στο εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ στην ελληνική επικράτεια, που το τελευταίο χρονικό διάστημα εργάζονται κάτω από ολόένα και πιο απαιτητικές συνθήκες εργασίας, με ιδιαίτερα αυξημένες αρμοδιότητες και με αμοιβές που ακολουθούν αντιστρόφως ανάλογη πορεία. Η εμφάνιση του συνδρόμου του burnout εξετάστηκε σε σχέση με το ρόλο της ηγεσίας όπως αυτή εκπροσωπείται από τον/την προϊστάμενο του καταστήματος ΚΕΠ. Αξιολογήθηκαν οι επιμέρους συνιστώσες της εξουθένωσης μέσα από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι σε ένα ερωτηματολόγιο που τους χορηγήθηκε ηλεκτρονικά για τις ανάγκες της έρευνας. Από την αξιολόγηση των αποκρίσεων των συμμετεχόντων ένα από τα βασικά συμπεράσματα ήταν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων στα ΚΕΠ δεν παρουσιάζει όλα τα στοιχεία του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Εξετάζοντας τις επιμέρους διαστάσεις του φαινομένου, δηλαδή τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη, διαπιστώθηκε ωστόσο ότι περισσότεροι υπάλληλοι βρίσκονται στο πρώτο στάδιο του burnout, καθώς δηλώνουν μέτρια και υψηλή συναισθηματική εξάντληση. Λίγοι είναι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν αποπροσωποποίηση (που θεωρείται ίσως το πιο σοβαρό σύμπτωμα της επαγγελματικής εξουθένωσης) και η πλειοψηφία δηλώνει χαμηλά επίπεδα αυτής της διάστασης του burnout. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό και είναι το γεγονός ότι η σημαντική πλειοψηφία του προσωπικού των ΚΕΠ σημείωσε υψηλή βαθμολογία στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων. Γενικά, αν και είναι συναισθηματικά εξαντλημένοι, από τις συνεχώς αυξανόμενες εργασιακές ανάγκες των υπηρεσιών τους, λόγω της αδιάλειπτης εισαγωγής Διοικητικών Υποθέσεων της Δημόσιας Διοίκησης, οι υπάλληλοι των ΚΕΠ συνεχίζουν να είναι παραγωγικοί και ανταποκρίνονται στο τους έργο. Φαίνεται, λοιπόν, ότι παρά τις αντίξοες και ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες εργασίας, το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ παρέχει, κατά το δυνατό, ποιοτικές υπηρεσίες και το γεγονός αυτό μάλιστα αναγνωρίζεται από τους πολίτες. Αν και δεν πρέπει να υπάρξει εφησυχασμός για τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων, είναι ιδιαίτερα θετικό και αισιόδοξο για το μέλλον το εύρημα ότι οι υπάλληλοι νιώθουν ότι επιτυγχάνουν αρκετά στον εργασιακό τους χώρο και δηλώνουν υψηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης.

Το δεύτερο βασικό συμπέρασμα της μελέτης εντοπίστηκε μέσω του κεντρικού ερευνητικού ερωτήματος για την ηγεσία της εκάστοτε τοπικής υπηρεσίας στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων φάνηκε ότι δεν θεωρείται σημαντική η συνεισφορά του/της προϊσταμένου στην αντιμετώπιση φαινομένων burnout εντός του καταστήματος ΚΕΠ που υπηρετούν. Ένα μικρό μόνο ποσοστό των συμμετεχόντων αξιολόγησε ως

αποτελεσματική τη δράση της ηγεσίας του ΚΕΠ στην ουσιαστική διαχείριση του burnout των υπαλλήλων. Μάλιστα, η μειοψηφία αυτή του προσωπικού κάνει μνεία και σε τεχνικές ή στρατηγικές που εφάρμοσε η διοίκηση του ΚΕΠ και πέτυχε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επικοινωνία, η συνεργασία, η ανάπτυξη καλού εργασιακού κλίματος και η διευκόλυνση σε διάφορα θέματα φαίνεται να αποτελούν τα επιτεύγματα της ηγεσίας που βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας και συντελούν σημαντικά στη διαχείριση της εξουθένωσης των εργαζομένων. Αυτή όμως είναι η θέση της μειοψηφίας, καθώς η πλειοψηφία θεωρεί ότι η ηγεσία της υπηρεσίας δεν συμβάλει επαρκώς στην επίτευξη του στόχου αυτού, εύρημα που χρήζει πολλαπλών ερμηνειών.

Υπήρξε εκτενής αναφορά στο συγκεκριμένο εύρημα και έγινε μια προσπάθεια ερμηνείας του σε πολλά επίπεδα. Ξεκινώντας με τη συχνή απουσία φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης στο εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ και συνεχίζοντας με την πιθανότητα απόδοσης των αιτιών του συνδρόμου σε άλλους παράγοντες εκτός της εργασίας, αλλά και το ενδεχόμενο σύνδεσης της διαχείρισής του από καταλληλότερα άτομα που προέρχονται από κάποιο χώρο εκτός αυτού της ηγεσίας ή και της εργασίας, η προσπάθεια ερμηνείας έκλεισε με αναφορά στην κεντρική διοίκηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι γενικότερα η ηγεσία του τοπικού ΚΕΠ έχει κάποιες σημαντικές αρμοδιότητες, αλλά σχεδόν πάντα, όπως συμβαίνει άλλωστε στο μεγαλύτερο μέρος του ελληνικού δημόσιου τομέα εργασίας, η κεντρική ηγεσία του Υπουργείου είναι εκείνη που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, τις οδηγίες και τους τρόπους λειτουργίας των υπηρεσιών, καθώς και των διαδικασιών για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν. Συνεπώς, είναι πιθανό το ενδεχόμενο πολλοί εργαζόμενοι στα ΚΕΠ μέσα από τις απαντήσεις του να εκφράζουν την πεποίθησή τους ότι και για τα φαινόμενα της επαγγελματικής εξουθένωσης θα πρέπει να εφαρμοστούν πρακτικές που θα προτείνει το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και όχι ο/η προϊστάμενος της καταστάματος στο οποίο εργάζονται. Άλλωστε η συνεχόμενη και αυξανόμενη εισαγωγή Διοικητικών Υποθέσεων της Δημόσιας Διοίκησης στις εργασιακές τους αρμοδιότητες δεν προέκυψαν από την τοπική ηγεσία των ΚΕΠ, αλλά από το Υπουργείο. Ωστόσο, η χαμηλή προσδοκία των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του/της ηγέτη της υπηρεσίας του στη διαχείριση του burnout, είτε σχετίζεται με τα χαμηλά ποσοστά του φαινομένου, είτε με το γεγονός ότι θεωρούν αναρμόδιο το συγκεκριμένο πρόσωπο, είναι ένα εύρημα που προβληματίζει και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη κατέληξε ότι στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δεν βιώνουν ακόμη υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης παρά τις αυξημένες εργασιακές τους υποχρεώσεις το τελευταίο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το εύρημα

ότι στην πλειοψηφία των υπαλλήλων έχουν αρχίσει να διαφαίνονται τα πρώτα συμπτώματα του συνδρόμου, με προεξάρχουσα την μορφή της συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, η ηγεσία του εκάστοτε ΚΕΠ δεν φαίνεται να πείθει ως προς την αποτελεσματικότητά της για την αντιμετώπιση του φαινομένου του burnout. Αυτά τα δύο βασικά συμπεράσματα θα ήταν σκόπιμο να αφυπνίσουν τόσο το εργατικό δυναμικό των ΚΕΠ όσο και τους αρμόδιους σε κάθε επίπεδο, ώστε να ληφθούν μέτρα πρόληψης για την επαγγελματική εξουθένωση και να μην χρειαστεί να γίνει θεραπευτική-δευτερογενής παρέμβαση σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων. Η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων - κεντρικής διοίκησης, τοπικής ηγεσίας σε επίπεδο καταστήματος ΚΕΠ και εργαζομένων – είναι αναγκαία για την επίτευξη του στόχου αυτού και τη διατήρηση της υψηλού ποιοτικά επιπέδου παροχής υπηρεσιών στους Έλληνες πολίτες.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Αναγνωστόπουλος, Φ., & Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών, *Ψυχολογικά Θέματα*, 5 (3), 183-186.

Βασιλόπουλος, Σ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, *Hellenic Journal of Psychology*, 9, 18-44.

Δελλατόλας, Α. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Χαρισματική Ηγεσία στους Καθηγητές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Δημητρόπουλος, Χ., & Φιλίππου Ν. (2008). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(5), 642-647.

Ζιώγου, Θ., Μπίμπου, Ι., Δημητρίου, Ε., Γκιουζέπας, Ι., Κιοσέογλου, Ι., Ιακωβίδης, Α.(1998). Επαγγελματική φόρτιση στο ψυχιατρικό νοσηλευτικό προσωπικό, *Νοσηλευτική*, 37 (1), 62-63.

Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της υγείας. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, 4, 42-46.

Κάντας, Α. (1996) Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3 (2), 71-85.

Καραστάθης, Δ. Κ., (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης (Κωδ. 43204)

Κοΐνης, Αρ., Τζιαφέρη, Σ., & Σαρίδη, Μ. (2014). Προβλήματα ψυχικής υγείας σε επαγγελματίες υγείας, *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 1(6), 9-14.

Κόκκινος, Κ. Μ. (2005). Επαγγελματική Εξουθένωση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Μια Συγκριτική Μελέτη ανάμεσα σε Εκπαιδευτικούς από την Ελλάδα και την Κύπρο. *Μακεδόν*, 14, 79-87.

Κόκκινος, Κ. Μ., & Δαβάζογλου, Α. (2006). Επαγγελματική Εξουθένωση σε Εκπαιδευτικούς Ειδικής και Γενικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Πρακτικά 9ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, 1065- 1068.

Κόκκινος, Κ. Μ., Αλβανόπουλος, Γ., & Δαβάζογλου, Α. (2007). Ανιχνεύοντας τις πηγές άγχους σε Εκπαιδευτικούς Ατόμων με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες. *Πρακτικά Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου Ειδικής Αγωγής*, 118-126, Θεσσαλονίκη.

Κορωναίου, Α. (2010), *Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια. Το στρες των εκπαιδευτικών. Μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης*. Αθήνα: Πεδίο.

Κοσμίδου-Hardy, Χ., & Γαλανουδάκη- Ράπτη, Αθ. (1996). Συμβουλευτική Θεωρία και Πρακτική. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής- Προσανατολισμού*, 38-39, 161-169.

Κουλιεράκης, Γ., Μεταλληνού, Ο., & Πάντζου, Π. (2000). *Κοινωνιολογική και Ψυχολογική Προσέγγιση των Νοσοκομείων/ Υπηρεσιών Υγείας*. Τόμος Β. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55. Στο: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview> 44 (10/11/21)

Κουτελέκος, Ι., Πολυκανδριώτη, Μ. (2007). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (Burn Out Syndrome). *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 6(1), 10-16.

Κριεμάδης, Θ., & Θωμοπούλου, Ι. (2012). Διοικητική Αριστεία και Ποιότητα στη σχολική μονάδα. *Διοίκηση σχολικών μονάδων*, 1, 5-8.

Μάρκου, Π. (2005). Η επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων, *Επιθεώρηση Υγείας*, 16 (95), 21-25.

Μαρνέρας Χ., & Αλμπάνη Ε., «Διερεύνηση του Άγχους και της Ικανότητας των Νοσηλευτών από την Εργασία τους. Η Περίπτωση των Νεφρολογικών Κέντρων. Σύνομη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.», *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 1(2), 21-24. Στο: [http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2010/11/Tomos02\\_teychos\\_01gr-dragged.pdf](http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2010/11/Tomos02_teychos_01gr-dragged.pdf). (18/11/21)

Μόττη- Στεφανίδη, Φ. (2000). Επαγγελματική εξουθένωση ειδικού προσωπικού σχολικών μονάδων ατόμων με ειδικές ανάγκες και μελών ομάδων ιατροπαιδαγωγικών κέντρων, Θέματα Επιμόρφωσης Ευαισθητοποίησης στελεχών ψυχικής υγείας παιδιών και εφήβων. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπελλάλη, Θ., Κοντοδημόπουλος, Ν., Καλαφάτη, Μ. Νιάκας, Δ. (2007). Διερευνώντας την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής των Ελλήνων νοσηλευτών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24 (1), 75-84

Πανταζοπούλου-Φωτεινά, Α. (2003). *Εργασιακό Περιβάλλον και Ψυχικές επιπτώσεις (Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία) – Προσέγγιση από το χώρο της ιατρικής της εργασίας*. Αθήνα, ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. ISBN 960-7678-40-0.



Παπαστυλιανού, Α. (1998). Η διακοπή φοίτησης στους μαθητές – παιδιά ομογενών παλιννοστούντων στην Ελλάδα: στοιχεία και διαστάσεις του προβλήματος. Στο Ρ. Παπαθεοφίλου & Σ. Βοσνιάδου (Επιμ.), *Η εγκατάλειψη του σχολείου, Αίτια, Επιπτώσεις, Προτάσεις*. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2010). Η επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό Βήμα, (14)*, 250-261.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ρέππα, Ε. (2019). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Περιεγχειρητική Νοσηλευτική, 8*, 1.

Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ., (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση*. Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σπανός, Α. (2014). Τρόπος Διοίκησης και ηγεσίας. *Έρκυνα, 2*, 40-50. Στο: [https://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/teykos/teykos-2-%282\\_2014%29.pdf](https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/teykos/teykos-2-%282_2014%29.pdf). (20/11/21)

Σταυροπούλου, Α., Παπαδάκη, Ε., Φτυλάκη, Α., & Καμπά, Ε. (2010). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome): Κατανόηση και πρώιμη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού, 3(9)*, 362-372.

Χαραλαμπίδου Ε., (1996). *Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου*, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα.

Χρυσανθάκης, Χ. (2010). *Καλλικράτης: Ο νέος Νόμος για την Αυτοδιοίκηση και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Χυτήρης, Λ. Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδ. Interbooks.

## Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Aiken L.H., Clarke S.P., Sloane D.S., Sochalski J., and Silber J.H., 2002, «Hospital staffing and patient mortality, nurse burnout and job dissatisfaction», *Journal of the American Medical Association*, 288, 1987-1993.

Antoniou A. S., (1999). Personal traits and professional burnout in health professionals, *Archives of Hellenic Medicine*, 16, (1), 20-28.

Antoniou A.-S., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 592-621.

Antoniou, A.-S. Polychroni, F. & Vlachakis, A.N. (2006). Gender & age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 682-690.

Aspridis, G., & Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*, 23, 142-155.

Bartz, C. & Maloney, J. P. (1986). Burnout among intensive care nurses. *Research in nursing & health*, 9 (2), 147-53.

Beale, D., Cox, T., & Leather, P. (1996) "Work-related violence - is national reporting good enough?", *J. Work and Stress*, 10(2), 99-103.

Belias, D., Kiriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K. & Aspridis, G. (2017). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Banking Employees. In *Strategic Innovative Marketing*. DOI: 10.1007/978-3-319-33865-1\_8.

Bianchi, R., Schonfeld, I., & Laurent E. (2015). Burnout depression-overlap: A review, *Clinical Psychological Review*, 36, 28-41.

Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work–family conflict, and burnout: Sex differences, *Human Relations*, 65, (7), 811-833.

Bovier P.A., Arigoni F., Schneider M., Gallacchi M. (2009). «Relationships between work satisfaction, emotional exhaustion and mental health among Swiss primary care physicians», *European Journal of Public Health*, 19, (6), 611- 617.

Brewer, E. & Clippard, L., (2002). «Burnout and job satisfaction», *Human Resource Development Quarterly*, 13, (2), 169-186.

Brewer, E. & Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship between Age or Years of Experience, *Human Resource Development*, 3 (2), 102-123.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1989). Sex Differences in Psychological Burnout in Teachers, *Psychological Reports*, 65(1), 55-63. doi:10.2466/pr0.1989.65.1.55

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff, *Psychology and Health*, 16, 583-594.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th Edition). London: Sage Publications.

Cañadas-De la Fuente, G. A., Vargas, C. San Luis, C. Garcia, I., Cañadas, G.R. & Emilia I. (2015). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 240-249.

Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. London: Sage Publications.

Cooper, C. L., & Payne, R. (Eds). (1998). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester: Wiley.

Demir, A., Ulosoy M., & Ulosoy M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in professional and private lives of nurses, *International Journal of Nursing Studies*, 40, 807-827.

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

Firth-Cozens. J. & Payne. R. (Eds.). (1999). *Stress in health professionals: Psychological and organisational causes and interventions*. Chichester, England: Wiley.

Griffith, J., Steptoe. A., & Copley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress. *British Journal of Educational Psychology*, 69, 517-531.

Hooijberg, R., Hunt, J. G. J., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model, *Journal of Management*, 23, (3), 161-176.

Judge, T., Heller, D., & Mount, M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*, 87, 530-541.

Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77 (1), 229-243.

Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48 (2), 159–167. Στο: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1978.tb02381.x> (25/11/21)

Maslach, C., (1982). *Burnout – the cost of caring*, New Jersey, Prentice Hall.

Maslach, C., (1989). Stress, Burnout and Workaholism, R. Kilburg (ed.), *Professionals in Distress*, Washington, American Psychological Association, 53-75.

Maslach, C., & Jackson, S.E., (1982). Burnout in the health professions: A social psychological analysis», στο G. Sanders & J. Suls (eds), *Social psychology of health and illness*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 227-251.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-15.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (2<sup>nd</sup> ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M.P., (1996). *Maslach burnout inventory- Manual* (3rd ed.), Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.

Maslach, C., & Leiter, M., (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. NewYork, Jossey Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual RevPsychology*, 52, 397–422.

McHugh, M. D., & Ma, C. (2014). Wage, Work, Environment, and Staffing: Effects on Nurse Outcomes. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 15 (3-4), 72-80.

Miller, L., & Smith, A. (1997). *The Stress Solution*. American Psychological Association.

Muijs, D. & Harris, A. (2003). Teacher Leadership— Improvement through Empowerment? An Overview of the Literature. *Educational Management & Administration*, 31 (4), 437-448.

Occupational Safety and Health Service, Department of Labour (New Zealand), (1998) *“Stress and Fatigue: their Impact on Health and Safety in the Workplace”*.

Ozyurt A., Hayran O., Sur H. (2006). «Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians», *QJM: Quarterly Journal of Medicine- An International Journal of Medicine*, 99, (3), 161-169.

Papastylianou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology Education, 12*, 295-314.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22* (1), 5-10.

Penn, M., Romano, J., & Foat, D. (1988). «The relationship between job satisfaction and burnout: a study of human service professionals», *Administration in Mental Health, 15*, (3), 157-165.

Piko, B. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies, 43*, 311-318.

Renzi C., Tabolli S., Ianni A., Di Pietro C., & Puddu P. (2005). Burnout and job satisfaction comparing healthcare staff of a dermatological hospital and a general hospital», *Journal of the European Academy of Dermatology & Venereology, 19*, 153- 157.

Rhodes, C., Nevill, A., & Allan, J. (2004). Valuing and supporting teachers A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority. *Sage Journals, 71* (1), 67-80.

Rollinson, D., Broadfield. A., & Edwards. D. (1998). *Organizational behaviour and analysis: An integrated approach*, Essex, England, Addison Wesley Longman.

Seidle, F. L. & Institute for Research on Public Policy (1995). Rethinking the delivery of public services to citizens. Montreal, Quebec: IRPP.

Sergiovanni, Th. (1996). *Leadership for the Schoolhouse*. California: Jossey- Bass Inc.

Sharma, A., Sharp, D. M., Walker, L. G., & Monson, J. R. T. (2008). Stress and burnout in colorectal and vascular surgical consultants working in the UK National Health Service, *Psycho-oncology, 17*, 570-576.

Shaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington.

Shukla, A., & Trivedi, T. (2008). Burnout in Indian Teachers. *Asia Pacific Education Review, 9* (3), 320-334.

Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems & Perspectives in Management, 3*, 45-57.

Thyer, L., Simpson, P., & Van Nugteren, B. (2018). Burnout in Australian paramedics, *International Paramedic Practice*, 8 (3), 48-55, doi: 10.12968/ippr.2018.8.3.48.

Travers, C.J. & Cooper, C.L. *Teachers under pressure: Stress in the teaching profession*. London: Routledge, 1996

Van Der Doef, M., & Maes, S. (2002). Teacher-specific Quality of Work Versus General Quality of Work Assessment: A Comparison of Their Validity Regarding Burnout, (Psycho) Somatic Well-being and Job Satisfaction. *Anxiety, Stress & Coping*, 15 (4), 327-344.

Visser, M., Smets, E., Oort, F., & de Haes H. (2003). «Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists», *Canadian Medical Association Journal*, 168, (3), 271-275.

Warr P., Cook J., and Wall T. (1979). «Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being», *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

Wright T., and Bonett D. (1997). «The contribution of burnout to work performance», *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.

## Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.flash.gr/greece/15867/2000-proslipseis-gia-kentra-exypiretisis-politwn> (11/10/21)

<https://www.secdigital.gov.gr/project/entaxi-ypiresion-toy-e-efka-kai-toy-oaed/> (20/10/21)

<https://www.aftodioikisi.gr/ergasiaka-asfalistika/ergasiaka-ypallilwn-ota/ergazomenoi-sta-kep-kata-poe-ota-prokaloun-apogoitefsi-oi-anakriveies-sas/> (24/10/21)

<http://www.opengov.gr/ypes/?c=14461> (24/10/21)

<https://www.tovima.gr/2012/09/23/society/to-metewro-bima-twn-kep/> (30/10/21)

<http://www.hellaskps.gr/bestpractices/proj.asp?pld=49> (7/11/21)

<http://www.kep.gov.gr/> (10/11/21)

<https://www.secdigital.gov.gr/project/mykeplive/> (12/11/21)

<http://www.vprc.gr/> (07/12/21)

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview> 44 (09/12/21)

## Παράρτημα 1

### Ένταξη υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ και του ΟΑΕΔ στα ΚΕΠ

#### Διοικητικές διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ, που εντάχθηκαν στα ΚΕΠ:

Εκτύπωση μηνιαίου ή ετήσιου ενημερωτικού σημειώματος συνταξιούχου

Χορήγηση ασφαλιστικής ικανότητας έμμεσου μέλους

Ηλεκτρονική αίτηση επιδόματος ασθενείας

Βεβαίωση προϋπηρεσίας για μισθωτούς ιδιωτικού τομέα του τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ

Ατομικός Λογαριασμός Ασφάλισης για μισθωτούς ιδιωτικού τομέα του τ. ΙΚΑ  
ΕΤΑΜ

Αποδεικτικό ασφαλιστικής ενημερότητα

Βεβαίωση απογραφής

Έναρξη/Μεταβολή/Λήξη ασφάλισης μη μισθωτών

Ασφαλιστική ικανότητα

Βεβαίωση εισφορών για φορολογική χρήση

Επιλογή ασφαλιστικής κατηγορίας κύριας και επικουρικής ασφάλισης και εφάπαξ  
Παροχών

Αίτηση για αμφισβήτηση οφειλής κατά τη διαδικασία του Ν. 4554/2018

Ενημέρωση ασφαλισμένων για συμβάσεις της παραγράφου 9 του άρθρου 39 του  
Ν. 4387/2016 (Δελτία Παροχής Υπηρεσιών)

#### Διοικητικές διαδικασίες του ΟΑΕΔ που θα ενταχθούν στα ΚΕΠ

Έκδοση Βεβαιώσεων

Πιστοποιητικό Σπουδών μαθητών ή/και σπουδαστών των Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑΣ)  
Μαθητείας και Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) του ΟΑΕΔ για στρατολογική χρήση

Βεβαίωση Σπουδών μαθητών ή/και σπουδαστών των ΕΠΑΣ Μαθητείας, ΙΕΚ, Κέντρων  
Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), ΚΕΚ για ΑΜΕΑ του ΟΑΕΔ



Βεβαίωση σπουδών μαθητών ΕΠΑΣ (ανήλικοι μαθητές)

Υποβολή αιτήσεων

Αίτηση διαθεσιμότητας

Αίτηση παροχών λόγω αφερεγγυότητας του εργοδότη

Αίτηση αναγνώρισης συνεχόμενου χρόνου ανεργίας κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 92 του Ν. 4416/2017 για την περιστασιακή εργασία των εγγεγραμμένων ανέργων

Παραλαβή εγκριτικής ή απορριπτικής απόφασης (σε περίπτωση μη υποβολής αίτησης μέσω ΚΕΠ)

Καταβολή αποδοχών σε μαθητές/σπουδαστές/φοιτητές που απέχουν από την εργασία τους λόγω συμμετοχής σε γραπτές εξετάσεις (<https://www.secdigital.gov.gr/project/entaxi-ypiresion-toy-e-efka-kai-toy-oaed/>)

Πίνακας 1. Συμπτώματα Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Σωματικά	Συμπεριφορικά	Ψυχολογικά
Υπερένταση	Υψηλά επίπεδα παραίτησης	Χαμηλό ηθικό/αίσθηση ματαιότητας
Αϋπνία ή υπερβολικός ύπνος	Αυξημένα επίπεδα απουσιασμού	Έλλειψη υπομονής/ευερεθιστότητα
Σωματική εξάντληση/ κούραση	Έλλειψη ενθουσιασμού για την εργασία	Δυσκαμψία στις αλλαγές/ έλλειψη ελαστικότητας
Πονοκέφαλοι	Αυξημένη χρήση φαρμάκων	Κυνισμός/αρνητική διάθεση
Γαστρεντερικά προβλήματα/έλκος	Υπερβολική χρήση αλκοόλ	Αποπροσωποποίηση πελατών
Σεξουαλική δυσλειτουργία	Ροπή σε ατυχήματα	Αίσθημα αδυναμίας
Παρατεταμένη ασθένεια/ συχνές ασθένειες/κρυολογήματα	Αδυναμία συγκέντρωσης/αδυναμία καθορισμού στόχων και προτεραιοτήτων	Αδυναμία αντιμετώπισης ανεπιθύμητων καταστάσεων
Αναπνευστικά προβλήματα	Χαμηλή εργασιακή απόδοση/ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση	Υπερβολική αυτοπεποίθηση/ λήψη ασυνήθιστα υψηλών ρίσκων
Αυξημένα επίπεδα χοληστερόλης	Μειωμένη επικοινωνία/παραίτηση	Συναισθηματική εξάντληση/έλλειψη συναισθηματικού ελέγχου
Στεφανιαία νόσος	Αυξημένα παράπονα για την εργασία	Έλλειψη ενδιαφέροντος και συναισθημάτων/απάθεια
Διαταραχές στην ομιλία	Αυξημένες οικογενειακές συγκρούσεις	Αδυναμία λήψης αποφάσεων
Αύξηση ή μείωση βάρους	Εργασιομανία	Μειωμένη αυτοπεποίθηση
Κατάθλιψη		Κατάθλιψη
		Αυξημένη ανησυχία
		Ανία

		Αποξένωση
		Αίσθημα ενοχής/αποτυχίας
		Στρες
		Εκνευρισμός
		Καχυποψία
		Αποτελμάτωση

## Παράρτημα 2

### Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Maslach, Jackson & Schwab (1996) & ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του ΚΕΠ στη διαχείριση του φαινομένου

Ο σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να εξακριβώσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κρίνουν το επάγγελμά τους και τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται στενά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 δηλώσεις που περιγράφουν συναισθήματα που σχετίζονται με το επάγγελμα. Παρακαλώ διαβάστε προσεχτικά κάθε μία από τις δηλώσεις και αποφασίστε αν έχετε ποτέ αισθανθεί κατ' αυτό τον τρόπο για το επάγγελμά σας. Αν δεν έχετε ποτέ αισθανθεί σύμφωνα με τον τρόπο που περιγράφει η δήλωση, κυκλώστε τον αριθμό 0. Αν έχετε όμως έχετε αισθανθεί σύμφωνα με τον τρόπο που περιγράφει η δήλωση, δηλώστε το **πόσο συχνά** κυκλώνοντας έναν αριθμό από το 1 ως το 6 οι οποίοι αντιστοιχούν στις παρακάτω συχνότητες:

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

1. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου, μου προκαλεί συναισθηματική εξάντληση.....  
0 1 2 3 4 5 6
2. Αισθάνομαι εξουθενωμένος /η στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας.....  
0 1 2 3 4 5 6
3. Αισθάνομαι κουρασμένος/ η όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά.....  
0 1 2 3 4 5 6

4. Μπορώ εύκολα να κατανοήσω το πώς αισθάνονται οι πολίτες που εξυπηρετώ για διάφορα πράγματα..... 0 1 2 3 4 5 6
5. Αισθάνομαι ότι μεταχειρίζομαι μερικούς πολίτες σαν να είναι απρόσωπα αντικείμενα..... 0 1 2 3 4 5 6
6. Το να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα πραγματικά μου προκαλεί ένταση..... 0 1 2 3 4 5 6
7. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των πολιτών..... 0 1 2 3 4 5 6
8. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου με εξουθενώνει..... 0 1 2 3 4 5 6
9. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου επιδρά θετικά στη ζωή των άλλων ανθρώπων ..... 0 1 2 3 4 5 6
10. Έχω γίνει ασυμπαθής στους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά..... 0 1 2 3 4 5 6
11. Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με κάνει όλο και πιο σκληρό /ή συναισθηματικά ..... 0 1 2 3 4 5 6
12. Αισθάνομαι γεμάτος /η ενέργεια..... 0 1 2 3 4 5 6

13. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου με απογοητεύει.....	0	1	2	3	4	5	6
14. Αισθάνομαι ότι δουλεύω υπερβολικά σκληρά στη δουλειά μου .....	0	1	2	3	4	5	6
15. Πραγματικά αδιαφορώ για το τι συμβαίνει σε μερικούς πολίτες .....	0	1	2	3	4	5	6
16. Αισθάνομαι ότι το να δουλεύω άμεσα με τους ανθρώπους μου προκαλεί υπερβολικό στρες.....	0	1	2	3	4	5	6
17. Δημιουργώ εύκολα άνετη ατμόσφαιρα με τους πολίτες που εξυπηρετώ...	0	1	2	3	4	5	6
18. Αισθάνομαι ενθουσιασμό έχοντας συνεργαστεί στενά με τους πολίτες που εξυπηρετώ.....	0	1	2	3	4	5	6
19. Έχω πετύχει αξιόλογα πράγματα σ' αυτό το επάγγελμα .....	0	1	2	3	4	5	6
20. Αισθάνομαι ότι έχω φτάσει στα όρια μου .....	0	1	2	3	4	5	6
21. Στη δουλειά μου αντιμετωπίζω ήρεμα προβλήματα συναισθηματικής φύσης.....	0	1	2	3	4	5	6
22. Αισθάνομαι ότι οι πολίτες με κατηγορούν για μερικά προβλήματά τους.....	0	1	2	3	4	5	6



Ηλικία: \_\_\_\_\_

Οικογενειακή κατάσταση: \_\_\_\_\_

Τόπος κατοικίας (αστική, ημιαστική, αγροτική περιοχή): \_\_\_\_\_

Τόπος εργασίας (αστική, ημιαστική, αγροτική περιοχή): \_\_\_\_\_

Σπουδές (παρακαλείστε να αναφέρετε τον ανώτερο τίτλο σπουδών που κατέχετε):

\_\_\_\_\_

Χρόνια υπηρεσίας: \_\_\_\_\_

Ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!



### Παράρτημα 3

#### Πίνακες μη στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων

Πίνακας 7: Συσχέτιση ηλικίας και επαγγελματικής εξουθένωσης

	Ηλικία Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Συναισθηματική εξάντληση	-,023	,849	210
Προσωπική επίτευξη	-,034	,780	210
Αποπροσωποποίηση	-.091	.455	210

Πίνακας 8: Συσχέτιση ετών υπηρεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης

	Έτη Υπηρεσίας Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Συναισθηματική εξάντληση	-,062	,612	210
Προσωπική επίτευξη	-,185	,125	210
Αποπροσωποποίηση	-,104	,391	210

Πίνακας 12: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο κατοικίας.

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	Τόπος κατοικίας	N	Mean (M.O.)	Std. Deviation (T.A)	Std. Error Mean (ΤυπικόΣφάλμα)
Συναισθηματική εξάντληση	Αστική περιοχή	189	13,95	8,767	1,104
	Ημιαστική Περιοχή	21	20,14	9,118	3,446
Προσωπικά Επιτεύγματα	Αστική περιοχή	189	38,95	5,898	,743
	Ημιαστική Περιοχή	21	35,86	6,768	2,558
Αποπροσωποποίηση	Αστική περιοχή	189	3,57	3,644	,459
	Ημιαστική Περιοχή	21	5,29	7,342	2,775

Πίνακας 12Α: Αποτελέσματα t-test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά τόπο κατοικίας

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDiff erence
Συναισθηματική εξάντληση	Equalvariancesass umed	-1,766	209	,082	-6,190
	Equalvariancesnot assumed	-1,711	7,288	,129	-6,190
Προσωπικά Επιτεύγματα	Equalvariancesass umed	1,299	209	,198	3,095
	Equalvariancesnot assumed	1,162	7,050	,283	3,095
Αποπροσωποποίηση	Equalvariancesass umed	-1,048	209	,298	-1,714
	Equalvariancesnot assumed	-,609	6,333	,563	-1,714

Πίνακας 13: Τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά οικογενειακή κατάσταση.

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	Οικογενειακή κατάσταση	N	Mean (M.O.)	Std. Deviation (T.A)	Std. Error Mean (ΤυπικόΣφάλμα)
Συναισθηματική εξάντληση	Άγαμος	78	15,85	7,748	1,732
	Έγγαμος	132	14,15	9,449	1,393
Προσωπικά Επιτεύγματα	Άγαμος	78	37,85	4,107	,918
	Έγγαμος	132	39,67	5,762	,850
Αποπροσωποποίηση	Άγαμος	78	2,90	3,726	,833
	Έγγαμος	132	4,00	4,382	,646

Πίνακας 13Α : Αποτελέσματα t-test για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ανά οικογενειακή κατάσταση

Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	t-test for Equality of Means				
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDiffere nce	
Συναισθηματική εξάντληση	Equal variances assumed	,706	209	,483	1,698
	Equal variances not assumed	,764	43,788	,449	1,698
Προσωπικά Επιτεύγματα	Equal variances assumed	-1,279	209	,206	-1,824
	Equal variances not assumed	-1,458	49,977	,151	-1,824
Αποπροσωποποίηση	Equal variances assumed	-,978	209	,332	-1,100
	Equal variances not assumed	-1,043	42,265	,303	-1,100

Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο		N	M.O	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
<b>Συναισθηματική εξάντληση</b>	Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	24	15,61	6,723	1,585
	Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπ/σης	126	15,81	9,246	2,312
	Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου	57	13,64	11,587	3,494
	Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου	3	13,44	9,188	1,838
	Σύνολο	210	14,57	8,932	1,068
	<b>Προσωπικά επιτεύγματα</b>	Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	24	39,22	4,453
Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπ/σης		126	38,44	5,989	1,497
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου		57	39,27	6,262	1,888
Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου		3	38,08	7,088	1,418
Σύνολο		210	38,64	6,010	,718
<b>Αποπροσωποποίηση</b>		Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	24	4,00	4,173
	Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπ/σης	126	3,81	5,406	1,352
	Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου	57	3,55	3,503	1,056
	Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου	3	3,60	3,571	,714
	Σύνολο	210	3,74	4,110	,491

Πίνακας 14Α: Αποτελέσματα ANOVA για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο

<b>ANOVA</b>						
		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Συναισθηματική εξάντληση</b>	Between Groups	85,722	9	28,574	,348	,791
	Within Groups	5419,421	200	82,112		
	Total	5505,143	209			
<b>Προσωπικά επιτεύγματα</b>	Between Groups	19,001	9	6,334	,169	,917
	Within Groups	2473,070	200	37,471		
	Total	2492,071	209			
<b>Αποπροσωποποίηση</b>	Between Groups	2,207	9	,736	,042	,989
	Within Groups	1163,165	200	17,624		
	Total	1165,371	209			

