

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η επαγγελματική εξουθένωση στις Διευθύνσεις
Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης
Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης: Πριν και μετά την
εμφάνιση της πανδημίας Covid-19**

Χαράλαμπος Λαμπρίδης Α.Μ.: ΕΡ 00069

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

ΚΟΖΑΝΗ 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η επαγγελματική εξουθένωση στις Διευθύνσεις
Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης
Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης: Πριν και μετά την
εμφάνιση της πανδημίας Covid-19**

Χαράλαμπος Λαμπρίδης Α.Μ.:ΕΡ 00069

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Τριαντάρη Σωτηρία

Αντωνιάδης Ιωάννης

Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα:

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΛΑΜΠΡΙΔΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία: 27/06/2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°	13
1.1 Ορισμοί – Εννοιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης	13
1.2 Ιστορική αναδρομή της μελέτης του συνδρόμου	14
1.2.1 Η φάση της Καινοτομίας (the Pioneering Phase).....	15
1.2.2 Η Εμπειρική φάση (the Empirical phase).....	17
1.3 Χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης	17
1.4 Τα μοντέλα του συνδρόμου	20
1.4.1 Το μοντέλο του <i>Cherniss</i>	21
1.4.2 Το μοντέλο του <i>Golembiewski</i>	22
1.4.3 Το μοντέλο των <i>Pines και Aronson</i>	23
1.4.4 Το μοντέλο του <i>Leiter</i>	24
1.5 Παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης	26
1.5.1 Εργασιακοί - Περιβαλλοντικοί παράγοντες (εξωτερικοί παράγοντες).....	26
1.5.2 Ατομικοί - Προσωπικοί παράγοντες (εσωτερικοί παράγοντες)	27
1.6 Συμπτώματα του συνδρόμου της εξουθένωσης	29
1.7 Στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	31
1.8 Αντιμετώπιση του συνδρόμου - Παρεμβάσεις.....	33
1.9 Βιβλιογραφική ανασκόπηση του φαινομένου	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°	39
2.1 Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.....	39
2.2 Παρουσίαση των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.....	40
2.3 Το θεσμικό πλαίσιο για το μεταναστευτικό στην Ελλάδα.....	40
2.4 Διαδικασία χορήγησης αδειών διαμονής.....	43
2.5 Το ανθρώπινο δυναμικό των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης	45

2.6 Το εργασιακό περιβάλλον των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	49
3.1 Σκοπός – Στόχοι.....	49
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα	49
3.3 Δείγμα έρευνας	49
3.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	50
3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων	51
3.5.1 Κοινωνικο-Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	51
3.5.2 Κύριο μέρος ερωτήσεων	52
3.5.3 Καταγραφή του επιπέδου του συνδρόμου	59
3.5.4 Εξέταση συσχετίσεων.....	60
3.5.4 Ανονα.....	60
3.6 Συζήτηση.....	61
3.7 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
<i>Ξενόγλωσση βιβλιογραφία</i>	<i>66</i>
<i>Ελληνική βιβλιογραφία</i>	<i>70</i>
<i>Νομοθεσία.....</i>	<i>71</i>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	82

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Η επιλογή του θέματος προέκυψε από τον προβληματισμό μου για την επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης, όπου και εργάζομαι, αλλά και η προσωπική μου επιθυμία να μελετήσω το φαινόμενο διεξοδικά. Οι εν λόγω υπηρεσίες δέχονται καθημερινά μεγάλο αριθμό πολιτών τρίτων χωρών, που προσέρχονται για την διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων που τους αφορούν.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην Καθηγήτρια κ. Σωτηρία Τριαντάρη, για την υποστήριξη και καθοδήγηση της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα δύο άλλα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, τον κ. Ιωάννη Αντωνιάδη, Αναπληρωτή Καθηγητή και τον κ. Κωνσταντίνο Σπινθηρόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή, για τις παρατηρήσεις και τις υποδείξεις τους για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Ακόμη, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας για την υποστήριξη και τη συμβολή τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου για τη συνολική υποστήριξη και συμπαράστασή τους σε όλο το διάστημα των μεταπτυχιακών σπουδών μου, καθώς και κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης είναι ένα ζήτημα, το οποίο δεν έχει διερευνηθεί εκτενώς. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19. Παράλληλα, η έρευνα έθεσε ως στόχο να οριοθετήσει το επίπεδο της εξουθένωσης και να διερευνήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες του συγκεκριμένου πληθυσμού. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 136 υπάλληλοι των εν λόγω διευθύνσεων. Για την αξιολόγηση του συνδρόμου χρησιμοποιήθηκε το MBI (Maslach Burnout Inventory), όπως έχει τροποποιηθεί από τους Αναγνώστου & Παπαδάτου (1992) για τα ελληνικά δεδομένα. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης βιώνουν μέτριου βαθμού συναισθηματική εξάντληση, αυξημένη αποπροσωποποίηση και υψηλού επιπέδου έλλειψη προσωπικής επίτευξης, τιμές που παραπέμπουν σε υψηλή επαγγελματική εξουθένωση. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εν λόγω εργαζομένων δεν επηρεάζεται από κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης κτλ.), ότι αναπτύσσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και τα συναισθήματα και οι σκέψεις τους έχουν επηρεαστεί από την εξάπλωση της πανδημίας του Covid-19.

Λέξεις κλειδιά: Επαγγελματική Εξουθένωση, Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, Δημογραφικά Χαρακτηριστικά, Παράγοντες Κινδύνου, Πανδημία Covid-19

ABSTRACT

The burnout of employees at Alien and Immigration Services is an issue that has not been extensively explored. The purpose of this research was to investigate the level of burnout experienced by employees at the Aliens and Immigration Departments of the Decentralized Administration of Macedonia-Thrace before and after the outbreak of the Covid-19 pandemic. Furthermore, the aim of the research is the delineation of the level of burnout and the investigation of the determinative factors of the specific group of people. The research sample consisted of 136 employees of the aforementioned departments. To assess the syndrome, the MBI (Maslach Burnout Inventory) was applied, as modified by Anagnostou & Papadatou (1992) for the Greek data. From the analysis of the data, it was concluded that the employees of the Aliens and Immigration Departments of the Decentralized Administration of Macedonia-Thrace experience a moderate degree of emotional exhaustion, increased depersonalization and a high level of lack of personal achievement, values that point to a high degree of burnout. It was also established that the level of burnout of the employees is not influenced by socio-demographic factors (gender, age, level of education, etc.), they develop good interpersonal relationships in their working environment and their feelings and thoughts have been influenced by the spread of the Covid-19 pandemic.

Key words: Burnout, Aliens and Immigration Departments, Demographic Characteristics, Risk Factors, Covid-19 Pandemic

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Γράφημα 1. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της πρώτης ενότητας ερωτήσεων.....	54
Γράφημα 2. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της δεύτερης ενότητας ερωτήσεων.....	55
Γράφημα 3. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της τρίτης ενότητας ερωτήσεων.....	57
Γράφημα 4. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της τέταρτης ενότητας.....	58
Εικόνα 1. Μοντέλο δώδεκα σταδίων για την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως περιγράφεται από τον Freudenberge	31
Εικόνα 2. Απλοποιημένο μοντέλο πέντε σταδίων για την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης	32
Πίνακας 1. Μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την κλίμακα MBI	19
Πίνακας 2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	29
Πίνακας 3. Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	30
Πίνακας 4. Κατανομή των συμμετεχόντων βάσει φύλου.....	51
Πίνακας 5. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία τους.....	51
Πίνακας 6. Κατανομή δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	51
Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το καθεστώς εργασίας τους.....	52
Πίνακας 8. Κατανομή δείγματος βάσει εργασιακής εμπειρίας.....	52
Πίνακας 9. Μέσες τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στην πρώτη ενότητα ερωτήσεων.....	53
Πίνακας 10. Μέσες Τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στη δεύτερη ενότητα ερωτήσεων.....	55
Πίνακας 11. Μέσες τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων.....	56
Πίνακας 12. Μέσες Τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στην τέταρτη ενότητα ερωτήσεων.....	58
Πίνακας 13. Μέσες Τιμές επαγγελματικής εξουθένωσης.....	59
Σχήμα 1. Το μοντέλο Επαγγελματικής Εξουθένωσης του Leiter.....	25

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης του ατόμου, που προκαλείται από υπερβολικό και συνεχές άγχος. Συμβαίνει όταν ένα άτομο αισθάνεται καταπονημένο, συναισθηματικά εξαντλημένο και ανίκανο να ανταποκριθεί στις επίμονες απαιτήσεις του εργασιακού του περιβάλλοντος. Μπορεί να επηρεάσει οποιονδήποτε σε οποιονδήποτε τομέα ή κλάδο και αν εργάζεται, αλλά μπορεί να συμβεί και στο σπίτι, στο σχολείο, στο πανεπιστήμιο κ.λπ. Ιδιαίτερα συχνά απαντάται στους επαγγελματίες υπηρεσιών ψυχικής υγείας, ενώ προκύπτει ότι αυξάνεται και στους/στις υπαλλήλους, οι οποίοι/ες εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες (Awa, Plaumann και Walter, 2010).

Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα στη χώρα μας δεν έχει μελετηθεί αρκετά και επικεντρώνεται κυρίως στα επαγγέλματα υγείας και στην εκπαίδευση, καθόσον σε αυτά, τίθεται ως κύριος στόχος η προσφορά υποστήριξης και βοήθειας και οι εργαζόμενοι/ες «κινδυνεύουν» να εμπλακούν συναισθηματικά με τους «πελάτες» τους (ασθενείς-μαθητές) σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι σε άλλα επαγγέλματα. Στη διεθνή βιβλιογραφία οι έρευνες που έχουν γίνει αναδεικνύουν την ύπαρξη της εξουθένωσης και προσπαθούν να εστιάσουν στους εργασιακούς παράγοντες που την προκαλούν. Πέραν από τους παράγοντες της εργασίας υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι εξαρτώνται από το περιβάλλον του/της εργαζόμενου/ης και την ιδιοσυγκρασία του/της, που ενδεχομένως να τον/την οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Στη χώρα μας, το εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων¹ διαμορφώνεται τόσο λόγω του ιδιαίτερου αντικειμένου τους όσο και από τον υψηλό εργασιακό φόρτο που παρατηρείται στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Από τη σύστασή τους και μέχρι σήμερα, είναι αρμόδιες κυρίως για την εφαρμογή της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας περί διαμονής αλλοδαπών και τη διεκπεραίωση των αιτημάτων υπηκόων τρίτων χωρών σχετικά με τη χορήγηση και ανανέωση αδειών διαμονής (άδειες για εργασία και επαγγελματικούς λόγους, για εκπαιδευτικούς λόγους, για προσφορά εθελοντικής εργασίας, για ερευνητικούς λόγους, για ανθρωπιστικούς και εξαιρετικούς λόγους, άδειες θυμάτων εμπορίας ή παράνομης διακίνησης μεταναστών, για οικογενειακή επανένωση, άδεια μακράς διάρκειας και για ειδική βεβαίωση νόμιμης διαμονής), αλλά και την υποστήριξη της εξυπηρέτησής τους. Οι εν λόγω υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες να συνεργάζονται με το «καθ' ύλην» αρμόδιο Υπουργείο για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση ζητημάτων αρμοδιότητάς τους και να συμμορφώνονται με τις υποδείξεις του.

Η Ελλάδα, από τα τέλη της δεκαετίας του '80, μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, εξελίχθηκε σε χώρα αθρόας υποδοχής μεταναστών. Το γεγονός αυτό βρήκε τη χώρα, που δε διέθετε πολιτική ελέγχου και ρύθμισης της εισόδου τους στη χώρα ούτε πολιτική ενσωμάτωσης και αφομοίωσής τους, απροετοίμαστη, και προκάλεσε μια σειρά σοβαρών πολιτικών, οικονομικών, διοικητικών και κοινωνικών ζητημάτων (Ζυγούρης & Παπαδοπούλου, 2019). Όπως σημειώνει ο Cheliotis (2013), εκτιμάται ότι το 2011 οι μισοί περίπου από το σύνολο των 887.658 μεταναστών που βρίσκονταν στην ελληνική επικράτεια, παρέμεναν σε αυτήν μη νόμιμα. Οι προσπάθειες της Κυβέρνησης προς την

¹ Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν βαθμίδα της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας. Συστάθηκαν το 2011, με την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης» (Ν.3852/2010)

κατεύθυνση διαμόρφωσης κατάλληλης μεταναστευτικής πολιτικής (θεσμοθετημένα μέτρα και άτυπες πρακτικές) ώστε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προέκυψαν, δεν απέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εξαιτίας του περίπλοκου και αναποτελεσματικού θεσμικού πλαισίου (Ζυγούρης & Παπαδοπούλου, 2019). Την τελευταία πενταετία, μάλιστα, στους ήδη διαμένοντες πολίτες τρίτων χωρών, προστέθηκε και ένας μεγάλος αριθμός μεταναστών και προσφύγων λόγω της κρίσης στη Μέση Ανατολή. Αυτοί κατά την είσοδό τους στην ελληνική επικράτεια, έπειτα από την υποβολή του αιτήματος χορήγησης ασύλου, υπάρχει το ενδεχόμενο να αιτηθούν παράταση της παραμονής τους στη χώρα και με την υποβολή νέων αιτημάτων, τη χορήγηση νομίμων αδειών διαμονής.

Αυτή η πληθώρα των αιτήσεων μαζί με την παρατηρούμενη έλλειψη προσωπικού, το υφιστάμενο πολύπλοκο και ασαφές νομοθετικό πλαίσιο και τις δυσκολίες στην επικοινωνία, συνδιαμορφώνουν ένα περιβάλλον εργασίας, που χαρακτηρίζεται από υψηλό εργασιακό φόρτο, πίεση χρόνου και έντονο εργασιακό άγχος, παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Από την άλλη, το ξέσπασμα της πανδημίας Covid 19, επέφερε σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων και μεγάλες αναταράξεις στους χώρους εργασίας του δημοσίου τομέα, και συνεπώς στις Διευθύνσεις που μελετώνται, αναγκάζοντας τους/τις εργαζόμενους/ες να ασκήσουν το επάγγελμά τους εξ αποστάσεως, με ελάχιστη ή καθόλου προετοιμασία, μέσω τηλεργασίας. Η τηλεργασία είναι η μορφή εκείνη εργασίας, που επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών και διαφοροποίησε τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας, καθώς μπορεί να παρέχεται πολύ πιο ευέλικτα σε διαφορετικά, χωρικά και χρονικά, πλαίσια. Είναι αυτονόητο ότι, η τηλεργασία σε κάποιους κλάδους είναι πολύ δύσκολα εφαρμόσιμη ή εντελώς αδύνατη. Τα επαγγέλματα γραφείου όμως, είναι αυτά που ανεξαρτήτως κλάδου υπάρχει δυνατότητα να ασκηθούν μέσω αυτής (ΕΙΕΑΔ, 2020).

Στο διάστημα αυτό, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, όπως και στο σύνολο των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, είχαν λάβει την άδεια ειδικού σκοπού για τη φροντίδα των τέκνων τους, πολλοί/ές ανήκαν στις ευπαθείς ομάδες, ενώ άλλοι/ες είχαν λάβει αναρρωτικές άδειες. Επομένως, όπως και σε όλους τους δημόσιους φορείς, ήταν σχεδόν αδύνατη η πλήρης στελέχωσή τους και η τήρηση των ελάχιστων προδιαγραφών οργάνωσης του χρόνου εργασίας.

Η παρούσα μελέτη ανταποκρινόμενη στην περιορισμένη ελληνική βιβλιογραφία και αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα να καταγραφούν και να αξιολογηθούν οι αντιλήψεις των συγκεκριμένων εργαζομένων, έθεσε ως σκοπό της τη διερεύνηση της εργασιακής εξουθένωσης των υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης. Παράλληλα, η μελέτη στοχεύει να οριοθετήσει το επίπεδο και να διερευνήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης στον συγκεκριμένο πληθυσμό εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούμε ότι θα συνεισφέρουν στη διαμόρφωση μιας πληρέστερης ερευνητικής καταγραφής της έκτασης του φαινομένου στις δημόσιες υπηρεσίες της ελληνικής επικράτειας, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην περιορισμένη συναφή βιβλιογραφία. Επιπλέον, στην πράξη, η συγκεκριμένη έρευνα θα συμβάλει ώστε να κατανοηθούν οι αντιλήψεις και να διαγνωστούν οι ανάγκες των υπαλλήλων στις εν λόγω υπηρεσίες, προκειμένου να ληφθούν πρωτοβουλίες και να κινηθούν διαδικασίες από τους διοικούντες, για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θα είναι ενδιαφέρον να εξετασθεί το σύνδρομο της εξουθένωσης των υπαλλήλων που εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας, και επιπρόσθετα, να παρουσιαστεί η κατάσταση που έχει προκύψει λόγω της πανδημίας και πώς αυτή έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας των εν λόγω υπηρεσιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται εκτενώς η μελετώμενη έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρουσιάζονται τα μοντέλα, αναφέρονται οι αιτίες, οι επιπτώσεις και τα μέτρα αντιμετώπισής της, καθώς και το πώς συνδέεται η εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 όπως και τα μέτρα, τα οποία ελήφθησαν στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στους εν λόγω φορείς στη χώρα μας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών σχετικές με την επαγγελματική εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων στο εξωτερικό και στην Ελλάδα. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της συγκεκριμένης μελέτης. Ειδικότερα, αναφέρονται ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα και γίνεται περιγραφή του δείγματος, της μεθόδου και του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε κατά την ερευνητική διαδικασία. Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και ερμηνεύονται τα ευρήματα, ενώ στο τέλος τα κύρια συμπεράσματα των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ορισμοί – Εννοιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ως σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ορίζεται η σωματική και ψυχική καταπόνηση του εργαζομένου κατά την επαγγελματική του δραστηριότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και από έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων. Η επαγγελματική εξουθένωση σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, είναι ένα είδος χρόνιου και παρατεταμένου επαγγελματικού stress, κατά το οποίο ο/η εργαζόμενος/η βαθμιαία αποδυναμώνεται και παράλληλα αισθάνεται ότι τα προσωπικά του ψυχικά αποθέματα δεν είναι ικανοποιητικά, ώστε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία του/της (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Αν και δεν ταξινομείται ως ιατρική πάθηση, μπορεί να προκαλέσει και να οδηγήσει σε σωματικές και συναισθηματικές ασθένειες.

Η επαγγελματική εξουθένωση στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως burnout. Ως αντικείμενο μελέτης, πρωτοεμφανίζεται τη δεκαετία του 1970 στις ΗΠΑ, σε άτομα των οποίων τα επαγγέλματα χαρακτηρίζονται από ενασχόληση με το ανθρώπινο στοιχείο (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Περιγράφηκε με μεγαλύτερη ακρίβεια το 1974 από τον Freudenberger. Ο Freudenberger, την προσδιόρισε ως αίσθηση της αποτυχίας και της διαρκούς εξάντλησης, παράλληλα με την απουσία αφοσίωσης στο εργασιακό αντικείμενο, τη ματαίωση λόγω της μη επίτευξης των στόχων, την έλλειψη εργασιακής ποικιλίας και την ανυπαρξία ανατροφοδότησης, καταστάσεων που ευνοούν την εμφάνιση του φαινομένου (Freudenberger, 1975). Πριν αρχίσει να μελετάται συστηματικά, οι κοινωνικοί σχολιαστές ενδιαφέρονταν μόνο για τα μεμονωμένα συμπτώματά του, όπως η κόπωση και το περιορισμένο ενδιαφέρον για την εργασία (Maslach *et al.*, 2001).

Ένας άλλος ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι αυτός που παρουσίασε η κοινωνική ψυχολόγος Cristina Maslach (1982), η οποία προσδιόρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως τη σωματική και συναισθηματική εξάντληση, που συνοδεύεται από την ανάπτυξη αρνητικής αυτοεκτίμησης και αρνητικής στάσης στην εργασία και την απώλεια ενδιαφέροντος για τα άτομα με τα οποία ένας/μία εργαζόμενος/νη έρχεται σε συνεχή επαφή στον χώρο εργασίας του/της. Εμφανής είναι η ανυπαρξία θετικών αισθημάτων συμπάθειας ή σεβασμού είτε για τους πελάτες είτε για ασθενείς. Η Maslach διευκρίνισε επίσης, ότι η εξουθένωση δεν είναι η απώλεια της δημιουργικότητας, ούτε η αντίδραση στην πλήξη, αλλά ένα πρόβλημα που ανακύπτει λόγω του άγχους, που προκαλείται από την προσωπική αλληλεπίδραση.

Λίγα χρόνια αργότερα, οι Pines και Aronson (1988) περιέγραψαν την επαγγελματική εξουθένωση ως τη φυσική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση του ατόμου, η οποία επέρχεται ύστερα από μακρόχρονη ανάμειξή του σε δύσκολες καταστάσεις, που απαιτούν τη συναισθηματική του εμπλοκή. Η φυσική εξάντληση διακρίνεται από περιορισμένη ενεργητικότητα και χρόνια κόπωση, σωματική ατονία, καθώς και μια σειρά από ψυχοσωματικά συμπτώματα. Η συναισθηματική εξάντληση χαρακτηρίζεται από αίσθημα αδυναμίας, ατονία και απελπισία, που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε συναισθηματικό κλονισμό και η ψυχική αφορά στη διαμόρφωση αρνητικής στάσης απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό, στην εργασία αλλά και στη ζωή του.

Αλλά και οι Maslach, Schaufeli & Marek (1993), την όρισαν ως ένα ψυχολογικό σύνδρομο συναισθηματικής εξουθένωσης, αποπροσωποποίησης και μειωμένης

προσωπικής επίτευξης, το οποίο μπορεί να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι/ες, οι οποίοι/ες απασχολούνται με άλλους ανθρώπους, υπό οποιαδήποτε ιδιότητα. Ο συγκεκριμένος ορισμός αναπτύχθηκε στη βάση μακροχρόνιας εμπειρικής έρευνας.

Ένας λιγότερο γνωστός ορισμός προτάθηκε από τον Brill (1984). Σύμφωνα με αυτόν το σύνδρομο της εξουθένωσης αποτελεί μια κατάσταση δυσφορίας και δυσλειτουργίας την οποία βιώνει ένας/μία εργαζόμενος/η χωρίς εμφανή ψυχοπαθολογία. Το άτομο αυτό για κάποια χρονική περίοδο έχει λειτουργήσει στην ίδια εργασία σε επαρκή επίπεδα, δε δύναται όμως να ανακάμψει στα προγενέστερα αυτά επίπεδα, χωρίς κάποια εξωτερική υποστήριξη ή αναδιάταξη του εργασιακού περιβάλλοντος. Στην θεώρηση αυτή, που είναι πιο εξειδικευμένη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ανικανοποίητες προσδοκίες και οι ανάγκες των εργαζομένων.

Πιο πρόσφατα, στην 11η Αναθεώρηση της Διεθνούς Ταξινόμησης Νοσημάτων (ICD-11), όπου η εργασιακή εξουθένωση εκλαμβάνεται ως επαγγελματικό φαινόμενο, περιγράφεται ως σύνδρομο, το οποίο οφείλεται στο χρόνιο στρες στον χώρο εργασίας, που δεν αντιμετωπίστηκε επιτυχώς. Χαρακτηρίζεται από εξάντληση και αυξημένη πνευματική αποστασιοποίηση από την εργασία, αισθήματα αρνητισμού ή κυνισμού, που σχετίζονται με τα καθήκοντα του/της εργαζόμενου/ης και από περιορισμένη εργασιακή αποτελεσματικότητα. Η επαγγελματική εξουθένωση αφορά σε συγκεκριμένες καταστάσεις, οι οποίες παρατηρούνται εντός του εργασιακού πλαισίου και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για να περιγράψει εμπειρίες άλλων τομέων της ανθρώπινης ζωής (World Health Organization, 2019).

Πάρα το γεγονός ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι ιδιαίτερος διαδεδομένη ως αντικείμενο έρευνας και αποτελεί βασικό σημείο ενδιαφέροντος της ταχέως αυξανόμενης διεπιστημονικής βιβλιογραφίας δε φαίνεται να προκύπτει έως τώρα κοινά αποδεκτός ορισμός γι' αυτή. Κοινό χαρακτηριστικό ωστόσο, στους περισσότερους ορισμούς σύμφωνα με τον Hock (1988), είναι ότι την περιγράφουν ως αρνητική ψυχολογική εμπειρία, με ανεπιθύμητες για το άτομο συνέπειες.

1.2 Ιστορική αναδρομή της μελέτης του συνδρόμου

Από την «ανακάλυψή» του το σύνδρομο της εξουθένωσης στην αρχή της δεκαετίας του '70, αναγνωρίστηκε ως σοβαρή απειλή ιδίως για τους/τις εργαζόμενους/ες που απασχολούνται σε επαγγέλματα όπου αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις και σχέσεις αλληλεξάρτησης (Buunk, 1998).

Το φαινόμενο απαντάται και περιγράφεται και νωρίτερα σε λογοτεχνικά κείμενα, από συγγραφείς, όπως ο Thomas Mann στο έργο του «*Buddenbrooks*», το 1901, όπου ο πρωταγωνιστής γερουσιαστής Thomas Buddenbrook, παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά του συνδρόμου, όπως ψυχική εξάντληση, υπερβολική κούραση και απουσία ιδεαλισμού και πάθους για την εργασία του (η εξαθλίωση και η ερήμωση της εσωτερικής του ζωής, το «*Verarmung und Verödung seines Inneren*» όπως αναφέρεται), οι Schwartz και Will, οι οποίοι παρουσίασαν σε ένα άρθρο τους το 1953 (θεωρείται η πρώτη δημοσίευση για την επαγγελματική εξουθένωση σε επαγγελματικό περιοδικό) την ιστορία μιας απογοητευμένης και αποτυχημένης νοσηλεύτριας ψυχιατρείου, που εμφανίζει συμπτώματα, όπως συναισθηματική εξάντληση και μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα, τα οποία στη συνέχεια θεωρήθηκαν ως αναγνωριστικά του συνδρόμου (Schaufeli & Enzmann, 1998) και ο Graham Greene στο έργο του «*A burn out case*» (Μία περίπτωση εργασιακής εξάντλησης) το 1960, με ήρωα

έναν πνευματικά βασανισμένο αρχιτέκτονα, τον Querry, ο οποίος παραιτείται από την εργασία του και καταφεύγει να ζήσει το υπόλοιπο της ζωής του στην αφρικανική ζούγκλα σε μια αποικία λεπρών. Ο Querry έκανε σκοτεινές σκέψεις, ήταν απογοητευμένος και υπέφερε από υπερβολική κούραση, απάθεια και κυνισμό (Maslach & Schaufeli, 1993). Αλλά και σε παλαιότερα έργα, φανταστικά και μη, αναφέρονται παρόμοια φαινόμενα, όπου περιγράφονται η υπερβολική κόπωση, η απουσία ιδεαλισμού και η απάθεια για την εργασία (Burish, 1993).

Ως επιστημονικός όρος η επαγγελματική εξουθένωση (professional burnout) κάνει την εμφάνισή της το 1974 σε άρθρο του Herbert J. Freudenberger (1926-1999) Αμερικανού ψυχολόγου. Ο Freudenberger περιέγραψε με τον όρο αυτόν τη συναισθηματική εξάντληση, τους πονοκεφάλους, τις αϋπνίες, την υπεκφυγή προς τον θυμό, την ένταση και τη στενή-τυποποιημένη ή μη λειτουργική σκέψη την οποία βίωναν οι εθελοντές εργαζόμενοι ενός προγράμματος στην Κλινική Saint Mark της Νέας Υόρκης όπου νοσηλεύονταν άτομα νεαρής ηλικίας εθισμένα στα ναρκωτικά (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008).

Φαίνεται λοιπόν ότι η επαγγελματική εξουθένωση, αρχικά, περιγράφηκε ως ένα κοινωνικό πρόβλημα και συνεπώς η σύλληψή της προέκυψε από πραγματικές καταστάσεις και όχι από κάποια ακαδημαϊκή υπόθεση. Στην πρωταρχική φάση της εννοιολογικής της προσέγγισης, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στην κλινική περιγραφή του συνδρόμου, ενώ μετέπειτα, κατά την εμπειρική φάση, εστιάζουν στη συστηματική διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και ιδιαίτερος στην αξιολόγησή της.

1.2.1 Η φάση της Καινοτομίας (the Pioneering Phase)

Στην πρωταρχική φάση διερεύνησης του φαινομένου, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας είχε περιγραφικό και ποιοτικό χαρακτήρα και χρησιμοποιήθηκαν πρακτικές, όπως π.χ. συνεντεύξεις, περιπτωσιολογικές μελέτες ακόμη και επιτόπιες παρατηρήσεις. Δύο ήταν οι κεντρικές κατευθύνσεις: τα θέματα της ψυχικής υγείας και του κοινωνικού άξονα. Όσον αφορά την ψυχική υγεία, οι έρευνες επικεντρώθηκαν στα συμπτώματα που παρατηρούνταν, ενώ σε κοινωνικό επίπεδο, εστίαζαν στις σχέσεις που αναπτύσσονταν ανάμεσα στον πάροχο και τον αποδέκτη φροντίδας, αλλά και ανάμεσα στον πάροχο και τους συναδέλφους ή και άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντός του. Αυτού του είδους οι σχέσεις αποτελούσαν την πηγή των συναισθηματικών πιέσεων αλλά και των ανταμοιβών και μόνο κάποιες ελάχιστες φορές λειτουργούσαν ως βάση για την αντιμετώπιση του στρες. Τα συμπτώματα εμφανίζονταν πιο συχνά στις περιπτώσεις εργασιακής εξουθένωσης. Επιπλέον, εντοπιζόνταν συναισθηματική δυσλειτουργία στους επαγγελματίες υγείας, κυνισμός, ο οποίος προέκυπτε στην προσπάθειά τους να αντεπεξέλθουν στο στρες και αποστασιοποίηση, η οποία επιλέγονταν στις εργασιακές τους σχέσεις. Παράλληλα, ως παράγοντες που συνέβαλλαν στην εμφάνιση του συνδρόμου, καταγράφονταν ο υψηλός εργασιακός φόρτος και η αρνητική ανατροφοδότηση, την οποία λάμβαναν πολλές φορές από τους «πελάτες» τους (Maslach *et al.*, 2001).

Η συγκεκριμένη φάση πρέπει να αναφερθεί, ότι σχετίζεται με τις ευρύτερες οικονομικές, κοινωνικές, ιστορικές και πολιτισμικές εξελίξεις της δεκαετίας του 1960 στην Αμερική, οι οποίες σηματοδότησαν το πέρασμα από τη βιομηχανική κοινωνία στην οικονομία των υπηρεσιών επηρεάζοντας μεταξύ άλλων και το σύστημα υγείας στις Η.Π.Α. αυξάνοντας τις απαιτήσεις της επαγγελματικής εργασίας (Matteson &

Ivancevich, 1987). Από τις αρχές της δεκαετίας του '60 μάλιστα, ο πόλεμος κατά της φτώχειας στις ΗΠΑ προκάλεσε μια μεγάλη εισροή νέων με ιδεαλιστικά κίνητρα στα επαγγέλματα των κοινωνικών υπηρεσιών. Έπειτα από την πάλι για την εξάλειψη της φτώχειας για μια δεκαετία περίπου, βρέθηκαν πιο απογοητευμένοι. Ο απογοητευμένος ιδεαλισμός τους ήταν ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της εμπειρίας εξουθένωσης, που σταδιακά μετατράπηκε σε απόγνωση και κυνισμό.

Επιπλέον, από την προηγούμενη δεκαετία, οι ανθρώπινες υπηρεσίες υπέστησαν ταχύτατα επαγγελματικοποίηση και γραφειοκρατικοποίηση ως αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης κυβερνητικής και κρατικής επιρροής. Τα παραδοσιακά μικρής κλίμακας «πρακτορεία», όπου η εργασία θεωρούνταν ανάγκη, μετατράπηκαν σε μεγάλους και πιο σύγχρονους οργανισμούς με περιγραφές θέσεων εργασίας. Από αυτή την οπτική γωνία, η επαγγελματική εξουθένωση αντιπροσωπεύει το τίμημα που καταβάλλεται για την επαγγελματική εξειδίκευση των κοινωνικών επαγγελματιών λόγω της μετάβασης σε νέα σύγχρονα επαγγέλματα. Μπορούμε συνεπώς να υποθέσουμε ότι η απογοήτευση που προκύπτει από μια ευρεία θεσμοποιημένη σύγκρουση ωφελμιστικών οργανωσιακών αξιών και των προσωπικών ή επαγγελματικών αξιών των παρόχων προώθησαν την επαγγελματική εξουθένωση.

Περαιτέρω, η πολιτιστική επανάσταση της δεκαετίας του '60 αποδυνάμωσε σημαντικά την εξουσία επαγγελματιών, όπως οι γιατροί, οι νοσηλευτές, οι δάσκαλοι, οι κοινωνικοί λειτουργοί ή οι αστυνομικοί. Το παραδοσιακό τους κύρος δεν ήταν πια αποδεκτό ως δεδομένο, και οι ολοένα πιο ισχυροί και απαιτητικοί αποδέκτες περίμεναν πολύ περισσότερα από ό,τι στο παρελθόν. Ως αποτέλεσμα, οι απαιτήσεις των αποδεκτών για φροντίδα, εξυπηρέτηση, ενσυναίσθηση και συμπόνια εντάθηκαν. Από την άποψη της κοινωνικής ανταλλαγής, παρατηρήθηκε ασυμφωνία μεταξύ των προσπαθειών που κατέβαλαν οι επαγγελματίες και των ανταμοιβών που ελάμβαναν ως προς την αναγνώριση και την ευγνωμοσύνη. Αυτή η «έλλειψη αμοιβαιότητας» ως γνωστόν ενισχύει την εμφάνιση του συνδρόμου.

Αυτοί οι παράγοντες φαίνεται να συνέβαλαν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο τελευταίο τέταρτο του εικοστού αιώνα (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009· Schaufeli, 2006) καθώς επηρέασαν τον επαγγελματισμό στις κοινωνικές υπηρεσίες στις Η.Π.Α. και είχαν δυσκολέψει τους ανθρώπους που σταδιοδρομούσαν σε αυτές να βρουν πλήρη ικανοποίηση (Farber 1983· Cherniss 1980).

Η έντονη ανησυχία που αναπτύσσεται στα επαγγέλματα αυτά σχετικά το ζήτημα της εξουθένωσης οδηγεί σε εκκλήσεις για άμεση λύση, παρά την απουσία ισχυρής γνώσης των αιτιών και των συσχετισμών τους με την επαγγελματική εξουθένωση. Τα «εργαστήρια εξουθένωσης» καθιερώνονται ως σημαντική πρακτική παρέμβασης και χρησιμοποιούνται επίσης, ως πηγή δεδομένων από ορισμένους ερευνητές (Pines *et al.*, 1981).

Την περίοδο αυτή η δημοφιλία του όρου αυξάνει συνεχώς, γεγονός, το οποίο φαίνεται να εμπόδισε τη συστηματική μελέτη του συνδρόμου που παραμένει περιγραφική και ποιοτική. Χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός της εμπόδισης της δημοσίευσης του εργαλείου μέτρησης της Maslach, το οποίο μετέπειτα αναδείχθηκε στο καλύτερα σταθμισμένο εργαλείο μέτρησης και διαδόθηκε ευρέως (Maslach *et al.*, 2008).

1.2.2 Η Εμπειρική φάση (the Empirical phase)

Κατά τη δεκαετία του '80, η μελέτη του συνδρόμου γίνεται περισσότερο συστηματική. Το επίκεντρο μετατοπίστηκε στην εμπειρική έρευνα της αξιολόγησης της εξουθένωσης και αναπτύσσονται πολλές διαφορετικές κλίμακες ποσοτικής προσέγγισης με τη κατασκευή και στάθμιση έγκυρων και αξιόπιστων ερωτηματολογίων. Την περίοδο αυτή αναπτύχθηκε η κλίμακα Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1986). Η κλίμακα αυτή τυγχάνει ευρείας χρήσης μέχρι και σήμερα και βοήθησε προκειμένου να γίνει μια αντικειμενική καταγραφή του συνδρόμου.

Η μετατόπιση προς την εμπειρική διερεύνηση συνοδεύτηκε από εντατικοποίηση της έρευνας που αφορούσε στη σχέση της ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο/Η εργαζόμενος/η πλέον δεν αποτελεί μόνο ένα απλό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας αλλά θεωρείται πολύτιμος πόρος που μπορεί να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αλματώδεις εξελίξεις όμως, εντατικοποιούν την εργασία και οι εργαζόμενοι/ες καλούνται να υπερβαίνουν τις ικανότητές τους προκειμένου να παραγάγουν έργο. Αυτή η «υπέρβαση» σε πολλές περιπτώσεις προκαλεί αρνητικές συνέπειες, οι οποίες ενδεχομένως να οδηγήσουν στην εμφάνιση του συνδρόμου (Shaufeli *et al.*, 2009).

Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρήθηκε συνεπώς, ως ένα είδος εργασιακού στρες, το οποίο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την εναλλαγή. Η βιομηχανική-οργανωσιακή προσέγγιση, συνδυάστηκε με την προηγηθείσα εργασία, η οποία βασιζόταν στην κλινική και κοινωνική ψυχολογία και διαμόρφωσε μια πλούσια ποικιλία απόψεων για την επαγγελματική εξουθένωση, ενισχύοντας, παράλληλα, την επιστημονική βάση μέσα από τη χρήση τυποποιημένων εργαλείων και ερευνητικών σχεδίων (Maslach *et al.*, 2001).

Στη συνέχεια, η εμπειρική φάση διερεύνησης ακολούθησε νέες κατευθύνσεις. Το ενδιαφέρον στράφηκε σε επαγγέλματα πέρα από αυτά των προαναφερόμενων υπηρεσιών υγείας: στην εκπαίδευση (Fong, 1993), στην εκπαίδευση ΑμΕΑ (Wisniewski & Gargiulo, 1997), στους αστυνομικούς (Burke & Deszca, 1986), στους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και στους νομικούς. Παράλληλα, τα εργαλεία μέτρησης εξελίχθηκαν και αυτά τόσο μεθοδολογικά όσο και στατιστικά, γεγονός, που ώθησε σε μακροπρόθεσμες έρευνες με σκοπό τη μελέτη των συνεπειών του συνδρόμου μακροπρόθεσμα, προκειμένου να μπορέσει να καταγραφεί και η αποτελεσματικότητα των τεχνικών καταπολέμησής του και την αξιολόγηση της σχέσης ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τα αισθήματα/σκέψεις του/της εργαζομένου/ης σε μεταγενέστερο χρόνο. Η συμβολή των παραπάνω μελετών, πέραν της θεμελιώδους υπόθεσης ότι η εξουθένωση είναι προϊόν της δυναμικής αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον εργασίας του, κρίνονται σημαντικές ώστε να αξιολογηθεί η επίδραση των παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση του. Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του συνδρόμου και η ερμηνεία των σημαντικότερων σημείων τους.

1.3 Χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης

Από την πρωταρχική φάση μελέτης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και μετέπειτα, αυτό φαίνεται να σχετίζεται με το εργασιακό άγχος σε επαγγέλματα στα οποία υφίσταται διαπροσωπική επικοινωνία, όπως π.χ. η παροχή

υπηρεσιών, η εκπαίδευση και οι κοινωνικές υπηρεσίες (Koustelios & Tsigilis, 2005). Κοινό γνώρισμα στους περισσότερους ορισμούς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ότι αφορούν σε αρνητικά ψυχολογικά βιώματα, με αρνητικά επακόλουθα για το άτομο, ως ανταπάντηση στο εργασιακό στρες (Hock, 1988).

Κατά τους Maslach και Jackson (1986), η επαγγελματική εξουθένωση συνίσταται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την αναποτελεσματικότητα.

Αναλυτικότερα:

Η *συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion)*, αφορά στη μείωση των συναισθηματικών αποθεμάτων του ατόμου, σε βαθμό που να μην νιώθει ικανό να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων του εργασιακού του περιβάλλοντος, καθώς και του ίδιου του εαυτού (Cordes & Dougherty, 1993). Το άτομο συνήθως αντιδρά στην εξάντληση με απομόνωση, καταβάλλεται από αισθήματα διαρκούς συναισθηματικής έντασης, ενώ απέναντι στους/στις άλλους/ες εργαζόμενους/ες εκδηλώνει αρνητική ή επιθετική συμπεριφορά. Σε αυτή την κατάσταση κυριαρχούν επίσης, η απογοήτευση και η απελπισία, εφόσον η ζήτηση της εργασίας συνεχίζει να υπερβαίνει τις ικανότητες του/της εργαζομένου/ης (Pines & Aronson, 1988). Δεδομένου ότι η συναισθηματική εξάντληση θεωρείται το αρχικό στάδιο του συνδρόμου (Maslach & Jackson, 1981), κρίνεται σημαντική, καθώς αποτελεί σημείο ενδεχόμενης διοικητικής παρέμβασης στη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης (Boonratana & Gharleghi, 2015).

Η *αποπροσωποποίηση (depersonalization)*, η οποία αποτελεί συνέχεια της πρώτης διάστασης, αναφέρεται στην αδιάφορη, αρνητική και πολλές φορές κυνική συμπεριφορά που εκδηλώνει ο/η εργαζόμενος/η απέναντι στη δουλειά του αλλά και απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει, κατά την προσπάθειά του να καταφέρει να διαχειριστεί τις απαιτήσεις τους και να απεγκλωβιστεί από τη φόρτιση. Η αποπροσωποποίηση είναι η ενδογενής αντίδραση της εξάντλησης (Καντάς, 1996) και φέρει τα χαρακτηριστικά μηχανισμού απεμπλοκής του ατόμου από το stress και την πίεση που βιώνει στο εργασιακό του περιβάλλον. Ουσιαστικά εκλαμβάνεται ως ένα μέσο για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1985· Maslach & Jackson, 1986· Cordes & Dougherty, 1993). Σε αυτή τη διάσταση, ο/η εργαζόμενος/η εκδηλώνει αρνητικές συμπεριφορές προς τους πελάτες, τους/τις εργαζόμενους/ες και τη διοίκηση. Ο Cherniss (1980) περιέγραψε μια παρόμοια κατάσταση που περιλαμβάνει απόσυρση, εχθρότητα και αδιαφορία προς τους άλλους ως «απανθρωποποίηση».

Η *αναποτελεσματικότητα (inefficacy)*, ή η μειωμένη προσωπική επίτευξη (reduced personal accomplishment) ή η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (reduced feeling of personal accomplishment), σχετίζεται με την κατάσταση αδυναμίας του/της εργαζόμενου/ης να προσαρμοστεί και να λειτουργήσει μέσα σε ένα διαρκώς πιεστικό εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα να εμφανίζει χαμηλές αποδόσεις και να παραιτείται από κάθε προσπάθεια επίλυσης των όποιων προβλημάτων παρουσιάζονται σε αυτό είτε σε επίπεδο πελατών, είτε στο επίπεδο των σχέσεων με τους/τις συναδέλφους του/της. Ο/Η εργαζόμενος/η χάνει κάθε ενδιαφέρον για το αντικείμενο της δουλειάς του, αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του και δεν είναι πλέον ικανοποιημένο από την επαγγελματική δραστηριότητα του (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1985· Maslach & Jackson, 1986· Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Εντοπίζεται πλήθος από παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στον περιορισμό των προσωπικών επιτευγμάτων. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία

λήψης αποφάσεων, ο/η εργαζόμενος/η θα νιώθει λιγότερο αξιόλογος/η και μέλος της ομάδας (Boonratana & Gharleghi, 2015).

Οι τρεις πτυχές του συνδρόμου ανιχνεύονται και αξιολογούνται με το Maslach Burnout Inventory (MBI), ένα ψυχομετρικό εργαλείο, το οποίο δημιουργήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Maslach *et al.*, 2001· Maslach & Jackson, 1981). Το MBI σχεδιάστηκε με βάση δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω διερευνητικών συνεντεύξεων, μελετών περιπτώσεων, παρατηρήσεων πεδίου και προσωπικών εμπειριών της Cristina Maslach κατά τις πρώτες φάσεις της έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης (Leiter & Maslach, 2016· Schaufeli & Enzmann, 1998). Αν και η ανάπτυξή του δεν ήταν κλινικά θεμελιωμένη ούτε καθοδηγούμενη από τη θεωρία, το MBI είναι, μακράν, το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο αντικειμενικής καταγραφής του συνδρόμου (Schaufeli & Enzmann, 1998· Schaufeli *et al.*, 2009· Shirom, 2005) και έχει επηρεάσει σημαντικά την ανάπτυξη ολόκληρου του πεδίου έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης διεθνώς (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015b).

Κατά τη χρήση του οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγια που αναφέρονται σε είκοσι δύο συνολικά καταστάσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις επιμέρους πτυχές της εξουθένωσης: τη συναισθηματική εξάντληση (π.χ. «*Το να δουλεύω με ανθρώπους όλη την ημέρα με πιέζει πραγματικά*»), την αποπροσωποποίηση (π.χ. «*Νιώθω ότι αντιμετωπίζω ορισμένους παραλήπτες σαν να ήταν απρόσωπα «αντικείμενα»*») και μια αίσθηση (μειωμένης) προσωπικής επίτευξης (π.χ. «*Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των αποδεκτών μου*») (Maslach, 1982). Καθεμία από τις καταστάσεις αυτές βαθμολογείται σε μια κλίμακα, η οποία κυμαίνεται από 0 (ποτέ) μέχρι 6 (διαρκώς) με βάση τη συχνότητα εμφάνισής της (Πίνακας 1). Το άθροισμα των μετρήσεων της κάθε κατάστασης, δείχνει το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

Πίνακας 1. Μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης βάσει της κλίμακας MBI

Καταστάσεις (22)	Επαγγελματική εξουθένωση		
	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξάντληση (9)	≤ 20	21-30	≥ 31
Αποπροσωποποίηση (5)	≤ 5	6-10	≥ 11
Προσωπική επίτευξη (8)	≥ 42	41-36	≤ 35

Πηγή: Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992

Από τα τρία συστατικά της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση θεωρείται ο πυρήνας του συνδρόμου (Schaufeli, 2017) και αποτελεί τη διάσταση που έχει διερευνηθεί εκτενέστερα και με λεπτομέρεια. Οι Maslach *et al* (2001, σσ.402-403) υπογράμμισαν ότι «*η εξάντληση είναι ο κεντρικός πυρήνας της επαγγελματικής εξουθένωσης και η πιο εμφανής εκδήλωση αυτού του σύνθετου συνδρόμου*» και ότι είναι «*το πιο ευρέως αναφερόμενο και το πιο διεξοδικά αναλυμένο*» χαρακτηριστικό του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Maslach και Leiter (2010, σελ.726) επίσης, ανέφεραν, σε μια ανασκόπηση της έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης, ότι «*η εξάντληση είναι... περισσότερο προγνωστικό των αποτελεσμάτων*

υγείας που σχετίζονται με το άγχος από τα άλλα δύο χαρακτηριστικά [της εξουθένωσης]». Η ταυτοποίηση της συναισθηματικής εξάντλησης με την εργασιακή εξάντληση, οδήγησε κάποιους μελετητές στη διαπίστωση, ότι οι άλλες δύο διστάσεις της η DP και η PA είναι συμπτωματικές ή ακόμη και περιττές (Shirom, 1989). Θεωρούνται δηλαδή ως διαφορετικές αλλά **και μόνο** θεωρητικά σχετιζόμενες μεταβλητές, οι οποίες συνοδεύουν τη συναισθηματική εξάντληση (Shirom & Ezrachi, 2003). Επιπλέον, προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι η συναισθηματική εξάντληση μπορούσε να προβλέψει την αποπροσωποποίηση και την αναποτελεσματικότητα (Lee & Ashforth, 1993).

Παρά το ότι η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της εργασιακής εξάντλησης αυτό δεν είναι επαρκές, διότι όπως επεσήμανε η Maslach (2001), εάν επιχειρούνταν η μελέτη της επαγγελματικής εξάντλησης πέραν του πλαισίου εστιάζοντας μόνο στην επιμέρους διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, θα χάνονταν η συνολική εικόνα του φαινομένου.

1.4 Τα μοντέλα του συνδρόμου

Το ζήτημα της σχέσης που συνδέει τις τρεις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης απασχόλησε την επιστημονική κοινότητα στο πέρασμα των ετών (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993). Μελετώντας τις τρεις πτυχές του συνδρόμου, προέκυψε και ένα άλλο σημαντικό ερώτημα για τους ερευνητές, το οποίο αναφέρεται στις τεχνικές με τις οποίες είναι δυνατή η ενοποίηση του συνόλου των ευρημάτων μέσα σε ένα κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο. Πιο συγκεκριμένα, πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα μοντέλο το οποίο θα μπορεί να ερμηνεύει την επαγγελματική εξουθένωση θεωρητικά.

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν πολλά διαφορετικά μοντέλα, καθένα από τα οποία αναπτύσσει τη δική του θεωρητική προσέγγιση αναφορικά με το πώς δημιουργείται το φαινόμενο και παραβάλλει διαφορετικές υποδείξεις σχετικά με το είδος των παρεμβάσεων που είναι αναγκαίες προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος εμφάνισής του. Τα περισσότερα από αυτά επιχειρούν να ερμηνεύσουν την επαγγελματική εξουθένωση υπό το πρίσμα της δυναμικής αλληλεπίδρασης εργαζόμενο/ης και περιβάλλοντος (Vachon, 1987). Δύο είναι οι επικρατέστερες προσεγγίσεις: Κάποιοι ερευνητές εστιάζουν στη σημαντικότητα των ατομικών παραγόντων, υποστηρίζοντας ότι το σύνδρομο αυτό συνδέεται με τις προσδοκίες τις οποίες έχει ο/η εργαζόμενος/η από τον εαυτό του/της, αλλά και από το εργασιακό του περιβάλλον, ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει κυρίως από την έκθεση του/της εργαζόμενου/νης σε ιδιαίτερα στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες, όπως ο φόρτος εργασίας και η απουσία αυτονομίας και διαχείρισής της, η αυταρχική διοίκηση και η ανεπάρκεια ψυχολογικής υποστήριξης από αυτήν (Firth-Cozens & Payne, 1999· Dekker & Schaufeli, 1995· Pines, 1986).

Το μοντέλο τριών διαστάσεων της Maslach (1982), που περιγράφηκε παραπάνω, αποτελεί ένα από τα πιο επικρατέστερα μοντέλα ανάπτυξης του συνδρόμου. Συνοπτική παρουσίαση άλλων αναγνωρίσιμων μοντέλων ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παρατίθεται ακολούθως.

1.4.1 Το μοντέλο του Cherniss

Το μοντέλο του Cherniss παρουσιάστηκε το 1980, όταν ο Cherniss και οι συνεργάτες του μέσω μιας διαδικασίας συνεντεύξεων, που διήρκησε δύο χρόνια, απευθυνόμενοι σε νέους επαγγελματίες που εργάζονταν στην ψυχική υγεία, τη νομική, τη νοσηλευτική και τη μέση εκπαίδευση, διερεύνησαν και προσδιόρισαν τις μεταβλητές που προκαλούν την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το σύνδρομο σύμφωνα με τον Cherniss, αναφέρεται σε μια «διαδικασία» και όχι σε κάποιο «μεμονωμένο συμβάν» και προκύπτει από την αναντιστοιχία ανάμεσα στην προσφορά και την επένδυση του ατόμου στην εργασία του, όπως την αντιλαμβάνεται το ίδιο, και της ανταπόδοσης και ανταμοιβής την οποία λαμβάνει από αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Cherniss, η διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης εκτελείται σε τρεις φάσεις:

A. Τη φάση του «εργασιακού στρες». Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από εργασιακό στρες, που προκύπτει λόγω της ανισορροπίας ή/και της ασυμφωνίας ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του/της εργαζόμενου/ης και συμβαίνει στην περίπτωση που οι διαθέσιμοι πόροι του/της δεν επαρκούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσωπικοί του/της στόχοι και τα αιτήματα, τα οποία προέρχονται από τον χώρο εργασίας του/της.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, πλήθος γνωρισμάτων της εργασίας αντιδρούν με τις εργασιακές απαιτήσεις και τις διαθέσιμες πηγές ενέργειας κάθε ατόμου, και δημιουργούν μια σειρά από παράγοντες, ο συνδυασμός των οποίων έχει ως συνέπεια την εμφάνιση του εργασιακού στρες. Ο Cherniss, υποδεικνύει οκτώ από αυτά: την ανεπάρκεια εργασιακού προσανατολισμού, τον εργασιακό φόρτο, την απουσία κινήτρων, τη μορφή επικοινωνίας με τους πελάτες, τη ασυμφωνία των στόχων με την πραγματικότητα, την έλλειψη αυτονομίας, την ανεπαρκή ηγεσία και εποπτεία και την κοινωνική αποξένωση και απομόνωση. Για μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στη συνθήκη αυτή, κάποιοι/ες από τους/τις εργαζόμενοι/ες χρησιμοποιούν τεχνικές στρατηγικής, ενώ κάποιοι/ες άλλοι/ες όχι, με αποτέλεσμα να βιώνουν έντονα όλα τα αρνητικά συναισθήματα τα οποία προκύπτουν.

B. Τη φάση της «εξάντλησης». Είναι το στάδιο που έπεται της προηγούμενης διατάραξης της ισορροπίας και χαρακτηρίζεται από συγκινησιακή-συναισθηματική ανταπόκριση, που συνοδεύεται από συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης, άγχους, κούρασης, ανίας, απουσίας ενδιαφέροντος και απάθειας. Στο στάδιο αυτό το άτομο μπορεί να οδηγηθεί σε απογοήτευση και ακολούθως σε παραίτηση από την εργασία του εάν δεν κατορθώσει να ελέγξει την κατάσταση έντασης στην οποία βρίσκεται.

Γ. Τη φάση της «αμυντικής κατάληξης». Αυτό είναι το τρίτο και τελευταίο στάδιο, κατά το οποίο παρατηρούνται σημαντικές -αρνητικές κατά κύριο λόγο- διαφοροποιήσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές του/της εργαζόμενου, που βαθμιαία αποεπενδύει συναισθηματικά από τα καθήκοντα και την εργασία του γενικότερα, ενώ παράλληλα εκφράζει κυνισμό και απάθεια προς τους άλλους. Το σύνολο των αλλαγών αυτών εμποδίζουν την επέκταση των σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων, τα οποία επακολουθούν, ώστε το άτομο να κατορθώσει να επιβιώσει στο εργασιακό του περιβάλλον (Cherniss, 1980).

Ο Cherniss προέβη σε μια ακόμη ταξινόμηση των εργαζομένων. Περιέγραψε τέσσερις τύπους καριέρας νεοεισερχόμενων εργαζομένων βάσει των προσδοκιών και των στόχων τους από την εργασία, προκειμένου να μελετήσει τη συχνότητα εμφάνισης και τις επιπτώσεις του συνδρόμου στο προφίλ κάθε κατηγορίας, οι οποίοι είναι: α) ο

κοινωνικά δραστήριος, που δεν περιορίζεται μόνο στην προσφορά υπηρεσιών και επιδιώκει αλλαγές τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, β) ο τεχνίτης, που παρακινείται ενδογενώς και επιζητά διαρκώς την εργασιακή του πρόοδο, γ) ο καριερίστας, που αποζητά την επιτυχία η οποία θα του παρέχει οικονομικά οφέλη, κύρος και σεβασμό και δ) ο αυτό-επενδυτής, ο οποίος θέτει σε προτεραιότητα την εκτός δουλειάς προσωπική του ζωή. Από τους τέσσερις τύπους εργαζομένων, σύμφωνα με τον Cherniss, πιο επιρρεπείς στην εμφάνιση του συνδρόμου είναι οι δύο πρώτοι (Χατζηπέμου, 2016).

Επιπλέον, το σύνδρομο κατά τον Cherniss, δεν αποτελεί μια σύντομη κατάσταση, αλλά μια χρόνια συνθήκη, που αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αντιδρά στο εργασιακό στρες. Μεταγενέστερες μελέτες ανέδειξαν την αξιοπιστία του μοντέλου του Cherniss ασχέτως που βασίστηκε μόνο στην παρατήρηση και σε συνεντεύξεις (Maslach *et al.*, 2001). Εντούτοις, πρέπει να επισημανθούν και οι αδυναμίες του μοντέλου, οι οποίες αφορούν στο γεγονός ότι το δείγμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε ήταν αρκετά περιορισμένο και οι συμμετέχοντες ήταν νέοι επαγγελματίες, με λίγα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας.

1.4.2 Το μοντέλο του Golembiewski

Η επαγγελματική εξουθένωση σύμφωνα με τον Golembiewski (1981), προκαλείται από στρεσογόνους στον χώρο εργασίας παράγοντες, που εμποδίζουν το άτομο να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, εξελίσσεται βαθμιαία και χαρακτηρίζεται από σωματικά συμπτώματα και μείωση των επιδόσεων. Ο Golembiewski δεν εκλαμβάνει ως σημαντικό παράγοντα εκδήλωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης τα αντικειμενικά επίπεδα του στρες στο χώρο εργασίας αλλά την υποκειμενική αντίληψη του άγχους από τον ίδιο τον/την εργαζόμενο/η τη συγκεκριμένη στιγμή, τη σοβαρότητά του, καθώς και το πόσο επιβαρυνμένος/η είναι από αυτό (Golembiewski, 1996). Επακόλουθο της κατάστασης αυτής είναι να επηρεάζεται τόσο ο/η ίδιος/α ο/η εργαζόμενος/η όσο και η επιχείρηση/οργανισμός.

Ο Golembiewski και οι συνεργάτες του (Golembiewski, Muzenrider & Stevenson, 1986) συμφωνούν με την τριμερή διάκριση της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως προσδιορίστηκε από τη Maslach (1982), αλλά εκφράζουν διαφορετική άποψη όσον αφορά τη σειρά εμφάνισής τους. Ισχυρίζονται ότι η εμφάνιση του συνδρόμου αρχίζει με την αποπροσωποποίηση, ακολουθεί η μείωση του αισθήματος προσωπικής επίτευξης και ολοκληρώνεται με τη συναισθηματική εξάντληση. Αυτό σημαίνει ότι οι Golembiewski *et al.* (1986) αναγνωρίζουν τη συναισθηματική εξάντληση ως κρίσιμο στοιχείο για την επιβεβαίωση του συνδρόμου, όμως, ως τελευταίο στην ιεραρχία των διαστάσεων. Υποστηρίζουν ότι η αποπροσωποποίηση αποτελεί αναγκαίο αμυντικό μηχανισμό του ατόμου και εάν υπερβεί κάποια όρια, τότε ο/η εργαζόμενος/η θα εμφανίσει μειωμένη επίδοση, αίσθηση αποτυχίας και εντέλει συναισθηματική εξάντληση.

Οι Golembiewski *et al.* (1986) επέκτειναν την -έως τότε χρησιμοποιούμενη - τεχνική μέτρησης Maslach Burnout Inventory (MBI) δημιουργώντας υποομάδες στις τρεις φάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης βάσει της θεωρίας. Το νέο μοντέλο του Golembiewski δηλαδή αποτελείται από οκτώ υπο-φάσεις, οι οποίες οδηγούν στο σύνολο των δυνατών συνδυασμών υψηλών και χαμηλών βαθμολογιών των τριών διαστάσεων του MBI, δηλαδή χαμηλή ή υψηλή αποπροσωποποίηση, χαμηλά ή υψηλά

προσωπικά επιτεύγματα και χαμηλή ή υψηλή συναισθηματική εξάντληση. Επιπρόσθετα, τα αρχικά 25 στοιχεία μειώθηκαν σε 23 και άλλαξε η μορφή βαθμολογίας σε ό,τι αφορά τον βαθμό στον οποίο κάθε δήλωση βρίσκεται σε συμφωνία ή αντίθεση με αυτό το οποίο εκφράζει το άτομο σε κλίμακα Likert επτά σημείων. Παράδειγμα τέτοιου στοιχείου του μοντέλου, το οποίο πρέπει να αξιολογηθεί από το άτομο αποτελεί το: «Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος από τη δουλειά μου» (Golembiewski *et al.*, 1986).

Με τη χρήση της τεχνικής αυτής, ο Golembiewski και οι συνεργάτες του εμπλούτισαν με σημαντικές πληροφορίες την ήδη υπάρχουσα θεωρία, καθώς ανέδειξαν ότι οι ερωτώμενοι/θείσες στην έρευνα εμφάνισαν περισσότερο έντονα αρνητικά συναισθήματα καθώς προχωρούσε η μελέτη σε σχέση με την έναρξή της. Στις τελευταίες φάσεις μάλιστα ήταν πολύ περισσότερο απογοητευμένοι/ες από τον εργασιακό τους χώρο, αισθάνονταν λιγότερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους, εμφανίζοντας παράλληλα την τάση να αποφεύγουν τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις που αφορούσαν την εργασία τους, εκδηλώνοντας την επιθυμία ακόμη και να αλλάξουν εργασιακό πόστο.

Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο αυτό ακολουθεί συγκεκριμένα εξελικτικά στάδια κάθε άτομο δεν θα περάσει απαραίτητα μέσα και από τις οκτώ φάσεις (Golembiewski *et al.*, 1993).

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι η προγενέστερη έκδοση του συγκεκριμένου μοντέλου, η οποία δημιουργήθηκε το 1983 από τον Golembiewski με συνεργάτες τους Munzenrider και Carter, ήταν παρεμφερές με το μοντέλο που προτάθηκε από τον Cherniss (Golembiewski, Munzenrider & Carter, 1983).

1.4.3 Το μοντέλο των Pines και Aronson

Οι Pines και Aronson (1988) περιέγραψαν το σύνδρομο ως σωματική, συναισθηματική και πνευματική κατάσταση εξάντληση του ατόμου, η οποία προκαλείται ύστερα από τη μακρόχρονη έκθεσή του σε δυσχερείς συνθήκες, οι οποίες απαιτούν τη συναισθηματική του εμπλοκή. Το σύνδρομο σύμφωνα με τους ίδιους, εμφανίζεται όταν το άτομο κατά την άσκηση του επαγγέλματός του φτάσει στο σημείο να νιώθει ότι η δουλειά του δεν έχει κάποιο νόημα για το ίδιο. Σχετίζεται δηλαδή με την ανάγκη του ατόμου να αντλεί νόημα, ικανοποίηση και ευχαρίστηση από την επαγγελματική του δραστηριότητα και εάν δεν το επιτύχει τότε επέρχεται η εξουθένωση. Η Pines (1986) τονίζει δηλαδή τον σημαντικό ρόλο του χώρου εργασίας και θεωρεί ότι οι υπόλοιποι παράγοντες (η προσωπικότητα και τα κίνητρα) δρουν συνεπικουρικά, επηρεάζουν δηλαδή μόνο την εκδήλωση του συνδρόμου και καθορίζουν τη βαρύτητά του.

Οι Pines και Aronson (1988) επεσήμαναν ότι οι με υψηλά εργασιακά κίνητρα εργαζόμενοι/ες καθώς και οι περισσότερο αφοσιωμένοι/ες παρουσιάζουν πιο έντονη τάση να υφίστανται εξουθένωση σε σχέση με τα άτομα, τα οποία δε δείχνουν ιδιαίτερη αφοσίωση και δεν «επενδύουν» συναισθηματικά στην εργασία τους. Μάλιστα, δεν περιόρισαν την έρευνα τους σε εργαζόμενους/ες στην υγεία, όπως γίνονταν έως τότε, αλλά την επέκτειναν και διερεύνησαν και άλλους τομείς και κοινωνικές ομάδες, όπως τον οικογενειακό τομέα (Pines & Aronson, 1996) και τις πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993).

Το εργαλείο μέτρησης BM (Burnout Measure), το οποίο εφαρμόζουν διαφοροποιείται από την αρχική θεώρηση του συνδρόμου με συνωδά συμπτώματα την απελπισία, την απόγνωση και τη χαμηλή αυτοπεποίθηση και μετρά τρεις άλλες πτυχές της: τη σωματική, την πνευματική και τη συναισθηματική. Υπό αυτό το πρίσμα, η αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι υπαρξιακή διότι η εμφάνισή της είναι αναπόφευκτη στην περίπτωση που η εργασία αποτυγχάνει να προσδώσει νόημα στη ζωή του ατόμου (Scott & Hawk, 1986).

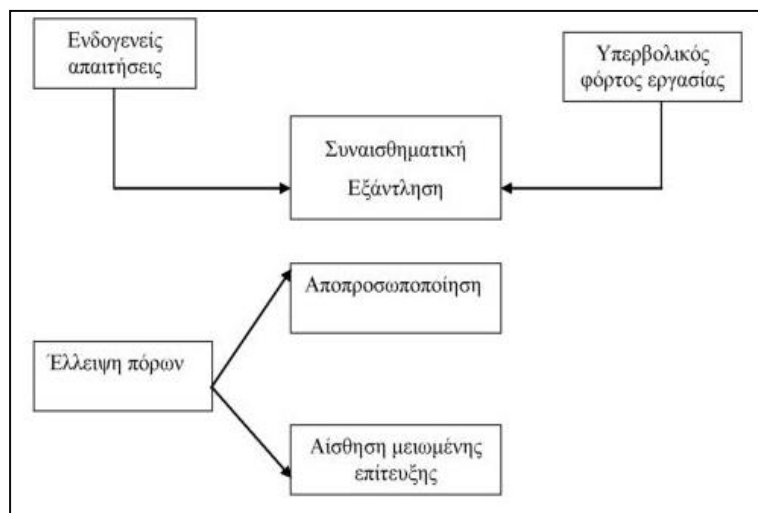
Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης προκύπτει με την εξαγωγή ενός σκορ από το σύνολο των ερωτήσεων (Enzmann, Schaufeli, Janssen & Rozeman, 1998). Ουσιαστικά, το σύνδρομο της εξουθένωσης αντιμετωπίζεται ως μονοδιάστατη έννοια, η οποία μετράται με μία μόνο κλίμακα (αφού οι ερωτήσεις αφορούν μόνο την συναισθηματική εξάντληση) δίνοντας μια συνολική βαθμολογία.

Οι Schaufeli, Enzmann & Girault (1993) θεώρησαν το ερευνητικό εργαλείο των Pines και Aronson πολύ αξιόπιστο, αφού η συναισθηματική εξάντληση συνιστά τη βασικότερη συνιστώσα του συνδρόμου. Αντίθετα, άλλοι ερευνητές, όπως οι Enzmann, Wilmar, Schaufeli, Janssen και Rozeman (1998), διαφώνησαν και υποστήριξαν ότι, καθώς η εν λόγω κλίμακα δε σχεδιάστηκε για έναν δεδομένο εργασιακό χώρο, περιλαμβάνει κάποια πολύ γενικά και διαφορούμενα ερωτήματα, οι απαντήσεις των οποίων δεν αποσαφηνίζουν εάν πρόκειται για εξουθένωση ή για άλλες συναφείς καταστάσεις, όπως κόπωση ή κατάθλιψη. Ενώ άλλοι, όπως οι Shirom και Ezrachi (2003) πρότειναν την μέτρηση και αξιολόγηση κάθε διάστασης της κλίμακας ξεχωριστά, καθόσον –κατά την άποψή τους- η κλίμακα είναι μονοδιάστατη και δύσκολη στη χρήση, εν αντιθέσει με την επαγγελματική εξουθένωση που είναι φαινόμενο σύνθετο.

Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης, όπως αναφέρουν οι Pines, Aronson και Kafry (1981) έχει εφαρμοστεί σε μεγάλο εύρος επαγγέλμάτων στο Ισραήλ και είναι η δεύτερη δημοφιλέστερη σε διεθνές επίπεδο μέχρι και σήμερα (Enzmann *et al.*, 1998).

1.4.4 Το μοντέλο του Leiter

Ο Leiter (1991) προσδιόρισε ως κύριο αίτιο για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης την ύπαρξη σύγκρουσης ανάμεσα στις προσωπικές φιλοδοξίες του ατόμου και τους περιορισμούς του εργασιακού του περιβάλλοντος. Οι ενδογενείς απαιτήσεις (εργασιακή απαίτηση ποιοτικού χαρακτήρα) και ο υψηλός φόρτος εργασίας (εργασιακή απαίτηση ποσοτικού χαρακτήρα) οδηγούν τον/την εργαζόμενο/η σε συναισθηματική εξάντληση και βαθμιαία στην αποπροσωποποίηση, ενώ οι ελλείψεις σε πόρους (όπως η απουσία υποστήριξης, η έλλειψη αυτονομίας κ.ά.), οδηγούν σε αποπροσωποποίηση και στη μειωμένη προσωπική επίτευξη. Φαίνεται λοιπόν (Σχήμα 1), ότι η συναισθηματική εξάντληση εξελίσσεται παράλληλα με τις άλλες δύο συνιστώσες του συνδρόμου, την αποπροσωποποίηση και την αίσθηση μειωμένης προσωπικής επίτευξης, οι οποίες αναπτύσσονται μόνο στην περίπτωση της έλλειψης ή περιορισμού των πόρων.



Σχήμα 1. Το μοντέλο Επαγγελματικής Εξουθένωσης του Leiter

Πηγή: Χατζηπέμου, 2016, σελ.35

Επιπλέον, ο Leiter υποστηρίζει, ότι υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες, κοινωνικοί και προσωπικοί ή ακόμη και καταστάσεις της ζωής, που μπορεί να επηρεάσουν τις τρεις παραπάνω πτυχές του συνδρόμου ανά πάσα στιγμή και να συμβάλλουν στην εμφάνισή της. Σε αυτούς συγκαταλέγονται η έλλειψη αυτονομίας, η αποποίηση ευθυνών και η αποχή από τη λήψη αποφάσεων, η ανυπαρξία σχέσεων συνεργασίας, οι συγκρούσεις με πελάτες ή συναδέλφους, η ανικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και η έλλειψη κάθε μορφής κοινωνικής υποστήριξης σε επίπεδο κοινότητας (Schaufeli *et al.*, 2008).

Κατά τον Leiter (1991), είναι σημαντικό να γίνονται βελτιώσεις στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε η ζωή των εργαζομένων να είναι ευχάριστη και συγχρόνως περισσότερο παραγωγική. Ο ίδιος προτείνει τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας εξασφαλίζοντας ένα ευχάριστο επαγγελματικό περιβάλλον και τον καταμερισμό των εργασιών, ώστε να εμπνέεται ο/η εργαζόμενος/η στο να προσπαθήσει περισσότερο. Υπογραμμίζει, επίσης, τη σημαντικότητα της ανάθεσης, από πλευράς της διοίκησης, πρωτοβουλιών στους/στις εργαζόμενους/νες, και της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, που σε συνδυασμό με τη διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων μπορεί να ενισχύσουν την ικανότητα των εργαζομένων προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται σε εργασιακές συνθήκες πίεσης. Το συγκεκριμένο μοντέλο ενσωματώνει μια σημαντική πτυχή της ζωής, την οποία δεν είχαν εντοπίσει τα προηγούμενα μοντέλα, που είναι η συνέχεια του χρόνου.

Καθένα από τα μοντέλα που παρατέθηκαν υπογραμμίζει συγκεκριμένες μεταβλητές, που αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση των αντίστοιχων θεωριών τους. Κάθε θεωρία προσθέτει στη βιβλιογραφία, προκειμένου να επιτυγχάνεται η κατανόηση του φαινομένου. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το κοινό χαρακτηριστικό στο σύνολο των θεωριών είναι ο/η εργαζόμενος/η. Οι παράγοντες εργασία και άνθρωπος γίνονται αντιληπτοί με βάση διαφορετικές μεταβλητές, όπως ο ανταγωνισμός, η αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα, η αποπροσωποποίηση, οι πόροι, τα συναισθήματα κ.ά. και την αντίστοιχη αλληλουχία τους στο θεωρητικό μοντέλο το οποίο παρέχεται. Ένα άλλο στοιχείο, το οποίο είναι κοινό σε όλες τις θεωρίες είναι ότι αντιλαμβάνονται την επαγγελματική εξουθένωση ως επακόλουθο του παρατεταμένου εργασιακού στρες, το οποίο με το πέρασμα του χρόνου διαιωνίζεται και οδηγεί σε μη επιθυμητά

αποτελέσματα (σωματικές ασθένειες, ψυχικά νοσήματα κ.ά.) (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2013).

1.5 Παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με τους Maslach, Schaufeli και Leiter (2001) και Maslach (1982), προκαλείται από την αλληλεπίδραση μιας σειράς παραγόντων τόσο εξωτερικών (οι οποίοι αφορούν την εργασία/επάγγελμα) όσο και εσωτερικών (οι οποίοι εξαρτώνται από το ίδιο το άτομο). Οι παράγοντες αυτοί είναι άμεσα συνδεδεμένοι και με τα αίτια που προκαλούν στρες στο άτομο.

1.5.1 Εργασιακοί - Περιβαλλοντικοί παράγοντες (εξωτερικοί παράγοντες)

Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται αυτοί οι οποίοι σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τη Micklevitz (2001), ένας/μία εργαζόμενος/η είναι εκτεθειμένος/η στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στις περιπτώσεις, που στον εργασιακό χώρο κυριαρχεί υψηλός εργασιακός φόρτος, ο οποίος σχετίζεται με την έλλειψη υποστηρικτικού περιβάλλοντος και την ανυπαρξία ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη. Το ενδεχόμενο για την εμφάνιση του συνδρόμου αυξάνεται:

- όταν η εργασία απαιτεί έντονη αφοσίωση με ταυτόχρονη απουσία της ανάλογης μεταχείρισης που απαιτείται, γεγονός που οδηγεί σε πνευματική υπερφόρτωση,
- όταν υπάρχει υψηλή πίεση χρόνου, η οποία περιορίζει την παροχή υπηρεσιών δημιουργώντας μια εικόνα εργαζόμενου/ης που δεν προσπαθεί αρκετά,
- όταν η δουλειά είναι ανιαρή και μονότονη, καθώς δεν παρέχεται αυτονομία στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που προκύπτουν στην εργασία,
- όταν οι αρμοδιότητες δεν είναι σαφώς καθορισμένες, δεν υπάρχει επιβράβευση και αναγνώριση της απόδοσης και οι οικονομικές απολαβές είναι χαμηλές και
- όταν υφίστανται στρεσογόνοι παράγοντες, όπως: φυσικοί παράγοντες (π.χ. φασαρία ή ενοχλητικοί θόρυβοι, φωτισμός, θερμοκρασία, ρύπανση ατμόσφαιρας), φυσιολογικοί παράγοντες (π.χ. πρόγραμμα εργασίας, βάρδιες, παράληψη γευμάτων) και ψυχοκοινωνικοί παράγοντες (πλεονάζον ή σε έλλειψη προσωπικό, μη κανονική ροή πληροφοριών, σύγκρουση ρόλων, μη προκαθορισμένοι ρόλοι, διαπροσωπικές αντιπαραθέσεις, υπερβολική αφοσίωση και περιορισμένος χρόνος) (Selje, 2012, Vackon, 1987, όπως αναφ. στο Δεληγάς κ.ά., 2012).

Αναλυτικότερα, ο φόρτος εργασίας έχει σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις μιας εργασίας, όπως τον τεράστιο όγκο της, το εξαντλητικό ωράριο, τον έντονο ρυθμό της, τις δύσκολες συνθήκες και τη μονοτονία της. Όταν ο εργασιακός φόρτος είναι πολύ μεγάλος, για τον διαχειριστεί το άτομο επικεντρώνεται σε λίγα μόνο προβλήματα (Maslach, 1982), βιώνει υψηλότερο επίπεδο εξουθένωσης και δε νιώθει την ολοκλήρωση και την επιτυχία της δουλειάς του (Pines & Kanner, 1982).

Η ασάφεια ρόλων και αξιών παρατηρείται, όταν ο/η εργαζόμενος/η δεν μπορεί να κατανοήσει με σαφήνεια τι είναι αυτό που οφείλει να κάνει και τι ακριβώς αναμένουν

οι υπόλοιποι από αυτόν/ήν και όταν οι αξίες και οι στόχοι του/της δε συνάδουν με τους στόχους του εργασιακού του/της περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο καθορίζει τον βαθμό δυσκολίας του/της προσαρμογής του/της σε αυτό. Οι Um και Harrison (1998) παρατήρησαν ότι η ασάφεια ρόλων μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματικό άγχος και εντάσεις, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την εξάντληση. Η έλλειψη δικαιοσύνης και ισότητας αναφέρεται στο αίσθημα που αναπτύσσει ο/η εργαζόμενος/η για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται από το εργασιακό του/της περιβάλλον. Το αίσθημα αυτό προκύπτει από αυταρχικές, μεροληπτικές και άδικες συμπεριφορές, έλλειψη σεβασμού, κλίμα διακρίσεων και ανισότητας και αναξιοκρατία (Φρειδερίκου & Τσερούλη, 1991). Οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους/στις εργαζόμενους/ες αφορούν σε ζητήματα, όπως η μεταξύ τους επικοινωνία και η διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού κλίματος (Schaufeli & Enzmann, 1998). Η σημαντικότητα των σχέσεων αυτών στον εργασιακό χώρο τονίστηκε και από τους Schaufeli et al. (2009). Η απουσία της εργασιακής αυτονομίας σχετίζεται με το κατά πόσο του δίνεται η δυνατότητα και του παρέχεται το δικαίωμα να προβαίνει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία του και να δρα αυτόνομα (Δερεμούτη, 2001· Schaufeli & Enzmann, 1998).

Στους παραπάνω παράγοντες οι Schaufeli et al. (2009), πρόσθεσαν και τον ρόλο της διοίκησης του οργανισμού. Το στυλ διοίκησης που υιοθετείται και εφαρμόζεται παίζει σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση του συνδρόμου στους/στις εργαζομένους/ες (Greenberg & Baron, 2000). Η πιθανότητα αυτή φαίνεται να αυξάνει όταν απουσιάζει το ενδιαφέρον των διοικούντων για τους/τις υφισταμένους/ες τους και όταν οι σχέσεις ανάμεσα τους καθίστανται προβληματικές. Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει την έλλειψη παροχής κινήτρων στην εργασία ως μια από τις σημαντικότερες αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

1.5.2 Ατομικοί - Προσωπικοί παράγοντες (εσωτερικοί παράγοντες)

Στην κατηγορία των ατομικών παραγόντων περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι προσωπικοί παράγοντες. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ οι προσωπικοί παράγοντες αφορούν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και τις ενδοατομικές δυναμικές του τρόπου σκέψης του (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010· Αντωνίου, 2008).

Από τη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, εμπειρία) και τη διερεύνηση των σχέσεων τους με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, προκύπτουν αντιφατικά αποτελέσματα, τα οποία επεξηγούν τα χαμηλά ποσοστά διακύμανσης της έντασης του συνδρόμου ή αποδίδονται σε άλλους, τρίτους παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με τα υπό μελέτη δημογραφικά χαρακτηριστικά (Δεμερούτη, 2001).

Σημαντική επίδραση στην εκδήλωση της εξουθένωσης εμφανίζεται να έχουν η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση του/της εργαζόμενου/ης, η εμπειρία και η εκπαίδευση, ενώ δεν υφίστανται ασφαλή στατιστικά συμπεράσματα σε σχέση με το φύλο. Οι νεώτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, με μικρότερη συνήθως, εργασιακή εμπειρία, τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης εν αντιθέσει με τους μεγαλύτερους και εμπειρότερους συναδέλφους τους. Αυτό οφείλεται στο ότι δε νιώθουν επαρκείς στην εργασία τους (Carton & Fruchart, 2013), αλλά κυρίως στη διάψευση των

προσδοκιών τους. Οι διαψευσμένες προσδοκίες έχουν ως επακόλουθο την ανάπτυξη αισθήματος επαγγελματικής αποτυχίας και περιορισμένης εργασιακής ικανότητας, που συμβάλλει στην ανάπτυξη του συνδρόμου (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Με το πέρασμα του χρόνου όμως, τα άτομα προσαρμόζονται στη συναισθηματική εξάντληση και στην αίσθηση της αποτυχίας. Τα επίπεδα εξουθένωσης μετριάζονται παρουσία κατάλληλου υποστηρικτικού εργασιακού είτε οικογενειακού περιβάλλοντος (Poncet *et al.*, 2007). Ωστόσο, υπάρχουν και έρευνες (Zabel & Zabel, 2001· Brissie *et al.*, 1998), τα αποτελέσματα των οποίων δεν έδειξαν καμία συσχέτιση της ηλικίας με την εξουθένωση.

Αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται με την εμφάνιση του συνδρόμου. Τα άτομα με υψηλή μόρφωση, καθώς έχουν διαθέσει περισσότερο χρόνο για την απόκτηση των επιπλέον και περισσότερο εξειδικευμένων γνώσεων, είναι φυσικό να έχουν υψηλότερες προσδοκίες για ανέλιξη στον επαγγελματικό χώρο. Εφόσον αυτές δεν επαληθευτούν τότε καταβάλλονται από το άγχος και οδηγούνται στην εξουθένωση (Maslach *et al.*, 2001).

Ο βαθμός της επαγγελματικής εξουθένωσης εξαρτάται και από τα προσωπικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου. Οι Δεληγάς κ.ά. (2012), αναφέρουν την αφοσίωση στην εργασία και το ισχυρό επαγγελματικό ήθος, το οποίο επικεντρώνεται στην προσφορά, την περιορισμένη ικανότητα να επιλύει προβλήματα, τον υπέρμετρο ενθουσιασμό για τη δουλειά του, τις υψηλές προσδοκίες, την ανικανότητα διατήρησης ψυχολογικής ισορροπίας και την έντονη τάση για συμπόνια που ενισχύει τη συναισθηματική πίεση, ως ενδοατομικά χαρακτηριστικά, που σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Selje, 2012, Vackon, 1987, όπως αναφ. στο Δεληγάς κ.ά., 2012). Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα του συνδρόμου, όπως επισημαίνεται από τους Maslach *et al.* (2001), αποτελούν η χαμηλή ανθεκτικότητα του ατόμου, η οποία γίνεται εμφανής με την αποχή του από τις δραστηριότητες και την απουσία διάθεσης για αλλαγές, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και οι υψηλές προσδοκίες, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ωστόσο, η ανθεκτικότητα, σύμφωνα με τους Δημητρόπουλος και Φιλίππου (2006), την οποία εμφανίζουν μερικά άτομα απέναντι στο άγχος και η ικανότητά τους να το μετατρέπουν σε πρόκληση, το αίσθημα ελέγχου και η εμπειρία διαχείρισης του stress στον χώρο εργασίας, συνιστούν προστατευτικούς παράγοντες για την εκδήλωση του φαινομένου.

Επιπρόσθετα, για την εμφάνιση του συνδρόμου «ευθύνονται» και διαπροσωπικοί παράγοντες. Αυτοί αναφέρονται τόσο στη στήριξη που λαμβάνει το άτομο από το οικογενειακό του περιβάλλον, αλλά και από το ευρύτερο κοινωνικό, όσο και στη συμβολή κοινωνικο-οικονομικών παραγόντων. Για παράδειγμα ο πολλαπλασιασμός των επαγγελμαμάτων για την παροχή υπηρεσιών, ο ατομικισμός, το στοιχείο των σύγχρονων κοινωνιών, η ανυπαρξία δικτύων υποστήριξης και η αμφισβήτηση της αυθεντίας και του κύρους συγκεκριμένων επαγγελμαμάτων (Δεληγάς κ.ά., 2012).

Πίνακας 2. Παράγοντες που προκαλούν την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ατομικά χαρακτηριστικά	Περιβαλλοντικοί παράγοντες
Ηλικία (νεαρά άτομα εκτίθενται περισσότερο σε συναισθηματική εξάντληση)	Μη καθορισμένοι ρόλοι και κοινωνική υπευθυνότητα
Πολύ υψηλές ατομικές προσδοκίες	Διαμάχες ανάμεσα σε λειτουργικές απαιτήσεις
Υψηλές απαιτήσεις εμπλακής, εγωισμός και ιδεαλισμός	Υψηλός φόρτος εργασίας
Απαίτηση για σκληρή εργασία	Εργασιακή άσκηση
Απαίτηση για κλιδί	Προσωπικές διαμάχες (με πελάτες, μέλη οικογένειας, συναδέλφους, καθοδηγητές)
Καθορισμός συμπεριφοράς στην επιτυχία /στην επίτευξη του σκοπού	Έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων για την ολοκλήρωση της εργασίας
Ανικανότητα άρνησης	Έλλειψη πόρων
Δυσκολίες στη λήψη ευθύνης	Έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης
Προδιάθεση για αυτοθυσία	Έλλειψη ανταπόδοσης
Τάση για προσφορά και όχι για απολαβή	Παράγοντες συνδεδεμένοι με τον εργασιακό χώρο (π.χ. μη ρεαλιστικοί σκοποί, έλλειψη ανεξαρτησίας στη λήψη απόφασης, λάθος οργάνωση προγράμματος)

Πηγή: Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλη, 2012, σελ.9

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι, όπως προέκυψε από σχετικές μελέτες, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ασκούν ισχυρότερη επίδραση στην ψυχική εξουθένωση από τους ατομικούς-προσωπικούς παράγοντες (Maslach *et al.*, 2001). Τα προβλήματα που προκαλούν στο άτομο βαθμιαία επιδεινώνονται και γι' αυτό κάθε εργαζόμενος/η είναι απαραίτητο να τα ελέγξει όσο το δυνατόν συντομότερα, ώστε να μη συσσωρευτούν και στη συνέχεια ξεφύγουν από τον έλεγχό του/της.

1.6 Συμπτώματα του συνδρόμου της εξουθένωσης

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η συχνή και μακρόχρονη έκθεση, ενός ατόμου σε αντίξοες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος, συνεπάγεται την υπερβολική κόπωση και εξάντλησή του. Τα αποτελέσματα αυτής της εξάντλησης δε σχετίζονται μόνο με τη φυσική του κατάσταση, αλλά και με τη συμπεριφορά του στην εργασία, όπως και στην προσωπική και κοινωνική ζωή του (Cushway, 1992), η οποία πλήττεται καθώς ο εργαζόμενος/η μεταφέρει τα προβλήματα του χώρου εργασίας του στην οικογένεια και το κοινωνικό του περιβάλλον, με επακόλουθο να δημιουργούνται εντάσεις στο σύνολο των διαπροσωπικών του σχέσεων και να περιορίζονται οι κοινωνικές συναναστροφές (Griffith *et al.*, 1999).

Τα ευρήματα των μελετών, αναφέρει η Μουζούρα (2005), υποδεικνύουν μια σχετική συμφωνία στο ότι η επαγγελματική εξουθένωση βιώνεται από τους/τις εργαζόμενους/ες ως αρνητική εμπειρία, ότι ενδεχομένως να εκδηλωθεί και σε υγιή άτομα, ότι ενσωματώνει στάσεις, προσδοκίες, συναισθήματα και κίνητρα και ότι έχει ως επακόλουθο τη μειωμένη αποδοτικότητά τους και κατ' επέκταση τη μείωση της παραγωγικότητάς τους.

Η επαγγελματική εξουθένωση, και ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο εμφανίζεται, έχει επιπτώσεις στο άτομο, στο περιβάλλον εργασίας του (συνάδελφοι, οργανισμός), αλλά και στην προσωπική και κοινωνική του ζωή. Τα συμπτώματα κατά τον Αντωνίου (2006) κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά. Τα σωματικά συμπτώματα περιλαμβάνουν υπερένταση, πονοκεφάλους, γαστρεντερικά προβλήματα, διαταραχές ύπνου, αυξομειώσεις βάρους σεξουαλική δυσλειτουργία κ.ά. (Tyler & Cashway, 1998). Στα ψυχολογικά συμπτώματα περιλαμβάνονται ο εκνευρισμός, το άγχος, η κατάθλιψη, η αίσθηση αποτυχίας, η ανησυχία, χαμηλή αυτοεκτίμηση κ.ά., ενώ στα συμπεριφορικά, οι συναισθηματικές εκρήξεις, η χαμηλή απόδοση, τα επικοινωνιακά προβλήματα, αδυναμία συγκέντρωσης, εργασιομανία, απαξίωση της εργασίας κ.ά.

Στον παρακάτω πίνακα 3 παρατίθενται τα συμπτώματα ανά κατηγορία, όπως παρουσιάζονται από τους Δεληγάς κ.ά. (2012).

Πίνακας 3. Ανάπτυξη των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης

Σωματικά	Ψυχολογικά	Συμπεριφορικά
Μυϊκοί πόνοι / υπερένταση	Εκνευρισμός, θυμός και σύγχυση	Συναισθηματικές εκρήξεις
Έλκος / γαστρεντερικά προβλήματα	Άγχος, δυσκαμψία στις αλλαγές / έλλειψη ελαστικότητας	Χαμηλή απόδοση/ικανοποίηση
Αυξημένη αρτηριακή πίεση	Χάσιμο αυτοσεβασμού και συναισθησης, αίσθηση ματαιότητας	Παραίτηση/απομάκρυνση από φίλους/οικογένεια
Σωματική κόπωση / εξάντληση, υπερκόπωση	Έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία, αποτυχία διεκπεραίωσης υπευθυνότητων	Έλλειψη ακρίβειας, αποφυγή υπευθυνότητων/ ροπή σε ατυχήματα
Γαστρεντερικά προβλήματα	Συναισθήματα ανεπάρκειας, έλλειψης βοήθειας και ενοχής	Έλλειψη ικανότητας για κριτική αξιολόγηση
Πονοκέφαλοι	Ανησυχία, αποθάρρυνση, αποτελμάτωση	Ανικανότητα συγκέντρωσης
Διαταραχές ύπνου (αϋπνία ή υπερβολικός ύπνος)	Κατάθλιψη, ανία	Συχνές απουσίες
Διαταραχές ομιλίας	Αισθήματα ενοχής, αποτυχίας	Συνεχής/αυξανόμενη χρήση αλκοόλη άλλων ουσιών (φάρμακα, ναρκωτικά)
Αναπνευστικά προβλήματα	Συχνές αλλαγές στη διάθεση/κυνισμός	Δυσκολίες επικοινωνίας, προβλήματα/ αυξανόμενες οικογενειακές συγκρούσεις
Αύξηση ή μείωση βάρους	Αίσθηση αποτυχίας/ αποξένωση	Μείωση εργασιακής δραστηριότητας/χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση
Σεξουαλική δυσλειτουργία	Καχυποψία / ανησυχία για το μέλλον	Ανικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές
Παρατεταμένη ασθένεια / συχνές ασθένειες	Χαμηλή αυτοεκτίμηση / μειωμένη αυτοπεποίθηση / υπερβολική αυτοπεποίθηση - ανάλυση πολύ υψηλών ρίσκων	Εργασιομανία / έλλειψη ενθουσιασμού / νωθρότητα
Αυξημένα επίπεδα χοληστερόλης, σακχάρου	Έλλειψη υπομονής / ευερεθιστότητα	Αυξημένα παράπονα / απαξίωση της εργασίας

Πηγή: Δεληγάς, Τούκας & Σπυρούλη, 2012, σσ.7-8

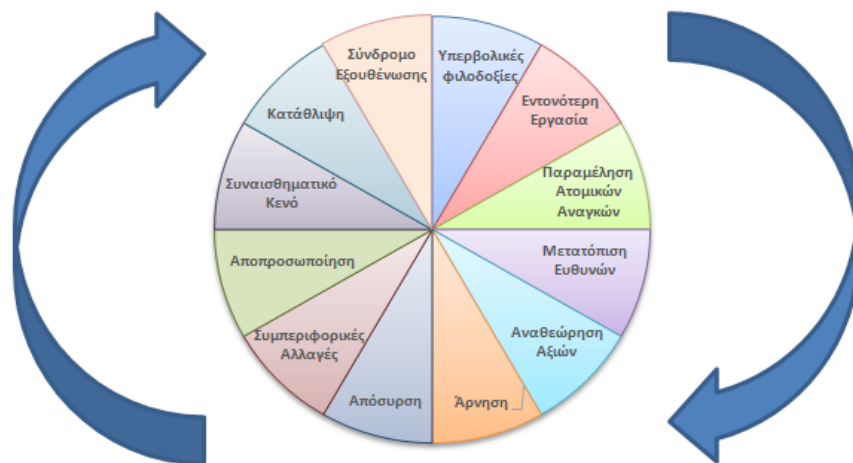
Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο με μια ομάδα συμπτωμάτων που αναπτύσσονται όλα μαζί. Παρόλα αυτά τα συμπτώματα δεν εμφανίζονται ταυτόχρονα,

επειδή η ανάπτυξη συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μια ατομική διαδικασία (Lanrona & Levin, 2006).

Οι Αντωνίου και Τζαβάρας (2005) έπειτα από έρευνά τους στον ελληνικό χώρο εξέφρασαν την άποψη ότι τον μεγαλύτερο κίνδυνο να εμφανίσουν το σύνδρομο έχουν τα άτομα, τα οποία δείχνουν αφοσίωση στην εργασία τους, απασχολούνται για πολύωρα και μεγάλα χρονικά διαστήματα και όσοι εργάζονται σε τομείς, οι οποίοι παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες σε άτομα με διαπιστωμένες ανάγκες. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα της μελέτης των Antoniou and Antonodimitrakis (2001), οι οποίοι ανέδειξαν ως βασικότερους παράγοντες ανάπτυξης και διατήρησης του συνδρόμου την ίδια τη φύση του επαγγέλματος λόγω της καθημερινής επαφής με τον ανθρώπινο πόνο και τις αυξημένες ευθύνες που απορρέουν από αυτό αλλά και παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την ελληνική πραγματικότητα, όπως η έλλειψη μέσων και η περιορισμένη επιμόρφωση και συνεχιζόμενη κατάρτιση.

1.7 Στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η συμπτωματολογία του συνδρόμου προκύπτει περίπλοκη, καθώς η εξουθένωση φαίνεται να αναπτύσσεται βαθμιαία σε πολλές διαδοχικές φάσεις και απαιτεί σημαντικό χρόνο έως ότου να εκδηλωθεί. Αρχικά, ο Freudenberger περιέγραψε την ανάπτυξή του σε ένα μοντέλο 12 σταδίων (Εικόνα 1).



Εικόνα 1. Μοντέλο δώδεκα σταδίων για την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως περιγράφεται από τον Freudenberger

Πηγή: De Hert, 2020, σελ.178

Αργότερα, αυτό το μοντέλο απλοποιήθηκε και επί του παρόντος, ένα μοντέλο 5 σταδίων χρησιμοποιείται πιο συχνά (Εικόνα 2). Αυτό το μοντέλο των πέντε σταδίων, ξεκινά με τη φάση του «μήνα του μέλιτος» και χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου αυτό σχετίζεται με το βίωμα του άγχους της δουλειάς. Εάν στο στάδιο αυτό δεν εφαρμοστούν αποτελεσματικές πρακτικές

αντιμετώπισης, υπάρχει ο κίνδυνος η διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης να ξεκινήσει.



Εικόνα 2. Απλοποιημένο μοντέλο πέντε σταδίων για την ανάπτυξη της εξουθένωσης

Πηγή: De Hert, 2020, σελ.178

Ακολουθεί ένα στάδιο στασιμότητας που χαρακτηρίζεται από την επίγνωση ότι μερικές μέρες είναι πιο δύσκολες από άλλες και την έναρξη του στρες. Η ζωή περιορίζεται στην εργασία και τη φροντίδα των επιχειρήσεων, ενώ η οικογένεια, η κοινωνική ζωή και οι προσωπικές προτεραιότητες παραμελούνται και υποφέρουν και εκδηλώνονται συμπτώματα άγχους, τα οποία επηρεάζουν το άτομο συναισθηματικά και σωματικά.

Επόμενο στάδιο είναι αυτό του χρόνιου στρες, το οποίο οδηγεί σε απογοήτευση. Οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν το αίσθημα της αποτυχίας και αισθάνονται αδύναμοι/ες. Οι όποιες προσπάθειες δεν αποδίδουν εμφανώς και η εντύπωση ή το γεγονός ότι δεν λαμβάνει αρκετή αναγνώριση οδηγεί στο να αισθάνεται κανείς ανίκανος και ανεπαρκής. Αυτό στη συνέχεια οδηγεί στο στάδιο της απάθειας, όπου εμφανίζεται η απόγνωση και η απογοήτευση. Ο κόσμος δεν βλέπει διέξοδο από την κατάσταση και γίνεται παραιτημένος και αδιάφορος.

Το έσχατο στάδιο είναι η παθολογική εξουθένωση, τα συμπτώματα της οποίας έχουν σημαντικό σωματικό, συναισθηματικό και ψυχικό αντίκτυπο και τελικά μπορεί να ωθήσουν κάποιον/α στην αναζήτηση υποστήριξης και βοήθειας.

Ο κατάλογος των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μεγάλος αν και τα περισσότερα από αυτά δεν είναι αρκετά σαφή και συγκεκριμένα. Τα συμπτώματα σχετίζονται με τα διαφορετικά στάδια του συνδρόμου και έχουν χωριστεί σε διαφορετικές ομάδες. Στην πρώιμη φάση περιλαμβάνονται προειδοποιητικά συμπτώματα, όπως αυξημένη δέσμευση στους στόχους και εξάντληση, ακολουθούμενα από μια φάση μειωμένης δέσμευσης προς ασθενείς και πελάτες, προς τους άλλους γενικά, προς την εργασία και προς τις αυξημένες απαιτήσεις, συναισθηματικές αντιδράσεις και ενοχοποιήσεις (κατάθλιψη, επιθετικότητα), που τελικά οδηγούν σε μείωση της γνωστικής απόδοσης, των κινήτρων, της δημιουργικότητας και της κρίσης, καθώς και ισοπέδωση της συναισθηματικής, κοινωνικής και πνευματικής ζωής, ψυχοσωματικές αντιδράσεις και απελπισία (De Hert, 2020).

Για αποφυγή των αρνητικών συνεπειών που επιφέρει η επαγγελματική εξουθένωση, οι μελετητές έχουν εστιάσει σε πρακτικές και παρεμβάσεις τις οποίες μπορούν να εφαρμόσουν οι ίδιοι/ες οι εργαζόμενοι/ες έστω και αν αυτό τις περισσότερες φορές δεν επαρκεί, καθώς μεγάλος αριθμός παραγόντων που επηρεάζουν την εμφάνισή της είναι οργανωσιακοί/εργασιακοί παράγοντες.

1.8 Αντιμετώπιση του συνδρόμου - Παρεμβάσεις

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work) αναγνωρίζει την εργασιακή εξουθένωση ως έναν από τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που προκύπτουν κατά την επαγγελματική δραστηριότητα του ατόμου ως αποτέλεσμα τόσο του ελλιπούς σχεδιασμού και της προβληματικής οργάνωσης και διαχείριση της εργασίας, όσο και από τις μη υγιείς κοινωνικές συνθήκες σε αυτήν. Ως ψυχοκοινωνικός παράγοντας επηρεάζει σημαντικά την υγεία και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, την λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών (δημοσίων και ιδιωτικών), αλλά και την πορεία της εθνικής οικονομίας κάθε κράτους (Van den Broek, Kudasz & Hupke, 2020).

Η μείωση ή/και η αποφυγή εμφάνισης του φαινομένου μπορεί να επιτευχθεί τόσο με την έγκαιρη πρόληψη όσο και την άμεση αναγνώριση των συμπτωμάτων της. Εφόσον εντοπιστούν και αποσαφηνιστούν τα αίτια που το προκάλεσαν καθώς και οι απειλές που ο/η εργαζόμενος/η αισθάνεται ότι αντιμετωπίζει, τότε μπορεί να σχεδιαστούν κατάλληλες στρατηγικές ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα (Fisher, 1995· Rogers, 1987).

Οι παρεμβάσεις, εν πρώτοις, επιδιώκουν τη μείωση των γνωστών παραγόντων κινδύνου στον χώρο εργασίας, ώστε ο/η εργαζόμενος/η να είναι ικανός/ή να διατηρεί τον έλεγχο της εργασίας του/της. Για να επιτευχθεί αυτό, η εφαρμογή στρατηγικών, όπως αυτές του επανασχεδιασμού της εργασίας, της καθιέρωσης ελαστικών προγραμμάτων, της συμμετοχής στη διοίκηση, της δημιουργίας συνεκτικών ομάδων κ.λπ., κρίνεται απαραίτητη. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, οι παρεμβάσεις στοχεύουν στην ομάδα των εργαζομένων, οι οποίοι/ες εκτιμάται ότι βρίσκονται σε υψηλό κίνδυνο να εμφανίσουν εξουθένωση, ώστε να αποφευχθεί, μέσω της χρήσης τεχνικών επίγνωσης, ασκήσεων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αφορούν σε προγράμματα εκπαίδευσης για τη σωστή διαχείριση του χρόνου, για την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και σε προγράμματα συμβουλευτικής για τη βελτίωση του τρόπου ζωής των εργαζομένων. Ενώ σε τρίτο επίπεδο, οι παρεμβάσεις αφορούν σε εντοπισμό των υπαλλήλων, οι οποίοι/ες έχουν ήδη εκδηλώσει το σύνδρομο, προκειμένου να αποφευχθούν περαιτέρω αρνητικές επιπτώσεις, όπως η απώλεια επαγγελματικής ικανότητας. Οι παρεμβάσεις αυτού του επιπέδου μπορεί να επικεντρωθούν τόσο στο άτομο, αυξάνοντας τους ψυχολογικούς πόρους και βελτιώνοντας την αντιμετώπιση του άγχους μέσα από πρόγραμμα ανάρρωσης και παροχής υποστήριξης, όσο και στην ίδια την εργασία και το περιβάλλον της, με την αλλαγή του επαγγελματικού πλαισίου μειώνοντας τις πηγές του στρες (Δεληγάς κ.ά., 2012· Schaufeli, 1998).

Κάποιοι μελετητές κατηγοριοποιούν τις παρεμβάσεις που απαιτούνται εστιάζοντας στα εξής τέσσερα επίπεδα: ατομικό, διαπροσωπικό, οργανωσιακό και κοινωνικό (McLean & Clouse, 1991· Farber, 1983). Κατά κύριο λόγο όμως, τα μέτρα για την αντιμετώπιση του συνδρόμου περιλαμβάνουν παρεμβάσεις σε ατομικό και οργανωσιακό-διοικητικό επίπεδο (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Οι παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο αφορούν στις προσπάθειες τις οποίες πρέπει να καταβάλει ο/η εργαζόμενος/η προκειμένου να αναγνωρίσει το σύνδρομο σε πρώιμο στάδιο και να εφοδιαστεί με τις απαιτούμενες δεξιότητες, ώστε να κατορθώσει να διαχειριστεί την κατάσταση, η οποία έχει προκύψει. Σημαντικό είναι να αντιληφθεί εγκαίρως τα οργανικά ή ψυχοσωματικά του συμπτώματα που αποτελούν ενδείξεις

εμφάνιση του συνδρόμου. Εξίσου σημαντικό είναι σε τακτά χρονικά διαστήματα να επανεκτιμά τους προσωπικούς του στόχους, τις φιλοδοξίες του και τα κίνητρά του, προκειμένου να είναι κατά το δυνατό περισσότερο ρεαλιστικά. Μεγάλης σημασίας είναι και η αναζήτηση βοήθειας και συναισθηματικής υποστήριξης μόλις εντοπίσει το πρόβλημα. Η βοήθεια μπορεί να αναζητηθεί στο οικογενειακό και συγγενικό περιβάλλον, αλλά και ευρύτερα στους φίλους και συναδέλφους, ακόμη και στους επαγγελματίες ψυχικής υγείας, οι οποίοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις σε ό,τι αφορά το πρόβλημα. Η υποστήριξη λειτουργεί θεραπευτικά και μειώνει το εργασιακό άγχος στα άτομα που την αποδέχονται. Για τον λόγο αυτό η αναγνώριση της ύπαρξης ανάγκης για βοήθεια κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Αναγκαία είναι επίσης, η ύπαρξη ολοκληρωμένου υποστηρικτικού δικτύου εντός του οργανισμού για την καταπολέμηση του φαινομένου. Την υποστήριξη των εργαζομένων, τονίζει και η Μαλικιώση-Λοϊζου (2013), η οποία υπογραμμίζει τον ρόλο της συμβουλευτικής, μέσω της οποίας, ο/η εργαζόμενος/η μπορεί να γίνει πιο υπεύθυνος/η, να ελέγχει καλύτερα τα συναισθήματά του/της, να έχει αυτογνωσία και να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του/της, να θέτει νέους στόχους κλπ. Περαιτέρω, η ενασχόλησή του/της εκτός εργασίας με ενδιαφέροντα και δραστηριότητες που τον/την ευχαριστούν, του/της παρέχει τη δυνατότητα εκτόνωσης και συχνά προάγει την επικοινωνία. Οι Maslach (1982) και οι Schaufeli και Enzmann (1999), αναφέρουν μια σειρά σημαντικών στρατηγικών παρεμβάσεων: τις τεχνικές χαλάρωσης, τις ελεύθερες δραστηριότητες και την υγιεινή διατροφή και άσκηση. Ακόμα και η επιλογή της θέσης εργασίας, στον βαθμό που εξαρτάται από τον/την εργαζόμενο/η, αυξάνει το αίσθημα ελέγχου και την αποφασιστικότητά του. Ως και η αλλαγή εργασίας είναι δυνατό να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι παρεμβάσεις σε οργανωσιακό και διοικητικό επίπεδο, αφορούν στην υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί βιώνει ένας/μία εργαζόμενος/η στον οργανισμό. Οι Greenwood και Greenwood (1979), αναφέρουν ότι οι διοικούντες οφείλουν να παρέχουν ιδανικές εργασιακές συνθήκες για τους/τις υφισταμένους/ες τους και να εφαρμόζουν στρατηγικές κατάλληλες για τον περιορισμό του άγχους και της αίσθησης αναποτελεσματικότητάς τους μέσω συμβουλευτικής, οικονομικής, τεχνολογικής και άλλου είδους υποστήριξης. Η Maslach (1982) μάλιστα προσδιορίζει ως πρωτεύουσα διοικητική παρέμβαση τη διαμόρφωση κατάλληλου εργασιακού πλαισίου που να επιτρέπει την ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στους/στις εργαζόμενους/ες και τον καταμερισμό των ευθυνών τους. Ενώ, οι Brouwers και Tomic (2000) υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης στη διαχείριση του άγχους, ιδιαίτερα κατά την έναρξη του εργασιακού βίου, αλλά και στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων απαραίτητων για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα προγράμματα μπορεί να απευθύνονται σε ένα άτομο, μία ομάδα είτε στο σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι/ες έπειτα από την υποστήριξη ειδικού συμβούλου θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν δημιουργικά τις ικανότητές που διαθέτουν και θα μπορούν να επιλύουν όποιο πρόβλημα ανακύπτει (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999). Από τους Zis et al. (2014) προτείνονται στρατηγικές που υποστηρίζουν τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, καθώς μία τέτοια είδους ανισορροπία θα ευνοούσε την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σημαντικό, επίσης, είναι το εργασιακό περιβάλλον να προσφέρει στους/στις εργαζόμενους/ες κίνητρα, προκλήσεις και ευκαιρίες προκειμένου να συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους, καθώς και στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους (McLean & Clouse, 1991). Στο πλαίσιο αυτό, από τον

Cherniss (1980) τονίζεται η ανάγκη μείωσης της γραφειοκρατίας, ώστε να παρέχεται στο άτομο η δυνατότητα να μπορεί να ασχοληθεί με περισσότερο παραγωγικά θέματα.

Επιπλέον, παρεμβάσεις σε οργανωσιακό επίπεδο επισημαίνονται από τους Δημητρόπουλος και Φιλίππου (2008) και αφορούν στην προώθηση μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, τη διοργάνωση συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων με σκοπό την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και της συνεργασίας τους και τη διεξαγωγή -κατά τακτά χρονικά διαστήματα- μετρήσεων, για τον εντοπισμό του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και των αιτιολογικών παραγόντων, οι οποίοι έχουν σχέση με αυτήν, με στόχο την προσπάθεια εξάλειψής τους.

Κατόπιν της θεωρητικής επισκόπησης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης από τους επιστήμονες παρατίθενται στοιχεία από μελέτες ερευνητών στον δημόσιο τομέα που πρόσθεσαν στην ήδη υπάρχουσα γνώση για το σύνδρομο.

1.9 Βιβλιογραφική ανασκόπηση του φαινομένου

Παρά το γεγονός ότι η επαγγελματική εξουθένωση αναγνωρίζεται ως σημαντικό πρόβλημα στην υγεία του εργατικού δυναμικού, οι μελέτες σε πληθυσμούς δημοσίων υπαλλήλων είναι περιορισμένες (PalazzoI, Carlotto, & De Castro AertsI, 2012).

Τη σημαντικότητα των επιπτώσεων του συνδρόμου ανέδειξαν στη χώρα μας το 2004, η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (ΓΣΕΕ) και η Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) μέσα από τη διεξαγωγή μιας ημερίδας, η οποία διοργανώθηκε από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. Στην ημερίδα, η οποία είχε τίτλο «*Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης: Μια πρόκληση για τον κόσμο της εργασίας*», παρουσιάστηκαν σημαντικές απόψεις και υποστηρίχθηκαν ενδιαφέρουσες θέσεις σε ό,τι αφορά την επαγγελματική εξουθένωση (Σταμάτης, 2004).

Η ερευνητική ομάδα των Golembiewski, Boudreau, Sun και Luo (1998) προέβησαν στην προσπάθεια να συνοψίσουν ευρήματα από 13 δημόσιες υπηρεσίες στις Η.Π.Α., 11 στον Καναδά και 10 άλλες παγκοσμίως, χρησιμοποιώντας ένα έγκυρο και αξιόπιστο μοντέλο εξουθένωσης, το οποίο εστίαζε στους τρόπους με τους οποίους βιώνουν οι υπάλληλοι τους στρεσογόνους παράγοντες που συναντούν. Τα ευρήματα μεταξύ άλλων έδειξαν ότι η συχνότητα των συμπτωμάτων αυξάνονταν ανάλογα με το στάδιο, τα συμπτώματα στα προχωρημένα στάδια αν και ποίκιλαν ανάλογα με τον πληθυσμό η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζονταν υψηλή σχεδόν παντού και η επαγγελματική εξουθένωση στον δημόσιο τομέα των Η.Π.Α. δεν ήταν αισθητά πιο έντονη από ό,τι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αντιθέτως λάμβανε σοβαρές διαστάσεις και στους δύο τομείς και ήταν απαραίτητο να λαμβάνονται προληπτικά μέτρα για τη διαχείριση του φαινομένου.

Οι PalazzoI, CarlottoII και De Castro AertsI (2012) στην έρευνά τους εξετάζοντας τους προγνωστικούς παραγόντες για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε δημόσιους υπαλλήλους στη Βραζιλία, απέδειξαν ότι οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για το εργασιακό τους περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ως παράγοντα πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η θεώρηση της εργασίας τους ως αγχωτικής και η παρουσία ανθρώπων που επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον αναδείχθηκαν στοιχεία μείζονος σημασίας. Όσο μεγαλύτερη ήταν η ασυμφωνία ανάμεσα στις αξίες, τις προσδοκίες και τους στόχους των εργαζομένων για την εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη ήταν πιθανότητα εξουθένωσης. Αναφορικά με τη

σχέση μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό, αυτή αφορούσε όχι μόνο στη σχέση με την πελατεία με την οποία συναλλάσσεται, αλλά και, πρωτίστως, σε σχέση με την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων τόσο σε επίπεδο συναδέλφων όσο και με τους προϊσταμένους τους.

Στην έρευνά του ο Hsieh (2014) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ συναισθηματικών απαιτήσεων της εργασίας και εμφάνισης της εξουθένωσης, καθώς και την επίδραση της ύπαρξης ή μη πόρων εργασίας, όπως ο εργασιακός έλεγχος², η κοινωνική υποστήριξη³ και οι ανταμοιβές στην εμφάνιση της συναισθηματικής εξάντλησης. Επιλέγοντας δείγμα εργαζομένων από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (δικαστικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, υγεία, ασφάλεια και κοινωνική εργασία) κατέδειξαν ότι οι συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας δεν είναι απαραίτητα στρεσογόνες, καθώς φαίνεται να εξαρτώνται από τον βαθμό τον οποίο οι προσωπικές αξίες ενός/μιας εργαζομένου/ης είναι σύμφωνες με τους οργανωσιακούς στόχους της υπηρεσίας τους. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι πηγές αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να βρίσκονται και μέσα και έξω από τον οργανισμό και το άγχος προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι/ες βιώνουν αρνητικά συναισθήματα για παρατεταμένο χρονικό διάστημα. Εφόσον προκύπτουν θυμός, φόβος, θλίψη ή άλλα τέτοια αρνητικά συναισθήματα, επιβάλλεται σχεδιασμός και εφαρμογή αποτελεσματικής παρέμβασης (προγράμματα βοήθειας εργαζομένων). Περαιτέρω, αναδείχθηκε ότι από τον περιορισμό των πόρων εργασίας μπορεί να προκύψουν αυξημένοι κίνδυνοι συναισθηματικής εξάντλησης και για τον λόγο αυτό η παροχή κατάλληλων πόρων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης: να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους πώς θα ανταποκριθούν στην εργασία τους, να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων και να αναγνωρίζουν και να επαινούν μια καλή δουλειά με την παροχή ανταμοιβών.

Οι Boonratana και Gharleghi (2015) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να προσδιορίσουν τη σχέση της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης με την επαγγελματική εξουθένωση σε δημόσια υπηρεσία στη Μαλαισία. Τα πορίσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι οι δύο πρώτες συνιστώσες έχουν σημαντική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ τα προσωπικά επιτεύγματα όχι.

Στην έρευνά τους οι Sarisik, Bogan, Zengin και Dedeoglu (2019) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και οργανωσιακής δέσμευσης. Από την ερευνητική τους προσπάθεια διαπιστώθηκε ότι η εξουθένωση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση και συγκεκριμένα, ενώ η συναισθηματική εξάντληση σχετίζεται αρνητικά με τη δέσμευση, τα προσωπικά επιτεύγματα εν αντιθέσει συμβάλλουν θετικά στη δέσμευση. Η εμπειρία της αποπροσωποποίησης δεν έχει καμία σημαντική σχέση και με τις τρεις διαστάσεις της δέσμευσης.

Την ίδια χρονιά, η Τσιφλιτζή πραγματοποίησε έρευνα στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διατριβής. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 103 εργαζόμενοι των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης στη Μακεδονία και Θράκη με σκοπό τον προσδιορισμό καθεμιάς από τις τρεις πτυχές, που συνθέτουν το φαινόμενο, με ταυτόχρονη εστίαση στην αξιολόγηση της επίδρασης που ασκούν τα δημογραφικά στοιχεία στο βαθμό εμφάνισής

² Ο εργασιακός έλεγχος αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια και την ανεξαρτησία για τον καθορισμό του ρυθμού εργασίας και των δραστηριοτήτων του ατόμου

³ Η κοινωνική υποστήριξη αντιπροσωπεύει την υποστήριξη επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τους συναδέλφους του (δηλ. τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους)

τους. Τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν υψηλά επίπεδα του συνδρόμου στους συγκεκριμένους εργαζομένους και αναδείχθηκε σημαντική στατιστικά συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των δημογραφικών στοιχείων (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικίας και προϋπηρεσία) τους.

Σε πρόσφατη έρευνά τους, οι Oosthuizen, Mayer και Zwane (2021) προέβησαν στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης, της αφοσίωσης των εργαζομένων και της αυτο-αντίληψης των δυνατοτήτων τους σε 158 εργαζομένους με καθήκοντα γραφείου στον δημόσιο τομέα της Νότιας Αφρικής. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποίησαν συσχετιστικές και περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων στην εργασία τους και η αυτοαντίληψη που έχουν για τις δυνατότητές τους σχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Αν και η σχέση ήταν στατιστικά σημαντική μόνο μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης, και οι δύο δομές εμφανίστηκαν ως αποτελεσματικά εργαλεία για τη μείωση της εμφάνισης του φαινομένου και την ενίσχυση της ευημερίας και της παραγωγικότητας της εργασίας των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι οι στρατηγικές που θα εφαρμοστούν για τον μετριασμό ή/και την πρόληψη του φαινομένου, θα πρέπει να βασίζονται στις δημογραφικές διαφορές που προέκυψαν λόγω της ηλικίας, της φυλής, των ετών προϋπηρεσίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, του φύλου και της οικογενειακής τους κατάστασης όσον αφορά τα χαρακτηριστικά αποπροσωποποίησης και αυτοαντίληψής τους.

Τέλος, η ερευνητική ομάδα The People Lab⁴ (2021) απευθυνόμενη σε 6.150 δημοσίους υπαλλήλους πραγματοποίησε μια σειρά διαδικτυακών ερευνών με σκοπό να εξετάσουν τους προγνωστικούς παράγοντες της εξάντλησης, του άγχους και της κόπωσης από οίκτο/συμπόνια κατά την περίοδο της πανδημίας του κορωνοϊού. Τα ευρήματα κατέδειξαν την επισφάλεια της ψυχικής υγείας των δημοσίων υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της επιδημίας Covid-19, καθώς προέκυψαν ανησυχητικά ποσοστά ψυχολογικής δυσφορίας που σχετίζονται με τις αυξημένες απαιτήσεις εργασίας και τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο βλέπουν τους ανθρώπους που εξυπηρετούν. Αυτοί οι οποίοι αποδίδουν τη φτώχεια σε συστημικούς παρά σε άλλους παράγοντες αντιμετωπίζουν σημαντικά υψηλότερη πιθανότητα να βιώσουν κόπωση από συμπόνια και εξάντληση στο πλαίσιο αυτής της κρίσης. Διαπιστώθηκε επίσης, ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι όσον αφορά το άγχος και την εξουθένωση, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι μπορούν να στραφούν σε συναδέλφους τους, εμφάνισαν στατιστικά μικρότερη πιθανότητα να βιώσουν εξουθένωση σε σχέση με εκείνους που νιώθουν ότι δεν υποστηρίζονται στη δουλειά τους.

Καθώς οι κυβερνήσεις συνεχίζουν να προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους ως απάντηση στην πανδημία, οι δημόσιοι υπάλληλοι βλέπουν τις απαιτήσεις της εργασίας και τον φόρτο των υποθέσεων τους να αυξάνονται και να προσαρμόζονται στη μετατόπιση ευθυνών, στην ανάπτυξη νέων ρόλων και σε νέα απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας. Ως συνέπεια των παραπάνω, αντιμετωπίζουν αυξημένο κίνδυνο εξάντλησης, άγχους και κόπωσης, το κόστος των οποίων εκτείνεται πέρα από το άτομο, καθώς η ψυχική υγεία των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα μπορεί να έχει

⁴ Μελετητές δημόσιας διοίκησης, οικονομολόγοι, πολιτικοί επιστήμονες και εμπειρογνώμονες δημόσιας πολιτικής.

σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών, στον τρόπο παροχής τους και στα άτομα που τις λαμβάνουν.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα μελέτη στοχεύει να οριοθετήσει το επίπεδο και να διερευνήσει σε βάθος τους προσδιοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ώστε να κατανοηθούν οι αντιλήψεις και να διαγνωστούν οι ανάγκες των εργαζομένων στις εν λόγω υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν τη διοίκηση να σχεδιάσει και να δοκιμάσει πρακτικές και παρεμβάσεις, οι οποίες θα στοχεύουν στη διαχείριση του φαινομένου στους συγκεκριμένους εργαζομένους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν βαθμίδα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και συστάθηκαν με την εφαρμογή του Ν.3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*», την 1η Ιανουαρίου 2011, ως ενιαίες αποκεντρωμένες κρατικές μονάδες, που υπάγονται στην κεντρική διοίκηση. Είναι φυσική συνέχεια και εξέλιξη, των πρώην Νομαρχιών, των Περιφερειακών Διοικήσεων και των κρατικών Περιφερειών (άρθρο 6) και παρέχουν υπηρεσίες, οι οποίες συνδέονται με τις αρμοδιότητες διοικητικού-εκτελεστικού χαρακτήρα που για συνταγματικούς λόγους δεν μεταβιβάστηκαν στις αιρετές Περιφέρειες έπειτα από την εφαρμογή του «Καλλικράτη». Πιο συγκεκριμένα, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις διαχειρίζονται: α) εκείνες τις κρατικές υποθέσεις, που είτε για συνταγματικούς λόγους είτε λόγω του χαρακτήρα τους, δε δύναται η διεκπεραίωσή τους από την τοπική αυτοδιοίκηση, όπως π.χ. ο έλεγχος νομιμότητας των πράξεων των δήμων και των περιφερειών αρμοδιότητάς τους, ο περιβαλλοντικός και ενεργειακός τομέας, η προστασία των δασών, η πολεοδομία, η διαδικασία διαχείρισης της δημόσιας περιουσίας, τα θέματα μετανάστευσης και η ιθαγένεια, β) τις κρατικές αρμοδιότητες που προοδευτικά αποδεδεσμεύονται από την Κεντρική διοίκηση, με σκοπό τη διαμόρφωση ενός επιτελικού αλλά και πιο ευέλικτου κράτους και γ) τις κρατικές αρμοδιότητες, οι οποίες στοχεύουν στην αμεσότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Η οργανωσιακή δομή τους, η οποία είναι συνδυασμός των πλεονεκτημάτων τόσο της κάθετης όσο και της οριζόντιας επιτελικής οργάνωσης αποτελεί το βασικότερο πλεονέκτημά τους. Επιπλέον, στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις η δομή εξουσίας, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων, γίνεται εύκολα κατανοητή, ενώ οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την παραγωγή διοικητικών πράξεων και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες αποτελούν το κέντρο ενδιαφέροντος καθεμιάς από τις οργανωτικές μονάδες.

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις χαρακτηρίζονται από δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια. Η δημοσιονομική αυτοτέλεια προκύπτει από το ότι διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό, που επιχορηγείται από ειδικές πιστώσεις του κρατικού προϋπολογισμού. Ταυτόχρονα, έσοδα αντλούνται από ευρωπαϊκά προγράμματα, από επιχορηγήσεις μελετών που εκπονούνται, από δωρεές, καθώς και από τέλη και εισφορές, που εισπράττονται. Η διοικητική τους αυτοτέλεια βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση έχει έναν επικεφαλής, τον Γενικό Γραμματέα, που ασκεί τη γενική διεύθυνση και διαθέτει την αποφασιστική αρμοδιότητα για τη συνολική οργάνωση και την λειτουργία της και στο ότι οργανώνεται με βάση το δικό της ανθρώπινο δυναμικό και λειτουργεί ανεξάρτητα από την κεντρική κρατικής διοίκησης (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Όπως προκύπτει από τα προαναφερόμενα, ένας από τους βασικούς πυλώνες πολιτικής στους οποίους επικεντρώνονται οι αρμοδιότητες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι και η μεταναστευτική πολιτική, που αφορά στη διαχείριση των ζητημάτων νόμιμης εισόδου, αλλά και νόμιμης διαμονής και εργασίας των υπηκόων τρίτων χωρών.

2.2 Παρουσίαση των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης αποτελούν οργανικές μονάδες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των οποίων προΐστανται οι Γενικές Διευθύνσεις Εσωτερικής Λειτουργίας. Από τη σύστασή τους και μέχρι σήμερα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι αρμόδιες για την εφαρμογή της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας «περί διαμονής αλλοδαπών» και την διεκπεραίωση των αιτημάτων πολιτών τρίτων χωρών για τη χορήγηση και ανανέωση των αδειών διαμονής (άδειες για εργασία και επαγγελματικούς λόγους, σπουδών, εθελοντικής εργασίας, έρευνας και επαγγελματικής κατάρτισης, για ανθρωπιστικούς και εξαιρετικούς λόγους, θυμάτων εμπορίας και μη νόμιμης διακίνησης μεταναστών, για οικογενειακή επανένωση, άδεια μακράς διάρκειας και για ειδική βεβαίωση νόμιμης διαμονής), αλλά και για την υποστήριξη της εξυπηρέτησής τους. Οι εν λόγω υπηρεσίες οφείλουν να συνεργάζονται με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ζητημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους που προκύπτουν και να ακολουθούν τις οδηγίες του.

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας και Θράκης, η οποία μελετάται στην παρούσα έρευνα, συγκροτείται από τρεις (3) Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης εντός της χωρικής της αρμοδιότητας (Παράρτημα II):

- τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης με έδρα τη Θεσσαλονίκη, η οποία συγκροτείται από Τμήμα Ελέγχου, Τμήμα Γραμματείας και δύο Τμήματα Αδειών Διαμονής Α' και Β' που έχουν την ίδια έδρα,
- τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Κεντρικής Μακεδονίας με έδρα τη Θεσσαλονίκη, που διαθέτει Τμήμα Ελέγχου και Τμήμα Γραμματείας στην ίδια έδρα και Τμήμα Αδειών Διαμονής ανά νομό της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, πλην του νομού της έδρας, με έδρα την πρωτεύουσα του οικείου νομού και
- τη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης με έδρα την Κομοτηνή, που διαθέτει Τμήμα Αδειών Διαμονής Ροδόπης, Τμήμα Ελέγχου και Τμήμα Γραμματείας, τα οποία έχουν την ίδια έδρα και ανά νομό της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, πλην του νομού της έδρας, με έδρα την πρωτεύουσα του οικείου νομού Τμήμα Αδειών Διαμονής, με τις οποίες διαχειρίζεται τα ζητήματα νόμιμης εισόδου και νόμιμης διαμονής και εργασίας μεγάλου αριθμού υπηκόων τρίτων χωρών, που διαβιούν νόμιμα στην Ελλάδα (ΦΕΚ 235/Α'/27-12-2010).

Διευκρινίζεται ότι η παραλαβή των αιτημάτων των πολιτών τρίτων χωρών για τη χορήγηση και ανανέωση αδειών διαμονής και τη χορήγηση των ανάλογων εκδιδόμενων αποφάσεων, καθώς και η παροχή των σχετικών με την πορεία των αιτημάτων πληροφοριών και η είσπραξη των παράβολων αποτέλεσαν αρμοδιότητες των Υπηρεσιών Αλλοδαπών και Μετανάστευσης στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις από τη δημοσίευση του Ν.4018/2011 και έπειτα. Έως τότε, βάσει του προγενέστερου θεσμικού πλαισίου, οι αρμοδιότητες αυτές ασκούνταν από άλλες Υπηρεσίες του κράτους. Σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο για το μεταναστευτικό στοιχείο παρατίθενται στην ενότητα που ακολουθεί.

2.3 Το θεσμικό πλαίσιο για το μεταναστευτικό στην Ελλάδα

Το θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά το ζήτημα της μετανάστευσης στην Ελλάδα είναι σχετικά καινούριο, καθώς αναπτύχθηκε τα τελευταία 30 χρόνια. Έως τη δεκαετία του

1990, η μεταναστευτική πολιτική δε φαίνεται να είχε απασχολήσει ιδιαίτερα τη χώρα μας και ρυθμιζόταν από τον Ν.4310/1929, που είχε θεσπιστεί έπειτα από τη Μικρασιατική Καταστροφή, για να ρυθμίσει τα προβλήματα που είχαν προκύψει από το τότε μεταναστευτικό κύμα (Ζυγούρης & Παπαδοπούλου, 2021).

Το νομικό αυτό πλαίσιο όμως, δεν μπόρεσε από την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης το 1989 και έπειτα, να ανταπεξέλθει με ορθολογικό τρόπο στο μαζικό μεταναστευτικό ρεύμα προς τη χώρα μας. Έτσι η χώρα μας οδηγήθηκε σε νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες αρχικά στόχευαν σε αυστηρότερο έλεγχο των συνόρων και στον περιορισμό της μετανάστευσης, ενώ στη συνέχεια στη νομιμοποίηση των παράτυπων μεταναστών, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην «ομαλοποίηση» του μεταναστευτικού φαινομένου στην Ελλάδα (Τριανταφυλλίδου, 2005). Το αρχικό αυτό πρόγραμμα νομιμοποίησης ήταν πολύ σημαντικό, καθώς πραγματοποιείται καταγραφή των μεταναστών για πρώτη φορά, γεγονός που παρείχε στο κράτος την προοπτική να έχει έστω και έναν υποτυπώδη έλεγχο στον πληθυσμό αυτόν (Καβουνίδη, 2002).

Ακολούθησε, ο Ν.2910/2001, ο οποίος αποτέλεσε μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσπάθεια ρύθμισης, ώστε το κράτος να μπορέσει να ανταπεξέλθει ορθολογικότερα στη λειτουργία του συστήματος αδειών παραμονής και εργασίας των μεταναστών. Με τον συγκεκριμένο νόμο, οι αρμοδιότητες από τις αστυνομικές αρχές μεταβιβάζονται στο Υπουργείο Εσωτερικών και πιο συγκεκριμένα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Μαρβάκης, Παρσάνογλου & Παύλου, 2001). Αυτός ο νόμος αποτέλεσε το δεύτερο πρόγραμμα νομιμοποίησης μεταναστών στη χώρα μας στο οποίο αν και ο έλεγχος των μεταναστών ήταν πιο αυστηρός, εντούτοις για πρώτη φορά, γίνεται αναφορά σε θέματα που αφορούν στην υγεία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση και την εργασία (Κοντιάδης & Παπαθεοδώρου, 2007).

Έξι χρόνια αργότερα θεσπίστηκε ο Ν.3536/2007 προκειμένου να καλύψει τα νομικά και διοικητικά κωλύματα, τα οποία είχαν δημιουργηθεί από τις έως τότε νομοθετικές ρυθμίσεις και οι μετανάστες μπορούσαν πλέον να υποβάλλουν εκ νέου αιτήσεις νομιμοποίησης.

Τον Σεπτέμβριο του 2011 δημοσιεύεται ο Ν.4018/2011 σύμφωνα με τον οποίο οι αρμοδιότητες από τους Δήμους μεταβιβάζονται στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χωρικής αρμοδιότητας στις οποίες υπάγονται. Συγχρόνως, ιδρύονται οι “υπηρεσίες μιας στάσης” των οποίων αρμοδιότητα είναι η παραλαβή των αιτημάτων των πολιτών από τρίτες χώρες για τη χορήγηση και ανανέωση αδειών διαμονής και τη χορήγηση των ανάλογων εκδιδόμενων αποφάσεων. Παράλληλα, οι συγκεκριμένες υπηρεσίες παρέχουν σχετικές με την πορεία των αιτημάτων πληροφορίες και εισπράττουν το παράβολο.

Σταθμό στο μεταναστευτικό δίκαιο αποτέλεσε η εφαρμογή του Ν.4251/2014 «Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης και λοιπές διατάξεις» επειδή σε αυτόν ενσωματώνονται προγενέστερες ρυθμίσεις σχετικές με τις διαδικασίες και τις προϋποθέσεις για την είσοδο και την έξοδο από τη χώρα, τη διαμονή και την επαγγελματική δραστηριότητα εντός της χώρας υποδοχής, τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των μεταναστών, την εισδοχή μεταναστών για λόγους σπουδών, εθελοντικής εργασίας κλπ. και την εισδοχή υπηκόων τρίτων χωρών θυμάτων παράνομης εμπορίας ανθρώπων ή παράνομης διακίνησης μεταναστών σε μια προσπάθεια να περιοριστεί ο απαιτούμενος αριθμός εφαρμοστικών υπουργικών αποφάσεων (Ζυγούρης, 2014). Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 7 παράγραφος 1 του νόμου ορίζεται ότι κάθε υπήκοος τρίτης χώρας, ο οποίος λαμβάνει θεώρηση εισόδου

στην Ελλάδα για κάποιον από τους προβλεπόμενους στον Κώδικα Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης λόγους οφείλει άμεσα μετά την είσοδό του να αιτηθεί τη χορήγηση άδειας διαμονής για τον ίδιο λόγο. Οι κατηγορίες αδειών διαμονής θεσπίζονται στην παρ.2 του ίδιου άρθρου ως εξής:

«Α) Άδεια διαμονής για εργασία και επαγγελματικούς λόγους

A1. Εργαζόμενοι με εξαρτημένη εργασία - παροχή υπηρεσιών ή έργου

A2. Εργαζόμενοι ειδικού σκοπού

A3. Επενδυτική δραστηριότητα

A4. Απασχόληση υψηλής ειδίκευσης «Μπλε Κάρτα»

B) Προσωρινή διαμονή

B1. Εποχική εργασία

B2. Αλιεργάτες

B3. Μέλη καλλιτεχνικών συγκροτημάτων

B4. Πολίτες τρίτων χωρών που μετακινούνται από επιχείρηση εγκατεστημένη σε κράτος - μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, με σκοπό την παροχή υπηρεσίας

B5. Πολίτες τρίτων χωρών που μετακινούνται από επιχείρηση εγκατεστημένη σε τρίτη χώρα με σκοπό την παροχή υπηρεσίας

B6. Αρχηγοί οργανωμένων ομάδων τουρισμού

B7. Πολίτες τρίτων χωρών φοιτητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετέχουν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης...

Γ) Άδεια διαμονής για ανθρωπιστικούς, εξαιρετικούς και άλλους λόγους

Γ1. Ανθρωπιστικοί λόγοι

Γ2. Εξαιρετικοί λόγοι

Γ3. Δημόσιο συμφέρον

Γ4. Άλλοι λόγοι...

Δ. Άδεια διαμονής για σπουδές, εθελοντική εργασία, έρευνα και επαγγελματική κατάρτιση

Δ1. Σπουδές

Δ2. Εθελοντική εργασία

Δ3. Έρευνα

Δ4. Επαγγελματική κατάρτιση.

Ε. Άδεια διαμονής για θύματα εμπορίας ανθρώπων και παράνομης διακίνησης μεταναστών

ΣΤ. Άδεια διαμονής για οικογενειακή επανένωση

ΣΤ1. Μέλη οικογένειας πολίτη τρίτης χώρας

ΣΤ2. Μέλη οικογένειας Έλληνα ή ομογενούς

ΣΤ3. Αυτοτελής άδεια διαμονής μέλους οικογένειας πολίτη τρίτης χώρας ή ομογενούς

ΣΤ4. Προσωποπαγές δικαίωμα διαμονής μελών οικογένειας Έλληνα

Ζ. Άδεια διαμονής μακράς διάρκειας

Ζ1. Άδεια διαμονής επί μακρόν διαμένοντος

Ζ2. Άδεια διαμονής δεύτερης γενιάς

Ζ3. Άδεια δεκαετούς διάρκειας» (άρθ.7 παρ.2 Ν.4251/2014)

Η κατηγοριοποίηση αυτή αποσκοπούσε στον περιορισμό των γραφειοκρατικών εμποδίων, στην προώθηση της διοικητικής λειτουργίας των φορέων, οι οποίοι εμπλέκονταν στην έκδοση των αδειών και στην ενοποίηση ορισμένων κατηγοριών αδειών διαμονής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων και της παρακολούθησης της νόμιμης μετανάστευσης (Παπασιώπη-Πασιά, 2015).

Στη συνέχεια, το 2016 με το Π.Δ.123/2016 συστήνεται Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης αύξησης εισροής προσφυγικών εισροών από την Ανατολή με κύριο σκοπό τις διοικητικές, θεσμικές και συμβολικές αναβαθμίσεις της διαχείρισης των ζητημάτων μετανάστευσης και ασύλου, καθώς και της υποστήριξης της κοινωνικής ένταξης (Ζυγούρης & Παπαδοπούλου, 2021).

Στη συνέχεια, στο υπάρχον νομικό πλαίσιο προστίθεται η με αριθ.13/2017 Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών. Βάσει αυτής, η αρμοδιότητα για την έκδοση των αδειών διαμονής, μεταβιβάζεται από τις Διευθύνσεις Μεταναστευτικής Πολιτικής του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής, στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Από τις 3 Απριλίου 2017, οι εν λόγω υπηρεσίες ανέλαβαν εξ' ολοκλήρου την αρμοδιότητα εξέτασης και έκδοσης των αδειών διαμονής όλων των πολιτών τρίτων χωρών που διαμένουν μη νόμιμα στη χώρα. Στην συγκεκριμένη Εγκύκλιο επίσης, διευκρινίζονται, το σύνολο των προϋποθέσεων, των ειδικών περιπτώσεων και οι τρόποι απόδειξης των προϋποθέσεων των υπηκόων τρίτων χωρών, οι οποίοι διαμένουν στην ελληνική επικράτεια χωρίς να διαθέτουν τα αναγκαία νομιμοποιητικά έγγραφα (Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, 2017).

Τελευταία και πιο πρόσφατη προσπάθεια αποτέλεσαν η Υπουργική Απόφαση οικ.7393/2021 βάσει της οποίας καθιερώθηκε η ηλεκτρονική υποβολή αιτήματος για χορήγηση άδειας διαμονής για εξαιρετικούς λόγους, λόγω του διαρκώς αυξανόμενου κύκλου εργασιών τις οποίες επιτελούσαν οι υπηρεσίες μίας στάσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους (ΦΕΚ 1251/Β'31-3-2021), καθώς και η Υπουργική Απόφαση οικ. 374365/2021 - σύμφωνα με την οποία από την 16η Νοεμβρίου 2021 η αίτηση για την ανανέωση των αδειών διαμονής, των δελτίων διαμονής και των δελτίων μόνιμης διαμονής, γίνεται αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικής υποβολής της. Η χορήγηση των εν λόγω αδειών εξακολουθεί να γίνεται με αυτοπρόσωπη παρουσία (ΦΕΚ 5242/Β'/12-11-2021).

2.4 Διαδικασία χορήγησης αδειών διαμονής

Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης ως εκτελεστικοί και ελεγκτικοί κρατικοί φορείς εφαρμόζουν την επιτελική-σχεδιαστική πολιτική της Γενικής Γραμματείας Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής του Υπουργείου Εσωτερικών. Εφαρμόζουν με άλλα λόγια, την ισχύουσα περί διαμονής αλλοδαπών νομοθεσία για τη νόμιμη είσοδο, τη χορήγηση, την ανανέωση, την απόρριψη και την ανάκληση των αδειών διαμονής, και παρακολουθούν και ελέγχουν όλα τα σχετικά θέματα. Επίσης, είναι αρμόδιες για την τήρηση του φυσικού και ηλεκτρονικού αρχείου, τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας του φορέα, την επικύρωση αντιγράφων και φωτοαντιγράφων οποιωνδήποτε εγγράφων ή δικαιολογητικών, τα οποία τηρούνται στο αρχείο ή επιδεικνύονται από τους αιτούντες, την παροχή πληροφοριών σε ό,τι αφορά τις προϋποθέσεις και τις διαδικασίες για την έκδοση άδειας διαμονής και την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για την πορεία εξέτασης της αίτησής τους (άρθρο 8, Ι, ΦΕΚ 235/Α'/27-12-2010).

Κάθε αλλοδαπός πολίτης, ο οποίος συναλλάσσεται με τις συγκεκριμένες Διευθύνσεις, μπορεί πλέον να ενημερώνεται κάθε στιγμή, μέσα από τη σχετική εφαρμογή στον σύνδεσμο <http://pf.emigrants.ypes.gr/pf>, για την πορεία της υπόθεσής του και το στάδιο στο οποίο αυτή βρίσκεται, αρκεί να πληκτρολογήσει το επώνυμό του και τον αριθμό διαβατηρίου του. Πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα αιτήματα, εκτός των πάσης φύσεως

αιτημάτων που αφορούν στη χορήγηση αδειών διαμονής υπηκόων τρίτων χωρών, υποβάλλονται ηλεκτρονικά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης, μέσω της εφαρμογής «Ηλεκτρονικής Υποβολής Εγγράφων» κάνοντας εγγραφή στην σχετική πλατφόρμα.

Στο πλαίσιο των έκτακτων μέτρων που επιβλήθηκαν από την κυβέρνηση για τον περιορισμό της πανδημίας, οι πολίτες τρίτων χωρών για αιτήματα, τα οποία αφορούν σε χορήγηση αδειών διαμονής, εξυπηρετούνται με ραντεβού, έπειτα από αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος στις σχετικές -ανά κατηγορία άδειας διαμονής- ηλεκτρονικές διευθύνσεις.

Οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση αδειών διαμονής στην Ελλάδα ορίζονται από το άρθρο 8 του Ν.4251/2014, το οποίο ως ένα πρώτο βήμα προβλέπει την υποβολή του σχετικού αιτήματος. Το αίτημα κατατίθεται στην «υπηρεσία μιας στάσης» της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης της γεωγραφικής περιοχής στην οποία διαμένει ο/η αιτών/ούσα. Εναλλακτικά, υπάρχει η δυνατότητα το αίτημα να κατατεθεί στη Διεύθυνση Μεταναστευτικής Πολιτικής του Υπουργείου Εσωτερικών, όπως προβλέπεται στο άρθρο 2 του Ν.4018/2011. Η υποβολή του αιτήματος μπορεί να γίνεται είτε αυτοπροσώπως είτε μέσω εκπροσώπου από τα οριζόμενα στην παράγραφο 2 του άρθρου 2 πρόσωπα. Μαζί με την αίτηση καταβάλλεται παράβολο και επισυνάπτονται τα απαιτούμενα για κάθε περίπτωση δικαιολογητικά. Για το διάστημα κατά το οποίο εκκρεμεί η αίτηση, εφόσον τα υποβληθέντα δικαιολογητικά είναι πλήρη, στον/στην αιτούντα/ούσα χορηγείται βεβαίωση κατάθεσης, χρονικής διάρκειας ενός έτους και διαμένει νόμιμα στη χώρα απολαμβάνοντας τα απορρέοντα από την άδεια διαμονής που αιτείται, δικαιώματα. Στην περίπτωση που εκδοθεί απορριπτική απόφαση η συγκεκριμένη βεβαίωση παύει να έχει ισχύ. Επιπλέον, η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, η οποία ελέγχει τις απαιτούμενες προϋποθέσεις μπορεί να καλέσει τον/την αιτούντα/ούσα σε συνέντευξη ενώπιον της Επιτροπής Μετανάστευσης με έγγραφη κλήση, η οποία επιδίδεται στον/στην αιτούντα/ούσα πολίτη τρίτης χώρας. Στην περίπτωση που η κλήση επιστρέψει ανεπίδοτη, τότε τεκμαίρεται αδικαιολόγητη απουσία αυτού και απορρίπτεται το αίτημά του για χορήγηση άδειας διαμονής με απόφαση που εκδίδει ο Γενικός Γραμματέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (άρθ.8 Ν.4251/2014).

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την έκδοση της άδειας διαμονής ύστερα από απόφαση του Συντονιστή (πρώην Γενικού Γραμματέα) της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή του Υπουργού Εσωτερικών. Σημειώνεται ότι οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας έχουν την υποχρέωση να ενημερώνουν ηλεκτρονικά μέσω του πληροφοριακού συστήματος μετανάστευσης του Υπουργείου Εσωτερικών τους αρμόδιους φορείς των Υπουργείου Εξωτερικών και Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη για το σύνολο των αποφάσεων τις οποίες εκδίδουν σχετικά με τα υποβληθέντα για χορήγηση αδειών διαμονής αιτήματα (άρθ.9 Ν.4251/2014).

Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση αιτήματος για χορήγηση άδειας διαμονής για Εξαιρετικούς λόγους (ενήλικες με επταετή συνεχή διαμονή στην Ελλάδα, ανήλικα προστατευόμενα μέλη και γονείς ανήλικών ημεδαπών), η υποβολή αυτού πραγματοποιείται μόνο ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου κατά τα προβλεπόμενα των παρ. 1 έως 5 του άρθρου 19 του ίδιου νόμου.

Όσον αφορά τις αιτήσεις για ανανέωση των αδειών διαμονής, των δελτίων διαμονής και των δελτίων μόνιμης διαμονής, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. οικ.374365 απόφασης

του Υπουργού Μετανάστευσης και Ασύλου (ΦΕΚ 5242/Β'/12.11.2021), από την 16η Νοεμβρίου 2021 υποβάλλονται αποκλειστικά μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου στον σύνδεσμο <https://applications.migration.gov.gr/metanasteusi>.

Η επίδοση των Αδειών Διαμονής γίνεται έπειτα από προγραμματισμό της επίσκεψης του ενδιαφερομένου σε μια από τις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας - Θράκης μέσω της Ηλεκτρονικής Πλατφόρμας του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου, όπου μπορούν να δουν τις διαθέσιμες ημερομηνίες παραλαβής από το Γραφείο Επίδοσης των Αδειών Διαμονής.

2.5 Το ανθρώπινο δυναμικό των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

Ο αριθμός των υπαλλήλων, οι οποίοι ανήκουν στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης, ανέρχεται σε 160 υπαλλήλους. Σε αυτούς δεν συμπεριλαμβάνονται οι εργαζόμενοι/ες με σύμβαση ορισμένου χρόνου, καθώς και αυτοί/ές που οργανικά ανήκουν σε άλλον δημόσιο οργανισμό, αλλά υπηρετούν στις Δ/νσεις που μελετώνται με απόσπαση κατά την αξιολογούμενη περίοδο (τελευταία ημερομηνία καταγραφής: 10-3-2022). Ο πραγματικός αριθμός των υπαλλήλων (ενεργοί/ές υπάλληλοι) που υπηρετούν στις εν λόγω Δ/νσεις είναι αρκετά μικρότερος, καθώς κάποιοι απουσιάζουν από τα καθήκοντά τους λόγω μακροχρόνιων αδειών (άδεια μητρότητας/πατρότητας, άδεια λόγω ασθένειας, άδεια φροντίδας τέκνου κλπ.) και λόγω του ότι κάποιοι βρίσκονται σε διάθεση ή σε απόσπαση σε άλλους οργανισμούς.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στους συγκεκριμένους φορείς, αποτελείται από μόνιμους υπαλλήλους (οργανικές θέσεις και προσωποπαγείς θέσεις), από εργαζόμενους με καθεστώς συμβάσεων αορίστου χρόνου (οργανικές θέσεις και προσωποπαγείς θέσεις), καθώς και από εργαζόμενους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης: πανεπιστημιακής, τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Όσον αφορά τις ειδικότητες αυτές κατανέμονται στους κλάδους ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού, ΠΕ Γεωτεχνικών Δασολόγων, ΠΕ Γεωτεχνικών Ιχθυολόγων, ΠΕ Πληροφορικής, ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού, ΤΕ Μηχανικών, ΤΕ Τεχνολόγων Γεωπονίας, ΤΕ Πληροφορικής, ΔΕ Γεωτεχνικών, ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, ΔΕ Επιστατών, ΔΕ Χειριστών Η/Υ, ΔΕ Τεχνικών, ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού και ΥΕ Δασοφυλάκων κατά περίπτωση και βάσει του ισχύοντα Οργανισμού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης όπως ψηφίστηκε και ισχύει (άρθρα 12, 14, 15, 16, 17 ΦΕΚ 235/Α'/27-12-2010).

2.6 Το εργασιακό περιβάλλον των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, μπορεί να αποτελέσει σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο πρώτο κεφάλαιο, αιτία πολλών απουσιών, μειωμένης απόδοσης, πολλών λαθών και

κακών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο και μπορεί να εκδηλωθεί σε οποιον/οποιαδήποτε, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, ανεξάρτητα από τον κλάδο ή το μέγεθος του οργανισμού. Η αντιμετώπιση, ακόμη και η πρόληψη αυτής της πρόκλησης, αναδεικνύεται σημαντική προτεραιότητα για τη διοίκηση, καθώς και τους/τις εργαζόμενους/ες. Ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου κάθε οργανισμός «διαβιεί» και δραστηριοποιείται μέσα σε απρόβλεπτα και ταραχώδη εξωτερικά περιβάλλοντα, τα οποία χαρακτηρίζονται μεταξύ άλλων και από διαρκείς γεωπολιτικές ανακατατάξεις σε διεθνές επίπεδο.

Οι Buckley, Schneider και Shang (2004) προσδιορίζουν ένα πλήθος από παράγοντες που μπορεί να επιβαρύνουν το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού, τους οποίους διακρίνουν σε παράγοντες, οι οποίοι αφορούν στην ενασχόληση των εργαζομένων (χαμηλός μισθός, επαφή με το κοινό κ.ά.), παράγοντες που σχετίζονται με την οργανική μονάδα (περιβάλλον εργασίας, τρόπος διοίκησης, επιβάρυνση με άσχετα ή όχι άμεσα καθήκοντα, περιορισμένοι πόροι κ.ά.) και εξωεργασιακούς/κυβερνητικούς παράγοντες (ασταθής πολιτική, γραφειοκρατία κ.ά.).

Ειδικά οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης μπορεί να θεωρηθούν ως ένα ιδιαίτερος στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον εξαιτίας της διαρκούς επαφής των υπαλλήλων με πολίτες, αλλά κυρίως λόγω της απαίτησης να χειρίζονται πολλά θέματα και διαφορετικές καταστάσεις συγχρόνως. Επιπλέον, πολλές φορές οι εργαζόμενοι/ες έχουν να αντιμετωπίσουν δύσκολα ωράρια ή/και χρονικές πιέσεις, που μπορεί να τους οδηγήσουν στην εξουθένωση. Το αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων των οργανικών αυτών μονάδων διαφέρει, ανάλογα με τον τομέα ευθύνης τους, είτε σε καθημερινή επαφή με το κοινό είτε σε άλλου τύπου διοικητικές υπηρεσίες. Η απρόβλεπτη αύξηση προσφυγικών και μεταναστευτικών ροών ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε συνδυασμό με την παρατεταμένη οικονομική κρίση, και της μεγάλης κλίμακας πανδημία του Covid-19, προκαλεί αστάθεια και αυξάνει την πίεση στους εν λόγω υπαλλήλους.

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ύψιστης σημασίας πρωτίτως, διότι ο παράγοντας άνθρωπος συνιστά τον πολυτιμότερο πόρο του οργανισμού, αλλά και επειδή κάθε οργανισμός υποχρεούται να προσαρμόζει τις πολιτικές του, όπως και το σύστημα απασχόλησης και αξιοποίησης του δυναμικού του, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προκύπτουν (Χυτήρης, 2001).

Η αναγνώριση από τη διοίκηση του έργου των εργαζομένων και η ανατροφοδότησή τους, σύμφωνα με τον Antonίου (2009), συνδέεται με μειωμένα επίπεδα εξουθένωσης. Επιπλέον, οι διοικούντες οφείλουν να φροντίζουν για την καταγραφή και ανάλυση των υφισταμένων θέσεων εργασίας και να εντοπίζουν τα κενά σε ανθρώπινο δυναμικό, να καταγράφουν τα προσόντα και τις ικανότητες του υπάρχοντος προσωπικού προκειμένου να εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία του και να προβαίνουν στην κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους, με στόχο τον περιορισμό τυχόν αισθημάτων προσωπικής ανικανότητας και ελλιπούς προετοιμασίας, ιδιαίτερα στην περίπτωση που τα αντικείμενα εργασίας επεκτείνονται πέραν των ορίων εξειδίκευσης των εργαζομένων. Η ανάπτυξη άλλωστε των βασικών ικανοτήτων, όπως επισημαίνεται από τις Pekka-Economou και Lykogianni (2005), βασίζεται στη δια βίου εκπαίδευση και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ταλέντων κάθε εργαζόμενου/ης.

Κατά την αξιολογούμενη χρονική περίοδο στην οργανική υπομονάδα της Υπηρεσίας στο Τμήμα Αδειών Διαμονής Α' της Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Νομού Θεσσαλονίκης και συγκεκριμένα στο Γραφείο Αδειών για Εξαρτημένη Εργασία, Εξαιρετικούς Λόγους, Επί Μακρόν Διαμένον, Δεκαετία, Επενδυτές και Μέλη Οικογένειας Πολιτών Τρίτων Χωρών-Οικογενειακή Επανένωση και νομιμοποίηση

συζύγων υπηκόων τρίτων χωρών με γέννηση τέκνου στην Ελλάδα, η εργασία αφορούσε στην παραλαβή, εξέταση και διεκπεραίωση αιτημάτων Πολιτών Τρίτων Χωρών για την έκδοση, ανάκληση ή απόρριψη των ανωτέρω κατηγοριών αδειών διαμονής, καθώς και κάθε άλλου είδους αιτημάτων (έκδοση βεβαιώσεων νόμιμης διαμονής, μερικές ανακλήσεις αδειών λόγω απόκτησης ιθαγένειας, επανεκδόσεις αδειών διαμονής, αλλαγής κατοικίας κ.ά.). Περαιτέρω, υπήρχε και η υποχρέωση της διεκπεραίωσης της απαιτούμενης αλληλογραφίας με τις συναρμόδιες υπηρεσίες, καθώς και με τους/τις ίδιους/ες τους/τις αιτούντες/ούσες ή τους πληρεξούσιους δικηγόρους τους, για την εξέταση των υποβληθέντων αιτημάτων, καθώς και της επιβεβαίωσης γνησιότητας εγγράφων δημοσίων υπηρεσιών ή ιδιωτικών εταιριών. Τέλος, απαιτούνταν η συμμετοχή ως μέλος στη Γνωμοδοτική Επιτροπή Μετανάστευσης του Νομού Θεσσαλονίκης.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση οφείλει να φροντίζει προκειμένου οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας να μην υπερβαίνουν τις ικανότητες των εργαζομένων ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται και να αισθάνονται ικανοποιημένοι/ες από τη δουλειά τους, ενώ παράλληλα θα κρατούν το εργασιακό στρες, που τυχόν προκύψει, σε χαμηλό επίπεδο (Pekka-Economou & Hadjidema, 2011).

Επιπλέον, όπως τονίζει ο Gordon (2002), για την ευημερία ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντικό, η διοίκηση να λαμβάνει υπόψη της τη μοναδικότητα κάθε εργαζομένου/ης, καθώς πρόκειται για άτομα με διαφορετικές ικανότητες, εμπειρίες και φιλοδοξίες, αναπτύσσοντας αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ αυτών.

Η ύπαρξη συγκρούσεων μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τον υγιή χαρακτήρα των ανθρώπινων και επαγγελματικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Κάθε σύγκρουση σχετίζεται στενά με ηθικά ζητήματα αλλά και ψυχολογικά ζητήματα, καθώς πρόκειται για σχέσεις μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων όπου καθένας έχει τον δικό του χαρακτήρα, τα δικά του χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ψυχολογικές μεταβλητές (Antoniou, 2009). Οι περιπτώσεις εργασιακών συγκρούσεων που προκύπτουν επιβάλλεται να αντιμετωπίζονται γρήγορα και πριν επεκταθούν και δημιουργηθεί σοβαρότερο πρόβλημα στους/στις εργαζομένους/ες, αλλά και στους προϊσταμένους εντός των οργανισμών.

Η υποστήριξη στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με τους Krogstad, Hofoss, Veenstra και Hjortdahl (2006) φαίνεται να προέρχεται πρωτίστως από τους/τις συναδέλφους. Όπως μάλιστα προκύπτει από έρευνες, όσοι/ες εργαζόμενοι/ες απολαμβάνουν τέτοια χαρά και δε νιώθουν εργασιακά απομονωμένοι/ες, έχουν λιγότερες πιθανότητες να εξουθενωθούν επαγγελματικά. Βέβαια, η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων είναι ιδιαίζουσας σημασίας διότι στην περίπτωση που λάβει αρνητικές τιμές ενδεχομένως να αποτελέσει και αυτή πηγή πρόκλησης του συνδρόμου (Krogstad *et al.*, 2006).

Η διερεύνηση των εργασιακών συνθηκών των υπαλλήλων που εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων έχει ιδιαίζουσα σημασία, καθώς θα επιτρέψει την καταγραφή και κατανόηση των παραγόντων εκείνων που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση, προκειμένου προταθούν πρακτικές λύσεις από τους ιθύνοντες και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στον βαθμό που θα προκύψει, αλλά και της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες τρίτων χωρών που αιτούνται διαμονή στην χώρα μας.

Οι λύσεις που θα προταθούν δεν θα στοχεύουν στον μετασχηματισμό ενός «άκαμπτου» δημόσιου οργανισμού, όπως η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, αλλά θα αποτελέσουν έναν οδηγό για μικρές και σταδιακές στοχευμένες παρεμβάσεις, που θα

ενισχύσουν την τάση για την αντιστροφή ή ακόμη και την πρόληψη του συνδρόμου που τυχόν θα προκύψει στον συγκεκριμένο φορέα.

Στο συγκεκριμένο πεδίο άλλωστε, οι αντίστοιχες θεματολογίες εγχώριες έρευνες, οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί σε δημόσιους φορείς με αντικείμενο το μεταναστευτικό ζήτημα, είναι αρκετά περιορισμένης κλίμακας, έστω και αν η Ελλάδα είναι μια περιοχή με έντονη την παρουσία μεγάλου όγκου μεταναστευτικών και προσφυγικών ροών και κατά το παρελθόν (κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, κρίση στη Μέση Ανατολή-εμφύλιες συρράξεις Συρίας, Αφγανιστάν και Ιράκ), αλλά και στο εν εξελίξει δυναμικό παρόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Σκοπός – Στόχοι

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19.

Οι επιμέρους στόχοι αφορούν:

- ✓ τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους/στις εργαζόμενους/ες βάσει των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας και εργασιακή σχέση)
- ✓ την αξιολόγηση συγκεκριμένων εργασιακών παραγόντων και τον πιθανό συσχετισμό τους με την επαγγελματική εξουθένωση
- ✓ πόσο άλλαξε το παραπάνω καθεστώς με την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Στη συγκεκριμένη έρευνα τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

-Ποια είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, που βίωναν οι υπάλληλοι που εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης πριν την εμφάνιση της πανδημίας covid-19;

-Ποιοι είναι οι παράγοντες, περιβαλλοντικοί -εργασιακό περιβάλλον- ή ατομικοί/δημογραφικοί, που σχετίζονται με το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης;

-Υπάρχει αλλαγή στα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης μετά την εμφάνιση της πανδημίας covid-19;

Από τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων αναδείχθηκε το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι ανωτέρω εργαζόμενοι στις εν λόγω υπηρεσίες πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ο προσδιορισμός και η καταγραφή των παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος και ατομικών /δημογραφικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, σχέση εργασίας, ειδικότητα), οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν ως προβλεπτικοί του συνδρόμου με κύριο στόχο την ανατροφοδότηση για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων τόσο για τη στήριξη του προσωπικού όσο και την αποφυγή -αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

3.3 Δείγμα έρευνας

Ως μέθοδος δειγματοληψίας στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling), όπου ένας ερευνητής επιλέγει σκόπιμα ένα δείγμα του οποίου τα στοιχεία θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τον σκοπό της έρευνάς του (Creswell, 2011). Τον πληθυσμό-στόχο αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι/ες στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων στην Ελλάδα.

Όπως αναφέρεται από τον Robson (2010), το δείγμα μιας έρευνας πρέπει να αποτελεί υποσύνολο του πληθυσμού-στόχου ώστε να είναι σε θέση να γενικεύσει ο ερευνητής τον πληθυσμό-στόχο. Στην παρούσα περίπτωση, το δείγμα αποτελείται από 136 υπαλλήλους των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης που εδρεύουν στη γεωγραφική περιοχή της Θράκης και της Ανατολικής και Κεντρικής Μακεδονίας.

3.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά τον μήνα Δεκέμβριο 2021 και βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση. Πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων. Επιλέξαμε να κάνουμε χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου λαμβάνοντας υπόψη μας τα πλεονεκτήματα της χρήσης του, όπως απουσία προκατάληψης από τον ερευνητή, περιορισμός των σφαλμάτων κατά την εισαγωγή δεδομένων, άμεση συλλογή και αποθήκευση των δεδομένων, ελκυστικότητα της χρήσης η/υ, δυνατότητα επιλογής του χρόνου και του τόπου συμπλήρωσης από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες, ευκολότερη προσέγγιση ατόμων από απόσταση και από διαφορετικές περιοχές, οικονομία χρόνου κ.ά., έναντι της συμβατικής μορφής (Λιναρδής κ.ά., 2011), ενώ παράλληλα λάβαμε υπόψη μας και την τρέχουσα κατάσταση με τα μέτρα περιορισμού λόγω της πανδημίας του Covid 19.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της έρευνάς μας και βασίστηκε κατά ένα μέρος στο σταθμισμένο από τους Αναγνωστόπουλο και Παπαδάτου (1992) στα ελληνικά δεδομένα ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (1986) και κατά ένα άλλο μέρος στο ερωτηματολόγιο της Νότα-Μόσχου (2018). Αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος συνίσταται σε τέσσερις ενότητες ερωτήσεων κλειστού τύπου, εκ των οποίων η πρώτη περιλαμβάνει 22 ερωτήματα, που μετρούν τη συναισθηματική εξάντληση (A1, A2, A3, A6, A8, A13, A14, A16, A20), την αποπροσωποποίηση (A5, A10, A11, A15, A22) και την προσωπική επίτευξη (A4, A7, A9, A12, A17, A18, A19, A21) των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο. Η δεύτερη περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στις απόψεις τους για την εργασία. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις για το εργασιακό περιβάλλον, ενώ η τέταρτη έχει 14 ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εργασιακό φόρτο που βιώνουν οι εργαζόμενοι/ες μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, οι οποίες στο σύνολό τους απαντώνται μέσω πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλέχθηκαν, καθώς ενισχύουν την αντικειμενικότητα, την ταχύτητα και την ευκολία των απαντήσεων. Το σύνολο των ερωτήσεων κωδικοποιήθηκαν ανά θεματική ενότητα για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων (Παράρτημα III: Κωδικοποίηση ερωτήσεων ανά θεματική ενότητα). Το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις κοινωνικο-δημογραφικού ενδιαφέροντος, όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το καθεστώς εργασίας και τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

Στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου μεριμνήσαμε οι ερωτήσεις να διατυπωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σαφείς και να γίνονται εύκολα κατανοητές, καθώς και για την έκταση του ερωτηματολογίου, προκειμένου ο αριθμός των ερωτημάτων να μην είναι πολύ μεγάλος και να κουράσει. Στο τελικό στάδιο, το ερωτηματολόγιο δομήθηκε στις φόρμες (forms) της Google. Η υπηρεσία αυτή επιτρέπει την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέσω ενός ενεργού συνδέσμου στο διαδίκτυο, καθώς και τη συλλογή και αποθήκευση των απαντήσεων αυτόματα σε μια βάση δεδομένων για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Από την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε:

3.5.1 Κοινωνικο-Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Το δείγμα μας αποτέλεσαν 136 εργαζόμενοι/ες των Δ/νσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης εκ των οποίων 54 ήταν άνδρες (39,7%) και 82 γυναίκες (60,3%). Η συμμετοχή συνεπώς των γυναικών βρέθηκε μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών (Πίν. 4).

Πίνακας 4. Κατανομή των συμμετεχόντων βάσει φύλου

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	54	39,7
Γυναίκες	82	60,3
Σύνολο	136	100

Εστιάζοντας στην ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών, υπάρχουν δύο συμμετέχοντες/ουσες με ηλικία έως 25 ετών (1,5%) και αντίστοιχος αριθμός συμμετεχόντων/ουσών, που έχουν ηλικία από 26 έως 35 έτη (1,5%). Σημαντικός αριθμός, 60 άτομα, έχουν ηλικία από 36 έως 45 ετών (44,1%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών 62 άτομα, ανήκει στην ηλικία από 46 έως 55ετών (45,6%) και τέλος, 10 συμμετέχοντες έχουν ηλικία μεγαλύτερη από 55 έτη (7,4%) (Πίν. 5).

Πίνακας 5. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία τους

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 25ετών	2	1,5
26-35ετών	2	1,5
36-45ετών	60	44,1
46-55ετών	62	45,6
55ετών και άνω	10	7,4
Σύνολο	136	100

Εξετάζοντας, το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων/ουσών, προκύπτει ότι 22 συμμετέχοντες/ουσες είναι απόφοιτοι/ες Λυκείου ή έχουν κάνει Μεταλυκειακές Σπουδές (16,2%). Επίσης, 58 άτομα δήλωσαν πως είναι κάτοχοι κάποιου πτυχίου από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ (42,6%). Τέλος, οι 56 συμμετέχοντες/ουσες δήλωσαν πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (41,25%) (Πιν. 6).

Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος/η Λυκείου Μεταλυκειακές σπουδές	22	16,2
Απόφοιτοι /ες ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	58	42,6
Μεταπτυχιακός / Διδακτορικός τίτλος	56	41,2
Σύνολο	136	100

Σε ό,τι αφορά το καθεστώς εργασίας των συμμετεχόντων, προκύπτει ότι 100 από τους/τις ερωτώμενους/θείσες είναι μόνιμοι/ες υπάλληλοι (73,5%). Επίσης, 14 εργάζονται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) (10,3%) και 22 συμμετέχοντες/ουσες εργάζονται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) (16,2%) (Πίν. 7).

Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών με βάση το καθεστώς εργασίας τους

	Συχνότητα	Ποσοστό
Μόνιμος	100	73,5
ΙΔΑΧ	14	10,3
ΙΔΟΧ	22	16,2
Σύνολο	136	100

Τέλος, εξετάζοντας τον χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας στις Δ/νσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, προκύπτει ότι 18 συμμετέχοντες/ουσες παρουσιάζουν εμπειρία έως 5 έτη (13,2%). Επίσης, 26 άτομα, δήλωσαν πως έχουν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 15 έτη (19,1%). Η πλειοψηφία των ερωτώμενων/θεισών 76 άτομα, δήλωσαν πως έχουν από 16 έως 25 έτη (55,9%). Τέλος, 16 άτομα δήλωσαν πως έχουν εργασιακή εμπειρία στις εν λόγω Δ/νσεις μεγαλύτερη από 25 έτη (11,8%) (Πίν. 8).

Πίνακας 8. Κατανομή δείγματος βάσει εργασιακής εμπειρίας

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 5έτη	18	13,2
6-15έτη	26	19,1
16-25έτη	76	55,9
25έτη και άνω	16	11,8
Σύνολο	136	100

3.5.2 Κύριο μέρος ερωτήσεων

A. Ενότητα: Αντιμετώπιση καταστάσεων ή/και συναισθημάτων που βιώνει στον χώρο εργασίας του/της (Βαθμολόγηση σε πενταβάθμια κλίμακα Likert – 1 = Ποτέ έως 5 = Κάθε μέρα)

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στις απόψεις των εργαζόμενων για συγκεκριμένες καταστάσεις και συναισθήματα που βιώνουν στον χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- Παρουσιάζονται υψηλές τιμές συμφωνίας σε λιγότερες από τις μισές βαθμολογίες των ερωτήσεων (Μ.Τ. > 3).
- Καμία από τις 22 ερωτήσεις δεν είχε μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο από 2.
- Παρουσιάζονται σημαντικές τιμές στην μέση τιμή των ερωτήσεων «Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι άνθρωποι που εξυπηρετώ για όσα τους συμβαίνουν» (Μ.Τ = 3,87, Τ.Α. = 0,9) και «Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου» (Μ.Τ =3,82, Τ.Α. =0,85), «Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά

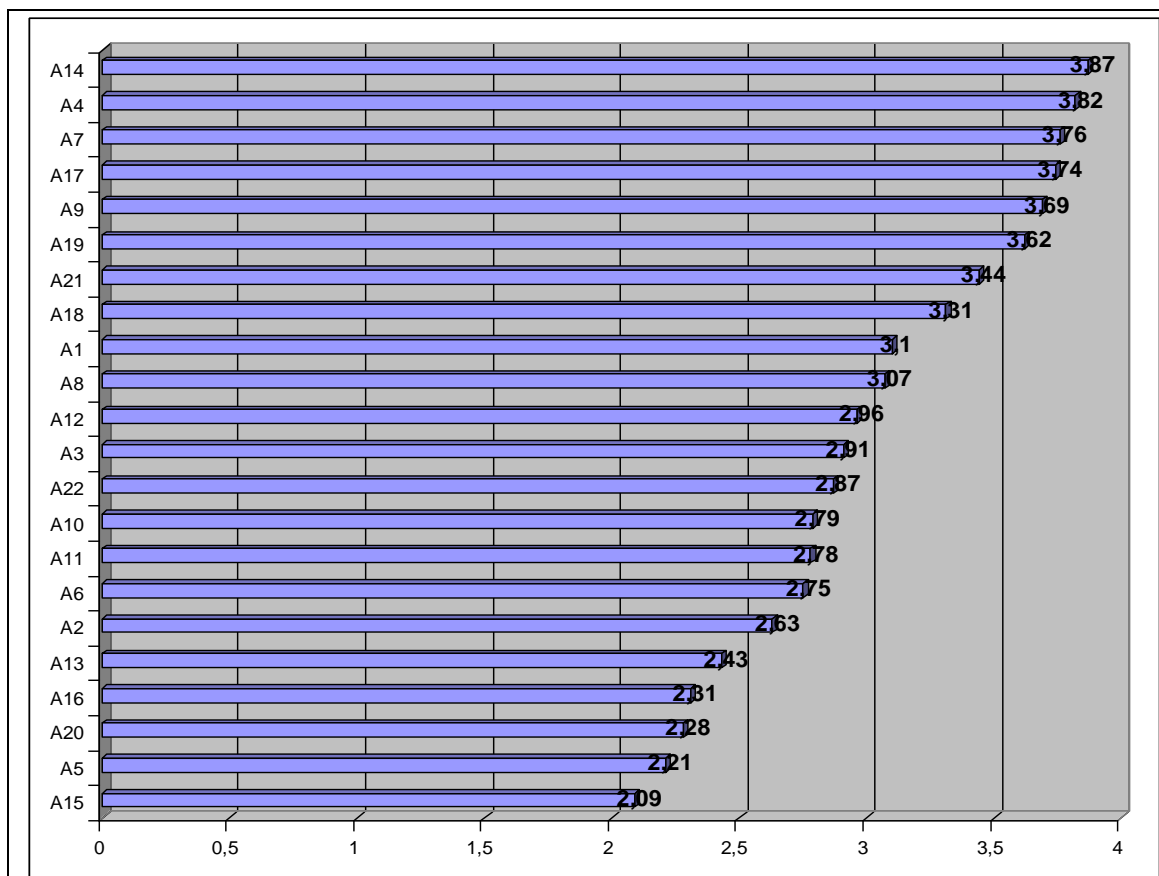
τα προβλήματα των ανθρώπων που εξυπηρετώ» (Μ.Τ = 3,76, Τ.Α. = 1,07) και «Μπορώ να δημιουργώ μια άνετη ατμόσφαιρα με τους ανθρώπους που εξυπηρετώ» (Μ.Τ = 3,74, Τ.Α. = 0,99).

- Στον αντίποδα, χαμηλές βαθμολογίες παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες/ουσες, στις ερωτήσεις «Στην ουσία, δεν μ' ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ» (Μ.Τ = 2,09, Τ.Α. = 1,18), «Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ σαν να ήταν αντικείμενα» (Μ.Τ = 2,21, Τ.Α. = 1,29), «Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια στη δουλειά μου..., νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι» (Μ.Τ = 2,28, Τ.Α.= 1,18).

Τα ευρήματα παρουσιάζονται στον πίνακα 9, ενώ οι βαθμολογίες των απαντήσεων κατά φθίνουσα διάταξη της μέσης τιμής απεικονίζονται στο γράφημα 1.

Πίνακας 9. Μέσες τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στην πρώτη ενότητα ερωτήσεων

	Μ.Τ.	Τ.Α.
A15	2,09	1,18
A5	2,21	1,29
A20	2,28	1,18
A16	2,31	1,04
A13	2,43	1,24
A2	2,63	1,33
A6	2,75	1,24
A11	2,78	1,05
A10	2,79	1,14
A22	2,87	1,15
A3	2,91	1,18
A12	2,96	0,97
A8	3,07	1,16
A1	3,1	1,04
A18	3,31	1,03
A21	3,44	0,8
A19	3,62	1,08
A9	3,69	0,98
A17	3,74	0,99
A7	3,76	1,07
A4	3,82	0,85
A14	3,87	0,9



Γράφημα 1. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της πρώτης ενότητας ερωτήσεων

B. Ενότητα: Βαθμολόγηση των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι/ες για την εργασία του/της (Βαθμολόγηση σε πενταβάθμια κλίμακα Likert – 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

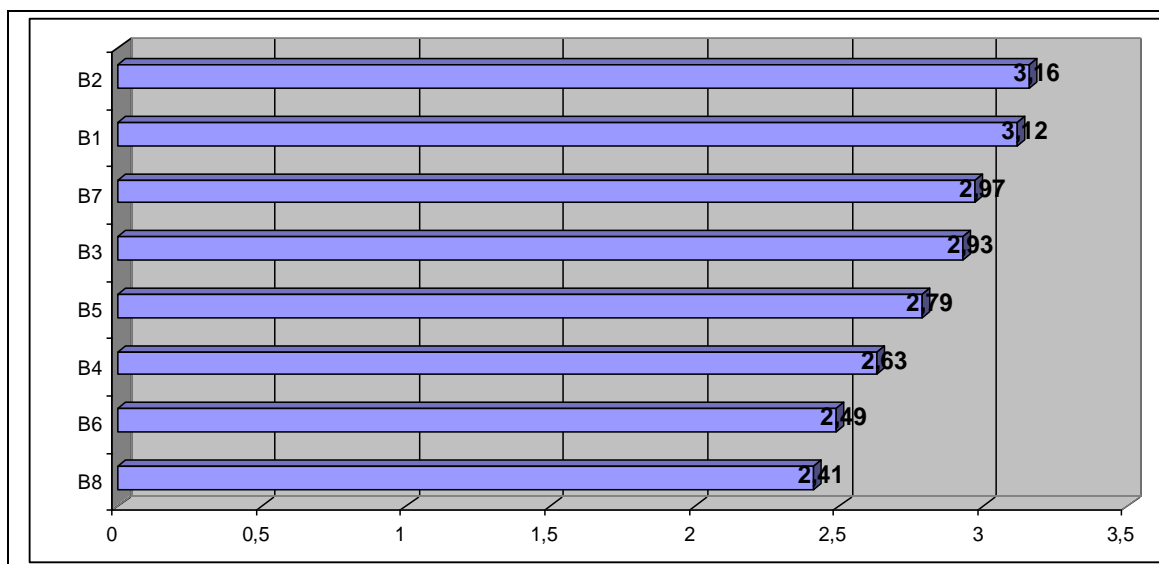
Οι απόψεις των συμμετεχόντων/ουσών αναφορικά με το εάν προκύπτουν δυνατότητες προοπτικής και εξέλιξης τους, αλλά και σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται από τον φορέα τους, έδειξαν ότι:

- Δεν εντοπίστηκαν έντονες συμφωνίες ή διαφωνίες και οι μέσες τιμές των απαντήσεων κυμάνθηκαν μεταξύ του 2,41 και του 3,16. Προέκυψαν επίσης, σημαντικές τυπικές αποκλίσεις με περισσότερο έντονη αυτή στην ερώτηση «*Η υπηρεσία μου δε λαμβάνει υπόψη τυχόν παράπονα που εκφράζω*» (T.A. = 1,3).
- Μόνο σε δύο ερωτήσεις παρουσιάζεται μια κάποια συμφωνία των συμμετεχόντων/ουσών. Αναλυτικότερα, στις «*Η υπηρεσία μου εκτιμά τη συμβολή μου στην εύρυθμη λειτουργία της*» (M.T = 3,12, T.A. = 1,25) και «*Η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά δεν αναγνωρίζεται από τους ανώτερους μου*» (M.T = 3,16, T.A. = 1,17)
- Αντίστοιχα, αρνητικές απόψεις εμφανίζονται επίσης σε δύο ερωτήσεις. Αναλυτικότερα, στις «*Η υπηρεσία μου επιβραβεύει τυχόν επιτεύγματά μου πάνω στη δουλειά*» (M.T = 2,41, T.A. = 1,12) και «*Ακόμη και όταν προσφέρω την καλύτερη δυνατή δουλειά, η υπηρεσία μου αδυνατεί να το αναγνωρίσει*» (M.T = 2,49, T.A. = 1,10).

Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις της ενότητας αυτής παρουσιάζονται στον πίνακα 10 και οι βαθμολογίες των απαντήσεων κατά φθίνουσα διάταξη της μέσης τιμής στο γράφημα 2.

Πίνακας 10. Μέσες Τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στη δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων

	M.T.	T.A.
B8	2,41	1,12
B6	2,49	1,1
B4	2,63	1,21
B5	2,79	1,26
B3	2,93	1,3
B7	2,97	1,21
B1	3,12	1,17
B2	3,16	1,25



Γράφημα 2. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της δεύτερης ενότητας ερωτήσεων

Γ. Ενότητα: Συχνότητα εμφάνισης και αντιμετώπισης καταστάσεων σε σχέση με τους/τις συναδέλφους (Βαθμολόγηση σε πενταβάθμια κλίμακα Likert – 1 = Ποτέ έως 5 = Πάντα)

Οι απαντήσεις των υπαλλήλων στα ερωτήματα της ενότητας αυτής που αναφέρονται στις σχέσεις, τις οποίες αναπτύσσουν με τους/τις συναδέλφους τους, έδειξαν ότι:

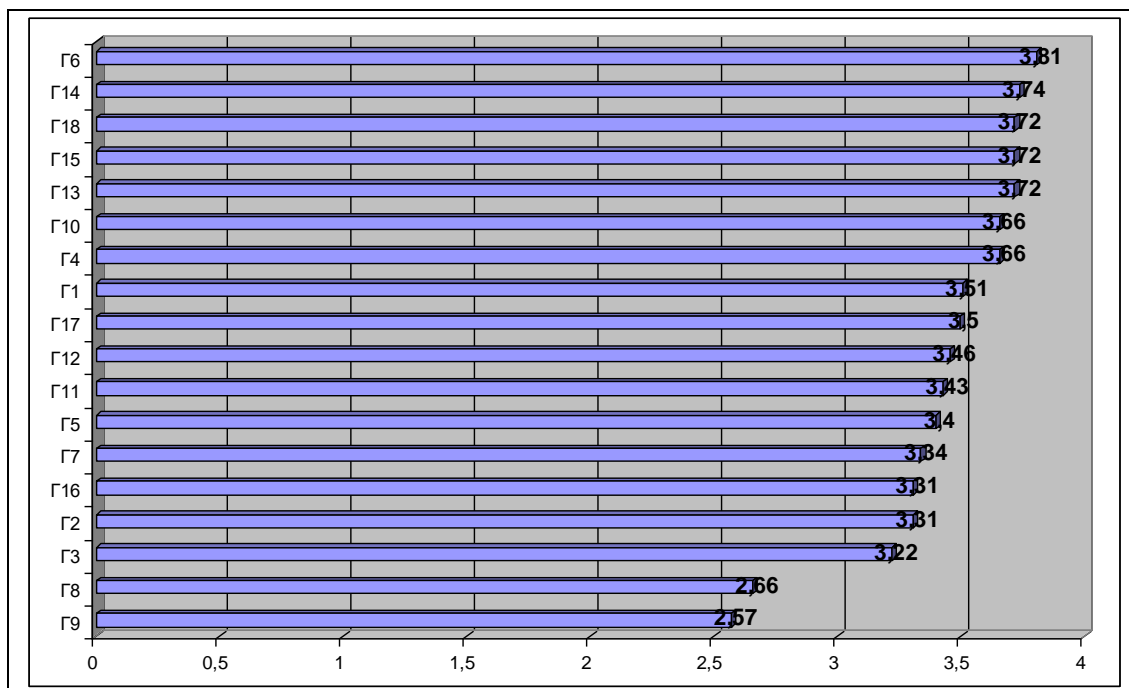
- Δεν εντοπίστηκαν έντονες συμφωνίες ή διαφωνίες. Οι μέσες τιμές των απαντήσεων κυμαίνονταν μεταξύ του 2,57 και του 3,81, και προέκυψαν σημαντικές τυπικές αποκλίσεις με περισσότερο σημαντική αυτή στην ερώτηση «Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο δύσκολη είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία που εργαζόμαστε» (T.A. = 1,18).

- Σε όλες τις ερωτήσεις παρουσιάστηκε συμφωνία των απόψεων τους με σχετικά μικρή τυπική απόκλιση.
- Οι συμμετέχοντες/ουσες φαίνεται να τείνουν ν' αναπτύσσουν σχέσεις με τους/τις συναδέλφους τους στον εργασιακό τους χώρο ως εξής: «Με τους/τις συναδέλφους, μοιραζόμαστε ενδιαφέρουσες ιδέες για την ομαλότερη εκτέλεση της δουλειάς μας» (Μ.Τ = 3,81, Τ.Α. = 1,06), «Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για διάφορα κοινωνικά γεγονότα που είναι άσχετα με τη δουλειά μας» (Μ.Τ. = 3,72, Τ.Α. = 0,99), «Συζητάμε πράγματα που συμβαίνουν στην καθημερινή μας ζωή» (Μ.Τ = 3,72, Τ.Α. = 1,06), «Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα άσχημα πράγματα αναφορικά με τη δουλειά μας» (Μ.Τ = 3,74, Τ.Α. = 0,97). Τέλος, «Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα προβλήματα που έχουμε με κάποιους από τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε» (Μ.Τ = 3,72, Τ.Α. = 1,03).

Τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν από τα ερωτήματα της τρίτης ενότητας παρουσιάζονται στον πίνακα 11 και οι βαθμολογίες των απαντήσεων κατά φθίνουσα διάταξη της μέσης τιμής στο γράφημα 3.

Πίνακας 11. Μέσες τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων

	Μ.Τ	ΤΑ
Γ9	2,57	1,15
Γ8	2,66	1,1
Γ3	3,22	0,99
Γ2	3,31	1
Γ16	3,31	1,18
Γ7	3,34	1,1
Γ5	3,4	0,96
Γ11	3,43	1,1
Γ12	3,46	1,11
Γ17	3,5	1,04
Γ1	3,51	0,86
Γ4	3,66	0,96
Γ10	3,66	1,18
Γ13	3,72	1,03
Γ15	3,72	1,06
Γ18	3,72	0,99
Γ14	3,74	0,97
Γ6	3,81	1,06



Γράφημα 3. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της τρίτης ενότητας ερωτήσεων

Δ. Ενότητα: Συχνότητα εμφάνισης συναισθημάτων και σκέψεων μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 σε σχέση με την εργασία (Βαθμολόγηση σε πενταβάθμια κλίμακα Likert – 1 = Ποτέ έως 5 = Πάντα)

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών στα ερωτήματα της τέταρτης ενότητας που αναφέρονται σε σκέψεις και συναισθήματα που εμφανίζουν μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, έδειξαν ότι:

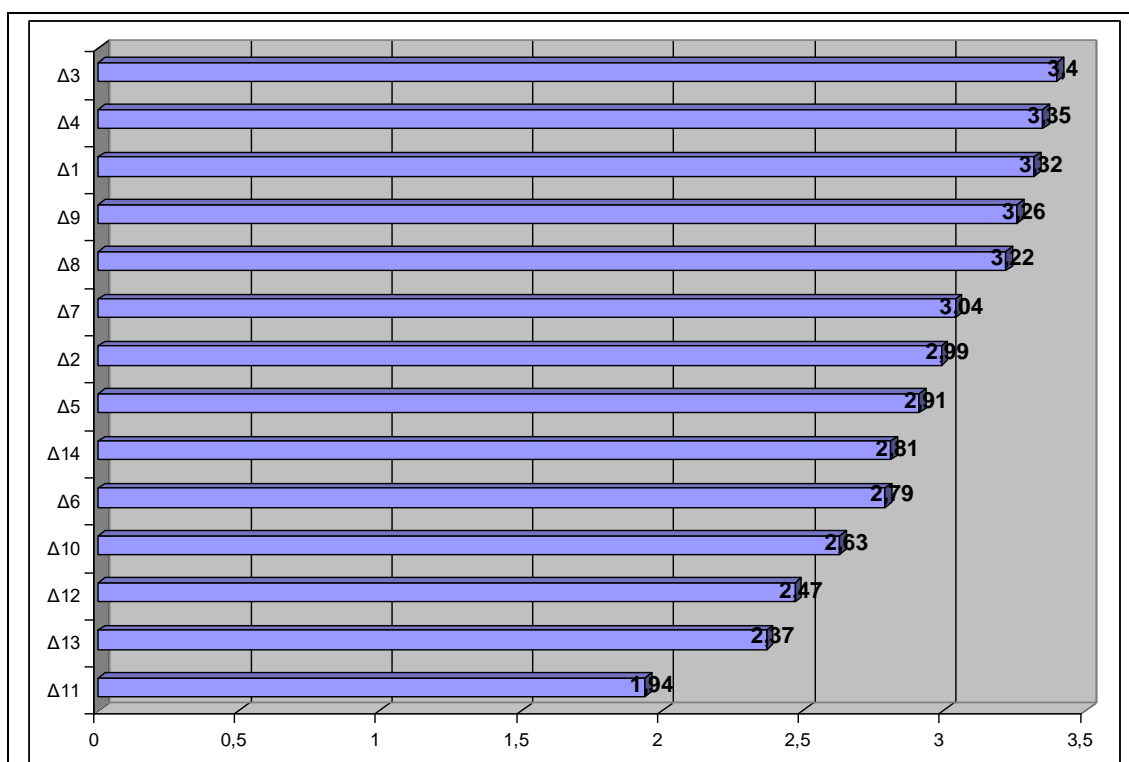
- Δεν εμφανίστηκαν έντονες συμφωνίες ή διαφωνίες. Οι μέσες τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται μεταξύ του 1,94 και του 3,4 και προέκυψαν σημαντικές τυπικές αποκλίσεις με τη σημαντικότερη στην ερώτηση «Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος σχετικά με την μελλοντική συνταξιοδότησή σας;» (Τ.Α. = 1,36).
- Στις έντεκα από τις δεκατέσσερις ερωτήσεις παρουσιάζεται συμφωνία απόψεων και μόνο σε τρεις εντοπίζεται αρνητική στάση.
- Οι συμμετέχοντες/ουσες φαίνεται ότι τείνουν να έχουν επηρεαστεί από την πανδημία Covid-19 και να την εκδηλώνουν στον εργασιακό τους χώρο ως εξής: «Έχω νιώσει ότι αδυνατώ να ελέγξω σημαντικά πράγματα της εργασίας μου» (Μ.Τ. = 2,99, Τ.Α. = 1,18), «Έχω θυμώσει εξαιτίας πραγμάτων που ήταν εκτός του δικού μου ελέγχου στην εργασία μου» (Μ.Τ. = 3,26, Τ.Α. = 1,02), «Έχω υπάρξει αναστατωμένος/η επειδή κάτι απροσδόκητο συνέβη στην εργασία μου» (Μ.Τ. = 3,32, Τ.Α. = 1,18) και «Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, έχω νιώσει νευρικός/η και αγχωμένος/η στην εργασία μου» (Μ.Τ. = 3,4, Τ.Α. = 1,18), έστω και εάν «Έχω νιώσει σίγουρος/η για την ικανότητά μου να χειριστώ τα προβλήματα στην εργασία μου» (Μ.Τ. = 3,35, Τ.Α. = 1,08), «Έχω μπορέσει να ελέγξω ενοχλητικές καταστάσεις στην εργασία μου» (Μ.Τ. = 3,04, Τ.Α. = 0,94),

«Έχω νιώσει ότι έχω τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία μου» (Μ.Τ = 3,22, Τ.Α. = 1,01).

Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις της ενότητας αυτής παρουσιάζονται στον πίνακα 12 και οι βαθμολογίες των απαντήσεων κατά φθίνουσα διάταξη της μέσης τιμής στο γράφημα 4.

Πίνακας 12. Μέσες Τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων στην τέταρτη ενότητα ερωτήσεων

	Μ.Τ.	Τ.Α.
Δ11	1,94	1,2
Δ13	2,37	1,16
Δ12	2,47	1,18
Δ10	2,63	1,11
Δ6	2,79	1,17
Δ14	2,81	1,36
Δ5	2,91	0,94
Δ2	2,99	1,18
Δ7	3,04	0,94
Δ8	3,22	1,01
Δ9	3,26	1,02
Δ1	3,32	1,18
Δ4	3,35	1,08
Δ3	3,4	1,18



Γράφημα 4. Ραβδόγραμμα μέσων όρων των απαντήσεων της τέταρτης ενότητας

3.5.3 Καταγραφή του επιπέδου του συνδρόμου

Για την καταγραφή του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης που εξετάζονται, αξιοποιήθηκε το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου του οποίου η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο των 22 ερωτήσεων καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach. Με βάση το εργαλείο αυτό μετρήθηκαν οι τρεις επιμέρους πτυχές της: η συναισθηματική εξάντληση (A1, A2, A3, A6, A8, A13, A14, A16, A20), η αποπροσωποποίηση (A5, A10, A11, A15, A22) και η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (A4, A7, A9, A12, A17, A18, A19, A21). Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert με έκταση από 0 («ποτέ») έως 5 («κάθε μέρα»). Η κατάταξη της εξουθένωσης σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή με βάση τις τιμές στις τρεις επιμέρους διαστάσεις παρουσιάστηκε στον πίνακα 1 στην ενότητα 1.3. Οι υψηλές τιμές στις επιμέρους διαστάσεις «συναισθηματική εξάντληση» και «αποπροσωποποίηση» και χαμηλή στην «προσωπική επίτευξη» φανερώνουν αυξημένα επίπεδα του συνδρόμου, μέτριες τιμές στο σύνολο των τριών διαστάσεων δηλώνουν μέτρια εξουθένωση, ενώ χαμηλές τιμές στις διαστάσεις «συναισθηματική εξάντληση» και «αποπροσωποποίηση» και υψηλή στην «προσωπική επίτευξη» σημαίνουν χαμηλού επιπέδου εξουθένωση.

Για να διαπιστωθεί ο βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης των συμμετεχόντων εργαζομένων συγκρίθηκαν τα επίπεδα των τιμών στη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη με τα αντίστοιχα οριακά επίπεδα τιμών του Πίνακα 1. Υπολογίσαμε τις Μέσες Τιμές των A1-A22 ερωτήσεων και έπειτα αθροίσαμε τις Μέσες Τιμές, οι οποίες αντιστοιχούσαν σε κάθε μία από τις τρεις επιμέρους διαστάσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 13:

Πίνακας 13. Μέσες Τιμές επαγγελματικής εξουθένωσης

Καταστάσεις	M.T. Burnout
Συναισθηματική εξάντληση	25,35
Αποπροσωποποίηση	12,74
Προσωπική επίτευξη	28,34

Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 13 με αυτά του Πίνακα 1 προέκυψε ότι το άθροισμα των Μέσων Τιμών της συναισθηματικής εξάντλησης, που αποτελεί τον πυρήνα της επαγγελματικής εξουθένωσης, έχει τιμή 25,35, η οποία είναι στο μέσο και συνεπώς η εξουθένωση κρίνεται μέτρια, το άθροισμα των Μέσων Τιμών της προσωπικής επίτευξης βρέθηκε 28,34 που είναι ≤ 35 τιμή εξαιρετικά χαμηλή, η οποία αντιστοιχεί σε υψηλό βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ το άθροισμα των Μέσων Τιμών της αποπροσωποποίησης 12,74, είναι υψηλό και αντιστοιχεί σε υψηλή εξουθένωση, επίσης. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι στις Δ/νσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης βιώνουν μέτριου βαθμού επαγγελματική εξουθένωση στην επιμέρους διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλού βαθμού επαγγελματική εξουθένωση στις δύο άλλες διαστάσεις της: στην προσωπική επίτευξη και την αποπροσωποποίηση.

3.5.4 Εξέταση συσχετίσεων

Μέσω της χρήσης του συντελεστή συσχέτισης Spearman και εστιάζοντας στο επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων, προέκυψε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Συγκεκριμένα, βρέθηκε μια μικρή θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και του άθροισματος των μέσων όρων της δεύτερης ενότητας ερωτήσεων ($\rho = 0.26$, $df = 134$, $p = 0.03$). Αυτό ερμηνεύεται ως εξής: όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων, που συμμετείχαν στην έρευνα, τόσο είναι πιθανόν να τείνουν να έχουν μεγαλύτερο άθροισμα των μέσων όρων στις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας.

	Άθροισμα μ.ό. ερωτήσεων Β' Ενότητας
Μορφωτικό επίπεδο	$\rho = 0.26$, $df = 134$, $p = 0.03$

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων/ουσών, προέκυψε επίσης, μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Ειδικότερα, βρέθηκε μια μικρή θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων/ουσών και του άθροισματος των μέσων όρων των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας ($\rho = 0.24$, $df = 134$, $p = 0.05$). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ηλικία των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, τόσο πιο πιθανόν είναι να τείνουν να έχουν υψηλότερο άθροισμα των μέσων όρων στις ερωτήσεις αυτής της ενότητας.

	Άθροισμα μ.ο. ερωτήσεων Β' Ενότητας
Ηλικία	$\rho = 0.24$, $df = 134$, $p = 0.05$

Τέλος, σε ό,τι αφορά την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων/ουσών στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, προέκυψε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε μια μικρή θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων και του άθροισματος των μέσων όρων της δεύτερης ερώτησης ($\rho = 0.29$, $df = 134$, $p = 0.02$). Αυτό ερμηνεύεται ως εξής: όσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχουν τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα, τόσο πιο πιθανόν είναι να τείνουν να έχουν υψηλότερο άθροισμα των μέσων όρων στην δεύτερη ερώτηση.

	Άθροισμα μ.ό. ερωτήσεων Β' Ενότητας
Εργασιακή εμπειρία	$\rho = 0.29$, $df = 134$, $p = 0.02$

Σχετικά με το εργασιακό καθεστώς και το φύλλο των συμμετεχόντων δεν προέκυψε κάποια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση.

3.5.4 Anova

Χρησιμοποιώντας την τεχνική της Anova, για τη σύγκριση των μέσων όρων των απαντήσεων των ερωτηθέντων, με βάση το φύλλο στο οποίο ανήκουν, προέκυψε ότι υπάρχει μια στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση ($F = 4.5$, $p = 0,04$) μεταξύ των

διαφορετικών φύλων και του μέσου όρου του αθροίσματος των απαντήσεων που δίνουν στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των απαντήσεων των γυναικών είναι 3,56, όταν για τους άνδρες είναι 3,24. Άρα, μπορεί να ειπωθεί ότι οι γυναίκες τείνουν να συμφωνούν πιο συχνά από ότι οι άνδρες.

Για τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, δε βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις στους μέσους όρους των απαντήσεων μεταξύ των διαφορετικών υποομάδων, που κατασκευάστηκαν.

3.6 Συζήτηση

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας πραγματοποιήσαμε ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια, τα οποία απευθύνονταν στους υπαλλήλους των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο σύνολο των 160 εργαζομένων, κατά το χρονικό διάστημα που διενεργήθηκε η έρευνα, στις εν λόγω διευθύνσεις, μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε συνολικά από 136 υπάλληλους, ποσοστό ανταπόκρισης 85%.

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα Ανάλυση αποτελεσμάτων, το μεγαλύτερο ποσοστό (60,3%) του δείγματος είναι γυναίκες, οι περισσότεροι/ες βρίσκονται στην ηλικιακή κλάση των 46-55 ετών, το καθεστώς εργασίας τους χαρακτηρίζεται από μονιμότητα (73,5%) και οι μισοί/ές και παραπάνω έχουν άνω των δεκαέξι ετών εργασιακή προϋπηρεσία.

Αξιοσημείωτα είναι τα πολύ χαμηλά ποσοστά (1,5%) εργαζομένων νεαρότερης ηλικίας, κάτω των 25 αλλά και μεταξύ 26-35 ετών (1,5%), γεγονός, το οποίο αντικατοπτρίζει τις ελάχιστες προσλήψεις σε μόνιμο προσωπικό στις συγκεκριμένες υπηρεσίες κατά τα τελευταία έτη. Τα ευρήματα αυτά συμπίπτουν με τα αποτελέσματα της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού στον δημόσιο τομέα της ΕΛΣΤΑΤ για το 3ο τρίμηνο του 2020, όπου παρουσιάζεται ποσοστό 53,6% των εργαζομένων (πιο πάνω από τους/τις μισούς/ές) να έχει προϋπηρεσία από 15 έως και περισσότερα από 35 έτη και που αποτελείται κυρίως από μόνιμο προσωπικό, το οποίο προσλήφθηκε προ της κρίσης του 2010 και της εφαρμογής των μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής με τον περιορισμό προσλήψεων τακτικού προσωπικού (Γιούλος & Φιλιοπούλου, 2021).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο αναδεικνύεται ιδιαίτερα υψηλό, καθώς η συντριπτική τους πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι απόφοιτοι/ες Πανεπιστημίου ή Α.Τ.Ε.Ι. και οι μισοί/ές σχεδόν είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αυτό μπορεί να προκύψει, καθώς η εργασιακή μονιμότητα που εξασφαλίζει το δημόσιο προσελκύει υψηλού γνωστικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, η ανασφάλεια που προκαλεί ο φόβος απόλυσης ή/και της διαθεσιμότητας ωθεί συχνά τους/τις εργαζόμενους/ες στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, στην διαρκή μετεκπαίδευσή τους και στην απόκτηση τίτλων 2ου, ακόμη και 3ου κύκλου σπουδών.

Η επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων των συγκεκριμένων διευθύνσεων προσδιορίστηκε από τις απαντήσεις τις οποίες έδωσαν στα 22 ερωτήματα της πρώτης ενότητας. Η ερώτηση με τον υψηλότερο μ.ό. 3,87 ήταν η Α14: *«Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι άνθρωποι που εξυπηρετώ για όσα τους συμβαίνουν»*, ενώ η ερώτηση με τον χαμηλότερο μ.ό. 2,09 ήταν η Α15: *«Στην ουσία, δεν μ' ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ»*.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα επίπεδα του συνδρόμου που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης σχετικά με τις τρεις διαστάσεις του, κυμαίνονται σε μέτρια έως και υψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι βιώνουν μέτριου βαθμού συναισθηματική εξάντληση και υψηλού βαθμού επαγγελματική εξουθένωση στις δύο άλλες διαστάσεις του συνδρόμου: στην προσωπική επίτευξη και την αποπροσωποποίηση. Σύμφωνα με την Maslach (2003), όταν σε δύο από τις τρεις συνιστώσες διαπιστώνεται υψηλή βαθμολογία τότε τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων κρίνονται υψηλά. Παρόμοια ευρήματα προέκυψαν από την έρευνα της Τσιφλιτζή (2019), η οποία διενεργήθηκε στον ίδιο φορέα σε δείγμα 103 υπαλλήλων και διαπίστωσε υψηλές τιμές και στις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου. Αντίστοιχη έρευνα που διεξήχθη σε εργαζόμενους/ες στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, επέδειξε αρκετά υψηλά επίπεδα εξουθένωσης των υπαλλήλων (Λυμπέρης, 2021). Σε αντίθεση όμως με τους παραπάνω, οι Θανασιά, Φιλίππου, Τσικάρη, Μπεμπέτσος και Ρόκκα (2018), στην έρευνά τους σε διοικητικούς υπαλλήλους στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Κεντρική Μακεδονία κατέγραψαν μία μετρίου βαθμού εξουθένωση με μέτρια αποπροσωποποίηση, χαμηλού επιπέδου έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων και μέτριου προς υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης.

Στις απόψεις των συμμετεχόντων/ουσών σε ό,τι αφορά την αντιμετώπιση την οποία λαμβάνουν από την υπηρεσία τους δεν εντοπίστηκαν έντονες συμφωνίες ή διαφωνίες. Μια μάλλον συμφωνία φαίνεται να εκφράζεται για την εκτίμηση που λαμβάνουν από την υπηρεσία σχετικά με τη συμβολή τους στην ομαλή λειτουργία της και στο γεγονός ότι δεν αναγνωρίζεται από τους διοικούντες η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλουν στη δουλειά.

Αλλά και όσον αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους δεν παρουσιάστηκαν έντονες συμφωνίες ή διαφωνίες. Στο σύνολο των ερωτήσεων παρουσιάζεται μια συμφωνία απόψεων με σχετικά μικρή χαμηλή τυπική απόκλιση. Στον χώρο εργασίας με τους/τις συναδέλφους, μοιράζονται ιδέες ώστε να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και συζητούν για άσχετα κοινωνικά γεγονότα, για πράγματα τα οποία συμβαίνουν στην καθημερινή τους ζωή, για οτιδήποτε άσχημο αναφορικά με τη δουλειά τους και για τα ζητήματα τα οποία έχουν με κάποιους από τους «πελάτες», τους οποίους εξυπηρετούν.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες/ουσες φαίνεται ότι τείνουν να είναι επηρεασμένοι από την πανδημία ως εξής: στον εργασιακό τους χώρο νιώθουν νευρικοί/ες και αγχωμένοι/ες, αδύναμοι/ες να ελέγξουν σημαντικά πράγματα της εργασίας τους και θυμώνουν εξαιτίας καταστάσεων, οι οποίες είναι πέραν του δικού τους ελέγχου, ενώ συγχρόνως, νιώθουν σίγουροι/ες για τις ικανότητές τους να χειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν και να ελέγξουν ενοχλητικές καταστάσεις.

Περαιτέρω, από την εξέταση των ευρημάτων διαπιστώθηκε μια στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση του φύλου στο οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες/ουσες και του μέσου όρου του αθροίσματος των απαντήσεων που έδωσαν μόνο στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων, που αφορούσε στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι οι γυναίκες τείνουν να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με το συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα του Καφήρα (2021) σύμφωνα με το οποίο το φύλο επιδρά στην εμφάνιση του συνδρόμου στους/στις εργαζόμενους/ες.

Για τους υπόλοιπους κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες (ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, καθεστώς εργασίας και εργασιακή εμπειρία) του δείγματος, δεν βρέθηκαν

στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις στους μέσους όρους των απαντήσεων μεταξύ των διαφορετικών υποομάδων, που κατασκευάστηκαν.

Η ηλικία δε προέκυψε να εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε κάποια από τις τρεις συνιστώσες του συνδρόμου. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών των Λυμπέρης (2021), Καφήρας (2021) και Θανασιά κ.ά. (2018), οι οποίες κατέγραψαν ότι η ηλικία δεν επιδρά στην ανάπτυξη του συνδρόμου. Στον αντίποδα, η έρευνα της Νότα-Μόσχου (2018) κατέδειξε ότι οι νεότεροι/ες σε ηλικία εργαζόμενοι/ες βιώνουν πιο έντονα και συχνότερα την εργασιακή εξουθένωση.

Ούτε το επίπεδο εκπαίδευσης φάνηκε να εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε κάποια από τις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συμπίπτει με τα ευρήματα των ερευνών των Λυμπέρη (2021), Τσιφλιτζή (2019) και Θανασιά κ.ά. (2018). Ωστόσο, βρίσκεται σε ασυμφωνία με ένα μεγάλο σύνολο ερευνών, οι οποίες αναδεικνύουν τη θετική συσχέτιση εμφάνισης του συνδρόμου με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι Maslach et al. (2001) αναφέρουν, βάσει των εμπειριών τους, ότι το σύνδρομο εμφανίζεται πιο συχνά σε υπαλλήλους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Αλλά και για τη μεταβλητή καθεστώσ εργασίας δε διαπιστώθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τις συνιστώσες που διακρίνουν την εξουθένωση. Το στοιχείο αυτό δεν βρέθηκε να έχει απασχολήσει ιδιαίτερα ανάλογες προγενέστερες έρευνες σε τομείς πέραν της υγείας και της εκπαίδευσης. Μόνο οι Γρηγορόπουλος και Καπαλτσίδου (2019), στην έρευνα τους στους Παιδικούς Σταθμούς των Δήμων του Νομού Θεσσαλονίκης κατέγραψαν υψηλή συναισθηματική εξάντληση των μονίμων υπαλλήλων εν αντιθέσει με τους/τις εργαζόμενους/ες με σύμβαση ΙΔΟΧ.

Τέλος, το κοινωνικο-δημογραφικό στοιχείο των ετών προϋπηρεσίας δε διαπιστώθηκε να επιδρά στην εμφάνιση της εξουθένωσης, όπως παρατηρήθηκε και στις έρευνες των Λυμπέρης (2021) και Θανασιά κ.ά. (2018). Όμως, το συγκεκριμένο εύρημα δεν συνάδει με τα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών, οι οποίες καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι/ες, που έχουν λιγότερα έτη εργασιακής εμπειρίας έχουν αυξημένες πιθανότητες να παρουσιάσουν το σύνδρομο (Brewer & Shapard, 2004· Maslach et al., 2001).

3.7 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να προσδιορίσουμε τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η συγκεκριμένη έρευνα, τους οποίους πρέπει να λάβουμε υπόψη μας για την εξαγωγή των συμπερασμάτων και τις μελλοντικές έρευνες στο πεδίο.

Ως πρώτος περιορισμός αναφέρεται το χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, το οποίο περιορίστηκε στο εξάμηνο εκπόνησης της μεταπτυχιακής εργασίας. Το εν λόγω διάστημα παρατηρήθηκε έξαρση της πανδημίας Covid-19 με επακόλουθο οι εργαζόμενοι/ες στις Δ/νσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, όπως και όλοι οι πολίτες, να ζουν και να δραστηριοποιούνται σε συνθήκες περιορισμού με τις ευπαθείς ομάδες να εργάζονται back office και ουσιαστικά να μην εξυπηρετούν κοινό. Αυτό ενδεχομένως να επηρέασε με κάποιον τρόπο τη στάση των εργαζομένων απέναντι στη μελέτη. Προτείνεται να διεξαχθεί ανάλογη έρευνα και μετά το τέλος της πανδημίας, η οποία θα συγκρίνει τα αποτελέσματα από τις δύο χρονικές περιόδους.

Ως δεύτερος περιορισμός μπορεί να αναφερθεί το μέγεθος του δείγματος, το οποίο περιορίζεται στους/στις εργαζόμενους/ες των Δ/νσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης. Ένα μεγαλύτερο δείγμα από άλλες Αποκεντρωμένες Διοικήσεις άλλων γεωγραφικών περιοχών που λειτουργούν στην ελληνική επικράτεια, θα μπορούσε να δώσει περισσότερο έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα και να ενισχύσει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Όπως προέκυψε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο αριθμός ανάλογων ερευνών στη χώρα μας είναι πολύ περιορισμένος.

Ο τρίτος περιορισμός αφορά τη διερεύνηση του φαινομένου μόνο σε σχέση με τους κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες. Καθώς όμως, παράγοντες που οδηγούν στην εξουθένωση αναζητούνται και στη δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον εργασίας, η μελέτη της πιθανής συσχέτισης των επαγγελματικών και οργανωσιακών παραγόντων και της επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε ασφαλέστερα συμπεράσματα και αυτά με τη σειρά τους στην ορθή επιλογή των καταλληλότερων μέτρων παρέμβασης.

Τέλος, ως ένας τέταρτος περιορισμός θα μπορούσε να αναφερθεί η ποσοτική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο και δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι, εάν οι υποθέσεις, οι οποίες τέθηκαν αρχικά, αναλυθούν με άλλες μεθόδους και εργαλεία θα προκύψουν τα ίδια αποτελέσματα. Μελλοντικές έρευνες συνεπώς, θα μπορούσαν να διεξαχθούν και με ποιοτική ή μικτή μεθοδολογική προσέγγιση για την καλύτερη κατανόηση και ικανοποίηση των ερευνητικών στόχων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι δημοσιευμένες στη χώρα μας μελέτες με αντικείμενο τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων όσον αφορά τον δημόσιο τομέα περιορίζονται στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης. Ωστόσο, η επαγγελματική εξουθένωση είναι κατάσταση που μπορεί να βιώσει κάθε εργαζόμενος/η, ο/η οποίος/α συναλλάσσεται με ανθρώπους στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών. Στην παρούσα εργασία οι υπάλληλοι που εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης κλήθηκαν να απαντήσουν ένα σύνολο ερωτήσεων αυτοπροσδιορισμού και υποκειμενικής αντίληψης σχετικά με το εάν και σε ποιο επίπεδο βιώνουν το σύνδρομο της εξουθένωσης στην επαγγελματική τους ζωή..

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι στις συγκεκριμένες διευθύνσεις βιώνουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση. Πιο αναλυτικά εμφανίζουν μέτριου βαθμού συναισθηματική εξάντληση, πολύ χαμηλή προσωπική επίτευξη και υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τα δεδομένα ανάλογων μελετών από τις οποίες προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι/ες σε φορείς που απαιτούν συχνή επαφή με ανθρώπους παρουσιάζουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό συμβαίνει, διότι στην προσπάθεια να διαχειριστούν τόσο τον φόρτο της εργασίας όσο και τη συναισθηματική φόρτιση από τα άτομα-δέκτες στα οποία απευθύνονται, περιορίζονται τα ψυχικά και σωματικά αποθέματά τους.

Το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εν λόγω εργαζομένων δεν επηρεάζεται από τους κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες (π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, καθεστώς εργασίας, εργασιακή εμπειρία). Η επίδραση των χαρακτηριστικών αυτών σε ανάλογες έρευνες είναι αμφίσημη κάποτε δηλαδή επηρεάζουν και κάποτε όχι. Στην περίπτωση μας βρέθηκε ότι δεν επιδρούν σημαντικά σε κάποια από τις επιμέρους διαστάσεις του συνδρόμου. Μόνο το φύλο βρέθηκε να ασκεί κάποια σημαντική επίδραση στις σχέσεις όμως, που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου με τους συναδέλφους, οι οποίες αναδείχθηκαν σε σημαντικό υποστηρικτικό παράγοντα που μετριάζουν την εξουθένωση.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι φαίνεται να είναι επηρεασμένοι από την πανδημία του κορωνοϊού ως εξής: στον εργασιακό τους χώρο νιώθουν νευρικοί/ες και αγχωμένοι/ες, αδύναμοι/ες να ελέγξουν σημαντικά πράγματα της εργασίας τους και θυμώνουν εξαιτίας καταστάσεων, οι οποίες προκύπτουν και είναι εκτός δικού τους ελέγχου, ενώ συγχρόνως, νιώθουν σίγουροι/ες για τις ικανότητές τους να χειριστούν τα ζητήματα που εμφανίζονται και να ελέγξουν τις ενοχλητικές καταστάσεις.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τη μελέτη του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης στο ανθρώπινο δυναμικό των Διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης, βοήθησαν στον εντοπισμό των πρακτικών ή/και συνθηκών εκείνων, που οδηγούν σε αυτή την κατάσταση. Η αναγνώριση αυτών των δεδομένων από τη διοίκηση μπορεί να διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στην πρόληψη ή/και τον περιορισμό της εμφάνισης του φαινομένου, καθώς αποτελούν τον «οδηγό» για την επιλογή και εφαρμογή κάποιων μικρών, αλλά στοχευμένων παρεμβάσεων, οι οποίες θα είναι η βάση για την αντιστροφή του φαινομένου που παρατηρήθηκε στον συγκεκριμένο δημόσιο φορέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση βιβλιογραφία

- Antoniou, A.-S. & Antonodimitrakis, P. (2001). Levels of job satisfaction and coping strategies of occupational stress used by Greek hospital doctors. *Proceedings of the 8th Greek Conference of Psychological Research*, Alexandroupoli.
- Awa, W.L., Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Bianchi, R. & Schonfeld, I.S. & Laurent, E. (2019). Burnout: Moving Beyond the Status Quo. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 36–45
- Bianchi, R., Schonfeld, & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Boonratana, V. & Gharleghi, B. (2015). Determinants of the Job Burnout in Public Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 208-215.
- Brewer, E.W. & Shapard, L. 2004. Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(1), 102-123.
- Brissie, J.S., Hoover-Dempsey, K.V. & Bassler, O.C. (1988). Individual, Situational Contributors to Teacher Burnout. *The Journal of Educational Research*, 82(2), 106-112.
- Buckley, J., Schneider, M. & Shang, Y. (2004). LAUSD School Facilities and Academic Performance. Available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.175.1071&rep=rep1&type=pdf>
- Buunk, P.B. (1998). The Evaluation of and Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 392-407.
- Carton, A. & Fruchart, E. (2013). Sources of stress, coping strategies, emotional experience: effects of the level of experience in primary school teachers in France. *Educational Review*, 82, 1-18.
- Cherniss, C. (1980). Professional burnout in human service organizations. New York: Preager.
- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993) A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- De Hert, S. (2020). Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local and Regional Anesthesia*, 13, 171–183.
- Dekker, W.A. & Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57–63. doi:10.1080/00050069508259607
- Enzmann, D., Wilmar, B., Schaufeli, W.B., Janssen, P. & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351
- Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351. <https://doi.org/10.1111/j.20448325.1998.tb00680.x>

- Firth-Cozens, J. & Payne, R.L. (Eds.) (1999). *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Interventions*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Golembiewski, R.T., Boudreau, R-A., Sun, B-C. & Luo, H. (1998). Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences?. *Public Administration Review*, 58(1), 59-65.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 461-481. <https://doi.org/10.1177/002188638301900408>
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. & Stevenson, J.G. (1986). *Stress in organizations*. New York: Praeger.
- Gordon, R. (2002). Using business strategy to drive leadership development. *Employment Relations Today*. <https://doi.org/10.1002/ert.10016>
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations* (7th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hsieh, C-W. (2014). Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 379-402.
- Hock, R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Jagannath, G. (2020). Burnout syndrome in healthcare professionals. *Telangana Journal of Psychiatry*, 6(2):105-109. <http://doi.org/10.18231/j.tjp.2020.023>
- Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Krogstad, U., Hofoss, D., Veenstra, M. & Hjortdahl, P. (2006). Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: Relevance for micro unit culture. *Human Resources for Health*, 4(1), 3. doi: [10.1186/1478-4491-4-3](https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-3)
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an intergraded model. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(1), 3-20. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>
- Manzano-García, G. & Ayala-Calvo, J.-C. (2013). New perspectives: Towards an integration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de Psicología*, 29(3), 800-809.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Los Altos, CA: ISHK.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, 16(5), 607-611.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating Stress : A Book of Resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R. L. (1996). MBI-Educators Survey (MBIES). In C. Maslach, S. E. Jackson, & R. L. Schwab (Eds.), *MBI Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2010). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *IEEE Engineering Management Review*, 4(38), 91-96.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C.Maslach, & T.Marek, (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 1-16). Washington DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Marek, T. (Eds.) (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97794-000>
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey Bass.
- Micklevitz, S. (2001). Professional burnout in the park and recreation profession. Illinois. Periodicals online.
- Oosthuizen, R.M., Mayer, C-H. & Zwane, N.J. (2021). Burnout, employee engagement and self-perceived employability in the South African public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, a1340.
- PalazzoI, L.S., Carlotto, M-S. & De Castro AertsI, D-R-G. (2012). Burnout Syndrome: population-based study on public servants. *Rev Saúde Pública*. Available from: www.scielo.br/rsp.
- Pekka-Economou, V. & Lykogianni, V. (2005). The Human Factor as a Source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets. In the *37th World Congress Proceedings of the International Institute of Sociology Research Committee*, Stockholm, Sweden.
- Pekka-Economou, V. & Hadjidema, St. (2011). Innovative Organizational Forms that Add Value to Both Organizations and Community: The Case of Knowledge Management. *European Research Studies*, 14(2), 81-96.
- Pines, A.M. (1986). Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact. In C.D. Scott, J.Hawk (Eds), *Heal Thyself: The Health of Health Care Professionals*. New York: Bruner/Mazel Publications.
- Pines, A.M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines, A. & Kanner, A. (1982). Nurses' burnout: Lack of positive conditions and presence of negative conditions as two independent sources of burnout. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 20(8), 30-35
- Pines, A.M., Aronson, E. & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Poncet, M.C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Bames, N., Timsit, J.F. & Pochard, F. (2007). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *Am J Respir Crit Care Med*, 175(7), 698-704.

- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106-118. Available <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Schaufeli, W.B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In S.Neckel, A.K. Schaffner, G.Wagner (Eds.). *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction* (pp. 105–127). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D. & Girault, N. (1993). The measurement of burnout: A review. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 199-215. New York: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631-647. <https://doi.org/10.1002/job.4030140703>
- Shirom, A. (1989) Burnout in work organizations. In Cooper, C. L. & Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (25–48). New York, USA: Wiley.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270. <https://doi.org/10.1080/02678370500376649>
- Shirom, A. & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: A re-examination of the burnout measure. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(1), 83-97. <http://dx.doi.org/10.1080/1061580021000057059>
- The People Lab. (2021). Government workers & the Covid- 19 pandemic. Available from https://peoplelab.berkeley.edu/wp-content/uploads/2021/03/Government-Worker-Covid-19-Policy-Brief-7_02_21.pdf
- Um, M. & Harrison, D. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22(2), 100-115
- Vachon, M.L.S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying, and the bereaved*. New York: Hemisphere Publishing Corp.
- Weber, A. & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies;. *Occupational medicine*, 50(7), 512-517.
- World Health Organization. (2019, 28 May). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Available at <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Zabel, R.H. & Zabel, M.K. (2001). Revisiting burnout among special education teachers: Do age, experience, and preparation still matter? *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 24(2), 128-139.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Αναγνωστόπουλος, Φ. & Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Σύλλογος Ελλήνων Ψυχολόγων*, 5.
- Αντωνίου, Α.Σ. (2008). *Burnout: Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Αντωνίου, Α.Σ. & Ντάλλα, Μ. (2010) Επαγγελματική Εξουθένωση και Ικανοποίηση από το Επάγγελμα Ελλήνων Δασκάλων (ειδικής και γενικής Αγωγής) και Καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική Μελέτη. Στο Χ. Καρακιουλάφη & Μ.Σπυριδάκης (επιμ.), *Εργασία & Κοινωνία* (365-399). Αθήνα: Διόνικος.
- Αντωνίου, Α. & Τζαβάρα, Χ. (2005). Ψυχοσωματική υγεία και εργασιακό stress των εργαζομένων σε ελληνικά νοσοκομεία. *Νέα Υγεία*, 47, 8.
- Γιούλος, Γ. & Φιλιοπούλου, Μ. (2021). *Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο Δημόσιο: Επεξεργασία στοιχείων της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού 3ου τριμήνου 2020 – ΕΛΣΤΑΤ*. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο.
- Γρηγορόπουλος Η.Ν. & Καπαλτσίδου Δ. (2020). Επαγγελματική εξουθένωση σε εργαζόμενους των παιδικών σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης. Ο προβλεπτικός ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών. *Ερευνώντας τον κόσμο του παιδιού*, 16, 58–71. <https://doi.org/10.12681/icw.19570>
- Δεληχάς, Μ., Τούκας, Δ. & Σπυρούλη, Α. (2012). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out). *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας*, 50, 5-12.
- Δερεμούτη, Ε. (2001). Επαγγελματική εξουθένωση: ορισμός και σχέση της με τις εργασιακές συνθήκες σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς. Στο Ε. Βασιλάκη, Σ. Τριλίβα, Η. Μπεζεβέγκη, *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους* (σσ. 233-258). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δημητρόπουλος, Χ. & Φιλίππου, Ν. (2008). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 25, 642–647.
- Ζυγούρης, Φ. (2014). *Νέες τάσεις του Ελληνικού δικαίου στον τομέα της μετανάστευσης* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ζυγούρης, Φ. & Παπαδοπούλου, Σ. (2021). Νέες τάσεις στο θεσμικό πλαίσιο του Μεταναστευτικού στην Ελλάδα και την Ε.Ε. Στο Ν.Ναγόπουλος (Επιμ.), *Οι Κοινωνικές Επιστήμες σήμερα. Διλλήματα και προοπτικές πέρα από την κρίση* (837-852). Μυτιλήνη: Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Θανασιά, Ζ., Φιλίππου, Φ., Τσίτσαρη, Ε., Μπεμπέτσος, Ε. & Ρόκκα, Σ. (2018). Επαγγελματική Εξουθένωση και Φυσική Δραστηριότητα Διοικητικών Υπαλλήλων Διευθύνσεων Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας *Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναμνησίας*, 13, 49-62.
- Καβουνίδη, Τ. (2002). *Χαρακτηριστικά μεταναστών: το Ελληνικό πρόγραμμα νομιμοποίησης του 1998*, τόμος 2ος. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα..
- Καφήρας, Κ. (2021). *Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης: Διερεύνηση των παραγόντων κινδύνου. Συγκριτική μελέτη μεταξύ υπαλλήλων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Κοντιάδης, Ξ. & Παπαθεοδώρου, Θ. (2007). Δημοκρατική συμμετοχή και δικαιώματα των μεταναστών. Μια οριακή περίπτωση ως έναυσμα επανεξέτασης

- θεμελιωδών εννοιών. Στο Κοντιάδης, Ξ. & Παπαθεοδώρου, Θ. (Επιμ.), *Η μεταρρύθμιση της μεταναστευτικής πολιτικής* (σσ. 21-50). Αθήνα: Παπαζήση.
- Λυμπερης, Π. (2021). *Όψεις και διαστάσεις του εργασιακού στρες. Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Αιγάλεω: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Μαρβάκης, Α., Παρσάνογλου, Δ. & Παύλου, Μ. (2001). Μετανάστες στην Ελλάδα: «Προβλήματα», κοινωνικά φαινόμενα και υποκείμενα. Στο Α.Μαρβάκης, Δ. Παρσάνογλου, Μ.Παύλου (Επιμ.), *Μετανάστες στην Ελλάδα* (σσ.13-28). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Νότα-Μόσχου, Α. (2018). *Εργασιακό Άγχος & Επαγγελματική Εξουθένωση Σε δείγμα Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα: Ο ρόλος της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής και Συναισθηματικής Κοινωνικής Υποστήριξης* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαδάτου, Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ.Γ. (1995). Επαγγελματική εξουθένωση. Στο Δ.Παπαδάτου, Φ.Αναγνωστόπουλος (Επιμ.), *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας* (σσ.242-265). Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Παπασιώπη-Πασιά, Ζ. (2015). *Δίκαιο αλλοδαπών*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Τριανταφυλλίδου, Α. (2005). Ελληνική Μεταναστευτική Πολιτική: Προβλήματα και Κατευθύνσεις. Αθήνα: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής. Ανακτήθηκε στις 5 Ιανουαρίου 2022 από <http://www.eliamer.gr/wp-content/uploads/2008/07/triand.pdf>
- Τσιφλιτζή, Α. (2019). *Η Επαγγελματική Εξουθένωση στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Μακεδονίας και της Θράκης* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Φλώρινα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής (2017). Εγκύκλιος αριθ. 13/2017 Εφαρμογή των διατάξεων της αριθμ. 58114/22.12.2016 απόφασης του Υπουργού Μεταναστευτικής Πολιτικής «Ανακαθορισμός αρμοδίων αρχών έκδοσης αδειών διαμονής που χορηγούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 19 του Ν. 4251/2014, όπως ισχύει».
- Χατζηπέμου, Θ. (2016). *Επαγγελματική Εξουθένωση στην Ειδική Αγωγή* (Διδακτορική Διατριβή). Αθήνα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Νομοθεσία

- Ν.4310/1929. Περί εγκαταστάσεως και κινήσεως αλλοδαπών εν Ελλάδι, αστυνομικού ελέγχου, διαβατηρίων και απελάσεων και εκτοπίσεων. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 287/Α' /16-8-1929).
- Ν.2910/2001. Είσοδος και παραμονή αλλοδαπών στην ελληνική επικράτεια. Κτήση της ελληνικής ιθαγένειας με πολιτογράφηση κι άλλες διατάξεις. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 91/Α' /2-5-2001).
- Ν.3536/2007. Ειδικές ρυθμίσεις θεμάτων μεταναστευτικής πολιτικής και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 42/Α' /23-2-2007).

- N.4018/2011. Αναδιοργάνωση του συστήματος αδειοδότησης για τη διαμονή αλλοδαπών στη χώρα υπό όρους αυξημένης ασφάλειας, ρυθμίσεις θεμάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 215/Α' /30-9-2011).
- N.4251/2014. Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης και λοιπές διατάξεις. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 80/Α' /1-4-2014).
- ΦΕΚ 235/Α' /27-12-2010. Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας - Θράκης.
- ΦΕΚ 1251/Β' /31-3-2021. Ηλεκτρονική υποβολή αίτησης για χορήγηση άδειας διαμονής για εξαιρετικούς λόγους σύμφωνα με τις παρ. 1-5 του άρθρου 19 του ν. 4251/2014 (Α' 80).
- ΦΕΚ 5242/Β' /12-11-2021. Ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων ανανέωσης αδειών διαμονής, δελτίων διαμονής και δελτίων μόνιμης διαμονής, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4251/2014 (Α' 80) και του Π.Δ.106/2007 (Α' 135).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

	Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Α΄
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Β΄
	Τμήμα Ελέγχου
	Τμήμα Γραμματείας
	Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Κεντρικής Μακεδονίας
	Τμήμα Ελέγχου
	Τμήμα Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Ημαθίας
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Κιλκίς
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Πέλλης
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Πιερίας
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Σερρών
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Χαλκιδικής
	Γραφείο Γραμματείας
	Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ροδόπης
	Τμήμα Ελέγχου
	Τμήμα Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Δράμας
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Έβρου
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Καβάλας
	Γραφείο Γραμματείας
	Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Ξάνθης
	Γραφείο Γραμματείας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί εντάσσεται στα πλαίσια μιας έρευνας που διεξάγεται από τον μεταπτυχιακό φοιτητή Χαράλαμπο Λαμπρίδη του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Επικοινωνία και Ηγεσία του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, η οποία μελετά τους παράγοντες που έχουν σχέση με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξουθένωση στους εργαζόμενους των Διευθύνσεων Αλλοδαπών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19.

Καλείστε να απαντήσετε στις ερωτήσεις που περιλαμβάνει, εκφράζοντας την προσωπική σας γνώμη. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, παρά μόνο η δική σας άποψη για το πώς είναι η πραγματικότητα.

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές, καθώς τα αποτελέσματα της έρευνας θα αφορούν στο σύνολο των συμμετεχόντων/ουσών και εκπαιδευτικούς - ερευνητικούς σκοπούς.

Παρακαλείσθε, αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, να τοποθετηθείτε σε κάθε μία από αυτές.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε και την εθελοντική συμμετοχή σας.

I. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν ορισμένες καταστάσεις ή/και συναισθήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ή/και αισθανθεί κάποιος/α εργαζόμενος/η σε σχέση με τη δουλειά του. Στις προτάσεις που ακολουθούν ζητείται από εσάς να δηλώσετε το βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι σας χαρακτηρίζει η κάθε πρόταση, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

Σε μια κλίμακα από το 1 (ποτέ) έως το 5 (κάθε μέρα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις:	Ποτέ	Λίγες φορές το χρόνο	Λίγες φορές το μήνα	Λίγες φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω άδειος/α σα να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου, την ώρα που σχολάζω από τη δουλειά.	1	2	3	4	5
Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι άνθρωποι που εξυπηρετώ για όσα τους συμβαίνουν.	1	2	3	4	5
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ σα να ήταν αντικείμενα.	1	2	3	4	5
Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	1	2	3	4	5
Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των ανθρώπων που εξυπηρετώ.	1	2	3	4	5
Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ανθρώπων που εξυπηρετώ μέσα από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
Με προβληματίζει ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.	1	2	3	4	5
Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα σε σχέση με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Στην ουσία, δεν μ' ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (ποτέ) έως το 5 (κάθε μέρα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις:	Ποτέ	Λίγες φορές το χρόνο	Λίγες φορές το μήνα	Λίγες φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση το να βρίσκομαι σε άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
Μπορώ να δημιουργώ μια άνετη ατμόσφαιρα με τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.	1	2	3	4	5
Στο τέλος της μέρας, έχω καλή διάθεση που δούλεψα στενά με τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.	1	2	3	4	5
Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5
Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια στη δουλειά μου..., νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι.	1	2	3	4	5
Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νομίζω ότι οι άνθρωποι που εξυπηρετώ επιρρίπτουν σε μένα ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους.	1	2	3	4	5

Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν πιθανές απόψεις που μπορεί να έχει κάποιος/α εργαζόμενος/η σε σχέση με τη δουλειά του. Στις προτάσεις που ακολουθούν ζητείται από εσάς να δηλώσετε το βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι σας χαρακτηρίζει η κάθε πρόταση, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

Σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα), αναφέρετε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η υπηρεσία μου εκτιμά τη συμβολή μου στην εύρυθμη λειτουργία της.	1	2	3	4	5
Η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά δεν αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους μου.	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου δε λαμβάνει υπόψη τυχόν παράπονα που εκφράζω.	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για την προσωπική μου ευημερία.	1	2	3	4	5
Ακόμη και όταν προσφέρω την καλύτερη δυνατή δουλειά, η υπηρεσία μου αδυνατεί να το αναγνωρίσει.	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου ενδιαφέρεται για τη γενικότερη ικανοποίηση που λαμβάνω κατά την άσκηση των καθηκόντων μου.	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για εμένα.	1	2	3	4	5
Η υπηρεσία μου επιβραβεύει τυχόν επιτεύγματά μου πάνω στη δουλειά.	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (Ποτέ) έως το 5 (Πάντα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις:	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
Οι συνάδελφοί μου λένε ότι συμμερίζονται αυτά που λέω.	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι με καθησυχάζουν για τις ενέργειες που έχω κάνει ή για τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι μου λένε πράγματα που με βοηθάνε να βλέπω τα πράγματα με ισορροπημένο τρόπο.	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους σε μένα.	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι μου λένε πως κατανοούν το πώς νιώθω.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μοιραζόμαστε ενδιαφέρουσες ιδέες για την ομαλότερη εκτέλεση της δουλειάς μας.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα καλά πράγματα της δουλειάς μας.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο καλή είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία που εργαζόμαστε.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο ανταποδοτική δουλειά είναι η εργασία μας.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο δύσκολη είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία που εργαζόμαστε.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα προβλήματα συνεργασίας που έχουμε με άλλους/ες συναδέλφους.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο απεχθανόμαστε κάποια στοιχεία της δουλειάς μας.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα προβλήματα που έχουμε με κάποιους από τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα άσχημα πράγματα αναφορικά με τη δουλειά μας.	1	2	3	4	5
Με τους/τις συναδέλφους, συζητάμε πράγματα που συμβαίνουν στην καθημερινή ζωή μας	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (Ποτέ) έως το 5 (Πάντα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις:	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
· Με τους/τις συναδέλφους, μοιραζόμαστε προσωπικές πληροφορίες για τη ζωή μας και τις οικογένειές μας.	1	2	3	4	5
· Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για κοινά ενδιαφέροντα που έχουμε εκτός εργασίας.	1	2	3	4	5
· Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για διάφορα κοινωνικά γεγονότα που είναι άσχετα με τη δουλειά μας.	1	2	3	4	5

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τα συναισθήματα και τις σκέψεις σας μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 σε σχέση με την εργασία σας. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν ζητείται από εσάς να δηλώσετε το βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι σας χαρακτηρίζει η κάθε πρόταση, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

Σε μια κλίμακα από το 1 (Ποτέ) έως το 5 (Πάντα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις:	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε υπάρξει αναστατωμένοι/ες επειδή κάτι απροσδόκητο συνέβη στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι αδυνατείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει νευρικοί/ες και αγχωμένοι/ες στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει σίγουροι/ες για την ικανότητά σας να χειριστείτε τα προβλήματα στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι τα πράγματα πηγαίνουν όπως επιθυμείτε στην εργασία σας;	1	2	3	4	5

Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε βρεθεί να μην μπορείτε να τα βγάλετε πέρα με όλα όσα έπρεπε να κάνετε στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε μπορέσει να ελέγξετε ενοχλητικές καταστάσεις στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι έχετε τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε θυμώσει εξαιτίας πραγμάτων που ήταν εκτός του δικού σας ελέγχου στην εργασία σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι οι δυσκολίες στην εργασία σας, ήταν τόσες ώστε να μην μπορείτε να τις ξεπεράσετε;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει το φόβο της απόλυσης;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της εργασίας σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειάς σας;	1	2	3	4	5
Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος σχετικά με την μελλοντική συνταξιοδότησή σας;	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Κωδικοποίηση των ερωτήσεων πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου

A1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.
A2	Νιώθω άδειος/α σα να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου, την ώρα που σχολάζω από τη δουλειά.
A3	Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.
A4	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι άνθρωποι που εξυπηρετώ για όσα τους συμβαίνουν.
A5	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς ανθρώπους που εξυπηρετώ σα να ήταν αντικείμενα.
A6	Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.
A7	Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των ανθρώπων που εξυπηρετώ.
A8	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.
A9	Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ανθρώπων που εξυπηρετώ μέσα από τη δουλειά μου.
A10	Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά.
A11	Με προβληματίζει ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.
A12	Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα σε σχέση με τη δουλειά μου.
A13	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.
A14	Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.
A15	Στην ουσία, δεν μ' ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.
A16	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση το να βρίσκομαι σε άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους.
A17	Μπορώ να δημιουργώ μια άνετη ατμόσφαιρα με τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.
A18	Στο τέλος της μέρας, έχω καλή διάθεση που δούλεψα στενά με τους ανθρώπους που εξυπηρετώ.
A19	Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.
A20	Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια στη δουλειά μου, νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι.
A21	Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.
A22	Νομίζω ότι οι άνθρωποι που εξυπηρετώ επιρρίπτουν σε μένα ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους.
B1	Η υπηρεσία μου εκτιμά τη συμβολή μου στην εύρυθμη λειτουργία της.
B2	Η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλω στη δουλειά δεν αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους μου.
B3	Η υπηρεσία μου δε λαμβάνει υπόψη τυχόν παράπονα που εκφράζω.
B4	Η υπηρεσία μου δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για την προσωπική μου ευημερία.
B5	Ακόμη και όταν προσφέρω την καλύτερη δυνατή δουλειά, η υπηρεσία μου αδυνατεί να τα αναγνωρίσει.
B6	Η υπηρεσία μου ενδιαφέρεται για τη γενικότερη ικανοποίηση που λαμβάνω κατά την άσκηση των καθηκόντων μου.
B7	Η υπηρεσία μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για εμένα.
B8	Η υπηρεσία μου επιβραβεύει τυχόν επιτεύγματά μου πάνω στη δουλειά.
G1	Οι συνάδελφοί μου λένε ότι συμμαρίζονται αυτά που λέω.
G2	Οι συνάδελφοί με καθησυχάζουν για τις ενέργειες που έχω κάνει ή για τα συναισθήματά μου.
G3	Οι συνάδελφοί με βοηθούν να βλέπω τα πράγματα με ισορροπημένο τρόπο.
G4	Οι συνάδελφοί εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους σε μένα.
G5	Οι συνάδελφοί μου λένε πως κατανοούν το πώς νιώθω.
G6	Με τους/τις συναδέλφους, μοιραζόμαστε ενδιαφέρουσες ιδέες για την ομαλότερη εκτέλεση της δουλειάς μας.
G7	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα καλά πράγματα της δουλειάς μας.
G8	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο καλή είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία που εργαζόμαστε.
G9	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο ανταποδοτική δουλειά είναι η εργασία μας.
G10	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο δύσκολη είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία που εργαζόμαστε.
G11	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα προβλήματα συνεργασίας που έχουμε με άλλους/ες συναδέλφους.
G12	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για το πόσο απεχθανόμαστε κάποια στοιχεία της δουλειάς μας.
G13	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα προβλήματα που έχουμε με κάποιους από τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε.
G14	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για τα άσχημα πράγματα αναφορικά με τη δουλειά μας.

Γ15	Με τους/τις συναδέλφους, συζητάμε πράγματα που συμβαίνουν στην καθημερινή μας ζωή.
Γ16	Με τους/τις συναδέλφους, μοιραζόμαστε προσωπικές πληροφορίες για τη ζωή μας και τις οικογένειές μας.
Γ17	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για κοινά ενδιαφέροντα που έχουμε εκτός εργασίας.
Γ18	Με τους/τις συναδέλφους, μιλάμε για διάφορα κοινωνικά γεγονότα που είναι άσχετα με τη δουλειά μας.
Δ1	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε υπάρξει αναστατωμένοι/ες επειδή κάτι απροσδόκητο συνέβη στην εργασία σας;
Δ2	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι αδυνατείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα της εργασίας σας;
Δ3	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει νευρικοί/ες και αγχωμένοι/ες στην εργασία σας;
Δ4	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει σίγουροι/ες για την ικανότητά σας να χειριστείτε τα προβλήματα στην εργασία σας;
Δ5	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι τα πράγματα πηγαίνουν όπως επιθυμείτε στην εργασία σας;
Δ6	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε βρεθεί να μην μπορείτε να τα βγάλετε πέρα με όλα όσα έπρεπε να κάνετε στην εργασία σας;
Δ7	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε μπορέσει να ελέγξετε ενοχλητικές καταστάσεις στην εργασία σας;
Δ8	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι έχετε τον έλεγχο των πραγμάτων στην εργασία σας;
Δ9	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε θυμώσει εξαιτίας πραγμάτων που ήταν εκτός του δικού σας ελέγχου στην εργασία σας;
Δ10	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι οι δυσκολίες στην εργασία σας, ήταν τόσες ώστε να μην μπορείτε να τις ξεπεράσετε;
Δ11	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει το φόβο της απόλυσης;
Δ12	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της εργασίας σας;
Δ13	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος για την αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειάς σας;
Δ14	Μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19, πόσο συχνά έχετε νιώσει άγχος σχετικά με την μελλοντική συνταξιοδότησή σας;