

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

**Αντιλήψεις, επικοινωνιακά χαρακτηριστικά, κοινωνικές δεξιότητες
και εξουθένωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, σε φορείς
άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες των υπηρεσιών.**

Η περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Σάββας Π. Σάρρας

Αθήνα 2020

Εξεταστική Επιτροπή

Τρύφων Κωστόπουλος, Καθηγητής Τμ. Κοινωνιολογίας Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων).

Ανδρέας Λύτρας, Καθηγητής Τμ. Κοινωνιολογίας Παντείου Πανεπιστημίου (μέλος Τριμελούς Επιτροπής).

Ιωάννης Σακέλλης, Ομότιμος Καθηγητής Τμ. Κοινωνικής Ανθρωπολογίας Παντείου Πανεπιστημίου (μέλος Τριμελούς Επιτροπής).

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Τμ. Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου (μέλος).

Ιωάννης Κουζής, Καθηγητής Τμ. Κοινωνικής Πολιτικής Παντείου Πανεπιστημίου (μέλος).

Μαρία Στρατηγάκη, Αναπλ. Καθηγήτρια Τμ. Κοινωνικής Πολιτικής Παντείου Πανεπιστημίου (μέλος).

Η διδακτορική διατριβή υποστηρίχθηκε δημόσια στις 21 Σεπτεμβρίου 2020.



Copyright © Σάββας Π. Σάρρας, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στη μνήμη των γονιών μου
Πασχάλη και Αθηνά,
για όλα που
ταπεινά και απλόχερα
μου πρόσφεραν.

Σε όλους και όλες,
που με τίμησαν
με τη συνάντησή μας,
χαρίζοντάς μου
το αποτύπωμά τους.

Πρόλογος

Έναυσμα για αυτή την εργασία, υπήρξε η προ ετών συνάντησή μου με μία υπάλληλο σε οικονομική υπηρεσία Δήμου της Αττικής. Επισκέφτηκα την υπηρεσία αυτή, στο πλαίσιο διερεύνησης μιας αναφοράς πολίτη που είχε γίνει στον «Συνήγορο του Πολίτη», όπου και εργάζομαι.

Η πρώτη εντύπωση που σχημάτισα από την επικοινωνία μου με την υπάλληλο αυτή, ήταν ενός εξουθενωμένου ατόμου. Η εν λόγω υπάλληλος προσπαθούσε, μεταξύ πολλών άλλων εργασιακών υποχρεώσεων της, να διαχειριστεί ένα καταχρηστικό και άνευ νομικού ερείσματος, όπως απεδείχθη, αίτημα πολίτη. Η υπάλληλος αν και είχε πλειστάκις εξηγήσει και απαντήσει γραπτώς στον πολίτη για το μη σύννομο του αιτήματός του, είχε δεχτεί προσβολές, ανάρμοστη συμπεριφορά, ακόμη και απειλές για καταγγελίες.

Αυτή η εμπειρία με κινητοποίησε και έκτοτε, στις επαφές και συνεργασίες που είχα με υπαλλήλους διαφόρων υπηρεσιών κατά τη διαδικασία χειρισμού αιτημάτων πολιτών, διερευνούσα άτυπα και στο πλαίσιο της μεταξύ μας συζήτησης, την εμπειρία των υπαλλήλων από την επικοινωνία τους με τους/τις πολίτες. Σταδιακά σχηματίστηκε μια εικόνα κατά την οποία, εμφανώς καταπονημένοι/νες υπάλληλοι, δέχονταν πιέσεις πολλών ειδών και περιεχομένου από πολίτες, στη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.

Αυτή η συνειδητοποίηση της δύσκολης πραγματικότητας που βίωναν αρκετοί/τές υπάλληλοι, συνδέθηκε με την περιρρέουσα κατάσταση της οικονομικής κρίσης, κατά την οποία είχε αναπτυχθεί ένα αφήγημα σύμφωνα με το οποίο, ο δημόσιος τομέας και οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αυτόν, αποτελούν σημαντικό αίτιο της κρίσης. Παράλληλα, είχαν δημοσιευτεί πολλές έρευνες οι οποίες καταδείκνυαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες στη συνδιαλλαγή τους με το δημόσιο και τους/τις εκφραστές του, δηλαδή τους/τις υπαλλήλους. Ενώ αντίθετα, υπήρχαν περιορισμένες και αποσπασματικές έρευνες για τις εργασιακές συνθήκες των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες όμως δεν συνέθεταν μία ενιαία εικόνα της βιωματικής πραγματικότητας των υπαλλήλων στην άμεση εξυπηρέτηση πολιτών.

Αυτή η συνθήκη, με ώθησε να σκεφτώ την περιορισμένη δυνατότητα των υπαλλήλων να εκφράσουν συστηματικά, με μετρήσιμη και αποδεκτή μορφή την δική τους άποψη για όλα αυτά.

Με αυτό το σκεπτικό σχεδίασα και πρότεινα μια έρευνα με την οποία, θέλοντας να «δώσω φωνή» στους/στις υπαλλήλους πρώτης γραμμής του δημόσιου τομέα, οι οποίοι/ες συνδιαλέγονται άμεσα με τους/τις πολίτες και δέχονται προσωπικά, ως άτομα, όλη την απάρεσκεια των πολιτών για τα προβλήματα και τη δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης, χωρίς να έχουν ευθύνη για αυτήν.

Και βέβαια σ' αυτή την προσπάθεια δεν ήμουν μόνος. Σημαντική είναι η συμβολή και άλλων ανθρώπων που μοιράστηκαν μαζί μου σκέψεις, αγωνίες, προβληματισμούς, αδιέξοδα, αλλά και προοπτικές.

Αρχικά, πρέπει να επισημάνω ότι αυτή η έρευνα, δεν θα είχε υλοποιηθεί και δεν θα είχε αποκτήσει την ισχύ και το κύρος μιας διδακτορικής διατριβής, χωρίς την αποδοχή και την υποστήριξή της από τους καθηγητές της τριμελούς επιτροπής, οι οποίοι και με εμπιστεύτηκαν.

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ.Τρύφωνα Κωστόπουλο που όλα αυτά τα χρόνια με ενθάρρυνε και με στήριξε με τις υποδείξεις του και την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων. Επίσης σημαντικότερη ήταν η συμβολή και των δύο άλλων μελών της τριμελούς επιτροπής, τον Καθηγητή κ.Ανδρέα Λύτρα και τον Ομότιμο Καθηγητή κ.Ιωάννη Σακέλλη για τις καίριες επισημάνσεις και προτάσεις τους.

Ξεχωριστά και περισσότερο, θέλω να ευχαριστήσω την συνοδοιπόρο μου Μαρία Βουλγαρίδου για την καθοριστική συμβολή και την αμέριστη έμπρακτη συμπαράστασή της, στη μακροχρόνια αυτή πορεία.

Επίσης, ευχαριστώ πολύ για την ιδιαίτερη συμβολή τους, τους προσφιλείς συνομιλητές μου, κ.Σάββα Παπαπέτρου σε θέματα μεθοδολογίας, κ.Ιωάννη Περήφانو στην κριτική προσέγγιση διαφόρων πτυχών της διατριβής και τον ανιψιό μου κ.Γιώργο-Αντίπα Σάρρα στην επιμέλεια της ηλεκτρονικής παρουσίασης του εργαλείου της έρευνας.

Το μέγιστο όμως ευχαριστώ, θα ήθελα να απευθύνω σε όλους και όλες τους/τις υπαλλήλους για τη συμμετοχή, το χρόνο που διέθεσαν και το ενδιαφέρον που έδειξαν με τις απαντήσεις τους, καθιστώντας πραγματοποιήσιμη την έρευνα.

Τέλος, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, σε όσους και όσες συνέβαλαν, θεσμικά, υπηρεσιακά και από προσωπικό ενδιαφέρον στην υλοποίηση αυτής της προσπάθειας.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Περιεχόμενα.....	7
Πίνακες	17
Γραφήματα.....	22
Παράρτημα	25
Περίληψη	27
Abstract.....	29
Εισαγωγή	31
Κεφάλαιο πρώτο	37
1. Συστημική θεωρία, Δημόσια Διοίκηση και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 37	
1.1. Ιστορική αναδρομή της συστημικής θεωρίας.....	37
1.2. Χαρακτηριστικά του συστήματος.....	42
1.3. Η Συστημική θεωρία και η σχέση της με τη δημόσια διοίκηση.....	45
1.4. Συστημικές προσεγγίσεις στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών	48
1.5. Η συμμετοχή των χρηστών/πολιτών στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών .	51
1.6. Η διοικητική αποκέντρωση: η σχέση του μέρους με το όλο	52
1.7. Το σύστημα της αποκεντρωμένης διοίκησης	53
1.7.1 Τοπική αυτοδιοίκηση και αποκέντρωση.	53
1.7.2. Θεσμικό πλαίσιο των φορέων αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης.....	55
1.7.3. Οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές που επέφεραν.....	56
1.7.4. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων στο σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης.	58
1.8 Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.....	60
1.9. Θεσμικό πλαίσιο εργασίας υπαλλήλων δημοσίου τομέα	61
1.9.1 Πρόσληψη δημοτικών υπαλλήλων.	62
1.9.2. Τα δικαιώματα των δημοτικών υπαλλήλων.	62

1.9.3. Υποχρεώσεις των δημοτικών υπαλλήλων.	63
1.9.4 Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς.	64
Κεφάλαιο δεύτερο.....	67
2. Οι οργανισμοί ως περιβάλλοντα εργασίας και οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες.....	67
2.1. Οργανωσιακή δομή.....	67
2.2. Στοιχεία οργανωσιακού σχεδιασμού	68
2.2.1. Εξειδίκευση εργασίας.	68
2.2.2. Τμηματοποίηση.....	68
2.2.3. Ιεραρχία.	69
2.2.4. Φάσμα ελέγχου.	69
2.2.5. Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.....	69
2.2.6. Τυποποίηση.....	69
2.3. Μοντέλα οργανωσιακών δομών	70
2.4. Οργανωσιακή επικοινωνία.....	72
2.4.1. Τυπική και άτυπη επικοινωνία.....	72
2.4.2. Μονομερής και διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία.....	76
2.4.3. Αποτελεσματική και μη αποτελεσματική επικοινωνία.....	77
2.4.4. Εμπόδια στην επικοινωνία.....	78
2.4.5. Στάσεις.....	80
2.4.6. Οι στάσεις στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα.	80
2.5. Οργανωσιακή συμπεριφορά δημόσιου λειτουργού	82
2.6. Κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες.....	85
2.6.1. Εργασιακό άγχος και οργανωσιακό κλίμα.....	85
2.6.2. Αλληλεπίδραση με χρήστες των υπηρεσιών.	86
2.6.3. Ανάλυση των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων.....	88

2.7 Συνέπειες των αρνητικών σχέσεων αλληλεπίδρασης με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών	90
2.7.1. Η λεκτική επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών και οι αντιδράσεις των εργαζομένων.	91
2.7.2. Συναισθηματικές καταστάσεις ως συνέπειες του καθημερινών, περιοδικών και γενικών κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων.	93
2.8. Η δυναμική των συναισθηματικών καταστάσεων.....	94
2.9. Συναισθηματική εργασία	95
2.10. Εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών υπηρεσιών και εργασιακό άγχος.....	96
2.11. Η αλληλεπίδραση με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών	98
Κεφάλαιο τρίτο	101
3. Επαγγελματική Εξουθένωση	101
3.1. Η έννοια και ο ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	101
3.2.Ιστορική αναδρομή και ανάδειξη της επαγγελματικής εξουθένωσης	104
3.3.Ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	111
3.4.Μοντέλα και διαστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης	118
3.5. Παράγοντες ανάπτυξης/ εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης.....	124
3.6. Εργασιακά χαρακτηριστικά και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση	127
3.7. Συμπτώματα και συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης.....	129
3.8. Εργαλεία/ κλίμακες μέτρησης επαγγελματικής εξουθένωσης.....	134
Κεφάλαιο τέταρτο	139
4. Μεθοδολογία της έρευνας	139
4.1. Σημασία, σκοπός και στόχοι της έρευνας	139
4.2. Εργαλεία στατιστικής ανάλυσης.....	141
4.3. Ερευνητικά δεδομένα.....	143
4.3.1. Ερευνητικά δεδομένα για τους παράγοντες ψυχοκοινωνικής πίεσης των εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης.....	143

4.3.2. Ερευνητικά δεδομένα για την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης.....	145
4.3.3. Ερευνητικά δεδομένα για το ερωτηματολόγιο της Ευρωπαϊκής Έρευνας για τις Συνθήκες Εργασίας.....	148
4.3.4. Τα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την ποιοτική έρευνα στο Δημόσιο Τομέα.	150
4.4. Ερευνητικές υποθέσεις και διερευνητικά ερωτήματα	152
4.5. Τα εργαλεία της έρευνας.....	153
4.5.1. Το ερωτηματολόγιο Customer-Related Social Stressors (CSS).....	154
4.5.2. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI).....	157
4.5.3. Η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (ΕΕΣΕ).....	165
4.6. Ποιοτική έρευνα	167
4.7 Πεδίο έρευνας και επιλογή δείγματος.....	171
4.8. Διεξαγωγή της έρευνας	174
4.9. Περιγραφή του δείγματος–ταυτότητα της έρευνας	175
Κεφάλαιο πέμπτο	183
5. Αποτελέσματα της έρευνας	183
5.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;	183
5.1.1. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	184
5.1.1.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.	184
5.1.1.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα χρηστών/πολιτών.	185
5.1.1.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.	186
5.1.1.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.....	187

5.1.2. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	188
5.1.2.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.	188
5.1.2.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα.	190
5.1.2.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.	191
5.1.2.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.....	192
5.1.3. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	193
5.1.3.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.	193
5.1.3.2 Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα από πολίτες.	195
5.1.3.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.	196
5.1.3.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.....	197
5.1.4. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	198
5.1.4.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες.	198
5.1.4.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα από πολίτες.	199
5.1.4.3. Τρίτος παράγοντας: δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.	201
5.1.4.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.....	202
5.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 2 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;	204
5.2.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	204
5.2.1.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.....	204
5.2.1.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.....	205
5.2.2. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.	206

5.2.2.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.....	206
5.2.2.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.....	208
5.2.3. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	209
5.2.3.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.....	209
5.2.3.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.....	210
5.2.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	211
5.2.4.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.....	211
5.2.4.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.....	213
5.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Προσφέρεται συστηματικά η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και συμμετοχής τους στη διαχείριση εργασιακών θεμάτων;	214
5.3.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος: Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;	215
5.3.1.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	215
5.3.1.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	216
5.3.1.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	217
5.3.1.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	218
5.3.2 Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος: Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/ προβλημάτων που προκύπτουν;.....	219
5.3.2.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	219

5.3.2.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	221
5.3.2.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	222
5.3.2.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	223
5.3.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος: Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;.....	224
5.3.3.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	224
5.3.3.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	225
5.3.3.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	227
5.3.3.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	228
5.3.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος: Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;.....	229
5.3.4.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	229
5.3.4.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	230
5.3.4.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	231
5.3.4.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	233

5.3.5. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος: Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;	234
5.3.5.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	234
5.3.5.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	235
5.3.5.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	236
5.3.5.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	237
5.3.6. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος: Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;	239
5.3.6.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	239
5.3.6.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	240
5.3.6.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	241
5.3.6.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	242
5.3.7. Ανάλυση και παρουσίαση του 7 ^{ου} υποερωτήματος: Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;	244
5.3.7.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.....	244
5.3.7.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.....	245
5.3.7.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.	246

5.3.7.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	247
5.4 Συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων των εργαλείων της έρευνας.	249
Κεφάλαιο έκτο	255
6. Συζήτηση–περιορισμοί–προτάσεις	255
Εισαγωγή	255
6.1. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων 1 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;	258
6.2. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων 2 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;	271
6.3. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων του 3 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Προσφέρεται συστημικά η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και η συμμετοχή τους στη διαχείριση εργασιακών θεμάτων;.....	279
6.3.1. Σχολιασμός 1 ^{ου} υποερωτήματος: Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;	281
6.3.2 Σχολιασμός 2 ^{ου} υποερωτήματος: Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους /τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;.....	284
6.3.3. Σχολιασμός 3 ^{ου} υποερωτήματος: Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;.....	288
6.3.4. Σχολιασμός 4 ^{ου} υποερωτήματος: Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθά και σας στηρίζει;	291
6.3.5. Σχολιασμός 5 ^{ου} υποερωτήματος: Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε το επιθυμείτε;.....	295
6.3.6. Σχολιασμός 6 ^{ου} υποερωτήματος: Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;	299

6.3.7. Σχολιασμός 7 ^{ου} υποερωτήματος: Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;	303
6.4. Ποιοτική ανάλυση - Σχολιασμός του 4 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Ποιες είναι κατά τη γνώμη των υπαλλήλων οι βασικές αιτιάσεις δημιουργίας εντάσεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;	307
6.4.1. Αντιλήψεις υπαλλήλων για χρήστες/πολίτες.	311
6.4.2. Αντιλήψεις υπαλλήλων για υπαλλήλους.	315
6.4.3. Αντιλήψεις υπαλλήλων για το συστημικό πλαίσιο των υπηρεσιών.	317
6.5 Ποιοτική έρευνα-Σχολιασμός 5ου διερευνητικού ερωτήματος: Ποιες προτάσεις διατυπώνουν οι υπάλληλοι για τη βελτίωση του συστήματος εξυπηρέτησης;.....	323
6.5.1 Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν υπαλλήλους.	324
6.5.2. Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν το συστημικό πλαίσιο.....	330
6.5.3 Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν χρήστες/πολίτες.	336
6.6. Εν κατακλείδι.....	338
6.7 Περιορισμοί της έρευνας	341
6.8. Προτάσεις	342
6.8.1. Ανάπτυξη οργανωσιακής υποστήριξης.....	347
6.8.2. Εκπαίδευση στην ρύθμιση συναισθήματος.	348
6.8.3. Πρόληψη και αντιμετώπιση επαγγελματικής εξουθένωσης.....	350
6.8.4. Συνεπικουρία	357
6.9. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	359
6.10. Επίλογος.....	360
Βιβλιογραφία	363
Παράρτημα	423

Πίνακες

Πίνακας 4.1 Προσεγγιστική κατανομή υπαλλήλων ανά Περιφέρεια	172
Πίνακας 4.2 Πληθυσμός και δείγμα ανά Περιφέρεια	174
Πίνακας 4.3 Φύλο υπαλλήλων της έρευνας	176
Πίνακας 4.4 Ηλικία σε έτη.....	177
Πίνακας 4.5 Ηλικία σε έτη: (ανακωδικοποιημένες κατανομές)	177
Πίνακας 4.6 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	178
Πίνακας 4.7 Επίπεδο εκπαίδευσης (ανακωδικοποιημένες κατανομές)	179
Πίνακας 4.8 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών	180
Πίνακας 4.9 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών (ανακωδικοποιημένες κατανομές)	181
Πίνακας 4.10 Περιφέρεια εργασίας	182
Πίνακας 5.1 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος «Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών– ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;» μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	184
Πίνακας 5.2 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	186
Πίνακας 5.3 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	187
Πίνακας 5.4 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	188
Πίνακας 5.5 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων	189
Πίνακας 5.6 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων	190
Πίνακας 5.7 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων...	191
Πίνακας 5.8 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων.....	193

Πίνακας 5.9 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	194
Πίνακας 5.10 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	195
Πίνακας 5.11 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	196
Πίνακας 5.12 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	198
Πίνακας 5.13 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	199
Πίνακας 5.14 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	200
Πίνακας 5.15 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	202
Πίνακας 5.16 Συνδυαστικές συχνότητες του 1 ^{ου} διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	203
Πίνακας 5.17 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος «Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;» μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του φύλου των υπαλλήλων	205
Πίνακας 5.18 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του φύλου	206
Πίνακας 5.19 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και της ηλικίας των υπαλλήλων	207
Πίνακας 5.20 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και της ηλικίας των υπαλλήλων	208

Πίνακας 5.21 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων	209
Πίνακας 5.22 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων	211
Πίνακας 5.23 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	212
Πίνακας 5.24 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	213
Πίνακας 5.25 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος «Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;» σε σχέση με το φύλο	215
Πίνακας 5.26 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	217
Πίνακας 5.27 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	218
Πίνακας 5.28 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	219
Πίνακας 5.29 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος «Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/ προβλημάτων που προκύπτουν;» σε σχέση με το φύλο.....	220
Πίνακας 5.30 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	221
Πίνακας 5.31 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	222
Πίνακας 5.32 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.....	224
Πίνακας 5.33 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος «Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο	225
Πίνακας 5.34 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	226

Πίνακας 5.35 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	227
Πίνακας 5.36 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	228
Πίνακας 5.37 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος «Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;» σε σχέση με το φύλο.....	230
Πίνακας 5.38 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	231
Πίνακας 5.39 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	232
Πίνακας 5.40 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	233
Πίνακας 5.41 Συνδυαστικές συχνότητες του 5ου υποερωτήματος «Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» σε σχέση με το φύλο	235
Πίνακας 5.42 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία.....	236
Πίνακας 5.43 Συνδυαστικές συχνότητες του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	237
Πίνακας 5.44 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	238
Πίνακας 5.45 Συνδυαστικές συχνότητες του 6ου υποερωτήματος «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;» σε σχέση με το φύλο	239
Πίνακας 5.46 Συνδυαστικές συχνότητες του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	241
Πίνακας 5.47 Συνδυαστικές συχνότητες του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	242
Πίνακας 5.48 Συνδυαστικές συχνότητες του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	243
Πίνακας 5.49 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος «Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο.....	244
Πίνακας 5.50 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	246

Πίνακας 5.51 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με το εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	247
Πίνακας 5.52 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	248
Πίνακας 6.1 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Η δουλειά σας απαιτεί να κρύβετε τα συναισθήματά σας;</i>	270
Πίνακας 6.2 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ ερώτηση: <i>Η εργασία σας περιλαμβάνει αντιμετώπιση θυμωμένων πελατών;</i>	270
Πίνακας 6.3 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Η εργασία σας περιλαμβάνει αντιμετώπιση καταστάσεων που είναι συναισθηματικά ενοχλητικές για σας;</i>	270
Πίνακας 6.4 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Η εργασία σας περιλαμβάνει άμεση επαφή με άτομα όπως πελάτες, μαθητές, ασθενείς, κ.λπ.;</i>	281
Πίνακας 6.5 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, έχει μεταβληθεί ο αριθμός των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας;</i>	284
Πίνακας 6.6 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Οι συνάδελφοί σας σας βοηθούν και σας στηρίζουν;</i>	287
Πίνακας 6.7 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Συμμετέχετε στη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας ή των διαδικασιών εργασίας του τμήματος ή της επιχείρησης/του οργανισμού σας;</i>	291
Πίνακας 6.8 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Μπορείτε να επηρεάσετε αποφάσεις που είναι σημαντικές για την εργασία σας;</i>	291
Πίνακας 6.9 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Ο προϊστάμενός σας σας βοηθά και σας στηρίζει;</i>	295
Πίνακας 6.10 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;</i>	299
Πίνακας 6.11 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;</i>	303
Πίνακας 6.12 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6 ^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση: <i>Σας μεταχειρίζονται δίκαια στον χώρο εργασίας σας;</i>	307

Γραφήματα

Γράφημα 4.1 Φύλο υπαλλήλων της έρευνας	176
Γράφημα 4.2 Ηλικία σε έτη	177
Γράφημα 4.3 Ηλικία σε έτη: (ανακωδικοποιημένες κατανομές).....	178
Γράφημα 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης	179
Γράφημα 4.5 Επίπεδο εκπαίδευσης (ανακωδικοποιημένες κατανομές).....	179
Γράφημα 4.6 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών....	180
Γράφημα 4.7 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών (ανακωδικοποιημένες κατανομές)	181
Γράφημα 4.8 Περιφέρεια εργασίας.....	182
Γράφημα 5.1 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος «Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;» μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	185
Γράφημα 5.2 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων.....	186
Γράφημα 5.3 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων.....	187
Γράφημα 5.4 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων	188
Γράφημα 5.5 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων	190
Γράφημα 5.6 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων	191
Γράφημα 5.7 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων	192
Γράφημα 5.8 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων.....	193
Γράφημα 5.9 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	194

Γράφημα 5.10 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων ..	195
Γράφημα 5.11 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων ...	197
Γράφημα 5.12 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων	198
Γράφημα 5.13 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	199
Γράφημα 5.14 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	201
Γράφημα 5.15 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	202
Γράφημα 5.16 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	203
Γράφημα 5.17 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος «Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;» μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του φύλου των υπαλλήλων	205
Γράφημα 5.18 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του φύλου	206
Γράφημα 5.19 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και της ηλικίας των υπαλλήλων	207
Γράφημα 5.20 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και της ηλικίας των υπαλλήλων	208
Γράφημα 5.21 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων	210
Γράφημα 5.22 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων	211
Γράφημα 5.23 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	212

Γράφημα 5.24 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/κούρασης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	214
Γράφημα 5.25 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος «Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;» σε σχέση με το φύλο	216
Γράφημα 5.26 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	217
Γράφημα 5.27 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	218
Γράφημα 5.28 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	219
Γράφημα 5.29 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος «Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;» σε σχέση με το φύλο	220
Γράφημα 5.30 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	222
Γράφημα 5.31 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	223
Γράφημα 5.32 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	224
Γράφημα 5.33 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος «Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο	225
Γράφημα 5.34 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	226
Γράφημα 5.35 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	227
Γράφημα 5.36 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	229
Γράφημα 5.37 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος «Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;» σε σχέση με το φύλο.....	230
Γράφημα 5.38 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	231
Γράφημα 5.39 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	232
Γράφημα 5.40 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	234

Γράφημα 5.41 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος «Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων	235
Γράφημα 5.42 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	236
Γράφημα 5.43 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	237
Γράφημα 5.44 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	238
Γράφημα 5.45 Ποσοστά του 6ου υποερωτήματος «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;» σε σχέση με το φύλο	240
Γράφημα 5.46 Ποσοστά του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	241
Γράφημα 5.47 Ποσοστά του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	242
Γράφημα 5.48 Ποσοστά του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	243
Γράφημα 5.49 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος «Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο.....	245
Γράφημα 5.50 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία	246
Γράφημα 5.51 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	247
Γράφημα 5.52 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών	248

Παράρτημα

Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο	423
Παράρτημα 2 Πίνακας επιλογής ελάχιστου δείγματος κατά Saunders, Lewis & Thornhill, 2009	433
Παράρτημα 3 Υπολογισμός επιλογής ελάχιστου δείγματος.....	434
Παράρτημα 4 Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων/ διαστάσεων (Descriptive Statistics).....	435
Παράρτημα 5 Πίνακας συσχετίσεων	436

Περίληψη

Η διατριβή εδράζεται στη διερεύνηση των επικοινωνιακών συμβάντων στη διαδικασία εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών από υπαλλήλους στις υπηρεσίες άμεσης συνδιαλλαγής των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.

Όπως καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών εξυπηρέτησης, εμφανίζονται επικοινωνιακά συμβάντα τα οποία προκαλούν εντάσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών. Διερευνάται η υπόθεση, εάν στις προαναφερόμενες υπηρεσίες υπάρχουν τέτοιες εντάσεις και εάν αυτές δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων, οι οποίοι πιθανόν να οδηγούν τους/τις υπαλλήλους στην εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, διερευνάται η υπόθεση εάν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συμμετέχουν στην ποιότητα της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων.

Η έρευνα σκοπεί, υπό το πρίσμα της συστημικής προσέγγισης, να αποτυπώσει τις αντιλήψεις και τις επισημάνσεις των ως άνω υπαλλήλων και να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά αυτής της επικοινωνιακής διαδικασίας. Επίσης, αξιοποιώντας τα ευρήματα, στοχεύει να διατυπώσει προτάσεις οι οποίες θα βελτιώσουν την εργασιακή πραγματικότητα των υπαλλήλων και, κατ' επέκταση, τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι μικτή με συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων. Στην ποσοτική διερεύνηση αξιοποιούνται τρία διαφορετικά και αλληλοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια, διαμορφώνοντας ένα ενιαίο εργαλείο με άξονες: α) τους κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες με το ερωτηματολόγιο Customer-Related Social Stressors, β) την επαγγελματική εξουθένωση με το ερωτηματολόγιο Oldenburg Burnout Inventory και γ) τις εργασιακές συνθήκες του παιδιού με μέρος του ερωτηματολογίου European Working Conditions Survey.

Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε υπηρεσίες άμεσης συνδιαλλαγής πολιτών στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού, φαίνεται να αντιμετωπίζουν κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες, δηλαδή δύστροπη συμπεριφορά πολιτών, ασαφείς ή δυσανάλογες προσδοκίες και λεκτική επιθετικότητα. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν συνθήκες δυσλειτουργικών συμπεριφορών, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στους/στις υπαλλήλους, προκαλώντας συμπτώματα στους δύο άξονες της επαγγελματικής εξουθένωσης, ήτοι της αποδέσμευσης και της εξάντλησης. Σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες τα ευρήματα εμφανίζουν επισημάνσεις για έλλειψη προσωπικού, με συνέπεια πίεση και

πρόσθετη επιβάρυνση. Περαιτέρω αναφέρεται ότι οι εργαζόμενοι/νες έχουν δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ τους, αν και με σοβαρό ποσοστό αμφιταλάντευσης, ότι ζητείται η άποψη τους από τη διεύθυνση για τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας τους και ότι λαμβάνουν βοήθεια/ στήριξη από τον/την προϊστάμενο/νη, σε ικανό ποσοστό, καταγράφοντας ότι μπορούν να κάνουν ολιγόλεπτα διαλείμματα. Εμφανίζεται όμως και ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων που αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην εργασία τους, και ένα ακόμα ικανό ποσοστό το οποίο επισημαίνει ότι δεν απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης.

Από τα ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα, προέκυψαν διάφορα αίτια διενέξεων μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών και αναδύθηκαν παράγοντες όπως η αρνητική προκατάληψη των πολιτών εξαιτίας των λειτουργικών ανεπαρειών του δημόσιου τομέα, η συκοφάντηση από ΜΜΕ, καθώς και η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση. Αναφερόμενοι/ες οι υπάλληλοι, αυτοκριτικά, στην δική τους συμμετοχή σε αυτές τις διενέξεις, επισημαίνουν μια αυτοματοποιημένη και μηχανιστική προσέγγιση των αιτημάτων των πολιτών και αδιαφορία από κάποιους/ες υπαλλήλους. Στη συμμετοχή του συστημικού πλαισίου ως αιτιολογικός παράγοντας των διενέξεων, αναφέρονται πεδία όπως: ελλιπής ενημέρωση πολιτών, υπερβολική γραφειοκρατία, πολυνομία, ασταθές, άδικο και ελλιπές νομικό πλαίσιο, ασαφείς διαδικασίες, αλληλοεπικάλυψη υπηρεσιών, ανεπάρκεια τεχνικών/τεχνολογικών μέσων, έλλειψη αξιοκρατίας και απουσία πολιτικής βούλησης για ουσιαστική βελτίωση.

Λέξεις κλειδιά: σύστημα, υπάλληλοι, πολίτες, κοινωνιογενείς αλληγογόνοι παράγοντες.

Abstract

This thesis is based on the investigation of communication incidents occurring in the process of employees serving users/citizens in the front office departments of municipalities.

As recorded in international literature, communication incidents occurring during service procedures give rise to tensions between employees and citizens. The hypothesis investigated is whether such tensions appear also in the aforementioned agencies and whether they create conditions for the development of social stressors, which may lead employees to show symptoms of burnout. Moreover, it is investigated whether working environment conditions, such as communication, cooperation and participation of employees in decision-making, are involved in the quality of the employees' working lives.

The research aims, in the light of the systemic approach, to capture the perceptions and observations of the above-mentioned employees and to explore the characteristics of the said communication procedure. Also, drawing on the findings, to make proposals which will improve the working reality of employees and, consequently, the services provided.

The research methodology is mixed, bringing together both quantitative and qualitative data. Three different and complementary questionnaires are used in the quantitative investigation, formulating a single tool with diverse research axes: a) Social Stressors investigated with the Customer-Related Social Stressors questionnaire, b) burnout investigated with the Oldenburg Burnout Inventory and c) working conditions investigated with part of the European Working Conditions Survey.

Employees in the front office departments of municipalities appear to face social stressors, such as irritable behaviour, unclear or disproportionate expectations and verbal aggression from citizens. These factors produce dysfunctional behaviours, which have an impact on employees, causing symptoms on both dimensions of burnout, i.e. disengagement and exhaustion. With regard to working conditions, the findings show staff shortage, resulting in pressure and additional burden. It is further stated that employees are in a position to cooperate with each other -although with serious doubt-, they are consulted by the management in relation to the organisation of their work and they receive assistance and support from the head of unit in a satisfactory proportion, and they also note that they are entitled to short breaks.

However, there is a significant share of staff who feel that they are unable to apply their ideas to their work and a further sufficient percentage, which indicates that they do not enjoy fair treatment at the workplace.

The qualitative research data revealed a number of causes for conflict between employees and citizens and brought to light factors such as the negative bias of citizens due to operational inefficiencies of the public sector, defamation from mass media, and lack of faith in public administration. With regard to their own participation in these conflicts, the employees self-critically indicated an automated and mechanistic response to citizens' demands and indifference from certain employees. With regard to the involvement of the systemic framework the findings indicate causes such as: Inadequately informed citizens, excessive bureaucracy, complicated, erratic, unfair and incomplete legal framework, unclear procedures, overlapping services, insufficient hardware and software, lack of meritocracy and lack of political will for substantial improvement.

Keywords: system, employees, citizens, social stressors.

Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία η Ελλάδα βίωσε μια από τις σοβαρότερες κρίσεις στην οικονομική και κοινωνική ιστορία της σε περίοδο ειρήνης. Στη διάρκεια αυτής της κρίσης, ο δημόσιος τομέας φέροντας πολλές στρεβλώσεις από το παρελθόν, δέχτηκε μια ολομέτωπη επίθεση από πολλές πλευρές, παίζοντας πολύ συχνά τον ρόλο του αποδιοπομπαίου τράγου στην έκφραση του θυμού των πολιτών.

Η εικόνα του «*πάσχοντος και κοστοβόρου*» δημόσιου τομέα, υποδαυλίστηκε συνειδητά ή ασυνείδητα, είτε από πολιτικά πρόσωπα, τα οποία σκόπιμα απέδιδαν την ευθύνη για τις κακοδαιμονίες του δημοσίου στους/στις υπαλλήλους, είτε από διάφορους «*ελεγκτικούς μηχανισμούς*», είτε από μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), τα οποία στοχοποίησαν το δημόσιο τομέα, ως «*αδηφάγο*», «*αντιπαραγωγικό*», «*τροχοπέδη*» και πολλούς άλλους παρόμοιους χαρακτηρισμούς, εξαντλώντας δε τον κοινωνικό αυτοματισμό, έβαλαν στο στόχαστρό τους και τους/τις δημοσίους υπαλλήλους χρησιμοποιώντας εκφράσεις όπως «*τεμπέληδες*», «*βολεμένοι*», «*γραφειοκράτες*». Αρκετοί πολίτες, έχοντας ενδοβάλει σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό αυτούς τους χαρακτηρισμούς, προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες συχνά με ενεργό αρνητική προκατάληψη, η οποία αποτυπώνεται στη συμπεριφορά τους προς τους/τις υπαλλήλους άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας, δημιουργώντας ιδιαίτερα επαχθείς συνθήκες εργασίας για τους/τις εργαζομένους/νες.

Εκτός από την κακή συμπεριφορά των πολιτών και τη συνεχιζόμενη κοινωνική στοχοποίηση, οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζουν την τελευταία δεκαετία σημαντικές μειώσεις μισθών, συγχώνευση οργανισμών και υπηρεσιών, καταργήσεις θέσεων, μειώσεις προσωπικού, περικοπές αδειών, μέτρα διαθεσιμότητας και μετατάξεων, αλλά και εφαρμογές διαφόρων μορφών «*αξιολόγησης*», θέτοντας σε δοκιμασία τις ψυχολογικές αντοχές των υπαλλήλων, πλήττοντας ακόμα και το αίσθημα «*εργασιακής ασφάλειας*», το οποίο αποτελεί το βασικό «*προνόμιο*» αυτής της κατηγορίας εργαζομένων.

Η αντίληψη ότι η λειτουργία του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση πολιτών, πάσχει, εξαιτίας μιας πληθώρας ανεπαρκειών και δομικών δυσλειτουργιών, είναι παγιωμένη για την πλειοψηφία των πολιτών. Η έλλειψη θέλησης ή η αδυναμία της πολιτικής εξουσίας να προωθήσει τις απαιτούμενες αλλαγές, ώστε να μπορέσει ο δημόσιος τομέας να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας, σκιαγραφείται από μεμονωμένες ή ευκαιριακές οργανωσιακές αλλαγές, από πολυνομία και ασάφεια,

διασπορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων, αλληλοεπικαλύψεις και εξάρτηση από διάφορα κέντρα εξουσίας.

Με βάση αυτή την πραγματικότητα, όπως σκιαγραφείται ανωτέρω, σχεδιάστηκε μια έρευνα στην οποία γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η βιωματική πραγματικότητα των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών σε υπηρεσίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ Βαθμού, οι οποίοι/ες βρίσκονται ανάμεσα, αφενός μεν στις δυσλειτουργίες και τους περιορισμούς του δημόσιου οργανισμού στον οποίο υπηρετούν, αφετέρου δε στις απαιτήσεις των πολιτών, με όλες τις μορφές συμπεριφοράς που αυτές εκφράζονται.

Σκοπός της έρευνας συνεπώς είναι να αποτελέσει ένα «βήμα» έκφρασης των αντιλήψεων και των εμπειριών των εργαζομένων, ως αποδέκτες/ριες και διαχειριστές/ίστριες των αιτημάτων των πολιτών, ως υπάλληλοι στο οργανωσιακό περιβάλλον των υπηρεσιών τους και ως συνάδελφοι, άντρες και γυναίκες, μεταξύ τους. Να καταδείξει επίσης, τις δυσλειτουργίες, να διερευνήσει την επικοινωνιακή διαδικασία στο πλαίσιο της εργασιακής πραγματικότητας των υπαλλήλων που διαχειρίζονται την εκροή των ενεργειών και υπηρεσιών.

Η έρευνα επικεντρώνεται στη βιωματική εμπειρία των υπαλλήλων, και όχι στα δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά του γενικού συστήματος δημόσιας διοίκησης. Αυτά τα γενικά δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά, απότοκα των στρεβλώσεων της καπιταλιστικής ανάπτυξης του αστικού κράτους στην Ελλάδα, τα οποία σαφώς και επηρεάζουν τις ροές του συστήματος, βρίσκονται στην ερευνητική σφαίρα διαφορετικών προσεγγίσεων.

Η παρούσα έρευνα έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, θεωρώντας τις υπηρεσίες άμεσης συνδιαλλαγής με πολίτες, ως ιδιαίτερα υποσυστήματα, τους/τις δε διαχειριστές/ίστριες τους, ως άτομα-ακούσιους/ιες εκφραστές των δυσλειτουργιών του συστήματος και ως εκ τούτου υποκείμενους/νες σε κάθε μορφή αρνητικών αντιδράσεων εκ μέρους των πολιτών.

Αυτού του είδους οι αντιδράσεις και συμπεριφορές πολιτών στις οποίες είναι εκτεθειμένοι/ες οι υπάλληλοι, συνιστούν παράγοντες δυσμενούς επίδρασης στη συνολική ποιότητα της εργασιακής, αλλά και της ψυχοκοινωνικής τους ευμάρειας, σχηματοποιώντας συγκεκριμένους κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες.

Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλλει κυρίως στο να αναδειχτεί η σημαντικότητα αυτών των παραγόντων στην εργασιακή πραγματικότητα των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με πολίτες, καθώς και στην αποτύπωση

και αποτίμησή τους, ώστε να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να αποτελέσουν εφαλτήριο βελτίωσης των συνθηκών του ανθρωπογενούς και συστημικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Περαιτέρω συμβολή της διατριβής είναι ότι εισάγει για πρώτη φορά¹ σε ελληνικό εργασιακό περιβάλλον την έρευνα των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, προσφέροντας το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνησή τους. Αυτή η διερεύνηση γίνεται παράλληλα και σε συνδυασμό με άλλα δύο δόκιμα εργαλεία συναφούς ερευνητικού πεδίου, την επαγγελματική εξουθένωση και τις εργασιακές συνθήκες, προσφέροντας μια πολύπλευρη εικόνα της εργασιακής και ψυχοκοινωνικής πραγματικότητας των εργαζομένων. Η αποτύπωση αυτής της εικόνας ολοκληρώνεται με την καταγραφή και παρουσίαση των αντιλήψεων των ίδιων των εργαζομένων μέσα από μεθοδολογική διαδικασία ποιοτικής έρευνας.

Επιπλέον, η έρευνα συμβάλει στη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της εργασιακής πραγματικότητας των εργαζομένων, η οποία θα έχει αντανάκλαση και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους/τις πολίτες.

Η συνεισφορά της διατριβής, όπως και κάθε αντίστοιχης ερευνητικής προσπάθειας, είναι να προάγει τη λειτουργία του συστήματος της δημόσιας διοίκησης. Η έρευνα δεν έχει ως εφαλτήριο δυσλειτουργίες του δημόσιου τομέα, αλλά δίνει πρωταγωνιστικό ρόλο στο ανθρώπινο δυναμικό που χειρίζεται και διεκπεραιώνει τα αιτήματα των πολιτών στα σημεία εκροής του συστήματος, αναδεικνύοντας μία μη εκφρασμένη δυσχερή εργασιακή πραγματικότητα και προτείνοντας μέτρα για τη βελτίωσή της.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση των κύριων εννοιών της συστημικής θεωρίας και παρουσιάζονται οι βασικές συστημικές προσεγγίσεις που συνδέονται με τη λειτουργία του δημόσιου τομέα αναφορικά με, διαδικασίες, διαχείριση θεμάτων, καθώς και τη σχέση τους με την παροχή υπηρεσιών προς τους/τις πολίτες. Προσεγγίζεται η έννοια και η επιρροή της νέας δημόσιας διοίκησης στις προσπάθειες συστημικής αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, αναλύεται η έννοια, το περιεχόμενο και η σκοπιμότητα της διοικητικής αποκέντρωσης και η έκφρασή της μέσω της τοπικής αυτοδιοίκησης.

¹ Τουλάχιστον όπως έχει προκύψει από τη σχετική ανασκόπηση της ερευνητικής βιβλιογραφίας.

Τέλος, παρουσιάζεται το σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα όπως διαμορφώθηκε από τις δύο διαδοχικές μεταρρυθμίσεις «Καποδίστριας» και «Καλλικράτης», καθώς και το πλαίσιο λειτουργιών και καθηκόντων των υπαλλήλων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζονται τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των Οργανισμών ως περιβάλλοντα εργασίας. Αρχικά περιγράφεται η έννοια της εργασιακής δομής ως μέσον διαχείρισης των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Στη συνέχεια αναφέρονται τα στοιχεία του οργανωσιακού σχεδιασμού καθώς και τα μοντέλα εργασιακών δομών. Γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής επικοινωνίας, στα είδη και τις μορφές της, καθώς και στο πώς η αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του συνολικού εργασιακού ιστού των δημοσίων οργανισμών. Επίσης, προσεγγίζονται οι έννοιες των «στάσεων» και του «κινήτρου δημοσίου συμφέροντος», ως χαρακτηριστικό του δημοσίου τομέα.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έννοια του άγχους στο χώρο εργασίας και τη σχέση του με το οργανωσιακό κλίμα. Αναλύεται το περιεχόμενο των αλληλεπιδράσεων με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών των οργανισμών, ορίζονται και περιγράφονται οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες, καθώς και η σύνδεσή τους με την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων, τα οποία εμφανίζονται στους/στις υπαλλήλους που βρίσκονται σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρηστών των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά, στις συνέπειες των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων στο οργανωσιακό κλίμα, στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων, αλλά και στην ίδια τη διαδικασία εξυπηρέτησης των χρηστών. Τέλος, προσεγγίζεται η έννοια του συναισθηματικού κύκλου αρνητικής ανάδρασης, που δημιουργείται ως αποτέλεσμα των αρνητικών συμπεριφορών των χρηστών, όπως και η έννοια της συναισθηματικής εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια, τα χαρακτηριστικά και οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, η οποία οφείλεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας. Γίνεται γενική ανασκόπηση σχετικά με την ανάδειξη της έννοιας και του περιεχομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, τα συμπτώματα που έχουν καταγραφεί, τις επιπτώσεις της στη συνολική ευμάρεια των εργαζομένων καθώς και στις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας, το πλαίσιο διεξαγωγής της, ο σκοπός και οι στόχοι της. Παρουσιάζονται επίσης, ο

προβληματισμός, οι απορρέουσες ερευνητικές υποθέσεις, τα ερευνητικά ερωτήματα, το εργαλείο της έρευνας, περιγράφεται το δείγμα της έρευνας και αναλύεται ο τρόπος διεξαγωγής της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, αξιοποιώντας τα εργαλεία της ποσοτικής και της ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας.

Στο έκτο κεφάλαιο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, των ποσοτικών και των ποιοτικών δεδομένων τα οποία συνδέονται με τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στα τρία πρώτα κεφάλαια, καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας. Στη συνέχεια προτείνονται συγκεκριμένες και τεκμηριωμένες παρεμβάσεις λειτουργικού χαρακτήρα για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού προς όφελος των εργαζομένων, αλλά και των χρηστών των υπηρεσιών.

Τέλος, σημειώνεται ότι:

- Έγινε προσπάθεια προσεκτικής χρήσης και εκφοράς του λόγου σε όλο το κείμενο, ώστε να εξασφαλίζεται η ισότητα των φύλων στον προσδιορισμό των υποκειμένων της έρευνας, δηλαδή των υπαλλήλων και των χρηστών/πολιτών.
- Σε όλο το εύρος της διατριβής ακολουθήθηκαν οι οδηγίες για τη συγγραφή και παρουσίαση διδακτορικών διατριβών του Παντείου Πανεπιστημίου² (βιβλιογραφικές αναφορές, χρήση γραμματοσειράς, περιθώρια, διαστήματα κ.α. κατά American Psychological Association–APA 6th edition).

² <http://library.panteion.gr/> → Υπηρεσίες → Συγγραφή εργασιών

Κεφάλαιο πρώτο

1. Συστημική θεωρία, Δημόσια Διοίκηση και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση των κύριων εννοιών της συστημικής θεωρίας. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι βασικές συστημικές προσεγγίσεις που συνδέονται με τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και σχετίζονται με τις διαδικασίες και τις πρακτικές του καθώς και η σχέση τους με την παροχή υπηρεσιών προς τους/τις πολίτες. Επιπλέον, προσεγγίζεται η έννοια και η επιρροή της προσέγγισης της νέας δημόσιας διοίκησης στις προσπάθειες συστημικής αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, και η σύνδεσή της με τις πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Επίσης, περιγράφεται το τοπίο της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα όπως διαμορφώθηκε από τις δύο διαδοχικές μεταρρυθμίσεις «Καποδίστριας» και «Καλλικράτης», τα βασικά χαρακτηριστικά των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων που στελεχώνουν τη δημόσια διοίκηση.

1.1. Ιστορική αναδρομή της συστημικής θεωρίας

Ο όρος «σύστημα» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «συνίστημι». Με αυτόν τον όρο, εννοείται σήμερα ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων και αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που διαμορφώνουν ένα ολοκληρωμένο και σε δυναμική εξέλιξη όλο.

Η έννοια του «ολοκληρωμένου όλου», εμπεριέχει ένα σύνολο διακριτών στοιχείων τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με διάφορες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Τα επιμέρους στοιχεία, αλλά και οι μεταξύ τους σχέσεις, διαφοροποιούνται και διακρίνονται από τις σχέσεις με στοιχεία ή σχέσεις εκτός του.

Η λέξη «σύστημα», ως επιστημονικός όρος, εμφανίστηκε το 17ο αιώνα αρχικά από τον Νεύτωνα, στην προσπάθειά του να περιγράψει την κίνηση των σωμάτων στο χώρο. Αυτή η περιγραφή προκάλεσε δυο νέες θεωρητικές επαγωγές: την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των ελεύθερα κινούμενων στο χώρο σωμάτων, τη μελέτη της κινητικής τους κατάστασης σε συσχετισμό με την μεταβολή της, και τη μεταβαλλόμενη συνοχή του συνόλου εντός του οποίου περιέχονται. Αυτή την κίνηση-σχέση, την ονόμασε «σύστημα», περιγράφοντας μια διαδικασία δύο συνυπαρχόντων δράσεων: α) μια διαμεριστική, κατά την οποία διαφοροποιούνται τα

σώματα εντός του συστήματος σε διακριτά μέρη και β) μια συνθετική, κατά την οποία τα σώματα συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν με ενιαία δράση και συμπεριφορά προκαλώντας και διατηρώντας παράλληλα, την αιτιακή σχέση συνύπαρξής τους (Adams, Hester & Bradley, 2013).

Στη συνέχεια, κατά τον 19ο αιώνα, ο Γάλλος φυσικός Nicolas Leonard Sadi Carnot, κατά τις μελέτες του στη θερμοδυναμική, χρησιμοποίησε επίσης τον όρο «σύστημα». Το 1850 ο Γερμανός φυσικός Rudolf Clausius επεξέτεινε την έννοια του συστήματος, συμπεριλαμβάνοντας εκτός από τα στοιχεία του καθεαυτού φαινομένου και αυτά του περιρρέοντος χώρου (Adams et al., 2013· Adams, Hester, Bradley, Meyers & Keating, 2014).

Η θεωρία συστημάτων, ως συγκροτημένο θεωρητικό σύνολο, αναπτύχθηκε από το βιολόγο Ludwig von Bertalanffy³ και εξελίχθηκε στη συνέχεια από τον Ross Ashby. Ο von Bertalanffy, ανέπτυξε τα μοντέλα, τις αρχές και τους νόμους τα οποία διέπουν τα γενικά συστήματα και τα υπο- σύνολά τους, ανεξάρτητα από το είδος τους, τη φύση και το χαρακτήρα των συστατικών τους στοιχείων, τη σχέση και τις δυνάμεις αλληλεπίδρασής τους. Ανέπτυξε τη συστημική θεωρία ως πρόταση συνοχής της επιστημονικής σκέψης, σε αντιδιαστολή με την επικρατούσα τότε γνωστική πολυδιάσπαση. Η συστημική θεωρία υποστηρίζει και υποδεικνύει την αλληλεπίδραση των συστημικών οντοτήτων παράλληλα με την εξέλιξη και τη διαφοροποίηση μεταξύ τους.

Η αφετηρία της σύγχρονης συστημικής θεωρίας, βρίσκεται στις επιστήμες της φυσικής, της βιολογίας, των οικονομικών και της μηχανικής. Η έμφαση στη συστημική σκέψη δίνεται στις αρχές και στους νόμους που μπορούν να γενικοποιηθούν και έχουν εφαρμογή, όχι μόνο στο γενικό και περιρρέον σύστημα, αλλά και στα διάφορα υποσυστήματά του (Yoon & Kuchinke, 2005). Προκύπτει λοιπόν ότι, το «σύστημα» ως όλον, περιλαμβάνει υποσυστήματα των οποίων οι συμπεριφορές και αλληλεπιδράσεις συνθέτουν και διαμορφώνουν το περιρρέον σύστημα, ενώ παράλληλα διατηρούν τη συνοχή και τη σταθερότητά του. Οι σχέσεις

³ Σχετικά με τη βιβλιογραφία του von Bertalanffy, βλέπε στην ιστοθέση <https://www.bcsss.org/wp-content/uploads/2011/09/pdf32.pdf> (Bertalanffy Center for the Study of Systems Science - BCSSS), όπου μεταξύ άλλων αναφέρονται τα άρθρα: Zu einer allgemeinen Systemlehre (1945· 1949), An Outline of General System Theory (1950), General system theory - A new approach to unity of science (1951), The history and status of General Systems Theory (1972), το βιβλίο General System Theory: Foundations, Development, Applications (1968) κ.α.

συνεπώς μεταξύ των υποσυστημάτων είναι αλληλεξαρτώμενες, κυκλικές και σταθερές στη διάρκεια του χρόνου και γίνονται αντιληπτές από τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, αλλά και από τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον εκτός συστήματος (Capps & Hazen, 2002).

Το 1954 ο von Bertalanffy μαζί με τους Kenneth Boulding (οικονομολόγος), Anatol Rapaport (μαθηματικός) και Ralph Gerald (φυσιολόγος) στην ετήσια επιστημονική συνάντηση της American Association for the Advancement of Science (AAAS)⁴, ιδρύουν την «Εταιρεία για τη Γενική Θεωρία Συστημάτων» (Society for General Systems Theory). Στην εταιρεία εντάσσονται πολλοί επιστήμονες από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, όπως οι Norbert Wiener (μαθηματικός) και Ross Ashby (ψυχίατρος).

Ο πρώτος, ο Norbert Wiener, θεωρείται ως ο θεμελιωτής της σύγχρονης Κυβερνητικής, δηλαδή της συστημικής θεώρησης η οποία ασχολείται με τον έλεγχο και την επικοινωνία, είτε στα φυσικά-βιολογικά συστήματα, είτε στα ανθρώπινα κοινωνικά σύνολα. Η Κυβερνητική, ως μέρος της τότε πρωτόλειας συστημικής θεωρίας, επικεντρώνεται στη μελέτη των συστημάτων «κυβέρνησης» με έμφαση στην αυτοοργάνωση και την αυτονομία των συστημάτων και ασχολείται περισσότερο με τον τρόπο που ελέγχουν τη δράση τους, επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν τα στοιχεία από τα οποία αποτελούνται τα συστήματα (Δεκλερής, 1986· Willke, 1996).

Στη συνέχεια ο Ashby (1952, 1956) εισήγαγε τη συστημική θεώρηση στη διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μελετώντας τη δομή και τη λειτουργία των ανθρώπινων συστημάτων συμπεριφοράς και περιγράφοντας τις ιδιότητες, τις σχέσεις και τους νόμους που τα διέπουν.

Ακολουθεί ο Beer (1972), ο οποίος ανέπτυξε το μοντέλο των βιώσιμων συστημάτων, δηλαδή ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει αυτόνομα οργανωμένες μονάδες εντός ευρύτερων συστημάτων, προσφέροντας ένα νέο πεδίο ανάπτυξης της συστημικής θεωρίας. Το μοντέλο βιώσιμων συστημάτων, σκιαγραφεί ως σύστημα μια διακριτή οντότητα προσαρμοσμένη, αλλά και διαρκώς προσαρμόσιμη σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με σκοπό την επιβίωσή της. Το μοντέλο βιώσιμων συστημάτων συγκροτεί μια διεπιστημονική θεωρητική κατασκευή, που μελετά τη δομή των ρυθμιστικών συστημάτων και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι

⁴ <https://www.bcsss.org/the-center/legacy/system-movement/society-for-general-systems-research-sgriss/>

δράσεις ενός συστήματος προκαλούν αλλαγές στο περιβάλλον οι οποίες γίνονται αντιληπτές από το ίδιο το σύστημα μέσω της ανάδρασης, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν την ανα-προσαρμογή του στις νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλάζοντας τη συμπεριφορά του συστήματος. Τέλος, σύμφωνα με την κυβερνητική, το κάθε διακριτό σύστημα, όπως και τα περιβάλλοντά τους, έχουν διαφορετικά επίπεδα πολυπλοκότητας, όμως το κάθε περιβάλλον έχει βαθμούς πολυπλοκότητας που δεν είναι άμεσα αντιληπτές από το σύστημα (Barile & Polese, 2010· Golinelli, Pastore, Gatti, Massaroni & Vagnani, 2002).

Η ομοιότητα στη λειτουργία των φυσικών συστημάτων, αλλά και των πολύπλοκων επιστημονικών ερευνών που ήταν σε εξέλιξη, αποτέλεσε την έμπνευση για την περαιτέρω ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας και την διάχυσή της σε όλους σχεδόν τους επιστημονικούς κλάδους έως σήμερα, επηρεάζοντας τη γέννηση πολλών θεωριών όπως τη θεωρία παιγνίων, τεχνητή νοημοσύνη κ.α.

Όπως αναφέρθηκε, η συστημική θεωρία παρακάμπτοντας τη γνωστική μονομέρεια των διαφόρων επιστημονικών κλάδων, οργάνωσε και διατύπωσε ένα ενιαίο πλαίσιο μεταθεωρητικών εννοιών και αρχών, το οποίο διέπει όλων των ειδών τα συστήματα έμβια και μη (Κατάκη, 1997). Στόχος, αλλά και αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, ήταν η αποφυγή της τότε διαφαινόμενης επιστημονικής υπερ-εξειδίκευσης και της αντίστοιχης απομόνωσης και διαχωρισμού μεταξύ των επιστημονικών κλάδων και η διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των επιστημόνων διαφορετικών πεδίων έρευνας. Η μετάβαση από την απλή διεπιστημονική επικοινωνία (*interdisciplinarity*), οδήγησε στην προσπάθεια δημιουργίας μιας κοινής γλώσσας και αντίληψης μεταξύ των επιστημόνων. Με άλλα λόγια, όχι η σύνθεση της τυπολογίας των θεωρητικών και ερευνητικών αναζητήσεων διαφόρων επιστημονικών τομέων, αλλά η παραγωγή κοινών ενοποιητικών αρχών και η χρήση μιας κοινής διεπιστημονικής γλώσσας, οδήγησαν στην αποδοχή εναλλακτικών θεωρήσεων των φαινομένων, στη συν-ύπαρξη πολλών επιστημονικών οπτικών και στη δημιουργία συνθετικών προσεγγίσεων μέσα από μια οργανωτική και δομική ευελιξία (Nicolescu, 2002· Παρίτσης, Λαμπίδη & Τοδούλου, 1999).

Αν και διατυπώθηκε ισχυρή κριτική για το εννοιολογικό και το συνθετικό πλαίσιο της συστημικής θεώρησης καθώς και για τους στόχους της, κατέστη αδιαμφισβήτητη η άποψη ότι, ως θεωρητική δομή και ενοποίηση, προσέφερε τη δυνατότητα να υπάρξει επικοινωνία και σύνθεση μεταξύ της μελέτης των

συστημάτων του ανόργανου φυσικού κόσμου και αυτού των έμβιων συστημάτων (Maturana & Varela, 1992).

Με την περαιτέρω εξέλιξη της συστημικής θεώρησης, οι εφαρμογές των συστημικών προσεγγίσεων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεωριών και εφαρμογών, συμπεριλαμβανομένης της δομικής λειτουργικότητας, των δικτύων επικοινωνίας, της θεωρία της δομής, της θεωρίας του χάους, τα σύνθετα προσαρμοστικά συστήματα, τα αυτο-οργανωσιακά συστήματα και την προσέγγιση των αυτο-ανακλαστικών συστημάτων. Παράλληλα αναπτύσσονται και εφαρμογές από τις συστημικές προσεγγίσεις για τα οικολογικά και έμβια συστήματα, τα κοινωνικά συστήματα, τα οικονομικά συστήματα, τα θεσμικά, τα πολιτικά και τα βιώσιμα συστήματα (Adams et al., 2013· 2014).

Η παρούσα διατριβή αξιοποιεί θεωρητικά δεδομένα από δυο εκ των ανωτέρω ειδών συστημάτων: α) το μοντέλο βιώσιμων συστημάτων και β) τα θεσμικά συστήματα. Το πρώτο εστιάζει στα εννοιολογικά δεδομένα για την κατανόηση της οργάνωσης των συστημάτων και συγκεκριμένα στη διαχείριση της αλλαγής, στην αντίληψη και ανάλυση της οργάνωσης ως ενιαίο σύνολο και στην αξιολόγηση των δομικών λειτουργιών της οργάνωσης, το συντονισμό, τον έλεγχο, τη λειτουργική νοημοσύνη και την πολιτική (Brocklesby & Mingers, 2005· Parra-Luna, 2012).

Σημαντική συμβολή των βιώσιμων συστημάτων αποτελεί η σύνθεση ενοποιημένων στρατηγικών και διοικητικών μοντέλων τα οποία συν-λειτουργούν στα υπο- αλλά και στα υπερ- συστήματα. Στα υπο-συστήματα η έμφαση δίνεται στην ανάλυση των σχέσεων των εσωτερικών στοιχείων, ενώ στα υπερ-συστήματα η έμφαση αφορά στους κόμβους συνδέσεων μεταξύ των συστημάτων οι οποίες επηρεάζουν τη συνολική λειτουργικότητα (Golinelli et al., 2002· Barile & Polese, 2010).

Το δεύτερο είδος αναφοράς της έρευνας, είναι τα θεσμικά συστήματα και συγκεκριμένα τα θεσμικά συστήματα της δημόσιας διοίκησης και ειδικά των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού στα σημεία εκροής τους, ήτοι σε αυτά της άμεσης συνδιαλλαγής με το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα, με το οποίο επικοινωνούν και συναλλάσσονται.

Στην επιστημονική έρευνα σημαντικό ρόλο ενέχουν και οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ανοιχτών συστημάτων (Open system theory–OST). Η προσέγγιση αυτή διερευνά τις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων των οργανισμών και του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν, καθώς και την ιδιότητα–ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος

ανεξάρτητα από τη διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών που λαμβάνουν από αυτό (Katz & Kahn, 1978). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, οι οργανώσεις έχουν την ικανότητα επεξεργασίας των πληροφοριών που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον τους, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζουν αναπτυγμένες δεξιότητες προσαρμογής στις συλλειτουργούσες αλλαγές. Περιγράφονται δυο επίπεδα προσαρμοστικότητας των συστημάτων (Ashby, 1958· Chow, 2013· Katz & Kahn, 1978):

1. Η εξουδετέρωση (counteraction)—πρώτο επίπεδο: σε αυτό το επίπεδο η επεξεργασία πληροφοριών γίνεται μέσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Στην πράξη αυτό συνδέεται με τη δυνατότητα των διοικητικών οργάνων, αλλά και των εργαζομένων να επεξεργάζονται και να εφαρμόζουν νέες συμπεριφορές δράσης.
2. Η διεύρυνση (amplification)—δεύτερο επίπεδο: σε αυτό το επίπεδο η συνολική λειτουργικότητα του οργανισμού αναπτύσσεται και σε νοηματική σύνδεση με τη θεωρία του κονστρουκτιβισμού και καταλήγει στην αυτό-οργάνωση.

Οι Katz & Kahn (1978) χρησιμοποίησαν την έννοια του ανοικτού συστήματος στην έννοια της οργάνωσης. Ως οργάνωση, στη θεωρητική αυτή κατασκευή, θεωρείται ένα σύστημα που δημιουργείται μέσα από μια ενεργητική και δυναμική διαδικασία εισροών-εκροών, όπου η εκροή του συστήματος διαθέτει την απαραίτητη ενεργεία να επανεργοποιήσει το σύστημα. Οι κοινωνικές οργανώσεις/ εργασιακά περιβάλλοντα είναι ανοιχτά συστήματα, λόγω των -εξ' ορισμού της δημιουργίας τους- ανταλλαγών τους με το περιβάλλον. Η θεώρηση των οργανισμών εμπεριέχει μια κοινωνικό-τεχνική προσέγγιση, υπογραμμίζοντας τα δύο κύρια συστατικά στοιχεία της, δηλαδή, την κοινωνική συνιστώσα (ανθρώπους) και μια τεχνική συνιστώσα (τεχνολογία και μηχανές) (Cummings & Worley, 2014· Rice, 2013).

1.2. Χαρακτηριστικά του συστήματος

Σύμφωνα με τους Ng, Maull & Yip (2009) και Ng & Nudurupati (2010), σύστημα συνιστά ένα συνεκτικό σύνολο δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε τα όρια γύρω του να είναι αντιληπτά, και από τα μέρη εντός συστήματος και από τα στοιχεία εκτός συστήματος. Συστήματα και υπο-συστήματα υπάρχουν και λειτουργούν μέσα σε περιβάλλοντα τα οποία, είτε συνιστούν υπερ-συστήματα, είτε περιέχουν και άλλα συστήματα. Τα συστήματα αναπτύσσουν σχέσεις αλληλεπίδρασης, είτε μεταξύ τους, είτε με το υπερ-σύστημα, είτε ταυτόχρονα και με τα δυο. Σε αυτή τη συνδιαλλαγή και αλληλεπίδραση, εναλλάσσονται και ανταλλάσσονται άυλοι ή και υλικοί πόροι,

μέσω δύο μορφών: α) τις εκροές (*output*) και β) τις εισροές (*input*) (Αλεξόπουλος & Αδαμίδης, 2008· Maturana & Varela, 1992).

Η βάση κάθε συστήματος είναι το απόθεμά του, δηλαδή η ποιότητα και η ποσότητα δρώντος υλικού ή πληροφορίας, που έχει δημιουργηθεί και αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου. Τα αποθέματα αλλάζουν ανάλογα με τη ροή, η οποία είναι η ενέργεια που προκαλείται από την είσοδο υλικού ή/και πληροφορίας, δηλαδή την εισροή και το αποτέλεσμα. Οι εκροές ενός συστήματος μπορούν να γίνουν η εισροή για ένα άλλο σύστημα. Ακόμη και αν αλλάζουν ποιοτικά οι εισροές, το απόθεμα συνήθως αλλάζει πολύ αργά, οδηγώντας σε καθυστερήσεις προσαρμογών με τη δημιουργία μηχανισμών οι οποίοι λειτουργούν ως απορροφητές κρίσεων (Meadows, 2008).

Η συμπεριφορά ενός συστήματος βασίζεται στους βρόχους ανατροφοδότησης της δομής του. Ένας βρόχος ανατροφοδότησης είναι μια κλειστή αλυσίδα αιτιωδών συνδέσεων, ενεργειών, αποφάσεων, κανόνων, φυσικών νόμων ή πράξεων, που εξαρτώνται από το επίπεδο του αποθέματος και από τη ροή της πληροφορίας για την αλλαγή του αποθέματος). Οι ενισχυτικοί βρόχοι ανατροφοδότησης, επίσης γνωστοί ως βρόχοι θετικής ανάδρασης, είναι ένα είδος διεργασιών, το οποίο ενισχύει την κατεύθυνση της αλλαγής του αποθέματος στο σύστημα. Το άλλο είδος διεργασιών είναι η εξισορρόπηση των βρόχων ανατροφοδότησης (γνωστό και ως αρνητική ανάδραση), που ρυθμίζει τη ροή των αποθεμάτων αντισταθμίζοντας την κατεύθυνση της αλλαγής που επιβάλλεται στο σύστημα.

Κάθε σύστημα έχει κάποιους στόχους οι οποίοι εκπληρώνουν την τελεονομία του συστήματος, είτε δηλώνονται είτε όχι. Η διαφορά μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και των στόχων του συστήματος περιγράφεται ως απόκλιση (Meadows, 1999). Διαχρονικά, τα συστήματα τείνουν να παράγουν παγιωμένες λογικές, πρακτικές και διαδικασίες, οι οποίες ενσωματώνονται στη συμπεριφορά του συστήματος, αλλά υπάρχει πιθανότητα, με την πάροδο του χρόνου, να απολέσουν το νόημα που είχαν μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο/ σύστημα λειτουργίας τους. Αυτή η κατάσταση συμβάλλει στη συνολική δυσκολία αλλαγής της συμπεριφοράς και των διαδικασιών του ενσωματωμένου συστήματος, αλλά και του υπερσυστήματός του.

Καθώς τα συστήματα είναι πολύπλοκα, συνήθως είναι δύσκολο να μεταβληθούν. Η Meadows σημειώνει 12 σημεία στα οποία, εάν υπάρξει παρέμβαση, μπορεί να αλλάξει το σύστημα. Αναφέρεται σε αυτά ως σημεία μόχλευσης και δημιουργεί μια τυπολογία στην οποία τα στοιχεία αυτά ταξινομούνται κατά επίπεδα

αυξανόμενης αποτελεσματικότητας, τονίζοντας παράλληλα ότι αυτό δεν είναι ένας στατικός κατάλογος, αλλά ισχύει κατά περίπτωση, καθώς υπάρχουν εξαιρέσεις που μπορούν να αλλάξουν τη σειρά των σημείων μόχλευσης. Ωστόσο «όσο υψηλότερο [στον κατάλογο] είναι το σημείο μόχλευσης, τόσο περισσότερο το σύστημα θα αντισταθεί στην αλλαγή του» (Meadows, 2008, σελ. 165). Αυτά τα σημεία μόχλευσης είναι (όπ.π., σελ. 194):

1. Η δυνατότητα αλλαγής του προτύπου για τη διαχείριση των προκλήσεων
2. Το πρότυπο σχεδιασμού του συστήματος
3. Ο σκοπός του συστήματος
4. Η δομή/ αυτό-οργάνωση του συστήματος
5. Οι κανόνες-άξονες του συστήματος
6. Η δομική ροή της πληροφορίας
7. Η ενδυνάμωση των βρόγχων ανατροφοδότησης
8. Η εξισορρόπηση των βρόγχων ανατροφοδότησης
9. Καθυστερήσεις στους ρυθμούς αλλαγής
10. Τα αποθέματα ροής
11. Οι μεταβατικές τάσεις
12. Οι σταθερές παράμετροι του συστήματος

Στην περίπτωση των υπερ-πολύπλοκων συστημάτων, η δράση μετατοπίζεται από τις σχέσεις των στοιχείων μεταξύ τους προς τις σχέσεις των στοιχείων με το σύστημα στο οποίο εμπεριέχονται, αλλά και με το υπερ-σύστημα εντός του οποίου βρίσκονται (Willke 1996).

Η κατανόηση των συστημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ορισμό των ίδιων των συστημάτων, δηλαδή από ποιες σχέσεις θεωρούνται σημαντικές για κάθε σύστημα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι προσδιορισμού των συστημάτων: από τη γεωγραφική εγγύτητα (τοπική, περιφερειακή, εθνική και διεθνής), την τεχνολογική συγγένεια (τεχνολογικά συστήματα), από το σκοπό λειτουργίας τους (όπως το σύστημα του δημόσιου τομέα που περιλαμβάνει τους/τις λειτουργούς και τις διαδικασίες του, αλλά και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που εξυπηρετούν). Τα συστήματα δημόσιας διοίκησης, τα οποία βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος της παρούσας έρευνας, περιλαμβάνουν όχι μόνο τα άτομα-στοιχεία του συστήματος, αλλά και τους κανονισμούς, τις οργανωτικές διεργασίες, τα πολιτιστικά πρότυπα κλπ. Καθώς τα συστήματα προσανατολίζονται προς το αποτέλεσμα, δίνεται έμφαση στην

επίτευξη των σκοπών τους, όπου τα στοιχεία τους λειτουργικοποιούνται με βάση τη σύνδεσή τους με τους εκάστοτε στόχους τους (Ackoff & Emery, 2017).

1.3. Η Συστημική θεωρία και η σχέση της με τη δημόσια διοίκηση

Το εννοιολογικό περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης προσδιορίζεται ως το πλέγμα των διοικητικών μηχανισμών και οργανισμών του κράτους, οι οποίοι εφαρμόζουν τους νόμους, τις διατάξεις που νομοθετούνται και παράλληλα υλοποιούν προγράμματα και προσφέρουν υπηρεσίες σύμφωνα με τις επιλογές της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Όλα τα ανωτέρω εφαρμόζονται σε κεντρικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Σκοπός της δημόσιας διοίκησης (ΔΔ) είναι η ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, συνεπώς όλες οι δράσεις των φορέων της στοχεύουν στην εξυπηρέτησή του. Η ΔΔ εμπεριέχει και το στοιχείο της επιβολής των αποφάσεων της εκτελεστικής εξουσίας, δεδομένου ότι υλοποιεί υποχρεωτικούς νόμους. Συνεπώς συνιστά και μορφή εξουσίας διακριτή όμως από τις άλλες, εξαιτίας του περιεχομένου και της λειτουργίας της. Στην υλοποίηση των στόχων της τέλος, συμμετέχουν: οι μορφές οργάνωσης που λαμβάνει, οι εσωτερικές διαδικασίες και διεργασίες, οι εκροές των ενεργειών της, καθώς και τα άτομα που υλοποιούν τα πεπραγμένα της.

Το σύστημα της ΔΔ στη διαχρονική του εξέλιξη έλαβε πολλές μορφές. Σήμερα, διεθνώς, τα επικρατέστερα μοντέλα συστημάτων ΔΔ είναι τέσσερα: α) το αποσυγκεντρωτικό, β) το συγκεντρωτικό, γ) το αποκεντρωτικό και δ) το σύστημα της αυτοδιοίκησης. Το αποσυγκεντρωτικό σύστημα (decentralization) εμφανίζεται σε ομοσπονδιακά κράτη, όπως οι ΗΠΑ ή η Γερμανία. Το συγκεντρωτικό, αποκεντρωτικό, καθώς και το σύστημα της αυτοδιοίκησης εφαρμόζονται σε ενιαία κράτη, όπως η Ελλάδα. Η μορφή του ελληνικού συστήματος ΔΔ συνιστά και συνθέτει ένα πολύπλοκο σύστημα, με πολλά σημεία εισροής και εκροής, λειτουργώντας ως ανοικτό σύστημα σε διαρκή διαντίδραση και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του.

Τα τελευταία χρόνια, η ιδέα της αποδοχής των θεωριών της συστημικής προσέγγισης για την κατανόηση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών έχει κερδίσει αρκετό έδαφος στις ερευνητικές προσπάθειες. Βασικό αίτιο για αυτό είναι η αυξανόμενη συνειδητοποίηση της πολυπλοκότητας και της μη προβλεψιμότητάς τους (Hawe, 2015· Mansoor & Williams, 2018). Ομοίως, καθώς οι αυστηρές αξιολογήσεις των επιπτώσεων των δημόσιων πολιτικών και της παροχής υπηρεσιών έχουν πολλαπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με το εάν οι πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί ή σχεδιάζονται να εφαρμοστούν, θα πρέπει να

διατηρήσουν το λειτουργικό περιεχόμενό τους, να κλιμακωθούν ή να αλλάξουν (Pritchett & Sandefur, 2015). Αυτό έχει συνδυαστεί με μια ανησυχία σχετικά με την περιορισμένη αποτελεσματικότητα των τυποποιημένων στρατηγικών παροχής μορφών εξυπηρέτησης, όπως και με τη δυνατότητα πρόσθετων εισροών εκ μέρους των πολιτών, οι οποίες να αποσκοπούν στη βελτίωση συγκεκριμένων λειτουργιών του δημοσίου τομέα. Τέλος, παρατηρείται μια αυξανόμενη αξιολόγηση των συνδέσεων και των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των κοινωνικών, πολιτικών, περιβαλλοντικών και γραφειοκρατικών παραγόντων που επιδρούν στα αποτελέσματα των δημοσίων υπηρεσιών (De Savigny & Adam, 2009· Travis et al., 2004).

Οι θεωρητικοί της συστημικής προσέγγισης στο δημόσιο τομέα (Chapman, 2002· Meadows, 2008· Seddon, 2008), αναφέρονται ιδιαίτερα στην ερευνητική προσπάθεια ανάπτυξης και εφαρμογής θεωριών διαχείρισης στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος συνδέεται με την ανάδειξη των πολιτών ως αναπόσπαστο μέρος της παροχής υπηρεσιών, ως «συμπααραγωγών» ή «συν-δημιουργών» των υπηρεσιών, παρέχοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του συστήματος.

Στην εξέλιξη τους τα συστήματα ΔΔ, έχουν την αφετηρία τους στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber, το οποίο αποτέλεσε τη βάση της κλασικής ΔΔ προς το τέλος του εικοστού αιώνα. Στη συνέχεια εμφανίστηκε το μοντέλο του πολιτικού και διοικητικού διαχωρισμού του Wilson και η προσέγγιση του Taylor, η οποία έδωσε έμφαση στην επιστημονική διαχείριση της διοίκησης, μια προσέγγιση που περιλάμβανε επίσης μια μετα-γραφειοκρατική αντίληψη (O'Flynn, 2007). Η μεταβολή αυτή επηρέασε τόσο τη ΔΔ γενικότερα, όσο και τους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, οι οποίοι αποτελούν μέρος της συνολικής δημόσιας διοίκησης. Από τη σκοπιά της αλλαγής στη ΔΔ, φαίνεται ότι το σύστημα διαμορφώνεται από την επιρροή προσεγγίσεων, όπως ο φιλελευθερισμός, ο κεϋνσιανισμός, το κράτος πρόνοιας και τα τελευταία χρόνια από τον νεοφιλελευθερισμό (Ondronά, 2017).

Αυτές οι αλλαγές εκφράστηκαν περισσότερο έντονα προς το τέλος της δεκαετίας του 1970, όταν η αποτυχία της κλασικής δημόσιας διοίκησης να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προκάλεσε την έναρξη των προσπαθειών αναδιάρθρωσης της σε μια σειρά κρατών. Διάφορα κυβερνητικά σχήματα, άρχισαν να υποστηρίζουν την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα (ΔΤ) και να προβαίνουν σε αλλαγές στην τρέχουσα κλασική έννοια της διαχείρισης, εφαρμόζοντας τεχνικές και μεθόδους της αγοράς, απομακρυνόμενες από τις

παραδοσιακές πολιτικές του κράτους πρόνοιας (Haque, 2011). Στις επόμενες περιόδους εμφανίστηκαν νέες τεχνικές και μέθοδοι στην επιστήμη της διοίκησης, ενώ η διοίκηση επιχειρήσεων θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και στην περίπτωση της ΔΔ και επομένως των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Μια από αυτές τις προσεγγίσεις, οι οποίες έχουν αποκτήσει ευρεία αναγνώριση, κυρίως από την επιρροή της παγκοσμιοποίησης, είναι αυτή της νέας δημόσιας διοίκησης, η οποία βρίσκεται στην ημερήσια διάταξη διαβουλεύσεων ήδη από τη δεκαετία του 1980 και οι συζητήσεις συνεχίζονται ακόμα και σήμερα. Η έννοια της νέας δημόσιας διοίκησης ή New Public Management (NPM), φαίνεται να βρίσκει το θεωρητικό πεδίο εφαρμογής της στον τομέα της επιστήμης της διοίκησης. Παράλληλα, καταγράφονται θεωρητικά μοντέλα, όπως η «νέα προσέγγιση διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης», «το νέο κίνημα της δημόσιας διοίκησης», η «νέα προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης», που ουσιαστικά διαπραγματεύονται παρόμοιες προσεγγίσεις της ίδιας ιδέας της νέας δημόσιας διοίκησης, η οποία εξακολουθεί να ερμηνεύεται και να παρουσιάζεται με διάφορους όρους (Maesschalck, 2004).

Η νέα δημόσια διοίκηση, προσπαθεί να εκφράσει μια διαφοροποίηση από την κλασική αντίληψη και να εισάγει μια ιδιότυπη για δημόσιο τομέα καινοτομία στη διοίκηση. Εκτός από την έμφαση στην προσωπική συμβολή και τα επιτεύγματα των στελεχών της ΔΔ, με τη νέα αντίληψη οι συνθήκες εργασίας του δημόσιου τομέα, η ποιότητα του προσωπικού και η ευέλικτη διαχείριση, έννοιες και πρακτικές δόκιμες στον ιδιωτικό τομέα, θεωρούνται ότι μπορούν να εφαρμοστούν και στο περιβάλλον του ΔΤ. Προσπαθεί δηλαδή να συμπεριλάβει αρχές όπως η μέτρηση των επιδόσεων με συγκεκριμένα κριτήρια αποτελεσματικότητας για την εκπλήρωση θεσμικών και προσωπικών στόχων στην οργανωτική διαχείριση (Hughes, 2012). Λειτουργικός στόχος της είναι η αύξηση της θεσμικής παραγωγικότητας, δίνοντας προτεραιότητα στις ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις καθώς και στα ζητήματα κινήτρων (Diefenbach, 2009). Βασικό σκεπτικό της προσέγγισης είναι η χρήση εργαλείων και μεθόδων για την επίτευξη ενός στόχου ιδιότυπης «κερδοφορίας», η οποία αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό του ιδιωτικού τομέα, επιτυγχάνοντας παράλληλα τον στόχο κοινωνικής ωφέλειας στη ΔΔ. Με άλλα λόγια, με αυτή την προσέγγιση της ΔΔ, δημιουργείται ο στόχος για την επίτευξη μιας κοινής βάσης, η οποία περιλαμβάνει το δημόσιο συμφέρον, την προσωπική ανάπτυξη και τις αρχές της επιχειρηματικότητας. Αυτή η προσέγγιση θεωρείται ότι μπορεί να προσφέρει πιο ρεαλιστικές λύσεις στα προβλήματα που ανέκυψαν από την προηγούμενη πραγματικότητα του

γραφειοκρατικού μοντέλου και τις μορφές εξέλιξής του που ακολούθησαν (Hughes, 2012). Ωστόσο πιστεύεται, ότι οι κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες της περιόδου κατά την εμφάνιση και την ανάπτυξη της νέας προσέγγισης της ΔΔ, συνέβαλαν ουσιαστικά στη δημιουργία μιας εικόνας «συστημικής αδυναμίας» των μορφών δομικής συγκρότησης των δημοσίων οργανισμών να ανταποκριθούν στις κοινωνικές και κοινωνικοοικονομικές ανάγκες της κοινωνίας στο επιθυμητό επίπεδο (O'Flynn, 2007). Ουσιαστικά, αυτή η θεωρητική και ιδεολογική αλλαγή που παρατηρήθηκε στη διοικητική θεωρία του δημόσιου τομέα, δεν πρέπει να θεωρείται απλή αλλαγή, άμοιρη της περιρρέουσας κοινωνικοπολιτικής και οικονομικής πραγματικότητας του νεοφιλελευθερισμού, δεδομένου ότι με αυτή τη διαδικασία διαφοροποιείται όχι μόνο ο ρόλος του κράτους στην κοινωνία, αλλά και οι σχέσεις κράτους–πολίτη και αλλάζει η συνολική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης (Hughes, 2012).

Μολονότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος κατάλογος χαρακτηριστικών «ορθής» παροχής υπηρεσιών στο ΔΤ, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που έχουν περιγραφεί στη βιβλιογραφία. Αυτά περιλαμβάνουν τη γνώση σχετικά με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών (τις απαιτήσεις τους, τις προσδοκίες τους κλπ.), τη νοοτροπία με επίκεντρο τον/τη χρήστη, τη σχεδίαση υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών και τη μέτρηση της επιτυχίας από την οπτική γωνία των τελικών χρηστών (Osborne, Radnor & Nasi, 2013). Ωστόσο, αυτά τα χαρακτηριστικά, περιορίζονται στα δομικά και οργανωσιακά στοιχεία και δεν περιλαμβάνουν τα συστημικά ελλείμματα (Jung, 2010· Powell, Greener, Szmigin, Doheny & Mills, 2010), τα οποία συνδέονται με τις αλλαγές στην τελεονομία του συστήματος του ΔΤ. Αυτό το γεγονός είναι ιδιαίτερα σημαντικό εξαιτίας της ολοένα και πιο κατακερματισμένης και διατμηματικής παροχής δημόσιων υπηρεσιών, όπου τα συστήματα έχουν γίνει πιο περίπλοκα και τα προβλήματα είναι δυσκολότερο να αντιμετωπιστούν (Osborne et al., 2013). Αυτό σημαίνει ότι, η αλλαγή του συστήματος παροχής υπηρεσιών για έναν ενιαίο οργανισμό του ΔΤ, μπορεί να μην προσφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα όταν η πολιτική τελεονομία του συνολικού συστήματος, είτε δεν είναι σαφής, είτε υιοθετεί λάθος προσανατολισμό, όπως στην περίπτωση του μοντέλου του νεοφιλελευθερισμού.

1.4. Συστημικές προσεγγίσεις στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών

Η έρευνα, με βάση τη συστημική θεώρηση, στην παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη προσέγγιση, σε σχέση με άλλες έρευνες σε τομείς

διοίκησης και συχνά συνδέεται στενά με τις κυβερνητικές πολιτικές κατά την εκπόνηση και την εκτέλεσή της (Mansoor & Williams, 2018).

Η αποδοχή της συστημικής προσέγγισης στη λειτουργία του ΔΤ, χρειάζεται ένα πλαίσιο σκέψης το οποίο να συμπεριλαμβάνει την κατανόηση της αλληλεξάρτησης των πολιτικών επιλογών με τις επικρατούσες απόψεις για τη λειτουργία των οργανισμών στην παροχή υπηρεσιών προς πολίτες. Πρόκειται για προσέγγιση η οποία χρησιμοποιεί μια σειρά εργαλείων, με στόχο την κατανόηση της λειτουργίας σύνθετων συστημάτων, με επίκεντρο τις δυναμικές σχέσεις μεταξύ των συνιστωσών τους ως συνόλων (De Savigny & Adam, 2009· Hawe, Shiell & Riley, 2004). Ο στόχος των συστημικών προσεγγίσεων είναι επομένως η ενθάρρυνση μιας περισσότερο ολιστικής προσέγγισης του σχεδιασμού και της λειτουργίας των δομών/ υπηρεσιών του ΔΤ, η οποία να λαμβάνει υπόψη τις διάφορες αλληλεξαρτήσεις και το σύνολο των καταστάσεων που δημιουργούνται, καθώς και μια αξιολόγηση των διαδικασιών που στοχεύουν στην κατανόηση, του τι λειτουργεί εντός των δομών του, αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Έρευνες σε περιβάλλοντα δημοσίων υπηρεσιών, έδειξαν ότι χωρίς κατάλληλο εργασιακό κλίμα και ορθή οργανωσιακή κουλτούρα, οι υπάλληλοι τείνουν να χρησιμοποιούν οικεία μοντέλα παροχής υπηρεσιών, ακόμη και αν θεωρητικά έχουν προταθεί νέες προσεγγίσεις συστημάτων εξυπηρέτησης για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, συμπεριφορά που είναι συστημικά–οργανωσιακά αναμενόμενη, λόγω της αντίστασης στην αλλαγή. Η απροθυμία να γίνουν αποδεκτοί νέοι τρόποι εργασίας, η οποία σχετίζεται με την έλλειψη ανάλογης εκπαίδευσης και ενθάρρυνσης, εξακολουθεί να είναι ένας από τους μεγαλύτερους φραγμούς στην αλλαγή του δημόσιου τομέα (Carey et al., 2015· Dunleavy et al., 2006). Επίσης, ενώ οι λειτουργικές διαδικασίες στο ΔΤ έχουν σημειώσει πρόοδο στα ζητήματα που αφορούν την εφαρμογή ευέλικτων πρακτικών, υπάρχει η κριτική ότι οι οργανωσιακές και ψυχοκοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν παραμεληθεί και έχουν οδηγήσει σε ανεπαρκή επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως η συνολική λειτουργικότητα και η βελτίωση παροχής υπηρεσιών (Carey et al., 2015).

Ο Chapman (2002) έχει περιγράψει κάποια από τα χαρακτηριστικά του ΔΤ που συνδέονται με τη δυσκολία εφαρμογής μιας συστημικά ορθής προσέγγισης στον τομέα της εξυπηρέτησης πολιτών:

- Αποστροφή στην αποτυχία,

- Πίεση για ομοιομορφία των δημόσιων υπηρεσιών,
- Αντίληψη ότι η εντολή και ο έλεγχος είναι ο καλύτερος τρόπος άσκησης της δημόσιας εξουσίας,
- Έλλειψη ορθής και ερευνητικά δόκιμης αξιολόγησης προηγούμενων πολιτικών,
- Έλλειψη χρόνου,
- Εσωστρέφεια έως και μυστικοπάθεια του δημόσιου τομέα,
- Πολύπλοκα συστήματα που περιορίζουν τον πειραματισμό.

Συνήθως, οι λειτουργοί και οι διαχειριστές/ίστριες του ΔΤ, δηλαδή οι υπάλληλοι, έχουν ελάχιστο έλεγχο στην οργανωσιακή κουλτούρα, έτσι ώστε τα υπάρχοντα συστήματα ή ακόμα και η πολιτική εξουσία να είναι αποτρεπτικοί παράγοντες για την αλλαγή σε επίπεδο μικρο-συστημάτων. Επίσης οι λειτουργικές διαδικασίες έχουν μεγάλες εξαρτήσεις από πολύμορφες δομές, οι οποίες με τη σειρά τους συνιστούν ένα μεγάλο εμπόδιο στην αλλαγή των συστημάτων παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Επομένως, στην σύγχρονη πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί του ΔΤ δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν νέα, πολύπλοκα και περίπλοκα προβλήματα και απαιτήσεις της διαρκώς εξελισσόμενης κοινωνίας των πολιτών (Bason, 2010).

Αντίθετα, εάν η δυνατότητα διακριτικής ευχέρειας των υπαλλήλων για την επίλυση προβλημάτων είναι υψηλότερη, αυτό βοηθά στην εισαγωγή αλλαγών σε επίπεδο συστημάτων από κάτω προς τα πάνω (Arundel, Casali & Hollanders, 2015· Kaasa, 2016).

Το ίδιο παρατηρείται συνήθως σε νεοσύστατες υπηρεσίες οι οποίες είναι περισσότερο δεκτικές στην αλλαγή και όπου η τροποποίηση των βασικών συστημάτων είναι πιο πιθανή στο διοικητικό πλαίσιο με λιγότερες εξαρτήσεις από παγιωμένες διαδικασίες. Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους αλλαγής, αναφέρεται από τον Bornis (2001), έρευνα του οποίου έδειξε ότι το 50% των καινοτομιών στο δημόσιο τομέα των ΗΠΑ, ξεκίνησαν από προσωπικό πρώτης γραμμής και από μεσαία στελέχη.

Η συστημική προσέγγιση είναι μια διαρκής, διαλογική διαδικασία και μπορεί να αξιοποιηθεί συνολικά και σε κάθε συνθήκη. Σε στατικές και συνθήκες συνθήκες, θα πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες για συστημικές προσεγγίσεις στο ΔΤ οι οποίες θα αξιολογούν τα δεδομένα και τις διαδικασίες προσφέροντας δυνατότητες αλλαγών και

βελτίωσης. Ανεξάρτητα από τους διάφορους τύπους οργανισμών και πλαισίων του ΔΤ, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι υπεύθυνοι/ες για τη χάραξη πολιτικής, μπορούν να δημιουργήσουν χώρο για αλλαγή σε οποιοδήποτε θεσμικό πλαίσιο (Leonard, 2010). Η προσωπική συμμετοχή και δέσμευση των ατόμων που διαχειρίζονται τη λειτουργική καθημερινότητα των υπηρεσιών, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την υποστήριξη μιας επιτυχημένης αλλαγής στο δημόσιο τομέα (Pärna & von Tunzelmann, 2007). Οι στρατηγικές που επιτρέπουν την εξωστρέφεια των οργανισμών και υποστηρίζουν την εξωτερική συνεργασία με πολίτες, φορείς κλπ. επιβάλλουν επίσης την οργανωσιακή μάθηση και συμβάλλουν στην επιτάχυνση και διάδοση της αλλαγής (Walker, 2014). Ωστόσο, η ευρύτερη δέσμευση με τη συστημική προσέγγιση είναι αυτονόητο ότι θα απαιτήσει ουσιαστική μεταβολή της κουλτούρας και των λειτουργιών των δημόσιων οργανισμών.

1.5. Η συμμετοχή των χρηστών/πολιτών στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών

Σε παγκόσμιο επίπεδο γίνεται μια προσπάθεια για την ενθάρρυνση της συμμετοχής της κοινότητας και της μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας. Οι Allen & Feldman (2000) υπογραμμίζουν τη σημασία της γνώσης του πολίτη-χρήστη και απομακρύνονται από τη νοοτροπία που θέλει τον/την ειδικό/ή ή τον/την αιρετό/η και πολιτικό ως μοναδικό/ή εμπειρογνώμονα για τις αποφάσεις που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο ένας φορέας τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως είναι ένας δήμος, πρέπει να λειτουργεί.

Οι King, Feltey & Susel (1998) αναφέρουν ότι πιο συμμετοχικές μέθοδοι χωρίς αποκλεισμούς, εξοικονομούν χρόνο και ενέργεια για τις κοινότητες, μέθοδοι οι οποίες οδηγούν σε ισχυρότερες και πιο μακροχρόνιες αποφάσεις που είναι πιθανότερο να υλοποιηθούν. Οι Portney & Berry (2010) ορίζουν αυτό το είδος διακυβέρνησης ως μέσον βιωσιμότητας της δημόσιας διοίκησης. Η συμμετοχή των πολιτών/χρηστών στον προγραμματισμό χαρακτηρίζεται ως μια δυναμική διαδικασία, που απαιτεί συνεχή λήψη αποφάσεων (Bakker, Coaffee & Sherriff, 2007· Feldman & Khademian, 2007· Innes & Booher, 2004· Shipley & Utz, 2012). Δεδομένου ότι αυτές οι συνεχείς αποφάσεις και τα γεγονότα στη διαδικασία μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της συμμετοχής, μια προσέγγιση θεωρίας συστημάτων είναι το κατάλληλο πλαίσιο για τη μελέτη της συμμετοχής των πολιτών.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι παραδοσιακές συμμετοχικές τεχνικές είναι μάλλον αναποτελεσματικές (King et al., 1998· Shipley & Utz, 2012). Όπως επίσης

αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχει και η κριτική ότι οι θεσμικές και πρακτικές μεταρρυθμίσεις έχουν παραμεληθεί και έχουν οδηγήσει σε ανεπαρκή επίτευξη στόχων, όπως η λειτουργικότητα και η βελτίωση παροχής υπηρεσιών (Carey et al., 2015). Συνεπώς η αλλαγή των στοιχείων (ή των πιο ορατών τμημάτων), πρέπει αντίστοιχα να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδρομές ροής που δημιουργούνται μέσα στο σύστημα, αλλά και στα σημεία εισροών και εκροών του, δηλαδή τα σημεία επαφής με πολίτες.

1.6. Η διοικητική αποκέντρωση: η σχέση του μέρους με το όλο

Η αποκέντρωση αναφέρεται στη μεταφορά καθηκόντων και αρμοδιοτήτων δημόσιων λειτουργιών, από τις κεντρικές κυβερνήσεις στις τοπικές αρχές, παρέχοντας τη δυνατότητα να ρυθμίζουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τις τοπικές υποθέσεις (Wollmann, 2004). Η αποκέντρωση των εξουσιών σε τοπικές αρχές, είναι μια διαδικασία πολλαπλών νομοθετικών και μεταρρυθμιστικών δραστηριοτήτων η οποία καθορίζεται από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων όπως η εδαφική κλίμακα, η ιδιότητα του πολίτη, τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα από τις θεσμικές ρυθμίσεις και τα χαρακτηριστικά των χωρών (De Vries, 2000· Dubois & Fattore, 2009· Marks, Hooghe & Schakel, 2008· Treisman, 2002).

Οι τοπικοί φορείς επηρεάζονται, αλλά και ενισχύονται από τις αρμοδιότητες και την οικονομική αυτοδυναμία που τους παρέχεται και ως εκ τούτου το σύνολο των επιλογών τους είναι ευρύτερο. Όσο μεγαλύτερες είναι οι δυνατότητες/ αρμοδιότητες που διαθέτουν οι τοπικές αρχές μιας επικράτειας, τόσο μεγαλύτερο είναι το πεδίο του ενδιαφέροντός τους και κατ' επέκταση πιο επιλεκτικές και προσαρμοσμένες είναι οι στρατηγικές τους, καθώς έχουν περισσότερες εξουσίες και μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με τους/τις πολίτες και τους τοπικούς φορείς, οι οποίοι και συμμετέχουν ενεργότερα στο σχεδιασμό (Ioannidis, 2015). Η αποκέντρωση ως έννοια και πρακτική του συστήματος δημόσιας διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τα τοπικά χαρακτηριστικά, καθιστά τις δημοτικές και περιφερειακές αρχές ως κυρίαρχους φορείς του τοπικού περιβάλλοντος (Hlepas & Getimis, 2011· Teles, 2016).

Οι τοπικές αρχές είναι τα αναγνωρισμένα διοικητικά όργανα μιας περιοχής, τα οποία εφαρμόζουν ένα σύνολο διακριτών λειτουργιών του ΔΤ, όπως η ανάπτυξη, η διοικητική αποτελεσματικότητα, ο χωροταξικός σχεδιασμός, η προώθηση των συνεργατικών στρατηγικών κ.α (Bel, Hebdon & Warner, 2007· Blatter, 2006· Blom-Hansen, Christiansen, Fimreite & Selle, 2012· Hankla & Downs, 2010· Hazakis & Ioannidis, 2014· Kuhlmann & Wollman, 2011).

Η αποκέντρωση είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία συνίσταται, όπως ήδη αναφέρθηκε, στη μεταφορά διαφόρων αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση στις μονάδες τοπικής αυτοδιοίκησης (Ongaro, 2006· Treisman, 2002). Το νομοθετικό μέσο για την αποκέντρωση είναι οι μεταρρυθμίσεις οι οποίες αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς με αυτά τα νομικά δεδομένα οι τοπικές αρχές αποκτούν τις αρμοδιότητες για να ασκήσουν πολιτικές και δράσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που τους αναλογούν δημιουργώντας νέες συνθήκες ανάπτυξης. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η θέσπιση μεταρρυθμίσεων στην τοπική αυτοδιοίκηση επηρεάζεται και από τις αντιλήψεις των τοπικών παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να προωθήσουν ή να αποδυναμώσουν τη διαδικασία αποκέντρωσης, μη αξιοποιώντας τις ανάλογες δομές και μορφές εξουσίας που τους παρέχονται (Jacobsen, 2012).

Οι δημοτικές αρχές γνωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τοπικού κοινωνικοοικονομικού και περιβαλλοντικού πλαισίου και με τη δράση τους επιδρούν άμεσα και έμμεσα στην εκάστοτε κοινωνία προωθώντας τη συνολική της ανάπτυξη (Carr & Feiock, 1999).

Στις προσπάθειες λειτουργικών μεταρρυθμίσεων, εκτός από τις ενέργειες αναζωογόνησης του τοπικού οικονομικού, διοικητικού και πολιτιστικού χώρου (Arsenault, 2006· Blom-Hansen et al., 2012), περιλαμβάνεται –ή οφείλει να περιλαμβάνεται– και η συνολική βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών με την απλούστευση διαδικασιών και την ενίσχυση της κοινωνική αλληλεπίδρασης (Davey & Péteri, 2006· Jacobsen, 2012).

Μία τέτοια άμεση δυνατότητα αλληλεπίδρασης, προσφέρεται από τους/τις υπαλλήλους πρώτης γραμμής των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, δεδομένου ότι είναι τα άτομα τα οποία μπορούν να επικοινωνήσουν συστημικά, τα αιτήματα/ζητήματα/θέσεις των πολιτών.

1.7. Το σύστημα της αποκεντρωμένης διοίκησης

1.7.1 Τοπική αυτοδιοίκηση και αποκέντρωση.

Η τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τα διοικητικά όργανα μιας επικράτειας που περιγράφουν ένα σύνολο διακριτών μορφών διοίκησης. Η αποκέντρωση είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία συνίσταται στη μεταφορά διαφόρων αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση στις μονάδες τοπικής αυτοδιοίκησης και αποτελεί κυρίαρχη εκσυγχρονιστική τάση (Ongaro, 2006· Treisman, 2002).

Οι εκσυγχρονιστικές πρακτικές στην Ελλάδα εφαρμόζονται από τις πολιτικές δυνάμεις κυρίως από τις αρχές της δεκαετία του 1980. Ακολουθώντας τις γενικότερες

τάσεις που εμφανίστηκαν στην Ευρώπη, κυρίως Γαλλία και Ισπανία, ενστερνίστηκαν το επικρατούν τότε σύνθημα/ ιδεολογικό μοντέλο «εκσυγχρονισμός και μεταρρύθμιση παντού» (Κωστόπουλος, 1996, σελ. 23).

Ως εκσυγχρονισμός ορίζεται η πολιτική η οποία προσπαθεί να λειτουργήσει με αποτελεσματικότερο και προσφορότερο τρόπο (όπ.π. σελ. 26). Αυτή η πολιτική, στην περίπτωση της Ελλάδας, εντάσσεται σε ένα γραφειοκρατικά ιεραρχημένο σύστημα ΔΔ, στην ύπαρξη του οποίου περιλαμβάνονται πελατειακές σχέσεις με στόχο τη διατήρηση της επικρατούσας κοινωνικής συναίνεσης, καθώς και η τάση ελέγχου της εξουσίας από την κεντρική διοίκηση. Παρά τις πολιτικές και ιδεολογικές αντιστάσεις όμως και υπό την πίεση και επιρροή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εισάγεται η προοπτική μεταρρύθμισης και αναδιάρθρωσης του συστήματος δημόσιας διοίκησης (Κωστόπουλος 1996).

Στο πλαίσιο διαφόρων μορφών υλοποίησης διαρθρωτικών αλλαγών, τα τελευταία χρόνια το σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα τροποποιήθηκε με δύο διαδοχικές μεταρρυθμίσεις: α) με το νόμο Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α΄/04-12-1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»⁵ (γνωστός και ως Σχέδιο Καποδίστριας), και β) με το νόμο Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α΄/07-06-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»⁶ (γνωστός ως Πρόγραμμα/ Σχέδιο Καλλικράτης). Με αυτά τα νομοθετήματα, μειώθηκε ο μεγάλος αριθμός δήμων, αντικαταστάθηκαν οι νομοί με περιφέρειες στο δεύτερο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και μεταβιβάστηκαν ένα σύνολο εξουσιών και αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση σε δήμους και περιφέρειες.

Οι αλλαγές αυτές, εκτός από την αναδιάταξη του χάρτη τοπικής αυτοδιοίκησης, βελτίωσαν το πλαίσιο λειτουργίας για τους δήμους και τις περιφέρειες και έφεραν στην πρώτη γραμμή τη συνεργασία των φορέων ως άυλο περιουσιακό στοιχείο της περιφερειακής ανάπτυξης (Ιωαννίδης, 2014).

⁵ Εύρεση νομοθετημάτων μέσω της ιστοθέσης του Εθνικού Τυπογραφείου: www.et.gr → Αναζήτηση ΦΕΚ → Έτος-Τεύχος-Αριθμός → Αναζήτηση.

⁶ Εύρεση νομοθετημάτων μέσω της ιστοθέσης του Εθνικού Τυπογραφείου: www.et.gr → Αναζήτηση ΦΕΚ → Έτος-Τεύχος-Αριθμός → Αναζήτηση. Εναλλακτικά:

https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/nomos_kallikrati_9_6_2010.pdf

1.7.2. Θεσμικό πλαίσιο των φορέων αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η διοικητική αυτοτέλεια απορρέει από τη νομική προσωπικότητα των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, οι οποίοι αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, με ξεκάθαρο και διακριτό ρόλο από την κεντρική διοίκηση. Ήδη από το Σύνταγμα και από το άρθρο 102 παρ. 1 του Συντάγματος, ορίζεται ότι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους ΟΤΑ.

Το άρθρο 102 του Συντάγματος περιγράφει και ορίζει τα συνταγματικά θεμέλια που αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση, προβλέποντας ότι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων επαφίεται αποκλειστικά στους ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού. Ο νόμος είναι αυτός που καθορίζει το πλαίσιο και τις διαφορετικές κατηγορίες που αφορούν τις τοπικές υποθέσεις, όπως επίσης και την κατανομή τους στα επιμέρους επίπεδα. Για την άσκηση αρμοδιοτήτων που αφορούν την κεντρική διοίκηση, η ανάθεση μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη του κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου.

Οι ΟΤΑ απολαμβάνουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ενώ οι αρχές τους προκύπτουν μέσα από καθολική και μυστική ψηφοφορία, ακολουθώντας τον νόμο.

Η εποπτεία που ασκείται τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αναφέρεται σε έλεγχο νομιμότητας, όπως ορίζει η κείμενη νομοθεσία, και σε καμία περίπτωση δεν εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους.

Η κεντρική διοίκηση επιφορτίζεται να λάβει τα νομοθετικά, τα κανονιστικά και τα δημοσιονομικά μέτρα που είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και τους αναγκαίους πόρους για την εκτέλεση των καθηκόντων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Η κείμενη νομοθεσία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η απόδοση και η κατανομή των φόρων ή των τελών που θα αφιερωθούν στους ΟΤΑ, αλλά εισπράττονται από το κράτος. Οποιαδήποτε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων ή καθηκόντων από τα κεντρικά και περιφερειακά όργανα του κράτους προς τους ΟΤΑ είναι συνυφασμένη με την αντίστοιχη μεταφορά πόρων.

Με σκοπό τη διάκριση των αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής εξουσίας και ΟΤΑ, εκτός από το κριτήριο της τοπικότητας των υποθέσεων, σημαντική είναι η εφαρμογή της αρχής της επικουρικότητας, η οποία υποδεικνύει την ανάμειξη της κεντρικής εξουσίας σε υποθέσεις που μπορούν να θεωρηθούν τοπικές, στις

περιπτώσεις που υπάρχει έκτακτη ανάγκη και όταν αυτές οι υποθέσεις δεν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά και επαρκώς από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

1.7.3. Οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές που επέφεραν.

Μέχρι την εκτέλεση της μεταρρύθμισης του Καλλικράτη, οι τοπικές και περιφερειακές διοικήσεις στην Ελλάδα δεν είχαν πολλές ουσιαστικές δυνατότητες. Η κεντρική διοίκηση προγραμματίζε και υλοποιούσε την πλειοψηφία των δημοσίων πολιτικών που σχετίζονται με τις τοπικές υποθέσεις. Γενικότερα, οι τοπικές αρχές δεν αντιμετώπιζαν καταστάσεις για τις οποίες η παρέμβασή τους για τη διευθέτησή τους ήταν πραγματικά αναγκαία, αλλά λειτουργούσαν κυρίως ως δομικό τμήμα της κεντρικής διοίκησης και όχι σαν μονάδες αυτοδιοίκησης. Ως αποτέλεσμα, το επίπεδο της περιφερειακής αρχής δεν ήταν υψηλό και οι ελληνικοί δήμοι και νομαρχίες δεν συμμετείχαν ουσιαστικά, αλλά και δεν δρούσαν άμεσα στη διαχείριση των δικών τους υποθέσεων (Getimis & Grigoriadou, 2004).

Οι ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού παρουσίαζαν περιορισμένες οργανωτικές δυνατότητες, που κατά κύριο λόγο οφείλονταν στο περιορισμένο πληθυσμιακά και χωρικά μέγεθός τους, ενώ ταυτόχρονα αδυνατούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στο στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικών που θα υποβοηθούσαν τόσο την κοινωνική όσο και την οικονομική αλλαγή. Οι αδυναμίες που παρουσίαζαν ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τον αναπτυξιακό τους ρόλο και τις πολιτικές της περιφερειακής ανάπτυξης, συνέτειναν σε μεγάλο βαθμό στο να επιφέρουν αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα, ανοίγοντας περισσότερο την ψαλίδα της ανομοιογένειας μεταξύ των ισχυρών και μη τοπικών αυτοδιοικήσεων, σε θέματα οργανωτικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Μέχρι την αναθεώρηση του Καλλικράτη, η συμμετοχή των τοπικών παραγόντων στο σχεδιασμό δεν είχε ευρύτερη δυναμική, καθώς οι δήμοι και οι νομαρχίες δεν είχαν πολλές δυνατότητες αυτόνομης δράσης.

Η αποκέντρωση προχωρούσε με αργούς ρυθμούς, διότι η κεντρική πολιτεία περιόριζε τα όρια των δράσεων για τα δύο επίπεδα αυτοδιοίκησης. Παρά τον εκσυγχρονισμό που προκάλεσε η μεταρρύθμιση του Καποδίστρια στο ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης, δεν περιορίστηκε ουσιαστικά η εξάρτησή του από το κεντρικό διοικητικό σύστημα (Ιωαννίδης, 2014).

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά έδωσαν το έναυσμα για την αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης του Καλλικράτη, που συνιστά μια πιο

ολοκληρωμένη διαδικασία αποκέντρωσης, αναδιατάσσοντας την κεντρική διοίκηση κράτος υπέρ της τοπικής διοίκησης. Οι δύο πιο σημαντικοί πυλώνες της μεταρρύθμισης είναι η προώθηση της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και η διαδοχική δημιουργία θεσμικών οργάνων όπως οι περιφερειακές και δημοτικές επιτροπές διαβούλευσης. Οι φορείς έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο εξετάζοντας και επιλύοντας ζητήματα που σχετίζονται με τα συμφέροντά τους. Όμως, ο Καλλικράτης δεν βελτίωσε τόσο πολύ τη σύσταση του κοινωνικού κεφαλαίου, πιθανώς επειδή εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια της μεγάλης δημοσιονομικής κρίσης της Ελλάδας η οποία δημιούργησε και συντήρησε πολλούς ανασταλτικούς παράγοντες (Hazakis & Ioannidis, 2014). Παρ όλες τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους, οι μεταρρυθμίσεις του Καποδίστρια και του Καλλικράτη αναδιοργάνωσαν όχι μόνο το ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και το ελληνικό διοικητικό σύστημα ως σύνολο (Ιωαννίδης, 2014).

Το πρόγραμμα Καλλικράτης προσπαθεί να επανασχεδιάσει τα επίπεδα διακυβέρνησης, μέσα από μία νέα οπτική αρχιτεκτονικής, τόσο της αυτοδιοίκησης όσο και της αποκεντρωμένης διοίκησης, ακολουθώντας κατευθύνσεις, οι οποίες μεταξύ άλλων (Εκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - «Πρόγραμμα Καλλικράτης», 2010)⁷:

- Παρακάμπτουν το συγκεντρωτισμό των προηγούμενων δομών, αποκεντρώνοντας τη διοίκηση και προσφέροντας ευελιξία, αποτελεσματικότητα και αξιοποίηση των τοπικών πλεονεκτημάτων.
- Διαμορφώνουν τους όρους άσκησης της εξουσίας ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των πολιτών και την ανάδειξη των κοινωνικών οργανώσεων και των αρχών αλληλεγγύης.
- Θέτουν σε εφαρμογή νέες μεθόδους και εργαλεία, όπως είναι αυτά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ενσωματώνουν αρχές όπως η διαφάνεια, η αξιολόγηση και η λογοδοσία, η αξιοκρατία στην επιλογή προσωπικού και η ανοιχτή διακυβέρνηση, απαλλάσσοντας την τοπική αυτοδιοίκηση από τη διαρκή κριτική των προηγούμενων ετών.

⁷https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/Ekthesi_Sinepeion_Rithmis.pdf

1.7.4. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων στο σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι μεταρρυθμίσεις του Καποδίστρια και του Καλλικράτη τροποποίησαν το ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης. Πριν από την διαδοχική εφαρμογή των δύο μεταρρυθμίσεων, ο ρόλος των τοπικών αρχών ήταν άνισος στο διοικητικό πλαίσιο (Hlepas, 2010). Ο μεγάλος αριθμός (5.755) δήμων και τοπικών κοινοτήτων, δηλαδή το πρώτο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και οι ανεπαρκείς αρμοδιότητες, εμπόδιζαν την αποκέντρωση και την αποτελεσματική εφαρμογή της περιφερειακής πολιτικής. Η μεταρρύθμιση στόχευε κυρίως:

- Στη μείωση του μεγάλου αριθμού κοινοτήτων και δήμων.
- Στη βελτίωση του ελληνικού συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης καθ' όλη τη διαδικασία της αποκέντρωσης.
- Στον εκσυγχρονισμό της οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης των δήμων
- Στην ευρύτερη συνεργασία της πρώτης βαθμίδας τοπικής αυτοδιοίκησης με τη δεύτερη βαθμίδα (περιφέρειες).

Η μεταρρύθμιση πέτυχε να συγκεντρώσει τους 5.755 ΟΤΑ Α΄ Βαθμού σε 910 δήμους και 124 κοινότητες. Κατά τη μεταρρύθμιση, το 90,1% των δήμων και κοινοτήτων αποτελούνταν από οικισμούς μέχρι 2.000 πολιτών. Μετά τη μεταρρύθμιση, το 18% αφορούσε οικισμούς έως 2.000, το 27,8% περιλάμβανε δήμους από 2.001 έως 5.000 κατοίκους, το 36,8% από 5.001 έως 20.000 κατοίκους και το υπόλοιπο 17,4% μεγαλύτερους δήμους.

Επιπλέον, ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας των δήμων έθεσε το έδαφος για πιο ευέλικτη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Ειδικά οι θεσμικές βελτιώσεις στον οικονομικό και διοικητικό τομέα επέτρεψαν στους δήμους να υλοποιήσουν βραχυπρόθεσμα επενδυτικά προγράμματα και να αναζητήσουν οικονομικούς πόρους για έργα τοπικής ανάπτυξης.

Διαδοχικά, η μεταρρύθμιση του Καλλικράτη επεξέτεινε τη συγχώνευση 1.034 δήμων και κοινοτήτων σε 332 -πλέον- διευρυμένους δήμους⁸. Αξίζει να σημειωθεί

⁸ Σημειώνεται, ότι ο αριθμός των δήμων από 325 που ήταν αρχικά στο πρόγραμμα «Καλλικράτης» ανέρχεται πλέον σε 332, δεδομένου ότι σύμφωνα με το άρθρο 154 «Τροποποίηση του άρθρου 1 του ν. 3852/2010» του Ν. 4600/2019 (ΦΕΚ 43/Α΄/09-03-2019) «Εκσυγχρονισμός και Αναμόρφωση Θεσμικού Πλαισίου Ιδιωτικών Κλινικών, Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας, Σύσταση

ότι μετά τη μεταρρύθμιση μόνο το 8,31% των δήμων έχει πλέον πληθυσμό έως 2.000 κατοίκους, όπου οι δήμοι από 2.001 έως 5.000 πολίτες αντιπροσωπεύουν το 6,77%, οι δήμοι με 5.001–20.000 κατέχουν το 35,08% και το υπόλοιπο 49,8% αντιπροσωπεύεται από μεγαλύτερους δήμους. Τα αποτελέσματα της μεταρρύθμισης του Προγράμματος Καλλικράτη μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Συγχώνευση κοινοτήτων και δήμων σε διευρυμένους δήμους (πρώτη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης).
- Υποκατάσταση των επαρχιών ανά περιφέρειες και περιφερειακές ενότητες (δεύτερη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης).
- Σημαντική μεταφορά διοικητικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση σε δήμους και περιφέρειες.
- Δημιουργία δομών αστικής διακυβέρνησης (Δημοτική Συμβουλευτική Επιτροπή, Περιφερειακή Επιτροπή Διαβούλευσης, Δημοτικός Διαμεσολαβητής και Περιφερειακός Διαμεσολαβητής).
- Ενίσχυση της ενδοπεριφερειακής και διαδημοτικής συνεργασίας στις στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης και η δημιουργία δικτύων συνεργασίας μεταξύ των δύο επιπέδων αυτοδιοίκησης (διαχείριση του Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης).

Επίσης, ένα σημαντικό στοιχείο της μεταρρύθμισης Καλλικράτη είναι η θεσμοθέτηση 13 ελληνικών περιφερειών, ως δεύτερη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι Περιφέρειες αντικατέστησαν τους 52 νομούς και σχημάτισαν το έδαφος για την εδραίωση της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, όπως ενισχύθηκαν από σημαντικές αρμοδιότητες. Επιπλέον, η αποχώρηση της κεντρικής διοίκησης από ένα σημαντικό σύνολο εξουσιών επιτρέπει στους δήμους και τις περιφέρειες να διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους.

Εθνικού Ινστιτούτου Νεοπλασιών και λοιπές διατάξεις», καταργήθηκαν πέντε δήμοι και συστάθηκαν δώδεκα νέοι δήμοι, με ταυτόχρονη κατάργηση και έναρξη λειτουργίας την 1^η Σεπτεμβρίου 2019.

Συγκεκριμένα, καταργήθηκαν οι δήμοι 1.Κέρκυρας, 2.Κεφαλονιάς, 3.Λέσβου, 4.Σάμου και 5.Σερβίων-Βελβεντού, ενώ συνιστάθηκαν οι δήμοι 1.Βόρειας Κέρκυρας, 2.Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 3.Νότιας Κέρκυρας, 4.Αργοστολίου, 5.Ληξουρίου, 6.Σάμης, 7.Μυτιλήνης, 8.Δυτικής Λέσβου, 9.Ανατολικής Σάμου, 10,Δυτικής Σάμου, 11.Σερβίων και 12.Βελβεντού.

Τέλος, σε αντίθεση με άλλα κράτη της Νότιας Ευρώπης, όπως η Ιταλία ή η Ισπανία, στην Ελλάδα υπάρχουν λίγες ενοποιημένες, περιφερειακές ταυτότητες, καθορισμένες από άποψη θρησκείας, γλώσσας ή ιστορίας (Sotiropoulos, 2004). Επομένως, οι περιφερειακές διοικήσεις δεν διακρίνονται πραγματικά από την κεντρική διοίκηση βάσει των περιφερειακών ταυτοτήτων που υπάρχουν σε άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, ενώ οι συγκεντρωτικές τάσεις των διαδοχικών ελληνικών κυβερνήσεων σημαίνουν ότι η κεντρική κυβέρνηση μπορεί οποτεδήποτε να αμφισβητήσει εμπράκτως περιφερειακές και τοπικές εξουσίες.

1.8 Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού

Οι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού είναι οι δήμοι. Μετά τις τελευταίες μεταρρυθμίσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης, πλέον στην Ελλάδα υπάρχουν 332 δήμοι, που λειτουργούν ως αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και προέκυψαν μέσω αναγκαστικών ή εθελοντικών συνενώσεων των 910 δήμων και 124 κοινοτήτων που υπήρχαν στο παρελθόν. Η οργάνωση και η λειτουργία των ΟΤΑ καθορίζεται από το Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114/ τεύχος Α΄/08-06-2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»⁹.

Οι δήμοι είναι ισόβαθμες μονάδες μεταξύ τους και ταξινομούνται εσωτερικά σε επιμέρους δημοτικές ή τοπικές κοινότητες. Αναφορικά με τις δημοτικές κοινότητες, είναι τα πρώην δημοτικά διαμερίσματα σε κάθε δήμο, που αναφέρονται σε πληθυσμό άνω των 100.000 κατοίκων, όπως επίσης και στα τοπικά διαμερίσματα με πληθυσμό μεγαλύτερο των 2.000 κατοίκων. Αναφορικά με τις τοπικές κοινότητες, είναι τα τοπικά διαμερίσματα που δημιουργήθηκαν από τους δήμους και τις κοινότητες που βρίσκονταν στο προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς, έχοντας πληθυσμό μικρότερο των 2.000 κατοίκων.

Οι δήμοι διαθέτουν τόσο μονομελή όσο και συλλογικά όργανα. Στα μονομελή περιλαμβάνονται ο Δήμαρχος, οι Αντιδήμαρχοι, ο Συμπαραστάτης του Δημότη, ενώ στα συλλογικά περιλαμβάνονται το Δημοτικό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή της Ποιότητας Ζωής και η Εκτελεστική Επιτροπή, το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών, κ.α.

⁹ <https://www.ypes.gr/dimotikos-amp-koinotikos-kodikas/>

Σύμφωνα με τα όσα υποδεικνύει το Σύνταγμα (ΦΕΚ 211/Α΄/24-12-2019)¹⁰ στα άρθρα 101 και 102, το τεκμήριο της αρμοδιότητας της διοίκησης των τοπικών υποθέσεων συντρέχει υπέρ των δήμων. Καθώς η τοπική υπόθεση είναι μία ρευστή έννοια, ο βασικός σκοπός τεκμηρίωσης αρμοδιότητας αναφέρεται κυρίως σε δράσεις και αποφάσεις που αφορούν την προαγωγή των συμφερόντων του τοπικού πληθυσμού, καθώς επίσης και της υποστήριξης των αναγκών του. Για υποθέσεις που αναφέρονται στο γενικότερο συμφέρον της χώρας, που η ορθολογική τους αντιμετώπιση απαιτεί την ένταξη σε ένα ευρύτερο πλαίσιο δεν περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες των δήμων ενδεικτικά αφορούν:

- Κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία έργων ύδρευσης και αποχέτευσης, οδοποιίας, χώρων άθλησης και αναψυχής.
- Ίδρυση και λειτουργία πνευματικών και πολιτιστικών ιδρυμάτων.
- Διαδικασίες ρύθμισης της κυκλοφορίας, της στάθμευσης των αυτοκινήτων και τη διαχείριση των πεζοδρόμων.
- Έλεγχο τήρησης των κανόνων υγιεινής, κυκλοφορίας και κοινής ησυχίας.
- Έκδοση άδειας λειτουργίας των καταστημάτων.
- Ονομασία των οδών και των πλατειών.
- Συγκρότηση αρχής δημοτικής αστυνόμευσης.
- Παραχώρηση της δημοτικής υπηρεσίας.
- Λειτουργία του δήμου ως φορέα νομοθετικής εξουσιοδότησης, που σκοπό έχει την έκδοση κανονιστικών πράξεων τοπικής εμβέλειας.
- Την κανονιστική αρμοδιότητα του δήμου σε ό,τι αφορά τον καθορισμό των ανταποδοτικών τελών.
- Την αρμοδιότητα του δήμου ως γνωμοδοτικό φορέα για ζητήματα πολεοδομίας, περιβάλλοντος και χωροταξίας.
- Υποβολή προτάσεων αναπτυξιακών προγραμμάτων με τοπικό ενδιαφέρον.

1.9. Θεσμικό πλαίσιο εργασίας υπαλλήλων δημοσίου τομέα

Για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων ύπαρξης και λειτουργίας της, η δημόσια διοίκηση στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως μόνιμο, το οποίο

¹⁰<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/FEK%20211-A-24-12-2019%20NEO%20SYNTAGMA.pdf>

ανάλογα με το νομικό πρόσωπο στο οποίο υπηρετεί διαιρείται σε διάφορες κατηγορίες, όπως: κρατικοί δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ) και νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ) (Τσουντας & Τριανταφυλλοπούλου, 2009).). Τα της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων του δημοσίου, προβλέπονται κατά αρχήν στα άρθρα 103 και 104 του Συντάγματος, τα δε πεδία που αφορούν ζητήματα όπως, προσόντα διορισμού, μισθολογικά, δικαιώματα, υποχρεώσεις, περιορισμοί κ.α. ορίζονται/ ρυθμίζονται περαιτέρω από σειρά άλλων νομικών διατάξεων, στις κυριότερες εκ των οποίων υπάγονται: α) Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α΄/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»¹¹ (γνωστός ως Υπαλληλικός Κώδικας-ΥΚ) και β) Ν.3584/2007 (ΦΕΚ 143/Α΄/28-06-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»¹².

1.9.1 Πρόσληψη δημοτικών υπαλλήλων.

Η πρόσληψη και η υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού διέπονται¹³ από τον παραπάνω Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (άρθρο 1), οι οποίοι/ες οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία (άρθρο 31).

1.9.2. Τα δικαιώματα των δημοτικών υπαλλήλων.

Το άρθρο 45 προβλέπει τη δοκιμαστική υπηρεσία και τη μονιμότητα των υπαλλήλων, που όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως περιγράφεται και από το άρθρο 103 του Συντάγματος. Η μονιμότητα ισχύει για το διάστημα που υπάρχει η αντίστοιχη οργανική θέση. Κατά την έναρξη της θητείας τους, οι υπάλληλοι οφείλουν να διανύσουν μία διετή δοκιμαστική περίοδο, μετά την πάροδο της οποίας, πραγματοποιείται αυτοδίκαια η μονιμοποίηση με την αντίστοιχη έκδοση της διαπιστωτικής πράξης.

Τα άρθρα 46–48 περιγράφουν τα μισθολογικά δικαιώματα των υπαλλήλων, από την ημέρα ανάληψης καθηκόντων μέχρι και τη λήξη της υπαλληλικής σχέσης. Σε αυτά τα άρθρα ορίζεται επίσης ότι στην περίπτωση που ο/η υπάλληλος, με δική

¹¹ Εύρεση νομοθετημάτων μέσω της ιστοθέσης του Εθνικού Τυπογραφείου: www.et.gr → Αναζήτηση ΦΕΚ → Έτος-Τεύχος-Αριθμός → Αναζήτηση.

¹² Οπ.π.

¹³ Για ό,τι δεν ρυθμίζεται από τον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, εφαρμόζονται οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα Ν.3528/2007 (άρθρο 2, παρ. 2).

του/της υπαιτιότητα, δεν παρέχει πλήρως τις υπηρεσίες του ή της παρέχει εν μέρει, δεν πρόκειται να αμειφθεί. Αναφέρεται επίσης ο τρόπος με τον οποίο καταβάλλεται ο μισθός, στην αρχή κάθε δεκαπενθημέρου. Επίσης, ορίζεται ότι το οποίο εισόδημα του εκάστοτε ατόμου από άλλες πηγές δεν θα πρέπει να ξεπερνά το ετήσιο σύνολο των αποδοχών της οργανικής θέσης που κατέχει.

Το άρθρο 51 αναφέρεται στους όρους υγιεινής και ασφάλειας των χώρων εργασίας και στο δικαίωμα των υπαλλήλων να εργάζονται κάτω από διασφαλισμένες συνθήκες υγιεινής, ενώ αντίστοιχα οι ίδιοι/ες και οι οικογένειές τους, σύμφωνα με το άρθρο 64 διατηρούν το δικαίωμα πρόσβασης σε υγειονομική περίθαλψη, νοσηλεία και ιατροφαρμακευτική φροντίδα.

Τα άρθρα 52 και 53 ορίζουν τα θεμελιώδη δικαιώματα των υπαλλήλων, σε ό,τι αφορά την ελευθερία της έκφρασης, τις συνδικαλιστικές ελευθερίες και το δικαίωμα στην απεργία.

Ένα άλλο δικαίωμα που περιγράφεται από το άρθρο 54 είναι η υπηρεσιακή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται, είτε με τη συμμετοχή σε εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής διετούς περιόδου, είτε σε επιμορφωτικά προγράμματα και προγράμματα μετεκπαίδευσης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με σκοπό την καλύτερη κάλυψη των αναγκών της οργανικής του θέσης και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει.

Στα άρθρα 55 έως 63, περιγράφονται οι άδειες των υπαλλήλων που χορηγούνται ή μπορεί να χορηγηθούν, όπως: κανονική, ειδική, χωρίς αποδοχές, μητρότητας, διευκόλυνσης για οικογενειακές υποχρεώσεις, αναρρωτική.

Στις ειδικές υπάγονται άδειες εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, για επιστημονικούς λόγους και άδειες για συμμετοχή σε εξετάσεις (άρθρα 65 έως 67).

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται επίσης από τα άρθρα 68 έως 71 στις ηθικές αμοιβές που απονέμονται προς υπαλλήλους, για εκτέλεση εξαιρετικών πράξεων, που δεν περιλαμβάνονται στα καθήκοντά τους. Εδώ, αναφέρονται ο έπαινος και το μετάλλιο των διακεκριμένων πράξεων με δίπλωμα και η βράβευση των μελετών ή των προτάσεων που καταθέτει ο/η υπάλληλος στην υπηρεσία του/της, ως παραδείγματα ηθικής ανταμοιβής των δράσεων του/της.

1.9.3. Υποχρεώσεις των δημοτικών υπαλλήλων.

Αντίστοιχα με τα δικαιώματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις, τα οποία

προκύπτουν από την εργασιακή σχέση τους με το κράτος. Οι περιορισμοί που γεννιούνται από αυτή τη σχέση περιγράφονται με νομοθετικές πράξεις και βρίσκονται στον Κώδικα, ενώ η αθέτηση μπορεί να επιφέρει κυρώσεις.

Το άρθρο 32 περιγράφει την ευθύνη των υπαλλήλων για τη νομιμότητα των υπηρεσιακών ενεργειών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και ότι είναι υποχρεωμένοι να υπακούν στις εντολές των προϊσταμένων, ενώ στις περιπτώσεις που θεωρούν ότι οι συγκεκριμένες εντολές υπερβαίνουν το νόμο, οφείλουν να αναφέρουν εγγράφως τις αντιρρήσεις τους πριν την εκτέλεση τους.

Επίσης, οι υπάλληλοι οφείλουν σύμφωνα με το άρθρο 33 να τηρούν εχεμύθεια, τόσο για πληροφορίες και στοιχεία που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα, όσο και ό,τι επιβάλλει η κοινή πείρα και η λογική.

Το άρθρο 34 περιγράφει τον τρόπο που οφείλουν οι υπάλληλοι να συμπεριφέρονται εντός και εκτός της υπηρεσίας τους, καθώς οφείλουν να είναι άξιοι/ες της εμπιστοσύνης του κοινού. Περιγράφεται επίσης η υποχρέωση τους να παρουσιάζονται με ευπρέπεια προς τους/τις πολίτες που εξυπηρετούν, μη επιτρέποντας διακρίσεις, τόσο σε βάρος όσο και προς όφελος των πολιτών.

1.9.4 Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς.

Εκτός από τα όσα ορίζονται στον υπαλληλικό κώδικα, η συμπεριφορά των υπαλλήλων οφείλει να διαμορφώνεται και να συμμορφώνεται σύμφωνα με έναν κώδικα δεοντολογίας σχέσεων με πολίτες, όπως αναφέρεται στην έκδοση *Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών - Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*¹⁴.

¹⁴ Κοινή έκδοση των: α) Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και β) Συνήγορος του Πολίτη, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2012.

www.minadmin.ypes.gr → Διοικητική Ανασυγκρότηση → Σχέσεις Κράτους-Πολίτη → σελίδα/πεδίο 8 <http://minadmin.ypes.gr/?cat=63&paged=8>

www.synigoros.gr → Εκδόσεις → Ενημερωτικά → Οδηγοί και φυλλάδια

https://www.synigoros.gr/resources/toolip/doc/2011/11/15/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitiki_s_siberiforas.pdf

Η προηγούμενη κοινή έκδοση των δύο φορέων ήταν ο Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2005.

https://www.synigoros.gr/resources/toolip/doc/2011/03/29/odigos_kalis_symperiforas.pdf

Για υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει αντίστοιχα, και με πολλά κοινά σημεία, «Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής διοικητικής Συμπεριφοράς», www.ombudsman.europa.eu → Ελληνικά → αναζήτηση: Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς <http://www.ombudsman.europa.eu/el/publication/el/3510>

Στον Οδηγό, εκτός των άλλων¹⁵, γίνεται μία προσπάθεια αποτύπωσης σειράς κανόνων συμπεριφοράς υπαλλήλων¹⁶ προς πολίτες, δημιουργώντας ένα δεσμευτικό λειτουργικό πλαίσιο εξυπηρέτησης με «αντίστοιχη ισχύ των συνταγματικών, νομοθετικών ή κανονιστικών διατάξεων από τις οποίες προκύπτουν» (σελ. 15).

Στα πεδία που συμπεριλαμβάνονται, και δεν αφορούν την τήρηση της νομιμότητας κατά τον χειρισμό των υποθέσεων¹⁷, επισημαίνονται γενικότεροι κανόνες καλής συμπεριφοράς, όπως: ευγένεια, κοσμιότητα, χρήση πληθυντικού, φροντισμένη και ευπρεπή εμφάνιση, αποφυγή ενασχόλησης και διεκπεραίωσης προσωπικών υποθέσεων κ.α.

Από τους/τις υπαλλήλους ζητείται «ανεξαρτήτως της ψυχικής ... διάθεσης» (σελ. 19), να διατηρούν τη ψυχραιμία τους, να δείχνουν κατανόηση, να αποφεύγουν τις εντάσεις και τους διαπληκτισμούς σε περιπτώσεις δύστροπων και εριστικών συναλλασσόμενων ή ατόμων με πρόδηλες αρνητικές πεποιθήσεις εναντίον τους.

Επιπλέον, οφείλουν, ανάλογα το πρόσωπο που εξυπηρετούν και αναγνωρίζοντας τυχόν ιδιαιτερότητες, να εξηγούν με απλό και κατανοητό τρόπο (λ.χ. αποφυγή χρήσης εξεζητημένων, δυσνόητων ή διφορούμενων όρων κ.α.), για ό,τι σχετίζεται με την υπόθεσή του (λ.χ. διαδικασίες, υποχρεωτικότητες κ.α.).

Η προσαρμογή αυτή γίνεται ακόμα πιο απαραίτητη και χρήσιμη, όταν πρόκειται για άτομα που βρίσκονται σε ιδιαίτερες καταστάσεις (λ.χ. πενθούντα, σε σύγχυση κ.α.), ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες ή πρόκειται για αλλοδαπούς/ές που δεν μιλούν καλά τη γλώσσα.

Αυτή η γενική *απαίτηση*, δηλαδή η εξυπηρέτηση ανεξαρτήτως ψυχικής διάθεσης και συμπεριφοράς του/της εξυπηρετούμενου/ης, συνθέτει σε μεγάλο βαθμό τους όρους και το πλαίσιο εντός του οποίου πραγματώνεται η συνδιαλλαγή με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών και με το οργανωσιακό, γνωστικό και συναισθηματικό περιεχόμενό της, όπως αναλύονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

¹⁵ Στον Οδηγό, γίνεται επίσης συνοπτική αναφορά σε γενικούς διοικητικούς κανόνες σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τη διοικητική δράση, ενώ στο παράρτημα παρατίθενται σημαντικά στοιχεία διοικητικών πράξεων και αποσπάσματα νομοθετικών κειμένων.

¹⁶ Συμπεριλαμβάνονται υπάλληλοι Δημοσίου (λ.χ. Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Ανεξάρτητες Αρχές κ.λπ.), των ΟΤΑ Α' και Β' Βαθμού και των λοιπών ΝΠΔΔ.

¹⁷ Όπως: ακεραιότητα, αμεροληψία, αναλογικότητα, ανεξαρτησία, ανιδιοτέλεια, αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, εμπιστευτικότητα, εχεμύθεια, ισότητα, τήρηση απορρήτου, υπευθυνότητα κ.α.

Κεφάλαιο δεύτερο

2. Οι οργανισμοί ως περιβάλλοντα εργασίας και οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες

Περίληψη κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζονται τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά τα οποία παρατηρούνται στα περιβάλλοντα εργασίας. Αρχικά περιγράφεται η έννοια της εργασιακής δομής ως μέσον διαχείρισης των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών καθώς και τα στοιχεία του οργανωσιακού σχεδιασμού και τα μοντέλα εργασιακών δομών. Γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής επικοινωνίας, στα είδη και τις μορφές επικοινωνίας, καθώς και στο πώς η αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του συνολικού εργασιακού ιστού. Ακολουθώντας προσεγγίζονται τα χαρακτηριστικά εργασίας που συνδέονται με την έννοια του εργασιακού άγχους και γίνεται αναφορά στη σχέση τους με το οργανωσιακό κλίμα. Αναλύεται το περιεχόμενο των αλληλεπιδράσεων με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών των οργανισμών και προσδιορίζονται οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες (ΚΑΠ), ως έννοια και περιεχόμενο. Στη συνέχεια, αναλύεται η σχέση των ΚΑΠ με την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων στους/στις υπαλλήλους και η επιρροή τους στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Επίσης, γίνεται αναφορά στον συναισθηματικό κύκλο αρνητικής ανάδρασης που δημιουργείται ως αποτέλεσμα των αρνητικών συμπεριφορών των χρηστών/πολιτών, αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν άμεση επικοινωνία με πολίτες.

2.1. Οργανωσιακή δομή

Η οργανωσιακή δομή είναι το σύστημα που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο κατευθύνονται οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να περιλαμβάνουν κανόνες, ρόλους, ευθύνες, πλαίσια λειτουργίας κ.α. Η οργανωσιακή δομή καθορίζει επίσης τον τρόπο ροής πληροφοριών μεταξύ των επιπέδων μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, σε μια κεντρική δομή, οι αποφάσεις ρέουν από την κορυφή προς τα κάτω, ενώ σε μια αποκεντρωμένη δομή, η εξουσία λήψης αποφάσεων κατανέμεται σε διάφορα επίπεδα της οργάνωσης.

Οι οργανισμοί όλων των μορφών και μεγεθών χρησιμοποιούν τις δομές, καθώς έτσι ορίζεται και η ιεραρχία. Η μη ύπαρξη τυπικής δομής μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη για ορισμένους οργανισμούς. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι/ες ενδέχεται να έχουν δυσκολία να γνωρίζουν που πρέπει να αναφερθούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα ως προς το ποιο άτομο είναι υπεύθυνο για το εκάστοτε εργασιακό αντικείμενο στον οργανισμό. Η ύπαρξη οργανωσιακής δομής μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και να προσδώσει σαφήνεια στο έργο των υπαλλήλων κάθε επιπέδου. Τα στοιχεία οργανωσιακού σχεδιασμού βοηθούν τη διοίκηση ενός οργανισμού να δημιουργήσει τα τμήματα και τη συνολική δομή. Η πιο συνήθης αναπαράσταση της δομής ενός οργανισμού είναι το οργανόγραμμα. Οι έξι βασικές πτυχές κατά το σχεδιασμό της δομής ενός οργανισμού παρουσιάζονται παρακάτω, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011).

2.2. Στοιχεία οργανωσιακού σχεδιασμού

2.2.1. Εξειδίκευση εργασίας.

Η εξειδίκευση στην εργασία είναι το πρώτο από τα στοιχεία της οργανωσιακής δομής. Ο εσωτερικός σχεδιασμός προσδιορίζει τα περιγράμματα εργασίας και τα ειδικά καθήκοντα που συνδέονται με συγκεκριμένες θέσεις. Ο διαχωρισμός των καθηκόντων εργασίας μεταξύ των διαφορετικών θέσεων εργασίας και η ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα άτομα, είναι ο ρόλος της εξειδίκευσης στην εργασία. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να αποφεύγει την υπερβολική εξειδίκευση σε κάποια εργασία, διότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πλήξη και κόπωση. Ο οργανισμός ενδέχεται να αναθέτει θέσεις εργασίας και να προσαρμόζει τους ρόλους, ανάλογα με το εξειδικευμένο έργο του.

2.2.2. Τμηματοποίηση.

Τα τμήματα συγκροτούνται από μία ομάδα εργαζομένων με το ίδιο λειτουργικά αντικείμενο. Συχνά κατατάσσονται σε ευρείες κατηγορίες με βάση τις υπηρεσίες, τις λειτουργίες, τον τύπο, τη γεωγραφική θέση, τις διαδικασίες και τους/τις αποδέκτες/ριες. Ανάλογα με τον τύπο τμηματοποίησης μπορεί να δημιουργηθούν ομάδες με μέλη από διαφορετικά τμήματα. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες πληροφορικής σε άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να έχει διαφορετικές ομάδες εργαζομένων ανά πελάτη, όπου η κάθε ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει διαχειριστή/ίστρια έργου, σχεδιαστή/σχεδιάστρια γραφικών, προγραμματιστή/ίστρια, ειδικό/ή ασφαλείας και αποκλειστικό άτομο για την εξυπηρέτηση πελάτη.

2.2.3. Ιεραρχία.

Η αλυσίδα διοίκησης είναι αυτό που συνήθως απεικονίζει το οργανόγραμμα. Δείχνει ποιο άτομο αναφέρεται σε ποιο στη δομή ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Ορισμένες εταιρείες έχουν μια πιο παραδοσιακή ιεραρχία με ξεκάθαρη διοίκηση. Άλλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια πιο ρευστή οργανωσιακή δομή, όπου περισσότεροι άνθρωποι θεωρούνται μέρος του ίδιου επιπέδου διοίκησης σε μια διαλειτουργική ομάδα. Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και στα δύο μοντέλα. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι/ες τι αναμένεται από αυτούς/ες και ποια είναι τα σωστά κανάλια ροής της εκάστοτε πληροφορίας. Εάν ένας/μία υπάλληλος δεν είναι σίγουρος/η για το ποιο άτομο είναι το άμεσα επιβλέπον του/της, αυτό οφείλεται σε μια ασαφή ιεραρχική δομή και συνεπώς μπορεί να μη μεταφέρει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό μέρος (Child & McGrath, 2001).

2.2.4. Φάσμα ελέγχου.

Το εύρος του ελέγχου είναι το στοιχείο οργανωσιακού σχεδιασμού που εξετάζει την ικανότητα κάθε διευθυντού στελέχους, σχετικά με τον αριθμό των ατόμων που μπορεί να επιβλέπει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά, ώστε -εκτός άλλων- να αναγνωρίζει προβλήματα και επιτυχίες (Gittell, 2001).

2.2.5. Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.

Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση είναι στοιχεία οργανωσιακού σχεδιασμού που καθορίζουν το βαθμό λήψης αποφάσεων από ένα κεντρικό επίπεδο ή από διάφορα επίπεδα εργαζομένων. Για παράδειγμα, όλες οι σημαντικές αποφάσεις του προϋπολογισμού θα φιλτραριστούν από τη γενική και την οικονομική διεύθυνση. Οι αποφάσεις εξυπηρέτησης πελατών ενδέχεται να είναι αποκεντρωμένες, παρέχοντας στα άτομα που αλληλεπιδρούν με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών την ευχέρεια του τρόπου διεκπεραίωσης/ αντιμετώπισης των ζητημάτων, αλλά και την εξουσία λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων (Child & Mc Grath, 2001).

2.2.6. Τυποποίηση.

Η τυποποίηση έχει να κάνει με το βαθμό που οι εργασίες τυποποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό. Στις περιπτώσεις όπου η εργασία είναι εξαιρετικά τυποποιημένη, ο/η υπάλληλος που την εκτελεί αποκτά έναν σχετικό βαθμό ελευθερίας αναφορικά με τον τρόπο που θα εκτελέσει τα καθήκοντά του/της. Οι μικρότεροι οργανισμοί τείνουν να λειτουργούν περισσότερο άτυπα, ενώ αντίθετα τα μεγαλύτερα οργανωτικά σχήματα τυποποιούν πολύ συγκεκριμένα τους ρόλους τους. Ο λόγος για τον οποίο οι

μικρότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν λιγότερο τυπικά πρότυπα είναι ότι οι υπάλληλοι μπορούν να εξυπηρετούν πολλαπλούς ρόλους ανάλογα με τις ανάγκες. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί από την άλλη πρέπει να τυποποιήσουν τις διεργασίες για να εξασφαλίσουν ότι τα καθήκοντα εκτελούνται εγκαίρως και σωστά. Η τυποποίηση μπορεί επίσης να παρατηρηθεί με ειδικά καθήκοντα εργασίας.

2.3. Μοντέλα οργανωσιακών δομών

Η βασικότερη οργανωσιακή δομή είναι απλή και συγκεντρωτική και συναντάται κυρίως σε μικρούς οργανισμούς. Τις περισσότερες φορές, υπάρχουν μόνο δύο ή τρία επίπεδα στην ιεραρχία, καθιστώντας εύκολη τη συγκέντρωση εξουσιών και καθηκόντων.

Κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως του μεγέθους του συνιστά ένα σύστημα και όπως ήδη έχει λεχθεί στο πρώτο κεφάλαιο, η ανάπτυξη και η αλλαγή κάθε συστήματος είναι αναπόφευκτη. Συνεπώς και οι οργανισμοί, ως συστήματα, πρέπει να είναι ευέλικτοι για να ικανοποιήσουν αυτές τις αλλαγές. Για τους σκοπούς της τελεονομίας τους, δεν είναι δυνατόν να αρκεστούν στην απλή κεντρική δομή, ειδικά όταν ο οργανισμός εξελίσσεται σε περιεχόμενο και οι λειτουργίες του γίνονται πιο πολύπλοκες ή διαφοροποιημένες. Η γραφειοκρατική δομή είναι ένας από τους τύπους κλασικών οργανωσιακών δομών. Αντίθετα με την απλή και παραδοσιακή διάρθρωση, ωστόσο, η γραφειοκρατική δομή είναι πιο εφαρμόσιμη σε μεγαλύτερους οργανισμούς ή οργανισμούς που έχουν πιο πολύπλοκες διαδικασίες.

Υπάρχουν δύο στοιχεία της γραφειοκρατικής οργανωσιακής δομής που θεωρούνται πιο σημαντικά. Αυτά είναι: α) οι τυπικές μέθοδοι και διαδικασίες και β) τα επίπεδα ελέγχου της απόδοσης των εν λόγω μεθόδων και διαδικασιών. Κάθε γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να έχει πρότυπες διαδικασίες για την εκτέλεση της εργασίας ή τα καθήκοντα και τις ευθύνες των μελών της. Οι διαδικασίες αναμένεται να πραγματοποιούνται με συγκεκριμένο πρότυπο, επομένως, πρέπει να υπάρχει υψηλός βαθμός ελέγχου για να διασφαλίζεται ότι τα πρότυπα αυτά τηρούνται και ακολουθούνται.

Σε κάθε γραφειοκρατική δομή, οι υπάλληλοι και τα μέλη ενός οργανισμού έχουν εξειδικευμένα καθήκοντα και λειτουργίες που εκτελούν λόγω της αντίστοιχης κατάρτισης και εμπειρίας τους. Έτσι, συχνά, η εργασία σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί αυτό το είδος δομής βασίζεται είτε σε εξειδικευμένα προσόντα, είτε σε ειδικές γνώσεις. Μια γραφειοκρατική δομή χρησιμοποιεί ένα ιεραρχικό πρότυπο, με επίπεδα που καθορίζουν με σαφήνεια την εξουσία, τις ευθύνες και τις λειτουργίες σε

κάθε επίπεδο. Η κατανομή του υπαλληλικού δυναμικού είναι πολύ σημαντική σε αυτόν τον τύπο δομής, με σχεδόν όλες τις εργασίες κατανεμημένες στα άτομα τα οποία τις εκτελούν. Η γραφειοκρατική δομή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να υπάρχει σταθερή ισχύς τυπικών κανόνων ή τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας. Αυτοί οι κανόνες ορίζουν σαφώς τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεί κάθε επίπεδο του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζονται ισχυρά όρια και αίσθηση ταυτότητας (Child & McGrath, 2001).

Η οργανωσιακή δομή μήτρας (matrix structure) είναι μία από τις πολλές σύγχρονες δομές οργάνωσης που εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια, προκειμένου να υποστηριχθεί το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Σε αυτόν τον συγκεκριμένο τύπο δομής, δύο διαφορετικές δομές συνδυάζονται σε μια ενιαία, συνεκτική δομή, με αποτέλεσμα ένα σύστημα διπλής αρχής. Η πιο συνηθισμένη μορφή αυτού του τύπου δομής εμφανίζεται όταν σε έναν οργανισμό οι διευθυντές/ριες, οι εργαζόμενοι/ες και οι ομάδες, διαχωρίζονται βάσει των λειτουργιών τους ή των υπηρεσιών των αντίστοιχων τμημάτων τους. Αυτή η συνδυασμένη δομή με βάση τις λειτουργίες και με βάση το παραγόμενο αγαθό, επιτρέπει στον οργανισμό να αποκομίσει τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα και των δύο τύπων (Anand & Daft, 2007).

Μια οργανωσιακή δομή μήτρας παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αντί μιας γραμμικής δομής διαχείρισης, χρησιμοποιεί σχέσεις διπλής αναφοράς. Τα άτομα, ανεξάρτητα από το μέρος του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, θα πρέπει να αναφέρονται σε διαφορετικά τμήματα προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα έργο. Επίσης, η συνεργασία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό στις δομές μήτρας, ειδικά σε χώρους όπου σχηματίζονται ομάδες εργασίας, αξιοποιώντας άτομα από διαφορετικά μέρη του οργανισμού για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου (Sy, & D'Annunzio, 2005).

Τέλος, νέα μοντέλα διάρθρωσης έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, όπως είναι ο «εικονικός οργανισμός» και ο «οργανισμός χωρίς σύνορα». Οι οργανωσιακές δομές που επιλέγονται κάθε φορά είναι αποτέλεσμα κάποιων εσωτερικών κριτηρίων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Στα κριτήρια αυτά συμπεριλαμβάνονται η στρατηγική που έχει ένας οργανισμός, το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στις διαδικασίες, η τεχνολογία την οποία αξιοποιεί, καθώς και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Όλα αυτά

λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αξιοποιηθεί το κατάλληλο μοντέλο οργάνωσης (Robbins & Judge, 2011).

2.4. Οργανωσιακή επικοινωνία

Η οργανωσιακή επικοινωνία αναφέρεται στις διαδικασίες που συνδέουν τα δομικά στοιχεία που καθορίζονται από την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού, δηλαδή τα τμήματα και τις ομάδες εργασίας που αναπτύσσονται. Ο McKenna (2012) επισήμανε ότι η επικοινωνία είναι η ψυχή των οργανισμών. Κάθε ανθρώπινη δράση αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας και ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικό το πώς επικοινωνούν οι άνθρωποι στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ροές πληροφοριών και τα μηνύματα μεταξύ των εργαζομένων ανταλλάσσονται συνήθως μέσω συζητήσεων, με δημόσια ομιλία ή και με την υποβολή αναφορών. Η τεράστια ποικιλία κανόνων, προτάσεων και συμβουλών για μια επιτυχημένη συζήτηση δείχνει πόσο δύσκολο είναι να αναπτυχθεί η κατάλληλη οργανωσιακή επικοινωνία. Κάθε οργάνωση έχει το δικό της προτιμώμενο τρόπο επικοινωνίας ανάλογα με την πολιτική, την οργανωτική κουλτούρα και τις εργασιακές σχέσεις. Η οργανωτική επικοινωνία περιλαμβάνει και επηρεάζει κάθε εργαζόμενο/η και συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Η αποτυχία διαχείρισης αυτών των διαδικασιών επηρεάζει το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων, καθώς επιδρά στην αίσθηση του ανήκειν και στην υπευθυνότητά τους (Gilley, Gilley & McMillan, 2009).

Σύμφωνα με τον Goldhaber (1990), οι βασικοί τύποι οργανωσιακής επικοινωνίας κατατάσσονται ανάλογα: α) με την οργανωσιακή δομή, σε επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία, β) με την κατεύθυνση, σε προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια επικοινωνία, και γ) με τη μορφή, σε προφορική ή γραπτή επικοινωνία. Επίσης, υπάρχει η μονόδρομη επικοινωνία καθώς και αμφίδρομη επικοινωνία, ως τα κύρια είδη επικοινωνίας τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό περιβάλλον. Επιπλέον, καταγράφονται ως ποιοτικές αναφορές, η αποτελεσματική και η αναποτελεσματική επικοινωνία στην οργάνωση, ενώ τις τελευταίες δεκαετίες προστέθηκε και η ηλεκτρονική επικοινωνία.

2.4.1. Τυπική και άτυπη επικοινωνία.

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό είναι ένα σύνθετο σύστημα ροών πληροφοριών, εντολών, αιτημάτων, υπηρεσιών, επιθυμιών, συμβουλών και αποτελείται από δύο συστήματα, την τυπική επικοινωνία (που διαιρείται σε μικρότερα συστήματα) και την άτυπη επικοινωνία. Και οι δύο τύποι επικοινωνίας, τυπική και άτυπη, διεξάγονται τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του οργανισμού

(Papa, Daniels & Spiker, 2008· Rollinson, 2008). Η τυπική εσωτερική επικοινωνία, συνεπάγεται την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών εντός ενός οργανισμού, ενώ κατά τη διάρκεια της εξωτερικής επικοινωνίας οι πληροφορίες μοιράζονται και συλλέγονται από πολίτες, φορείς και άλλους οργανισμούς. Οι Papa et al. (2008, σελ. 51) περιέγραψαν την επίσημη επικοινωνία ως επικοινωνία *«μέσω επίσημα καθορισμένων διαύλων ροής μηνυμάτων μεταξύ οργανωσιακών θέσεων»*. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας είναι συνήθως μια προγραμματισμένη, συστηματική και επίσημη διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών προφορικώς και γραπτώς, που σε πολλές οργανώσεις καθορίζεται από το οργανόγραμμα. Σύμφωνα με Greenberg (2014) η τυπική επικοινωνία μέσα σε ένα ιεραρχικό σύστημα διαφοροποιείται σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που ακολουθεί σε:

- Κάθετη προς τα κάτω επικοινωνία, από τη διοίκηση προς τους/τις εργαζόμενους/ες.
- Κάθετη προς τα πάνω επικοινωνία, από τους/τις εργαζόμενους/ες προς τη διοίκηση
- Οριζόντια ή πλευρική επικοινωνία, μεταξύ ατόμων στο ίδιο επίπεδο οργάνωσης

Υπάρχει επίσης και η διαγώνια επικοινωνία η οποία αφορά *«την επικοινωνία που διασχίζει τα επίπεδα, τις λειτουργίες ή τα τμήματα του οργανισμού»* (Papa et al., 2008, σελ. 57). Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας είναι παραδοσιακά ο ελάχιστος χρησιμοποιούμενος και συχνά αγνοείται επειδή η γραμμή εμπιστοσύνης λείπει και μπορεί να εμφανιστεί πιθανή σύγκρουση.

Σύμφωνα με Gilley et al. (2009) και οι τέσσερις αυτές κατευθύνσεις είναι απαραίτητες για την αρτιότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στους οργανισμούς. Επιπροσθέτως, ο Rollinson (2008) αναφέρεται στο γεγονός ότι όλα τα κανάλια επικοινωνίας έχουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και αδυναμίες και στο ότι το καθένα είναι περισσότερο κατάλληλο από άλλα, ανάλογα με την περίπτωση.

Η άτυπη επικοινωνία δεν ακολουθεί προκαθορισμένες γραμμές. Οι Papa et al. (2008) εξήγησαν πως η άτυπη επικοινωνία περιλαμβάνει σειρές αλληλεπίδρασης που δεν αφορούν επίσημα καθορισμένους διαύλους επικοινωνίας όπως στην επίσημη επικοινωνία. Σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας τα άτομα ανήκουν σε διάφορες ομάδες. Οι πληροφορίες που συνήθως μεταδίδονται με τη μορφή φήμης και κουτσομπολιού, μπορούν επίσης να περιέχουν πληροφορίες σχετικές με τον

οργανισμό, οι οποίες σκοπίμως ή ακούσια διαδίδονται. Η άτυπη επικοινωνία περιλαμβάνει ανθρώπους ανά πάσα στιγμή και σε οποιοδήποτε μέρος.

Παρόλο που η άτυπη επικοινωνία δεν ακολουθεί τους προκαθορισμένους κανόνες ή κατευθύνσεις, είναι τόσο σημαντική όσο και η επίσημη επικοινωνία, επειδή η διοίκηση μπορεί να μεταφέρει σημαντικές πληροφορίες που απλώς παραλείφθηκαν στα επίσημα κανάλια. Ο αρνητικός αντίκτυπος της άτυπης επικοινωνίας μπορεί να εμφανιστεί όταν οι άνθρωποι σκοπίμως θέλουν να δημιουργήσουν έναν κύκλο κακών φημών, που βασίζονται σε φόβους και ανησυχίες των ατόμων. Σε αυτή την περίπτωση, μια υπηρεσία ή ένα τμήμα μετατρέπεται σε «εστία κουτσομπολιού» που είναι πολύ δύσκολο να σταματήσει (Dalton, Hoyle & Watts, 2011, σελ. 358–359).

Οι Papa et al. (2008, σελ. 51) ορίζουν την προς τα κάτω επικοινωνία ως *«μετάδοση μηνυμάτων από τα ανώτερα επίπεδα σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού»* και αξιολογείται ως η κυρίαρχη μορφή εσωτερικής επικοινωνίας που ακολουθεί τις ιεραρχικές γραμμές που καθορίζονται από την οργανωτική δομή (Rollinson, 2008).

Οι Katz & Kahn (1978) έχουν εντοπίσει πέντε λειτουργίες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω:

1. Ειδικές οδηγίες εργασίας.
2. Πληροφορίες σχετικές με την κατανόηση των καθηκόντων και τη σχέση τους με άλλους οργανωσιακούς στόχους.
3. Πληροφορίες διαδικασιών και πρακτικών που σχετίζονται με τις οργανωσιακές πολιτικές.
4. Ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους.
5. Η διάχυση της οργανωσιακής ιδεολογίας για την ενθάρρυνση των εργαζομένων σε αξίες, σκοπό και στόχους.

Η προς τα κάτω ροή επικοινωνίας είναι ισχυρότερη από την προς τα πάνω, οριζόντια και διαγώνια κατεύθυνση επικοινωνίας. Ξεκινά από τα κορυφαία στελέχη, περνώντας από τα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα και στο τέλος φτάνει στους/στις υπαλλήλους που βρίσκονται στο κατώτατο σημείο της ιεραρχίας. Ο κύριος στόχος αυτής της επικοινωνίας είναι η παρακίνηση ατόμων σε χαμηλότερες ιεραρχικές θέσεις.

Οι Katz & Kahn (1978) υπογράμμισαν τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι/νες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από την προς τα άνω επικοινωνία στους ακόλουθους τομείς:

- Στις επιδόσεις σε σχέση με την εργασία και στα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.
- Στον τρόπο και την ποιότητα συνεργασίας των υπαλλήλων.
- Στις υποκειμενικές αντιλήψεις σχετικά με οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές.
- Στα καθήκοντα και τις διαδικασίες για την επίτευξή τους.

Η προς τα άνω επικοινωνία εμπεριέχει μηνύματα προς τα υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού, είναι δηλαδή ακριβώς το αντίστροφο της προς τα κάτω επικοινωνίας που αναφέρθηκε νωρίτερα. Η επικοινωνία προς αυτήν την κατεύθυνση περιέχει συνήθως πληροφορίες που εξυπηρετούν τη διοίκηση, δηλαδή, απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη περαιτέρω αποφάσεων σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση των υπό εξέλιξη έργων. Ο κύριος στόχος αυτού του τύπου επικοινωνίας είναι να ενημερώνει τους/τις υπαλλήλους σε υψηλότερες θέσεις για το τι συμβαίνει στις χαμηλότερες βαθμίδες. Με αυτόν τον τρόπο βοηθά στο να αντιληφθούν τη συνολική λειτουργικότητα (λ.χ. αποτελεσματικότητα κ.α) του οργανισμού στην κατώτερη βαθμίδα.

Σε αντίθεση με την κάθετη επικοινωνία (επίσημη και ανεπίσημη) στην οποία οι πλευρές εμπλέκονται σε διαφορετικές θέσεις, η οριζόντια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Papa et al. (2008, σελ. 56), *«η οριζόντια επικοινωνία εισάγει ευελιξία στην οργανωτική δομή, καθώς διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων, την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργασίας και το συντονισμό των εργασιών μεταξύ των τμημάτων ή των ομάδων έργων»*. Βάσει των παραπάνω, θα μπορούσε να συμφωνηθεί ότι η οριζόντια επικοινωνία είναι πολύ ευκολότερη και πιο φιλική από την κάθετη επικοινωνία. Είναι επίσης η πιο κοινή ροή επικοινωνίας στον οργανισμό. Μεταξύ άλλων, αυτό το είδος επικοινωνίας επιτρέπει τον συντονισμό και την ενοποίηση των τμημάτων και τομέων, οι οποίοι εκτελούν σχετικά ανεξάρτητες λειτουργίες. Συνήθως πραγματοποιείται μέσω ανεπίσημων συνεδριάσεων, τηλεφωνημάτων, μηνυμάτων κλπ. Επειδή η αυστηρή αξιοποίηση των επίσημων κάθετων ροών για την πραγματοποίηση των οργανωσιακών επικοινωνιών μπορεί να

εμφανίσει μη αποδοτικά αποτελέσματα, η οριζόντια επικοινωνία που πραγματοποιείται με την επίβλεψη της διοίκησης και με την υποστήριξη της είναι πιθανότερο να αποτελέσει μία ορθή μορφή επικοινωνίας. Ταυτόχρονα όμως, είναι δυνατόν να εντοπιστούν δυσλειτουργικές συγκρούσεις με την παράκαμψη των επισήμων κάθετων καναλιών, με την υπέρβαση ή παράκαμψη των προϊσταμένων από τους/τις υπαλλήλους ή όταν συμβαίνει οι υπάλληλοι να λαμβάνουν αποφάσεις και να πραγματοποιούν ενέργειες χωρίς να ενημερώσουν τη διοίκηση (Robbins & Judge, 2011).

2.4.2. Μονομερής και διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία.

Το μοντέλο μετάδοσης (Transmission model) περιγράφει τη μετάδοση μηνυμάτων από έναν/μία αποστολέα κωδικοποίησης σε ένα/μία δέκτη αποκωδικοποίησης. Αυτό που είναι σημαντικό είναι αν ο/η παραλήπτης/ρια καταλαβαίνει τι εννοεί ο/η αποστολέας. Όπως εξηγούν οι Dalton et al. (2011), εάν το μήνυμα πηγαίνει μόνο σε μία κατεύθυνση, χωρίς την αναμενόμενη ανατροφοδότηση, είναι μια επικοινωνία μονής κατεύθυνσης. Από την άλλη πλευρά, εάν είναι επιθυμητό μετά το μήνυμα να ληφθεί ανατροφοδότηση, είναι μια αμφίδρομη επικοινωνία.

Στην επικοινωνία μονής κατεύθυνσης επικοινωνεί μόνο ο/η αποστολέας, ενώ ο/η δέκτης δεν δίνει ανατροφοδότηση ούτε έχει κάποια αλληλεπίδραση σχετικά με το τι έχει ληφθεί. Είναι συνήθως μια επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό. Η ανατροφοδότηση μπορεί να λείπει λόγω της έλλειψης δυνατότητας, της έλλειψης χρόνου, της αδιαφορίας ή κάποιου άλλου λόγου. Η απάντηση των εργαζομένων δίνεται με βάση ό,τι έγινε κατανοητό και όπως επηρεάστηκε από το σύστημα αξιών τους. Έτσι, τα θετικά συναισθήματα και οι περισσότερες βασικές πληροφορίες μπορεί να ενισχυθούν και οι πληροφορίες ή τα συναισθήματα που είναι αντίθετα με το δικό τους σύστημα αξιών μπορεί να αποδυναμωθούν και να κατασταλούν (Dalton et al., 2011).

Στην αμφίδρομη επικοινωνία ο/η δέκτης δίνει ανάδραση και αλληλεπιδρά με τον/την πομπό. Ένα παράδειγμα αμφίδρομης επικοινωνίας είναι μια συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό. Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι μια μορφή επικοινωνίας στην οποία η ανταπόκριση όχι μόνο επιτρέπεται, αλλά και ενθαρρύνεται. Το πλεονέκτημα της μονόδρομης επικοινωνίας είναι ότι είναι πολύ γρήγορη και συνήθως εξυπηρετεί καλύτερα σε κατάσταση κρίσης. Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι πιο αργή και αντιπροσωπεύει έναν δημοκρατικό τύπο επικοινωνιακής διαδικασίας μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η λήψη αποφάσεων. Η

αμφίδρομη επικοινωνία προσφέρει τη δυνατότητα αμοιβαίας ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων κατά την αλληλεπίδραση (Dalton et al., 2011· Robbins & Judge, 2011).

2.4.3. Αποτελεσματική και μη αποτελεσματική επικοινωνία.

Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2014), η αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει την κατανόηση και την ενεργό δράση στο μήνυμα που στέλνεται μεταξύ των εργαζομένων και μπορεί να περιέχει κίνητρα, παρακολούθηση και έλεγχο από τη διοίκηση. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία εντός των οργανώσεων. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι διαφορές ως προς τη νοηματοδότηση περιεχομένου, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την υπερφόρτωση πληροφοριών, τις παρεμβολές, τον συγκαταβατικό τόνο, τις ελλειπείς ικανότητες ακρόασης, τις πρόωρες κρίσεις και τις ανακριβείς υποθέσεις. *«Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοσή του και ιδιαίτερα στην ικανότητά του να συντονίζει και να ελέγχει τα συστατικά μέρη του και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους του»*, αναφέρει ο Rollinson (2008, σελ. 432).

Η ανεπαρκής επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει προσωπική και επαγγελματική δυσαρέσκεια και επιπλέον να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό και συχνά προκαλεί προβλήματα στη λειτουργία των διαδικασιών εντός ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Guest & Conway (2002), η αναποτελεσματική επικοινωνία έχει, το πιθανότερο, καταστροφικές επιπτώσεις στη γενικότερη ψυχολογική κατάσταση των υπαλλήλων.

Οι Goetsch & Davis (2014) αναφέρουν επιπλέον επίπεδα επικοινωνίας που συμβαίνουν στους οργανισμούς:

- Ένα προς ένα, που αφορά ένα άτομο που επικοινωνεί με ένα άλλο άτομο.
- Ομάδας προς μονάδας, το οποίο περιλαμβάνει την επικοινωνία μέσα σε μια ομότιμη ομάδα, όπου όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία.
- Οργανισμού προς ομάδων, η οποία περιλαμβάνει διαφορετικά τμήματα εντός της εταιρείας.
- Σε επίπεδο κοινότητας, επικοινωνία μεταξύ ομάδων εντός οργανισμού και ομάδων εκτός οργανισμού.

Εκτός από τα παραπάνω επίπεδα επικοινωνίας, οι Robbins & Judge (2011) αναγνωρίζουν τέσσερις βασικές λειτουργίες επικοινωνίας: α) τον έλεγχο, β) την παρακίνηση, γ) τη συναισθηματική έκφραση και δ) την πληροφορία. Μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να υπάρχει ένα τυποποιημένο επίπεδο ελέγχου διοργάνωσης, καθώς και ομαλή μετάδοση των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη στήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Τα στελέχη κινητοποιούν και ενθαρρύνουν τους/τις υπαλλήλους παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με το έργο τους και τους δίνουν επίσης τη δυνατότητα να εκφράζουν τα συναισθήματά τους στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Η επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσα σε μια ομάδα, είναι ο κύριος μηχανισμός με τον οποίο τα μέλη εκφράζουν προσδοκίες, απογοήτευση, ικανοποίηση κ.α. Επειδή καμία από τις τέσσερις λειτουργίες επικοινωνίας δεν είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντική από την άλλη, εάν ένας οργανισμός επιθυμεί να λειτουργεί αποτελεσματικά, πρέπει να επιτρέπει την έκφραση των συναισθημάτων των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

2.4.4. Εμπόδια στην επικοινωνία.

Οτιδήποτε παρεμποδίζει την κατανόηση ενός μηνύματος αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Rollinson (2008) ορισμένα εμπόδια σχετίζονται με τον/την αποστολέα, άλλα με τον/τη δέκτη, ενώ μερικά συνδέονται με τα μέσα επικοινωνίας ή τα κανάλια. Παρόλα αυτά, τα εμπόδια μπορούν να διακριθούν ως φυσικά και ψυχολογικά όπως περιγράφονται παρακάτω:

- Κουλτούρα και πολιτισμικό υπόβαθρο: είναι πλεονέκτημα όταν επιτρέπει τη χρησιμοποίηση της προηγούμενης εμπειρίας για την κατανόηση των νέων δεδομένων.
- Θόρυβος και διαφορετικοί ήχοι από το περιβάλλον: οι «ήχοι» εμποδίζουν την σαφή επικοινωνία και γι' αυτό ο/η αποστολέας και ο/η παραλήπτης/ρια πρέπει να συμμετέχουν στο μήνυμα που ανταλλάσσουν.
- Ο εαυτός: η εστίαση στον εαυτό και όχι στα άλλα άτομα, μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και συγκρούσεις.
- Αντίληψη και προκαταλήψεις: ιδέες οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα της ενεργού ακρόασης.

- Μη επικέντρωση στο μήνυμα: όταν υπάρχουν περισπασμοί οι οποίοι οδηγούν στην επικέντρωση σε γεγονότα και όχι στο στόχο ή την ιδέα προς υλοποίηση.
- Περιβάλλον: όταν η προσοχή αποσπάται από δεδομένα ή συνθήκες του περιβάλλοντος.
- Άγχος: όταν τα άτομα βρίσκονται υπό καθεστώς άγχους και δεν εστιάζουν στο κεντρικό νόημα της κατάστασης ή του προβλήματος μη εκτιμώντας με αναλογικό τρόπο τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τους στόχους τους.

Μια σημαντική παράμετρος της επιτυχούς επικοινωνίας είναι η ενεργητική ακρόαση, η οποία δίνει τη δυνατότητα για άντληση χρήσιμων πληροφοριών, αποφυγή παρανοήσεων και συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Ο McKenna (2012) το εξηγεί ως κατάσταση όπου παρατηρείται επικέντρωση στην επικοινωνία και προθυμία κατανόησης του μηνύματος. Η ενεργητική ακρόαση βοηθά επίσης τους/τις υπαλλήλους να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα προβλήματα και να δημιουργούν αξιόπιστες σχέσεις. Οι Robbins & Hunsaker (2011) σημειώνουν ότι οι αποτελεσματικοί/ες ακροατές/ριες χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα:

- Δημιουργία οπτικής επαφής.
- Εμφάνιση ενδιαφέροντος για αυτά που λέγονται.
- Αποφυγή ενεργειών ή χειρονομιών που αποσπούν την προσοχή.
- Αξιοποίηση ερωτήσεων.
- Παράφραση.
- Αποφυγή της διακοπής του ατόμου που μιλάει.
- Ομαλές μεταβάσεις μεταξύ των ρόλων ομιλούντος και ακροόντος ατόμου.

Οι ανατροφοδοτήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών οργανωσιακών στόχων, να αποφευχθούν μελλοντικά λάθη και να αναπτυχθούν καλύτερες στρατηγικές συμπεριφοράς. Κατά κύριο λόγο παρέχουν πληροφορίες για το πρόσωπο για το οποίο δίνεται ανατροφοδότηση, για τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις που προκαλεί η παρατηρούμενη ανατροφοδότηση. Δύναται να βοηθήσει έναν/μία υπάλληλο να κατανοήσει τον εαυτό του/της και τις επιπτώσεις του/της σε άλλους/ες υπαλλήλους μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Rollinson (2008), η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

2.4.5. Στάσεις.

Οι στάσεις των ανθρώπων, και κατά συνέπεια των εργαζομένων, αφορούν σύνθετες αξιολογικές δηλώσεις, θετικές ή αρνητικές, για ανθρώπους, αντικείμενα ή καταστάσεις, αντικατοπτρίζοντας τα συναισθήματά τους για κάποιο από τα προηγούμενα (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τους ερευνητές, υπάρχουν τρεις συνιστώσες οι οποίες περιγράφουν τις στάσεις και περιλαμβάνουν: α) τις γνώσεις, α) τα συναισθήματα και γ) τις συμπεριφορές (Breckler, 1984). Οι εκφράσεις που δείχνουν περιγραφές ή πεποιθήσεις για συγκεκριμένες καταστάσεις αναφέρονται στο γνωσιακό κομμάτι των στάσεων. Συνιστούν το υπόβαθρο από το οποίο διαμορφώνεται το συναισθηματικό κομμάτι των στάσεων επάνω στο οποίο δομείται η συμπεριφορική έκφραση, η οποία με τη σειρά της αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταποκριθεί ένα άτομο απέναντι σε μία κατάσταση. Το σύνολο των συνιστωσών που περιγράφονται παραπάνω είναι αυτό το οποίο θα καθορίσει τη στάση ενός ανθρώπου απέναντι σε έναν άλλον, ένα αντικείμενο ή μία κατάσταση.

Με αυτήν την κατηγοριοποίηση των συστατικών από τα οποία αποτελούνται οι στάσεις γίνεται κατανοητή η πολυπλοκότητα τους, καθώς και η συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης και της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Όπως είναι προφανές, τα συστατικά αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, με το γνωσιακό και το συναισθηματικό ή θυμικό κομμάτι να εμφανίζονται αδιαχώριστα.

Η σειρά με την οποία αναφέρθηκαν τα συστατικά δείχνει ότι η γνωστική εμπειρία είναι αυτή που προκαλεί συγκεκριμένα συναισθήματα και με τη σειρά τους προκαλούν συγκεκριμένες συμπεριφορές, που όμως στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο ευδιάκριτος ο διαχωρισμός τους. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι στάσεις απασχολούν τη διοίκηση κυρίως για το συμπεριφορικό αντίκτυπο που αυτές έχουν εντός μιας ομάδας. Η στάση των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση, τους/τις πολίτες ή στο σύνολο των αρχών και των αξιών ενός οργανισμού, είναι πολύ φυσικό να διαμορφώνουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται και από άλλα πράγματα πέραν των στάσεων που έχει, ωστόσο οι στάσεις έχουν τη δυναμική να προδιαγράφουν σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική συμπεριφορά του ατόμου (Glasman & Albarracín, 2006).

2.4.6. Οι στάσεις στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα.

Αν και είναι γνωστά πολλά χαρακτηριστικά σχετικά με τη διαδικασία ή το μηχανισμό ικανοποίησης από την εργασία σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, είναι

λιγότερο γνωστό πώς οι πτυχές του δημόσιου εργασιακού περιβάλλοντος και η επακόλουθη επίδρασή τους στα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το πλαίσιο εργασίας αποτελείται από δύο συνιστώσες: τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου και το περιβάλλον εργασίας. Τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα ή οι υποχρεώσεις ενός ατόμου συμβάλλουν στην ανάπτυξη ψυχολογικών εμπειριών και καταστάσεων όπως το αίσθημα σημαντικότητας της εργασίας του, τα οποία επηρεάζουν το πνεύμα, την ανάπτυξη και το ηθικό του. Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος εργασίας, από την άλλη πλευρά, αφορούν τις ιδιαιτερότητες του οργανωσιακού πλαισίου, όπως τα συστήματα επιβράβευσης, τους στόχους ή το βαθμό τυποποίησης των εργασιών, όπου ο/η εργαζόμενος/η αναμένεται να εκτελέσει τα καθήκοντά του/της. Μαζί, τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας, αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία και επομένως μπορούν να επηρεαστούν ευκολότερα από τον οργανισμό (Wright & Davis, 2003).

Από την άποψη της ισορροπίας της εργασίας, ο δημόσιος τομέας είναι ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο τυπικών κανόνων και κανονισμών, από μια αυστηρά καθορισμένη οργανωτική δομή, ιεραρχία και από μια σειρά γραφειοκρατικών επιπέδων. Από τη σκοπιά των απαιτήσεων απασχόλησης, ο ΔΤ μπορεί να είναι πολύ διαφορετικός σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Ο λόγος είναι ότι τα επαγγελματικά πεδία που ενσωματώνονται στο ΔΤ ποικίλλουν, περιλαμβάνοντας θέσεις εργασίας που απαιτούν/ έχουν μεγάλη αλληλεπίδραση με το κοινό και με ιδιαίτερης σημασίας αποτελέσματα για τους/τις πολίτες (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008· Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν άμεση και άμεση επίδραση στον/ην εργαζόμενο/η, το εργασιακό πλαίσιο περιέχει και άλλα όπως είναι οι στόχοι ή ο βαθμός τυπικότητας του οργανισμού, στον οποίο ο/η εργαζόμενος/η καλείται να εκτελέσει το έργο του/της. Οι παράγοντες περιβάλλοντος εργασίας, όπως η δομή και οι στόχοι ενός οργανισμού, ενδέχεται να μην έχουν άμεση επίδραση στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά περισσότερο μια έμμεση επιρροή μέσω των επιπτώσεών τους στο σχεδιασμό της εργασίας και στη δημιουργία εργασιακών εμπειριών. Ως εκ τούτου, το κλειδί για την κατανόηση κάθε πιθανής

τομεακής διαφοράς στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, είναι η εξέταση των συνθηκών του δημόσιου τομέα που διαφέρουν από εκείνες του ιδιωτικού τομέα (Wright & Davis, 2003).

Οι πολιτικές παρεμβάσεις από το εξωτερικό περιβάλλον, η ασυνέχεια στη διαχείριση και στα έργα και τα προνόμια που περιβάλλουν τους θεσμοθετημένους κανόνες υπερισχύουν σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, γεγονός που δημιουργεί πίεση και άγχος. Όσο μεγαλύτερη είναι η ασυμφωνία μεταξύ των αξιών των εργαζομένων, των προσδοκιών, των στόχων και του έργου τους, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 2008).

Οι ιδιαιτερότητες του πλαισίου του εργασιακού χώρου έχουν μια σημασία που διαπερνά το επάγγελμα και τα χαρακτηριστικά της θέσης. Η σχέση μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, όχι μόνο σε σχέση με το κοινό που εξυπηρετούν, αλλά και σε σχέση με την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων με τους/τις συναδέλφους και τους/τις ανώτερους/ες υπαλλήλους (Escribà-Agüir, Martín-Baena & Pérez-Hoyos, 2006· Maslach & Leiter, 2008).

2.5. Οργανωσιακή συμπεριφορά δημόσιου λειτουργού

Η οργανωσιακή συμπεριφορά δημόσιου λειτουργού–ΟΣΔΛ (Organizational Citizenship Behavior–OCB)¹⁸ αναφέρεται σε *«συμπεριφορές που εμπίπτουν στη διακριτική ευχέρεια και δεν αποτελούν μέρος των τυπικών απαιτήσεων από τους/τις υπαλλήλους, αλλά προάγουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού»* (Organ, 1988, στο Organ 1997, σελ. 86). Η σημασία της ιδέας ΟΣΔΛ για τους μελετητές είναι ότι η διαχείριση του προσωπικού συμφέροντος των εργαζομένων βάσει κινήτρων είναι σπάνια επαρκής για την επίτευξη του συλλογικού συμφέροντος ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί βασίζονται στην καθημερινή εμφάνιση ανιδιοτελών ή φιλότιμων πράξεων που βοηθούν άμεσα άλλα μέλη ή βοηθούν τις γενικές ανάγκες και τη λειτουργία τους.

Ο Organ (1997) προσδιόρισε πέντε βασικές διαστάσεις του ΟΣΔΛ: α) την ευσυνειδησία, β) τη φιλοτιμία (sportsmanship κατά τον Organ), γ) την ευγένεια, δ)

¹⁸ Ο όρος οργανωσιακή συμπεριφορά δημόσιου λειτουργού είναι απόδοση, από τον ερευνητή, του όρου organizational citizenship behavior, σημειώνοντας ότι δεν έχει υποπέσει στην αντίληψή του, η ίδια ή παρεμφερής απόδοση του όρου.

τον αλτρουισμό και ε) την αρετή πολίτη, οι οποίες και παραμένουν στον πυρήνα των προσεγγίσεων μέτρησης στο δημόσιο τομέα.

Σε σχετικές έρευνες έχουν παρατηρηθεί υψηλά επίπεδα ΟΣΔΛ σε δημόσιους οργανισμούς (Christensen & Whiting, 2009· Kim, 2006). Όπως διαφαίνεται, η ΟΣΔΛ έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της εμβέλειας μιας γενικευμένης ιδεολογίας «εξυπηρέτησης» πολιτών, αλλά και των στόχων της δημόσιας διοίκησης για την επίτευξη καλύτερης οργανωσιακής ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Η ΟΣΔΛ είναι μια κοινωνικοπολιτικά διατυπωμένη θεώρηση εργασίας η οποία αναφέρεται στον χώρο μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτικών θεσμών (Cohen & Vigoda, 2000).

Σύμφωνα με τους Vigoda-Gadot & Cohen (2004, σελ. 13), *«η συμπεριφορά «δημόσιου λειτουργού» είναι ζωτικής σημασίας για οποιοδήποτε δημόσιο σύστημα και διοικητική γραφειοκρατία για την αποτελεσματικότητα, τη δικαιοσύνη, την κοινωνική ισορροπία και τη συνολική υγιή ανάπτυξη»*. Η ΟΣΔΛ συνιστά μια πρόκληση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί στο θεσμικό της πλαίσιο.

Ένα περαιτέρω εύρημα στην έρευνα του δημόσιου τομέα είναι ότι η ΟΣΔΛ έχει ισχυρές οργανωτικές συνέργειες με το Public Service Motivation–(PSM) κίνητρο δημοσίου συμφέροντος–ΚΔΣ¹⁹.

Σύμφωνα με Perry & Wise (1990) το ΚΔΣ²⁰ επικεντρώνεται στην αναγνώριση της δέσμευσης των εργαζομένων στην υπηρεσία τους, περισσότερο παρά στις παροχές ή τις προσδοκίες υψηλότερου μισθού. Η δέσμευση μπορεί να αξιολογηθεί σε διάφορες κατηγορίες ενεργειών και τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον οργανισμό να θέσει στόχους και να αξιοποιήσει τα δεδομένα αυτά, για να αυξήσει περαιτέρω το κίνητρο των εργαζομένων. Ένας τέτοιος τρόπος είναι η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων, οι ηθικές ανταμοιβές, αλλά και η ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να αποτελέσουν

¹⁹ Για τον όρο Public Service Motivation, επιλέχθηκε η απόδοση Κίνητρο Δημοσίου Συμφέροντος αντί της απόδοσης Κίνητρο Παροχής Δημόσιας Υπηρεσίας, διότι θεωρήθηκε από τον ερευνητή ότι αντανακλά, στην ελληνική γλώσσα, ευρύτερα το νόημα της παροχής δημόσιας υπηρεσίας ως έννοια του συνολικού κοινωνικού συμφέροντος. Σημειώνεται ότι δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη του ερευνητή, η ίδια ή παρεμφερής απόδοση του όρου.

²⁰ Για περαιτέρω μελέτη της θεωρητικής και ερευνητικής εξέλιξης του ΚΔΣ βλ. μεταξύ άλλων και Perry, J. L. (2014) The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47. doi:10.1080/23276665.2014.892272 και Bozeman, B., & Su, X. (2014). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 11 pages. doi:10.1111/puar.12248

ένα σημαντικό εργαλείο παρακίνησης των μελών μιας εργασιακής ομάδας ενισχύοντας ακόμα περισσότερο το κίνητρο δημοσίου συμφέροντος.

Η ΟΣΔΛ αφορά την καινοτομία και την άτυπη συμπεριφορά, ενώ το κίνητρο δημοσίου συμφέροντος αφορά το περιεχόμενο του συνολικού έργου των δημοσίων οργανισμών και μπορεί να βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς τομείς εργασίας (Beer, Dayan, Vigoda-Gadot & Werner, 2013). Το ΚΔΣ μπορεί να υποκαταστήσει τη σχέση μεταξύ εργαζομένου/νης και φυσικού εργοδότη, διότι παρέχει στα άτομα ένα εσωτερικό κίνητρο για να εξυπηρετούν τον οργανισμό και τους/τις συναδέλφους τους (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams & León-Cázares, 2016). Στην ίδια μελέτη, όπως και σε άλλες, το ΚΔΣ αποδείχθηκε ότι αυξάνει άμεσα τα επίπεδα ΟΣΔΛ στους οργανισμούς (Gould-Williams, Mostafa & Bottomley, 2013· Kim, 2006) και εκτιμάται ότι είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες.

Τα άτομα με αναβαθμισμένη αίσθηση ΚΔΣ έχουν μια ισχυρή αίσθηση του λειτουργικού τους καθήκοντος και έχουν κίνητρο να επιδιώκουν το ευρύτερο κοινωνικό καλό. Στο εργασιακό πλαίσιο, αυτό το κίνητρο συχνά εκφράζεται σε συμπεριφορά που στοχεύει στην ανάπτυξη του οργανισμού ή στην υποστήριξη συναδέλφων (αντρών/ γυναικών) χρησιμοποιώντας τρόπους που δεν αναμένονται τυπικά. Το ΚΔΣ, μαζί με άλλους παράγοντες, όπως την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία, φαίνεται να έχει άμεση, θετική επίδραση στην ΟΣΔΛ (Bottomley et al., 2016· Gould-Williams et al., 2013· Kim, 2006· Liu & Perry, 2016).

Όπως παρατηρεί ο Crewson (1997), υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα κίνητρα και τις στάσεις των εργαζομένων μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και μια από αυτές τις διαφορές είναι το ΚΔΣ. Διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι/νες στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, χαρακτηρίζονταν από την επιθυμία να υπηρετούν την κοινωνία, σε σύγκριση με τους/τις ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα. Ενισχύοντας τα ευρήματα αυτά ο Steijn (2008), διαπιστώνει ότι εργαζόμενοι/νες στον ιδιωτικό τομέα που εμφανίζουν υψηλό κίνητρο δημοσίου συμφέροντος, είναι πιο πιθανό να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους για μετακίνηση στο ΔΤ σε μελλοντικές αλλαγές σταδιοδρομίας.

Η έρευνα των κινήτρων δημοσίου συμφέροντος αποτελεί μέρος μιας αναζήτησης συμπεριφορών που βασίζονται *«πρωτίστως ή μοναδικά σε δημόσιους θεσμούς και οργανισμούς»* (Perry & Wise, 1990, σελ. 368). Ο Perry (1997) εξέτασε περαιτέρω το θέμα της μοναδικότητας του δημόσιου τομέα στο άρθρο του σχετικά με

το υπόβαθρο του ΚΔΣ, όπου παρατήρησε ότι οι ιδιαίτερες πτυχές και αξίες των δημόσιων οργανισμών συγκαταλέγονταν στις θεμελιώδεις αιτιολογήσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων στη ΔΔ. Η θεωρητική θεμελίωση του ΚΔΣ ως χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης, ερμηνεύει τις μορφές, αλλά και τις συνέπειες της συμπεριφοράς στον ΔΤ, οι οποίες επεκτείνονται και διαμορφώνουν την ΟΣΔΛ. Όσο υψηλότερα επίπεδα ΚΔΣ εμφανίζονται, τόσο η ΟΣΔΛ είναι εντονότερη. Χαρακτηριστικά ΚΔΣ που έχουν περιγραφεί, περιέχουν έννοιες όπως, δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, κοινωνική δικαιοσύνη, συμπόνια, αυτοθυσία κ.α. (Perry, 1996, σελ. 10–11).

2.6. Κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες

2.6.1. Εργασιακό άγχος και οργανωσιακό κλίμα.

Εργασιακό άγχος (stress), ονομάζεται το άγχος που οφείλεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Όταν συμβαίνει δηλαδή, για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι απαιτήσεις, εξαιτίας του φόρτου εργασίας ή/και εξαιτίας των ψυχοκοινωνικών συνθηκών, να ξεπερνούν την ικανότητα του ατόμου να τις αντιμετωπίσει ή να τις διαχειριστεί. Το εργασιακό άγχος συνεπώς είναι μια κατάσταση και όχι ασθένεια και χαρακτηρίζεται ως το αποτέλεσμα της έκθεσης του/της εργαζομένου/ης σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Απότοκα αυτής της έκθεσης είναι οι αρνητικές/παθολογικές σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις (Colligan & Higgins, 2006).

Ως οργανωσιακό κλίμα ορίζεται η κοινή στάση και αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από διάφορες διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένου του φόρτου εργασίας, της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου, της ανάπτυξης/ προόδου και της συνεργασίας (James & Sells, 2013) και έχει συνδεθεί με πολυάριθμα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των βελτιωμένων εργασιακών επιδόσεων και την κινητικότητα του προσωπικού (Glisson & Green, 2011).

Τα αγχογόνα οργανωσιακά κλίματα χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα φόρτου εργασίας και σύγκρουσης ρόλων. Ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο το άτομο αισθάνεται υπερφορτωμένο στο έργο του, έχει θεωρηθεί ως προβλεπτικός παράγοντας της εξουθένωσης. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων όπου το άτομο αισθάνεται ότι δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τα απαιτούμενα καθήκοντα, έχει επίσης συσχετιστεί με την εξουθένωση (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001· Thompson & Rose, 2011).

Αντίθετα, τα λειτουργικά οργανωσιακά κλίματα χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη δυνατοτήτων για ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης. Αυτά αφορούν εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία ο/η εργαζόμενος/η αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες για προσωπική πρόοδο και παρουσιάζουν μεγάλη σαφήνεια ρόλων, καθώς έχει μια σαφή κατανόηση του έργου και των καθηκόντων του/της. Οι πτυχές ενός οργανωσιακού κλίματος είναι σημαντικές, καθώς αντιπροσωπεύουν συστατικά ενός λειτουργικού κλίματος που έχουν συνδεθεί με άλλα συναφή αποτελέσματα, όπως η μειωμένη απουσία των εργαζομένων. Οι Gilmore, Ferris, Dulebohn & Harrell-Cook (1996) αναφέρουν ότι το οργανωσιακό άγχος είναι μία πηγή άγχους και συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας και έχει τη δυνατότητα να επιφέρει δυσλειτουργικές επιπτώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

2.6.2. Αλληλεπίδραση με χρήστες των υπηρεσιών.

Στα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών²¹, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών τείνουν να αλληλεπιδρούν ουσιαστικά με το κοινό, ακόμη περισσότερο από τους/τις συναδέλφους ή τους/τις επόπτες/ριες τους, όπως υποστήριξαν οι Dormann & Zapf το 2004. Η βιβλιογραφία από διάφορους τομείς αναγνωρίζει τη σημασία της αλληλεπίδρασης με το κοινό και ότι συμπεριλαμβάνει τόσο θετικά, όσο και αρνητικά αποτελέσματα (Grandey, 2000· Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007), καθώς και σύνθετες καταστάσεις συναισθηματικού και εργασιακού περιεχομένου (Ryan & Ployhart, 2003· Zimmermann, Dormann & Dollard, 2011). Στην παρούσα ερευνα, αυτή η αλληλεπίδραση με το κοινό, αναφέρεται στους/στις χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών. Η εννοιοδότηση αυτή συνδέεται με την αντίληψη του περιεχομένου της λέξης «χρήστης - πολίτης» ως διακριτή της έννοιας «χρήστης - πελάτης». Η πρώτη εμφορείται από όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της έννοιας του/της πολίτη και η οποία είναι λάθος να συνδέεται με

²¹ Σύμφωνα με το Διεθνές Γραφείο Εργασίας - International Labour Organization (ILO) (www.ilo.org) → Statistics and databases → ILOSTAT → DATA → ILO modeled estimates → Employment by sector [Employment by occupation]) εκτιμάται ότι η απασχόληση στον τομέα παροχής υπηρεσιών για το 2019 στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα είναι της τάξης 17,1% και για την Ελλάδα στο 24,5%.

Η απόδοση του όρου ILO στα ελληνικά, έγινε σύμφωνα με την αντίστοιχη αναφορά στην ιστοθέση του Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων (<https://www.ypakp.gr/index.php?ID=JzUrqMRRj31hcPWz> – πεδίο Διεθνείς Οργανισμοί).

Σημειώνεται όμως, ότι ο όρος ILO στα ελληνικά συναντάται επίσης και ως Διεθνής Οργανισμός Εργασίας ή ως Διεθνής Οργάνωση Εργασίας.

την έννοια του/της πελάτη, αν και έχει επιχειρηθεί θεωρητικά αυτή «η αδόκιμη σύζευξη των δυο εννοιολογήσεων» (Λύτρας, 2000, σελ. 292).

Η αλληλεπίδραση με το κοινό περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς τύπους καταστάσεων και κατηγοριοποιήσεις, όπως η διάδραση (Morgeson & Humphrey, 2006), η δια ζώσης επαφή με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών (Grant, 2007), η συχνότητα συνδιαλλαγής, η κακή συμπεριφορά (Wang, Liao, Zhan & Shi, 2011), το προσωπικό επίπεδο ευαισθησίας (Mayer, Ehrhart & Schneider, 2009), η λεκτική επιθετικότητα (Grandey, Dickter & Sin, 2004), η αγένεια (Kern & Grandey, 2009· Walker, van Jaarsveld & Skarlicki, 2014), οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρηστών/πολιτών (Rupp & Spencer, 2006· Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010), η άδικη συμπεριφορά (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010). Όλα τα ανωτέρω συνθέτουν ένα ενιαίο πλέγμα συμπεριφορών και καταστάσεων, το οποίο παράγει διαβαθμισμένα ποσοστά άγχους στους/στις υπαλλήλους που αλληλεπιδρούν με τους/τις χρήστες/πολίτες, δημιουργώντας ένα σύνολο κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων (ΚΑΠ). Οι ΚΑΠ είναι «μια κατηγορία χαρακτηριστικών, καταστάσεων, γεγονότων ή συμπεριφορών που σχετίζονται με ψυχολογική ή σωματική πίεση και είναι σχετικά κοινωνική φύσης» (Dormann & Zapf, 2004, σελ. 62).

Αν και διαφαίνεται από τα ανωτέρω ότι η αλληλεπίδραση με το κοινό εμπεριέχει κυρίως αρνητικές εμπειρίες, εντούτοις, έχει αναδειχθεί σε θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες (Grant, 2008· Zimmerman et al., 2011), ότι μπορεί να εκλαμβάνεται και ως ευχάριστη εμπειρία, από τους/τις υπαλλήλους.

Οι συχνές έντονες προσωπικές αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων πρώτης γραμμής με χρήστες/πολίτες, είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας εξυπηρέτησης. Κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης, αναμένονται -χωρίς να απαιτούνται- από τους/τις χρήστες/πολίτες συγκεκριμένες συμπεριφορές αστικής ευγένειας, ενώ οι πάροχοι υπηρεσιών πρώτης γραμμής απαιτείται να εξυπηρετούν με ευγένεια και υπομονή, ακόμα και χρήστες/πολίτες που μπορεί να είναι αγενείς, αλαζονικοί/ές και εχθρικοί/ές (Zapf, 2002).

Αυτή η σιωπηρή ανισορροπία της αλληλεπίδρασης παροχής υπηρεσιών, αναγκάζει τους/τις υπαλλήλους να καταστείλουν τα συναισθήματά τους και επιτρέπει σε χρήστες/πολίτες μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης του θυμού (Rafaeli et al., 2012). Οι δυσλειτουργικές συμπεριφορές των χρηστών/πολιτών σε μεγάλο βαθμό είναι έξω από το πεδίο της εξυπηρέτησης και είναι πιθανό να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη

συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) των παρόχων υπηρεσιών (Dormann & Zapf, 2004)²².

Η συναισθηματική εξάντληση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή υπηρεσιών, καθώς οι υπάλληλοι της υπηρεσίας πρώτης γραμμής υποχρεούνται να εμφανίζουν θετικά συναισθήματα προς τους/τις χρήστες/πολίτες κατά την εξυπηρέτησή τους (Mattila & Enz, 2002). Σε μια υπηρεσία άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας, όχι μόνο οι εργαζόμενοι/ες, αλλά και οι χρήστες/πολίτες είναι βασικοί/ες συμμετέχοντες/ουσες στη δημιουργία του επιπέδου υπηρεσιών και στην περαιτέρω βελτίωση ή μείωση της ικανοποίησής τους (Song & Liu, 2010). Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο οι χρήστες/πολίτες συμμετέχουν στη διαδικασία εξυπηρέτησης καθορίζει την απόδοση και την αξιολόγηση της εργασίας.

Οι Koeske & Koeske (1993) καθόρισαν τους αγχωτικούς παράγοντες εργασίας ως αντικειμενικά γεγονότα στο εργασιακό περιβάλλον, τα οποία θεωρούνται δύσκολα και αποτελούν πρόκληση για τους/τις εργαζόμενους/ες. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων άγχους περιλαμβάνουν τις συγκρούσεις με άλλους/ες υπαλλήλους, το ανεπαρκές ομαδικό πνεύμα, την αθέμιτη ή άδικη μεταχείριση και τη λεκτική επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών (Dormann & Zapf, 2002· 2004). Δεδομένου ότι οι ΚΑΠ που προέρχονται από χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών είναι κοινοί σε πολλούς τύπους υπηρεσιών, ελέγχεται η επιρροή τους αναφορικά με την πίεση εργασίας για τους/τις υπαλλήλους πρώτης γραμμής, όπως είναι και οι δημόσιοι υπάλληλοι άμεσης εξυπηρέτησης του κοινού.

2.6.3. Ανάλυση των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων.

Οι Dormann & Zapf (2004) εισήγαγαν τον όρο Customer-related Social Stressors–CSS (κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες–ΚΑΠ)²³, ο οποίος περιγράφει αντιλαμβανόμενες συμπεριφορές ή προσδοκίες χρηστών/πολιτών, οι οποίες μπορεί να είναι αγχωτικές για τους/τις παρόχους υπηρεσιών. Προσδιόρισαν τέσσερις ευρείες και συσχετιζόμενες διαστάσεις των ΚΑΠ: α) δυσανάλογες/υπερβολικές προσδοκίες, β) λεκτική επιθετικότητα, γ) δύστροπη συμπεριφορά και δ) ασαφείς προσδοκίες.

²² Ιδιαίτερα για τις διαπροσωπικές σχέσεις με χρήστες των υπηρεσιών οι Cordes & Dougherty (1993, σελ. 643). προσεγγίζουν το ζήτημα από τα αποτελέσματα των συνδυασμών μεταξύ τεσσάρων μεταβλητών: συχνότητα, ένταση, αμεσότητα και διάρκεια, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

²³ Μετάφραση και απόδοση του όρου από τον ερευνητή, σημειώνοντας ότι δεν έχει υποπέσει στην αντίληψή του, η ίδια ή παρεμφερής απόδοση του όρου.

Οι δυσανάλογες προσδοκίες των χρηστών/πολιτών ορίστηκαν ως οι περιπτώσεις στις οποίες οι χρήστες/πολίτες εξαντλούν τα όρια των υπαλλήλων προκειμένου να λάβουν την υπηρεσία που θέλουν. Η λεκτική επιθετικότητα αναφέρεται ως κακή πρόθεση των χρηστών/πολιτών έναντι των υπαλλήλων άμεσης εξυπηρέτησης, η οποία εκφράζεται με αγενή ή υποτιμητικό τρόπο συμπεριφοράς. Οι ασαφείς προσδοκίες των χρηστών/πολιτών, για οποιονδήποτε λόγο, είναι ακόμα μία πηγή άγχους για τους/τις εργαζόμενους/ες. Υπάρχουν τέλος και χρήστες/πολίτες που δεν συνεργάζονται ή είναι δύστροποι/ες, εχθρικοί/κές, δεν έχουν χιούμορ, είναι δυσάρεστοι/ες ή διακόπτουν τη συνομιλία.

Οι ΚΑΠ αντικατοπτρίζουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς που εκφράζονται από χρήστες/πολίτες, προκαλώντας συχνά έντονες προσωπικές αντιπαραθέσεις, και ως επακόλουθα κόπωση και αίσθημα αδικίας στους/στις υπαλλήλους.

Εκτός από τους προαναφερθέντες ΚΑΠ, έχουν χρησιμοποιηθεί και άλλοι όροι για να περιγράψουν επιπλέον παράγοντες άγχους που προκαλούνται από τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές και στάσεις των χρηστών/πολιτών. Αυτές περιλαμβάνουν την αποκλίνουσα συμπεριφορά (Mills & Bonoma, 1979), τους/τις δύσκολους/ες χρήστες/πολίτες, τους/τις χρήστες/πολίτες jay²⁴ (j-customers) (Harris & Reynolds, 2004), την κακή συμπεριφορά (Fullerton & Punj, 1997), την καταχρηστική συμπεριφορά (Reynolds & Harris, 2006), την αθέμιτη μεταχείριση (Holmvall & Sidhu, 2007), την εχθρικότητα (Rupp & Spencer, 2006) και την απουσία φιλικότητας (Walsh, 2011).

Ο Walsh (2011, σελ. 69) υποστήριξε για την εχθρικότητα των χρηστών/πολιτών ότι είναι ένας *«αγχογόνος παράγοντας που μπορεί να επιφέρει μια αλλαγή στην ψυχολογία των εργαζομένων, δηλαδή στην ευημερία τους»*. Η μελέτη των Wegge, Vogt & Wecking (2007) κατέδειξε ότι η εχθρότητα των χρηστών/πολιτών, εκφράζεται με συμπεριφορές που προκαλούν άγχος στους/στις εργαζόμενους/νες και μειώνουν την απόδοσή τους. Οι Reynolds & Harris (2006) ανέφεραν ότι οι υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση μπορούν να βιώσουν αισθήματα απογοήτευσης και κόπωσης από την αντιμετώπιση δύσκολων χρηστών/πολιτών, κάτι που ταιριάζει με τη διάσταση που έδωσαν οι Dromann & Zapf (2004). Οι Holmvall & Sidhu (2007)

²⁴Ο όρος jaywalker χρησιμοποιείται για να περιγράψει ανθρώπους που διασχίζουν δρόμους παράνομα ή με επικίνδυνο τρόπο (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/jaywalker>). Το πρόθεμα «jay» προέρχεται από έναν slang όρο του δέκατου ένατου αιώνα για να περιγράψει ένα ηλίθιο άτομο (<https://www.etymonline.com/word/jay>).

διαπίστωσαν ότι η αθέμιτη μεταχείριση από χρήστες/πολίτες δημιουργεί χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τους Rupp & Spencer (2006), η εχθρικότητα των χρηστών/πολιτών αναφέρεται στη σοβαρή πρόθεσή τους να βλάψουν υπαλλήλους και στη λεκτική και φυσική τους επιθετικότητα. Οι αποκλίνουσες συμπεριφορές των χρηστών/πολιτών που απευθύνονται σε υπαλλήλους υπηρεσιών ή και σε οργανισμούς, προϋποθέτουν σκόπιμες ενέργειες των χρηστών/πολιτών να παραβιάζουν την κοινή λογική ή τους κανόνες εξυπηρέτησης (Reynolds & Harris, 2006).

Μελέτες που εξετάζουν την παρουσία των αρνητικών συμπεριφορών των χρηστών/πολιτών, έδειξαν ότι οι ΚΑΠ εμφανίζονται σχεδόν σε καθημερινή βάση, αν και η συχνότητα εμφάνισής τους ποικίλει. Για παράδειγμα, μπορεί να συμβαίνουν από μία έως δύο φορές την ημέρα (Bailey & McCollough, 2000), έως και επτά περιστατικά ανά ημέρα (Grandey et al., 2004), τρία περιστατικά εντός δύο ημερών (Harris & Reynolds, 2004), ή ανέρχονται στο 9% του συνόλου των συνδιαλλαγών με χρήστες/πολίτες (Totterdell & Holman, 2003).

Η εμφάνιση των ΚΑΠ μπορεί να είναι περισσότερη συχνή σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Dudenhöffer & Dormann, 2013), π.χ. τέλος διοικητικού ή οικονομικού έτους για διεκπεραίωση αντίστοιχων υποθέσεων, τακτικοί και επαναλαμβανόμενοι περίοδοι υποβολής αιτήσεων, επιδομάτων κ.α.

2.7 Συνέπειες των αρνητικών σχέσεων αλληλεπίδρασης με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών

Όλο και περισσότερες μελέτες παρουσιάζουν την αρνητική πλευρά των αλληλεπιδράσεων μεταξύ χρηστών/πολιτών και υπαλλήλων, όπου οι εργαζόμενοι/ες αποτελούν στόχους επιθετικότητας των χρηστών/πολιτών (Grandey, Rafaeli, Ravid, Wirtz & Steiner, 2010· Ravid, Rafaeli & Grandey, 2010). Οι εμπειρίες αυτές έχουν οργανωσιακό, αλλά και προσωπικό κόστος. Για παράδειγμα, η επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών έχει βρεθεί ότι αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης και της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων. Με τη σειρά της, η συναισθηματική εξάντληση έχει διαπιστωθεί ότι προδικάζει τη μείωση του ενδιαφέροντος και την αύξηση της παραίτησης των εργαζομένων (Deery, Iverson & Walsh, 2002· Grandey et al., 2004). Έτσι, όταν οι χρήστες/πολίτες συμπεριφέρονται άσχημα στους/στις εργαζόμενους/νες, αντίστοιχα και οι οργανισμοί ως σύνολο, υφίστανται τουλάχιστον ένα μέρος των αρνητικών συνεπειών.

Μικρά και επαναλαμβανόμενα περιστατικά επιθετικότητας των χρηστών/πολιτών πιστεύεται ότι λειτουργούν ως καθημερινές ενοχλήσεις με μακροχρόνιες συναισθηματικές επιδράσεις. Από τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ λεκτικής επιθετικότητας και απόδοσης, διαφαίνεται ότι ακόμη και τα μεμονωμένα περιστατικά ήπιας επιθετικότητας μπορούν να προκαλέσουν δυσλειτουργικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Ben-Zur & Yagil, 2005· Dormann & Zapf, 2004· Harris & Reynolds, 2003), επιφέροντας αρνητική διέγερση, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε άμεση μείωση της προσοχής, τόσο των αποδεκτών/ριών όσο και των υπόλοιπων συναδέλφων (αντρών/ γυναικών) που παρατηρούν το γεγονός Porath & Erez (2009).

Οι Goldberg & Grandey (2007) διαπίστωσαν ότι η λεκτική επιθετικότητα αύξησε τον αριθμό των σφαλμάτων στα οποία υπέπεσαν οι εργαζόμενοι/ες κατά την επεξεργασία των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών. Οι Skarlicki, van Jaarsveld & Walker (2008) και Wang et al. (2011) κατέδειξαν ότι οι αντιλήψεις για την αδικία των χρηστών/πολιτών οδήγησαν σε υπονομευτική συμπεριφορά από τους/τις εργαζόμενους/νες, γεγονός που με τη σειρά του έχει άμεσες αρνητικές συνέπειες για την συνολική ποιότητα υπηρεσιών.

Η επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών μπορεί να ερμηνευτεί ως συναισθηματικό γεγονός, επειδή προκαλεί ισχυρές, αρνητικές θυμικές καταστάσεις (Rupp & Spencer, 2006· Rupp, McCance, Spencer & Sonntag, 2008) και ως εκ τούτου, αναμένεται να «καταναλώνουν» εργασιακούς και συναισθηματικούς πόρους.

2.7.1. Η λεκτική επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών και οι αντιδράσεις των εργαζομένων.

Οι άνθρωποι έχουν μια αυθόρμητη ανάγκη να αξιολογούν τις συνέπειες των βιωμάτων τους. Ο Lazarus (1991) πρότεινε δύο διαδικασίες αξιολόγησης: α) μια αυτόματη, γρήγορη ασυνείδητη διαδικασία, την «πρωτοβάθμια εκτίμηση», και β) μια συνειδητή διαδικασία τη «δευτεροβάθμια εκτίμηση». Τα αποτελέσματα της πρωτοβάθμιας εκτίμησης είναι αυτόματα και υποσυνείδητα και επομένως θεωρείται ότι δεν καταναλώνουν γνωστική ικανότητα. Αντίθετα, η δευτεροβάθμια εκτίμηση είναι συνειδητή και ως εκ τούτου είναι πιθανό να μετατοπίσει την εστία της προσοχής μακριά από άλλα δρώμενα (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005).

Όταν συμβαίνει ένα συναισθηματικά φορτισμένο γεγονός (δηλαδή, κάποιο άτομο αναγνωρίζεται ως εχθρικό και προφορικά επιθετικό), η ανάλυση του Lazarus (1991) υποδηλώνει ότι θα ενεργοποιηθεί η δευτερεύουσα διαδικασία αξιολόγησης. Σε

αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης, τα άτομα εκτιμούν τον έλεγχο του γεγονότος, επεξεργάζονται προσδοκίες για το συμβάν και σχεδιάζουν ή αναπτύσσουν τις αντιδράσεις τους. Θεωρώντας ότι η δυναμική αυτή συμβαίνει με τους/τις υπαλλήλους των υπηρεσιών εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, οι συναντήσεις με προφορικά επιθετικούς/ες χρήστες/πολίτες, είναι πιθανό να μειώσουν την προσοχή του/της υπαλλήλου στο έργο του/της. Αντί να επικεντρώνεται στην εργασία, ο/η εργαζόμενος/νη θα σκέφτεται πώς να αντιμετωπίσει ψυχολογικά τις συνέπειες της επιθετικής συμπεριφορά που υφίσταται (Rafaeli et al., 2012).

Ένα επιθετικό συμβάν μπορεί επίσης να μειώσει τους γνωστικούς πόρους που διαθέτει ένας/μία υπάλληλος, αυξάνοντας τη διέγερσή του/της (Beal et al., 2005). Η επιθετικότητα των χρηστών/πολιτών έχει αποδειχθεί ότι προκαλεί σε εργαζόμενους/ες συναισθήματα υψηλής διέγερσης, όπως είναι ο θυμός (Rupp & Spencer, 2006· Rupp, et al., 2008). Οι Porath & Erez (2009) σημειώνουν ότι η απλή παρατήρηση μιας επιθετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο μερών προκαλεί αρνητικά συναισθήματα υψηλής διέγερσης. Η επιθετικότητα αυξάνει τη διέγερση επειδή είναι πιθανό να θεωρηθεί ως ένδειξη κινδύνου, στο οποίο το σώμα αποκρίνεται με αυξημένη μυϊκή τάση, αυξημένο καρδιακό ρυθμό και άλλες φυσιολογικές αντιδράσεις που προετοιμάζουν για «μάχη ή φυγή» (Le Doux, 1996). Τα υψηλά επίπεδα διέγερσης, με τη σειρά τους, καταναλώνουν γνωστικούς πόρους και μειώνουν τις επιδόσεις, επηρεάζοντας γενικότερα τη γνωστική επεξεργασία και επίλυση προβλημάτων (Porath & Erez, 2009).

Η διέγερση θεωρείται ότι επιδρά στη γνωστική λειτουργία μέσω δύο βασικών μηχανισμών. Πρώτον, η διέγερση προκαλεί μείωση της αντίληψης αλλά και επηρεασμό της μνήμης, βελτιώνοντας τη μνήμη των κεντρικών χαρακτηριστικών ενός γεγονότος και μειώνοντας τη μνήμη των περιφερειακών πτυχών (Safer, Christianson, Autry & Österlund, 1998). Για το λόγο αυτό, η υψηλή διέγερση είναι πιθανό να επηρεάσει την απόδοση σε περίπλοκα καθήκοντα, όπου η χρήση πληροφοριών μπορεί να είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση του έργου. Οι εργαζόμενοι/ες/νες που αντιμετωπίζουν εχθρικό/ή χρήστη ενδέχεται να αντιληφθούν ως το κύριο καθήκον τους το χειρισμό της εχθρικότητας του/της χρήστη (Beal et al., 2005), ενώ τα ίδια τα εργασιακά καθήκοντα του/της υπαλλήλου υποβιβάζονται. Δεύτερον, η διέγερση μπορεί να βλάψει την απόδοση της εργασίας λόγω της τάσης για μαχητική ανταπόκριση ενός/μίας υπαλλήλου σε έναν/μία προφορικά επιθετικό/κή χρήστη, ενώ είναι πιθανή η εμφάνιση μιας «παρόρμησης» για αντίποινα ή μια

αντίδραση, η οποία δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση του προβλήματος (Rafaeli et al., 2012).

2.7.2. Συναισθηματικές καταστάσεις ως συνέπειες του καθημερινών, περιοδικών και γενικών κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων.

Ο όρος συναισθηματική κατάσταση περιγράφει μία ευρεία ψυχολογική σύνθεση, που περιλαμβάνει τα συναισθήματα και τη διάθεση. Τα συναισθήματα είναι διακριτές αντιδράσεις σε συγκεκριμένα γεγονότα. Οι διαθέσεις χωρίς να έχουν άμεση σχέση με συγκεκριμένα γεγονότα, συνιστούν μία διάχυτη και μονιμότερη στο χρόνο συνθήκη σε σχέση με τα συναισθήματα (Gray, Watson, Payne & Cooper, 2001· Payne, 2001).

Η δημιουργία και έκφραση των αρνητικών συναισθημάτων ως αποτέλεσμα άγχους, αναλύθηκε από την Affective Events Theory–AET (θεωρία συναισθηματικών γεγονότων–ΘΣΓ) των Weiss & Cropanzano (1996). Σύμφωνα με την ΘΣΓ, τα γεγονότα εργασίας που οι εργαζόμενοι/ες θεωρούν ως σημαντικά, οδηγούν σε συναισθηματικές αντιδράσεις. Τα σημαντικά αρνητικά γεγονότα στο χώρο εργασίας συγκροτούν τις συνθήκες δημιουργίας ΚΑΠ (Dudenhöffer & Dormann, 2013).

Οι μελέτες που διερευνούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε ΚΑΠ, εστιάζουν κυρίως στις μακροχρόνιες αντιδράσεις (Ben-Zur & Yagil, 2005· Dormann & Zapf, 2004) και λιγότερο στις συναισθηματικές αντιδράσεις σε απλές συναντήσεις με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών (Rupp & Spencer, 2006· Goldberg & Grandey, 2007· Wegge, et al., 2007).

Έχει γίνει ερευνητική προσπάθεια για να μελετηθούν οι συνέπειες των καθημερινών περιστατικών ΚΑΠ στις συναισθηματικές αντιδράσεις στην εργασία και στην ιδιωτική ζωή. Οι Edwards & Rothbard (2000), σημειώνουν ότι η διάχυση των αρνητικών συναισθηματικών καταστάσεων και η ένταση στην εργασία προκαλούν αντίστοιχες συμπεριφορές στην προσωπική/οικογενειακή ζωή. Ο Repetti (1994), επίσης, διαπίστωσε την επίδραση στην προσωπική ζωή του ατόμου αρνητικών συναισθημάτων που προκλήθηκαν από δυσάρεστες αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες) και επιβλέποντες/ουσες, γεγονός που συμβαδίζει με την αντίληψη ότι οι ΚΑΠ και η αρνητική συμπεριφορά είναι εμπειρίες που μπορούν να οδηγήσουν σε συναισθηματική εξάντληση. Είναι δυνατόν όμως, να αντιστραφούν τα φαινόμενα διάχυσης, δηλαδή το άγχος της προσωπικής ζωής μπορεί να μεταδοθεί στην εργασία (Grzywacz & Marks, 2000).

Όταν οι ΚΑΠ εμφανίζονται επανειλημμένα, αποκτούν χαρακτήρα μονιμότητας. Οι επαναλαμβανόμενοι ΚΑΠ, προκαλούν παρόμοιες συναισθηματικές αντιδράσεις βραχείας διάρκειας με αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φόβος κ.α. Αυτά τα συναισθήματα, εξαιτίας της συχνότητας εμφάνισής τους, μπορούν να παγιωθούν και να εξελιχθούν σε διαθέσεις (Dudenhöffer & Dormann, 2013).

Ομοίως, οι βραχυπρόθεσμες συναισθηματικές αντιδράσεις μπορεί να εξελιχθούν σε ενδιάμεσες συναισθηματικές καταστάσεις. Οι μεταβάσεις από συναισθήματα σε διαθέσεις και από βραχυπρόθεσμες συναισθηματικές αντιδράσεις σε μεσοπρόθεσμα συναισθηματικές καταστάσεις, συμβαίνουν όταν η προσοχή ενός ατόμου μετατοπίζεται από τα συγκεκριμένα γεγονότα που έχουν προκαλέσει μια συγκεκριμένη συναισθηματική αντίδραση στη συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται (Ekman & Davidson στο Dudenhöffer & Dormann, 2013, σελ. 524).

Καθώς η εκτίμηση ενός μεμονωμένου γεγονότος οδηγεί γρήγορα σε μια συναισθηματική αντίδραση (Lazarus, 1990), οι επανειλημμένες συναισθηματικές αντιδράσεις δημιουργούν ένα μεσοπρόθεσμο συναισθηματικό τόνο και οδηγούν σε μια μεσοπρόθεσμη συναισθηματική κατάσταση. Οι μεσοπρόθεσμες συναισθηματικές καταστάσεις δεν αλλάζουν μόνο και μόνο επειδή είναι πιθανό να συμβεί ένα ή μερικά θετικά γεγονότα, δεδομένου ότι έχει ήδη προκληθεί «αδράνεια». Επιπλέον παρατηρείται ότι οι μεσοπρόθεσμες συναισθηματικές καταστάσεις οι οποίες μεταλλάσσονται σε διαθέσεις μπορούν να εξελιχθούν σε συναισθηματικές διαταραχές εάν γίνουν χρόνιες (Dudenhöffer & Dormann, 2013).

2.8. Η δυναμική των συναισθηματικών καταστάσεων

Οι συναισθηματικές αντιδράσεις έχουν συνέπειες τόσο για το άτομο που τις βιώνει, όσο και για αυτό με το οποίο αλληλεπιδρά. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ΘΣΓ, οι τωρινές συναισθηματικές καταστάσεις στην εργασία επηρεάζουν τις μετέπειτα συναισθηματικές καταστάσεις, τις κοινωνικές συμπεριφορές και τις γενικότερες συμπεριφορές στην εργασία. Μακροπρόθεσμα, οι επαναλαμβανόμενες περίοδοι αρνητικών συναισθηματικών καταστάσεων εξελίσσονται σε αγχώδεις συμπεριφορές (Lazarus, 1990).

Έρευνες έχουν δείξει επίσης ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις ενός ατόμου, τείνουν να μεταβιβάζονται, ακούσια ή εκούσια, στα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρά (Pugh, 2001). Οι Hareli & Rafaeli (2008) υπογράμμισαν τη σημασία της αμοιβαίας ή αμφίδρομης προοπτικής, εισάγοντας την έννοια των συναισθηματικών κύκλων. Ένας συναισθηματικός κύκλος περιγράφει το πώς τα συναισθήματα ενός

ατόμου επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων, τις γνωστικές τους ικανότητες και τις συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους τροφοδοτούν το πρώτο άτομο που κλείνει τον κύκλο και αντίστροφα. Τα συναισθήματα μπορούν να εξαπλωθούν από το ένα άτομο στο άλλο, μέσω της συναισθηματικής διασποράς (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994), δηλαδή η έκφραση των συναισθημάτων ενός ατόμου μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχες συναισθηματικές καταστάσεις σε άλλα άτομα. Οι συναισθηματικοί κύκλοι επηρεάζουν μεν τις συμπεριφορές και τις γνωστικές ικανότητες, η κύρια εστίασή τους όμως είναι τα συναισθήματα.

Το μοντέλο του συναισθηματικού κύκλου (Hareli & Rafaeli, 2008) είναι χρήσιμο στην εξήγηση του πώς οι καθημερινοί και περιοδικοί ΚΑΠ μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρές καταστάσεις άγχους. Οι καθημερινοί ΚΑΠ μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις στους/στις παρόχους υπηρεσιών, οι οποίοι/ες με τη σειρά τους ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του/της ίδιου/ας χρήστη ή άλλων χρηστών/πολιτών αργότερα. Οι χρήστες/πολίτες επηρεάζουν με τη σειρά τους αρνητικά τους/τις παρόχους υπηρεσιών, οδηγώντας σε έναν αρνητικό συναισθηματικό κύκλο. Συμπερασματικά, οι επαναλαμβανόμενοι ΚΑΠ επιδρούν στις μεσοπρόθεσμες συναισθηματικές αντιδράσεις, αναπτύσσοντας και προκαλώντας περαιτέρω ΚΑΠ. Υπάρχει εμπειρική τεκμηρίωση και για τη μετάδοση των θετικών συναισθημάτων στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών. Ο Pugh (2001) εντόπισε μια σχέση μεταξύ της εμφάνισης των θετικών συναισθημάτων από τους/τις παρόχους υπηρεσιών και του θετικού επηρεασμού των χρηστών/πολιτών, βελτιώνοντας την αλληλεπίδραση και την αξιολόγηση ποιότητας των υπηρεσιών από χρήστες/πολίτες.

2.9. Συναισθηματική εργασία

Σε κάθε οργανισμό που ασχολείται με την άμεση εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών, οι εργαζόμενοι/ες αναμένεται να ρυθμίζουν τα συναισθήματα και τις εκφράσεις τους, ενώ συνδιαλέγονται με τους/τις χρήστες/πολίτες. Αυτή η συνειδητή έκφραση συμπεριφοράς, συνθέτει ένα πλαίσιο συναισθηματικής εργασίας (Grandey, 2000· Morris & Feldman, 1996), όπου ο/η εργαζόμενος/η μαθαίνει να ρυθμίζει τα συναισθήματά του/της.

Η έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική εργασία έχει επικεντρωθεί στα οργανωσιακά οφέλη της ρύθμισης των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας. Κατανοώντας τα πλεονεκτήματα της συναισθηματικής εργασίας, οι έρευνες

ασχολήθηκαν με το μηχανισμό ρύθμισης των συναισθημάτων (Diefendorff & Gosserand, 2003· von Gilsa, Zapf, Ohly, Trumpold & Machowski, 2013). Μια άλλη εστίαση ήταν η κατανόηση της επίδρασης της συναισθηματικής εργασίας στη συνολική ευημερία των εργαζομένων (Brotheridge & Grandey, 2002· Grandey & Diamond, 2010· Zapf & Holz, 2006), στις επιπτώσεις στην εξουθένωση, στην εργασιακή ικανοποίηση, τις προθέσεις για παραίτηση (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003· Goodwin, Groth & Frenkel, 2011) και τα κίνητρα εμπλοκής τους (Bolton, 2009· Glaso, Ekerholt, Barman & Einarsen, 2006).

Η συναισθηματική εργασία είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό των παροχών υπηρεσιών που έχουν άμεση επικοινωνία με χρήστες/πολίτες. Οι ερευνητές σημειώνουν ότι η εργασία που απαιτεί δέσμευση, καταστολή ή και υποκίνηση των συναισθημάτων του/της υπαλλήλου είναι εγγενώς αγχωτική (Diefendorff, Erickson, Grandey & Dahling, 2011· Hsieh, Jin & Guy, 2012). Εν τούτοις, στην ερευνητική βιβλιογραφία εμφανίζονται αντιφατικές ενδείξεις ότι οι συναισθηματικές απαιτήσεις εργασίας δρουν ως παράγοντες άγχους. Για παράδειγμα, μία μελέτη ανέφερε ότι οι απαιτήσεις για τον κατάλληλο έλεγχο των συναισθημάτων κατά την εργασία, δεν συνδέονται με τη συναισθηματική εξάντληση των υπαλλήλων γραφείου (Grandey, 2003), ενώ αντίθετα η σχέση επιβεβαιώθηκε σε δείγμα νοσηλευτών/ριών δημόσιων νοσοκομείων (Diefendorff et al., 2011). Ομοίως, η απαίτηση έκφρασης θετικών συναισθημάτων προέβλεπε την εξάντληση του ανθρώπινου δυναμικού (Goldberg & Grandey, 2007· Schaubroeck & Jones, 2000).

2.10. Εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών υπηρεσιών και εργασιακό άγχος

Οι εργασιακοί κανόνες εξυπηρέτησης αναφέρονται στις διαδικασίες, στις συμβάσεις, στους ρόλους και στους κανονισμούς, στη βάση των οποίων αναπτύσσεται η συναισθηματική εργασία (Ashforth & Humphrey, 1993). Σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών, υπάρχουν δύο κοινοί κανόνες που ρυθμίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων: α) οι θετικοί κανόνες εξυπηρέτησης, που απαιτούν έκφραση θετικών συναισθημάτων και β) οι αρνητικοί κανόνες, που απαιτούν καταστολή αρνητικών συναισθημάτων.

Τα δύο είδη κανόνων απαιτούν από τους/τις εργαζόμενους/ες να ασκούν εσωτερικό συναισθηματικό έλεγχο προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες με φιλική συμπεριφορά. Αυτοί οι κανόνες κυμαίνονται από τις σιωπηρές «εντολές», με τη μορφή άγραφων κανόνων και τύπων, έως τις ρητές, δηλαδή γραπτές πολιτικές για τους/τις υπαλλήλους. Μπορούν να ελέγχονται και να επιβάλλονται με άμεσο

εξαναγκασμό και οργανωσιακή εξουσία ή μπορεί να αποτελούν μέρος κάποιου κώδικα κατάλληλης συμπεριφοράς που επικοινωνείται και εσωτερικοποιείται μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως στην περίπτωση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα λ.χ. ο υπαλληλικός κώδικας. Οι οργανισμοί που έχουν ισχυρούς κανόνες έχουν συστηματικές διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση των επιθυμητών συμπεριφορών των υπαλλήλων τους. Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι κανόνες εξυπηρέτησης γράφονται ρητά στα επίσημα αρχεία των οργανισμών, όπως η περιγραφή θέσεων εργασίας, τα στρατηγικά σχέδια, οι πολιτικές και τα εγχειρίδια κατάρτισης και είναι καλά θεσμοθετημένα μέσω των διαύλων της οργανωσιακής επικοινωνίας.

Αν και οι κανόνες εξυπηρέτησης ενισχύουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη ρύθμιση των συναισθημάτων τους (Pugh, 2001), αυτές οι συναισθηματικές απαιτήσεις εργασίας μπορεί να οδηγήσουν στη συναισθηματική εξάντληση. Σύμφωνα με Rafaeli & Sutton (1987), η συναισθηματική εργασία περιλαμβάνει την παρουσία δύο διακριτών συναισθηματικών καταστάσεων: α) τα βιούμενα και β) τα εκφραζόμενα συναισθήματα. Στην πρώτη περίπτωση, τα συναισθήματα που εξωτερικεύονται συνάδουν με την εσωτερική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου και είναι συμβατά με τις οργανωσιακές απαιτήσεις. Στη δεύτερη περίπτωση, τα εξωτερικευόμενα συναισθήματα, βρίσκονται σε αντιδιαστολή με την εσωτερική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου και απλώς «προσαρμόζονται» τεχνηέντως στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, χωρίς να οικειοποιούνται τα συναισθήματα που εκφράζουν. Τα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι αυτή η παραμόρφωση των συναισθημάτων που σχετίζεται με την εργασία, οδηγεί σε μεγαλύτερο άγχος και κόπωση των εργαζομένων (Brotheridge & Grandey, 2002· Grandey, 2003· Hochschild 2012· Hsieh et al., 2012· Montgomery, Panagopolou, de Wildt & Meenks, 2006).

Ομοίως, η απαίτηση της «εξυπηρέτησης με χαμόγελο» συνδέθηκε θετικά με την κατάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Goldberg & Grandey, 2007), αν και οι Castanheira & Chambel (2009) δεν κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα και ανέφεραν ότι η απαίτηση για την καταστολή των αρνητικών συναισθημάτων και όχι η ανάδειξη των θετικών κανόνων εξυπηρέτησης, συνδέεται με αύξηση της εξάντλησης.

Επίσης, οι Diefendorff et al. (2011) χρησιμοποίησαν μια ενιαία μορφή κανόνων εξυπηρέτησης (που περιελάμβανε τόσο θετικούς όσο και αρνητικούς

κανόνες εμφάνισης) και εντόπισαν την ύπαρξη μιας υψηλής θετικής σχέσης μεταξύ της απαίτησης συναισθηματικής εργασίας και της αίσθησης εξουθένωσης.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα καταλήγουν ότι διαφορετικές πτυχές των κανόνων εξυπηρέτησης μπορεί να έχουν ξεχωριστές επιδράσεις στη συναισθηματική εξάντληση και ότι οι κανόνες μη εμφάνισης αρνητικών συναισθημάτων συχνά δημιουργούν μια διαφορά μεταξύ βιούμενων και εκφραζόμενων συναισθημάτων (Castanheira & Chambel, 2009· Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005). Αυτή η συναισθηματική απόκλιση υποσκάπτει τη διάθεση ενθουσιασμού και συμμετοχής στην εργασία. Με βάση αυτούς τους ισχυρισμούς, οι αρνητικοί κανόνες εξυπηρέτησης είναι αυτοί που δημιουργούν μεγαλύτερη πίεση στους/στις εργαζόμενους/νες.

2.11. Η αλληλεπίδραση με χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών

Οι αρνητικές συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας, όπως η έντονη δυσαρέσκεια για την εργασία ή/και η συναισθηματική εξουθένωση, προκαλούνται από συναισθηματική ασυμφωνία. Η ένταση αυτών των αρνητικών αποτελεσμάτων μπορεί, ωστόσο, να αυξηθεί σημαντικά κατά την αλληλεπίδραση με δύσκολους χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών ή μπορεί να μειωθεί όταν ο/η χρήστης είναι ευγενικός/κή (Diefendorff & Gosserand, 2003). Οι Rupp & Spencer (2006) παρείχαν αποδείξεις ότι ο βαθμός έντασης της συναισθηματικής εργασίας αυξάνεται σημαντικά, όταν ο/η υπάλληλος ασχολείται με αγενείς και επιθετικούς/ες χρήστες/πολίτες.

Η ενασχόληση με αγενείς χρήστες/πολίτες απαιτεί πολλές φορές χειρισμό αποφυγής έκφρασης αρνητικών συναισθημάτων και ανάδειξη μη αληθινών συμπεριφορών, κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση (Grandey et al., 2004), καθώς ο/η υπάλληλος συνεχίζει να ενεργεί θετικά ενάντια σε μια αρνητική αντίδραση από τον/τη χρήστη. Υποστηρίχθηκε επίσης ότι η επίδειξη των θετικών συναισθημάτων μπορεί να ενθαρρύνει την κοινωνική συντροφικότητα και την ενσυναίσθηση και μεταξύ των χρηστών/πολιτών (Zeithaml, Bitner, Gremler & Pandit, 2006). Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο οι χρήστες/πολίτες συμπεριφέρονται έχει ουσιαστική επίδραση στη συναισθηματική δυσαρέσκεια ή στο να μετριάξει το αρνητικό αποτέλεσμα της συναισθηματικής εργασίας.

Συμπερασματικά, η εμφάνιση των συναισθημάτων και η επακόλουθη ανταπόκριση από τους/τις χρήστες/πολίτες είναι πιθανό να επηρεάσουν πολλαπλά τα

αποτελέσματα, τόσο του οργανισμού όσο και του ατόμου. Η επαγγελματική εξουθένωση έχει αναγνωριστεί από καιρό ως ένα πιθανό αποτέλεσμα για τους/τις εργαζόμενους/ες στον τομέα των υπηρεσιών, η οποία σχετίζεται με την εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων και εμπειριών κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων στην παροχή υπηρεσιών (Brotheridge & Grandey, 2002· Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). Το βασικό στοιχείο της συναισθηματικής εργασίας που προκαλεί εξουθένωση είναι η συναισθηματική δυσαρμονία, ακολουθούμενη από την αγχωτική αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και χρηστών/πολιτών (Dormann & Zapf, 2004· Morris & Feldman, 1996· Zapf, 2002).

Η εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών δεν είναι πάντα ευχάριστη και οι συχνές αλληλεπιδράσεις με το κοινό μπορούν να προκαλέσουν άγχος στους/τις υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Για παράδειγμα, όταν οι δυσανάλογες και διαφορούμενες προσδοκίες των χρηστών/πολιτών αυξάνονται σταθερά και οι χρήστες/πολίτες εξακολουθούν να είναι δυσαρεστημένοι/ες παρά τις προσπάθειες των εργαζομένων, τότε αυτή η αλληλεπίδραση με τους/τις χρήστες/πολίτες προκαλεί εργασιακό άγχος (Karatepe, Yorganci & Haktanir, 2009).

Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής μπορούν επίσης να αποτελέσουν ανά πάσα στιγμή στόχο λεκτικής επιθετικότητας, όπως προσβολές και φωνές ή εχθρικών συμπεριφορών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι υπάλληλοι θα πρέπει να χειριστούν προβλήματα που σχετίζονται με τις δυσανάλογες προσδοκίες χρηστών/πολιτών, λεκτική επιθετικότητα, δυστροπικές συμπεριφορές και τελικώς τη δική τους συναισθηματική εξάντληση (Karatepe, 2011).

Η ύπαρξη και επίδραση αυτών των συμπεριφορών από χρήστες/πολίτες προς τους/τις υπαλλήλους υπηρεσιών άμεσης εξυπηρέτησης των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού που αποτελούν τα ερευνητικά υποκείμενα της παρούσας διατριβής, μελετώνται με το ερωτηματολόγιο Customer-Related Social Stressor (CSS), κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες (ΚΑΠ), των Dormann & Zapf (2004), οποίο παρουσιάζεται στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

Η συναισθηματική εξάντληση αυξάνεται με την αντίληψη ότι η εργασία είναι αγχωτική σε συνδυασμό με την αγένεια και την παρουσία ατόμων που επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, μειώνεται όταν οι εργασιακές συνθήκες χαρακτηρίζονται ως θετικές και όταν ο/η υπάλληλος αισθάνεται ότι μπορεί να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Η δυνατότητα επηρεασμού της λήψης αποφάσεων ενισχύει την αίσθηση της ορθής αξιολόγησης και βελτιώνει την

εμπλοκή και τη συμμετοχή στην εργασία (Escribà-Agüir, et al., 2006· Maslach & Leiter, 2008).

Στην παρούσα έρευνα η ποιότητα των εργασιακών συνθηκών αξιολογείται με επιλογή στοχευμένων θεματικών πεδίων σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας–ΕΕΣΕ (European Working Conditions Surveys–EWCS).

Κεφάλαιο τρίτο

3. Επαγγελματική Εξουθένωση

Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται η έννοια και ο όρος της επαγγελματικής εξουθένωσης, γίνεται μια εκτενής αναδρομή στην ανάδειξή της ως φαινόμενο και παρουσιάζονται οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με αυτήν. Περιγράφονται επίσης τα διάφορα μοντέλα και οι διαστάσεις του φαινομένου, ενώ αναφέρονται τα συνοδά συμπτώματα και οι συνέπειες τους στη ζωή των εργαζομένων. Τέλος, γίνεται μια ενδελεχής παρουσίαση των κλιμάκων αξιολόγησης και των μεταξύ τους διαφοροποιήσεων.

3.1. Η έννοια και ο ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ο εργασιακός χώρος είναι ένα πεδίο όπου, προσδοκίες και πραγματικότητα, συντελεστές, μεταβλητές και παράγοντες, που υπάρχουν ή αναδύονται κατά καιρούς, επηρεάζουν και επηρεάζονται από το σύστημα που συνθέτουν. Ο κύριος συντελεστής όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι οι άνθρωποι, η διάδραση και η αλληλεπίδραση των οποίων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, έχει γίνει πολλαπλώς αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Η μελέτη των όσων βιώνουν οι εργαζόμενοι/ες έχει σκοπό αφενός μεν την αποτύπωση, ανάδειξη, επανάληψη και διατήρηση καλών πρακτικών, και αφετέρου την πρόληψη, αποφυγή και διαχείριση δύσκολων καταστάσεων που εμφανίζονται και επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον και στα άτομα που δρουν μέσα σε αυτό.

Στο σύνολο τους αυτές οι συνέπειες, ανάλογα με τη βαρύτητα εμφάνισής τους, συνθέτουν ένα ψυχολογικό φαινόμενο το οποίο έχει διερευνηθεί και περιγραφεί ως burnout/ επαγγελματική εξουθένωση (ΕΕ)²⁵. Ο όρος αναφέρεται στο τι συμβαίνει στο άτομο όταν στο εργασιακό περιβάλλον η σχέση προσδοκίες και εργασιακές συνθήκες/ απαιτήσεις είναι τέτοιας μορφής και έντασης, ώστε να συνθέτουν τις προϋποθέσεις και το πλαίσιο, στο οποίο ο/η εργαζόμενος/νη βιώνει υπερβολική ψυχολογική πίεση, δημιουργώντας δυσλειτουργίες στον ψυχισμό, στη συμπεριφορά

²⁵ Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, θα χρησιμοποιείται η φράση επαγγελματική εξουθένωση με τη συντομογραφία ΕΕ, ως αντίστοιχη του αγγλικού όρου burnout, ακόμα και όταν γίνεται αναφορά σε ξενόγλωσση βιβλιογραφία και κείμενα. Επίσης, αναφέρονται συμπληρωματικά και περιορισμένα ξενόγλωσσοι όροι, σε σημεία όπου η ερμηνεία τους μπορεί να αποδοθεί και με άλλες παρεμφερείς μεταφράσεις, εκτός από τις επιλεγμένες στο κείμενο.

και στις εργασιακές επιδόσεις και η οποία, εάν δεν αντιμετωπισθεί, διαχέεται σε όλες τις πτυχές της ζωής του και αποκτά μόνιμο χαρακτήρα. Εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών, της βαρύτητας και της διάχυσης των συμπτωμάτων, το φαινόμενο της ΕΕ μελετάται και ερευνάται τα τελευταία 40 χρόνια σε επίπεδο συνθηκών και προϋποθέσεων εμφάνισής του (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2017· Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004· Bakker & Costa, 2014· Unger, 1980· Maslach et al., 2001).

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μία ιδιαίτερη περίπτωση μελέτης είναι η κατηγορία υπαλλήλων «άμεσης εξυπηρέτησης» ή «πρώτης γραμμής» (front line), όπου, εκτός των όποιων διοικητικών καθηκόντων και εργασιών, πρέπει να συνδιαλλαγούν, να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) απαιτητικές συναισθηματικές σχέσεις με συναλλασσόμενους/ες, τόσο σε επίπεδο οργανωσιακών θεμάτων, όσο και σε διαπροσωπικό. Η πίεση που προκαλείται από τις απαιτήσεις της θέσης αυτής, σε συνδυασμό με τα ιδιοχαρακτηριστικά των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης (Unger, 1980· Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005· Srivastava, 2011).

Η σημασία του φαινομένου ΕΕ, όπως προκύπτει από την αυξανόμενη τάση μελετών και ερευνών για τα αίτια και την αντιμετώπισή του σε παγκόσμια κλίμακα, διερευνάται με τη συμβολή της θετικής ψυχολογίας που επικεντρώνεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, σε συνδυασμό με τη διαπίστωση ότι το φαινόμενο έχει αρνητική επίδραση όχι μόνο στην ευζωία των εργαζομένων, αλλά και στην εργασιακή απόδοσή τους (Xanthoupoulou, Bakker, Kantas & Demerouti, 2012).

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, υπολογίζεται ότι το φαινόμενο ΕΕ αφορά έως και το 13% των εργαζομένων στο γενικό πληθυσμό, ενώ σε κάποιες ομάδες εργαζομένων είναι περισσότερο, όπως στο νοσηλευτικό προσωπικό (17%), διδακτικό προσωπικό σχολείων (17–30%), φοιτούντες/ουσες σε ιατρικές σχολές (31%), στους χειρουργούς (30–60%), σε ογκολόγους (44–68%) (Ahola, et al., 2017· Heinemann & Heinemann, 2017a, Schaufeli & Enzmann, 1998· Seidler et al., 2014)²⁶. Ακόμα και σε ειδικότητες

²⁶ Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν καταγράφεται συμπτωματολογία ΕΕ σε μοναστήρια και σε θρησκευτικά κέντρα φροντίδας, διότι όπως διαφαίνεται οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την προσφορά τους περισσότερο ως «κάλεσμα» παρά ως εργασία, η δε κοινή ιδεολογική ταύτιση και συμπόρευση με τους άλλους/ες εργαζόμενους/ες, δρα προληπτικά και προστατευτικά (Cherniss & Kranz, 1983 στο Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009, σελ. 207).

που θα ήταν λιγότερο αναμενόμενο να εμφανιστεί ΕΕ όπως σε ψυχιάτρους, έχει υπολογιστεί σύμφωνα με την American Psychiatric Association (2019) ότι 2 στους 5 έχουν ΕΕ²⁷.

Ως όρος η λέξη burnout ή το ρήμα to burn out μεταφράζεται κυριολεκτικά ως *αναλώνομαι προοδευτικά εκ των έσω, μέχρι του σημείου της απανθράκωσης*. Γλωσσικά, σημασιολογικά και ερμηνευτικά όμως, χρησιμοποιείται πολλαπλώς ανάλογα το πλαίσιο αναφοράς, αλλά κυρίως για να περιγράψει και να χαρακτηρίσει αυτό που συμβαίνει όταν τελειώνουν τα αποθέματα μίας συνέργειας, με συνέπεια να ελαττώνεται σε ένταση -έως να χαθεί τελείως- το αποτέλεσμα αυτής της δράσης (π.χ. όταν σ' ένα καντήλι καίει πολύ έντονα η φλόγα του και στη συνέχεια καταναλωθεί η καύσιμη ύλη ή/και όταν το φυτίλι απανθρακώνεται σιγά-σιγά, τότε δεν καίει το ίδιο έντονα η φλόγα όπως πριν, αλλά αρχίζει να τρεμοπαίζει έως να σβήσει) (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009)²⁸.

Ως κατάσταση εξάντλησης αποθεμάτων/ πόρων, αναφέρεται μεταφορικά, η λέξη burnout στο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι/νες μπορεί να βιώσουν αίσθημα εξάντλησης σε διάφορες μορφές και επίπεδα, με συναισθηματικές, ψυχολογικές, γνωστικές ή και σωματικές συνέπειες έναντι των ίδιων, αλλά και προς το ευρύτερο περιβάλλον τους, συνήθως μετά από μακρόχρονη, διαρκή και έντονη δραστηριότητα κάτω από μη -πλέον- διαχειρίσιμες υπερβολικές εργασιακές συνθήκες (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000· Schaufeli & Buunk, 2003).

Σχετικά με τη χρήση του όρου burnout σε διάφορες γλώσσες και κουλτούρες, παρατηρείται ότι επιλέγονται διαφορετικές μεταφράσεις και χρήσεις. Σε ορισμένες χώρες, αν και υπάρχει η αντίστοιχη λέξη για την έννοια burnout ή το burn-out, όπως λ.χ. στα γερμανικά η λέξη *ausgebrannt*, στα ολλανδικά η λέξη *opgebrand*, χρησιμοποιείται κυρίως ο αγγλικός όρος burnout. Σε άλλες γλώσσες όπως λ.χ. στα

²⁷ <https://www.psychiatry.org/psychiatrists/practice/well-being-and-burnout>

²⁸ Άλλο παράδειγμα, από τη μηχανολογία/ ηλεκτρολογία, είναι το κάψιμο μιας ασφάλειας ή η μπαταρία του αυτοκινήτου που μετά από έναν αριθμό χρήσεων, αν και ο εναλλάκτης/ δυναμό την τροφοδοτεί με ρεύμα, τελικά δεν φορτίζει και δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε (Burisch, 2006, σελ. 7· Kristensen et al., 2005, σελ. 196-197).

Ο όρος burnout χρησιμοποιείται επίσης και σε άλλους κλάδους και χώρους, όπως στη φυσική (στην ατομική/ πυρηνική επιστήμη), στον αθλητισμό (όταν το αθλούμενο πρόσωπο από την υπερπροσπάθεια δεν μπορεί πλέον να αποδώσει όπως πριν), στα αποτελέσματα μίας πυρκαγιάς (όπου κάηκε ολοσχερώς ένα σπίτι και στέκονται μόνο οι τοίχοι), στη φωτογραφική τέχνη (υπερ-έκθεση αρνητικού στο φως), (<https://www.merriam-webster.com/thesaurus/burnout>), (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/burnout>).

ελληνικά, όπου η λέξη καθαυτό μεταφράζεται ως *καίγεται/ απανθρακώνεται/ καίγεται τελείως*, επιλέγεται είτε ο αγγλικός όρος, είτε ισοδύναμα εναλλακτικά η φράση *επαγγελματική εξουθένωση*, ως μία πιο ελεύθερη απόδοση του όρου.

Το επίθετο *επαγγελματική* επιλέγεται και χρησιμοποιείται σχεδόν κατά αποκλειστικότητα σε σχέση με το *εργασιακή*, ως συνέχεια των αρχικών μελετών του φαινομένου και τη σύνδεσή του, όχι με την καθ' εαυτό εργασία ως γενική έννοια και πράξη, αλλά με ό,τι επιδρά στο άτομο κατά την άσκηση κάποιου επαγγέλματος από το χώρο των ανθρωπιστικών επαγγελμάτων (προσωπικό σε χώρους κοινωνικής εργασίας/ μέριμνας, φροντίδας ηλικιωμένων, νοσοκομεία, διδασκαλία) (Freudenberger, 1974· Maslach, 2003· Quernheim, 2010· Xanthoupoulou et al., 2012).

Στο πέρασμα του χρόνου, το φαινόμενο της ΕΕ μελετήθηκε περαιτέρω, τόσο σε άλλες εργασιακές θέσεις, όπως σε διευθυντικά στελέχη (Lee & Ashforth, 1993· Srivastava, 2011), όσο και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους, όπως: στη βιομηχανική παραγωγή, στις μεταφορές και στην παροχή υπηρεσιών (De Jonge & Schaufeli, 1998· Demerouti, 1999· Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001b).

Επίσης, έγινε αντικείμενο έρευνας και μελέτης και σε μη *επαγγελματικούς χώρους* με την κλασσική έννοια, όπως σε:

- ζευγάρια (Malach-Pines, 1996),
- υποψήφιους γονείς (Dingle, 2002),
- γονείς (Roskam, Raes & Mikolajczak, 2017),
- γονείς με άρρωστα παιδιά (Norberg, 2007),
- φοιτητές/τριες πλήρους φοίτησης (Babenko, Mosewich, Abraham & Lai, 2018)
- ανέργους και άνεργες (Amundson & Borgen, 1982· Kristensen et al., 2005),
- στον αθλητισμό (Goodger, Lavalley & Harwood, 2007),
- σε ιερείς (Francis, Loudon & Rutledge, 2004),
- σε πολιτικούς (Pines, 1994).

3.2.Ιστορική αναδρομή και ανάδειξη της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η έννοια και ο όρος *burnout/ επαγγελματική εξουθένωση* (ΕΕ) αναδείχτηκε και καθιερώθηκε από τη δεκαετία του 1970 και μετά, από τη μελέτη του ψυχολόγου

Herbert J. Freudenberg το 1974, παραμένοντας επιστημονικά επίκαιρο ερευνητικό αντικείμενο έως σήμερα.

Αν και το φαινόμενο της ΕΕ μελετάται τα τελευταία σαράντα χρόνια, έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχουν περιγραφές εμφάνισης του φαινομένου (τουλάχιστον της εξάντλησης, μίας από τις διαστάσεις της ΕΕ) ιστορικά από πολύ παλαιότερα. Πρώιμες εννοιολογικές ενδείξεις της ΕΕ συναντούνται στην Παλαιά Διαθήκη, όπου ο Μωυσής στην ηλικία των 40 ετών και ο Προφήτης Ηλίας θέτουν, είτε αυτοβούλως είτε μετά από παρατηρήσεις άλλων, σε αμφιβολία το ορθό και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεών τους, λόγω κούρασης, απογοήτευσης, υπερπροσπάθειας, εξάντλησης και αυξημένης δέσμευσης έναντι των συνανθρώπων τους, με συνέπεια να ανακύπτει θέμα παραίτησης, αντικατάστασης, απομάκρυνσης, αλλά και αναζήτηση βοήθειας (Burisch 2006, σελ. 4· McCann 1980 στο Unger 1980, σελ. 37).

Το ρήμα *to burn out* με την ψυχολογική έννοια της εξάντλησης συσχετιζόμενο με την αγάπη, συναντάται στη λογοτεχνία στον Shakespeare το 1599 στην ποιητική συλλογή *The Passionate Pilgrim* στο ποίημα *VII. Fair is my love, but not so fair as fickle*, στο 3^ο στοίχο: «...*She burned with love, as straw with fire flameth, She burned out love, as soon as straw out-burneth...*» (Burisch, 2006, σελ. 6· Enzmann & Kleiber, 1989, σελ. 18).

Το 1869 ο αμερικανός νευρολόγος George Beard δημοσίευσε ένα άρθρο για μία νέα αρρώστια, τη νευρασθένεια, σημειώνοντας συμπτώματα όπως κόπωση, ανησυχία, πονοκέφαλος, ανικανότητα, νευραλγία και καταθλιπτική διάθεση, ως αποτέλεσμα της εξάντλησης των αποθεμάτων ενέργειας του κεντρικού νευρικού συστήματος. Συνέδεσε δε το άγχος με την προσπάθεια των ανθρώπων να πετύχουν στον τότε μοντέρνο τρόπο ζωής συνεχώς όλο και περισσότερα επιτεύγματα (Muheim, 2013, σελ. 39).

Το 1901 ο γερμανός συγγραφέας -και μετέπειτα νομπελίστας λογοτεχνίας το 1929- Thomas Mann στο έργο του “*The Buddenbrooks*” αναφέρεται στην επαγγελματική εξουθένωση κατά την πολιτική καριέρα ενός γερουσιαστή, συνδέοντάς την με τις αυξημένες απατήσεις του πολιτικού έργου (Schaufeli 2017, σελ. 112).

Η έννοια της ΕΕ συναντάται στους/στις δασκάλους/λες ήδη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα (Bettzieche, 2010, σελ. 14), όταν στο “*Oberpflaezer Schulanzeiger*” του 1911 γίνεται λόγος για την αρρώστια των δασκάλων

“Lehrerkrankheit”, οι οποίοι/ες δάσκαλοι/ες, εκτός από τις αρρώστιες που εμφανίζονται και σε άλλα επαγγέλματα, πάσχουν από μία νευρασθένεια που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη εργασία, τα δε συμπτώματα (πονοκέφαλος, διαταραχές ύπνου, γρήγορη κόπωση, μειωμένη εργασιακή απόδοση, έλλειμμα συγκέντρωσης και προσοχής κ.α.) είναι σχετικά με όσα συμπεριλαμβάνονται στην ΕΕ.

Η περίπτωση ΕΕ της Miss Jones, μία απογοητευμένη νοσηλεύτριας ψυχιατρείου, που δημοσιεύθηκε από τους M. S. Schwartz και G.T., Will, το 1953 (στο Schaufeli, 2017, σελ. 112), είναι η πρώτη δημοσίευση σε επαγγελματικό/επιστημονικό περιοδικό. Αν και δεν χρησιμοποιείται ο όρος burnout, περιγράφεται η προσπάθεια της Miss Jones να αντιμετωπίσει τις συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας της και ο φαύλος κύκλος που βιώνει με την αποξένωσή της από τους/τις ασθενείς, που με τη σειρά τους αποξενώνονται αντιδρώντας στον κυνισμό της, οδηγώντας την έτσι σε περισσότερη αποξένωση.

Την έννοια της εξάντλησης και της σημασίας που έχει για την ευημερία του ανθρώπου, όπως και την επίδραση που έχει στις αποφάσεις, στάσεις, διαθέσεις και δράσεις, περιγράφει ο ψυχολόγος Viktor Frankl το 1959 (στο Längle, 2003, σελ. 109) σημειώνοντας τρεις διαστάσεις: *«Σωματική διάσταση (φυσική αδυναμία, λειτουργικές διαταραχές όπως έλλειψη ύπνου, ευπάθεια σε αρρώστιες), ψυχολογική διάσταση (στεναχώρια, χωρίς κέφι, ευερεθιστότητα), νοητική διάσταση (υποχώρηση από απαιτήσεις και σχέσεις, υποτιμητική στάση προς τον εαυτό και τον κόσμο όλο)»*.

Ως όρος, το ρήμα burnt-out χρησιμοποιήθηκε επίσης το 1961, σε ένα μυθιστόρημα του Graham Greene με τίτλο “A Burnt-Out Case”, που αναφέρεται σε ό,τι βίωσε κυρίως ψυχολογικά και συναισθηματικά ο Querry, ένας επιτυχημένος αρχιτέκτονας που απογοητευμένος και μη βρίσκοντας κανένα ενδιαφέρον σ’ αυτό που έκανε, παραιτείται και πηγαίνει ανώνυμα να εργαστεί εθελοντικά σε μία καθολική αποστολή στο Βελγικό Κογκό με λεπρούς αρρώστους, όπου ο εκεί γιατρός Dr Colin τον διαγιγνώσκει πνευματικά ως “burnt-out case” (Maslach et al., 2001, σελ. 398).

Μία από τις πρώτες αναφορές στη ψυχολογική πλευρά του όρου, καταγράφεται από τον Bradley (1969, σελ. 366), όπου μιλώντας για όσους/όσες ασκούν επαγγέλματα βοήθειας/ φροντίδας έναντι νεαρών ατόμων που έχουν παρανομήσει, αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης μίας εργασιακής δομής η οποία θα στοχεύει στην αποτροπή εμφάνισης της ΕΕ μέσω της επαγγελματικής

αποστασιοποίησης, προστατεύοντας έτσι το προσωπικό από το “Staff burn out” που συμβαίνει λόγω της υπερβολικής δέσμευσης και της υπερβολικής ταύτισης με την εργασία.

Ως φαινόμενο το burnout καταγράφηκε, όπως προαναφέρθηκε, για πρώτη φορά από τον ψυχολόγο Freudenberg το 1974, όταν χρησιμοποίησε τη λέξη για να περιγράψει τη σταδιακή συναισθηματική εξάντληση, τη σωματική κόπωση, την απώλεια της παρακίνησης, την έλλειψη κινήτρων και τη μειωμένη δέσμευση απόδοσης έναντι των εργασιακών υποχρεώσεων. Τα προηγούμενα χαρακτηριστικά τα παρατήρησε τόσο στο εθελοντικό προσωπικό όσο και δύο φορές στον εαυτό του, στην κλινική περίθαλψη χρηστών ουσιών St Mark’s Free Clinic στη Νέα Υόρκη, την οποία διεύθυνε, ως εθελοντής και ο ίδιος (Freudenberger, 1974, σελ. 159· Popescu, Bondac & Hrestic, 2017, σελ. 119).

Ο Freudenberg παρατήρησε ότι τα φυσικά/ σωματικά συμπτώματα εμφανίζονται συνήθως ένα χρόνο μετά από την έναρξη της εθελοντικής εργασίας και επέλεξε τη φράση burnout, από τη λέξη που χρησιμοποιείτο κυρίως, όταν γινόταν αναφορά στην επίδραση από την κατάχρηση ναρκωτικών και ουσιών (Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 383).

Χρονικά κοντά, το 1976 η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια μελέτησε με τους/τις συνεργάτες/τιδές της το φαινόμενο σε εργαζόμενους/ες στο χώρο των ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, διαπιστώνοντας ότι συχνά αισθάνονταν συναισθηματική εξάντληση, ανέπτυσαν αρνητική αντίληψη και αισθήματα για τους/τις χρήστες των υπηρεσιών, ενώ βίωναν μία κρίση, μία αμφισβήτηση όσον αφορά την επαγγελματική τους επάρκεια και απόδοση.

Η Maslach και οι συνεργάτες/τιδές της, επέλεξαν τον όρο burnout από τη χρήση της λέξης στην καθομιλούμενη από τους/τις «δικηγόρους των φτωχών» (poverty lawyers) της Καλιφόρνιας, για να περιγράψουν τη διαδικασία της εξάντλησης, του κυνισμού και της απώλειας της δέσμευσης των συναδέλφων τους (αντρών/ γυναικών) (όπ.π. σελ. 384).

Η περίοδος της δεκαετίας 1970, χαρακτηρίζεται ως η φάση της εξερεύνησης και της ανάπτυξης, όπου για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της ΕΕ, δίνεται έμφαση στους ατομικούς παράγοντες όπως η υπερδέσμευση, ο ιδεαλισμός και η τελειομανία. Ως εργαλεία αξιοποιούνται, ανά περίπτωση, σε επαγγέλματα που θεωρείτο πιο πιθανό να εμφανίσουν ΕΕ η συνέντευξη, η συμμετοχική παρατήρηση, η καταγραφή

προσωπικής εμπειρίας και η μελέτη συμπτωματολογίας (Cordes & Dougherty, 1993· Edelwich & Brodsky, 1980· Freudenberger & Richelson, 1980· Maslach, 2003· Perlman & Hartman, 1981· Pines, Aronson & Kafry, 1981).

Δίνεται βάρος περισσότερο στην περιγραφική προσέγγιση της ΕΕ και χαρακτηριστικό είναι ότι από το 1974 έως αρχές του 1980 από τα 48 άρθρα που ασχολούνται με το ζήτημα μόνο 5 παρουσιάζουν αναλυτικά δεδομένα (Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 384).

Η επόμενη φάση, που αρχίζει τη δεκαετία του 1980, χαρακτηρίζεται ως εμπειρική, συνδυάζοντας τα αποτελέσματα των αρχικών παρατηρήσεων με θεωρητικές προσεγγίσεις και παρουσιάζονται οι πρώτοι ορισμοί και τα πρώτα εργαλεία μέτρησης ΕΕ.

Το 1981 η Maslach και η Jackson δημοσίευσαν το ερωτηματολόγιο Maslach Burn-out Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981), πραγματοποιώντας τη μετάβαση στην εμπειρική μελέτη του φαινομένου. Το έργο των Maslach και Jackson, θεωρείται σταθμός στη μελέτη της ΕΕ, δεδομένου ότι συνέβαλε τα μέγιστα στο να καθιερωθεί, να διαδοθεί και να συζητείται ευρέως η ΕΕ, αναδεικνύοντας ότι εκτός των προσωπικών χαρακτηριστικών, ρόλο παίζουν και οργανωσιακοί και περιστασιακοί παράγοντες. Το θεωρητικό υπόβαθρο της προσέγγισης, ήταν ότι η ΕΕ είναι ένα σύνδρομο τριών συμπτωμάτων: α) της συναισθηματικής εξάντλησης, β) της αποπροσωποποίησης και γ) της μειωμένης επαγγελματικής απόδοσης.

Με τη δημοσίευση του MBI ερωτηματολογίου, το φαινόμενο κερδίζει γενικότερα περισσότερης προσοχής²⁹, επεκτάθηκε η μελέτη, η έρευνα και γενικότερα η συζήτηση για την ΕΕ, με την παρουσίαση πολλών και διαφορετικών θεωρητικών και ερευνητικών προσεγγίσεων (οι κυριότερες εκ των οποίων παρατίθενται στη συνέχεια) και στη διάρκεια του χρόνου παρατηρούνται πέντε τάσεις: α) η χρήση ερωτηματολογίων, β) η μελέτη της ΕΕ σε άλλες χώρες εκτός Αμερικής, όπως στην Ευρώπη και Ασία, γ) ο ερευνητικός προσανατολισμός αφορά κυρίως ανθρωπιστικά επαγγέλματα, δ) δίνεται έμφαση στους εργασιακούς και οργανωτικούς παράγοντες,

²⁹ Σύμφωνα με τους McGeary & McGeary, 2012, σελ. 182) οι δημοσιεύσεις για την ΕΕ μετά την παρουσίαση του MBI, από το 1980 έως το 1990 αυξήθηκαν κατά 64% και από 1990 έως το 2000 κατά 150%.

και τέλος ε) καθιερώνεται η γενικότερη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας για την ΕΕ (Cordes & Dougherty, 1993· Schaufeli & Buunk, 2003).

Ακολουθεί η δεκαετία του 1990, όπου η έρευνα επεκτάθηκε και σε άλλους χώρους (επαγγελματικούς και μη), δίνεται βάρος στην μελέτη της πρόληψης και αντιμετώπισης των συνεπειών της ΕΕ και παρουσιάζονται πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, όσον αφορά τις διαστάσεις της και την έκταση που λαμβάνει. Η μελέτη της ΕΕ σε παγκόσμιο επίπεδο, κατέδειξε ότι το φαινόμενο αυτό, δεν εμφανίζεται μόνο στη Β. Αμερική και στις άλλες δυτικές χώρες, αλλά όπου παρατηρείται ραγδαία οικονομική ανάπτυξη. Η απαίτηση για γρήγορη εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, η ανάγκη ενστερνισμού νέων μορφών εργασίας, η πίεση για υψηλότερες αποδόσεις και μείωση του χρόνου, βάζουν τις βάσεις για την ανάπτυξη ΕΕ (Kulkarni, 2006· Savicki, 2002· Schaufeli, 2017).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι αν και η αρχική συζήτηση και μελέτη για την ΕΕ καταγράφεται στη δεκαετία του 1970, διαφαίνεται να έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1950 και μετά, με την ανάπτυξη των δομών παροχής κοινωνικών υπηρεσιών που αφορούσε αποκλειστικά σχεδόν εργαζόμενους/ες στο κλάδο των ανθρωπιστικών υπηρεσιών παροχής βοήθειας, φροντίδας και συμπαράστασης, όπως οι χώροι της υγείας, της κοινωνικής εργασίας, της ψυχοθεραπείας, της εκπαίδευσης και της αστυνομίας. Ο λόγος που θεωρείται ότι ξεκίνησε από αυτά τα επαγγέλματα είναι ότι οι εργαζόμενοι/νες σε αυτούς τους χώρους, είναι πιο ευάλωτοι/ες στο να αλληλεπιδράσουν συναισθηματικά και αξιακά με τους/τις αποδέκτες/ριες των υπηρεσιών, εμπλεκόμενοι/νες με αυτόν τον τρόπο σε μία πολυσύνθετη διεργασία ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι/νες σε αυτούς τους χώρους είχαν να αντιμετωπίσουν, αφενός μεν τις υψηλές απαιτήσεις, τόσο από τους/τις αποδέκτες/ριες των υπηρεσιών, όσο και από την ατομική εσωτερική δέσμευση για την επίτευξη όσο το δυνατόν περισσότερων δράσεων και καλύτερων αποτελεσμάτων, θέτοντας υψηλούς στόχους συνεισφοράς και εξυπηρέτησης προς χρήστες των υπηρεσιών, αφετέρου δε την έλλειψη κατανόησης από το περιβάλλον και τη μειωμένη αίσθηση αποτελεσματικότητας (Cherniss, 1982· Enzmann & Kleiber, 1989· Schaufeli et al., 2009).

Στην αναζήτηση για το τι συνέδραμε στην εμφάνιση της ΕΕ, προστίθενται και οι αλλαγές στις παραδοσιακές κοινωνικές δομές, όπου οι κοινωνικές ομάδες, η εκκλησία, η γειτονιά, η οικογένεια, έχασαν το ρόλο και τη σημασία τους, ενώ ταυτόχρονα οι χρήστες των υπηρεσιών ανέμεναν όλο και περισσότερα από τους/τις

εργαζόμενους/νες, που με τη σειρά τους δεν ένιωθαν πλήρεις από την εργασία τους, αισθανόμενοι/νες μία απόσταση μεταξύ επαγγελματικής προσπάθειας, αναγνώρισης και συναισθηματικής ανταμοιβής (Schaufeli, 2006).

Αρχίζει και διαφαίνεται ότι η ΕΕ δεν ήταν ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την εργασία γενικότερα ως ανθρώπινη δράση, αλλά μία απειλή, μία καταστρεπτική επίθεση στην επαγγελματική ταυτότητα των υπαλλήλων. Σε μελέτες φαίνεται³⁰ να δίνεται περισσότερο βάρος στη σύνδεση εμφάνισης της ΕΕ με τις εργασιακές συνθήκες, όπως είδος έργου, συνάδελφοι (άντρες/ γυναίκες), αντικείμενο εργασίας, ευκαιρίες ανέλιξης, αποξένωση και λιγότερο με τα άτομο και τα χαρακτηριστικά του (λ.χ. φύλο, ηλικία, οικογένεια, φίλοι, προϋπηρεσία).

Η ΕΕ είναι παρούσα ως φαινόμενο και στα σύγχρονα επαγγελματικά περιβάλλοντα παρά τις πολύχρονες και πολυεπίπεδες μελέτες, ευρήματα, προγράμματα εκπαίδευσης και προσπάθειες πρόληψης. Οι εργαζόμενοι/νες παραμένουν ευάλωτοι στον διαρκώς αναδιαμορφούμενο εργασιακό τρόπο ζωής και η αντιμετώπιση της ΕΕ παραμένει επίκαιρο ζητούμενο.

Προσεγγίσεις και ερωτήσεις του τύπου «*μου αρέσει η εργασία μου, αισθάνομαι και βιώνω ότι είναι μία καλή εργασία*» (Längle, 2003, σελ. 119), αποτελούν σίγουρα έναν οδηγό για την επιλογή μιας καλής εργασιακής ζωής, κάτι όμως που δεν είναι πάντα εφικτό. Ιδιαίτερα, όταν σε καιρούς όπου ο κίνδυνος απώλειας της εργασίας είναι μεγάλος (με ό,τι αυτό συνεπάγεται σε οικονομικές αλλά και ψυχολογικές συνέπειες) και η εύρεση άλλης εργασίας αποδεικνύεται όλο και πιο δύσκολη, όλο και περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες «*επιλέγουν την εργασιακή ασφάλεια, παραμένοντας εκτιθέμενοι/νες σε συνθήκες πιθανής εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης*» (Schaufeli & Greenglass, 2001, σελ. 503).

Παράλληλα οι εργαζόμενοι/νες προσπαθώντας να σχεδιάσουν μία πορεία μέσω ενός πολυσύνθετου, πολύπλοκου, αντικρουόμενου και πολλές φορές εχθρικού περιβάλλοντος, γίνονται άνθρωποι μηχανές (Huber, 2012), ευάλωτοι στην ΕΕ, που όπως σημειώνεται, «*συνδέεται με τον καθημερινό αγώνα/ μάχη/ πάλη σε μία νεοφιλελεύθερη κοινωνία για μία επιτυχημένη καριέρα*» (Heinemann & Heinemann, 2017b, σελ. 142).

³⁰ Για αναλυτική επισκόπηση 48 δημοσιεύσεων από το 1974 έως το 1980 βλ. Perlman & Hartman, 1981, σελ. 30-41)

3.3.Ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Ήδη από τα πρώτα βήματα μελέτης του φαινομένου, διαφάνηκε πολύ δύσκολο να διατυπωθεί/ συμφωνηθεί ένας κοινός επιστημονικά αποδεκτός ορισμός για την ΕΕ, «διότι δεν υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των ειδικών του χώρου» Maslach, 1982, σελ. 30), ή επειδή «πολλοί από τους ορισμούς στην ουσία είναι μία σύνθεση/ παράθεση παρατηρημένων συμπτωμάτων και σταδίων» (Enzmann & Kleiber, 1989, σελ. 21), ή ίσως διότι «η ΕΕ είναι ένα πολύ ατομικό φαινόμενο, το οποίο ευκολότερα μπορούμε να το παρατηρήσουμε ή να το περιγράψουμε, παρά να το ορίσουμε» (Edelwich & Brodsky, 1980, σελ. 13–14), ή επειδή υπάρχει «μία πληθώρα από διαφορετικές κατανοήσεις του όρου» (Heinemann & Heinemann, 2017b, σελ. 130).

Οι Forney, Wallace-Schutzman, Wiggers (1982, σελ. 436) αναφέρουν ότι όταν ρώτησαν τον διακεκριμένο αμερικανό κληρικό, συγγραφέα και ειδικό περί εργασιακών θεμάτων Richard Bolles για το τι είναι η ΕΕ, απάντησε ότι «δεν είναι σίγουρος εάν μπορεί να την ορίσει, αλλά ξέρει τι είναι όταν την δει».

Η ΕΕ δεν είναι ένα αμετάβλητο και σταθερό φαινόμενο (Kristensen et al., 2005) και ο ορισμός ποικίλει επίσης ανάλογα το γενικό κοινωνικό πλαίσιο, τις προθέσεις και τους σκοπούς του προσώπου που χρησιμοποιεί τον όρο, ενώ ακόμα και η απήχηση που έχει η ΕΕ στους/τις εργαζόμενους/νες στην ευρύτερη κοινωνία είναι διαφορετική (Ahola, et al., 2017), όπως και μεταξύ των πληθυσμών διαφόρων χωρών (Doerr & Nater, 2017).

Η διαφοροποίηση έγκειται στη μη σύγκλιση θεωρητικών αντιλήψεων σχετικά με τις διαστάσεις, το περιεχόμενο, το εύρος και την έκταση που καλύπτει η ΕΕ (Enzmann & Kleiber, 1989, σελ. 63· Swider & Zimmerman, 2010 σελ. 488)³¹ ή και για το εάν πρόκειται για σύνδρομο/ κατάσταση ή διαδικασία, αν και μπορεί να θεωρηθούν συμπληρωματικά (Doerr & Nater, 2017, σελ. 93· Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 386). Οι δε αποκλίσεις που υπάρχουν αντικατοπτρίζονται και στην ερευνητική τους εφαρμογή, δηλαδή στα εργαλεία αξιολόγησης της ΕΕ (παρατίθενται

³¹ Αναφέρεται η περίπτωση ΕΕ που δεν συνδέεται άμεσα με υψηλή εργασιακή πίεση και άγχος, αλλά ακριβώς το αντίθετο. Όπως σημειώνεται στο Pines & Keinan, (2005, σελ. 626) με αφορμή τη δήλωση νοσηλεύτριας ότι «Τις ημέρες που ευχαριστιέμαι περισσότερο την εργασία, είναι οι ημέρες που εργάζομαι πιο σκληρά», η ΕΕ εμφανίζεται «όταν δεν υπάρχει τίποτα που μπορώ να κάνω για να βοηθήσω έναν/μία ασθενή».

στη συνέχεια), όπου μετρούνται διαφορετικές -σχεδόν- κάθε φορά διαστάσεις ή συνδυασμοί αυτών.

Οι Schaufeli & Buunk (2003, σελ. 402) συνοψίζουν τη βιβλιογραφία, διακρίνουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις, σημειώνοντας ότι δεν είναι αλληλοαποκλειόμενες και ότι: *«Πιθανόν, μία γενική έγκυρη θεώρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, θα παραμείνει για πάντα ψευδαίσθηση λόγω της πολυπλοκότητας/ περιπλοκότητας του φαινομένου»*. Η πρώτη είναι η προσωπική προσέγγιση, που μέσω της ψυχολογικής οπτικής δίνει έμφαση στο ρόλο της ένδο-προσωπικής διαδικασίας, διακρίνοντας την ΕΕ ως: αποτυχία διατήρησης της ιδεατής αυτο-εικόνας, προοδευτική διάψευση προσδοκιών, ναρκισσιστική διαταραχή, ανισορροπία συνειδητών και ασυνείδητων λειτουργιών, αποτυχία αναζήτησης λόγου ύπαρξης, μοτίβο λανθασμένων προσδοκιών, διαδικασία μπερδεμένων δράσεων, απώλεια πόρων. Δεύτερη είναι η διαπροσωπική προσέγγιση, που αναφέρεται στην ανισορροπία των ανθρωπίνων σχέσεων δημιουργώντας τις συνθήκες εμφάνισης ΕΕ ως: αντίδραση στις συναισθηματικές απαιτήσεις που αναπτύσσονται μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών των υπηρεσιών, αποτέλεσμα της κοινωνικής αντιπαράθεσης με το υπόλοιπο εργαζόμενο προσωπικό, με κύρια χαρακτηριστικά την έλλειψη αμοιβαιότητας και τη μεταδοτικότητα των αρνητικών συναισθημάτων. Τρίτη είναι η οργανωσιακή προσέγγιση, που αφορά το νεοεισερχόμενο προσωπικό και το *reality shock* (αιφνιδιασμός πραγματικότητας) που βιώνει στην αρχή της καριέρας του, στην ασυμβατότητα μεταξύ ατόμου και οργανωσιακών/ εργασιακών χαρακτηριστικών, καθώς και στον τρόπο αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων.

Στο πεδίο των ορισμών, ο Freudenberger (1974· 1977) ορίζει την ΕΕ ως την αίσθηση αποτυχίας, την κούραση και τη συναισθηματική εξάντληση όταν υπάρχουν υπερβολικές απαιτήσεις σε ενέργεια, ένταση και πόρους. Αργότερα συμπεριέλαβε και τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες/ αναμονές που επιβάλλονται στα άτομα από τον ίδιο τον εαυτό τους ή και από την κοινωνία (Freudenberger & Richelson, 1980).

Ο ορισμός των Maslach και Jackson (1981, σελ. 32), είναι ο πιο συχνός και ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός για την ΕΕ (Ahola et al., 2017, σελ. 2), σύμφωνα με τον οποίο, *«η ΕΕ, ως κατάσταση, είναι η απώλεια του ενδιαφέροντος/ της έγνοιας προς τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεται ως αντίδραση στο εργασιακό άγχος, η πηγή του οποίου είναι η διαπροσωπική επαφή με τους άλλους»*. Αυτά συντελούν στη δημιουργία μίας κατάστασης, ενός συνδρόμου τριών συμπτωμάτων που εμφανίζονται μεταξύ ατόμων που εργάζονται με ανθρώπους: της συναισθηματικής εξάντλησης (με

την έννοια της απώλειας πνευματικών και ψυχικών αποθεμάτων), της αποπροσωποποίησης (με την εκδήλωση αρνητικής ή κυνικής στάσης έναντι συναδέλφων και χρηστών των υπηρεσιών) και της μειωμένης απόδοσης (με την αίσθηση της αυτό-απαξίωσης των επαγγελματικών επιτευγμάτων και την απώλεια της αυτοπεποίθησης).

Άλλοι ορισμοί είναι, του Daley (1979) που αναφέρεται για την ΕΕ ως την αδυναμία/ ανικανότητα αντιμετώπισης ενός συνεχόμενου εργασιακού άγχους που προκαλεί αποθάρρυνση, απογοήτευση και μειωμένη απόδοση.

Ο Cherniss (1980) θεωρεί τις εργασιακές απαιτήσεις ως την κύρια αιτία της ΕΕ και την ορίζει ως τη διαδικασία κατά την οποία η επαγγελματική διάθεση και συμπεριφορά αλλάζει προς το αρνητικό, προσθέτοντας την επίδραση του υπέρμετρου και παρατεταμένου άγχους, που οδηγούν στην επιλογή μία αμυντικής αντιμετώπισης με τη μορφή της απάθειας, του κυνισμού ή και αυστηρότητας/ ακαμψίας.

Οι Edelwich & Brodsky (1980· 1984) περιγράφουν την ΕΕ ως μία διαδικασία αυξανόμενης συσσωρευτικής απογοήτευσης, απώλειας ιδεαλισμού, ενέργειας, σκοπού και ενδιαφέροντος, που βιώνουν οι άνθρωποι σαν αποτέλεσμα των εργασιακών συνθηκών και εμφανίζεται σε επαγγελματικούς χώρους υποστηρικτικούς προς άλλους ανθρώπους.

Ο Brill (1984), όρισε την ΕΕ ως μία δύσκολη και μη λειτουργική κατάσταση (που μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε επαγγελματικό κλάδο) που συμβαίνει σε ένα άτομο, ενώ δεν έχει επιδείξει ψυχοπαθολογία και έχει εργαστεί και αποδώσει ικανοποιητικά επαγγελματικά και συναισθηματικά, μη δυνάμενο να επανέλθει στην πρότερη κατάσταση, χωρίς εξωτερική βοήθεια και χωρίς αλλαγές των εργασιακών συνθηκών, τις οποίες θεωρεί ως την κύρια αιτία.

Κατά την Etzion (1987) η ΕΕ είναι μια αργά εξελισσόμενη διαδικασία που ξεκινάει χωρίς προειδοποίηση και αναπτύσσεται σχεδόν χωρίς να γίνεται αντιληπτή, έως ότου κάποια στιγμή αναπάντεχα, κάποιος/α αισθάνεται εξουθένωση χωρίς συνήθως να μπορεί να συσχετίσει αυτή την καταστρεπτική εμπειρία με ένα συγκεκριμένο αχχογόνο παράγοντα. Το χαρακτηριστικό του *αιφνίδιου*, προκύπτει από τη μη έγκαιρη αναγνώριση των διαφορών μεταξύ προσωπικών προσδοκιών και περιβαλλοντικών παραμέτρων, με αποτέλεσμα την αδυναμία λήψης προσπαθειών ανάκαμψης.

Οι Pines & Aronson (1988) θεωρούν την ΕΕ ως μία κατάσταση εξάντλησης φυσικής (χαμηλή ενέργεια, κόπωση, αδυναμία και μία σειρά ψυχοσωματικών

ενοχλήσεων), συναισθηματικής (αίσθηση ανικανότητας, απελπισίας και παγίδευσης) και πνευματικής (αρνητικά διάθεση προς τον εαυτό του/της και την εργασία), λόγω παρατεταμένης έκθεσης σε απαιτητικές συνθήκες. Η ΕΕ, αν και αφορά κυρίως επαγγέλματα επικοινωνίας και υπηρεσιών, εμφανίζεται και σε πολλά άλλα εργασιακά πλαίσια.

Η Hallsten (1993) θεωρεί την ΕΕ μία μορφή κατάθλιψης η οποία είναι απότοκο της διαδικασίας του *burning out*, συνεπώς το σημαντικότερο δεν είναι το αποτέλεσμα, αλλά η αιτιολογική σχέση ανάπτυξης, πού όπως υποθέτει, συμβαίνει όταν απειλείται -και δεν υπάρχει εναλλακτική- ο ρόλος που έχει αυτοπροσδιορίσει το άτομο.

Οι Schaufeli & Enzmann (1998) συνδυάζοντας και τις δύο προσεγγίσεις (κατάσταση και διαδικασία) αναφέρουν ότι η ΕΕ είναι μία συνεχής δυσμενής ψυχολογική κατάσταση φυσιολογικών εργαζομένων, με κύρια χαρακτηριστικά την εξάντληση, την αίσθηση μειωμένης αποτελεσματικότητας, την ανησυχία και την ανάπτυξη δυσλειτουργικών απόψεων και συμπεριφορών, τα οποία παραμένουν απαρατήρητα για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ αναπτύσσονται σταδιακά.

Ο Shirom (2003) αναφέρει ότι η ΕΕ εμφανίζεται συνδυαστικά ως φυσική κόπωση, συναισθηματική εξάντληση και γνωστική κούραση και οφείλεται κυρίως σε οργανωσιακούς παράγοντες.

Ο Leiter (2008) σημειώνει ότι η ΕΕ προκύπτει από την αναντιστοιχία, μεταξύ εσωτερικής συγκρότησης αξιών του ατόμου (προσωπικές εμπειρίες, πολιτισμικό υπόβαθρο, επαγγελματική εκπαίδευση) και των οργανωσιακών αξιών (αποστολή, όραμα, προτεραιότητες, πολιτική). Οι εργαζόμενοι/νες εξαντλούνται από το φόρτο εργασίας, νοιώθουν ματαίωση, μειώνεται η εργασιακή τους δέσμευση, χάνουν το ενδιαφέρον για προσφορά και την επαφή με άλλους/ες συναδέλφους και με χρήστες των υπηρεσιών.

Αν και η διαλογική συζήτηση (debate) για το τι πραγματικά είναι η ΕΕ συνεχίζεται ακόμα (Heinemann & Heinemann, 2017a), για το ζήτημα του ορισμού της, ορόσημο θεωρείται πλέον η 28^η Μαΐου 2019, όταν ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (World Health Organization–WHO) στην 11^η Αναθεώρηση της Διεθνούς Ταξινόμησης Ασθενειών (International Classification of Diseases–ICD)

επικαιροποίησε (WHO 2019)³² τον ορισμό της ΕΕ και την ενέταξε στα επαγγελματικά φαινόμενα.

Η κατάταξη³³ περιγράφεται αναλυτικά στο κεφάλαιο: «*Προβλήματα που σχετίζονται με την απασχόληση ή την ανεργία*» και εντάσσεται στους «*Παράγοντες που επιδρούν στην κατάσταση της υγείας ή στο να υπάρξει επαφή/ επικοινωνία με υπηρεσίες υγείας και περιλαμβάνουν αιτίες για τις οποίες οι άνθρωποι επικοινωνούν με τις υπηρεσίες υγείας, αλλά δεν είναι ταξινομημένοι ως ασθένειες ή προβλήματα υγείας*» (WHO 2019)³⁴.

Σύμφωνα με τον ορισμό του WHO, η ΕΕ είναι ένα σύνδρομο, αποτέλεσμα χρόνιου εργασιακού άγχους που δεν διαχειρίστηκε επιτυχημένα και χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις: α) αίσθημα ελάττωσης/ απώλειας ενέργειας ή εξάντλησης, β) αυξημένη πνευματική/ ψυχική αποστασιοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο ή αισθήματα αρνητισμού και κυνισμού σχετικών με την εργασία, και γ) μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

Επίσης, αναφέρεται ότι το φαινόμενο αφορά αποκλειστικά τον επαγγελματικό χώρο, δεν είναι ιατρική πάθηση και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για να περιγράψει βιώματα από άλλους τομείς της ζωής.

Παράλληλα με τον ορισμό της ΕΕ, έχουν αναδειχθεί και άλλες οπτικές προς διερεύνηση, όπως το «γιατί κάτω από τι ίδιες εργασιακές συνθήκες κάποια άτομα μπορεί να εμφανίσουν ΕΕ και κάποια άλλα όχι» (Bühler & Land, 2003, σελ. 5) και για το εάν η ΕΕ αφορά περισσότερο κατάσταση ή γνώρισμα, «εάν δηλαδή υπάρχουν άτομα που πιθανόν να εμφανίσουν ΕΕ σε οποιαδήποτε εργασιακό περιβάλλον και εάν εργάζονται» (Perlman & Hartman, 1981, σελ. 16).

Η εμφάνιση της ΕΕ δεν ορίζεται ή ταυτοποιείται συμπληρώνοντας μία λίστα από συμπτώματα, συμπεριφορές ή κριτήρια, που μπορεί να είναι διαφορετικά. Για το κάθε άτομο δημιουργείται, *βάσει αυτο- αναφορικής (self report) διάγνωσης* (Seidler et al., 2014, σελ. 2), ένα δικό του μοναδικό σχήμα/ μοτίβο από συμπτώματα, συμπεριφορές και στάσεις, και κάποιες από αυτές τις παραμέτρους εμφανίζονται με κάποια συχνότερη κανονικότητα.

³² https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

³³ Στην προηγούμενη ταξινόμηση την ICD-10· η ΕΕ ήταν στην γενικότερη κατηγορία «Προβλήματα σχετικά με τη διαχείριση δυσκολιών τρόπου ζωής» (<https://icd.who.int/browse10/2016/en#/Z73.0>).

³⁴ <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Το κοινό σημείο που συχνά εντοπίζεται είναι το αίσθημα της μακροχρόνιας εξάντλησης, που δείχνει να είναι «*συχνά το ισχυρότερο πρωταρχικό στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης και έτσι η ενδεδειγμένη μεταβλητή/ προσέγγιση για όλο το φαινόμενο*» (Leiter & Maslach, 2016, σελ. 89).

Για την προσέγγιση της εξάντλησης όμως, υπάρχουν παράλληλα διαφορετικές απόψεις όσον αφορά σε τι αντιστοιχεί. Για παράδειγμα, η εξάντληση θεωρείται ότι μπορεί να είναι φυσική, συναισθηματική και πνευματική (Pines, et al., 1981) ή φυσική και ψυχολογική (Kristensen et al., 2005) ή φυσική, συναισθηματική και γνωστική (Shirom & Melamed, 2005).

Αυτό έχει οδηγήσει στο να υπάρχουν οι διαφορετικοί ορισμοί και εργαλεία καταγραφής/ αξιολόγησης ΕΕ, οι εκτιμήσεις των οποίων δεν έχουν διαχρονικό χαρακτήρα, αλλά μελετώνται σε συνάρτηση με άλλους κοινωνικούς, πολιτιστικούς, οικονομικούς και χρονικούς παράγοντες (Leiter & Maslach, 2016· Schaufeli, 2017), όπως και η έμφαση που δίνεται στην προσωπικότητα του ατόμου, στις οργανωσιακές συνθήκες και στις διαπροσωπικές εργασιακές διεργασίες (Enzmann & Kleiber, 1989, σελ. 21).

Διαφορές εντοπίζονται και με γνώμονα το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο αναφοράς, όπως λ.χ. την αναγνώριση της ΕΕ από τα συστήματα πρόνοιας ως φαινόμενο, επιτρέποντας τη λήψη παροχών και τη δυνατότητα ένταξης σε προγράμματα θεραπείας (λ.χ. Ολλανδία και Σουηδία) ή μη (Heinemann & Heinemann, 2017a, Schaufeli, 2017).

Ακόμη και στο χώρο των ΜΜΕ σημειώνονται αποκλίσεις σχετικά με αφιερώματα και αναφορές στην ΕΕ. Όπως προέκυψε από μία ποσοτική σύγκριση μεταξύ ΗΠΑ και Γερμανίας για το χρονικό διάστημα από 2010 έως 2015, στην εφημερίδα *USA Today* δημοσιεύθηκαν 4 άρθρα στο πρωτοσέλιδο με χρήση του όρου ΕΕ, ενώ αντίστοιχα στη γερμανική εφημερίδα *Frankfurter Allgemeine Zeitung* υπήρξαν 50 πρωτοσέλιδα άρθρα και σε περισσότερα από άλλα 500 άρθρα έγινε αναφορά στην ΕΕ (Heinemann & Heinemann, 2017b, σελ. 142)³⁵.

Ένα άλλο ζήτημα που μελετάται, είναι του εάν και πώς ξεχωρίζει η ΕΕ από άλλες παρόμοιες ψυχολογικές οντότητες, εάν δηλαδή η ΕΕ είναι μετονομασία ήδη

³⁵ Για μία γενικότερη θεώρηση σχετικά με τη σημασία του όρου και την επιλογή χρήσης της λέξης *burnout*, βλ. μεταξύ άλλων, επιμέρους ενότητες συγκριτικής προσέγγισης μεταξύ ΗΠΑ–Γερμανίας στο Heinemann & Heinemann, (2017b) και άλλων χωρών Ευρώπης στο Schaufeli, W. B (2017).

μελετημένων φαινομένων ή πράγματι είναι κάτι καινούργιο. Μήπως θα μπορούσε να ήταν κάτι σαν «*Παλαιό κρασί σε καινούργια μπουκάλια*» (Schaufeli et al., 2009, σελ. 212) και «*όχι μία ξεχωριστή διαταραχή*» (Heinemann & Heinemann, 2017a, σελ. 6). Η βάση κυρίως για αυτή τη συζήτηση είναι ότι ορισμένοι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν και να χαρακτηρίσουν συμπτώματα της ΕΕ, όπως: ανία, άγχος, ένταση/ πίεση, κόπωση, αποξένωση/ απομόνωση, κατάθλιψη, φόρτιση, αίσθηση καταπόνησης, προσωπική κρίση, επαγγελματική μελαγχολία κ.α., ήδη χρησιμοποιούνται για την περιγραφή άλλων καταστάσεων, όπως το άγχος και η κατάθλιψη. Διερευνάται δηλαδή το εάν και σε τι βαθμό σχετίζονται, αλληλεπικαλύπτονται ή διαφοροποιούνται αυτοί οι όροι μεταξύ τους.

Το άγχος στο περιβάλλον εργασίας, όπως συζητήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, εμφανίζεται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις υπερβαίνουν την προσπάθεια προσαρμογής του ατόμου, ενώ η ΕΕ είναι το τελικό στάδιο, το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας μεταξύ απαιτήσεων και δυνατοτήτων. Επίσης, η ΕΕ συνοδεύεται και από αρνητικά συναισθήματα και συμπεριφορές έναντι των χρηστών των υπηρεσιών του φορέα, κάτι που δεν συναντάται στην περίπτωση άγχους, όπως επίσης και η έλλειψη συναισθημάτων, κινητοποίησης, κοινωνικότητας, ελπίδας, κατανόησης και ανάκαμψης (Cordes & Dougherty, 1993· Ladstätter & Garrosa, 2008· Pines & Keinan, 2005· Popescu, et al., 2017· 2003).

Σχετικά με την κατάθλιψη, και ξεκινώντας από την περιγραφή του Freudenbergier ότι «*Το άτομο [που πάσχει από ΕΕ] φαίνεται, δρα και μοιάζει καταθλιπτικό*» (1974 σελ. 161), έως τη ρήση ότι «*αυτός ή αυτή είναι καταθλιπτικός/η*» (Schonfeld, Bianchi & Luehring-Jones 2017, σελ. 67), υφίσταται η διάκριση μεταξύ του *μοιάζει* και του *είναι*, δηλαδή η διαφορά μεταξύ καταθλιπτικών συμπτωμάτων και κατάθλιψης. Κάποια από τα συμπτώματα της κατάθλιψης μπορεί να είναι κοινά με αυτά της ΕΕ, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια και δύσκολα διακρίνονται μεταξύ τους, όπως η απώλεια ενδιαφερόντων και ευχαρίστησης, τα ενοχικά συναισθήματα, η μελαγχολική διάθεση, η αδυναμία συγκέντρωσης, το αίσθημα μη χρησιμότητας, η επιβαρυνόμενη σχέση σε κοινωνικό επίπεδο στο εργασιακό περιβάλλον κ.α. Η ΕΕ μπορεί δυνητικά να είναι ένα είδος καταθλιπτικής διαταραχής και να «*μοιράζονται*» ένα κοινό σημείο μεταξύ τους, τη συναισθηματική εξάντληση, που είναι ουσιώδους παράγοντας και των δύο. Η κατάθλιψη μπορεί να εμφανιστεί γενικευμένα σε διάφορες φάσεις της ζωής ανεξαρτήτως του συγκείμενου (λ.χ. οικογενειακό, φιλικό περιβάλλον), οι δε αιτίες μπορεί να εντοπιστούν συνήθως όταν υπάρξει εξωτερική

υποστήριξη/ βοήθεια. Η ΕΕ δεν είναι γενικός όρος και σχετίζεται αποκλειστικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το άτομο αλληλεπιδρώντας με αγχώδεις καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, στην ΕΕ τα άτομα συνήθως προσπαθούν να αντιδράσουν κατά των πηγών άγχους, κάτι που δεν συναντάται στην κατάθλιψη (Doerr & Nater, 2017· Koutsimani, Montgomery & Georganta, 2019· Seidler et al., 2014· Swider & Zimmerman, 2010)³⁶.

Μέχρι σήμερα, και παρά την μάλλον κυρίαρχη άποψη ότι η ΕΕ και η κατάθλιψη διαφοροποιούνται, «δεν είμαστε ακόμα σε θέση να απαντήσουμε στο εάν τα δύο φαινόμενα έχουν ίδια ή διαφορετική δομή» (Koutsimani, et al., 2019, σελ. 3), «ούτε μπορεί να συναχθεί ένα τελικό συμπέρασμα για την αλληλεπικάλυψη των δύο όρων» (Schaufeli, 2017, σελ. 118). Αν και υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους, «δεν θεωρείται ότι ΕΕ και κατάθλιψη είναι μια κοινή νοσολογική οντότητα» (Maslach & Leiter, 2016, σελ. 108).

Σε μια απλοποιημένη προσέγγιση περί της διαφορετικότητας των δύο όρων θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, εάν ένα άτομο κερδίσει πολλά χρήματα σε ένα τυχερό παιχνίδι, το πιο πιθανό είναι αυτό θα το βοηθήσει να απαλλαγεί³⁷ από την ΕΕ [προφανώς με την έννοια της δυνατότητας αλλαγής περιβάλλοντος και όχι με την έννοια του καθεαυτού χρήματος], όχι όμως από την κατάθλιψη (Quernheim, 2010, σελ. 3).

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση που οι δύο όροι δεν διαφοροποιούνται, τότε η «κλινική έρευνα για θεραπεία της κατάθλιψης ίσως προσφέρει ελπίδα για να βοηθηθούν τα εργαζόμενα άτομα που υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση» (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2014, σελ. 322).

3.4.Μοντέλα και διαστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Στις θεωρήσεις για την ΕΕ, παρατηρούνται διάφορα μοντέλα, όπως:

1). Το μοντέλο του Cherniss (1980) που θεωρεί την ΕΕ ως διαδικασία αποτελούμενη από τρία στάδια:

1. Το εργασιακό άγχος. Προκύπτει από τη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ απαιτούμενων και διαθέσιμων πόρων (εσωτερικών και εξωτερικών), που με τη σειρά της δημιουργεί εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον,

³⁶ Για αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με το ζήτημα της αλληλοεπικάλυψης ή μη της ΕΕ και της κατάθλιψης, βλ. μεταξύ άλλων Bianchi, Schonfeld & Laurent, (2015).

³⁷ Βλ. επίσης και <http://www.swiss-burnout.ch/index.php?id=depression>

εμποδίζοντας από τη μία πλευρά την ικανοποίηση προσωπικών στόχων/ προσδοκιών και από την άλλη την επίτευξη επαγγελματικών απαιτήσεων. Από μόνο του, αυτό το στάδιο δεν οδηγεί σε ΕΕ.

2. Την εξάντληση. Είναι αποτέλεσμα του προηγούμενου σταδίου, και εκδηλώνεται με τη μορφή της συναισθηματικής εξάντλησης, της ανίας και της μείωσης ενδιαφέροντος, ενώ εάν δεν αντιμετωπιστεί, μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και παραίτηση από στόχους και απαιτήσεις/προσδοκίες.
3. Την αμυντική αντιμετώπιση-κατάληξη. Εδώ αλλάζουν τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ατόμου και συναισθηματικά αποστασιοποιημένο, εκδηλώνει έντονη απάθεια και κυνισμό.

2). Το μοντέλο των Edelman & Brodsky (1980) που ορίζουν την ΕΕ ως διαδικασία που συντελείται από 4 στάδια:

1. Τον ενθουσιασμό. Είναι η εργασιακή αρχή για το άτομο, η οποία χαρακτηρίζεται από τις πολλές ελπίδες, τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες και την υπερβολική συναισθηματική και ψυχική ταύτιση με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών, υπερ- επενδύοντας πολύ ενέργεια και χρόνο (ακόμα και με μη αμειβόμενη υπερωρία), ώστε το αντικείμενο της εργασίας, να γίνεται αυτοσκοπός σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θεωρεί ότι δεν χρειάζεται τίποτα άλλο.
2. Την αδράνεια, στασιμότητα. Το άτομο συνεχίζει μεν να εργάζεται με μεγάλη προσπάθεια, χωρίς όμως να νοιώθει ικανοποίηση, δεν αμείβεται καλά, δεν βλέπει να υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης και συνειδητοποιεί ότι οι προσωπικές του ανάγκες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω της εργασίας. Αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της οικογένειας, των φίλων και του ελεύθερου χρόνου για άλλες δραστηριότητες. Η εργασία δεν είναι το πόν.
3. Την απογοήτευση, ματαίωση. Η πιο σημαντική φάση, όπου το άτομο νοιώθει αδύναμο, αμφιβάλλει για την αποτελεσματικότητα των όσων προσφέρει, γίνονται ορατά τα εργασιακά όρια, θέτει σε αμφισβήτηση το νόημα της όλης προσπάθειας που καταβάλει και την αξία του ίδιου του επαγγέλματος (λόγω της γραφειοκρατίας και της μη ανταπόκρισης των όσων χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες), ενώ αρχίζουν να εμφανίζονται

συναισθηματικά, σωματικά και συμπεριφορικά προβλήματα. Απειλείται ο σκοπός της εργασίας του, χωρίς να μπορεί να αμυνθεί.

4. Την απάθεια. Το άτομο αναπτύσσει έναντι της ματαίωσης έναν αμυντικό, προστατευτικό μηχανισμό, εκδηλώνοντας κυνική συμπεριφορά, συναισθηματική υποχώρηση, παραίτηση από τους αρχικούς του στόχους και αποφυγή επαφής με χρήστες των υπηρεσιών. Εργάζεται χωρίς ενδιαφέρον, μηχανιστικά, το ελάχιστο δυνατό και καθαρά βιοποριστικά.

3). Το μοντέλο της Maslach (1982), που θεωρεί την ΕΕ ως σύνδρομο τριών συμπτωμάτων.

1. Τη συναισθηματική εξάντληση. Τα άτομα νοιώθουν μείωση συναισθηματικών αποθεμάτων, αδυναμία, κούραση, ματαίωση, κενό, έλλειψη ενδιαφέροντος, λόγω υπερφόρτωσης και παρατεταμένης προσπάθειας ανταπόκρισης έναντι υπερβολικών συναισθηματικών και εργασιακών απαιτήσεων. Εμφανίζεται ως πρώτο και κυρίαρχο σύμπτωμα, πρόδρομο των επομένων δύο.
2. Την αποπροσωποποίηση ή κυνισμό. Αυτή η αντίδραση στις υπερβολικές απαιτήσεις, πλαισιώνει την ψυχική, πνευματική αποστασιοποίηση και την αποξένωση/ απομάκρυνση -κυρίως- από τους/τις χρήστες των υπηρεσιών, αλλά και από το υπόλοιπο προσωπικό, εμφανίζοντας κυνική, αδιάφορη, αρνητική στάση, αντιμετωπίζοντάς τους/τις μηχανιστικά, σαν να είναι μάλλον αντικείμενα παρά υποκείμενα, μετατρέποντας την εργασία σε μία απρόσωπη καθημερινότητα.
3. Την έλλειψη προσωπικής επίτευξης ή μειωμένη αποτελεσματικότητα. Τα άτομα αισθάνονται συχνά ανεπαρκή, διότι παρά τις προσπάθειές τους δεν πετυχαίνουν όσα απορρέουν από τη θέση εργασίας (καθήκοντα και ευθύνες), αναδεικνύοντας ζήτημα αυτο-αναποτελεσματικότητας. Αυτή η αρνητική σχέση απαιτήσεων-απόδοσης, σε συνδυασμό με την απομάκρυνση από τους/τις αποδέκτες/ριες και τις προσδοκίες τους στις οποίες δεν μπορούν να επιδράσουν, οδηγεί στην τάση για αρνητική αυτο-αξιολόγηση, αμφισβήτηση, απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

4). Το μοντέλο των Pines & Aronson (1988) που αντιλαμβάνονται την ΕΕ ως σωματική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση που δημιουργείται πρωτίστως από μακροχρόνιες απαιτητικές και αγχογόνες εργασιακές συνθήκες. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου που συνδέονται με την ανάγκη να δώσει η εργασία

υπαρξιακό νόημα στη ζωή του, συμμετέχουν στη βαρύτητα εμφάνισης της ΕΕ όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται. Η Pines (2002), υποστηρίζει ότι η ΕΕ είναι αναπόφευκτη όταν η εργασία αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων στην προσωπική τους νοηματοδότηση και οι πιο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι/ες παρουσιάζουν πιο βαριάς μορφής ΕΕ.

Η ΕΕ αξιολογείται σε τρεις διαστάσεις εξάντλησης: α) τη φυσική (χαμηλή ενέργεια, χρόνια κόπωση, αδυναμία και ποικίλα ψυχοσωματικά συμπτώματα), β) τη συναισθηματική (το άτομο αισθάνεται ότι είναι παγιδευμένο, δεν έχει ελπίδα, ούτε βοήθεια και κινδυνεύει από συναισθηματική κατάρρευση) και γ) την πνευματική (αρνητική στάση έναντι του ίδιου του εαυτού του και έναντι της εργασίας του).

5) Οι Herbert Freudenberger και Gail North περιέγραψαν στον «κύκλο της ΕΕ» (1992, σελ. 123) τα στάδια εξέλιξης της ΕΕ. Τα 12 στάδια που διαμορφώνουν το μοντέλο, δεν εμφανίζονται αναγκαστικά με τη σειρά που παρατίθενται:

1. Καταναγκασμός για αυτό–επιβεβαίωση, το άτομο θέτει υψηλά μέτρα και υπερβολικές προσδοκίες, μετατρέποντας τις επιθυμίες σε καταπίεση.
2. Υπερβολική δραστηριοποίηση για ανταπόκριση σε αυτό–προσδιοριζόμενες υψηλές προσδοκίες, δυσκολία για εκχώρηση μέρους έργου.
3. Παραμέληση προσωπικών αναγκών (φυσικών–σωματικών) και κοινωνικών επαφών για την επίτευξη των προσδοκιών του.
4. Απώθηση των συνειδητοποιημένων εσωτερικών συγκρούσεων και αναγκών, για να ασχοληθεί αργότερα.
5. Αμφιβολίες και επανακαθορισμός προσωπικών αξιών, με τις επαγγελματικές ανάγκες να χάνουν σε σημαντικότητα και να μην υπάρχει χρόνος για αυτές, όπως για φιλίες και χόμπι.
6. Άρνηση και αδιαφορία προς τα προβλήματα που δημιουργούνται, χωρίς τις περισσότερες φορές να γίνεται αντιληπτός ο αντίκτυπος στη συμπεριφορά του ατόμου.
7. Απομόνωση και αποφυγή των κοινωνικών επαφών στο ελάχιστο, μέσα από μία κυνική και προς τα έξω φαινομενικά αμετάβλητη συμπεριφορά.
8. Παρατηρήσιμη αλλαγή συμπεριφοράς, με συναισθήματα απαξίας, άμυνας έναντι κριτικής, έλλειψη προσαρμοστικότητας και αυξανόμενου φόβου.

9. Αποπροσωποποίηση και απώλεια επαφής με τον εαυτό και με άλλους ανθρώπους, μηχανιστική συμπεριφορά χωρίς αντιληπτική ανάμνηση προηγούμενων προσωπικών αναγκών.
10. Αίσθηση εσωτερικού κενού και απαξίας, τάση υπερβολικών συμπεριφορών, αντιδράσεων και εξαρτήσεων για την αντιμετώπιση αισθημάτων φόβου και άγχους.
11. Κατάθλιψη με συμπτώματα όπως αδιαφορία, ματαιότητα, απελπισία, κόπωση και έλλειψη προοπτικής, έλλειψη διάθεσης ανάληψης πρωτοβουλιών.
12. Επαγγελματική εξουθένωση, ως τελικό στάδιο, με υψηλό κίνδυνο πνευματικής, φυσικής/ σωματικής κατάρρευσης, με αυτοκτονικό ιδεασμό ως διέξοδο από την κατάσταση, όπου και απαιτείται πλέον εξειδικευμένη υποστήριξη και αντιμετώπιση.

6) Το μοντέλο της θεωρίας διατήρησης των πόρων (Conservation of Resources–COR) theory (Hobfoll & Shirom, 1993· 2000· Hobfoll, 1989), σύμφωνα με το οποίο η ΕΕ εμφανίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση σε μακροχρόνια έκθεση άγχους στην εργασία, που προκύπτει όταν οι εργασιακές απαιτήσεις υπερβαίνουν τους (προσωπικά σε κάθε άτομο αντιληπτικούς) πόρους (όπως αναμονή ανταμοιβής, σταθερό εργασιακό περιβάλλον κ.α.).

Όταν τα άτομα βιώνουν απώλεια πόρων αντιδρούν για να μειώσουν τις επιδράσεις αυτής της απώλειας και προσπαθούν να βρουν τρόπους προστασίας, αντιστάθμισης ή αναπλήρωσης των χαμένων πόρων, η οποία αντίδραση από μόνη της απαιτεί επιπλέον δαπάνη ενέργειας με αποτέλεσμα τη δημιουργία άγχους. Επειδή η απώλεια είναι σημαντικότερη από το κέρδος, η προσπάθεια προστασίας από την απώλεια κάνει τα άτομα πιο ευαίσθητο στο εργασιακό άγχος.

Το άγχος από αυτή την ενδοπροσωπική σύγκρουση/ διαμάχη αποδεικνύεται ότι είναι κυρίαρχο στην ΕΕ, ειδικότερα όταν είναι μία διαρκής κατάσταση, και εάν η αντιμετώπισή του αποβεί αναποτελεσματική, τότε το άτομο πιθανόν να παραιτηθεί και να περιέλθει σε συναισθηματική αδιαφορία και αμυντική συμπεριφορά (Hobfoll & Shirom, 2000· Shirom & Ezrachi, 2003).

7) Το μοντέλο απαιτήσεων–ελέγχου «Demand–Control Model» (DC model) που δημιουργήθηκε από τον αμερικανό κοινωνιολόγο Robert Karasek (1979) στο οποίο επισημαίνονται δύο διαστάσεις της εργασίας: α) οι αυξημένες ψυχολογικές, οργανωτικές και φυσικές εργασιακές απαιτήσεις που τίθενται στους/τις

εργαζόμενους/νες (λ.χ. χρονική πίεση, δύσκολο αντικείμενο) και β) ο χαμηλός εργασιακός έλεγχος/ περιθώριο που έχουν οι εργαζόμενοι/νες για να αποφασίσουν και να συν-διαμορφώσουν (χρονικά και επί του περιεχομένου) τα εργασιακά δρώμενα που τους έχουν ανατεθεί (λ.χ. εύρος ιανοτήτων, βαθμός αυτονομίας).

Η συσχέτιση αυτών των δύο διαστάσεων, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονης ψυχολογικής πίεσης, με ένα από τα χαρακτηριστικά της να είναι η εξάντληση, η οποία είναι βασική συνιστώσα στην εμφάνιση ΕΕ. Επιπλέον, όταν εκλείψει η δυνατότητα ελέγχου, αποδυναμώνεται η κινητοποίηση του ατόμου για επιτυχημένη διαχείριση και δημιουργούνται έντονες αγχώδεις αντιδράσεις (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001a, Lourel, Abdellaoui, Chevaleyre, Paltrier & Gana, 2008).

Σε αυτό το μοντέλο προστέθηκε στη συνέχεια και η διάσταση της κοινωνικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο Demand Control Support Model (DCS model) (Johnson & Hall, 1988· Pelfrene, et al., 2001· Van Der Doef & Maes, 1999), δίνοντας έμφαση, εκτός από τη σχέση ατόμου με την εργασία του, στις σχέσεις του και στην αλληλεπίδραση με το υπόλοιπο προσωπικό. Η νέα αυτή διάσταση, έχει ως βάση το ότι το ψυχολογικό φορτίο γίνεται βαρύτερο όταν, στις υψηλές απαιτήσεις και το χαμηλό έλεγχο, προστεθεί η απομόνωση και η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης. Με την έννοια της κοινωνικής υποστήριξης, εννοείται η ανάπτυξη της ομαδικής συνοχής και συνεργασίας ως μοντέλο, το οποίο προτείνεται για εφαρμογή σε επαγγελματικούς χώρους όπου δεν υπάρχουν ή είναι πολύ περιορισμένα τα περιθώρια για αλλαγές στις δύο πρώτες διαστάσεις.

8). Το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (Job Demands Resources Model JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007· Bakker, et al., 2004· Demerouti et al., 2001b· Demerouti et al., 2000), το οποίο εξετάζει τη σχέση μεταξύ ΕΕ και εργασιακών χαρακτηριστικών.

Η κεντρική υπόθεση είναι ότι αν και σε κάθε επαγγελματικό χώρο εντοπίζονται ξεχωριστά εργασιακά χαρακτηριστικά, αυτά τα χαρακτηριστικά (που σχετίζονται με τις φυσικές/ σωματικές, συναισθηματικές, κοινωνικές, οργανωτικές πλευρές της εργασίας) είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: στις εργασιακές απαιτήσεις και στους εργασιακούς πόρους, όταν δε, δεν υπάρχει ισορροπία κατά την μεταξύ τους αλληλεπίδραση, μπορεί να εμφανιστεί ΕΕ.

Ειδικότερα: οι εργασιακές απαιτήσεις (προσωπικές-οργανωτικές) αναφέρονται στη συνεχή σωματική, γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια και

ενέργεια που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας σε συνθήκες παρατεταμένου εργασιακού άγχους, με αποτέλεσμα σωματικό ή και ψυχολογικό κόστος, που μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση και προβλήματα υγείας. Στις απαιτήσεις συμπεριλαμβάνονται: υπερφόρτωση (γνωστική και σωματική) λόγω εργασιακού ρόλου, πίεση χρόνου, επαφή & απαιτητική συναισθηματική διάδραση με τους/τις χρήστες, σύγκρουση «συμφερόντων» μεταξύ εργασίας και οικογένειας, εργασιακές περιβαλλοντικές συνθήκες (διακοπές κατά τη διάρκεια της εργασίας, τυχόν εργασία σε βάρδιες.

Οι εργασιακοί πόροι αφορούν/ συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων, στη μείωση των εργασιακών απαιτήσεων και στην προώθηση/ υποκίνηση της προσωπικής ανάπτυξης/ εξέλιξης, ενώ μπορούν να οδηγήσουν τα άτομα, είτε στην ενεργό εμπλοκή με θετικά αποτελέσματα, είτε στην αποδέσμευση από την εργασία με την ταυτόχρονη ανάδειξη αρνητικών συναισθημάτων και έλλειψη ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της εργασίας. Στους πόρους συμπεριλαμβάνονται: συμμετοχή στη λήψη απόφασης, ποικιλία εργασιακού αντικειμένου & αξιοποίηση δεξιοτήτων, ευκαιρίες για εξέλιξη, ταυτότητα & οριοθέτηση καθηκόντων/ αρμοδιοτήτων, κοινωνική υποστήριξη από υψηλότερο διοικητικό επίπεδο & από τους/τις συναδέλφους, ανατροφοδότηση & επιβράβευση απόδοσης, εργασιακός έλεγχος & βαθμός αυτονομίας στην επιλογή/ ρύθμιση μεθόδου & τρόπου εκτέλεσης ενεργειών.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ΕΕ εμφανίζεται (σε κάθε επαγγελματικό χώρο) όταν οι απαιτήσεις είναι υψηλές (σταθερή και συνεχή υπερφόρτωση που οδηγεί σε εργασιακό άγχος & εξάντληση) και οι πόροι είναι περιορισμένοι (δυσχέρεια/ αποτροπή στην παρακίνηση & επίτευξη οργανωτικών στόχων που οδηγεί στην αποτυχία, ματαίωση και δυσφορία), ενώ και οι δύο διαστάσεις ως μέρη του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να προβλεφτούν και να διαχειριστούν.

3.5. Παράγοντες ανάπτυξης/ εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης

Για την εμφάνιση της ΕΕ αποφασιστικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει η αλληλεπίδραση μεταξύ ενδογενών και εξωγενών χαρακτηριστικών στο εκάστοτε κοινωνικό- ιστορικό- πολιτιστικό- οικονομικό πλαίσιο, καθορίζοντας το πώς θα αντιδράσει το κάθε άτομο στους κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες και καταστάσεις (Cordes & Dougherty, 1993· Demerouti et al., 2000· Dormann & Zapf, 2004· Enzmann & Kleiber, 1989· Shirom, 2003· Swider & Zimmerman, 2010).

Αρχικά πρέπει να σημειωθεί ότι ανεξάρτητα από τη θεωρητική προσέγγιση και το εργαλείο αξιολόγησης της ΕΕ που επιλέγεται σε κάθε έρευνα, υπάρχει μία

γενική διαπίστωση και ταυτόχρονα επιφύλαξη σχετικά με το εξής: τα άτομα που εμφάνισαν ΕΕ είναι πιθανό να έχουν αποχωρήσει από την εργασία, επομένως, το προσωπικό που παραμένει είναι «το επιζήσαν (survivors) το σχετικά υγιές», δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο το ονομαζόμενο «φαινόμενο των υγιών εργαζομένων» «*healthy worker effect*» (Karasek & Theorell 1990 στο Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 394). Αυτό σημαίνει ότι στις έρευνες, αποτυπώνονται και συσχετίζονται μόνο τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που υπάρχει και συμμετέχει, αδυνατώντας έτσι να εκτιμηθεί και να παραμετροποιηθεί η συνολική -τυχόν- εμφανισθείσα ΕΕ στο εκάστοτε εργασιακό ερευνητικό πεδίο. Επίσης, και σχετικά με τη συμμετοχή, σημειώνεται ότι οι «υγιείς» είναι «*πιο πρόθυμοι/ δεκτικοί να συμμετέχουν σε έρευνες*» (Schilling, Colledge, Brand, Ludyga & Gerber, 2019, σελ. 9).

Οι εργαζόμενοι/νες μαζί με τα γενικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, φέρνουν μαζί και ποιοτικά στοιχεία που αφορούν τον εργασιακό τρόπο ζωής και ιδιαίτερα τις προσδοκίες, τους στόχους, τη σημαντικότητα της εργασίας, την ύπαρξη ή έλλειψη άλλων ενασχολήσεων εκτός εργασίας, τον ατομικό τρόπο αντίδρασης σε αγχώδεις καταστάσεις, τα οποία, σε συνδυασμό με τις εργασιακές σταθερές σχετίζονται με την εμφάνιση της ΕΕ (Maslach et al., 2001· Pines & Keinan, 2005· Popescu et al., 2017).

Τέτοια χαρακτηριστικά είναι: υπερβολικές προσδοκίες/ φιλοδοξίες, ανάληψη πολλών αρμοδιοτήτων και ευθυνών χωρίς υποστήριξη, χαμηλή αυτοεκτίμηση, παθητική/ αμυντική αντιμετώπιση αγχωδών καταστάσεων αντί ενεργητικότητας και αντιπαράθεσης, αυξημένη αίσθηση σημαντικότητας και προτεραιότητας στην εργασία, σε αντιδιαστολή με την κοινωνικοποίηση στο χώρο εργασίας, ανεπαρκής χρόνος ανάπαυσης, τελειομανία (αίσθηση ότι ποτέ τίποτα δεν αρκετά καλό), απαισιοδοξία (υπάρχουν περισσότερες απειλές παρά ευκαιρίες), επίπεδο «*ανθεκτικότητας/ σκληρότητας*»³⁸ (hardiness) που αφορά την αντιμετώπιση του άγχους και της ψυχολογικής πίεσης, αίσθηση ανάγκης ελέγχου των πάντων (ή το να

³⁸ Βλ. Papadatou, Anagnostopoulos & Monos 1994· για αναλυτική παρουσίαση του παράγοντα «hardiness» καθώς και για την «Hardiness Scale» (Kobasa, Maddi & Kahn, (1982), που με 50 ερωτήσεις μετράει σε τρεις διαστάσεις την τάση του ατόμου για: α) *commitment* να εμπλέκεται συνεχώς σε διάφορες καταστάσεις της εργασίας, ενώ θα μπορούσε να παραμένει παθητικό, β) *control* να πιστεύει ότι μπορεί να επηρεάσει τα γεγονότα και γ) *challenge* να βλέπει τις αλλαγές ως κίνητρο και ευκαιρία για ανάπτυξη, παρά ως απειλή και λόγο για να παραμείνει σε ασφαλή κατάσταση.

νοιώθει το άτομο ότι δεν έχει καθόλου τον έλεγχο), απροθυμία εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε άλλα άτομα (Bakker, Van der Zee, Lewig & Dollard, 2006· Papadatou, Anagnostopoulos & Monos 1994· Swider & Zimmerman, 2010).

Ως παράγοντας έχει καταγραφεί ακόμα και η «*θρησκευτικοποίηση*», δηλαδή ανάλογα με το εάν τα άτομα είναι θρησκευόμενα ή μη, με την πρώτη κατηγορία να εμφανίζει λιγότερη ΕΕ, όπως στην περίπτωση δασκάλων (Pines, 2002, σελ. 136).

Ιδιαίτερη αναφορά συσχέτισης με κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες και καταστάσεις και κατ' επέκταση με την ΕΕ, έχει γίνει σε δύο προσεγγίσεις χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Η πρώτη αφορά τα άτομα προσωπικότητας τύπου Α που εργάζονται σκληρά, εντατικά, υπό πίεση χρόνου και χαρακτηρίζονται από: ανυπομονησία, ευερεθιστότητα, φιλοδοξία, υψηλή στοχοθεσία, δυσκολίες στη χαλάρωση, ανταγωνιστικότητα, επιθετικότητα, χρονοκεντρικότητα (Jeung, et al. 2017· Swogger, 1986). Η δεύτερη είναι η προσωπικότητα της μεγάλης πεντάδας ή μοντέλο των πέντε παραγόντων (Big Five), σύμφωνα με την οποία το άτομο χαρακτηρίζεται από τις εξής πέντε διαστάσεις: α) ευσυνειδησία/ σχολαστικότητα (conscientiousness), με την έννοια του όλα να είναι οργανωμένα για το καλύτερο αποτέλεσμα σε αντίθεση με τη χαλαρότητα, β) εξωστρέφεια (extraversion), με το να διοχετεύει συνεχώς την ενεργητικότητά του αντί να είναι μοναχικό και συγκρατημένο, γ) προσήνεια/ συνεργατικότητα (agreeableness), συμπονετικό προς το περιβάλλον και όχι δύσκολο και απομακρυσμένο, δ) τάση για καινούργιες εμπειρίες (openness to experience), αντί να είναι επιφυλακτικό και να μένει σταθερό στα «γνωστά» και ε) νευρωτισμού (neuroticism) που αφορά τη συναισθηματική σταθερότητα, ασφάλεια και συμπεριφορά του ατόμου έναντι αγχωδών καταστάσεων και συνδέεται με τη συναισθηματική εξάντληση και την ΕΕ (Bakker, et al., 2006· Kim, Shin & Swanger, 2009· Louw, 2014)³⁹.

Ένας επιπλέον προσωπικός παράγοντας που εμπλέκεται στην εμφάνιση ΕΕ είναι και η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Όπως σημειώνουν οι Maslach & Jackson 1985 (στο Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 395) οι άνθρωποι που ζουν μόνοι (ειδικά οι άνδρες) έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν ΕΕ από ότι όσοι/όσες έχουν σύντροφο, κάτι που δείχνει ότι η κοινωνική υποστήριξη από σύντροφο ανακουφίζει από τους αγχογόνους παράγοντες, ενώ το ίδιο ισχύει και για

³⁹ Για μία σύγκριση της επίδρασης των δύο προσεγγίσεων στη ψυχολογική ευημερία βλ. Hicks & Mehta, (2018).

τα άτομα με παιδιά (Cordes & Dougherty, 1993, σελ. 633). Οι άντρες που ζουν μόνοι τους εμφανίζουν περισσότερη ΕΕ ακόμα και από τους διαζευγμένους (Maslach et al., 2001, σελ. 409).

3.6. Εργασιακά χαρακτηριστικά και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα εργασιακά χαρακτηριστικά συμμετέχουν στην ποιότητα της εργασιακής ζωής και της ομαλής ψυχοκοινωνικής προσαρμογής και απόδοσης των εργαζομένων. Οι δύο γενικές κατηγορίες χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην εμφάνιση και διατήρηση της ΕΕ είναι: α) οι εργασιακές απαιτήσεις και οι β) πόροι. Όταν, σε συνθήκες εργασιακού άγχους αυξάνονται ποιοτικά και ποσοτικά οι απαιτήσεις τόσο των αποδεκτών/τριών των υπηρεσιών όσο και οι οργανωσιακές, ενώ ταυτόχρονα αποτυγχάνουν να συμβαδίσουν οι πόροι με τη μορφή της έλλειψης ή και ανεπάρκειας, επιδεινώνεται η εξάντληση των εργαζόμενων και γίνονται περισσότερο ευάλωτοι/ες στην εμφάνιση ΕΕ (Bakker & Demerouti, 2007· Cho, Laschinger & Wong, 2006· Gellert & Kuipers, 2008· Leiter, Jackson & Shaughnessy, 2008· Maslach et al., 2001).

Στις εργασιακές απαιτήσεις συμπεριλαμβάνονται:

- η υπερφόρτωση (γνωστική και φυσική),
- οι ρυθμοί εργασίας,
- η πίεση χρόνου,
- η ένταση χρήσης νέων τεχνολογιών,
- η σύγκρουση «συμφερόντων» μεταξύ εργασίας και οικογένειας,
- οι περιβαλλοντικές συνθήκες (διακοπές κατά τη διάρκεια της εργασίας, θόρυβος κ.α.),
- η επαφή & απαιτητική συναισθηματική διάδραση με τους/τις χρήστες (λ.χ. να επιδεικνύουν κατανόηση),
- η σοβαρότητα και η περιπλοκότητα των προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι/ες.

Στους εργασιακούς πόρους συμπεριλαμβάνονται:

- η συμμετοχή στη λήψη απόφασης,
- η ποικιλία εργασιακού αντικειμένου & αξιοποίηση δεξιοτήτων,
- οι ευκαιρίες για εξέλιξη,
- η διάχυση της πληροφόρησης,

- η κατανομή & η σύγκρουση ρόλων,
- οι ελλείψεις προσωπικού,
- η σαφήνεια & οριοθέτηση καθηκόντων/ αρμοδιοτήτων,
- η αναγνώριση & θετική ανατροφοδότηση με επιβράβευση απόδοσης,
- η αυτονομία & ο έλεγχος στην επιλογή/ ρύθμιση μεθόδου & τρόπου εκτέλεσης ενεργειών,
- το έλλειμμα εργασιακής ασφάλειας.

Οι Maslach & Leiter (1997) προσέγγισαν το ζήτημα των παραγόντων που συντελούν στην εμφάνιση ΕΕ, στο βαθμό του κατά πόσο ταιριάζει ή όχι το άτομο με έξι εργασιακούς τομείς, σημειώνοντας ότι όσο περισσότερη η αναντιστοιχία, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα εμφάνισης ΕΕ. Η συστηματική αναντιστοιχία μπορεί να προάγει την εξάντληση και να μειώσει την εμπλοκή των εργαζομένων τόσο στην εργασία καθεαυτό, όσο και στην εξυπηρέτηση των χρηστών των υπηρεσιών. Σχετικά με τη βαρύτητα και την ιεραρχική σημαντικότητα μεταξύ των παραπάνω παραγόντων, σημειώνεται ότι εξαρτάται από το βαθμό αναντιστοιχίας που μπορεί να αντέξει το κάθε άτομο, για αυτό πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνολικό πλαίσιο αλληλεπίδρασης ατόμου με την εργασία του και όχι μεμονωμένα. Οι τομείς είναι:

1. Ο φόρτος εργασίας, που εξαρτάται από τις απαιτήσεις, την έλλειψη ικανοτήτων ή και ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο αντικείμενο, εξαντλώντας γρήγορα τα αποθέματα ενέργειας.
2. Η έλλειψη ελέγχου, στις διαδικασίες και στους πόρους ιδίως όταν υπάρχουν και υπευθυνότητες, που δεν επιτρέπουν την επιλογή αποτελεσματικού τρόπου εργασίας δημιουργώντας αγχογόνες καταστάσεις.
3. Η ανεπαρκής αναγνώριση, ενθάρρυνση, έπαινος, απαξιώνει την εργασία και την προσπάθεια και συνδυαζόμενο με απουσία έμπρακτης επιβράβευσης (συνήθως οικονομικής) δημιουργεί αισθήματα αναποτελεσματικότητας.
4. Η ελλιπής κοινωνικότητα, όταν δεν υπάρχει αίσθηση θετικής σύνδεσης με συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες) και δεν μοιράζονται αξίες, δυσκολίες, επαίνους, καθημερινότητα, τα άτομα δεν νοιώθουν μέλη μίας ομάδας, εργάζονται απομονωμένα και οι συγκρούσεις που συνήθως παραμένουν

ανεπίλυτες, δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα, μειώνοντας την πιθανότητα κοινωνικής υποστήριξης.

5. Η έλλειψη δικαιοσύνης και αμεροληψίας, όχι μόνο δεν κοινωνεί το σεβασμό μεταξύ των εργαζόμενων, αλλά δημιουργεί τις συνθήκες συναισθηματικής εξάντλησης και έκφρασης κυνισμού προς την εργασία.
6. Η σύγκρουση αξιών, που αφορούν τη στάση των εργαζόμενων όταν θεωρούν ανήθικες ή δεν αποδέχονται οργανωσιακές αξίες και ενέργειες που πρέπει να εφαρμόσουν (λ.χ. παραπλάνηση, μισή αλήθεια), που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση.

3.7. Συμπτώματα και συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης

Η παρουσία της ΕΕ καταγράφεται στη βιβλιογραφία μέσα από συμπτώματα και συνέπειες, που εμφανίζονται σε διάφορα πεδία της ζωής των εργαζομένων, όπως το ψυχολογικό, συναισθηματικό, γνωστικό, κοινωνικό, σωματικό, επαγγελματικό. Όπως και στις θεωρητικές προσεγγίσεις, διαφοροποιήσεις παρατηρούνται τόσο στο τι γίνεται αποδεκτό και αν ταξινομείται ως σύμπτωμα ή ως πιθανή συνέπεια, όσο και στην κατηγοριοποίηση τους, αν και τα δύο μπορούν να χαρακτηριστούν με τον γενικό όρο *ενδείξεις/ σημάδια (manifestations) ΕΕ* (Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 398).

Σημειώνεται ότι οι ενδείξεις δεν έχουν σε όλα τα άτομα το ίδιο αποτύπωμα, αλλά ανά περίπτωση μπορεί να παρατηρηθούν ξεχωριστής ταυτότητας, σύνθεσης και βαρύτητας επιδράσεις, τόσο σε επίπεδο βιώματος, όσο και έκφρασης. Τα συμπτώματα που καταγράφονται είναι πολλά και δεν απαντώνται όλα μαζί, αλλά *«όσο περισσότερα τα συμπτώματα, τόσο εντονότερη η εμφάνιση»* Burisch (2006, σελ. 16), συνήθως είναι *«επίμονα, με χρονική διάρκεια»* (Bakker & Costa, 2014, σελ. 112), αναπτύσσονται συνεχώς και για μεγάλο χρονικό διάστημα, *«αν και αρχικά παραμένουν απαρατήρητα»* (Schaufeli & Enzmann, 1998, σελ. 36).

Μία γενική ένδειξη⁴⁰ θα μπορούσε να ήταν, σύμφωνα με τον Freudenberger (1974), ότι ένα άτομο είναι ευάλωτο να εμφανίσει ΕΕ, όταν δεν μπορεί να ρυθμίσει τα συναισθήματά του: κλαίει εύκολα, φωνάζει, θυμώνει με το παραμικρό, γίνεται αυστηρό, άκαμπτο κ.α.

⁴⁰ Σχετικά με βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφοράς συμπτωμάτων ΕΕ, βλ. μεταξύ άλλων Cordes & Dougherty, (1993, σελ. 637).

Σε μία από τις πρώτες καταγραφές ο Unger (1980, σελ. 73) ταξινομεί τα συμπτώματα που αναφέρονταν στη βιβλιογραφία σε τρεις κατηγορίες:

1. Φυσικά/ σωματικά (physiological/physical), περιλαμβάνει: έλκος, υπέρταση, πόνοι στην πλάτη, πονοκέφαλοι, συχνά κρυολογήματα και γρίπη, εξάντληση, απώλεια ενέργειας, κόπωση, αϋπνία ή υπερυπνία.
2. Συναισθηματικά/ γνωστικά/ στάσεις (affective/cognitive/ attitudes/ feelings), αφορά: χαμηλό ηθικό/ αίσθηση ματαιότητας, συναισθηματική εξάντληση/ απώλεια συναισθηματικού έλεγχου, ανικανότητα λήψης απόφασης, κυνισμός/ αρνητισμός, μείωση αυτοαντίληψης, ανυπομονησία/ ευερεθιστότητα, καχυποψία/ παράνοια, ανικανότητα αντιμετώπισης αδικαιολόγητου άγχους, αισθήματα φόβου/ πίκρας/ κακίας/ απέχθειας/ αυξημένης ανησυχίας/ ενοχικά/ αποτυχίας/ ότι τελείωσε η καριέρα, ανία.
3. Συμπεριφορικά (behavioral), περιλαμβάνουν: χαμηλή απόδοση/ ικανοποίηση, αύξηση απουσιών, αφιέρωση περισσότερου χρόνου για ίδια ή λιγότερα αποτελέσματα, απώλεια ενθουσιασμού για την εργασία, αύξηση κατανάλωσης ουσιών, συχνές συγκρούσεις με μέλη στην οικογένεια, υψηλό ποσοστό αντικατάστασης προσωπικού.

Η Kahill (1988, σελ. 285) αναφέρεται σε πέντε κατηγορίες συμπτωμάτων:

1. Φυσικά/ σωματικά (physical), περιλαμβάνει κόπωση, αϋπνία, πονοκεφάλους, ανορεξία, γαστροοισοφαγικές διαταραχές, πόνοι στο στήθος, συχνές ιώσεις.
2. Συναισθηματικά (emotional) αναφέρεται σε μείωση αισθημάτων αυτοεκτίμησης, νευρικότητα, τύψεις, ενοχικά συναισθήματα, κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, ανικανότητα, ανησυχία.
3. Συμπεριφορικές (behavioural), συσχετίζονται κυρίως με το εργασιακό/ οργανωτικό περιβάλλον, αφορά συχνές απουσίες, αργοπορία, τάση αποχώρησης, μείωση ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, έφεση σε ατυχήματα και λάθη κατά την εκτέλεση της εργασίας, χρήση ουσιών, υπερβολικό κάπνισμα φαγητό.
4. Διαπροσωπικά (interpersonal) παρατηρούνται αλλαγές στη συχνότητα διάδρασης με χρήστες των υπηρεσιών και συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες), απομάκρυνση από φίλους και κοινωνικές σχέσεις, εγκλωβισμός στον εργασιακό ρόλο, αρνητικός αντίκτυπος στην

οικογενειακή ζωή, αντιμετώπιση ανθρώπων της οικογενείας ως υπό εργασιακές συνθήκες, απαισιοδοξία, κυκλοθυμία, λιγότερη ανεκτικότητα.

5. Συμπτώματα στάσεων/ διάθεσης (*attitudinal*), όπου παρατηρούνται αρνητικές στάσεις έναντι των χρηστών των υπηρεσιών, έναντι της εργασίας, του ίδιου του εαυτού ακόμα και *μεταβίβαση* παρόμοιων συναισθημάτων σε κοντινούς ανθρώπους (σύζυγοι), λιγότερη επαγγελματική δέσμευση.

Οι Schaufeli & Enzmann (1998, σελ. 19) αναφέρουν ότι στη μέχρι τότε βιβλιογραφία καταγράφονται 123 συμπτώματα, τα οποία όμως δεν προκύπτουν όλα μέσα από ελεγμένες ερευνητικές διαδικασίες. Οι ίδιοι (1998, σελ. 20) ταξινομούν τα συμπτώματα της ΕΕ σε τρία επίπεδα: α) προσωπικό (*individual*), β) διαπροσωπικό (*interpersonal*) και γ) οργανωσιακό (*organizational*) και σε διάφορες κατηγορίες συναισθηματικά (*affective*), γνωστικά (*cognitive*), φυσικά/ σωματικά (*physical*) μόνο στο προσωπικό επίπεδο, συμπεριφορικά (*behavioral*) και παρακίνησης (*motivational*).

Συγκεκριμένα:

1) Σε προσωπικό επίπεδο οι ενδείξεις είναι:

- Συναισθηματικές, εναλλαγές διάθεσης, συναισθηματική εξάντληση, αυξημένη ένταση και άγχος.
- Γνωστικές, αίσθηση ανικανότητας/ αποτυχίας/ παγίδευσης, χαμηλή αυτοεκτίμηση, ανικανότητα συγκέντρωσης, δυσκολία εκτέλεσης πολύπλοκων εργασιών.
- Σωματικές, χρόνια κόπωση, πονοκέφαλοι, ζαλάδες, μυϊκοί πόνοι, διαταραχές ύπνου, γαστροοισοφαγικές ενοχλήσεις.
- Συμπεριφορικές, υπερδραστηριότητα, αυξημένη κατανάλωση ουσιών, συνεχή παράπονα.
- Κινητοποίησης, απογοήτευση, έλλειψη ζήλου, πλήξη, παραίτηση.

2) Σε διαπροσωπικό επίπεδο οι ενδείξεις είναι:

- Συναισθηματικές, υπερευαισθησία, μειωμένη ενσυναίσθηση προς χρήστες των υπηρεσιών, αυξημένος θυμός.
- Γνωστικές, κυνισμός, αρνητισμός, υποτίμηση προς άλλους.
- Συμπεριφορικές, τάση για έντονη/ βίαιη συμπεριφορά, επιθετικότητα και απομόνωση προς κοινωνικό περίγυρο (εργασιακό, οικογενειακό),

μηχανιστική αντιμετώπιση των άλλων ως να είναι αντικείμενα ή υποθέσεις.

- Κινητοποίησης, κανένα ενδιαφέρον, αδιαφορία προς τους άλλους.

3) Σε οργανωσιακό επίπεδο οι ενδείξεις είναι:

- Συναισθηματικές, έλλειψη εργασιακή ικανοποίησης.
- Γνωστικές, κυνισμό προς τον εργασιακό ρόλο, έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα άλλα εργαζόμενα άτομα.
- Συμπεριφορικές, μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, συχνές απουσίες, εναλλαγή προσωπικού, τάση για ατυχήματα.
- Κινητοποίησης, έλλειψη κινήτρων, απροθυμία προς εργασία.

Στο Popescu, et al. (2017, σελ. 121) αναφέρονται τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων:

1. Φυσικά (*physical*), περιλαμβάνει κόπωση, εξάντληση, χαμηλή ανοσία, αλλαγές ύπνου.
2. Συναισθηματικά (*emotional*), αφορά αυτοαπαξίωση, ανικανότητα, απάθεια, έλλειψη εμπιστοσύνης στο μέλλον, απομάκρυνση από άλλους ανθρώπους, απουσία κινητοποίησης.
3. Συμπεριφορικά (*behavioral*), αποφυγή υπευθυνότητας, κοινωνική απομόνωση, καθυστέρηση ή αναβολή υλοποίησης εργασιών.

Στο Burisch (2006, σελ. 25) παρουσιάζεται μία εκτεταμένη επισκόπηση συμπτωμάτων σε 7 γενικές κατηγορίες με επιμέρους θεματικές, θέλοντας να αναδειχθεί τόσο το «δάσος» όσο και το «δένδρο» στην ΕΕ. Οι 7 γενικές κατηγορίες είναι:

1. Προειδοποιητικά συμπτώματα κατά το αρχικό στάδιο, με υποκατηγορίες: α) την υπερβολική ενεργητικότητα (υπερδραστηριότητα, εθελοντική άμισθη εργασία, αίσθηση ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, απάρνηση προσωπικών αναγκών, περιορισμός κοινωνικών επαφών με συναδέλφους και χρήστες των υπηρεσιών) και β) την εξάντληση (έλλειψη ενέργειας και ύπνου, υψηλός κίνδυνος ατυχημάτων).
2. Μειωμένη δραστηριοποίηση/ ενασχόληση: α) προς τους/τις χρήστες των υπηρεσιών (απομάκρυνση και απώλεια θετικών συναισθημάτων, καταλογισμός ευθυνών, στερεοτυπική αντιμετώπιση, αυξημένη αποδοχή διαδικασιών έλεγχου, αλλαγή συμπεριφοράς από παροχή βοήθειας σε

εποπτεία), β) προς άλλους/ες (ψυχρότητα, έλλειψη ενσυναίσθησης και κατανόησης, κυνισμός), γ) προς την εργασία (ιδεολογική απώλεια, αρνητική στάση, μεγάλα διαλλείματα, καθυστερημένη προσέλευση, σημασία των υλικών για εργασιακή ικανοποίηση) και δ) προς αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις (συγκέντρωση σε προσωπικό επίπεδο, έλλειψη αναγνώρισης, ζήλεια, προβλήματα και συγκρούσεις στην οικογένεια).

3. Συναισθηματικές αντιδράσεις: α) καταθλιπτικά συμπτώματα (ενοχικά συναισθήματα, αυτολύπηση, αίσθηση ανεπάρκειας/ πίκρας, απώλεια χιούμορ, απροσδιόριστο φόβο και νευρικότητα, απάθεια, αυτοκτονικές σκέψεις) και β) επιθετικότητα (ευθύνες σε άλλους/ες και στο σύστημα, ανυπομονησία, έλλειψη ανεκτικότητας, εριστικότητα, ανυπομονησία, γκρίνια, δυσπιστία, συγκρούσεις).
4. Αποδυνάμωση: α) της γνωστικής/ νοητικής ικανότητας (αδυναμία συγκέντρωσης/ λήψης απόφασης/ επίλυσης περίπλοκων θεμάτων), β) κινήτρων (μειωμένες πρωτοβουλίες, τυπολατρική εργασία) και γ) δημιουργικότητας (μειωμένη φαντασία και προσαρμοστικότητα).
5. Απομείωση: α) συναισθηματικής ζωής (αδιαφορία), β) κοινωνικής ζωής (ελάχιστη συμμετοχή δράσεις κοινωνικής αλληλεπίδρασης, αποφυγή άτυπων επαφών, αναζήτηση ανούσιων επαφών, μοναχικότητα, αποφυγή συζητήσεων περί της εργασίας) και γ) πνευματικής ζωής (παραίτηση από χόμπι, ανία, κανένα ενδιαφέρον).
6. Ψυχοσωματικές αντιδράσεις (δυσκολίες ύπνου/ αναπνοής, εφιάλτες, μυόσπασμα (νευρικό τικ), διακυμάνσεις σωματικού βάρους, αλλαγές στις συνήθειες φαγητού, σεξουαλικά προβλήματα, ερυθρότητα προσώπου, υψηλή πίεση, πονοκέφαλοι, ταχυπαλμία, ναυτία, πόνοι στο στήθος και στην καρδιά).
7. Απόγνωση/ απελπισία (αρνητική στάση για τη ζωή, αίσθημα ματαιότητας, υπαρξιακές ανησυχίες, αυτοκτονικές τάσεις).

Σύμφωνα με το Ελβετικό Ινστιτούτο ΕΕ⁴¹, τα συμπτώματα που εμφανίζονται πιο συχνά, μπορούν να ταξινομηθούν σε 4 κατηγορίες: α) ψυχικά (psychische), όπου συμπεριλαμβάνονται ψυχική εξάντληση, επιθετικότητα, παραίτηση, συναισθηματική αστάθεια, φοβία, κ.α., β) σωματικά (somatische) και αφορά κούραση, διαταραχές

⁴¹ <http://www.swiss-burnout.ch/index.php?id=symptome>

ύπνου, ενοχλήσεις πέψης, πονοκέφαλους, ταχυκαρδία, κ.α. γ) γνωστικά (kognitive) με δυσκολίες αυτοσυγκέντρωσης και λήψης απόφασης, αμφιβολίες, απογοήτευση, πλήξη, κ.α. και δ) συμπεριφορικά (verhaltenstypische) χαρακτηρίζεται από υπερ- ή υπο- δραστηριότητα παρορμητικότητα ή δισταγμό και αναβλητικότητα, κατανάλωση εξαρτησιογόνων ουσιών, κοινωνική αποστασιοποίηση κ.α.

3.8. Εργαλεία/ κλίμακες μέτρησης επαγγελματικής εξουθένωσης

Τα εργαλεία μέτρησης της ΕΕ, ως ερευνητική εφαρμογή, αξιολογούν με διαφορετικούς συνδυασμούς διαστάσεις της ΕΕ, σύμφωνα με την εκάστοτε θεωρητική προσέγγιση που τα υποστηρίζει.

Σχετικά με το γενικότερο ζήτημα της βαθμολογίας/ ένδειξης ΕΕ (cut-off points/ score), σημειώνεται ότι -και όπου χρησιμοποιούνταν- αποφεύγεται πλέον η χρήση, ώστε να μη δημιουργείται η λανθασμένη αίσθηση και εικόνα προσδιορισμού ατόμων που πάσχουν από ΕΕ. Ακόμα και οι τυχαίες κατηγοριοποιήσεις, υψηλή, μέτρια, χαμηλή, προκύπτουν από το διαχωρισμό των αποτελεσμάτων του εκάστοτε πληθυσμού σε τρεις ομάδες, σύμφωνα με το σκορ και δεν σημαίνει ότι τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα με το υψηλό σκορ βιώνουν έντονη ΕΕ⁴².

Συμπληρωματικά σημειώνεται ότι η αξιολόγηση περί της εμφάνισης ΕΕ περιπλέκεται περισσότερο, όταν -ακόμα και με το ίδιο εργαλείο- προκύπτουν ανά πληθυσμό και ανά χώρα διαφορετικές τιμές στις διαστάσεις που μετρά (Maslach et al., 2001, σελ. 408).

Ανεξάρτητα από το ποιο εργαλείο επιλεγεί, το μεθοδολογικό κυκλικό επιχείρημα παραμένει, ότι δηλαδή «...η επαγγελματική εξουθένωση εκτιμάται από τα εργαλεία μέτρησης, έτσι η επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτό που μετράνε τα εργαλεία» και το πιθανότερο είναι ότι τα διαφορετικά ερωτηματολόγια δεν μετρούν διαφορετικές διαστάσεις, αλλά «μάλλον μετρούν συμπληρωματικές πλευρές της ίδιας διάστασης» (Maroco & Campos, 2012, σελ. 825). Έτσι, το καλύτερο εργαλείο θα ήταν «ίσως αυτό που θα συνδυάζε επιλεγμένες προτάσεις/ ερωτήσεις από όλα τα ερωτηματολόγια, υπόθεση που βέβαια απαιτεί έλεγχο εγκυρότητας» (όπ.π. σελ. 827).

Ορισμένα από τα ερωτηματολόγια/εργαλεία που χρησιμοποιούνται (κάποια πολύ γνωστά και κάποια λιγότερο) είναι:

⁴² Περισσότερα για το ζήτημα, βλ. ιστοθέση των Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli & Schwab στο <http://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory#horizontalTab5> → About Burnout & FAQ → Can I use cut-scores to identify a state of burnout?

1) Το Maslach Burnout Inventory (MBI) που προτάθηκε από τις Christina Maslach και Susan E. Jackson (Maslach & Jackson, 1981)⁴³ είναι το πιο γνωστό και μακράν το πιο συχνά χρησιμοποιημένο⁴⁴ ερωτηματολόγιο διάγνωσης ΕΕ και μετράει τρεις διαστάσεις:

- Την συναισθηματική εξάντληση (υπερφόρτωση/ υπερένταση και κατάπτωση/ εξάντληση από την εργασία).
- Την αποπροσωποποίηση ή τον κυνισμό (αδιαφορία/ απάθεια, αρνητική στάση και απόσταση έναντι των χρηστών των υπηρεσιών).
- Την έλλειψη προσωπικής επιτυχίας ή αίσθηση μειωμένης εργασιακής αποτελεσματικότητας/ επίτευξης (αρνητική εκτίμηση προσωπικής απόδοσης και επιτευγμάτων).

2) Το The Burnout Measure (BM) της Ayala Malach Pines και του Elliot Aronson (Pines & Aronson 1988), είναι επίσης ένα πολύ δημοφιλές και συχνά χρησιμοποιημένο⁴⁵ ερωτηματολόγιο και αξιολογεί την ΕΕ σε τρεις διαστάσεις εξάντλησης:

- Φυσική (χαμηλή ενέργεια, μακροχρόνια κόπωση, αδυναμία και μία σειρά ψυχοσωματικών ενοχλήσεων).
- Συναισθηματική (αίσθηση ανικανότητας, απελπισίας και παγίδευσης).
- Πνευματική (αρνητικά διάθεση προς τον εαυτό του/της και την εργασία).

3) Το Bergen Burnout Inventory που παρουσιάστηκε από Katariina Salmela-Aro, Johanna Rantanen, Katriina Hyvönen, Kati Tilleman και Taru Feldt (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman, Feldt 2011), το οποίο αξιολογεί την ΕΕ στο εργασιακό περιβάλλον (ανεξαρτήτως αντικειμένου εργασίας) σε τρεις διαστάσεις:

- Την εξάντληση κατά την εργασία (συναισθηματικά στοιχεία),
- Τον κυνισμό προς τη σημασία της εργασίας (γνωστικά στοιχεία).
- Την ανεπάρκεια στην εργασία (συμπεριφορικά στοιχεία).

⁴³ <https://www.mindgarden.com> και <https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory>

⁴⁴ Demerouti & Bakker, 2008, σελ. 2· Reis, Xanthopoulou & Tsasousis, 2015, σελ. 9· Heinemann & Heinemann, 2017a, σελ. 7· Sedlar, Šprah, Tement & Sočan, 2015, σελ. 1· Khan & Yusoff, 2016, σελ. 683.

⁴⁵ Platsidou & Daniilidou, 2016, σελ. 169· Qiao & Schaufeli, 2011, σελ. 92

4) Το Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) των Arie Shirom και Samuel Melamed (Shirom & Melamed 2006)⁴⁶, θεωρώντας την ΕΕ ως ελάττωση των ενεργειακών αποθεμάτων, διακρίνοντάς την σε τρεις διαστάσεις:

- Φυσική κούραση (αίσθηση κούρασης και μειωμένης ενέργειας).
- Συναισθηματική εξάντληση αδυναμία έκφρασης συναισθημάτων).
- Γνωστική αδυναμία (μειωμένη πνευματική έκφραση).

5) Το Copenhagen Burnout Inventory (CBI) των Tage S. Kristensen, Marianne Borritz, Edde Villadsen και Karl B. Christensen (Kristensen et al., 2005)⁴⁷ το οποίο προτάθηκε ως εργαλείο για γενικό πληθυσμό σε οποιοδήποτε επαγγελματικό τομέα και συνίσταται από τρεις διαστάσεις καταστάσεων παρατεταμένης εξάντλησης:

- Προσωπική (σωματική και ψυχολογική κόπωση και εξάντληση, ανεξαρτήτως ύπαρξης επαγγελματικού καθεστώτος, όπως άνεργοι, νέοι, συνταξιούχοι, φυλακισμένοι).
- Εργασιακή (φυσική και ψυχολογική κούραση σχετιζόμενη με το εργασιακό αντικείμενο).
- Ανθρώπινη (εξάντληση που σχετίζεται με τον εργασιακό ρόλο και αναφέρεται σε άτομα που εργάζονται με χρήστες των υπηρεσιών όπως πελάτες, φοιτητές, ασθενείς, πολίτες, φυλακισμένους κ.α.).

6) Το ερωτηματολόγιο Hamburger Burnout Inventory (HBI)⁴⁸ από τον καθηγητή Matthias Burisch του Πανεπιστημίου του Αμβούργου που αναπτύχθηκε τέλη δεκαετίας 1980 και περιλαμβάνει 10 θεματικές.

⁴⁶ Στην ιστοθέση <http://www.shirom.org/arie/index.html> παρουσιάζεται και το Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM) και εναλλακτικά <https://scales.arabpsychology.com/shirom-melamed-burnout-measure-smbm.pdf>

⁴⁷ <http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Sporgeskema-til-maalning-af-udbraendthed/Copenhagen-Burnout-Inventory-CBI>

⁴⁸ <https://www.burnout-institut.eu/Burnout-Test.8.0.html> και <http://www.swiss-burnout.ch/index.php?id=4>

7) Το Spanish Burnout Inventory (Gil-Monte & Olivares, 2011), που αξιολογεί την ΕΕ βάσει 4 διαστάσεων: α) ενθουσιασμός προς την εργασία, β) ψυχολογική εξάντληση και γ) σκηνή και δ) τύψεις.

8) Η κλίμακα Karolinska Exhaustion Disorder Scale (Besèr, Sorjonen, Wahlberg, Peterson, Nygren & Åsberg, 2014) που θεωρώντας την εξάντληση ότι είναι ο κύριος πυρήνας της ΕΕ, την αξιολογεί σε 8 θεματικές: α) ικανότητα συγκέντρωσης, β) μνήμη, γ) φυσική αντοχή, δ) πνευματικό σθένος, ε) ανάκαμψη, στ) ύπνος, ζ) υπερευαισθησία σε αισθητηριακές εντυπώσεις και η) εκνευρισμός και θυμός.

9) Το Well-Being Index της Mayo Clinic⁴⁹, που εκτιμά ΕΕ, κόπωση, άγχος, κατάθλιψη και γενικότερα την ποιότητα ζωής, τόσο στο χώρο της παροχής υπηρεσιών υγείας όσο και εκτός.

10) Το Francis Burnout Inventory (FBI) (Francis, Laycock & Crea, 2017), που αφορά την αξιολόγηση της ΕΕ στον τρόπο ζωής κληρικών σε δύο διαστάσεις: α) συναισθηματική εξάντληση και β) ικανοποίηση, από 11 υποθεματικές η κάθε διάσταση.

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε ως εργαλείο το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), το οποίο αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

⁴⁹ <https://www.mededwebs.com/well-being-index/employee-well-being-index>

Κεφάλαιο τέταρτο

4. Μεθοδολογία της έρευνας

4.1. Σημασία, σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η σημερινή εργασιακή πραγματικότητα, σε παγκόσμιο επίπεδο, χαρακτηρίζεται από μια γενικευμένη οικονομική αβεβαιότητα, αύξηση του ανταγωνισμού με παράλληλη απελευθέρωση (και απορρύθμιση σε πολλές περιπτώσεις) της αγοράς εργασίας, ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας, διάχυση της πληροφορίας, αλλά και από μια διαρκή και διογκούμενη μετακίνηση πληθυσμών.

Η χώρα μας, μέσα σε αυτή την πραγματικότητα, διανύει μια ιδιαίτερη και δύσκολη περίοδο οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής κρίσης, η οποία εξακτινώνεται σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής και φυσικά στον εργασιακό. Η αστάθεια και ασάφεια στο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων, η ανεργία, η επιδείνωση των εργασιακών συνθηκών, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα του ιδιωτικού τομέα, η μείωση μισθών καθώς και μια περιρρέουσα στοχοποίηση του δημόσιου τομέα, ως πηγή οικονομικού άγχους, είτε από κάποια ΜΜΕ, είτε από εκπροσώπους της πολιτικής ζωής, έχουν ανακινήσει επιθετικά κοινωνικά αντανakλαστικά έναντι των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι/ες δέχονται ανάλογες συμπεριφορές και επικρίσεις από πολίτες. Ιδιαίτερα οι υπάλληλοι σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες, αρκετές φορές υφίστανται πολλαπλές πιέσεις, λεκτικές επιθέσεις και αμφισβητήσεις κάθε είδους, οι οποίες δημιουργούν μια ιδιαίτερα επιβαρυντική συνθήκη εργασίας για τους/τις ίδιους/ίδιες.

Παράλληλα, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τις επιταγές της για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό ως ιδεολογικό θεώρημα, αλλά και συστατικό στοιχείο του νεοφιλελευθερισμού, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα κλήθηκε να ανταποκριθεί στην απαίτηση για αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων σε αυτήν, σε λειτουργικό ανασχηματισμό και εκσυγχρονισμό των οργανωτικών σκοπών και στόχων της, προσομοιάζοντας συχνά αυτών του ιδιωτικού τομέα. Αυτές οι συνθήκες, σε συνδυασμό με τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης σε όλο το φάσμα της ελληνικής κοινωνίας, δημιουργούν δυσλειτουργίες και εμπλοκές στην επικοινωνία της ΔΔ με τους/τις πολίτες.

Η ποιότητα των υπηρεσιών της ΔΔ προς πολίτες, αλλά και προς την ίδια την εσωτερική λειτουργική δομή της και η ικανοποίηση των αναγκών και των δύο, υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών, συνιστούν τις σημαντικότερες στοχεύσεις στη θεωρητική ανάλυση, αλλά και πρακτική της ΔΔ. Οι Οργανισμοί Τοπικής

Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ Βαθμού, ως μέρος της πολιτειακής οργάνωσης αποτελούν διακριτά και ιδιαίτερα σημεία εκροής του ευρύτερου συστήματος ΔΔ. Συνεπώς, οι υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας χρηστών/πολιτών, η ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και η διαχείριση των αιτημάτων τους, εξακολουθεί να αποτελεί ερευνητικό και πρακτικό ζητούμενο (Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki & Diamantidis, 2013).

Η σημασία της παρούσας έρευνας συνδέεται ακριβώς με αυτά: δηλαδή με την αναγκαιότητα της περαιτέρω διερεύνησης των δυσλειτουργικών εκφάνσεων των εκροών του συστήματος των δημοσίων οργανισμών, με εστίαση στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, καθώς και τη συνεπαγόμενη αναγκαιότητα αναδιάρθρωσής τους, όπως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα τα οποία εντέλλονται να διεκπεραιώσουν τα αιτήματα των χρηστών/πολιτών.

Η διερεύνηση των ανωτέρω επιτυγχάνεται εστιάζοντας στην αποτύπωση της βιωματικής εμπειρίας των δημοσίων υπαλλήλων, που εργάζονται σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες, με εστίαση στους/τις υπαλλήλους των ΟΤΑ. Στοχεύει δηλαδή, στην αποτύπωση και αξιολόγηση της βιωματικής τους αντίληψης, ως εργαζόμενοι/νες στο πλαίσιο των ΟΤΑ, ως συνάδελφοι/συνεργάτες (άντρες/γυναίκες) και ως αποδέκτες/ριες των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών.

Σκοπός της έρευνας είναι, υπό το πρίσμα της συστημικής προσέγγισης, να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων, μέσα στο περιβάλλον υπηρεσιών άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών και εστιασμένα στις υπηρεσίες των ΟΤΑ.

Να διερευνήσει επίσης ποια είναι τα χαρακτηριστικά της επικοινωνιακής διαδικασίας με τους/τις πολίτες, πώς αντιλαμβάνονται τυχόν επικοινωνιακά προβλήματα ή και συγκρουσιακές καταστάσεις που ενδεχομένως προκύπτουν στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών.

Τέλος, αξιοποιώντας τα ευρήματα, να διατυπώσει μεθόδους και προτάσεις, οι οποίες θα βελτίωναν την εργασιακή πραγματικότητα των εργαζομένων και σε αντανάκλαση τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών προς τους/τις χρήστες.

Η καινοτομία της έρευνας έγκειται στο ίδιο το ερευνητικό της πεδίο: οι περισσότερες έρευνες που αφορούν την ποιότητα και την αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών, έχουν εστιάσει είτε σε γενικούς πληθυσμούς υπαλλήλων, είτε ερευνούν συγκεκριμένα και μεμονωμένα χαρακτηριστικά, όπως εργασιακό άγχος, εργασιακή ικανοποίηση ή εξουθένωση ή την εσωτερικευμένη ταυτότητα των δημοσίων

υπαλλήλων. Η παρούσα έρευνα, εστιάζει την προσοχή της στα άτομα τα οποία έρχονται σε συνδιαλλαγή με τους/τις χρήστες/πολίτες των υπηρεσιών τους και τα αιτήματά τους, αποτελώντας το συνδετικό κρίκο ανάμεσα σε αυτούς/ες και το σύστημα των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού: δηλαδή τους/τις εργαζόμενους/ες στις υπηρεσίες άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες, σε πανελλαδικό επίπεδο, αξιοποιώντας συνδυαστικά ερευνητικά εργαλεία, τόσο ποσοτικής όσο και ποιοτικής μεθοδολογίας.

Συγκεκριμένα, με τη μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας αποτυπώνονται τα επικοινωνιακά δεδομένα των υπαλλήλων, οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες και ο βαθμός εργασιακής εξουθένωσής τους. Με τη μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας διερευνάται η αυτοέκφραση των υπαλλήλων σχετικά με τα αίτια των διενέξεων με χρήστες/πολίτες, καθώς και οι προτάσεις τους για τη βελτίωση των υπηρεσιών.

Η έρευνα φιλοδοξεί να περιγράψει και να αναλύσει τις βιωματικές εμπειρίες και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, σχετικά με την επικοινωνία τους με τους/τις πολίτες, να αξιολογήσει την τυχόν επαγγελματική εξουθένωσή τους και να αποτυπώσει τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που συνθέτουν και διέπουν την συναλλαγή των υπαλλήλων με τους/τις πολίτες.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να αξιολογηθούν οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες που εμφανίζονται κατά τη συνδιαλλαγή των υπαλλήλων με χρήστες/πολίτες στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης.
- Να αποτιμηθεί η επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων στις συγκεκριμένες υπηρεσίες.
- Να σκιαγραφηθούν τα συστημικά εργασιακά χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων υπηρεσιών των ΟΤΑ κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών.
- Να εκφραστούν και να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις δυσλειτουργίες, τα αίτια που συμβάλλουν στη δημιουργία τους, αλλά και οι προτάσεις τους για βελτίωση σε όλα τα ανωτέρω.

4.2. Εργαλεία στατιστικής ανάλυσης

Η ποσοτική έρευνα σκοπό έχει τη διερεύνηση σχέσεων και διαφοροποιήσεων που πιθανόν να παρουσιάζονται στο δείγμα, επιτρέποντας στατιστική ανάλυση με τη δημιουργία αριθμητικών υποδειγμάτων και την ερμηνεία μέσω των μεταβλητών που

επιλέχθηκαν, παρέχοντας την δυνατότητα άμεσης παράθεσης και σύγκρισης των απόψεων που καταγράφηκαν. Το κύριο χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας είναι ότι μέσω της επαγωγικής στατιστικής, επιτρέπει την αναγωγή των αποτελεσμάτων του δείγματος, στο σύνολο του πληθυσμού από τον οποίο προέκυψε.

Από τη στατιστική επεξεργασία και την ποσοτικοποίηση των απόψεων του δείγματος της έρευνας, καθώς και των συγκρίσεων που πραγματοποιούνται με περισσότερη ακρίβεια και ασφάλεια, επιτρέπονται στη συνέχεια πιθανές γενικεύσεις (Σιώμοκος & Μαύρος, 2008).

Η ποσοτικοποίηση των απαντήσεων προέκυψε μέσα από κλειστές ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο, αξιοποιώντας κλίμακες ίσων διαστημάτων τύπου Likert, στις οποίες οι συμμετέχοντες/ουσες επέλεξαν να καταχωρήσουν τη συμφωνία ή τη διαφωνία τους σε συγκεκριμένες δηλώσεις/ προτάσεις, όπως αυτές συμπεριλαμβάνονται στα ερευνητικά εργαλεία που αξιοποιήθηκαν. Η κωδικοποίηση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε υπολογίζοντας την τιμή (1) στην περίπτωση της απόλυτης διαφωνίας, έως αντίστοιχα εν σειρά τη τιμή (5) στην περίπτωση της απόλυτης συμφωνίας με την εκάστοτε δήλωση.

Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι υπάλληλοι των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, πραγματοποιήθηκε μέσω της εισαγωγής των στοιχείων στο λογισμικό στατιστικής ανάλυσης για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS v.23, που χαρακτηρίζεται ως αξιόπιστο και κατάλληλο για τη διενέργεια αναλύσεων αντίστοιχων ερευνών, παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής.

Η στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει αρχικά την εξαγωγή των περιγραφικών στατιστικών των απαντήσεων του δείγματος και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του. Στη συνέχεια, και για τη σύγκριση των απόψεων των υπαλλήλων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, πραγματοποιήθηκε διασταύρωση των συχνοτήτων των απαντήσεων. Η επαγωγική ανάλυση βασίστηκε στους ελέγχους συσχέτισης και στους συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών διερευνήθηκε από τον συντελεστή Pearson's r και τον συντελεστή χ^2 , η δε στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης ελέγχθηκε στο επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05\%$.

4.3. Ερευνητικά δεδομένα

4.3.1. Ερευνητικά δεδομένα για τους παράγοντες ψυχοκοινωνικής πίεσης των εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης.

Οι άμεσες αλληλεπιδράσεις παρόχων υπηρεσιών με χρήστες, είναι το κύριο και - ίσως- το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των περισσότερων υπηρεσιών. Η ψυχολογική έρευνα εξετάζει αυτή την εξέλιξη εστιάζοντας σε αυτές ακριβώς τις αλληλεπιδράσεις, οι οποίες αποτιμώνται συχνά ως δύσκολες. Οι εργαζόμενοι/ες σε διάφορους τομείς υπηρεσιών είναι εκτεθειμένοι/νες σε δύσκολες επικοινωνιακές συνθήκες και δύστροπους/ες χρήστες. Η έρευνα έχει αποδείξει επίσης ότι οι συχνά οι χρήστες των υπηρεσιών καθίστανται πηγές ψυχοκοινωνικής πίεσης και άγχους, εξίσου σημαντικές με αυτές που προκαλούνται από την απαίτηση διαχείρισης του εργασιακού φόρτου, των σχέσεων με συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες), αλλά και με το άτομο που προΐσταται (Dormann & Zapf, 2004· Grandey, Kerne & Frone, 2007). Συνεπώς η εργασία σε υπηρεσίες άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες, συνιστά ένα κατά τεκμήριο κοινωνιογενές αγχογόνο εργασιακό περιβάλλον για τα άτομα που εργάζονται σε αυτό.

Η σημαντικότητα της συμβολής των εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης επαφής και συνδιαλλαγής με χρήστες υπηρεσιών, είναι αυτονόητη και αναγνωρίζεται από όλες τις μορφές διοίκησης, είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα (Paliaga & Strunje, 2011). Ωστόσο, έχουν διαπιστωθεί ερευνητικά αρκετά προβλήματα σε τέτοιου τύπου εργασιακά περιβάλλοντα, όπως κακές εργασιακές συνθήκες, ανεπαρκής κατάρτιση, συγκρούσεις με χρήστες των υπηρεσιών, τα οποία έχουν αρνητικές επιδράσεις, όχι μόνο στην εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων, αλλά και στην προσωπική-οικογενειακή τους ζωή (Deery, 2008· Poulston, 2008· Yang, Wan & Fu, 2012).

Επιπλέον, έχουν καταγραφεί με μεγάλη συχνότητα διάφορες μορφές επιθετικής συμπεριφοράς από χρήστες των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους/τις υπαλλήλους, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη βίωση δυσάρεστων εμπειριών και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο αποτελεί αιτία ψυχοκοινωνικών προβλημάτων για τους/τις εργαζομένους/νες.

Επίσης, διαπιστώνεται ότι τέτοιες δυσλειτουργικές συμπεριφορές που προέρχονται από χρήστες των υπηρεσιών, στην περίπτωσή μας πολίτες, οδηγούν τους/τις υπαλλήλους σε ανάπτυξη εργασιακού άγχους και συναισθηματικής εξάντλησης (Dormann & Zapf, 2004· Harris & Reynolds, 2003· Karatepe et al., 2009·

Yagil, 2008· Walsh, 2011). Οι εργαζόμενοι/ες που δέχονται τέτοιου είδους ψυχοκοινωνική πίεση, όχι μόνο εξαντλούνται συναισθηματικά, αλλά μειώνουν σταδιακά τις εργασιακές τους επιδόσεις και αναπτύσσουν τάσεις απομάκρυνσης από την εργασία τους.

Οι συναισθηματικά έντονες αλληλεπιδράσεις υπαλλήλων και χρηστών έχουν διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό με τη χρήση διάφορων ερευνητικών εργαλείων. Επίσης, υπάρχει ένας διαρκώς αυξανόμενος αριθμός ερευνών οι οποίες προσπαθούν να διαλευκάνουν ποιοι τύποι συμπεριφοράς των χρηστών είναι περισσότερο επιβαρυντικοί για τη συναισθηματική ευεξία των υπαλλήλων (Bailey & McCollough, 2000· Grandey et al., 2004· Harris & Reynolds, 2004).

Για την αποτίμηση και αξιολόγηση ειδικών παραμέτρων στον εργασιακό χώρο, όπως: άγχος, αξίες, χαρακτηριστικά, ικανοποίηση, οργανωσιακή δικαιοσύνη, σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και γενικότερες συμπεριφορές, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορα εργαλεία/ερωτηματολόγια (Balzer et al., 1997· Brayfield & Rothe, 1951· Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001· Fields, 2013· Hackman & Oldham, 1975· Koustelios & Bagiatis, 1997· Leiter & Maslach, 2011· Leiter & Day, 2013· Martin & Hine, 2005· Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth & Belton, 2009· Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002· Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

Ένα σημαντικό και ευρέως χρησιμοποιούμενο ερευνητικό εργαλείο ειδικά για θέσεις εργασίας άμεσης εξυπηρέτησης, είναι το Customer-Related Social Stressors (CSS), διερεύνησης κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων (ΚΑΠ) των Dormann και Zapf (2004), το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα. Το εργαλείο αυτό, μελετά συγκεκριμένους αγχογόνους παράγοντες κατά τη συνδιαλλαγή μεταξύ υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης και χρηστών των υπηρεσιών και εξ όσων γνωρίζουμε, δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά σε έρευνα στην Ελλάδα.

Η παρούσα έρευνα, μεταξύ άλλων, στοχεύει στο να συμβάλλει στη μελέτη της επιρροής και των συνεπειών αυτού του φαινομένου με δύο τρόπους:

Πρώτος: αναζητά και αποτυπώνει τις βιωματικές αντιλήψεις των υπαλλήλων ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, σε πανελλαδικό επίπεδο και προσπαθεί να αποδώσει και να προβάλλει τις δικές τους σκέψεις. Όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι η πρώτη έρευνα σε πανελλαδικό επίπεδο, η οποία διενεργείται στοχευμένα σε αυτό τον πληθυσμό εργαζομένων. Οι υπάλληλοι έχουν γίνει αποδέκτες/ριες πολλών επικρίσεων την τρέχουσα περίοδο της οικονομικής κρίσης και

έχουν ταυτιστεί, όπως και το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων από ένα μέρος της ελληνικής κοινωνίας (Κουλούρη, 2018), μετά τη στρατηγική αποτυχία των πολιτικών ηγεσιών του κράτους, με το επιχείρημα ότι η ύπαρξή τους ευθύνεται, μερικώς τουλάχιστον, για τη γενική οικονομική δυσπραγία. Συνεπώς, η διερεύνηση, αξιολόγηση και παρουσίαση των βιωματικών εμπειριών και η αυτοέκφρασή τους, σε σχέση με το εργασιακό τους αντικείμενο, αποτελεί την πρώτη ερευνητική προσπάθεια σε αυτό το πεδίο.

Δεύτερος: συμβάλλει στην εξελισσόμενη διεθνή σχετική έρευνα (Karatepe et al., 2009· Walsh, 2011) και προσπαθεί να ερμηνεύσει σε ποιο βαθμό οι συνθήκες, οι απαιτήσεις και η πίεση που βιώνουν οι υπάλληλοι, από κακές συμπεριφορές χρηστών/πολιτών, αλλά και οι συστημικές αδυναμίες, ευθύνονται για εκδήλωση εργασιακού άγχους, εξουθένωση και ενδεχόμενη αποδέσμευση των εργαζομένων σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με πολίτες.

4.3.2. Ερευνητικά δεδομένα για την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA⁵⁰) σημειώνει⁵¹ ότι το άγχος βρίσκεται στη δεύτερη θέση ανάμεσα στα συναφή με την εργασία προβλήματα υγείας, ακολουθώντας τις μυοσκελετικές παθήσεις. Το 46% των εργαζομένων στην Ευρώπη δηλώνει ότι το εργασιακό άγχος είναι αναγνωρίσιμο χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντός του και ένα 36% εκτιμά ότι η ύπαρξη εργασιακού άγχους αφορά την εργασιακή καθημερινότητα του. Παράλληλα εκτιμούν ότι ένα ποσοστό της τάξης του 22–28% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δηλαδή περίπου 1 στους/στις 3 εργαζόμενους/ες, αντιμετωπίζει προβλήματα έντονου εργασιακού άγχους. Το έντονο και παρατεταμένο άγχος αποτελεί τον βασικό παράγοντα εμφάνισης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (EE).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, ιδιαίτερα τις τελευταίες δυο δεκαετίες, έχει αναρτηθεί πλήθος ερευνών για την EE, όπως και στην Ελλάδα, έχουν

⁵⁰ OSHA: Occupational Safety and Health Administration

⁵¹ <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> βλ. επίσης και τον οδηγό για τη διαχείριση άγχους & ψυχοκοινωνικών κινδύνων: <https://osha.europa.eu/el/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>

πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σε διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες και περιβάλλοντα οι οποίες μελετούν το φαινόμενο της ΕΕ, ο όγκος των οποίων είναι ιδιαίτερα μεγάλος και είναι πρακτικά αδύνατο να παρουσιαστούν. Ειδικά όμως για δημοσίους υπαλλήλους δεν έχουν εκπονηθεί πολλές σχετικές έρευνες, με εξαίρεση την επαγγελματική ομάδα των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Οι έρευνες σε επίπεδο διδακτορικών και μεταπτυχιακών πονημάτων για την ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων χαρτογραφούνται ως εξής:

Μια έρευνα σε επίπεδο διδακτορικής διατριβής είναι της Αμαραντίδου (2010), με τίτλο: *«Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια διαχρονική μελέτη»* με δείγμα 490 εκπαιδευτικών με ειδικότητα τη Φυσική Αγωγή, Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Δράμας, Καβάλας, Κιλκίς και Κοζάνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν μέτριου επιπέδου συναισθηματική εξάντληση των εκπαιδευτικών.

Ακόμη μία έρευνα σε επίπεδο διδακτορικής διατριβής, είναι της Ηλιοπούλου (2013), με τίτλο: *«Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα»*, στην οποία διερευνάται η ποιότητα επαγγελματικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης σε αντιδιαστολή με την ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η στάση τους έναντι παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής. Η έρευνα είχε ως δείγμα 615 δημοσίους υπαλλήλους κάθε είδους υπηρεσιών και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση εκφράζονται αντιστρόφως ανάλογα με την ΕΕ καθώς και ότι ο συνδυασμός των παραπάνω σχετίζεται με τη στάση των υπαλλήλων σε σχέση με την επαγγελματική συμβουλευτική.

Έρευνα της Δανηλίδου (2013) σε επίπεδο μεταπτυχιακής εργασίας με τίτλο: *«Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το Μοντέλο της Maslach, το Μοντέλο της Pines και το Μοντέλο της Κοπεγχάγης»* σε δείγμα 320 εκπαιδευτικών σε δημόσια σχολεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης μέτρια επίπεδα ΕΕ στους/στις εκπαιδευτικούς.

Μια ακόμα έρευνα είναι αυτή της Συργκάνη (2016), σε μεταπτυχιακό επίπεδο με τίτλο: *«Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό υπηρεσιών αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης»*. Η έρευνα αφορούσε υπαλλήλους του ΟΚΑΝΑ, και τα αποτελέσματά της κατέδειξαν σε υψηλό ποσοστό εμφάνιση του συνδρόμου ΕΕ στους/στις εργαζομένους στο πλαίσιο αυτό.

Στην έρευνα των Αντωνίου & Ντάλλα (2010) συμμετείχαν 1.682 εκπαιδευτικοί Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Τα ευρήματα συντείνουν στη διαπίστωση ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζουν μέτρια επίπεδα ΕΕ.

Ανάλογη είναι και η έρευνα της Πάνου (2017) σε επίπεδο μεταπτυχιακής εργασίας με τίτλο: *«Επαγγελματική Εξουθένωση και Εργασιακές Συγκρούσεις. Η περίπτωση των Νοσηλευτών»*. Η έρευνα που έγινε σε δείγμα 40 νοσηλευτών, εστιάζει στο συνδυασμό και την αναλογική συνάφεια των δύο φαινομένων, όπως παρουσιάζεται στο νοσηλευτικό προσωπικό. Τα αποτελέσματα της έρευνας συντείνουν στη διαπίστωση ότι σε ένα ποσοστό της τάξης του 30% περίπου του νοσηλευτικού προσωπικού εμφανίζεται το σύνδρομο ΕΕ και ότι αυτό είναι αναγνωρίσιμο με συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως αργοπορία στην εργασία, κακή απόδοση και έλλειψη ενδιαφέροντος και δέσμευσης.

Ακόμα μια έρευνα είναι αυτή της Τσουκαλά (2018), επίσης σε επίπεδο μεταπτυχιακής εργασίας με τίτλο: *«Επαγγελματική εξουθένωση: ζήτημα εργασιακού άγχους και μόνο»*. Η έρευνα αξιοποιεί δείγμα 292 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί βιώνουν μέτρια επίπεδα άγχους και ΕΕ, με τους/τις εκπαιδευτικούς της Α/βάθμιας να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα άγχους από εκείνους/νες της Β/βάθμιας.

Ανάλογη είναι και η έρευνα του Τσιμιτσέλη (2018) με τίτλο: *«Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπ/σης με μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες/μαθησιακές δυσκολίες»*, σε δείγμα 153 εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα είναι συμβατά με παρόμοιες έρευνες και καταδεικνύουν μέτρια επίπεδα ΕΕ και αποπροσωποποίησης.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα, επίσης σε μεταπτυχιακό επίπεδο είναι αυτή της Νότα-Μόσχου (2018) με τίτλο: *«Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα: Ο ρόλος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής και συναισθηματικής κοινωνικής υποστήριξης»*, σε δείγμα 60 υπαλλήλων από ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ. Σε αυτή διερευνήθηκε το εργασιακό άγχος και η ΕΕ των υπαλλήλων και στην οποία καταγράφηκε ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων που δηλώνουν «ψυχικά εξαντλημένοι/νες», ότι «δυσκολεύονται να διαχειριστούν τον όγκο της εργασίας τους», και ότι «συμπεριφέρονται απρόσωπα».

Παράλληλα, όπως ήδη αναφέρθηκε, έχουν δημοσιευτεί πλήθος επιμέρους ερευνών σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια, για το σύνδρομο ΕΕ σε

διάφορα δείγματα και περιβάλλοντα, τα οποία είναι πρακτικά αδύνατον να μνημονευθούν στο σύνολό τους. Οι σχετικές με την παρούσα έρευνες είναι ενδεικτικές μιας γενικής εικόνας των υπαλλήλων διαφόρων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, εντούτοις, εξαιτίας είτε του μικρού δείγματος, είτε του ειδικού δείγματος ή αντίθετα της πολυδιάσπασης σε πολλούς και διαφορετικούς φορείς, δεν μπορούν να αποτυπώσουν μια συνολική εικόνα, συνεπώς το ερευνητικό πεδίο είναι ανοικτό για περαιτέρω ενασχόληση με το θέμα.

4.3.3. Ερευνητικά δεδομένα για το ερωτηματολόγιο της Ευρωπαϊκής Έρευνας για τις Συνθήκες Εργασίας.

Το Eurofound (Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας), ανέπτυξε τρεις πανευρωπαϊκές έρευνες⁵² τακτικής επανεξέτασης, για να συμβάλει στον προγραμματισμό και τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο ερευνητικός πυλώνας που εστιάζει στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και συγκεκριμένα το European Working Conditions Surveys–EWCS (Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας–ΕΕΣΕ).

Από το 1990 η ΕΕΣΕ, παρέχει μια γενική εικόνα των συνθηκών εργασίας, με στόχο:

- Την αξιολόγηση και ποσοτικοποίηση των συνθηκών εργασίας τόσο των εργαζομένων όσο και των αυτοαπασχολούμενων σε όλη την Ευρώπη σε εναρμονισμένη βάση.
- Την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων πτυχών των συνθηκών εργασίας.
- Τον προσδιορισμό των ομάδων κινδύνου και ζητήματα που προκαλούν ανησυχία ή αντίθετα βελτιώνουν την κατάσταση.
- Την παρακολούθηση των τάσεων παρέχοντας ομοιογενείς δείκτες για αυτά τα θέματα.
- Τη συμβολή στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής πολιτικής, ιδίως όσον αφορά την ποιότητα της εργασίας και των θεμάτων απασχόλησης.

⁵² <https://www.eurofound.europa.eu/surveys>

Το πεδίο εφαρμογής του ερωτηματολογίου της έρευνας έχει διευρυνθεί σημαντικά από την πρώτη έκδοση, με στόχο την παροχή μιας ολοκληρωμένης εικόνας της καθημερινής πραγματικότητας των ανδρών και των γυναικών στην εργασία. Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου αποτέλεσε σημαντική παράμετρο στις πρόσφατες αναθεωρήσεις του ερωτηματολογίου.

Η ΕΕΣΕ παρουσιάζει μια ευρεία εικόνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας μεταξύ των χωρών, των επαγγελμάτων, των τομέων και των ηλικιακών ομάδων. *«Τα ευρήματά του υπογραμμίζουν δράσεις για τους φορείς χάραξης πολιτικής, που τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η Ευρώπη»⁵³.*

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί με την ΕΕΣΕ έως σήμερα είναι:

- Η 6^η το 2015: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 28 καθώς και τη Νορβηγία, την Ελβετία, την Αλβανία, την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, το Μαυροβούνιο, τη Σερβία και την Τουρκία.
- Η 5^η το 2010: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 27, καθώς και τη Νορβηγία, την Κροατία, την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, την Τουρκία, την Αλβανία, το Μαυροβούνιο και το Κοσσυφοπέδιο.
- Η 4^η το 2005: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 27, συν τη Νορβηγία, την Κροατία, την Τουρκία και την Ελβετία.
- Η 3^η το 2000: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 15 και τη Νορβηγία. Η έρευνα επεκτάθηκε για να καλύψει τα 12 «νέα» κράτη μέλη το 2001 και την Τουρκία το 2002 σε δεύτερη φάση.
- Η 2^η το 1995/1996: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 15.
- Η 1^η το 1990/1991: έρευνα για τους/τις εργαζόμενους/ες στην Ε.Ε. των 12.

Η 6^η και τελευταία έρευνα το 2015 είχε δείγμα σχεδόν 44.000 εργαζόμενους/ες σε 35 χώρες. Τα ευρήματά της παρέχουν αναλυτικές πληροφορίες για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως, η έκθεση σε φυσικούς και ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, η οργάνωση της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η υγεία και ευεξία.

⁵³ Οπ.π.

Αναλυτικότερα, τα θέματα που καλύπτονται από την έρευνα είναι: το καθεστώς απασχόλησης, η διάρκεια του χρόνου εργασίας καθώς και η οργάνωση της εργασίας, η διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση, οι φυσικοί και ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η οικονομική ασφάλεια.

Από αυτό το ερωτηματολόγιο στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν, μετά από επιλογή η οποία αναλύεται εκτενώς στην παρουσίαση των εργαλείων της έρευνας, συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες σκιαγραφούν σημαντικές πτυχές της εσωτερικής λειτουργικότητας των υπηρεσιών, καθώς και τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαχείριση της εργασίας τους.

4.3.4. Τα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την ποιοτική έρευνα στο Δημόσιο Τομέα.

Η δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια έχει βρεθεί στο επίκεντρο μιας έντονης κριτικής και κοινωνικού ελέγχου σχετικά με τη συμμετοχή της στην οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Το αμφιλεγόμενο «μέγεθος» της ΔΔ, η γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία της, οι άκαμπτες και χρονοβόρες διαδικασίες, η έλλειψη αξιοκρατίας και συστήματος ανέλιξης, η διαρκής και πολυποίκιλη εμπλοκή στη λειτουργία της των πολιτικών προϊσταμένων της, αλλά και άλλες εσωτερικές παθογένειες, αποτελούν αντικείμενο μελέτης διαφόρων ερευνητών, κυρίως με τη μορφή ποσοτικών ερευνών επιμέρους υπαλληλικών ομάδων. Έχουν όμως γίνει και μια σειρά ερευνών με τη χρήση ποιοτικής μεθοδολογίας, οι οποίες προσπαθούν να σκιαγραφήσουν το περιεχόμενο των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε διάφορα θέματα, όπως αυτά της αξιολόγησης, της κινητικότητας, της διαθεσιμότητας κ.α.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα ποιοτικής μεθοδολογίας, είναι της Τσιούλου (2007) με τίτλο: *«Ψυχοκοινωνική ταυτότητα των δημοσίων υπαλλήλων: Ψυχοκοινωνικές συγκρούσεις και το κοινωνικό φαινόμενο του «νομικισμού»*, σε επίπεδο διδακτορικής διατριβής, στην οποία συμμετείχαν 355 δημόσιοι υπάλληλοι από διάφορες υπηρεσίες, με χρήση ημι-δομημένων συνεντεύξεων και μεθοδολογία ανάλυσης περιεχομένου. Στην έρευνα προσεγγίζονται και περιγράφονται οι κοινωνικές συνέπειες του εγκιβωτισμού των δημοσίων υπαλλήλων στον «νομικό λόγο» και η αποξένωσή τους από τον ευρύτερο κοινωνικό ιστό.

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα έρευνα ποιοτικής μεθοδολογίας, είναι αυτή της Παπαδοπούλου (2018), με τίτλο *«Αξιολόγηση προσωπικού: εφαρμογές στο ελληνικό δημόσιο, αντιδράσεις, προτάσεις»* σε επίπεδο διπλωματικής εργασίας ΜΠΣ, η οποία αφορά δείγμα 10 υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Πιερίας καταγράφοντας τις απόψεις τους σχετικά με το ζήτημα της αξιολόγησης. Η έρευνα έγινε με ημι-δομημένες συνεντεύξεις και με τη μέθοδο των συνεντεύξεων σε βάθος.

Μια ακόμα σχετική έρευνα είναι αυτή της Λυγούρα (2018) με τίτλο *«Διοίκηση Αλλαγής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μελέτη περίπτωσης: Τμήμα γεννήσεων-Ληξιαρχείο Δήμου Αθηναίων»* σε επίπεδο διπλωματικής εργασίας ΜΠΣ, η οποία είχε ως στόχο την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος και την ανάδειξη προτάσεων βελτίωσής του. Χρησιμοποίησε τη μεθοδολογία των ημι-δομημένων συνεντεύξεων και των ομάδων εστίασης.

Μια επίσης ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή της Κουλούρη (2018), με τίτλο: *«Κοινωνική ταυτότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα σήμερα: ψυχοκοινωνική διαχείριση των απειλών για την ενδο-ομάδα»*, σε επίπεδο διπλωματικής εργασίας ΜΠΣ, η οποία υπό το πρίσμα της Κοινωνικής Ψυχολογίας, διερευνά τη συγκρότηση της ταυτότητας των δημοσίων υπαλλήλων στις σημερινές συνθήκες της οικονομικής κρίσης, με ένα δείγμα 12 υπαλλήλων, με τη μεθοδολογία των συνεντεύξεων σε βάθος.

Μια ακόμη έρευνα, είναι του Χώλη (2018), με τίτλο: *«Η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε συνθήκες δημοσιονομικής κρίσης. Η μελέτη της περίπτωσης των εργαζομένων στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες»*, σε επίπεδο διπλωματικής εργασίας, όπου εστιάζει στην ιδιαιτερότητα του παρουσιάζουν οι υπάλληλοι στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες. Το δείγμα αποτέλεσαν υπάλληλοι και προϊστάμενοι/ες της ΔΟΥ Ναυπλίου και της Κτηματικής Υπηρεσίας Αργολίδας με χρήση ημι-δομημένων συνεντεύξεων και ανάλυση σε βάθος.

Όπως είναι προφανές, ποιοτικής μεθοδολογίας έρευνες για τη διερεύνηση φαινομένων, στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στο ΔΤ, έχουν εκπονηθεί σχετικά λίγες και κυρίως κατά την τελευταία πενταετία, με μορφή είτε διπλωματικών εργασιών είτε διδακτορικών διατριβών. Η τάση αυτή, ακολουθεί μια γενικότερη ερευνητική αντίληψη, η οποία απομακρύνεται θεωρητικά από τον θετικισμό και προσπαθεί να εισάγει στο ερευνητικό πεδίο, με ισότιμο τρόπο, τη φαινομενολογική προσέγγιση, όπου τα άτομα εκφράζουν τις αντιλήψεις για την πραγματικότητά τους

και την προσωπική τους νοηματοδότηση για το περιβάλλον εντός του οποίου διαβιούν. Η παρούσα έρευνα, παράλληλα με τη θετικιστική προσέγγιση των ερευνητικών υποκειμένων σχετικά με μετρήσιμα δεδομένα, όπως η ΕΕ, οι κοινωνικές δεξιότητες και η διαντίδραση με τους/τις πολίτες, επιχειρεί, μια συστημική προσέγγιση, εντάσσοντας και την ποιοτική μεθοδολογία στο πεδίο έρευνάς της, με σκοπό να απεικονίσει πληρέστερα την εργασιακή πραγματικότητα των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας χρηστών/πολιτών.

4.4. Ερευνητικές υποθέσεις και διερευνητικά ερωτήματα

Η υπόθεση εργασίας στη μελέτη αυτή αναφέρεται στην αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, μέσα στο περιβάλλον υπηρεσιών άμεσης συνδιαλλαγής με τους/τις χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών και εστιασμένα στις υπηρεσίες ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, υπό το πρίσμα της συστημικής προσέγγισης.

Διερευνώνται τα χαρακτηριστικά της επικοινωνιακής διαδικασίας με τους/τις χρήστες/πολίτες, ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι/ες βιώνουν τα επικοινωνιακά δρώμενα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών.

Η υπόθεση εργασίας μας οδηγεί μέσα από την αξιοποίηση των ευρημάτων και των θέσεων των εργαζομένων στη διατύπωση μεθόδων και προτάσεων, οι οποίες δυνητικά μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή πραγματικότητά τους και στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών προς τους/τις χρήστες.

Όπως καταγράφεται και στη διεθνή βιβλιογραφία, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών εξυπηρέτησης δύναται να εμφανίζονται διάφορα επικοινωνιακά συμβάντα, τα οποία μπορεί να προκαλούν εντάσεις μεταξύ των εμπλεκομένων μερών στη συνδιαλλαγή. Αυτές οι εντάσεις, με την επαναληψιμότητα που τις χαρακτηρίζει, ενδεχομένως να δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης αγχογόνων παραγόντων στους/στις εργαζόμενους/ες. Αυτοί οι παράγοντες, υπό το καθεστώς της αναγκαστικότητας στην τήρηση των διαδικασιών, πιθανόν να οδηγούν τους/τις υπαλλήλους, στην εμφάνιση συμπτωμάτων ΕΕ.

Ως αντίβαρο στις αγχογόνες καταστάσεις που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον, η διεθνής βιβλιογραφία καταγράφει την ύπαρξη θετικού οργανωσιακού κλίματος, δηλαδή, την καλή επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα αυτενέργειας τους στη διαχείριση των θεμάτων της εργασίας τους. Με βάση τα ανωτέρω, θα πρέπει να εμφανίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό τα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν ένα

θετικό οργανωσιακό κλίμα στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, ώστε να διευκολύνεται η εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων.

Επίσης, η εμπειρία και η αποκτηθείσα γνώση των απαιτήσεων και των διαδικασιών, των ενδοσυστημικών λειτουργιών και δεδομένων που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι/ες, δύναται να προσδίδουν μία αξιοσημείωτη ικανότητα κριτική θεώρησης του εργασιακού πλαισίου, καθώς και τη δυνατότητα να εντοπίσουν και τις βασικές αιτιάσεις δημιουργίας εντάσεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών, αλλά και να διατυπώσουν στοχευμένες προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος εξυπηρέτησης.

Με τις ανωτέρω ερευνητικές υποθέσεις, διατυπώθηκαν τα ακόλουθα διερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;
2. Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;
3. Προσφέρεται συστημικά η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και η συμμετοχή τους στη διαχείριση εργασιακών θεμάτων;
4. Ποιες είναι κατά τη γνώμη των υπαλλήλων οι βασικές αιτιάσεις δημιουργίας εντάσεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;
5. Ποιες προτάσεις διατυπώνουν οι υπάλληλοι για τη βελτίωση του συστήματος εξυπηρέτησης;

4.5. Τα εργαλεία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής μεθοδολογίας συνετέθη ως ενιαίο εργαλείο, από τρία διακριτά ερωτηματολόγια:

1. Το Customer-Related Social Stressors⁵⁴ (CSS) για τη διερεύνηση των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων.
2. Το Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) για τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης.
3. Το European Working Conditions Survey (EWCS) για τη διερεύνηση των εργασιακών συνθηκών.

⁵⁴ Για τη μετάφραση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της διπλής αντίστροφης μετάφρασης (Back-translation).

4.5.1. Το ερωτηματολόγιο Customer-Related Social Stressors (CSS).

Το ερωτηματολόγιο Customer-Related Social Stressors (CSS), κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων (ΚΑΠ) των Christian Dormann και Dieter Zapf (Πανεπιστήμιο Johann Wolfgang Goethe της Φρανκφούρτης-Γερμανία, Τμήμα Ψυχολογίας), μελετά συγκεκριμένους παράγοντες κατά τη συνδιαλλαγή μεταξύ υπαλλήλων -σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης- και χρηστών των υπηρεσιών. Οι Dormann και Zapf (2004), προσδιόρισαν τέσσερα είδη κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων, οι οποίοι έχουν συχνή εμφάνιση κατά τη συνδιαλλαγή των ανωτέρω και οι οποίοι δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ψυχολογική ευμάρεια των υπαλλήλων.

Οι ΚΑΠ δύνανται να οριστούν ως διαδραστικά γεγονότα τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση εμφάνισης συστηματικών ψυχολογικών πιέσεων, όπως και να απειλήσουν τους/τις εργαζόμενους/ες με τέτοιο τρόπο ώστε να βιώνουν συναίσθημα αποτυχίας (απώλεια προσωπικών πόρων) ή να δαπανούν πραγματικό και ψυχολογικό χρόνο για να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις αυτών των παραγόντων (οργανωσιακοί πόροι). Υπάρχουν τέσσερα είδη διαστάσεων που αντιπροσωπεύουν τους κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες που σχετίζονται με τους/τις χρήστες των υπηρεσιών: α) οι δυσανάλογες προσδοκίες, β) η λεκτική επιθετικότητα γ) η δύστροπη συμπεριφορά και δ) οι ασαφείς προσδοκίες χρηστών. Αυτά τα είδη κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης και ΕΕ.

α) Οι δυσανάλογες προσδοκίες χρηστών ορίζουν *«τις περιπτώσεις στις οποίες οι χρήστες, επικρίνουν ή αμφισβητούν την υπηρεσία που επιθυμούν να λάβουν από τον/την πάροχο υπηρεσιών»* (όπ.π. σελ. 75). Περιγράφουν επίσης την κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι/νες αισθάνονται αδικία. Αυτό το αρνητικό συναίσθημα συμβαίνει σε ειδικές περιστάσεις, όταν οι χρήστες προσπαθούν να επωφεληθούν από την ενέργεια και το χρόνο των εργαζομένων με αποτέλεσμα την εξάντληση των τελευταίων ή όταν οι χρήστες ζητούν από τους/τις υπαλλήλους να κάνουν πράγματα που μπορούν να κάνουν εύκολα από μόνοι/ες τους.

β) Η λεκτική επιθετικότητα περιγράφει την επιθυμία των χρηστών να βλάψουν τους/τις εργαζόμενους/νες. Οι λεκτικές επιθέσεις συμβαίνουν με διάφορους τρόπους, όπως φωνές ή έντονες και προσβλητικές συμπεριφορές προς τους/τις υπαλλήλους. Οι αρνητικές συνέπειες της λεκτικής κατάχρησης των χρηστών είναι η

αποπροσωποποίηση, η συναισθηματική εξάντληση και η αρνητική προοπτική που σχετίζεται με την εργασία.

γ) Ως χρήστες με δύστροπη συμπεριφορά περιγράφονται τα άτομα με άκαμπτη σκέψη και έκφραση, μη προσβάσιμο συναίσθημα, έλλειψη διαντίδρασης και με αμελητέα ή καθόλου αίσθηση χιούμορ. Η συνδιαλλαγή με χρήστες που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, προκαλεί συχνά άγχος στους/στις υπαλλήλους και δυσάρεστα συναισθήματα τα οποία επηρεάζουν συνολικά τον ψυχισμό και την εργασιακή τους ευμάρεια.

δ) Οι ασαφείς προσδοκίες χρηστών, ως έννοια συνδέονται με τις δυσανάλογες προσδοκίες. Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου εκφράζονται απαιτήσεις χρηστών των οποίων οι προσδοκίες δεν είναι σαφείς για τους/τις εργαζομένους/νες. Η συχνή επικοινωνία με χρήστες που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά προσδοκιών, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εμφάνιση αγχογόνων καταστάσεων στους/στις υπαλλήλους. Αυτοί οι τύποι χρηστών είναι δυσαρεστημένοι/νες ακόμη και όταν οι υπάλληλοι καταβάλλουν ιδιαίτερες προσπάθειες για την εξυπηρέτησή τους.

Το Customer-Related Social Stressors (CSS), ερωτηματολόγιο των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων (ΚΑΠ) έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές σχετικές έρευνες και μελέτες όπως: Choi, Kim, Lee & Lee, 2014⁵⁵. Dormann, Brod & Engler, 2017⁵⁶. Dudenhöffer & Dormann, 2013⁵⁷. Dudenhöffer & Dormann, 2015⁵⁸. Karatepe & Nkondong, 2014⁵⁹. Kim, Paek, Choi & Lee, 2012⁶⁰. Lee, Hart & Lee, 2017⁶¹. Ma, Kim & Shin, 2019⁶². Muhtari & Maitama, 2017⁶³. Sommovigo, Setti & Argentero, 2019⁶⁴. Song & Liu, 2010⁶⁵. Weber, Bradley & Sparks, 2017⁶⁶. Zhang, Redfern & Newman & Ferreira-Meyers, 2016⁶⁷.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών προσφέρουν ισχυρές ενδείξεις της αρνητικής επιρροής των ψυχοπιεστικών παραγόντων στην ψυχολογική ευμάρεια των

⁵⁵ Στην Κορέα σε υπαλλήλους ξενοδοχείων, εστιατορίων και τουριστικών γραφείων.

⁵⁶ Στη Γερμανία σε αστυνομικούς υπαλλήλους.

⁵⁷ Στη Γερμανία σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα.

⁵⁸ Συγκριτική παρουσίαση/ ανάλυση 20 μελετών σε διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους.

⁵⁹ Στο Καμερούν σε ξενοδοχοϋπάλληλους.

⁶⁰ Στην Κορέα σε υπαλλήλους τουριστικών επιχειρήσεων.

⁶¹ Στην Κορέα σε υπαλλήλους εδάφους αεροπορικών εταιριών.

⁶² Στις ΗΠΑ σε ξενοδοχοϋπάλληλους και εστιατόρια.

⁶³ Στη Μαλαισία σε υπαλλήλους εστιατορίων.

⁶⁴ Στην Ιταλία σε υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών.

⁶⁵ Στην Κίνα σε υπαλλήλους τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών.

⁶⁶ Στις ΗΠΑ σε ξενοδοχοϋπάλληλους.

⁶⁷ Στην Κίνα σε υπαλλήλους τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών.

εργαζομένων και ιδιαιτέρως εκείνων στην άμεση εξυπηρέτηση χρηστών των υπηρεσιών.

Η ομαδοποίηση των επιμέρους ερωτημάτων του εργαλείου, όπως προτείνεται από τους κατασκευαστές/ ερευνητές, γίνεται σε τέσσερις παράγοντες:

A. Δυσανάλογες/υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών (disproportionate customer expectations). Οι έντεκα ερωτήσεις είναι:

1. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες απαιτούν πάντα ειδική μεταχείριση.
2. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες πιστεύουν ότι είναι πιο σημαντικοί/ες από άλλα άτομα.
3. Οι εξυπηρετούμενοι/ες δεν αναγνωρίζουν ποτέ είμαστε πολύ απασχολημένοι/ες.
4. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/ες ζητούν να γίνονται από εμάς πράγματα που θα μπορούσαν να κάνουν μόνοι/νες τους.
5. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες νομίζουν ότι «τα ξέρουν όλα».
6. Οι εξυπηρετούμενοι/νες μεταφέρουν την κακή τους διάθεση σε εμάς.
7. Οι εξυπηρετούμενοι/ες δεν καταλαβαίνουν ότι είμαστε υποχρεωμένοι/νες να συμμορφωνόμαστε με ορισμένους κανόνες.
8. Το να διαμαρτύρονται χωρίς λόγο, είναι συχνή συμπεριφορά των εξυπηρετούμενων.
9. Οι απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων είναι συχνά υπερβολικές.
10. Οι εξυπηρετούμενοι/ες είναι πάντα βιαστικοί/ες.
11. Εάν συμβεί κάποιο σφάλμα, οι εξυπηρετούμενοι/ες πάντα κατηγορούν εμάς, ποτέ τον εαυτό τους.

B. Λεκτική επιθετικότητα χρηστών/πολιτών (customer verbal aggression). Οι οκτώ ερωτήσεις είναι:

1. Μας φωνάζουν συχνά.
2. Μας επιτίθενται προφορικά σε προσωπικό επίπεδο.
3. Παραπονιούνται πάντα για εμάς.
4. Δεν έχουν τρόπους.
5. Θυμώνουν μαζί μας ακόμη και για ασήμαντα θέματα.
6. Μερικοί/ες λογομαχούν συνεχώς.
7. Μας επικρίνουν πάντα και δεν βλέπουν ποτέ κανένα καλό.
8. Δεν έχουν εμπιστοσύνη στο έργο μας.

Γ. Δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών (disliked customers). Οι πέντε ερωτήσεις είναι:

1. Πρέπει να συνεργαζόμαστε με εχθρικούς/ες εξυπηρετούμενους/νες.
2. Πρέπει να συνεργαζόμαστε και με εξυπηρετούμενους/νες που δεν έχουν αίσθηση του χιούμορ.
3. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες είναι μη ευχάριστα άτομα.
4. Ο ρυθμός εργασίας μας διακόπτεται σταθερά από ορισμένους/ες εξυπηρετούμενους/νες.
5. Οι εξυπηρετούμενοι/νες πάντα μας πιέζουν.

Δ. Ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών (ambiguous customer expectations).

Οι τέσσερις ερωτήσεις είναι:

1. Οι επιθυμίες των εξυπηρετούμενων είναι συχνά αντιφατικές.
2. Δεν είναι σαφές τι ζητούν οι εξυπηρετούμενοι/νες από εμάς.
3. Είναι δύσκολο να συμφωνήσουμε με τους/τις εξυπηρετούμενους/νες.
4. Οι οδηγίες των εξυπηρετούμενων μπορούν να περιπλέξουν την εργασία μας.

Για τον υπολογισμό/ εκτίμηση των απαντήσεων επιλέχθηκε η πενταβάθμια Likert-type κλίμακα, μεταξύ: 1)διαφωνώ πολύ, 2) διαφωνώ, 3)ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ, 4)συμφωνώ και 5)συμφωνώ πολύ (Ma et al., 2019).

4.5.2. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI).

Το Oldenburg Burnout Inventory–(OLBI) των Evangelia Demerouti και Friedhelm Nachreiner του Πανεπιστημίου Carl von Ossietzky University, Oldenburg–Germany, παρουσιάστηκε το 1998 ως νέο εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (EE), θεωρώντας την EE «ως σύνδρομο εργασιακών αρνητικών εμπειριών περιλαμβάνοντας τα συναισθήματα της εξάντλησης και της αποδέσμευσης από την εργασία» Bakker et al. (2004, σελ. 84), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες ανεξάρτητα από επαγγελματικό χώρο και κλάδο (Demerouti & Nachreiner, 1998· Demerouti, 1999· Demerouti et al., 2000· Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003· Reis et al., 2015).

Με το OLBI, αν και έχει στοιχεία που ταιριάζουν στη θεωρητική προσέγγιση του Maslach Burnout Inventory (MBI) (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010, σελ. 210· Halbesleben & Demerouti, 2005, σελ. 210· Khan & Yusoff, 2016, σελ. 685· Reis

et al., 2015, σελ. 9· Sedlar et al., 2015, σελ. 2), έγινε μία προσπάθεια αντιμετώπισης της κριτικής έναντι της εκδοχής MBI-GS (General Survey) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε γενικό πληθυσμό και σε επαγγέλματα που δεν εστιάζουν στη διατομική αλληλεπίδραση.

Συγκεκριμένα, η κριτική αφορά: α) τη χρήση προτάσεων με ένα συγκεκριμένο τρόπο ανά διάσταση (στη συναισθηματική εξάντληση και στην αποπροσωποποίηση/κυνισμό με θετικά διατυπωμένο τρόπο, ενώ στην έλλειψη προσωπικής επίτευξης/μειωμένη αποτελεσματικότητα με αρνητικό τρόπο) που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη τεχνητή παραγοντική συσχέτιση και β) τη μέτρηση μόνο της συναισθηματικής και όχι της γνωστικής ή και σωματικής εξάντλησης, καταστάσεις που αφορούν πολλούς επαγγελματικούς χώρους και μπορεί να επέλθουν λόγω μακροχρόνιας επίδρασης απαιτητικών εργασιακών συνθηκών και γ) σχετικά με τη μειωμένη αποτελεσματικότητα/ την έλλειψη προσωπικής επίτευξης, για τις οποίες υποστηρίζεται ότι μπορεί να ερμηνευτεί ως συνέπεια ΕΕ ή ως έκφραση προσωπικού χαρακτηριστικού (παρεμφερές με την αυτοαποτελεσματικότητα), παρά ως διάσταση της ΕΕ (Bakker, et al., 2004· Campos, Carlotto & Maroco, 2012· Cordes & Dougherty, 1993· Demerouti et al., 2003· Green, Walkey & Taylor, 1991· Halbesleben & Demerouti, 2005· Koeske & Koeske, 1989· Qiao & Schaufeli, 2011· Schaufeli & Enzmann, 1998· Shirom & Ezrachi, 2003).

Στο OLBI αξιολογείται η εξουθένωση και η αποδέσμευση από την εργασία ως οι δύο διαστάσεις της ΕΕ, χρησιμοποιώντας συνολικά 16 ισάριθμες θετικά και αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις/ ερωτήσεις σε ανακατεμένη σειρά, ενώ η μειωμένη προσωπική επίτευξη δεν συμπεριλαμβάνεται στις θεματικές του εργαλείου, επειδή θεωρείται συνέπεια και όχι διάσταση της ΕΕ (Bakker, et al., 2004· Demerouti et al., 2003· Halbesleben & Demerouti, 2005· Shirom & Ezrachi, 2003· Sonnentag, 2005).

Η προσέγγιση της ΕΕ μέσω των δύο διαστάσεων, προτείνεται και στο μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων–Πόρων (Job Demands Resources Model JD-R) των Demerouti et al. (2001β), σύμφωνα με το οποίο, *«η ανάπτυξη της ΕΕ ακολουθεί δύο διαδικασίες... Στην πρώτη... οι απαιτητικές πλευρές της εργασίας οδηγούν... σε συνεχή υπερφόρτωση και στο τέλος στην εξάντληση. Στην δεύτερη... η έλλειψη πόρων... οδηγεί... μακροπρόθεσμα... σε αποδέσμευση από την εργασία»* (σελ. 502),.

Η πρώτη διάσταση του OLBI είναι η εξάντληση, η οποία ορίζεται ως η συνέπεια φυσικής/ σωματικής, συναισθηματικής και γνωστικής πίεσης, από μακροχρόνια έκθεση σε συγκεκριμένες αγχογόνες εργασιακές απαιτήσεις (Demerouti

et al., 2003). Αναφέρεται στην αίσθηση του κενού/ στην έλλειψη ενέργειας, στην υπερφόρτωση από υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις, στην έντονη ανάγκη για ξεκούραση και συνολικά στην αίσθηση της εξάντλησης σε φυσικό, γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο.

Αυτά τα χαρακτηριστικά παρέχουν τη δυνατότητα εφαρμογής του εργαλείου σε εργαζόμενους/ες διαφορετικών ειδικοτήτων και εκτός ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, όπως σε χώρους που ασκείται σωματική εργασία, όπου υπάρχει διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων (Bakker et al., 2004· Demerouti et al., 2003· Halbesleben & Demerouti, 2005· Williams et al., 2018). Σημειώνεται ότι η γνωστική και φυσική εξάντληση, ως συνιστώσες, δεν είχαν μέχρι τούδε μετρηθεί ως πεδίο ΕΕ, αν και είχαν ήδη υποτεθεί/ συζητηθεί τα προηγούμενα χρόνια (Pines, et al., 1981· Shinn, 1982).

Οι 8 προτάσεις που διερευνούν την εξάντληση είναι:

A) 4 θετικά διατυπωμένες:

1. Μπορώ να αντέξω την πίεση της εργασίας μου.
2. Μετά την εργασία, έχω αρκετή ενέργεια για να ασχοληθώ με τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες/ χόμπι μου.
3. Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ σωστά το φόρτο εργασίας.
4. Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια.

B) 4 αρνητικά διατυπωμένες:

1. Υπάρχουν μέρες που νοιώθω κουρασμένος/η πριν ακόμα φτάσω στη εργασία.
2. Μετά την εργασία, τείνω να χρειάζομαι όλο και περισσότερες ώρες από όσες παλιότερα για να χαλαρώσω και να αισθανθώ καλύτερα.
3. Στην εργασία μου, αισθάνομαι ότι έχω εξαντληθεί συναισθηματικά.
4. Μετά την εργασία μου, συνήθως αισθάνομαι εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η.

Η δεύτερη διάσταση είναι η αποδέσμευση από την εργασία, που σχετίζεται με τους εργασιακούς πόρους και με 8 προτάσεις αξιολογεί την αποστασιοποίηση, την απεμπλοκή του ατόμου από την εργασία και τη βίωση αρνητικών διαθέσεων ως προς το περιεχόμενο και το αντικείμενο της εργασίας γενικότερα.

Αναφέρεται στα συναισθήματα της απαξίωσης, της αποπροσωποποίησης, της μηχανιστικής εκτέλεσης της εργασίας και στην εμφάνιση γενικότερης αδιάφορης,

αρνητικής, στάσης και συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Demerouti et al., 2001a, Demerouti & Bakker 2008· Lee & Ashforth, 1993· Williams et al., 2018).

Οι 8 προτάσεις είναι:

A) 4 θετικά διατυπωμένες:

1. Ανακαλύπτω συνεχώς νέες ενδιαφέρουσες διαστάσεις στην εργασία μου.
2. Θεωρώ ότι η εργασία μου είναι μία θετική πρόκληση.
3. Αυτή είναι η μόνη εργασία που φαντάζομαι τον εαυτό μου να κάνει.
4. Αισθάνομαι όλο και περισσότερο προσηλωμένος/η στην εργασία μου.

B) 4 αρνητικά διατυπωμένες:

1. Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να μιλάω αρνητικά για την εργασία μου.
2. Τελευταία, τείνω να σκέφτομαι λιγότερο για την εργασία μου και να την εκτελώ σχεδόν μηχανικά.
3. Με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να χαθεί το ενδιαφέρον για αυτού του είδους την εργασία.
4. Μερικές φορές αισθάνομαι απέχθεια προς τα εργασιακά μου καθήκοντα.

Ο αριθμός των προτάσεων στην αρχική έκδοση ήταν 25 (Demerouti & Nachreiner, 1998 στο Sinval, Queiros, Pasian & Maroco, 2019 σελ. 5), μετά έγιναν 15 (Demerouti et al., 2000, σελ. 458) εκ των οποίων 7 αφορούσαν την εξάντληση με τρεις θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις και τέσσερις αρνητικά, ενώ 8 ερωτήσεις σχετίζονταν με την αποδέσμευση με τρεις θετικά διατυπωμένες και πέντε αρνητικά. Στη συνέχεια προστέθηκε μία θετικά διατυπωμένη ερώτηση στην εξάντληση και αναδιατυπώθηκε σε θετική μία από την αποδέσμευση, δημιουργώντας έτσι ένα ισορροπημένο εργαλείο με 8 ερωτήσεις ανά διάσταση, 4 θετικά και 4 αρνητικά διατυπωμένες (Bakker, et al., 2004).

Η αγγλική εκδοχή του ερωτηματολογίου είναι διαθέσιμη στο Demerouti et al. (2010, σελ. 222), ενώ μία αγγλική, ελληνική και γερμανική εκδοχή για μέτρηση της ακαδημαϊκής εξουθένωσης παρουσιάζεται στο Reis et al. (2015, σελ. 16).

Για τον υπολογισμό/ εκτίμηση των δύο διαστάσεων, επιλέγεται συνήθως μία εκ των δύο Likert-type κλιμάκων:

α) με τετραβάθμια κλίμακα μεταξύ: 1) συμφωνώ πολύ, 2) συμφωνώ 3) διαφωνώ και 4) διαφωνώ πολύ (Demerouti & Bakker, 2008· Demerouti et al., 2010· Reis et al., 2015) ή αντίστροφα (Bakker, et al., 2004· Maroco & Campos, 2012) και

β) με πενταβάθμια Likert-type κλίμακα, μεταξύ: 1) διαφωνώ πολύ, 2) διαφωνώ, 3) ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ, 4) συμφωνώ και 5) συμφωνώ πολύ (Halbesleben & Demerouti, 2005· Qiao & Schaufeli, 2011· Sinval et al., 2019· Williams et al., 2018).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η δεύτερη παραπάνω πενταβάθμια Likert-type κλίμακα.

Για το γενικότερο ζήτημα της χρήσης θετικών και αρνητικών διατυπωμένων προτάσεις, έχει επισημανθεί ότι είναι προτιμότερη σε σχέση με τη χρήση μονοκατευθυντικών (μόνο θετικών ή μόνο αρνητικών) προτάσεων. Η δεύτερη παραπάνω επιλογή μπορεί να δημιουργήσει μία τεχνητή σύμπλευση, αφού δίνει σημαντικότητα προς μία κατεύθυνση στοχεύοντας στο ένα μόνο άκρο ενός συνόλου, παραγκωνίζοντας το γεγονός ότι υπάρχει και το αντίθετο μεν, ισοδύναμο δε, άλλο άκρο.

Όταν συνυπάρχουν και των δύο ειδών ανάμεικτες προτάσεις, αναπτύσσεται μία δυναμική που οδηγεί σε προσεκτικότερη σκέψη και ανταπόκριση πριν την επιλογή, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα διερεύνησης της ανταπόκρισης του ατόμου όχι μόνο στο περιεχόμενο της κάθε πρότασης, αλλά και στο πόσο ευαίσθητα ανταποκρίνεται ή επηρεάζεται από τον τρόπο διατύπωσης (Anastasi, 1988· Bouman, Te Brake & Hoogstraten, 2002· Demerouti & Bakker 2008· Halbesleben & Demerouti, 2005).

Σημειώνεται ότι υπάρχει και η αντίθετη προσέγγιση, ότι δηλαδή η καθ' εαυτό εναλλαγή θετικά–αρνητικά διατυπωμένων προτάσεων, μπορεί να δημιουργήσει ένα μεθοδολογικό σφάλμα, λόγω προτίμησης σε έναν από τους δύο τρόπους διατύπωσης ή και απρόσεκτης, λανθασμένης επιλογής (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003· Kristensen et al., 2005· Weijters, Baumgartner & Schillewaert, 2013).

Με τη χρήση στο OLBI θετικά και αρνητικά διατυπωμένων προτάσεων, μετράται όλο το φάσμα των δύο διαστάσεων, που κυμαίνεται από την εξάντληση έως την ενέργεια/ σφρίγος και από την αποδέσμευση έως την αφοσίωση/ προσήλωση, θεωρώντας την εργασιακή δέσμευση/ εμπλοκή ως τον αντίποδα της ΕΕ (Demerouti et al., 2010· Schaufeli & Bakker 2003· 2004).

Το σκορ στην ενεργητικότητα προκύπτει προσθέτοντας τις 4 θετικές προτάσεις για το σθένος και τις 4 αρνητικές προτάσεις (ανακωδικοποιημένες) για την εξάντληση, όπου υψηλές τιμές υποδεικνύουν υψηλό σφρίγος και χαμηλές τιμές δείχνουν υψηλό επίπεδο εξάντλησης.

Ανάλογα, προσθέτοντας τις 4 θετικές προτάσεις για τη δέσμευση και τις 4 αρνητικές προτάσεις (ανακωδικοποιημένες) για την αποδέσμευση, προκύπτει υψηλό επίπεδο αφοσίωσης ή αποδέσμευσης (Demerouti & Bakker 2008· Demerouti et al., 2003).

Σημειώνεται ότι η συσχέτιση τιμών (υψηλών/ χαμηλών) και χαρακτηρισμού επιπέδων (υψηλών/ χαμηλών) για τις δύο διαστάσεις, εξαρτάται από την κατευθυντικότητα (από διαφωνία προς συμφωνία ή αντίστροφα) της αξιολογικής κλίμακας που θα χρησιμοποιηθεί.

Η τελική αξιολόγηση για την ΕΕ προκύπτει λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα και από τις δύο διαστάσεις, τα οποία κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες: χαμηλή, μέση και υψηλή (Demerouti et al., 2003· Schaufeli et al., 2009· Williams et al., 2018). Στην περίπτωση μόνο που και στις δύο διαστάσεις εμφανίζονται υψηλά αποτελέσματα θεωρείται ότι μπορεί να υπάρχει ΕΕ. Άτομα που έχουν υψηλό αποτέλεσμα σε μία από τις δύο διαστάσεις και μέση ή χαμηλό στην άλλη, χαρακτηρίζονται μόνο από τη διάσταση με το υψηλό αποτέλεσμα και δεν εντάσσονται στην ομάδα για ΕΕ, όπως και όταν έχουν μεσαίο, χαμηλό ή συνδυασμό αυτών και στις δύο διαστάσεις. Για αυτό είναι, γενικότερα ως αρχή, σημαντικό να μελετώνται οι διάφορες διαστάσεις ως ένα συνεχές και να μην διαχωρίζονται ή να διχοτομούνται (Demerouti, et al., 2003· Demerouti et al., 2010· Schaufeli et al., 2009).

Το OLBI χρησιμοποιήθηκε πολλαπλώς σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους σε πολλές χώρες (μεταφρασμένο στις αντίστοιχες γλώσσες) και μετρήθηκε θετικά όσον αφορά: α) την εσωτερική αξιοπιστία του εργαλείου σε σχέση με την παραγοντική του ανάλυση και την αξιοπιστία δομής και περιεχομένου, και β) την γενική αξιοπιστία και εγκυρότητα του εργαλείου (Cronbach Alpha).

Οι παραπάνω ψυχομετρικές ιδιότητες συνιστούν ότι το OLBI μπορεί να αποτελέσει ένα εναλλακτικό εργαλείο μέτρησης της ΕΕ σε πολλές ανεξάρτητες έρευνες: Anagnostopoulos, Demerouti, Sykioti, Niakas & Zis, 2015⁶⁸. Babenko et al., 2018⁶⁹. Baka & Basinska, 2016⁷⁰. Bakker, et al., 2004⁷¹. Bosman, Rothmann &

⁶⁸ Στην Ελλάδα σε ειδικευόμενους/ες ιατρούς.

⁶⁹ Στον Καναδά σε φοιτητές/τριες ιατρικής σχολής.

⁷⁰ Στην Πολωνία σε κοινωνικές δομές και στην παροχή υπηρεσιών.

Buitendach, 2005⁷². Campos et al., 2012⁷³. Campos et al., 2011⁷⁴. Collin, Toon, O'Selmo, Reynolds & Whitehead, 2019⁷⁵. Dahlin, Joneborg & Runeson, 2007⁷⁶. Dahlin, Fjell & Runeson, 2010⁷⁷. Demerouti & Bakker, 2008⁷⁸. Demerouti et al., 2000⁷⁹. Demerouti et al., 2003⁸⁰. Demerouti et al., 2010⁸¹. Duan-Porter et al., 2018⁸². Goldhagen, Kingsoler, Stinnett & Rosdahl, 2015⁸³. Halbesleben & Demerouti, 2005⁸⁴. Hernandez, Daly, Mehta & Verdin, 2019⁸⁵. Ηλιοπούλου, 2013⁸⁶. Hunsaker, 2019⁸⁷. Innstrand, Langballe, Falkum & Aasland, 2011⁸⁸. Kaminski et al., 2018⁸⁹. Khan & Yusoff, 2016⁹⁰. Kogoj, Cebasek-Travnik & Zaletel-Kragelj, 2014⁹¹. Koopmans et al., 2014⁹². Langballe, Innstrand, Aasland & Falkum, 2011⁹³. Mackoniene & Norvile, 2012⁹⁴. Mahadi et al., 2018⁹⁵. Maroco & Campos, 2012⁹⁶.

⁷¹ Στην Ολλανδία σε πολλούς επαγγελματικούς χώρους (βιομηχανία, εκπαίδευση, εμπόριο, εστίαση, κατασκευές, κυβερνητικές δομές, μεταφορές, πολιτισμό, τραπεζικό, υγείας, ψυχαγωγία).

⁷² Στη Νότιο Αφρική σε κυβερνητική υπηρεσία.

⁷³ Σε φοιτητές/τριες δημόσιων και ιδιωτικών κολεγίων στη Βραζιλία και στην Πορτογαλία διαφόρων σχολών (βιολογία, κοινωνικών/ ανθρωπιστικών σπουδών, υγείας και ιατρικής).

⁷⁴ Στη Βραζιλία σε απόφοιτους/ες της οδοντιατρικής σχολής.

⁷⁵ Στο Ηνωμένο Βασίλειο σε άντρες και γυναίκες οδοντιάτρους.

⁷⁶ Στη Σουηδία σε φοιτητές/τριες ιατρικής σχολής.

⁷⁷ Στη Σουηδία σε απόφοιτους/ες ιατρικών σχολών.

⁷⁸ Στην Ολλανδία στο χώρο της υγείας, σε δημόσιες υπηρεσίες, εκπαίδευση, τραπεζικό τομέα και στον εκδοτικό τομέα.

⁷⁹ Στην Γερμανία σε νοσηλευτικό προσωπικό.

⁸⁰ Στην Ελλάδα σε εργαζόμενους/ες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

⁸¹ Στη Νότιο Αφρική σε άντρες και γυναίκες στον κατασκευαστικό κλάδο.

⁸² Στις ΗΠΑ σε νοσηλευτικό προσωπικό.

⁸³ Στις ΗΠΑ σε ψυχιάτρους, αναισθησιολόγους και οικογενειακούς γιατρούς.

⁸⁴ Στις ΗΠΑ, σε εργαζόμενους/ες διαφόρων εθνικοτήτων (λευκή, αφροαμερικανική, ασιατική, από νησιά του Ειρηνικού, λατινο-ισπανική), από πολλούς επαγγελματικούς χώρους (βιομηχανία, εκπαίδευση, επικοινωνίες, κυβερνητικοί υπάλληλοι, λιανική πώληση, οικονομικό/ τραπεζικό σύστημα, πυροσβέστες, φροντίδα υγείας).

⁸⁵ Στις ΗΠΑ σε φοιτητές/τριες ιατρικής σχολής.

⁸⁶ Στην Ελλάδα σε άντρες και γυναίκες δημοσίους υπαλλήλους.

⁸⁷ Στην Νότιο Κορέα στην παροχή υπηρεσιών και στη βιομηχανία.

⁸⁸ Στη Νορβηγία σε 8 διαφορετικά επαγγέλματα (δικηγορία, ιατρική, νοσηλευτική, διαφήμιση, πληροφορική, μεταφορές, διδακτικό προσωπικό σχολείων και ιερατικό προσωπικό).

⁸⁹ Στην Πολωνία στον τομέα της βιο-ιατρικής έρευνας.

⁹⁰ Στο Πακιστάν σε ακαδημαϊκό καθηγητικό προσωπικό.

⁹¹ Στη Σλοβενία σε φοιτητές/τριες ιατρικής και οδοντιατρικής σχολής.

⁹² Στην Ολλανδία σε χρηματοπιστωτικό οργανισμό.

⁹³ Στη Νορβηγία σε ιατρικό προσωπικό.

⁹⁴ Στη Λιθουανία σε άντρες και γυναίκες ψυχολόγους σχολείων.

⁹⁵ Στη Μαλαισία σε φοιτητές/τριες ιατρικής σχολής.

Mokgele & Rothmann, 2014⁹⁷. Njim, et al., 2019⁹⁸. Peterson, Demerouti, Bergström, Asberg & Nygren, 2008⁹⁹. Qiao & Schaufeli, 2011¹⁰⁰. Reis et al., 2015¹⁰¹. Rose, Friedland & Pattloch, 2017¹⁰². Rudman & Gustavsson, 2012¹⁰³. Rudman, Gustavsson & Hultell, 2014¹⁰⁴. Shaheen & Mahmood, 2018¹⁰⁵. Sinval et al., 2019¹⁰⁶. Subburaj & Vijayadurai, 2016¹⁰⁷. Trockel et al., 2018¹⁰⁸. Williams et al., 2018¹⁰⁹. Yeh et al., 2018¹¹⁰.

Το OLBI επιλέχθηκε ως εργαλείο για την παρούσα έρευνα, λόγω των θετικών του χαρακτηριστικών του σε σχέση με αξιοπιστία και εγκυρότητα περιεχομένου. Συγκεκριμένα:

- Συσχετίζεται με τους επιμέρους παράγοντες της μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία αποτελεί ένα βασικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα.
- Βασίζεται σε συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο.
- Διερευνά τις διαστάσεις της εξάντλησης και της αποδέσμευσης από την εργασία, οι οποίες αποτελούν βασικές συνιστώσες της ΕΕ.
- Μετρά σε δίπολο σχήμα κάθε διάσταση της εξάντλησης-ενεργητικότητας και της αποδέσμευσης-αφοσίωσης. Έτσι, μπορεί να καταγραφεί το εύρος κάθε διάστασης και να περιγραφεί η τάση του συγκεκριμένου δείγματος ανά δίπολο διάστασης.

⁹⁶ Σε φοιτητές/τριες δημόσιων και ιδιωτικών κολεγίων στη Βραζιλία και στην Πορτογαλία διαφόρων σχολών (βιολογία, κοινωνικών/ ανθρωπιστικών σπουδών, υγείας και ιατρικής).

⁹⁷ Στη Νότιο Αφρική σε πρωτοετής φοιτητές/τριες.

⁹⁸ Στο Καμερούν σε φοιτητές/τριες ιατρικής σχολής.

⁹⁹ Στη Σουηδία σε προσωπικό δομών υγείας.

¹⁰⁰ Σε νοσηλεύτριες στην Κίνα.

¹⁰¹ Στην Ελλάδα και στη Γερμανία, σε φοιτητές/τριες και εργαζόμενους/ες.

¹⁰² Στη Γερμανία σε παν-εθνική έρευνα του Ομοσπονδιακού Γραφείου Εργασίας.

¹⁰³ Στη Σουηδία σε φοιτητές/τριες νοσηλευτικής.

¹⁰⁴ Στη Σουηδία σε νοσηλευτικό προσωπικό.

¹⁰⁵ Στο Πακιστάν σε δασκάλους/ες.

¹⁰⁶ Στη Βραζιλία και την Πορτογαλία σε εργαζόμενους/ες διαφόρων κλάδων.

¹⁰⁷ Στην Ινδία σε άντρες και γυναίκες υπαλλήλους της αστυνομίας και καθηγητές/τριες σχολείων.

¹⁰⁸ Στις ΗΠΑ σε άντρες και γυναίκες γιατρούς πολλών ειδικοτήτων (αναισθησιολογία, παθολογία, παιδιατρική, χειρουργική, ψυχιατρική κ.α.) και διαφορετικής καταγωγής.

¹⁰⁹ Στις ΗΠΑ σε φυσικοθεραπευτές/τριες (επαγγελματίες και φοιτητές/τριες).

¹¹⁰ Στην Ταϊβάν σε έγκυες εργαζόμενες.

- Μπορεί να επιδοθεί ως εργαλείο σε επιμέρους δείγματα σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς.
- Έχει χρησιμοποιηθεί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό επιδεικνύοντας στέρεη ψυχομετρική συμπεριφορά.

4.5.3. Η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (ΕΕΣΕ)

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το Eurofound (Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας), στην προσπάθειά του να συμβάλει στον προγραμματισμό και τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας, έχει δημιουργήσει διάφορα εκτενή ερευνητικά εργαλεία.

Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε εν μέρει ο ερευνητικός πυλώνας που εστιάζει στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και συγκεκριμένα το European Working Conditions Surveys (EWCS) - ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας (ΕΕΣΕ).

Το 6ο -και τελευταίο μέχρι στιγμής- ερωτηματολόγιο της ΕΕΣΕ εκπονήθηκε το 2015, σε συνέχεια των προηγούμενων ερευνών. Στην ιστοθέση του Eurofound παρέχεται πρόσβαση σε 8 κύριες θεματικές κατηγορίες¹¹¹ του ερωτηματολογίου¹¹², με συνολικά 105 ερωτήσεις. Οι θεματικές αυτές είναι:

1. το φυσικό περιβάλλον (14 ερωτ.),
2. την ένταση εργασίας (9 ερωτ.),
3. το χρόνο εργασίας (13 ερωτ.),

¹¹¹ Στην αρχική ιστοθέση του Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/el>) από το πεδίο Έρευνες επιλέγεται Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (EWCS και στη συνέχεια τη σύνδεση EWCS 2015 (<https://www.eurofound.europa.eu/el/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>)).

Κατόπιν στο σημείο προβολή δεδομένων, επιλέγοντας τη σύνδεση αλληλεπιδραστικό εργαλείο προβολής δεδομένων, παρέχεται πρόσβαση στις 8 θεματικές κατηγορίες.

Μέσω, δε, ενός διαδραστικού χάρτη, που περιλαμβάνει τις χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι δυνατή η ανάγνωση και η οπτική παράθεση δεδομένων, τόσο μίας γενικής εικόνας, όσο και ανά χώρα μεμονωμένα, αλλά και συγκριτικά με άλλες χώρες ή τον μέσο όρο.

Τα πεδία για τα οποία παρέχονται στοιχεία είναι ανά:

1) επάγγελμα (εργασία γραφείου και χειρωνακτική εργασία), 2) ηλικία (έως 34, 35-49, άνω των 50), 3) καθεστώς επαγγέλματος (μισθωτή εργασία και αυτοαπασχόληση), 4) τομέας εργασίας (γεωργία και βιοτεχνία, εμπόριο και φιλοξενία, κατασκευές και μεταφορές, χρηματοοικονομικές και λοιπές υπηρεσίες, δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία) και 5) φύλο.

¹¹² Το συνολικό ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στην ιστοθέση: Eurofound → Έρευνες → Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (EWCS) → Questionnaire → Διατίθενται εκδόσεις του ερωτηματολογίου στη γλώσσα κάθε χώρας που κάλυψε η ΕΕΣΕ.

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/page/field_ef_documents/el_questionnaire.pdf

4. το κοινωνικό περιβάλλον (7 ερωτ.),
5. τις δεξιότητες τη διακριτικότητα και άλλους γνωσιακούς παράγοντες (19 ερωτ.),
6. τις προοπτικές (7 ερωτ.),
7. το εργασιακό και εταιρικό πλαίσιο (14 ερωτ.) και
8. τις προοπτικές επαγγελματικού βίου (22 ερωτ.).

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, είτε χρησιμοποιούνται αυτούσιες, είτε με μικρές λεκτικές διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα, οι 7 ερωτήσεις είναι:

1. Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;
 Η αντίστοιχη ερώτηση στο 4^ο πεδίο *Κοινωνικό περιβάλλον* του EWCS είναι: *Οι συνάδελφοί σας σάς βοηθούν και σας στηρίζουν;*
2. Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;
 Η ερώτηση στο 4^ο πεδίο είναι: *Ο/η προϊστάμενός/νη σας σάς βοηθά και σας στηρίζει;*
3. Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;
 Οι αντίστοιχες ερωτήσεις, επίσης στο 4^ο πεδίο είναι: α) *Σας μεταχειρίζονται δίκαια στον χώρο εργασίας σας, και β) Βαθμός δίκαιης αντιμετώπισης, συνεργασίας και εμπιστοσύνης;*
4. Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;
 Με αντίστοιχες ερωτήσεις στο 5^ο πεδίο *Δεξιότητες, διακριτικότητα και άλλοι γνωσιακοί παράγοντες*: α) *Συμμετέχετε στη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας ή των διαδικασιών εργασίας του τμήματος ή της επιχείρησης/του οργανισμού σας, και β) Μπορείτε να επηρεάσετε αποφάσεις που είναι σημαντικές για την εργασία σας;*
5. Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;
 Υπάρχει ακριβώς η ίδια ερώτηση στο 5^ο πεδίο.

6. Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;
Υπάρχει ακριβώς η ίδια ερώτηση, επίσης στο 5^ο πεδίο¹¹³.
7. Το επόμενο ερώτημα είναι: Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;

Αυτή η ερώτηση προέκυψε από το συνδυασμό των ερωτήσεων: α) *Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, έχει μεταβληθεί ο αριθμός των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας, του 6ου πεδίου Προοπτικές*, β) *Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, υπήρξε κάποια αναδιάρθρωση ή αναδιοργάνωση στον εργασιακό χώρο που επηρέασε σημαντικά τη δουλειά σας*, επίσης του 6ου πεδίου, γ) *Παράγοντες που καθορίζουν τον ρυθμό εργασίας*, από το 2ο πεδίο Ένταση εργασίας και δ) *Σας είναι δύσκολο να πάρετε μία ή δύο ώρες άδεια στη διάρκεια των εργάσιμων ωρών για να φροντίσετε προσωπικά ή οικογενειακά θέματα*, του 3ου πεδίου Χρόνος εργασίας.

4.6. Ποιοτική έρευνα

Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια, έχει επιλεγεί ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας με σκοπό την καλύτερη απεικόνιση, αποτύπωση και ερμηνεία των δεδομένων που έχουν προκύψει. Την τελευταία δεκαετία, έχει επικρατήσει η τάση συνδυασμού ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών ή αλλιώς «μεικτών ερευνών», για την πληρέστερη μελέτη και κατανόηση ενός κοινωνικού φαινομένου. Ένας επιπλέον λόγος που επελέγη ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας είναι διότι με αυτό το συνδυασμό, ενισχύεται η αξιοπιστία της έρευνας με την τριγωνοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων, αλλά και διότι τα ίδια τα δεδομένα λειτουργούν συνδυαστικά, προσφέροντας μεγαλύτερο ερμηνευτικό εύρος, μέσω της διασταύρωσης των ποσοτικών δεδομένων με τα ποιοτικά ευρήματα (Robson, 2007). Με αυτό τον τρόπο, οι γενικεύσεις αποκτούν επιπλέον εγκυρότητα και αποδίδουν μια περισσότερο ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση του υπό μελέτη φαινομένου. Όπως αναφέρουν και οι Ίσαρη & Πουρκός (2015, σελ. 67), «Οι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι έρευνας λειτουργούν συμπληρωματικά, προσφέροντας στους

¹¹³ Αντίστοιχες ερωτήσεις στο ίδιο πεδίο είναι: α) Έχετε τη δυνατότητα να επιλέγετε ή να αλλάζετε τη σειρά των καθηκόντων σας, β) Έχετε τη δυνατότητα να επιλέγετε ή να αλλάζετε την ταχύτητα ή τον ρυθμό της εργασίας σας, γ) Έχετε τη δυνατότητα να επιλέγετε ή να αλλάζετε τις μεθόδους εργασίας σας, και δ) Έχετε λόγο στην επιλογή των άμεσων συνεργατών σας,

ερευνητές μια πληρέστερη ερευνητική προσέγγιση κατά τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων».

Από τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως, διαφαίνεται ότι το ενδιαφέρον της ποιοτικής έρευνας στην παρούσα εργασία, εστιάζεται στην ανάδειξη, περιγραφή και κατανόηση των βιωματικών αντιλήψεων των υπαλλήλων ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, οι οποίοι/ες εργάζονται στην άμεση εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών. Η περιγραφή και κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, δεν περιορίζεται μόνο στην αποτύπωση του περιεχομένου των ερωτημάτων, αλλά και στην ανάκλαση των εσωτερικών σκέψεων που συνοδεύουν αυτές τις αντιλήψεις και οι οποίες σκιαγραφούν το σύνολο των βιωμάτων τους ως εργαζόμενοι/νες στις συγκεκριμένες υπηρεσίες και οι οποίες είναι *«πλαισιοθετημένες, ολιστικές και αναδύομενες, που σημαίνει, βασισμένες στις παραδοχές της συστημικής προσέγγισης, ότι είναι πάντα κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών τους»* (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σελ. 42).

Η ποιοτική έρευνα, ως ερμηνευτική διαδικασία, προεκτείνει τα ευρήματα-νοήματα, αναδεικνύοντας το συλλογικό, που αφορά το διαμορφωμένο σύνολο των ερωτημάτων και των απαντήσεων. Η κατανόηση της εμπειρίας είναι μια περίπλοκη και διαρκής διαδικασία, η οποία αναδεικνύει τις αντιλήψεις και τα νοήματα που τα άτομα διαμορφώνουν σε σχέση με τη θέση και τις αλληλεπιδράσεις τους στο συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν. Συνεπώς, η κατανόηση αυτής της βιωματικής εμπειρίας περιλαμβάνει, κατ' ανάγκη, μια διάσταση ερμηνευτική, η οποία εστιάζει στα νοήματα που τα ίδια τα άτομα εκφράζουν για τα τεκταινόμενα της εργασιακής πραγματικότητάς τους και αποσκοπεί στην ανακάλυψη των γενικών τάσεων των σκέψεων και συναισθημάτων των υπαλλήλων, αλλά και στη διαμόρφωση μιας ολικής εικόνας για κάθε έκφανση των αντιλήψεών τους και την ανεύρεση κοινών μεταξύ τους στοιχείων (Κυριαζή, 2011· Smith, Flowers & Larkin, 2009).

Συγκεκριμένα, στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η ανάδειξη των αντιλήψεων των υπαλλήλων ΟΤΑ Α΄ Βαθμού σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες/πολίτες και του τρόπου που τις εκφράζουν, στο πλαίσιο των τρεχουσών οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών. Το κριτήριο αυτό στάθηκε η βάση σχεδιασμού της έρευνας ως προς την επιλογή, τόσο του μέσου συλλογής των ποιοτικών δεδομένων, όσο και του τρόπου επεξεργασίας τους. Ειδικότερα, για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ανοικτών ερωτήσεων, ενός εργαλείου που εξασφαλίζει στην ποιοτική έρευνα την απαραίτητη συνέπεια προς τα ερευνητικά

ερωτήματα, αλλά και την ευελιξία που είναι αναγκαία για την ελεύθερη αυτο-έκφραση των ερωτωμένων, ώστε να διερευνηθεί εις βάθος το εξεταζόμενο φαινόμενο.

Χρησιμοποιήθηκε, σε συνδυασμό και κατ επέκταση της ποσοτικής έρευνας, η μεθοδολογία «έρευνας ειδικών πληθυσμών». Σε αυτήν εντάσσονται έρευνες που γίνονται σε πληθυσμούς ειδικής επαγγελματικής συνήθως ομάδας/ κατηγορίας, δεδομένου ότι η δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα αποσκοπεί, κυρίως, να εντοπίσει αυτό που ο Patton (2002, σελ. 230) ονομάζει πλούσιες σε πληροφορία περιπτώσεις (information-rich cases), δηλαδή περιπτώσεις οι οποίες «προσφέρονται για μελέτη εις βάθος» και από τις οποίες «κάποιος μπορεί να μάθει πολλά σχετικά με ζητήματα κεντρικής σημασίας για τον σκοπό της έρευνας».

Σε αυτού του είδους τις δειγματοληψίες, επιλέγεται η στρατηγική της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposeful ή αλλιώς purposive ή judgmental sampling), κατά την οποία σκόπιμα προσεγγίζεται το δείγμα εκείνο του οποίου τα μέλη θα εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας. Η δειγματοληψία κρίνεται επίσης ως «ομοιογενής» (homogeneous sampling), δεδομένου ότι η επιλογή του δείγματος έγινε με μοναδικό γνώμονα το εάν οι ερωτώμενοι/νες αποτελούν μέλη της υπό έρευνα πληθυσμιακής ομάδας, στην προκειμένη περίπτωση ενεργοί/ές υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών. Η συγκεκριμένη δειγματοληψία συνεπώς, αποσκοπεί στη συγκρότηση ενός δείγματος το οποίο είναι αντιπροσωπευτικό του ερευνώμενου πληθυσμού, με απώτερο στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούν να γενικευθούν σε όλα τα μέλη του πληθυσμού αυτού (Ιωσηφίδης, 2008· Marshall & Rossman, 2006). Οι ερωτήσεις πληρούν τα ερευνητικά κριτήρια καθώς είναι (Ισαρη & Πουρκός, 2015· Τσιώλης, 2014):

- Διατυπωμένες με σαφήνεια και κατανοητές από όλους/ες τους/τις υπαλλήλους.
- Δεν περιέχουν όρους και ιδιωτισμούς.
- Από πλευράς περιεχομένου είναι σύντομες, απλές και περιεκτικές, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα μη κατανόησης ή διαστρέβλωσης τους.
- Εστιάζουν ακριβώς στο θέμα της έρευνας.
- Είναι σχετικές με την εμπειρία των ερωτωμένων.

- Είναι ανοικτές και ευέλικτες και επιτρέπουν στους/στις ερωτώμενους/νες να προχωρήσουν σε βάθος την απάντησή τους.
- Δεν είναι κατευθυντικές.

Ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις της ποιοτικής μεθοδολογίας, οι ερωτήσεις δόθηκαν μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας συνοδευόμενες από το ενημερωτικό σημείωμα του ερευνητή για το σκοπό και το πλαίσιο της έρευνας. Η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας μέσω διαδικτύου, έχει αποτελέσει πεδίο ερευνητικού ενδιαφέροντος για αρκετούς κοινωνικούς ερευνητές. Σύμφωνα δε με τον Παπάνη (2011, σελ. 19), είναι *«το καταλληλότερο παράδειγμα γένεσης και εξέλιξης μιας δυναμικής κοινωνικής πραγματικότητας ... όπου οι περιορισμοί της επικοινωνίας εξαιτίας του «πληκτρολογίου» ... δεν αποτρέπουν—σύμφωνα με τον κοινωνικό κονστρουκτιβισμό—τη δημιουργία εξίσου αληθινών κοινωνικών μορφωμάτων...»*.

Οι απαντήσεις των ερωτωμένων οργανώθηκαν με βάση ένα σταδιακά διαμορφούμενο σύστημα κωδικών. Αυτή η διαδικασία κωδικοποίησης ή κατηγοριοποίησης περιλαμβάνει τη λεπτομερή και κατά σειρά (line by line) απόδοση νοήματος ή ιδιοτήτων στο ερευνητικό υλικό με στόχο τη σταδιακή κωδικοποίησή του (Ιωσηφίδης, 2008). Οι διαφορετικές υποκατηγορίες και κατηγορίες που διαμορφώθηκαν, προσέφεραν μια σαφή εικόνα των θεμάτων που αναδείχθηκαν από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες. Η διαδικασία επεξεργασίας που ακολούθησε έγινε με βάση τη μεθοδολογία της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος στην ποιοτική έρευνα. Συνιστά μια μέθοδο εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και «θεματοποίησης», επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, δηλαδή «θεμάτων» τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα, εν προκειμένω τις απαντήσεις των υπαλλήλων. Τα θέματα που εντοπίζονται στη θεματική ανάλυση μπορεί να είναι σε δύο επίπεδα: είτε *«α) ένα έκδηλο επίπεδο το οποίο εστιάζει στο ρητό ή επιφανειακό νόημα των δεδομένων»*, είτε *«β) ένα λανθάνον και περισσότερο ερμηνευτικό επίπεδο το οποίο εστιάζει στα λανθάνοντα νοήματα και προϋποθέτει την πληρέστερη κατανόηση/ ερμηνεία του ερευνητή για τα λόγια των συμμετεχόντων»* (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σελ. 117).

Η διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης της παρούσας έρευνας έγινε με βάση το πρωτόκολλο των Braun & Clarke (2006, σελ. 87) το οποίο περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Αρχική εξοικείωση με τα ερευνητικά δεδομένα, με προσεκτική ανάγνωση, αναζήτηση νοημάτων, θεμάτων και μοτίβων και καταγραφή των αρχικών ιδεών.
- Κατασκευή βασικών κωδικών στους οποίους να εκφράζεται με λεκτική συντομία το νόημα των λεγομένων των ερωτωμένων, αποδίδοντας κάθε φορά έναν περιεκτικό κωδικό, ο οποίος να τα επισημαίνει.
- Αναζήτηση των «θεμάτων» που προκύπτουν από το συνδυασμό των κωδικών μεταξύ τους και την ενοποίηση των νοημάτων που εμπεριέχουν.
- Διερεύνηση της εσωτερικής ομοιογένειας και της εσωτερικής νοηματικής συνοχής των θεμάτων, η οποία οδηγεί στη δημιουργία πειραματικών «θεματικών χαρτών».
- Διαμόρφωση του οριστικού θεματικού χάρτη των δεδομένων, στον οποίο περιλαμβάνονται όλα τα προς ανάλυση και ερμηνεία «θέματα».
- Παρουσίαση των θεμάτων, εμπλουτισμός τους με λεκτικά αποφθέγματα - παραδείγματα των ερωτωμένων και συμπερασματικός σχολιασμός.

4.7 Πεδίο έρευνας και επιλογή δείγματος

Ο συνολικός πληθυσμός των εργαζομένων στους 325 ΟΤΑ Α΄ Βαθμού κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας¹¹⁴, σύμφωνα με την ανάλυση των σχετικών στατιστικών αρχείων του (πρώην) Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης¹¹⁵, υπολογίστηκε σε 77.500¹¹⁶ δημοτικούς υπαλλήλους περίπου¹¹⁷.

¹¹⁴ www.ypes.gr → Αποκ. Διοίκηση-Αυτ/ση → Πρόγραμμα Καλλικράτης → Καλλικράτειοι ΟΤΑ ή «Κωδικολόγιο Καλλικρατικών Δήμων και Κοινοτήτων».

Υπενθυμίζεται ότι ο αριθμός των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού μετά την 1^η Σεπτεμβρίου 2019 είναι πλέον 332 (βλ. υποσημείωση με αρ. 8 στη σελ. 58), μεταβολή που όμως δεν επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας, δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη πριν τη μεταβολή, ο δε πληθυσμός των υπαλλήλων παρέμεινε ο ίδιος.

¹¹⁵ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης– Γενική Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα– Δ/ση Προγραμματισμού & Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού–Τμήμα Ο.Π.Σ. Ανθρώπινου Δυναμικού και Στατιστικών Αναλύσεων.

Απαντητικά έγγραφα με αρ. πρ. ΔΙΠΑΑΔ/Φ.31/342/37585/05-11-2018 και ΔΙΠΑΑΔ/Φ.81/421/16659/09-05-2019, που, μαζί με επισυναπτόμενα αρχεία, εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στον ερευνητή.

¹¹⁶ Στις κεντρικές υπηρεσίες των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού οι υπάλληλοι ήταν 62.100. Σε αυτόν τον αριθμό προστίθενται:

α) 9.100 υπάλληλοι σε 800 ΝΠΔΔ και διαφόρων φορέων (στελεχώνονται λιγότερα από τα μισά), όπως: πολιτισμού, αθλητισμού, περιβάλλοντος, κοινωνικής προστασίας, φροντίδας & αλληλεγγύης, κοινωνικού ξενώνα, κέντρο αποκατάστασης ηλικιωμένων, δημοτική βιβλιοθήκη, βρεφοκομείο, γηροκομείο, πινακοθήκη, λιμενικό ταμείο, ωδείο, παιδικός σταθμός, μουσείο, διαχείρισης απορριμμάτων & στερεών αποβλήτων, προστασίας, ανάπτυξης & ορθολογικής ανάπτυξης, κ.α.

Δεδομένου ότι ο σκοπός της έρευνας είναι η γενικότερη αποτύπωση αντιλήψεων, συμπεριφορών και προτάσεων από πλευράς υπαλλήλων, δεν επιλέχθηκε να μελετηθεί το θέμα σε επίπεδο Δήμων¹¹⁸, αλλά σε ευρύτερο γεωγραφικό επίπεδο αυτό των 13 Περιφερειών¹¹⁹, προκύπτοντας η ακόλουθη προσεγγιστική κατανομή πληθυσμού υπαλλήλων:

Πίνακας 4.1 Προσεγγιστική κατανομή υπαλλήλων ανά Περιφέρεια

1	Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	4.000
2	Αττικής	29.200
3	Βορείου Αιγαίου	1.400
4	Δυτικής Ελλάδας	4.200
5	Δυτικής Μακεδονίας	2.100
6	Ηπείρου	2.500
7	Θεσσαλίας	5.000
8	Ιονίων Νήσων	1.800
9	Κεντρικής Μακεδονίας	12.100
10	Κρήτης	4.300
11	Νοτίου Αιγαίου	3.600
12	Πελοποννήσου	4.000
13	Στερεάς Ελλάδας	3.300
	Σύνολο	77.500

Στη συνέχεια, ετέθη το ερώτημα, του «*πώς μπορεί να καθοριστεί ο ειδικότερος πληθυσμός που θα αφορούσε την έρευνα;*», δηλαδή, με ποιον τρόπο μπορεί να προσδιοριστεί ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σε θέσεις άμεσης συνδιαλλαγής με χρήστες των υπηρεσιών.

β) 6.300 υπάλληλοι σε 500 ΝΠΙΔ, όπως: ανώνυμες εταιρίες και επιχειρήσεις -αξιοποίησης, τουριστικής προβολής, τεχνικές-, κοινωφελείς, δημοτικές επιχειρήσεις ύδρευσης αποχέτευσης, γενικοί οργανισμοί εγγείων βελτιώσεων, κέντρα δια βίου μάθησης, κέντρο πρόληψης εξαρτήσεων & προαγωγής ψυχοκοινωνικής υγείας, διαχείριση φυσικών πάρκων, χώρων στάθμευσης κ.α.

¹¹⁷Η αναφορά σε αριθμούς υπαλλήλων και υπηρεσιών γίνεται κατά προσέγγιση σε επίπεδο εκατοντάδων ανά περίπτωση, λόγω της μεταβλητότητας (αποχωρήσεις & προσλήψεις προσωπικού, συγχωνεύσεις & καταργήσεις οργανισμών) που επήλθε στη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας και της συνθετότητας του νομικού καθεστώτος ορισμένων από αυτές, ως προς τον φορέα υπαγωγής, σε συνδυασμό με το αντικείμενο δραστηριότητάς τους.

Σε κάθε περίπτωση, και όπως παρατίθεται παρακάτω, ουδόλως επηρεάστηκε η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, δεδομένου ότι το μέγεθος του δείγματος διασφαλίζει τις στατιστικές απαιτήσεις.

Για μία γενικότερη εικόνα του συνολικού αριθμού εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα, βλ. μεταξύ άλλων και <http://apografi.gov.gr/> (→ Στατιστικά Μητρώου → Επιλέξτε για εμφάνιση Στατιστικών στα Ελληνικά → Μηνιαία Στοιχεία Απογραφής (επιλογή κατά έτος και μήνα).

¹¹⁸ Που ίσως να ήγαιρε -εύλογες- επιφυλάξεις όσον αφορά τη σκοπιμότητα αυτής της προσέγγισης σε τοπικό επίπεδο, σε συνδυασμό με τυχόν υποτιθέμενη προσπάθεια ταυτοποίησης των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα.

¹¹⁹ www.ypes.gr → Αποκ. Διοίκηση-Αυτ/ση → Αυτοδιοίκηση → Περιφέρειες → Περιφερειακές Ενότητες

Αυτός ο αριθμός δεν μπορούσε να προκύψει με ακρίβεια (ούτε και προσεγγιστικά με σχετική έστω ασφάλεια) από υπηρεσίες Δήμων¹²⁰, ούτε και από στοιχεία των Υπουργείων Εσωτερικών και (του πρώην) Διοικητικής Ανασυγκρότησης, διότι δεν υπάρχουν καταχωρημένα στοιχεία/ περιγράμματα αυτών των θέσεων εργασίας και ο αντίστοιχος αριθμός στελέχων τους¹²¹.

Μια επιλογή θα ήταν η αλληλογραφία με τους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, ώστε να χορηγηθούν στοιχεία για τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στην «*πρώτη γραμμή*» ανά Δήμο.

Η διαδικασία αυτή αποκλείστηκε, διότι: α) θα ήταν αντίθετη στους γενικότερους σκοπούς της έρευνας και θα παράπεμπε σε μία αναλυτική καταγραφή της κατανομής του προσωπικού ανά Δήμο, η οποία δεν θα ήταν χρήσιμη, β) θα είχε αμφίβολα αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά το ποσοστό ανταποκρισιμότητας, όσο και το αξιοποιήσιμο των απαντήσεων και γ) θα ήταν χρονοβόρα.

Κατόπιν αυτού, επιλέχθηκε να θεωρηθεί όλος ο πληθυσμός των 77.500 υπαλλήλων ως δυνητικά εμπλεκόμενος. Επιλέχθηκε δειγματοληψία μη πιθανότητας (Creswell, 2011· Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015) και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, σελ. 219) το ελάχιστο μέγεθος του δείγματος υπολογίζεται σε 383 άτομα ((βλ. Παράρτημα 2).

Αντίστοιχα, το όριο δείγματος για διάστημα εμπιστοσύνης 99% και περιθώριο σφάλματος 0,04 για περιπτώσεις δίπλευρου ελέγχου υπολογίζεται σε 1.023 άτομα (Kalamaras, 2014)¹²² (1,32% επί του συνολικού πληθυσμού).

Τα συνολικά έγκυρα ερωτηματολόγια ανήρθαν στα 1.248 (1,48% επί του συνολικού πληθυσμού), η δε επιμέρους συμμετοχή του δείγματος ανά εκάστοτε Περιφέρεια, αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

¹²⁰ Κατόπιν αλληλογραφίας του ερευνητή με πέντε δήμους (κατά αλφαβητική σειρά: Αθηναίων, Θηβαίων, Ιλίου, Λαγκαδά, Τρίπολης) προέκυψαν μεγάλες διαφοροποιήσεις ως προς τα ποσοστά υπαλλήλων που ο κάθε δήμος θεωρεί (ή έχει καταχωρίσει) ότι εργάζονται σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων. Τα ποσοστά (%) που καταγράφηκαν κατά αύξουσα αριθμητική σειρά και όχι κατά αντιστοιχία στους προαναφερόμενους δήμους, ήταν: 21, 33, 35, 41 και 55.

¹²¹ Εξαίρεση αποτελούν οι υπάλληλοι στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Χρηστών/πολιτών (ΚΕΠ) των Δήμων, που υπάγονται στον κλάδο «Διεκπεραίωση Υποθέσεων Χρηστών/πολιτών» και στις 20-02-2019 ανέρχονταν σε 2.474 άτομα σε όλη τη χώρα, σύμφωνα με το αρ. πρ. 16964/07-03-2019 απαντητικό, προς τον ερευνητή, έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών–Γενική Διεύθυνση Αποκέντρωσης & Τ.Α.–Διεύθυνση Προσωπικού Τ.Α.–Τμήμα Παρακολούθησης & Επεξεργασίας Στοιχείων Προσωπικού Τ.Α.

¹²² Βλ. Παράρτημα 3

Πίνακας 4.2 Πληθυσμός και δείγμα ανά Περιφέρεια

	Περιφέρειες	Πληθυσμός	%	Δείγμα	%
1	Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	4.000	5,16	54	4,3
2	Αττικής	29.200	37,67	493	39,5
3	Βορείου Αιγαίου	1.400	1,81	21	1,7
4	Δυτικής Ελλάδας	4.200	5,42	69	5,5
5	Δυτικής Μακεδονίας	2.100	2,71	30	2,4
6	Ηπείρου	2.500	3,23	40	3,2
7	Θεσσαλίας	5.000	6,45	82	6,6
8	Ιονίων Νήσων	1.800	2,32	27	2,2
9	Κεντρικής Μακεδονίας	12.100	15,61	206	16,5
10	Κρήτης	4.300	5,55	65	5,2
11	Νοτίου Αιγαίου	3.600	4,65	55	4,4
12	Πελοποννήσου	4.000	5,16	59	4,7
13	Στερεάς Ελλάδας	3.300	4,26	47	3,8
	Σύνολο	77.500	100,00	1.248	100,00

Κατόπιν των παραπάνω, το τελικό έγκυρο δείγμα των 1.248 υπαλλήλων που συμμετείχε στην έρευνα, μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό στον πληθυσμό των 77.500 εργαζομένων.

4.8. Διεξαγωγή της έρευνας

Αρχικά, και με σκοπό την κατ αρχήν διερεύνηση του πεδίου πραγματοποιήθηκε μία προ-έρευνα σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης και επικοινωνίας χρηστών/πολιτών με στόχο να αποτυπωθούν οι παράμετροι της εργασιακής καθημερινότητας των υπαλλήλων και να σκιαγραφηθεί το πλαίσιο διενέργειας της έρευνας.

Η πιλοτική αυτή μελέτη/έρευνα πραγματοποιήθηκε δια ζώσης από τον ερευνητή, με ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε 85 υπαλλήλους αντίστοιχης θέσης με του τελικού δείγματος και με ποικιλία δημογραφικών χαρακτηριστικών, σε ΟΤΑ Α΄ Βαθμού της Περιφέρειας Αττικής.

Ακολούθησε η κατάρτιση ενός δοκιμαστικού ερωτηματολογίου, ώστε να εντοπιστούν, αξιολογηθούν και εκτιμηθούν επιμέρους παράμετροι, όπως: η σαφήνεια των ερωτήσεων/θεματικών, ο βαθμός κάλυψης των πεδίων ενδιαφερόντων, ο χρόνος συμπλήρωσης και βεβαίως οι όποιες ελλείψεις, που οδήγησαν και στην τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

Η κυρίως έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από Δεκέμβριο 2018 έως Φεβρουάριο του 2019.

Πριν την αποστολή του τελικού ερωτηματολογίου, προηγείτο τηλεφωνική επικοινωνία με στελέχη των αρμόδιων Υπηρεσιών των Δήμων (λ.χ. Δ/νσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, ΚΕΠ, κ.α.), όπου δίνονταν προφορικά διευκρινήσεις/πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας.

Στη συνέχεια διαβιβαζόταν στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των υπηρεσιών ο σύνδεσμος¹²³ (link) της ηλεκτρονικής πλατφόρμας της έρευνας, μέσω της οποίας ήταν δυνατή η πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από ενημερωτικό σημείωμα του ερευνητή, στο οποίο εξηγούσε το σκοπό και το πλαίσιο της έρευνας, παρέχοντας παράλληλα πληροφορίες και οδηγίες για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η ανωνυμία τηρήθηκε σε όλη τη διαδικασία, τόσο κατά την πρόσβαση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα, όσο στη συμπλήρωση και υποβολή του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τις οδηγίες για τη συγγραφή διδακτορικών διατριβών του Παντείου Πανεπιστημίου, σχετικά με το σεβασμό και την προστασία των δικαιωμάτων όσων συμμετέχουν σε έρευνα¹²⁴.

Για να αποφευχθεί δε κάθε αμφιβολία στους/στις συμμετέχοντες/ουσες περί του σκοπού της έρευνας, στο ενημερωτικό κείμενο υπήρχαν στοιχεία για το φορέα εργασίας του ερευνητή, ώστε εάν χρειαστεί να είναι δυνατή η ταυτοποίησή του ως συγκεκριμένο φυσικό πρόσωπο.

Η αποστολή της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας έγινε από το προσωπικό διαδικτυακό λογαριασμό του ερευνητή, όπου και επικοινωνήσαν αρκετοί/ες υπάλληλοι για την παροχή διευκρινήσεων, ανταλλαγή απόψεων και επισημάνσεων.

Τέλος, το πλεονέκτημα της χρήσης ηλεκτρονικής πλατφόρμας προσέφερε στον ερευνώμενο πληθυσμό τη δυνατότητα ιδιωτικότητας και επιλογής του χρόνου και του πλαισίου, εντός του οποίου θα συμμετείχαν στην έρευνα, δυνατότητες οι οποίες μαζί με την ανωνυμία, έθεσαν τη βάση για μία όσο το δυνατό περισσότερο ειλικρινή ανταπόκριση.

4.9. Περιγραφή του δείγματος–ταυτότητα της έρευνας

Όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελέσαν 1.248 υπάλληλοι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού¹²⁵.

¹²³ Το ερωτηματολόγιο ήταν προσβάσιμο μέσω της ιστοθέσης της Google (<https://www.google.com/forms/about/>) με τίτλο αναζήτησης συνδέσμου «Υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση πολιτών».

¹²⁴ <http://library.panteion.gr/> → Υπηρεσίες → Συγγραφή εργασιών (σελ. 11)

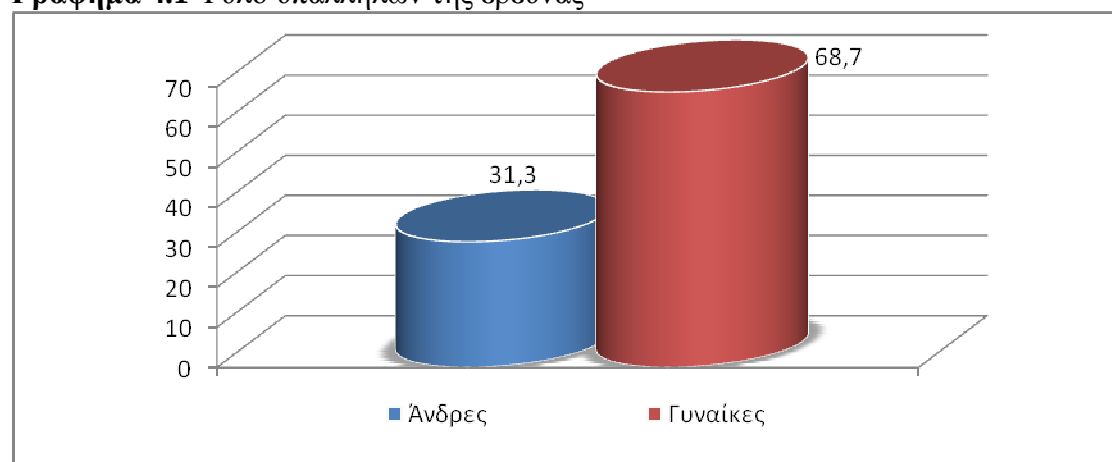
¹²⁵ Στο απαντητικό έγγραφο με αρ. πρ. ΔΙΠΑΑΔ/Φ.31/342/37585/05-11-2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (βλ. παραπάνω υποσημείωση με αρ. 115 στη σελ. 171), όπως και στο με αρ. πρ. ΔΙΠΑΑΔ/Φ.81/776/7413/13-03-2020 του (μετονομασθέντος αργότερα) Υπουργείου Εσωτερικών (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα και ίδιας υπόλοιπης διοικητικής δομής), αναφέρεται ότι δεδομένα σχετικά με «*φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, κατηγορία εκπαίδευσης ... η υπηρεσία μας δεν έχει διαθέσιμα τα ζητούμενα στοιχεία*».

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα και του αντίστοιχου γραφήματος που ακολουθεί, η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας, ήταν 857 γυναίκες, σε ποσοστό 68,7% και αντίστοιχα 391 άντρες, σε ποσοστό 31,3%.

Πίνακας 4.3 Φύλο υπαλλήλων της έρευνας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρες	391	31,3	31,3	31,3
Γυναίκες	857	68,7	68,7	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.1 Φύλο υπαλλήλων της έρευνας



Αμέσως μετά, ζητήθηκε από τους/τις υπαλλήλους να προσδιορίσουν την ηλικία τους. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι αντίστοιχες κατανομές σε ηλικιακές ομάδες, σύμφωνα με τις οποίες: 7 άτομα σε ποσοστό 0,6% ανήκουν

Κατόπιν αυτού, και σχετικά με την ποσοστιαία απεικόνιση του πληθυσμού των υπαλλήλων αναφορικά με τα παραπάνω στοιχεία, μπορεί ενδεικτικά να αξιοποιηθεί το υλικό από τις εκδόσεις «Οι Δήμοι σε αριθμούς» της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) (βλ. <https://www.eetaa.gr/index.php?tag=ekdoseis>).

Σχετικά με το φύλο και την ηλικιακή τάξη, τελευταία αναφορά γίνεται στην έκδοση του 2013 όπου αναφέρεται ότι οι άνδρες είναι σε ποσοστό 59% και οι γυναίκες σε 41%.

Η ηλικιακή τάξη και σε αντιστοίχιση με τις τελικές ανακωδικοποιημένες κατανομές που προέκυψαν στην παρούσα έρευνα (βλ. παρακάτω πίνακα 4.5 και γράφημα 4.3 «Ηλικία σε έτη» με τη σχετική παρουσίαση), προκύπτουν τα ακόλουθα: έως 40 ετών οι εργαζόμενοι/ες είναι σε ποσοστό 30,7 %, από 41 έως 50 ετών είναι 39,4%, ενώ από 51 ετών και άνω είναι 29,9%.

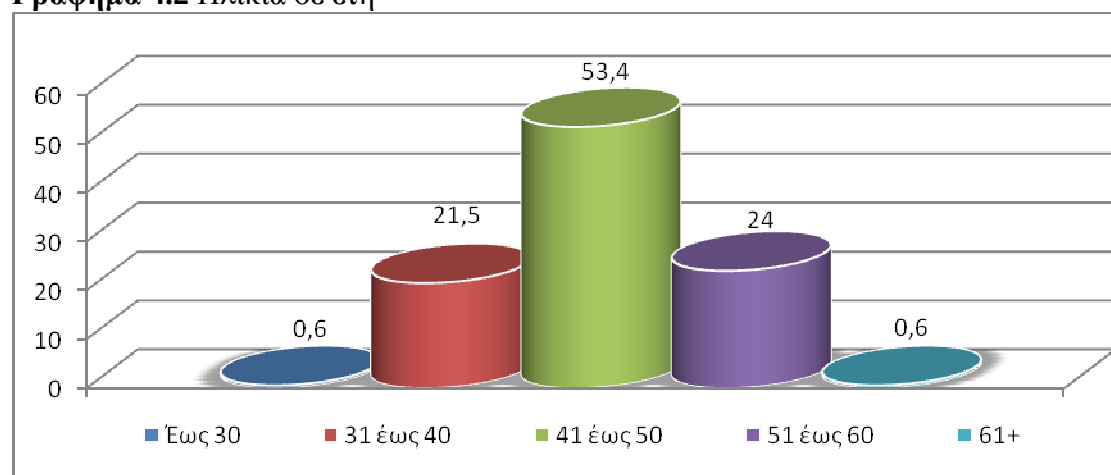
Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, στην τελευταία (πριν τη διεξαγωγή της έρευνας) έκδοση του 2017 και σε μερική αντιστοίχιση με τις τελικές ανακωδικοποιημένες κατανομές που προέκυψαν στην παρούσα έρευνα (βλ. παρακάτω πίνακα 4.7 και γράφημα 4.5 «Επίπεδο εκπαίδευσης» με τη σχετική παρουσίαση), προκύπτουν τα ακόλουθα: κατηγορία ΠΕ & ΤΕΙ σε ποσοστό 23,6%, ΔΕ & ΥΕ 70,3%, ενώ για ποσοστό 6,1% σημειώνεται ότι «Δεν δήλωσαν» στοιχεία.

στην αξιολογική κατηγορία «έως 30 ετών», 268 άτομα σε ποσοστό 21,5% στην αξιολογική κατηγορία από «31 έως 40 ετών», η πλειονότητα, 666 άτομα σε ποσοστό 53,4% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «41–50», 300 άτομα σε ποσοστό 24% ήταν από «51 έως 60 ετών» και 7 άτομα σε ποσοστό 0,6% «άνω των 60 ετών».

Πίνακας 4.4 Ηλικία σε έτη

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 30	7	,6	,6	,6
31 έως 40	268	21,5	21,5	22,0
41 έως 50	666	53,4	53,4	75,4
51 έως 60	300	24,0	24,0	99,4
61+	7	,6	,6	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.2 Ηλικία σε έτη

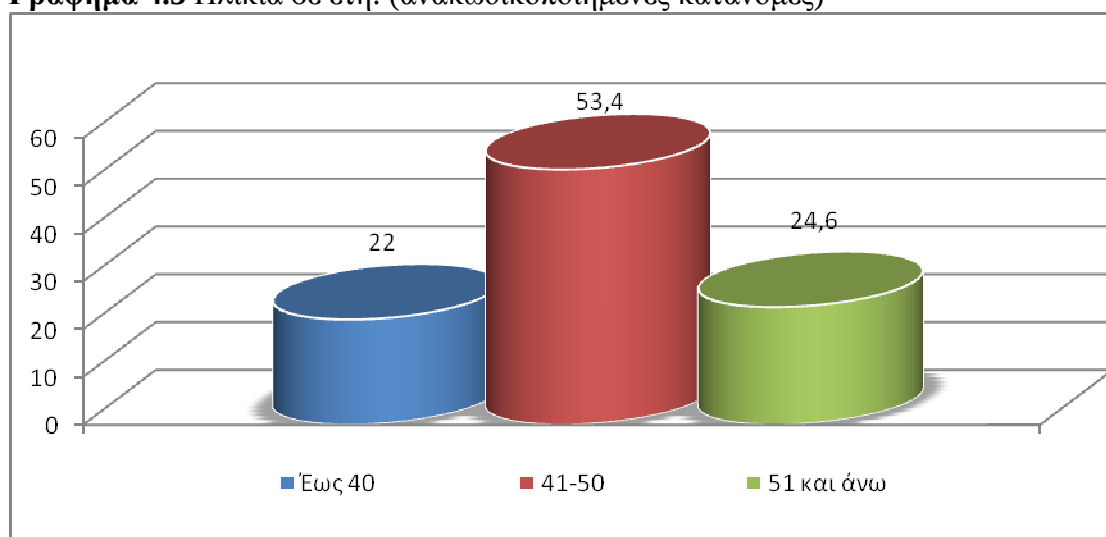


Για τις ανάγκες της έρευνας, ανακωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα σε νέες κατανομές, με στόχο να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα ως προς τη μεταβλητή «Ηλικία», έχουν ως εξής: 275 άτομα σε αθροιστικό ποσοστό 22% στην -ενιαία- αξιολογική κατηγορία «έως 40 ετών», 666 άτομα σε ποσοστό 53,4% «από 41 έως 50 ετών» και 307 άτομα σε αθροιστικό ποσοστό 24,6% στην -επίσης ενιαία- αξιολογική κατηγορία «51 ετών και άνω».

Πίνακας 4.5 Ηλικία σε έτη: (ανακωδικοποιημένες κατανομές)

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 40	275	22,0	22,0	22,0
41–50	666	53,4	53,4	75,4
51 και άνω	307	24,6	24,6	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.3 Ηλικία σε έτη: (ανακωδικοποιημένες κατανομές)



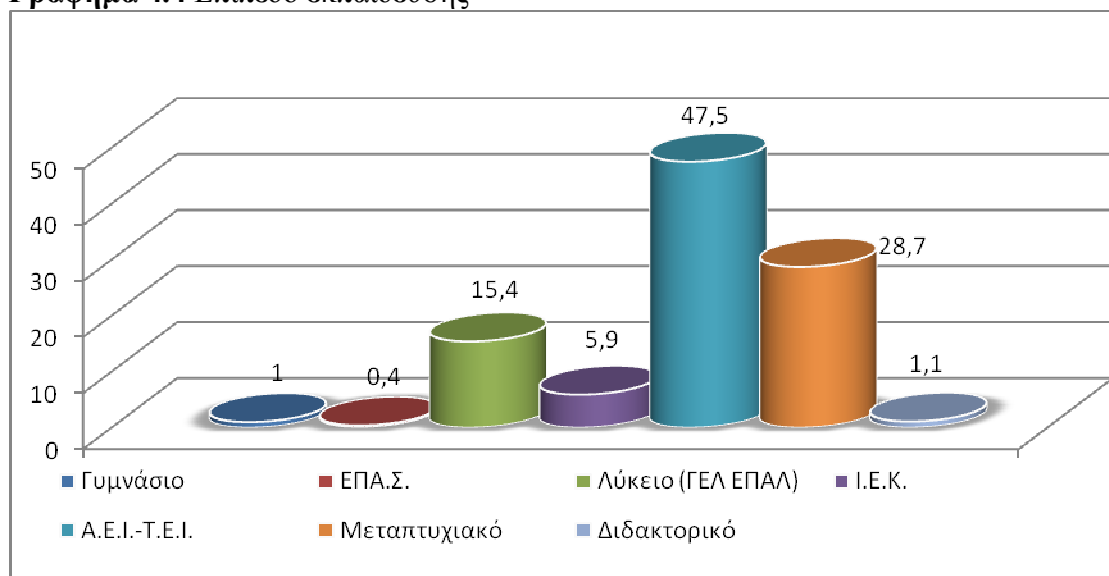
Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά η ακόλουθη εικόνα: 12 άτομα σε ποσοστό 1% δήλωσαν ότι έχουν τελειώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, 5 άτομα σε ποσοστό 0,4% ότι αποφοίτησαν από κάποια επαγγελματική σχολή, 192 άτομα σε ποσοστό 15,4% τελείωσαν κάποια δομή λυκείου (Γενικό Λύκειο-ΓΕΛ ή Επαγγελματικό Λύκειο-ΕΠΑΛ), 74 άτομα σε ποσοστό 5,9% έχουν ολοκληρώσει κάποια ειδικότητα σε ΙΕΚ, ενώ η πλειονότητα έχει πανεπιστημιακή -και πλέον- εκπαίδευση.

Ειδικότερα, 593 άτομα σε ποσοστό 47,5% είναι απόφοιτοι/ες ΑΕΙ/ΤΕΙ, 358 άτομα σε ποσοστό 28,7% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και άλλα 14 άτομα σε ποσοστό 1,1% έχουν διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 4.6 Επίπεδο εκπαίδευσης

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Γυμνάσιο	12	1,0	1,0	1,0
ΕΠΑ.Σ.	5	,4	,4	1,4
Λύκειο (ΓΕΛ ΕΠΑΛ)	192	15,4	15,4	16,7
Ι.Ε.Κ.	74	5,9	5,9	22,7
Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.	593	47,5	47,5	70,2
Μεταπτυχιακό	358	28,7	28,7	98,9
Διδακτορικό	14	1,1	1,1	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

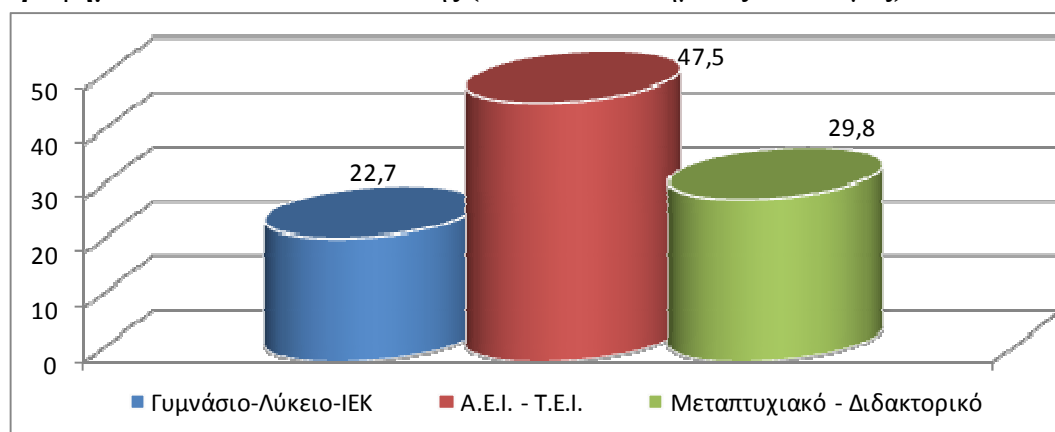


Για τις ανάγκες της έρευνας, ανακωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα σε νέες κατανομές, με στόχο να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ως εξής: 283 άτομα σε αθροιστικό ποσοστό 22,7% εντάσσονται στην ενιαία πλέον αξιολογική κατηγορία «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ,» 593 άτομα σε ποσοστό 47,5% έχουν τελειώσει πανεπιστημιακές σπουδές και 372 άτομα σε αθροιστικό ποσοστό 29,8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Πίνακας 4.7 Επίπεδο εκπαίδευσης (ανακωδικοποιημένες κατανομές)

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ	283	22,7	22,7	22,7
Α.Ε.Ι. - Τ.Ε.Ι.	593	47,5	47,5	70,2
Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό	372	29,8	29,8	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.5 Επίπεδο εκπαίδευσης (ανακωδικοποιημένες κατανομές)

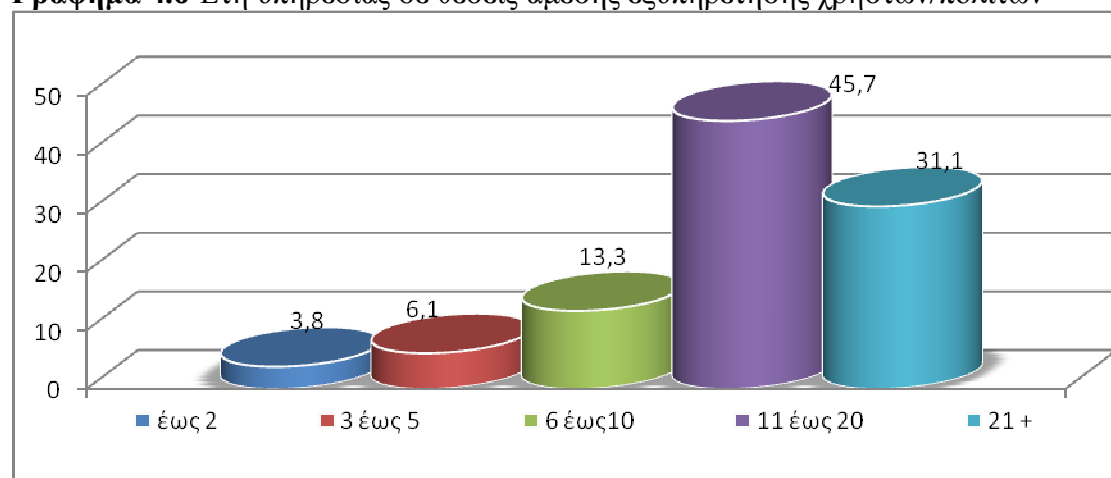


Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης επικοινωνίας και εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, προκύπτει ότι 48 άτομα σε ποσοστό 3,8% βρίσκονται «έως 2 χρόνια» σε αντίστοιχη θέση, 76 άτομα σε ποσοστό 6,1% επέλεξαν την αξιολογική κατηγορία «από 3 έως 5 έτη», 166 άτομα σε ποσοστό 13,3% είναι «από 6 έως 10 έτη» σε αντίστοιχη θέση, η πλειονότητα 570 άτομα σε ποσοστό 45,7% βρίσκονται «από 11 έως 20 έτη» και 388 άτομα σε ποσοστό 31,1% επέλεξε την αξιολογική κατηγορία «πάνω από 20 έτη».

Πίνακας 4.8 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
έως 2	48	3,8	3,8	3,8
3 έως 5	76	6,1	6,1	9,9
6 έως 10	166	13,3	13,3	23,2
11 έως 20	570	45,7	45,7	68,9
21 +	388	31,1	31,1	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.6 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών



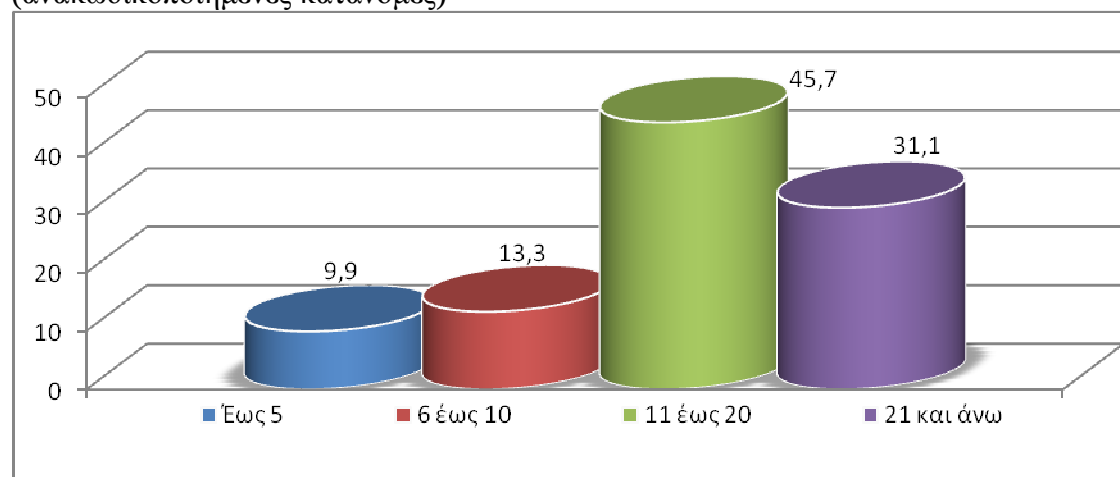
Για τις ανάγκες της έρευνας, ανακωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα σε νέες κατανομές, με στόχο να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα ως προς τη μεταβλητή «Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών», διαμορφώνονται ως εξής: 124 άτομα σε αθροιστικό ποσοστό 9,9% εντάσσονται στην ενιαία αξιολογική κατηγορία «έως 5 έτη», 166 άτομα σε ποσοστό 13,3% στην κατηγορία «από 6 έως 10 έτη», 570 άτομα

σε ποσοστό 45,7% «από 11 έως 20 έτη» και 388 άτομα σε ποσοστό 31,1% βρίσκονται σε αντίστοιχη θέση για πάνω «από 20 έτη».

Πίνακας 4.9 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών (ανακωδικοποιημένες κατανομές)

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 5	124	9,9	9,9	9,9
6 έως 10	166	13,3	13,3	23,2
11 έως 20	570	45,7	45,7	68,9
21 και άνω	388	31,1	31,1	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.7 Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών (ανακωδικοποιημένες κατανομές)

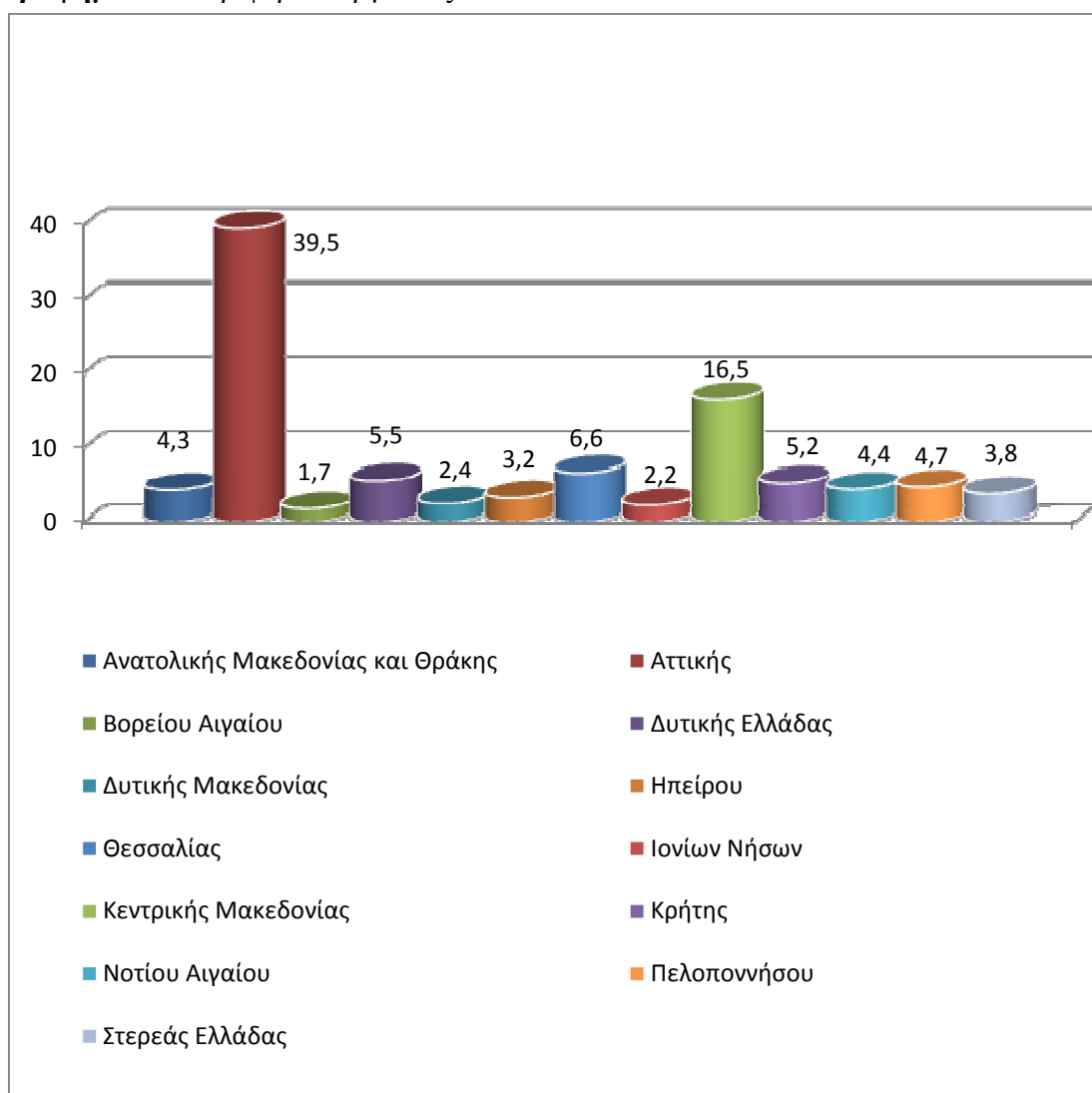


Στην ερώτηση σχετικά με την περιοχή που εργάζονται, οι υπάλληλοι απάντησαν σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα ως εξής: 54 άτομα σε ποσοστό 4,3% στην Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, η πλειονότητα 493 άτομα σε ποσοστό 39,5% στην Αττική, 21 άτομα σε ποσοστό 1,7% στο Βόρειο Αιγαίο, 69 άτομα σε ποσοστό 5,5% στη Δυτική Ελλάδα, 30 άτομα σε ποσοστό 2,4% στη Δυτική Μακεδονία, 40 άτομα σε ποσοστό 3,2% στην Ήπειρο, 82 άτομα σε ποσοστό 6,6% στη Θεσσαλία, 27 άτομα σε ποσοστό 2,2% στα Ιόνια Νησιά, 206 άτομα σε ποσοστό 16,5% στην Κεντρική Μακεδονία, 65 άτομα σε ποσοστό 5,2% στο Νότιο Αιγαίο, 59 άτομα σε ποσοστό 4,7% στην Πελοπόννησο και 47 άτομα σε ποσοστό 3,8% στην περιοχή της Στερεάς Ελλάδας.

Πίνακας 4.10 Περιφέρεια εργασίας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	54	4,3	4,3	4,3
Αττικής	493	39,5	39,5	43,8
Βορείου Αιγαίου	21	1,7	1,7	45,5
Δυτικής Ελλάδας	69	5,5	5,5	51,0
Δυτικής Μακεδονίας	30	2,4	2,4	53,4
Ηπείρου	40	3,2	3,2	56,7
Θεσσαλίας	82	6,6	6,6	63,2
Ιονίων Νήσων	27	2,2	2,2	65,4
Κεντρικής Μακεδονίας	206	16,5	16,5	81,9
Κρήτης	65	5,2	5,2	87,1
Νοτίου Αιγαίου	55	4,4	4,4	91,5
Πελοποννήσου	59	4,7	4,7	96,2
Στερεάς Ελλάδας	47	3,8	3,8	100,0
Σύνολο	1248	100,0	100,0	

Γράφημα 4.8 Περιφέρεια εργασίας



Κεφάλαιο πέμπτο

5. Αποτελέσματα της έρευνας

5.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;

Για να απαντηθεί το πρώτο διερευνητικό ερώτημα, αξιοποιήθηκαν οι επιλογές των υπαλλήλων στο ερωτηματολόγιο Customer Related Social Stressors (CSS) των Christian Dormann και Dieter Zapf (2004). Στις επιλογές αυτές, έγινε η αντίστοιχη στατιστική επεξεργασία σε δύο επίπεδα: α) στην ομαδοποίηση των επιμέρους ερωτημάτων και διενέργεια συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές και β) στον έλεγχο των απαντήσεων με το αντίστοιχο κριτήριο χ^2 σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η ομαδοποίηση των επιμέρους ερωτημάτων του εργαλείου, έγινε στους τέσσερις παράγοντες, όπως αυτοί προτείνονται από τους κατασκευαστές/ ερευνητές:

- Δυσανάλογες/υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών (διερευνούνται 11 επιμέρους στάσεις και συμπεριφορές πολιτών, όπως: υπεροψία/αλαζονεία, βιασύνη, υπερβολή στις απαιτήσεις, συχνές διαμαρτυρίες, έκφραση αδιαφορίας & παραπόνων προς υπαλλήλους).
- Λεκτική επιθετικότητα χρηστών/πολιτών (σε 8 επιμέρους πεδία, στα οποία συμπεριλαμβάνονται καταστάσεις όπως: διαφωνία, κριτική από πολίτες).
- Δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών (διερευνούνται επιμέρους 5 πεδία όπως: πίεση από πλευράς χρηστών/πολιτών, έλλειψη αίσθησης χιούμορ, εχθρική συμπεριφορά).
- Ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών (προσεγγίζονται 4 πεδία για ζητήματα: αντιφατικές επιθυμίες, έλλειψης σαφήνειας και δυσκολία συνεννόησης με τους/τις πολίτες).

Τα κοινωνικό–δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που επιλέχτηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές είναι:

- φύλο,
- ηλικία,
- επίπεδο εκπαίδευσης,
- έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

5.1.1. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

5.1.1.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο, προκύπτει ότι άντρες και γυναίκες εμφανίζουν, με μικρή διαφοροποίηση, γενικά θετική στάση στα επιμέρους στοιχεία, που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα «δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών».

Ειδικότερα, η θετική άποψη των αντρών είναι σε αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» 78,2% και των γυναικών σε ποσοστό 75,9%. Παραπλήσια ποσοστά, παρατηρούνται και στην κατηγορία «διαφωνώ», με τους άντρες να είναι σε ποσοστό 0,8% και τις γυναίκες σε ποσοστό 1,1%, ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ», δεν υπήρξε καμία επιλογή. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερες σε ποσοστό 23% έναντι των αντρών που βρίσκονται σε ποσοστό 21%. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=4,9$ DF=3 $P<0,05$).

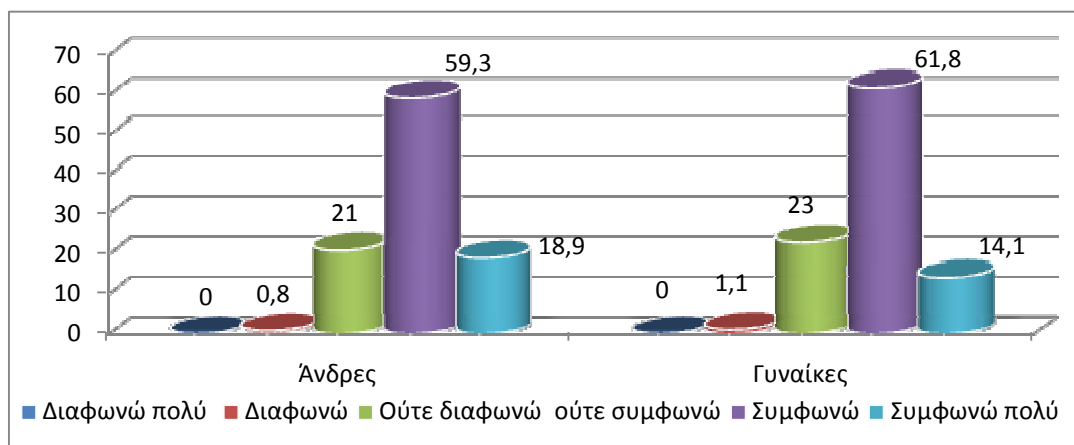
Συμπερασματικά, προκύπτει θετική σχέση συνάφειας μεταξύ αντρών και γυναικών, εφόσον υπάρχει γενικότερη τάση συμφωνίας, με τους άντρες όμως να υπερτερούν αθροιστικά στη θετική αποτίμηση.

Πίνακας 5.1 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος «Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;» μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Διαφωνώ	3	25	0,8	9	75	1,1	12	100	1
Ούτε διαφ./ούτε συμφ	82	29,4	21	197	70,6	23	279	100	22,4
Συμφωνώ	232	30,4	59,3	530	69,6	61,8	762	100	61,1
Συμφωνώ πολύ	74	37,9	18,9	121	62,1	14,1	195	100	15,6
Σύνολο	391	31,3	100	857	68,7	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 4,9$ - DF = 3 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.1 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος «Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;» μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων



5.1.1.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, φαίνεται μία διαφοροποίηση μεταξύ αντρών και γυναικών, ως προς τα επιμέρους στοιχεία, που συνθέτουν τον δεύτερο παράγοντα λεκτική επιθετικότητα χρηστών/πολιτών.

Συγκεκριμένα, η άποψη των αντρών υπαλλήλων σε αθροιστικό ποσοστό 38,6% των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», εμφανίζεται να είναι πιο θετική σε σχέση με τις γυναίκες σε αθροιστικό ποσοστό 32,9% των αντίστοιχων κατηγοριών. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», οι τιμές εμφανίζονται κοντινές, με τους άντρες να έχουν ποσοστό 2,3% και τις γυναίκες 23,7%, ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ», όπου οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξης του 20,8% και οι άντρες είναι στο 17,4%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=6,7$ DF=4 $P<0,05$).

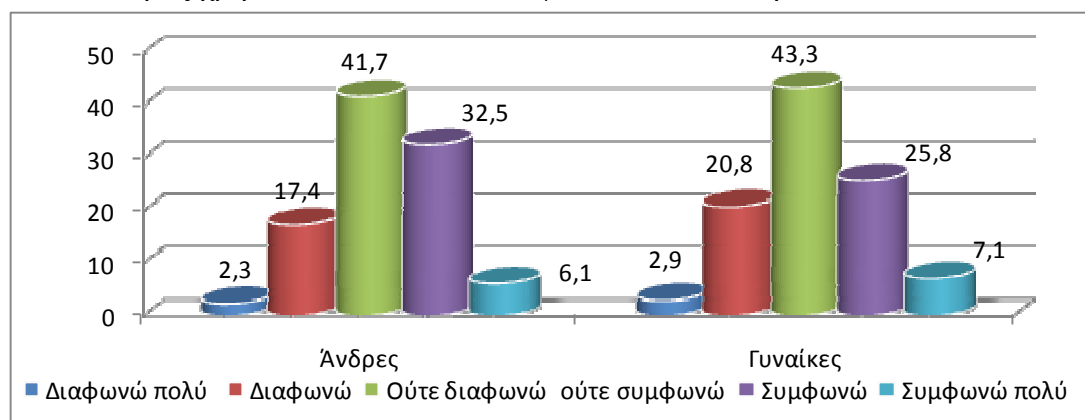
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι άντρες υπάλληλοι εκλαμβάνουν πιο επιθετική τη λεκτική συμπεριφορά των πολιτών, έναντι των γυναικών που εμφανίζονται λιγότερο εκτεθειμένες σε λεκτική επιθετικότητα από τους άνδρες συναδέλφους τους.

Πίνακας 5.2 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	9	26,5	2,3	25	73,5	2,9	34	100	2,7
Διαφωνώ	68	27,6	17,4	178	72,4	20,8	246	100	19,7
Ούτε διαφ./ούτε συμφ.	163	30,6	41,7	370	69,4	43,3	533	100	42,8
Συμφωνώ	127	36,5	32,5	221	63,5	25,8	348	100	27,9
Συμφωνώ πολύ	24	28,2	6,1	61	71,8	7,1	85	100	6,8
Σύνολο	391	31,4	100	855	68,6	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2 = 6,7$ - $DF = 4$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 2.

Γράφημα 5.2 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων



5.1.1.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.

Ως προς τον τρίτο παράγοντα δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, φάνηκε ότι στην πλειοψηφία τους σε ποσοστό 71,2% οι υπάλληλοι «συμφωνούν» και σε ποσοστό 7,3% «συμφωνούν πολύ».

Από τα αθροιστικά ποσοστά στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», προκύπτει ότι οι γυναίκες εμφανίζονται σε ποσοστό 79,4% και οι άντρες σε 74,4%. Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», δεν υπήρχε εκπροσώπηση από άντρες, από δε τις γυναίκες υπήρξαν συνολικά 13 μόνο επιλογές, σε ποσοστό 1,5%. Στην «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» οι άντρες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 25,6% και οι γυναίκες σε ποσοστό 18,1%. Ως προς τον τρίτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=15,0$ $DF=4$ $P<0,05$).

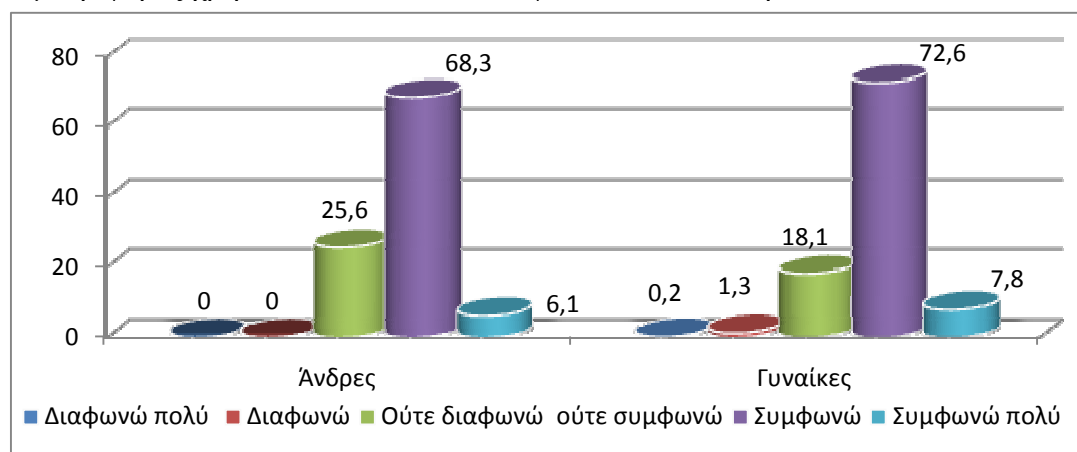
Συμπερασματικά, από τη μελέτη του πίνακα προκύπτει ότι τόσο άντρες όσο και οι γυναίκες καταγράφουν ίδιες προσλαμβάνουσες από τις συμπεριφορές των πολιτών.

Πίνακας 5.3 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	2	100	0,2	2	100	0,2
Διαφωνώ	-	-	-	11	100	1,3	11	100	0,9
Ούτε διαφ./ούτε συμφ.	100	39,2	25,6	155	60,8	18,1	255	100	20,4
Συμφωνώ	267	30	68,3	622	70	72,6	889	100	71,2
Συμφωνώ πολύ	24	26,4	6,1	67	73,6	7,8	91	100	7,3
Σύνολο	391	31,3	100	857	68,7	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2 = 15,0$ - $DF = 4$ - $P < 0,05$

Γράφημα 5.3 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων



5.1.1.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Ως προς τον τέταρτο παράγοντα ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, φάνηκε ότι στην κατηγορία «συμφωνώ» οι γυναίκες είναι σε ποσοστό 29,4%, ενώ οι άντρες σε ποσοστό 28,9%.

Η ίδια τάση, δηλαδή πιο θετική προσέγγιση των γυναικών, αποτυπώνεται και στην κατηγορία «συμφωνώ πολύ», όπου οι γυναίκες βρίσκονται σε ποσοστό 4,9% έναντι 3,3% των αντρών. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», υπήρξαν μόνο τέσσερις (4) επιλογές από γυναίκες σε ποσοστό 0,3% επί του συνόλου, στη δε κατηγορία «διαφωνώ». Οι άντρες έχουν ποσοστό 12,5% και οι

γυναίκες 13%. Μεγάλο χαρακτηρίζεται και το γενικό ποσοστό 53,2% των υπαλλήλων που επέλεξαν την κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», με τους άντρες να είναι σε ποσοστό 55,2% και τις γυναίκες σε ποσοστό 52,3%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=3,8$ DF=4 $P<0,05$).

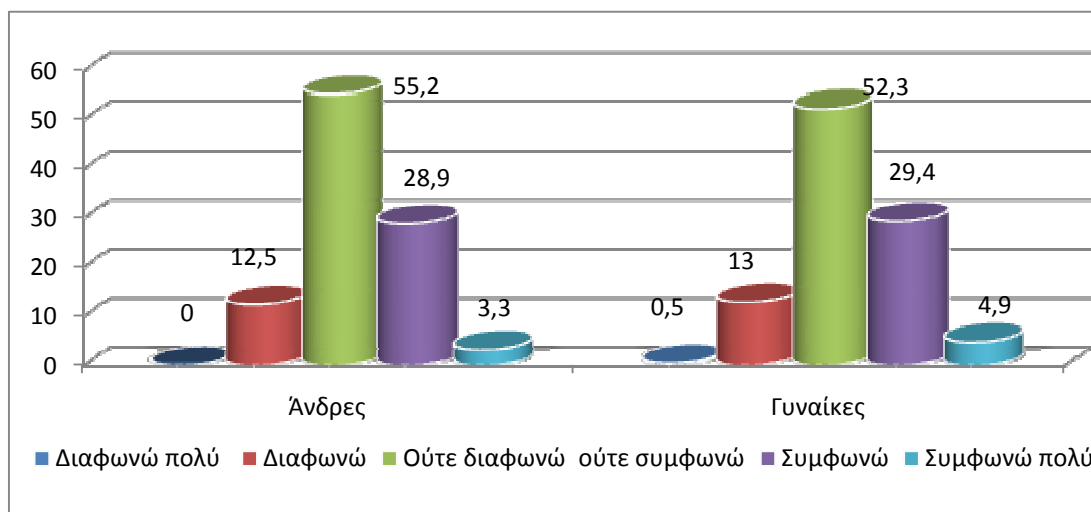
Συμπερασματικά, οι γυναίκες καταγράφουν μεγαλύτερο βαθμό θετικής ανταπόκρισης στο ζήτημα των ασαφών προσδοκιών των πολιτών και της δυσκολίας συνεννόησης μαζί τους.

Πίνακας 5.4 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	4	100	0,5	4	100	0,3
Διαφωνώ	49	30,6	12,5	111	69,4	13,0	160	100	12,8
Ούτε διαφ./ούτε συμφ.	216	32,5	55,2	448	67,5	52,3	664	100	53,2
Συμφωνώ	113	31,0	28,9	252	69,0	29,4	365	100	29,2
Συμφωνώ πολύ	13	23,6	3,3	42	76,4	4,9	55	100	4,4
Σύνολο	391	31,3	100	857	68,7	100	1248	100	

Σημείωση: $\chi^2=3,8$ - DF = 4 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.4 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του φύλου των υπαλλήλων



5.1.2. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

5.1.2.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι σε ποσοστό 61,1%

στην κατηγορία «συμφωνώ» και 15,6% «συμφωνώ πολύ», υπάρχει μία θετική στάση στα πεδία 1ου παράγοντα.

Ειδικότερα, η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών», εμφανίζεται να έχει το μεγαλύτερο αθροιστικό ποσοστό 81,8% στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», έναντι των αθροιστικών ποσοστών 74,1% και 77,8% των ηλικιακών ομάδων «41 έως 50 ετών» και «51 ετών και άνω» αντίστοιχα.

Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», δεν υπήρξε καμία επιλογή, στη δε κατηγορία «διαφωνώ» υπήρξαν 10 καταχωρήσεις σε ποσοστό 1,5% από την ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» και 2 καταχωρήσεις σε ποσοστό 0,7% από την ομάδα «51 ετών και άνω». Οι 12 αυτές καταχωρήσεις, αντιπροσωπεύουν ποσοστό 1% επί του συνόλου του δείγματος.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μικρότερο ποσοστό 18,2% βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών», σε ποσοστό 21,7% ακολουθεί η ομάδα «51 ετών και άνω» και σε ποσοστό 24,5% βρίσκεται η ομάδα «41 έως 51 ετών». Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=15,8$ DF=6 $P<0,05$).

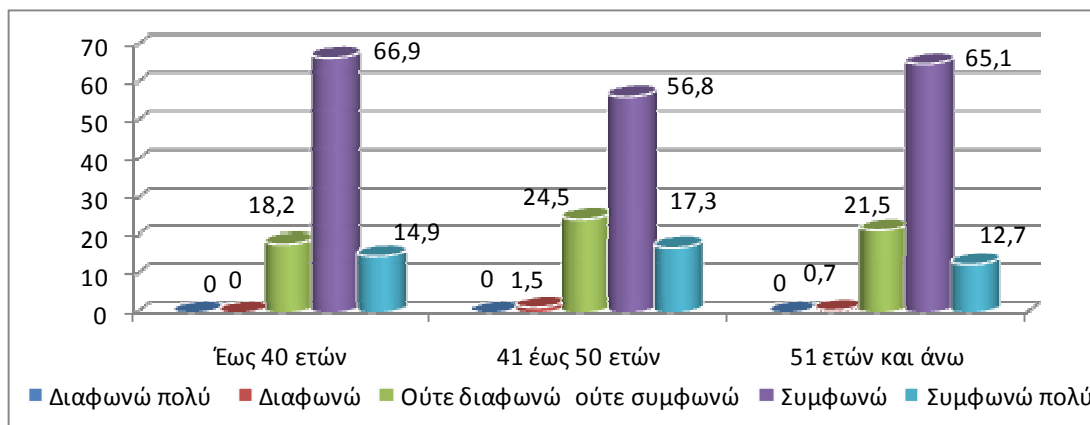
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «41 ετών έως 50 ετών» εμφανίζονται πιο μετριοπαθή σε σχέση τόσο με τα νεώτερα σε ηλικία, τα οποία φαίνεται να έχουν περισσότερο έντονη τοποθέτηση, συμφωνώντας με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου σχετικά με τη συμπεριφορά των πολιτών, σε σχέση με τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα.

Πίνακας 5.5 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Διαφωνώ	-	-	-	10	83,3	1,5	2	16,7	0,7	12	100	1
Ούτε διαφ./ούτε συμφ.	50	17,9	18,2	163	58,4	24,5	66	23,7	21,5	279	100	22,4
Συμφωνώ	184	24,1	66,9	378	49,6	56,8	200	26,2	65,1	762	100	61,1
Συμφωνώ πολύ	41	21	14,9	115	59	17,3	39	20	12,7	195	100	15,6
Σύνολο	275	22	100	666	53,4	100	307	24,6	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 15,8$ - DF = 6 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.5 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.1.2.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτουν διαφορετικές τάσεις σε όλες τις ηλικιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», είναι 40,3% για την ομάδα «έως 40 ετών», 33,9% για την ομάδα «41 έως 50 ετών» και 31,6% για την ομάδα «51 ετών και άνω». Διαφορετικά ποσοστά παρατηρούνται και στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ», όπου οι ηλικιακές ομάδες «έως 40 ετών» και «51 ετών και άνω» εμφανίζουν ποσοστά 13,9% και 15,0%, η ομάδα «41 έως 51 ετών» εμφανίζεται με πολύ μεγαλύτερο ποσοστό 24,3%. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», κατά σειρά τα ποσοστά είναι 2,9%, 3,5% και 1,0%. Ως προς τον δεύτερο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=34,6$ DF=8 $P<0,05$).

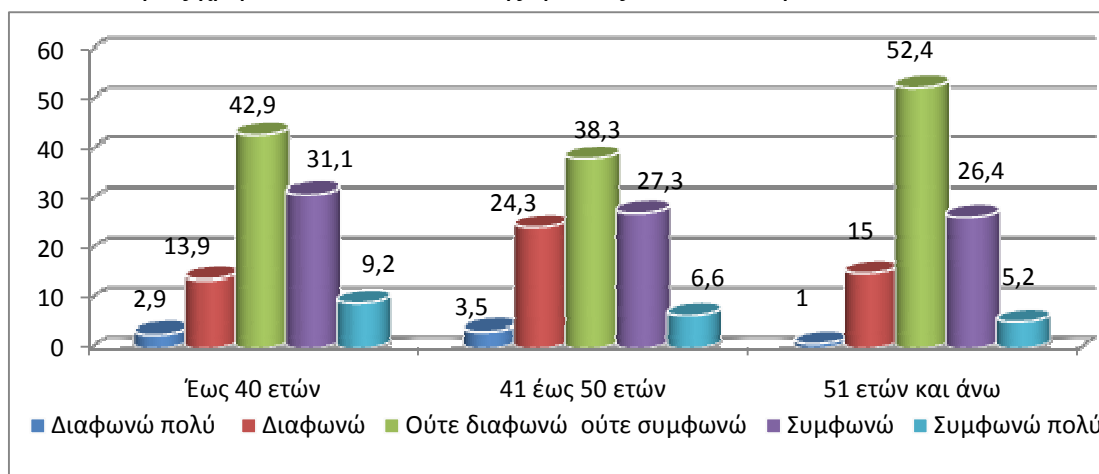
Συμπερασματικά, η ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται να εκλαμβάνει περισσότερο ως επιθετική τη λεκτική επικοινωνία των πολιτών.

Πίνακας 5.6 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	8	23,5	2,9	23	67,6	3,5	3	8,8	1	34	100	2,7
Διαφωνώ	38	15,4	13,9	162	65,9	24,3	46	18,7	15	246	100	19,7
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	117	22	42,9	255	47,8	38,3	161	30,2	52,4	533	100	42,8
Συμφωνώ	85	24,4	31,1	182	52,3	27,3	81	23,3	26,4	348	100	27,9
Συμφωνώ πολύ	25	29,4	9,2	44	51,8	6,6	16	18,8	5,2	85	100	6,8
Σύνολο	273	21,9	100	666	53,5	100	307	24,6	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2= 34,6$ - DF = 8 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 2.

Γράφημα 5.6 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.1.2.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.

Ως προς τον τρίτο παράγοντα προκύπτει ότι οι ηλικιακές ομάδες «έως 40 ετών» και «41 έως 50 ετών» εμφανίζουν σχεδόν τα ίδια αθροιστικά ποσοστά, 77,9% και 77,5% στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», ενώ η ομάδα «51 ετών και άνω» εμφανίζει ακόμα χαμηλότερο ποσοστό 71,4%. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», υπήρξαν μόνο δύο επιλογές από την ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 0,3%, στη δε κατηγορία «διαφωνώ» υπήρξαν 4 καταχωρήσεις σε ποσοστό 1,5% επί της ηλικιακής ομάδας «έως 40 ετών» και 7 καταχωρήσεις σε ποσοστό 1,1% επί της ηλικιακής ομάδας «41 έως 50 ετών». Οι 11 αυτές καταχωρήσεις, αντιπροσωπεύουν ποσοστό 1,1% επί του συνόλου του δείγματος. Ως προς τον τρίτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=15,6$ DF=8 $P<0,05$).

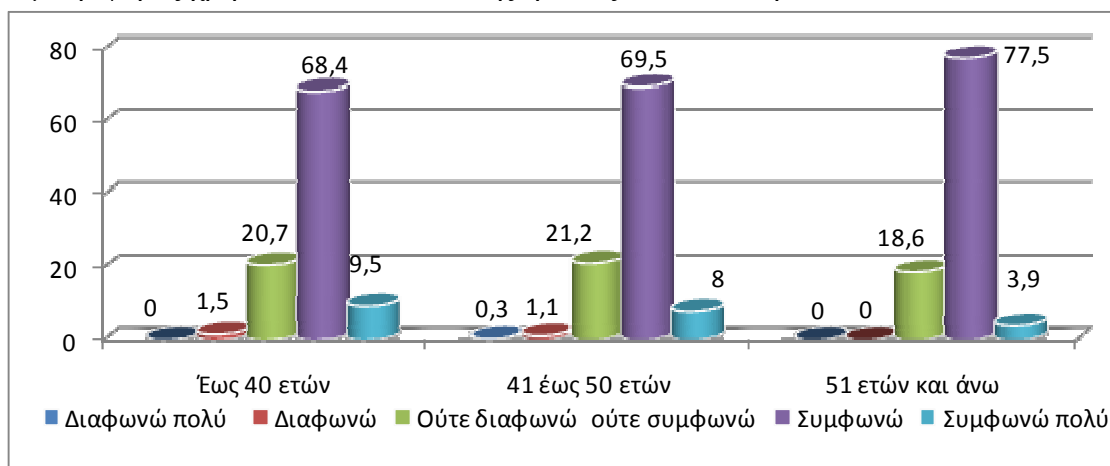
Συμπερασματικά η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» είναι που δηλώνει σε μεγαλύτερο βαθμό το δύστροπο των πολιτών.

Πίνακας 5.7 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	2	100	0,3	-	-	-	2	100	0,2
Διαφωνώ	4	36,4	1,5	7	63,6	1,1	-	-	-	11	100	0,9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	57	22,4	20,7	141	55,3	21,2	57	22,4	18,6	255	100	20,4
Συμφωνώ	188	21,1	68,4	463	52,1	69,5	238	26,8	77,5	889	100	71,2
Συμφωνώ πολύ	26	28,6	9,5	53	58,2	8	12	13,2	3,9	91	100	7,3
Σύνολο	275	22	100	666	53,4	100	307	24,6	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 15,6$ - DF = 8 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.7 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.1.2.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Ως προς τον τέταρτο παράγοντα «ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών», εμφανίζονται εν μέρει μεγάλες διακυμάνσεις στις αξιολογικές κατηγορίες. Αρχικά, στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» υπήρξαν από 2 επιλογές από τις ηλικιακές ομάδες «έως 40 ετών» και «41 έως 50 ετών» σε ποσοστά 0,7% και 0,3% αντίστοιχα, ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ» εμφανίζεται ποσοστό 9,5% στην ομάδα «έως 40 ετών», ποσοστό 11,7% στην ομάδα «41 έως 50 ετών» και ποσοστό 18,2% στην ομάδα «51 ετών και άνω». Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» τα ποσοστά εμφανίζουν κατά σειρά ηλικιακών ομάδων αυξητική τάση. Ειδικότερα, στην ομάδα «έως 40 ετών» το ποσοστό είναι 42,2%, στην ομάδα «41 έως 50 ετών» το ποσοστό είναι 56,2% και στην ομάδα «51 ετών και άνω» το ποσοστό είναι 56,7%.

Αντίθετα, στις αξιολογικές κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζουν μειούμενη τάση. Στην κατηγορία «συμφωνώ» τα ποσοστά είναι 37,5%, 28,4% και 23,8% και αντίστοιχα στην κατηγορία «συμφωνώ πολύ» τα ποσοστά είναι 10,2%, 3,5% και 1,3%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=59,1$ DF=8 $P<0,05$).

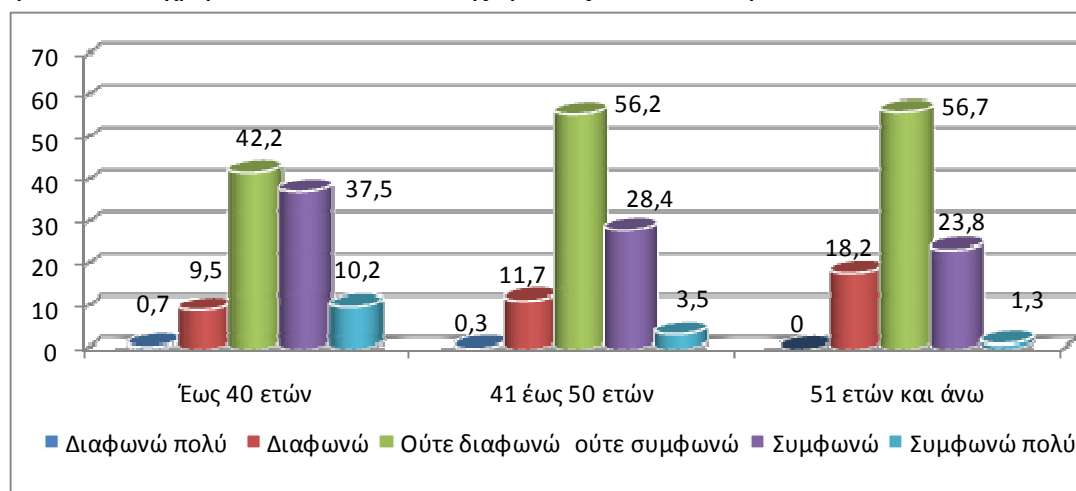
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερα σε ηλικία είναι οι υπάλληλοι, τόσο λιγότερο θεωρούν ως ασαφείς τις προσδοκίες των πολιτών.

Πίνακας 5.8 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	2	50	0,7	2	50	0,3	-	-	-	4	100	0,3
Διαφωνώ	26	16,3	9,5	78	48,8	11,7	56	35	18,2	160	100	12,8
Ούτε διαφ./ούτε συμφ	116	17,5	42,2	374	56,3	56,2	174	26,2	56,7	664	100	53,2
Συμφωνώ	103	28,2	37,5	189	51,8	28,4	73	20	23,8	365	100	29,2
Συμφωνώ πολύ	28	50,9	10,2	23	41,8	3,5	4	7,3	1,3	55	100	4,4
Σύνολο	275	22	100	666	53,4	100	307	24,6	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2 = 59,1$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$

Γράφημα 5.8 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.1.3. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

5.1.3.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει αρχικά ότι στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό με 81,5%, ακολουθεί η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με ποσοστό 76,9% και τέλος η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με ποσοστό 74,2%.

Η παραπάνω υψηλή τιμή του ποσοστού της ομάδας «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ», οφείλεται στο ότι στην κατηγορία «συμφωνώ πολύ» έχει ποσοστό 20,2%, όταν οι άλλες δύο ομάδες έχουν κοντινά ποσοστά, δηλαδή, 14,0% η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» και 14,8% η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό».

Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», δεν υπήρξε καμία επιλογή, ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ» εκπροσωπήθηκαν οι ομάδες «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 9 επιλογές και ποσοστό 1,5% και «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 3 επιλογές και ποσοστό 0,8%. Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει την χαμηλότερη τιμή με 18,4%, ακολουθεί η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 22,3% και τέλος η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 24,3%. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=12,7$ DF=6 $P<0,05$).

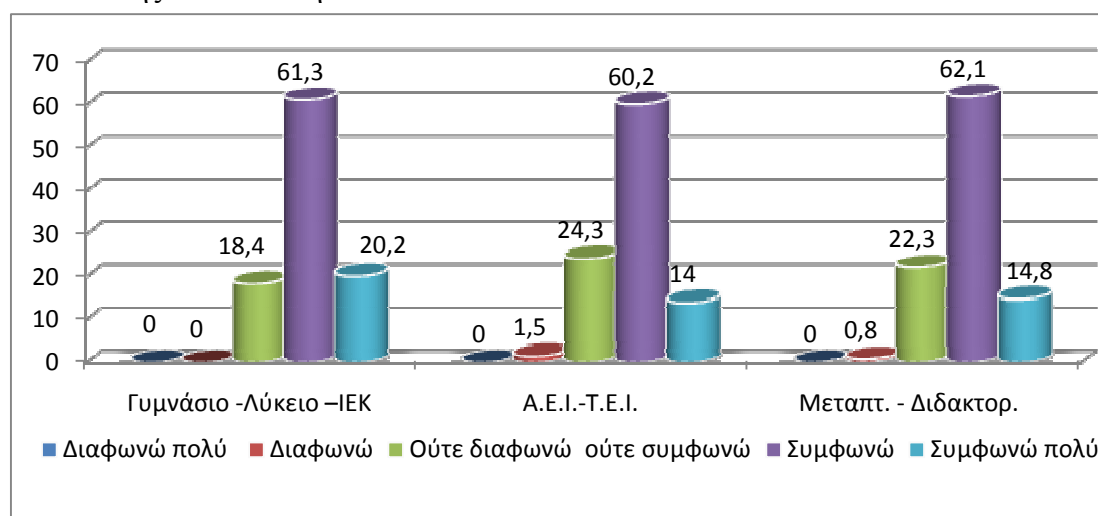
Συμπερασματικά, η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει περισσότερο την τάση να θεωρεί ως δυσανάλογες και υπερβολικές τις προσδοκίες των πολιτών, όσον αφορά τη συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντί τους.

Πίνακας 5.9 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν. Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Διαφωνώ	-	-	-	9	75	1,5	3	25	0,8	12	100	1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	52	18,6	18,4	144	51,6	24,3	83	29,7	22,3	279	100	22,4
Συμφωνώ	173	22,7	61,3	357	46,9	60,2	231	30,4	62,1	761	100	61
Συμφωνώ πολύ	57	29,2	20,2	83	42,6	14	55	28,2	14,8	195	100	15,6
Σύνολο	282	22,6	100	593	47,6	100	372	29,8	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2= 12,7$ - DF = 6 - $P < 0,05$ Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.9 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.1.3.2 Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα από πολίτες.

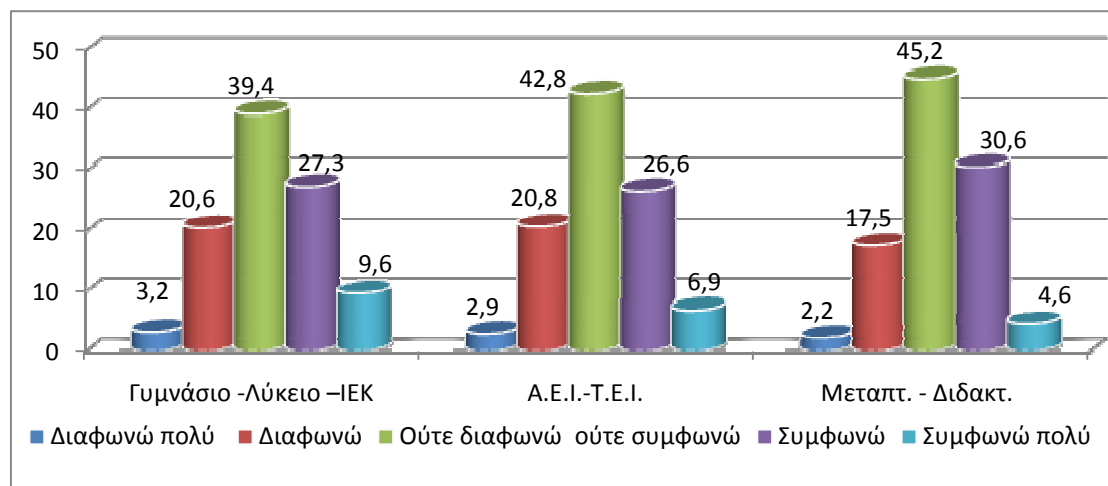
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, προκύπτει ότι η ομάδα εκπαίδευσης «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» σε αθροιστικό ποσοστό 36,9% των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» έχει πιο θετική στάση, έναντι αθροιστικού ποσοστού 35,2% της ομάδας «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό», ενώ η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει αθροιστικό ποσοστό 33,5%. Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», οι ομάδες «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχουν κοντινές τιμές, 23,8% και 23,7%, ενώ η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» βρίσκεται πιο χαμηλά με ποσοστό 19,7%. Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», παρατηρείται μία εν σειρά αυξητική τάση των ποσοστών των ομάδων, με τιμές 39,4%, 42,8% και 45,2%. Ως προς τον δεύτερο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=10,7$ $DF=8$ $P<0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» εκλαμβάνει λίγο πιο πολύ από τις άλλες ομάδες ως πιο επιθετική τη λεκτική συμπεριφορά των πολιτών.

Πίνακας 5.10 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν.Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.-Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	9	26,5	3,2	17	50	2,9	8	23,5	2,2	34	100	2,7
Διαφωνώ	58	23,6	20,6	123	50	20,8	65	26,4	17,5	246	100	19,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	111	20,9	39,4	253	47,6	42,8	168	31,6	45,2	532	100	42,7
Συμφωνώ	77	22,1	27,3	157	45,1	26,6	114	32,8	30,6	348	100	28
Συμφωνώ πολύ	27	31,8	9,6	41	48,2	6,9	17	20	4,6	85	100	6,8
Σύνολο	282	22,7	100	591	47,5	100	372	29,9	100	1245		100

Σημείωση: $\chi^2 = 10,7$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 3

Γράφημα 5.10 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.1.3.3. Τρίτος παράγοντας δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει ότι στον παράγοντα δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών, όλες οι ομάδες εμφανίζουν υψηλά ποσοστά στις θετικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία «συμφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει ποσοστό 69,9%, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» 71,8% και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» 71,2%.

Αντίστοιχα, στην κατηγορία «συμφωνώ πολύ» οι τιμές των ποσοστών ανά ομάδα εν σειρά είναι 8,2%, 5,7% και 9,1%. Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει την υψηλότερη τιμή με 21,3%, ακολουθεί η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 20,6% και τέλος η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 19,6%.

Στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ», υπήρξαν δύο μόνο επιλογές από την εκπαιδευτική ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με ποσοστό 0,3%, στη δε κατηγορία «διαφωνώ» δεν εκπροσωπήθηκε η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό», ενώ οι ομάδες «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ» είχαν ποσοστά 0,7% και 1,5% αντίστοιχα. Ως προς τον τρίτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=12,6$ $DF=8$ $P<0,05$).

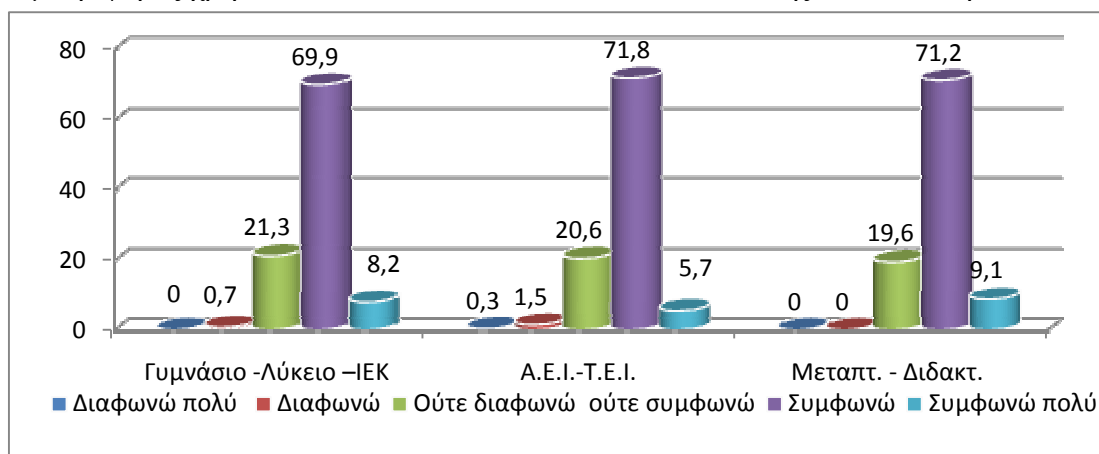
Συμπερασματικά, η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» εμφανίζεται να θεωρεί περισσότερο δύστροπη τη συμπεριφορά των πολιτών.

Πίνακας 5.11 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν.ΛύκειοΙ.Ε.Κ.			Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.–Διδακ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	2	100	0,3	-	-	-	2	100	0,2
Διαφωνώ	2	18,2	0,7	9	81,8	1,5	-	-	-	11	100	0,9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	60	23,5	21,3	122	47,8	20,6	73	28,6	19,6	255	100	20,4
Συμφωνώ	197	22,2	69,9	426	48	71,8	265	29,8	71,2	888	100	71,2
Συμφωνώ πολύ	23	25,3	8,2	34	37,4	5,7	34	37,4	9,1	91	100	7,3
Σύνολο	282	22,6	100	593	47,6	100	372	29,8	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2= 12,6$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$ Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.11 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.1.3.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει ότι στον παράγοντα ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών, η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» εμφανίζει αθροιστικά στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» ποσοστό 35,9%, ενώ οι άλλες δύο ομάδες «ΑΕΙ-ΤΕΙ» και «Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό» έχουν αντίστοιχα ποσοστά 33,0% και 33,1% αντίστοιχα. Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» όλες οι εκπαιδευτικές ομάδες εμφανίζουν υψηλές τιμές, με την ομάδα «ΑΕΙ-ΤΕΙ» να έχει ποσοστό 54,6%, ακολουθεί η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» με 52,8% και τέλος η ομάδα «Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό» με 51,1%.

Αντίθετα στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» εμφανίζει ποσοστό 11,3%, η ομάδα «ΑΕΙ-ΤΕΙ» ποσοστό 11,6% και η ομάδα «Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό» ποσοστό 15,9%. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», υπήρξαν 4 μόνο επιλογές της ομάδας «ΑΕΙ-ΤΕΙ» σε ποσοστό 0,7%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=10,4$ $DF=8$ $P<0,05$).

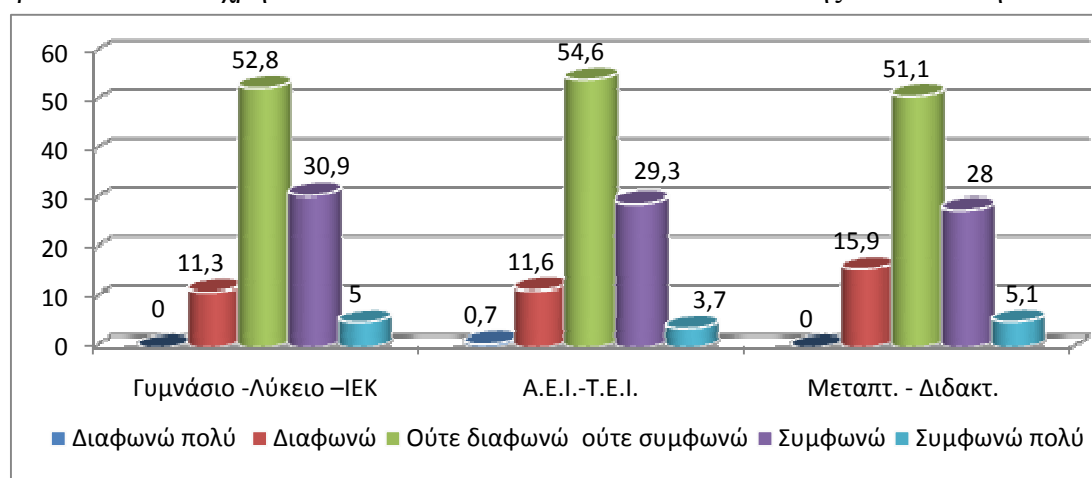
Συμπερασματικά, η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» εμφανίζεται να θεωρεί περισσότερο ασαφείς τις προσδοκίες των πολιτών.

Πίνακας 5.12 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν.ΛύκειοΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	4	100	0,7	-	-	-	4	100	0,3
Διαφωνώ	32	20	11,3	69	43,1	11,6	59	36,9	15,9	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	149	22,5	52,8	324	48,9	54,6	190	28,7	51,1	663	100	53,2
Συμφωνώ	87	23,8	30,9	174	47,7	29,3	104	28,5	28	365	100	29,3
Συμφωνώ πολύ	14	25,5	5	22	40	3,7	19	34,5	5,1	55	100	4,4
Σύνολο	282	22,6	100	593	47,6	100	372	29,8	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2 = 10,4$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.12 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.1.4. Ανάλυση και παρουσίαση 1ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

5.1.4.1. Πρώτος παράγοντας δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει αρχικά ότι όλες οι ομάδες εμφανίζουν θετική μεν στάση στον πρώτο παράγοντα «δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες χρηστών/πολιτών», σε δύο, δε, τάσεις.

Ειδικότερα, οι ομάδες «6 έως 10 έτη», «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω», εμφανίζουν παρόμοια σχεδόν αθροιστικά ποσοστά 77,8%, 77,5% και 77,6%, αντίστοιχα, των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», ενώ η ομάδα «έως 5 έτη», εμφανίζει μικρότερο αθροιστικό ποσοστό 68,5%. Αντίθετα, στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», οι τρεις παραπάνω ομάδες παρουσιάζουν ποσοστά 22,3%, 21,1% και 21,4%, η δε ομάδα «έως 5 έτη» έχει ένα

μεγαλύτερο ποσοστό 31,5%. Στην αξιολογική κατηγορία «διαφωνώ πολύ», δεν υπήρξε καμία επιλογή, ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ» υπήρξαν καταχωρήσεις μόνο από τις ομάδες «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω», με 12 συνολικές καταχωρήσεις σε ποσοστό 1% επί του συνόλου. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=26,1$ DF=9 $P<0,05$).

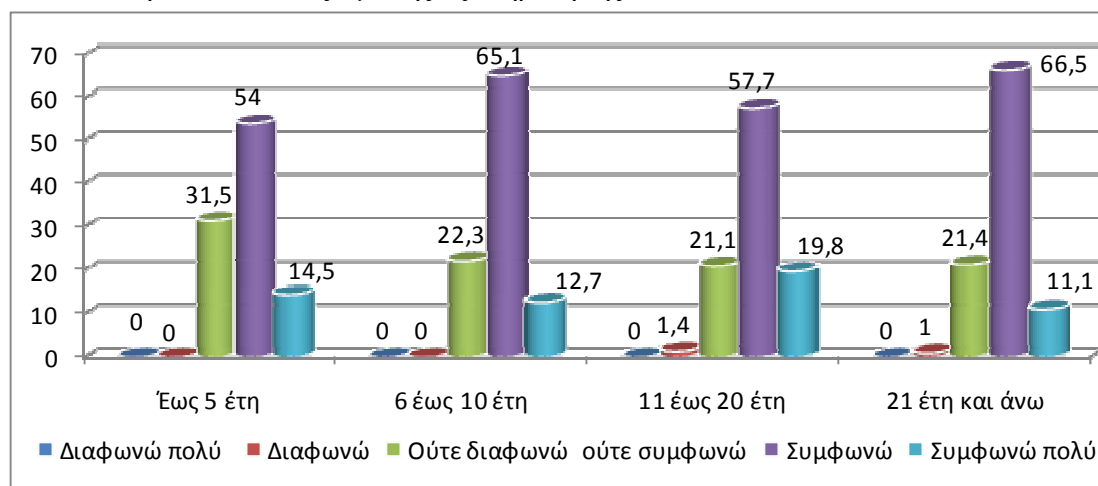
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «έως 5 έτη» εμφανίζονται με μεγαλύτερη ανοχή έναντι των υπερβολικών προσδοκιών των πολιτών.

Πίνακας 5.13 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Διαφωνώ	-	-	-	-	-	-	8	66,7	1,4	4	33,3	1	12	100	1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	39	14	31,5	37	13,3	22,3	120	43	21,1	83	29,7	21,4	279	100	22,4
Συμφωνώ	67	8,8	54	108	14,2	65,1	329	43,2	57,7	258	33,9	66,5	762	100	61,1
Συμφωνώ πολύ	18	9,2	14,5	21	10,8	12,7	113	57,9	19,8	43	22,1	11,1	195	100	15,6
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	570	45,7	100	388	31,1	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 26,1$ - DF = 9 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.13 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των δυσανάλογων/ υπερβολικών προσδοκιών χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.1.4.2. Δεύτερος παράγοντας λεκτική επιθετικότητα από πολίτες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι όλες οι ομάδες εμφανίζουν διαφορετικές τιμές.

Ειδικότερα, το υψηλότερο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» εμφανίζει η ομάδα «6 έως 10 έτη» σε ποσοστό 42,8%, ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» σε ποσοστό 36,0%, μετά η ομάδα «21 έτη και άνω» σε ποσοστό 32,2%, ενώ η ομάδα «έως 5 έτη» έχει το χαμηλότερο ποσοστό με 26,6%.

Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» οι ομάδες «6 έως 10 έτη» και «11 έως 20 έτη» εμφανίζουν κοντινές τιμές σε ποσοστά 28,9% και 29,8% αντίστοιχα, ακολουθεί η ομάδα «έως 5 έτη» σε ποσοστό 43,5% και η ομάδα «21 έτη και άνω» σε ποσοστό 46,6%. Στην κατηγορία «διαφωνώ» οι ομάδες εμφανίζουν μικρότερες αποκλίσεις, με την ομάδα «21 έτη και άνω» να έχει ποσοστό 18,3%, η «6 έως 10 έτη» 19,3%, ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 20,1% και τέλος η ομάδα «έως 5 έτη» σε ποσοστό 23,4%.

Η κατηγορία «διαφωνώ πολύ» δεν επιλέχτηκε από την ομάδα «6 έως 10 έτη», οι δε ομάδες «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω» έχουν παραπλήσια ποσοστά 2,6% και 2,8%, ενώ η ομάδα «έως 5 έτη» εμφανίζει υπερδιπλάσιο ποσοστό 6,5%. Ως προς τον δεύτερο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ($\chi^2=31,5$ DF=12 P<0,05).

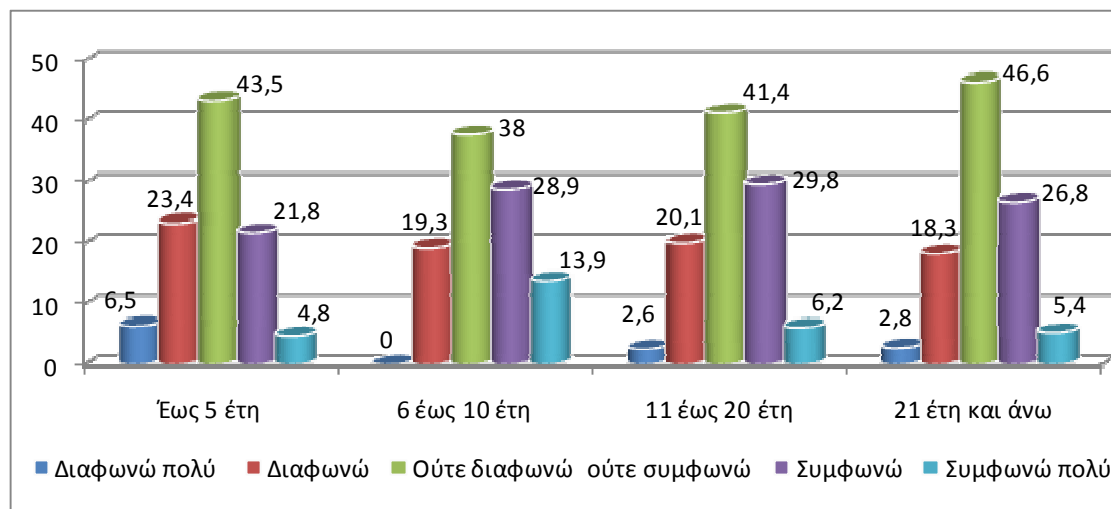
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «6 έως 10 έτη» εμφανίζονται να προσλαμβάνουν ως περισσότερο επιθετική τη λεκτική επικοινωνία και συμπεριφορά των πολιτών.

Πίνακας 5.14 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	8	23,5	6,5	-	-	-	15	44,1	2,6	11	32,4	2,8	34	100	2,7
Διαφωνώ	29	11,8	23,4	32	13	19,3	114	46,3	20,1	71	28,9	18,3	246	100	19,7
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	54	10,1	43,5	63	11,8	38	235	44,1	41,4	181	34	46,6	533	100	42,8
Συμφωνώ	27	7,8	21,8	48	13,8	28,9	169	48,6	29,8	104	29,9	26,8	348	100	27,9
Συμφωνώ πολύ	6	7,1	4,8	23	27,1	13,9	35	41,2	6,2	21	24,7	5,4	85	100	6,8
Σύνολο	124	10	100	166	13,3	100	568	45,6	100	388	31,1	100	246		100

Σημείωση: $\chi^2= 31,5$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 2

Γράφημα 5.14 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.1.4.3. Τρίτος παράγοντας: δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων που ακολουθεί, προκύπτει ότι όλες οι ομάδες εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλές θετικές τιμές στον παράγοντα δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών.

Συγκεκριμένα, το υψηλότερο ποσοστό έχει η ομάδα «21 έτη και άνω» με 82,5%, μετά η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 79,0%, ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 77,4% και τέλος η ομάδα «έως 5 έτη» με 70,9%. Στην αξιολογική κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» η ομάδα «έως 5 έτη» έχει ποσοστό 27,4%, οι ομάδες «6 έως 10 έτη» και «11 έως 20 έτη» εμφανίζουν ίδιες τιμές με ποσοστό 21,1% και η ομάδα «21 έτη και άνω» έχει το μικρότερο ποσοστό με 17,0%.

Στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» υπήρξαν δύο μόνο επιλογές από την ομάδα «11 έως 20 έτη» με ποσοστό 0,4%. Στην κατηγορία «διαφωνώ» δεν εκπροσωπήθηκε η ομάδα «6 έως 10 έτη», οι δε υπόλοιπες ομάδες έλαβαν ποσοστά 1,6% («έως 5 έτη»), 1,2% («11 έως 20 έτη») και 0,5% («21 έτη και άνω»). Ως προς τον τρίτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=23,8$ DF=12 P<0,05).

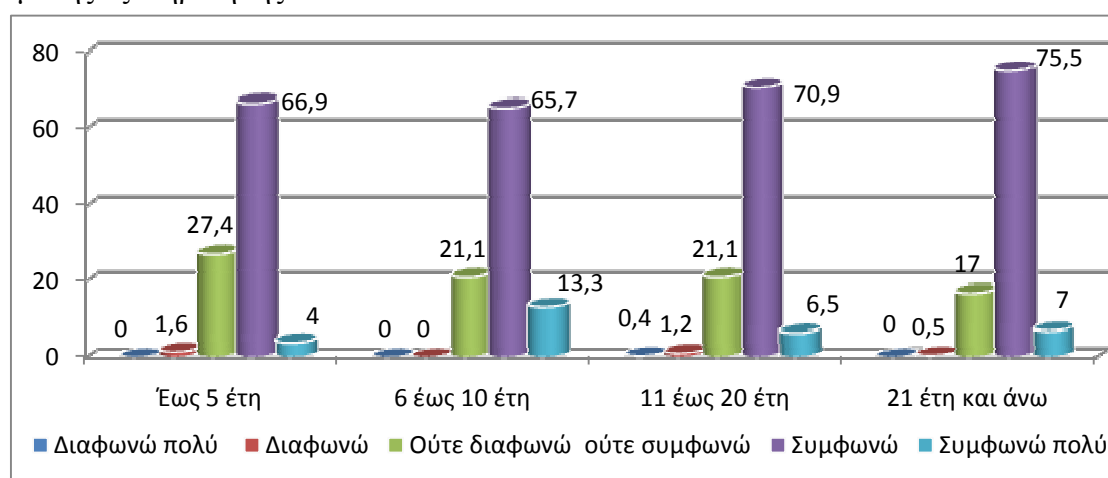
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «6 έως 10 έτη» εμφανίζονται να θεωρούν ως περισσότερο δύστροπη τη συμπεριφορά των πολιτών.

Πίνακας 5.15 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	2	100	0,4	-	-	-	2	100	0,2
Διαφωνώ	2	18,2	1,6	-	-	-	7	63,6	1,2	2	18,2	0,5	11	100	0,9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	34	13,3	27,4	35	13,7	21,1	120	47,1	21,1	66	25,9	17	255	100	20,4
Συμφωνώ	83	9,3	66,9	109	12,3	65,7	404	45,4	70,9	293	33	75,5	889	100	71,2
Συμφωνώ πολύ	5	5,5	4	22	24,2	13,3	37	40,7	6,5	27	29,7	7	91	100	7,3
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	570	45,7	100	388	31,1	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2 = 23,8$ - $DF = 12$ - $P < 0,05$

Γράφημα 5.15 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της δύστροπης συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.1.4.4. Τέταρτος παράγοντας ασαφείς προσδοκίες χρηστών/πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι τιμές των ποσοστών που έλαβαν οι ομάδες, καταχωρούνται σε δύο γενικές τάσεις.

Συγκεκριμένα, στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» οι ομάδες «έως 5 έτη» και «21 έτη και άνω» έχουν ποσοστά 27,4% και 27,8% αντίστοιχα, ενώ οι ομάδες «6 έως 10 έτη» και «11 έως 20 έτη» έχουν ακριβώς το ίδιο ποσοστό με 37,9%.

Η ίδια περίπου ταξινόμηση προκύπτει και στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι ομάδες «έως 5 έτη» και «21 έτη και άνω» έχουν ποσοστά 62,9% και 61,6% αντίστοιχα, η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει ποσοστό 41,6% και η

ομάδα «11 έως 20 έτη» έχει ποσοστό 48,8%. Στην κατηγορία «διαφωνώ» το υψηλότερο ποσοστό έλαβε η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 20,5%, και μετά πιο χαμηλά οι ομάδες «11 έως 20 έτη» με 12,6%, «21 έτη και άνω» με 10,8% και η «έως 5 έτη» με 9,7%.

Στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» υπήρξαν μόνο 4 επιλογές της ομάδας «11 έως 20 έτη» σε ποσοστό 0,7%. Ως προς τον τέταρτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=55,9$ DF=12 P<0,05).

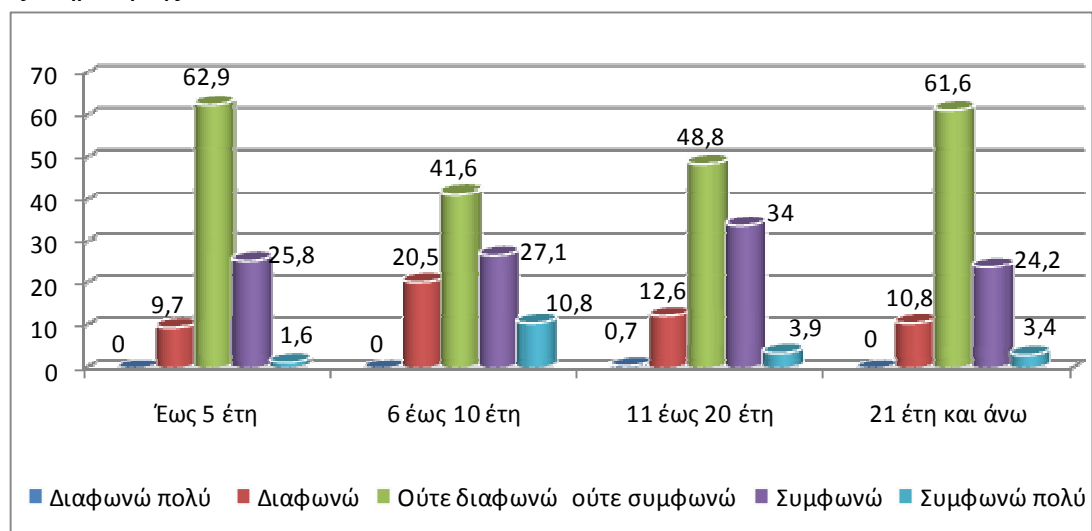
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «6 έως 10 έτη» εμφανίζονται με μικρότερη ανοχή έναντι των υπερβολικών προσδοκιών των πολιτών.

Πίνακας 5.16 Συνδυαστικές συχνότητες του 1^{ου} διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	4	100	0,7	-	-	-	4	100	0,3
Διαφωνώ	12	7,5	9,7	34	21,3	20,5	72	45	12,6	42	26,3	10,8	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	78	11,7	62,9	69	10,4	41,6	278	41,9	48,8	239	36	61,6	664	100	53,2
Συμφωνώ	32	8,8	25,8	45	12,3	27,1	194	53,2	34	94	25,8	24,2	365	100	29,2
Συμφωνώ πολύ	2	3,6	1,6	18	32,7	10,8	22	40	3,9	13	23,6	3,4	55	100	4,4
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	570	45,7	100	388	31,1	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 55,9$ - DF = 12 - P < 0,05

Γράφημα 5.16 Ποσοστά του 1ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ των ασαφών προσδοκιών των πολιτών και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 2^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;

Για να απαντηθεί το δεύτερο διερευνητικό ερώτημα, αξιοποιήθηκαν οι επιλογές των υπαλλήλων της έρευνας στο ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (1998) των Evangelia Demerouti και Friedhelm Nachreiner του Πανεπιστημίου Carl von Ossietzky University, Oldenburg, Germany. Στις επιλογές αυτές, έγινε η αντίστοιχη στατιστική επεξεργασία σε δύο επίπεδα: α) στην ομαδοποίηση των επιμέρους ερωτημάτων και διενέργεια συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές και β) στον έλεγχο των απαντήσεων με το αντίστοιχο κριτήριο χ^2 σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η ομαδοποίηση των επιμέρους ερωτημάτων του εργαλείου, έγινε στους 2 παράγοντες, όπως αυτοί προτείνονται από Demerouti και Nachreiner:

1. Απεμπλοκή, αποδέσμευση (disengagement), με 8 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 4 είναι reverse - αντίστροφου υπολογισμού.
2. Εξάντληση, κούραση (exhaustion), με 8 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 4 είναι reverse - αντίστροφου υπολογισμού.

Τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που επιλέχτηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως και στα υπόλοιπα διερευνητικά ερωτήματα, είναι: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

5.2.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

5.2.1.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει ότι άντρες και γυναίκες εμφανίζουν, μικρή γενικά θετική τάση στα επιμέρους στοιχεία, που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα «απεμπλοκή - αποδέσμευση».

Ειδικότερα, η θετική άποψη των αντρών είναι σε αθροιστικό ποσοστό 33,5% των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» και των γυναικών σε αθροιστικό ποσοστό 38,% των αντίστοιχων κατηγοριών. Στην κατηγορία «διαφωνώ», οι άντρες εμφανίζονται σε ποσοστό 10,2% και οι γυναίκες σε ποσοστό 14,0%. Στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ», οι γυναίκες εκπροσωπούνται με 6 απαντήσεις, σε ποσοστό 0,7% και οι άντρες με 15 απαντήσεις και σε ποσοστό 3.8%. Στην «ούτε

διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» οι άντρες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 52,4% και οι γυναίκες σε ποσοστό 46,9%. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=24,2$ DF=4 P<0,05).

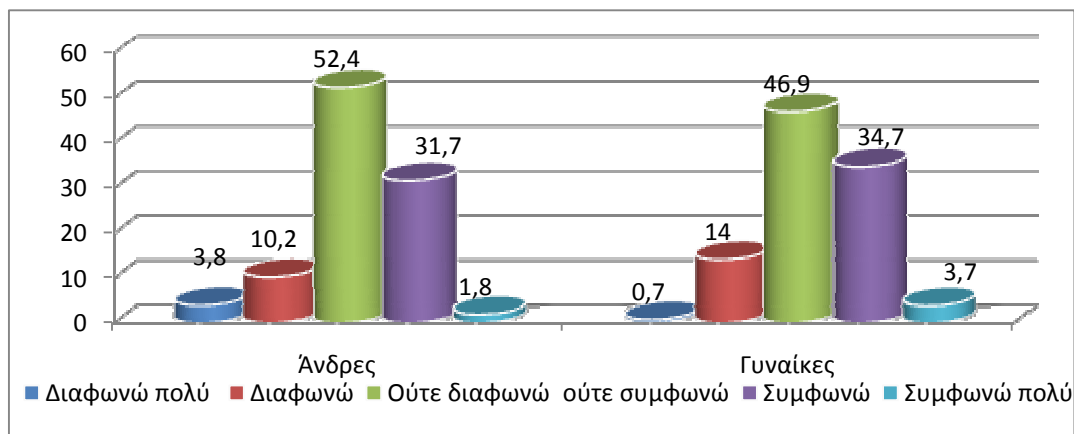
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι άντρες είναι πιο επιφυλακτικοί στην τοποθέτησή τους, ενώ συνολικά λίγο πάνω από το ένα τρίτο δηλώνει θετική τάση.

Πίνακας 5.17 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος «Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;» μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του φύλου των υπαλλήλων

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	15	71,4	3,8	6	28,6	0,7	21	100	1,7
Διαφωνώ	40	25	10,2	120	75	14	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	205	33,8	52,4	402	66,2	46,9	607	100	48,6
Συμφωνώ	124	29,5	31,7	297	70,5	34,7	421	100	33,7
Συμφωνώ πολύ	7	17,9	1,8	32	82,1	3,7	39	100	3,1
Σύνολο	391	31,3	100	857	68,7	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 24,2$ - DF = 4 - P < 0,05

Γράφημα 5.17 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος «Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;» μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του φύλου των υπαλλήλων



5.2.1.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, φάνηκε ότι στα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν τον δεύτερο παράγοντα «εξάντληση, κούραση», άντρες έχουν κοντινά ποσοστά στις κατηγορίες διαφωνίας, ενώ στις άλλες κατηγορίες εμφανίζουν διαφορές.

Συγκεκριμένα, στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», οι άντρες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 17,2% και οι γυναίκες σε ποσοστό 16,7%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», οι άντρες έχουν ποσοστό 48,6% και οι γυναίκες 43,4%. Στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι άντρες έχουν αθροιστικό ποσοστό 34,3% και οι γυναίκες 39,9%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=3,9$ DF=4 P<0,05).

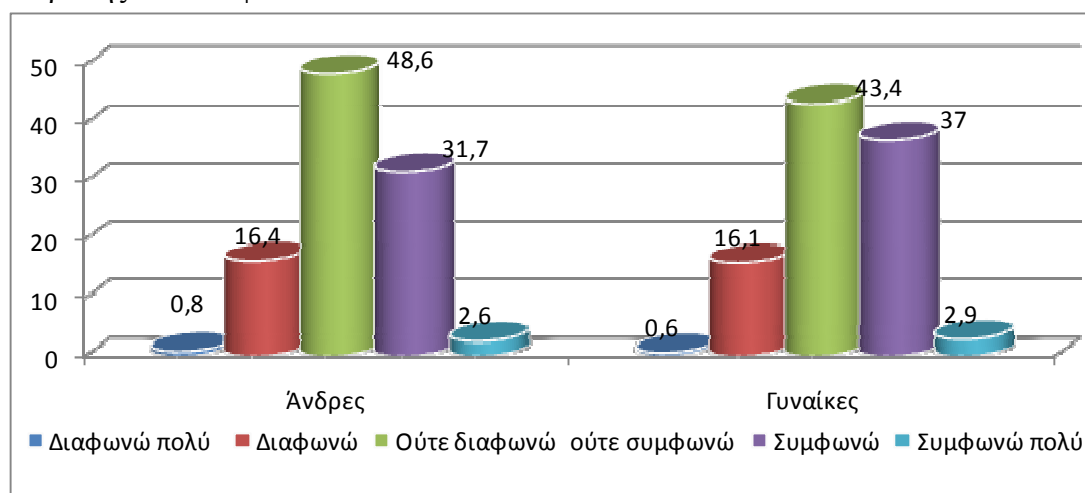
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι άντρες υπάλληλοι στον παράγοντα «εξάντληση - κούραση» εμφανίζονται λιγότερο θετικοί σε σχέση με τις γυναίκες.

Πίνακας 5.18 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του φύλου

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	3	37,5	0,8	5	62,5	0,6	8	100	0,6
Διαφωνώ	64	31,7	16,4	138	68,3	16,1	202	100	16,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	190	33,8	48,6	372	66,2	43,4	562	100	45
Συμφωνώ	124	28,1	31,7	317	71,9	37	441	100	35,3
Συμφωνώ πολύ	10	28,6	2,6	25	71,4	2,9	35	100	2,8
Σύνολο	391	31,3	100	857	68,7	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 3,9$ - DF = 4 - P < 0,05

Γράφημα 5.18 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του φύλου



5.2.2. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

5.2.2.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει μία

διαφοροποίηση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για το πώς εκπροσωπούνται στα επιμέρους στοιχεία, που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα «απεμπλοκή - αποδέσμευση».

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 32,0%, η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 35,6% και η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 44,0%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όλες οι ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται με κοντινά ποσοστά, δηλαδή 49,8% («έως 40 ετών»), 48,2% («41 έως 50 ετών») και 48,5% («51 ετών και άνω»). Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εκπροσωπείται σε ποσοστό 18,2%, η ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 16,3% και η ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 7,5%. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2 = 27,5$ DF=8 P<0,05).

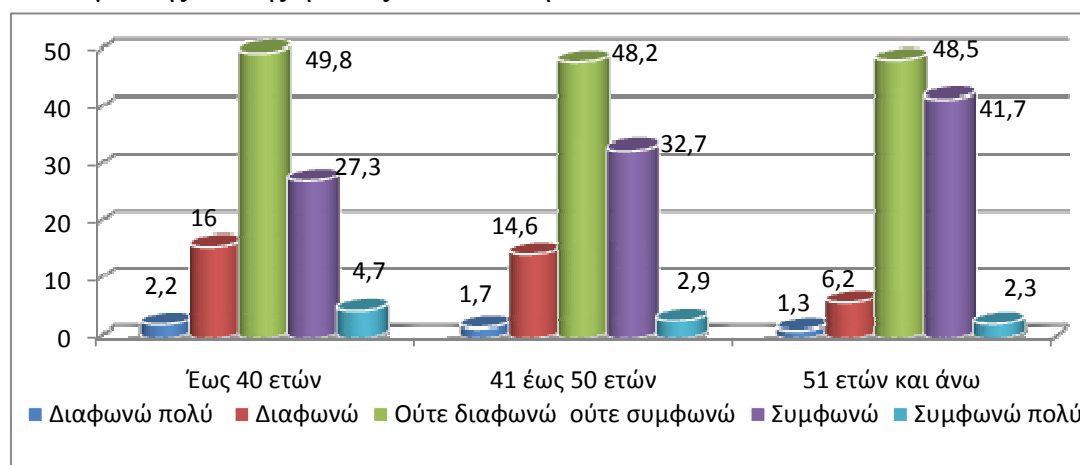
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.19 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	6	28,6	2,2	11	52,4	1,7	4	19	1,3	21	100	1,7
Διαφωνώ	44	27,5	16	97	60,6	14,6	19	11,9	6,2	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	137	22,6	49,8	321	52,9	48,2	149	24,5	48,5	607	100	48,6
Συμφωνώ	75	17,8	27,3	218	51,8	32,7	128	30,4	41,7	421	100	33,7
Συμφωνώ πολύ	13	33,3	4,7	19	48,7	2,9	7	17,9	2,3	39	100	3,1
Σύνολο	275	22	100	666	53,4	100	307	24,6	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2 = 27,5$ - DF = 8 - P < 0,05

Γράφημα 5.19 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.2.2.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.

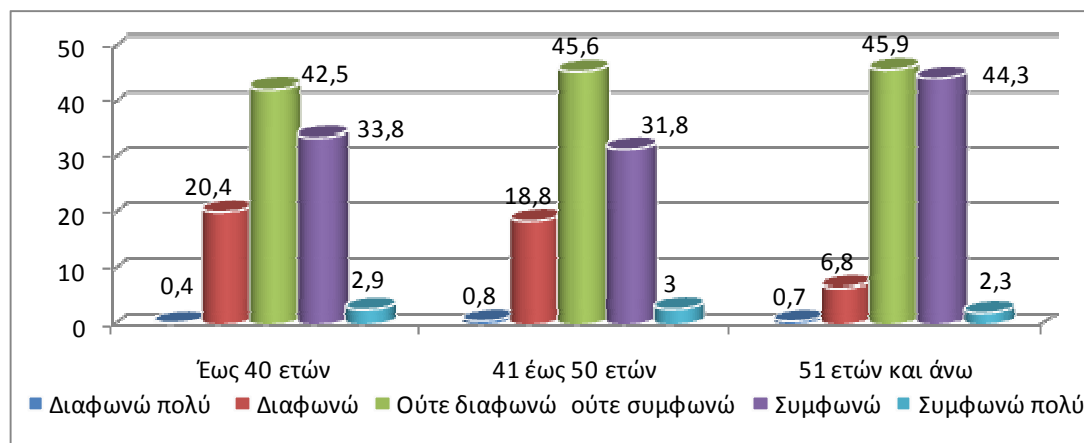
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται ότι η θετική στάση στον παράγοντα στα επιμέρους στοιχεία, που συνθέτουν τον δεύτερο παράγοντα «εξάντληση, κούραση», αποτυπώνεται με τρεις διαφορετικές τάσεις. Η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» έχει αθροιστικό ποσοστό 20,8%, η ομάδα «41 έως 50 ετών» έχει ποσοστό 19,6% και η ομάδα «51 ετών και άνω» ποσοστό 7,5%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται με ποσοστό 42,5% και οι άλλες δύο ομάδες με κοντινά ποσοστά, δηλαδή 45,6% («41 έως 50 ετών») και 45,9% («51 ετών και άνω»). Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι μεν δύο πρώτες ηλικιακές ομάδες «έως 40 ετών» και «41 έως 50 ετών» έχουν ποσοστά 36,7% και 34,8%, η δε ομάδα «51 ετών και άνω» έχει ποσοστό 46,6%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2 = 33,0$ DF=8 $P < 0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «51 ετών και άνω» εμφανίζεται με το πιο θετικό αυξημένο ποσοστό.

Πίνακας 5.20 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και της ηλικίας των υπαλλήλων

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	1	12,5	0,4	5	62,5	0,8	2	25	0,7	8	100	0,6
Διαφωνώ	56	27,7	20,4	125	61,9	18,8	21	10,4	6,8	202	100	16,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	117	20,8	42,5	304	54,1	45,6	141	25,1	45,9	562	100	45
Συμφωνώ	93	21,1	33,8	212	48,1	31,8	136	30,8	44,3	441	100	35,3
Συμφωνώ πολύ	8	22,9	2,9	20	57,1	3	7	20	2,3	35	100	2,8
Σύνολο	275	22	100	666	53,4	100	307	24,6	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2 = 33,0$ - DF = 8 - $P < 0,05$

Γράφημα 5.20 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και της ηλικίας των υπαλλήλων



5.2.3. Ανάλυση και παρουσίαση του δεύτερου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

5.2.3.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης που ακολουθεί, προκύπτει ότι στον παράγοντα «Απεμπλοκή, αποδέσμευση», εκπροσωπούνται με διαφορετικά ποσοστά.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–IEK» έχει 39,3%, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει ποσοστό 37,5% και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» βρίσκεται πιο κάτω με ποσοστό 33,9%.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 46,1% («Γυμνάσιο–Λύκειο–IEK»), 49,9% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 48,7% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»).

Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–IEK» έχει αθροιστικό ποσοστό 14,6%, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει ποσοστό 12,6% και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» έχει ποσοστό 17,5%. Ως προς τον πρώτο παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=16,9$ DF=8 P<0,05).

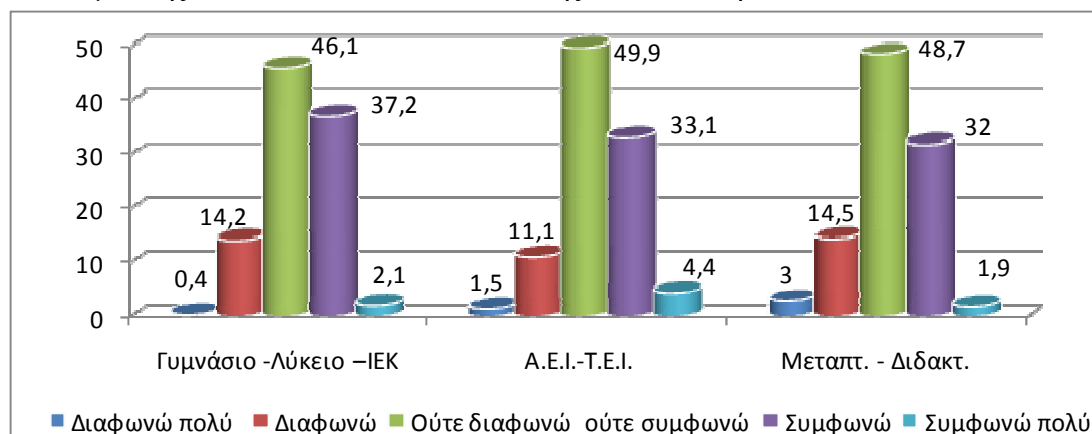
Συμπερασματικά, η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» έχει μεγαλύτερη τάση διαφωνίας.

Πίνακας 5.21 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν.Λύκειο IEK			Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	1	4,8	0,4	9	42,9	1,5	11	52,4	3	21	100	1,7
Διαφωνώ	40	25	14,2	66	41,3	11,1	54	33,8	14,5	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	130	21,4	46,1	296	48,8	49,9	181	29,8	48,7	607	100	48,7
Συμφωνώ	105	25	37,2	196	46,7	33,1	119	28,3	32	420	100	33,7
Συμφωνώ πολύ	6	15,4	2,1	26	66,7	4,4	7	17,9	1,9	39	100	3,1
Σύνολο	282	22,6	100	593	47,6	100	372	29,8	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2= 16,9$ - DF = 8 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.21 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/αποδέσμευσης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.2.3.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τον παράγοντα «Εξάντληση κούραση, προκύπτουν δύο τάσεις, ως προς την εκπροσώπηση των τριών εκπαιδευτικών ομάδων. Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι ομάδες «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ», έχουν ποσοστά 40,7% και 39,1% αντίστοιχα, ενώ η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» έχει ποσοστό 34,4%.

Αντίθετα, στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 41,5% για την ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ», 45,7% για την ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» και 46,8% για την ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό».

Στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» υπήρξαν 8 μόνο επιλογές σε ποσοστό 2,2%, από την ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό», ενώ στην κατηγορία «διαφωνώ» τα ποσοστά κατά σειρά ομάδων είναι 17,7% («Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ»), 15,2% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 16,7% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»). Ως προς αυτόν τον παράγοντα, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=22,8$ DF=8 $P<0,05$).

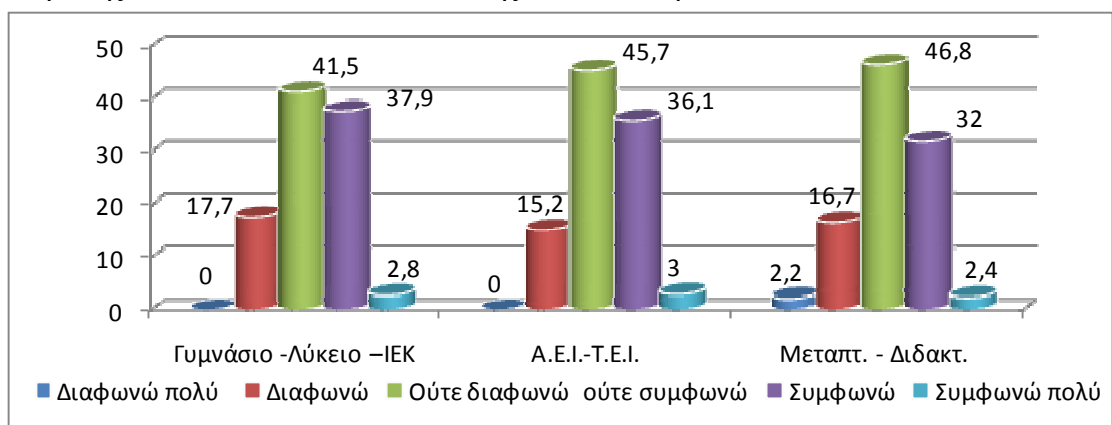
Συμπερασματικά, οι ομάδες «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ» τείνουν να έχουν γενικότερα κοντινότερα θετικά ποσοστά, σε σχέση με την ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό».

Πίνακας 5.22 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν. Λύκ.ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ. - Διδάκτ			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	-	-	-	8	100	2,2	8	100	0,6
Διαφωνώ	50	24,8	17,7	90	44,6	15,2	62	30,7	16,7	202	100	16,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	117	20,8	41,5	271	48,2	45,7	174	31	46,8	562	100	45,1
Συμφωνώ	107	24,3	37,9	214	48,6	36,1	119	27	32	440	100	35,3
Συμφωνώ πολύ	8	22,9	2,8	18	51,4	3	9	25,7	2,4	35	100	2,8
Σύνολο	282	22,6	100	593	47,6	100	372	29,8	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2 = 22,8$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.22 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.2.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου διερευνητικού ερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

5.2.4.1. Πρώτος παράγοντας: απεμπλοκή, αποδέσμευση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων προκύπτει ότι όλες οι ομάδες εμφανίζουν διαφορετικές τάσεις στον παράγοντα «Απεμπλοκή, αποδέσμευση».

Ειδικότερα, οι ομάδες «6 έως 10 έτη», «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω», εμφανίζουν μία εν σειρά αυξανόμενη τάση στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», με ποσοστά 29,5%, 37,7% και 40,4% αντίστοιχα, ενώ η ομάδα «έως 5 έτη» σημειώνει το ποσοστό 31,4%.

Σημειώνεται ότι το ποσοστό 29,5% της ομάδας «6 έως 10 έτη» προέρχεται μόνο από την κατηγορία «συμφωνώ», δεδομένου ότι δεν εκπροσωπήθηκε στην κατηγορία «συμφωνώ πολύ».

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», οι τάσεις κυμαίνονται αρκετά, με το μεγαλύτερο ποσοστό με 62,9% να έχει η ομάδα «έως 5 έτη», ακολουθεί η ομάδα «21 έτη και άνω» με 48,2%, ύστερα η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 47,% και τέλος η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 44,6%. Έντονες διακυμάνσεις εμφανίστηκαν και στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου προκύπτουν οι εξής τάσεις: η ομάδα «έως 5 έτη» έχει ποσοστό 5,6%, χωρίς εκπροσώπηση στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ», ενώ η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει ποσοστό 25,9%, η ομάδα «11 έως 20 έτη» 14,2% και η ομάδα «21 έτη και άνω» 11,3%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ($\chi^2=48,0$ DF=12 P<0,05).

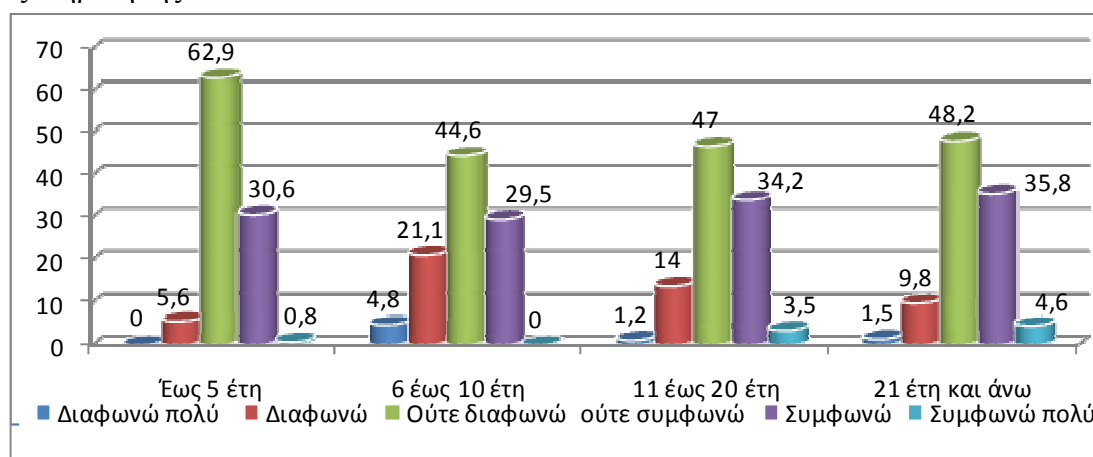
Συμπερασματικά, τα άτομα των ομάδων με «έως 5 έτη» και με «6 έως 10 έτη» έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών εμφανίζονται με τάση διαφοροποίησης από τις άλλες ομάδες, σ' όλες σχεδόν τις κατηγορίες.

Πίνακας 5.23 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	8	38,1	4,8	7	33,3	1,2	6	28,6	1,5	21	100	1,7
Διαφωνώ	7	4,4	5,6	35	21,9	21,1	80	50	14	38	23,8	9,8	160	100	12,8
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	78	12,9	62,9	74	12,2	44,6	268	44,2	47	187	30,8	48,2	607	100	48,6
Συμφωνώ	38	9	30,6	49	11,6	29,5	195	46,3	34,2	139	33	35,8	421	100	33,7
Συμφωνώ πολύ	1	2,6	0,8	-	-	-	20	51,3	3,5	18	46,2	4,6	39	100	3,1
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	570	45,7	100	388	31,1	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2= 48,0$ - DF = 12 - P < 0,05

Γράφημα 5.23 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της απεμπλοκής/ αποδέσμευσης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.2.4.2. Δεύτερος παράγοντας: εξάντληση, κούραση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι τέσσερις ομάδες εμφανίζουν με διαφορετικές τιμές, που μπορούν να ενταχθούν σε δύο τάσεις.

Ως προς το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι ομάδες «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω», εμφανίζονται με ποσοστά 40,2% και 38,9%. Αντίστοιχα, οι ομάδες «έως 5 έτη» και «6 έως 10 έτη» εμφανίζονται με ποσοστά 44,3% και 24,7%.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει ποσοστό 38,0% και οι υπόλοιπες ομάδες έχουν ποσοστά 47,6% («έως 5 έτη»), 45,3% («11 έως 20 έτη») και 46,9% («21 έτη και άνω»).

Στις κατηγορίες διαφωνίας, οι τάσεις διαμορφώνονται ως εξής: η ομάδα «έως 5 έτη» έχει ποσοστό 8,1%, χωρίς εκπροσώπηση στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» και η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει αθροιστικό ποσοστό 37,3%, ενώ οι ομάδες «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω» έχουν αντίστοιχα 14,6% και 14,2%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=68,7$ DF=12 P<0,05).

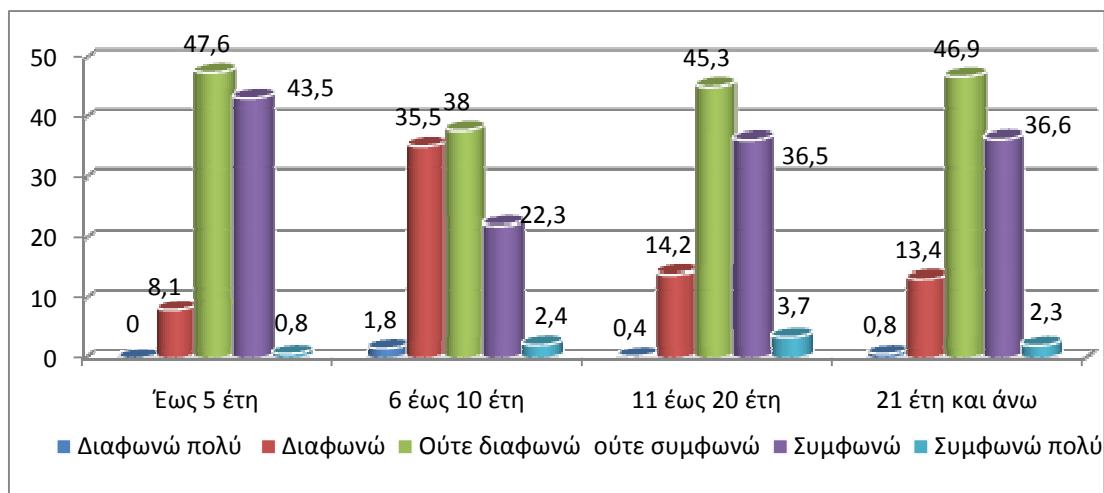
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας με «6 έως 10 έτη» εμφανίζονται με έντονη τάση διαφοροποίησης από τις άλλες ομάδες, σ' όλες τις κατηγορίες.

Πίνακας 5.24 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/ κούρασης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	3	37,5	1,8	2	25	0,4	3	37,5	0,8	8	100	0,6
Διαφωνώ	10	5	8,1	59	29,2	35,5	81	40,1	14,2	52	25,7	13,4	202	100	16,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	59	10,5	47,6	63	11,2	38	258	45,9	45,3	182	32,4	46,9	562	100	45
Συμφωνώ	54	12,2	43,5	37	8,4	22,3	208	47,2	36,5	142	32,2	36,6	441	100	35,3
Συμφωνώ πολύ	1	2,9	0,8	4	11,4	2,4	21	60	3,7	9	25,7	2,3	35	100	2,8
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	570	45,7	100	388	31,1	100	1248		100

Σημείωση: $\chi^2=68,7$ - DF = 12 - P < 0,05

Γράφημα 5.24 Ποσοστά του 2ου διερευνητικού ερωτήματος μεταξύ της εξάντλησης/κούρασης και των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Προσφέρεται συστηματικά η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και συμμετοχής τους στη διαχείριση εργασιακών θεμάτων;

Για να απαντηθεί το τρίτο διερευνητικό ερώτημα, αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της 6ης ευρωπαϊκής έρευνας για τις συνθήκες εργασίας (ΕΕΣΕ) - European Working Conditions Surveys (EWCS) του Eurofound (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας) που έλαβε χώρα το 2015. Οι έξι (6) ερωτήσεις που επιλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο, είναι οι ακόλουθες:

1. Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;
2. Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;
3. Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;
4. Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;
5. Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας
6. Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο;

Στις ανωτέρω ερωτήσεις, εκτιμώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες πληρότητας και σκοπιμότητας της παρούσας έρευνας προστέθηκε ακόμα μία ερώτηση η οποία είναι:

7. Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;

Η συγκεκριμένη ερώτηση διατυπώθηκε, τόσο ως γενικότερη θεματική από το ερωτηματολόγιο της ΕΕΣΕ, αλλά και κατά κύριο λόγο από τις απαντήσεις στις συνεντεύξεις και το ερωτηματολόγιο της προέρευνας.

Η ανάλυση και παρουσίαση των 7 υποερωτημάτων που ακολουθεί, γίνεται ανά μία εκ των τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών που επιλέχτηκαν, δηλαδή: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

5.3.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος: Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;

5.3.1.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει ότι άντρες και γυναίκες σε μεγάλο ποσοστό διαφωνούν για την επάρκεια του προσωπικού που υπάρχει στο τμήμα τους σε σχέση με το φόρτο εργασίας.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» στους άντρες εμφανίζεται στο 62,6% και στις γυναίκες στο 60,7%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» οι άντρες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 12,8% και οι γυναίκες σε ποσοστό 11,7%. Μικρή διαφορά διαφαίνεται στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», όπου οι άντρες έχουν ποσοστά 18,5% και 6,2%, ενώ οι γυναίκες έχουν αντίστοιχα 23,9% και 3,7%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=23,9$ $DF=4$ $P<0,05$).

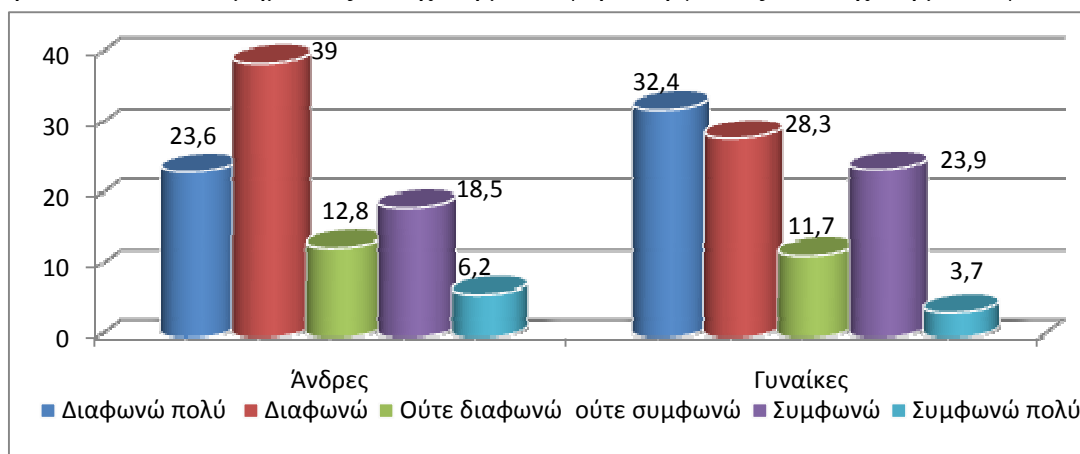
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι άντρες θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι δεν επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού.

Πίνακας 5.25 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος «Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	92	24,9	23,6	277	75,1	32,4	369	100	29,6
Διαφωνώ	152	38,6	39	242	61,4	28,3	394	100	31,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	50	33,3	12,8	100	66,7	11,7	150	100	12
Συμφωνώ	72	26,1	18,5	204	73,9	23,9	276	100	22,2
Συμφωνώ πολύ	24	42,9	6,2	32	57,1	3,7	56	100	4,5
Σύνολο	390	31,3	100	855	68,7	100	1245		100

Σημείωση: $\chi^2= 23,9$ - $DF = 4$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 3

Γράφημα 5.25 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος «Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;» σε σχέση με το φύλο



5.3.1.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι όλες οι ηλικιακές ομάδες συμφωνούν στο ότι δεν επαρκεί ο αριθμός των υπαλλήλων, αλλά εκφράζονται με διαφορετικές τάσεις.

Συγκεκριμένα και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 52,0%, η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 63,4%% και η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 64,9%. Για τις δύο τελευταίες ομάδες, και ανεξάρτητα από το κοντινό του αθροιστικού ποσοστού, πρέπει να σημειωθεί ότι η ομάδα «41 έως 50 ετών» στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ» έχει ποσοστό 33,8%, σχεδόν διπλάσιο από το 18,6% της ομάδας «51 ετών και άνω». Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όλες οι ηλικιακές ομάδες εμφανίζουν ποσοστά από 10,4% («41 έως 50 ετών»), έως 13,6% («έως 40 ετών») και 14,3% («51 ετών και άνω»). Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» οι ομάδες εκπροσωπούνται κατά σειρά σε ποσοστά 37,4%, 25,2% και 20,8%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2= 70,2$ DF=8 P<0,05).

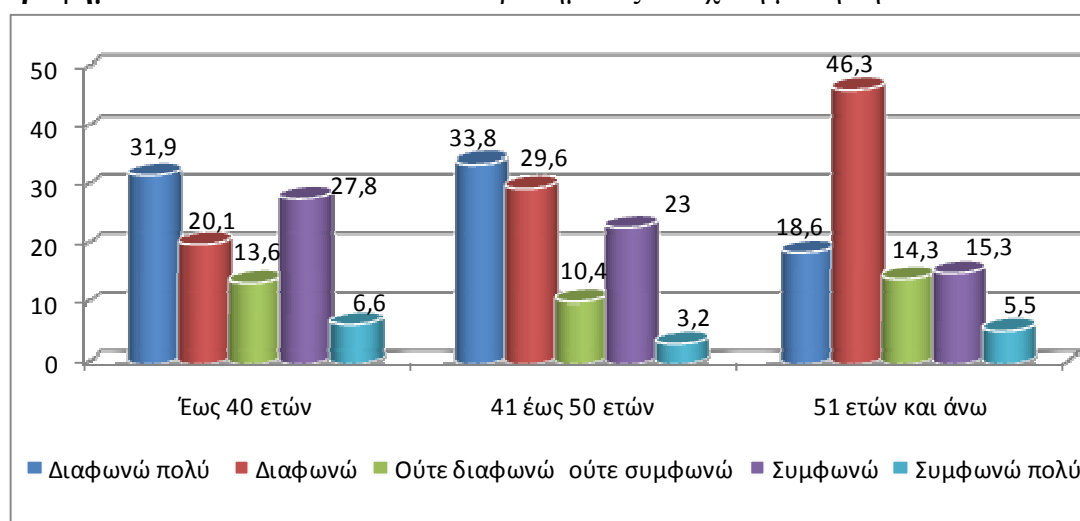
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο αρνητική άποψη έχουν οι υπάλληλοι όσον αφορά το εάν επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού.

Πίνακας 5.26 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	87	23,6	31,9	225	61	33,8	57	15,4	18,6	369	100	29,6
Διαφωνώ	55	14	20,1	197	50	29,6	142	36	46,3	394	100	31,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	37	24,7	13,6	69	46	10,4	44	29,3	14,3	150	100	12
Συμφωνώ	76	27,5	27,8	153	55,4	23	47	17	15,3	276	100	22,2
Συμφωνώ πολύ	18	32,1	6,6	21	37,5	3,2	17	30,4	5,5	56	100	4,5
Σύνολο	273	21,9	100	665	53,4	100	307	24,7	100	1245		100

Σημείωση: $\chi^2 = 70,2$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 3

Γράφημα 5.26 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.1.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει ότι και οι τρεις εκπαιδευτικές ομάδες, εκπροσωπούνται με διαφορετικά ποσοστά, δηλώνοντας κατά πλειοψηφία ότι δεν επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού. Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει 61,5%, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει ποσοστό 56,5% και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» βρίσκεται πιο πάνω με ποσοστό 68,8%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» τα ποσοστά των ομάδων «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ» είναι 12,5% και 14,7%, ενώ η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» εκπροσωπείται σε ποσοστό 7,5%. Στις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι ομάδες εκπροσωπούνται κατά σειρά σε ποσοστά 26,0% («Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ»), 28,8% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 33,6% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»). Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους

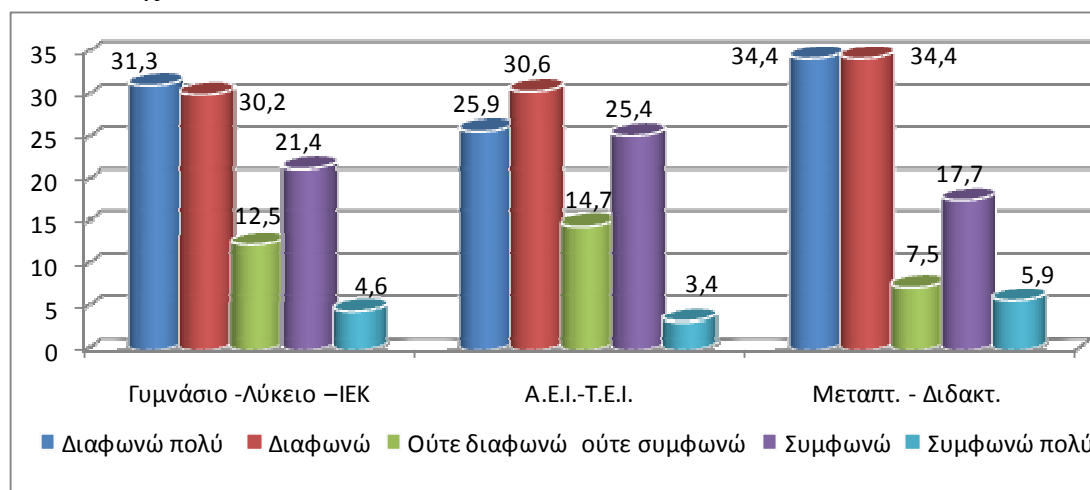
απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=26,4$ $DF=8$ $P<0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» έχει μεγαλύτερη τάση διαφωνίας στο ότι επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού.

Πίνακας 5.27 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν. Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	88	23,8	31,3	153	41,5	25,9	128	34,7	34,4	369	100	29,7
Διαφωνώ	85	21,6	30,2	181	45,9	30,6	128	32,5	34,4	394	100	31,7
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	35	23,3	12,5	87	58	14,7	28	18,7	7,5	150	100	12,1
Συμφωνώ	60	21,7	21,4	150	54,3	25,4	66	23,9	17,7	276	100	22,2
Συμφωνώ πολύ	13	23,6	4,6	20	36,4	3,4	22	40	5,9	55	100	4,4
Σύνολο	281	22,6	100	591	47,5	100	372	29,9	100	1244		100

Σημείωση: $\chi^2= 26,4$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 4

Γράφημα 5.27 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.1.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων προκύπτει ότι όλες οι ομάδες εμφανίζουν αρνητική άποψη με διαφορετικές τάσεις. Ειδικότερα, οι ομάδες «έως 5 έτη» και «11 έως 20 έτη» έχουν αθροιστικά ποσοστά στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», 56,5% και 54,5%, η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει 72,8% και η ομάδα «21 έτη και άνω» 67,8%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», οι τάσεις κυμαίνονται αρκετά, με το μεγαλύτερο ποσοστό 16,1% να έχει η ομάδα «έως 5 έτη», ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 12,9%, ύστερα η ομάδα «21 έτη και άνω» με 10,6% και τέλος η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 9,6%. Έντονες διακυμάνσεις εμφανίστηκαν και στα αθροιστικά ποσοστά των

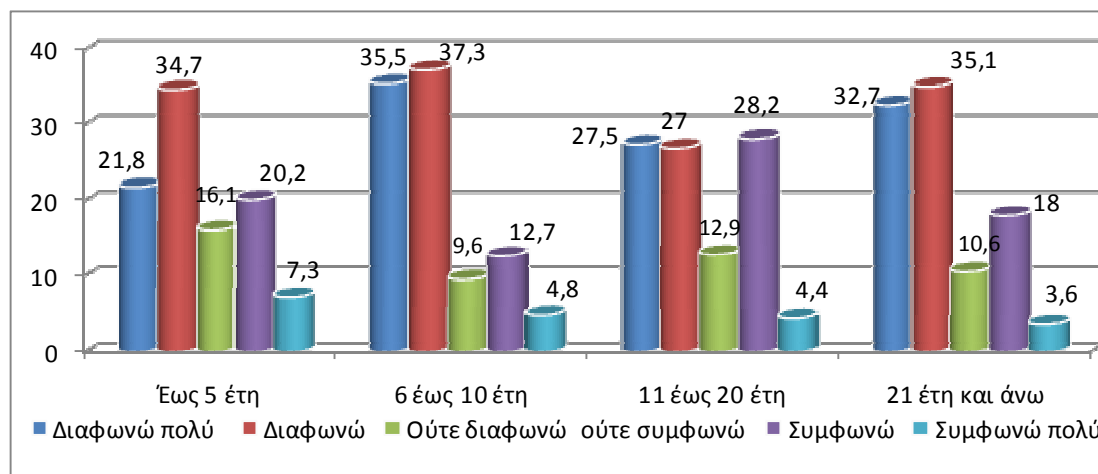
κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει 17,5%, η ομάδα «21 έτη και άνω» 21,6%, ακολουθεί η ομάδα «έως 5 έτη» με 27,6% και η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 32,6%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=39,7$ $DF=12$ $P<0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «6 έως 10 έτη» έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης, εμφανίζονται τη μεγαλύτερη τάση διαφωνίας στο εάν επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού σε σχέση με το φόρτο εργασίας.

Πίνακας 5.28 Συνδυαστικές συχνότητες του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	27	7,3	21,8	59	16	35,5	156	42,3	27,5	127	34,4	32,7	369	100	29,6
Διαφωνώ	43	10,9	34,7	62	15,7	37,3	153	38,8	27	136	34,5	35,1	394	100	31,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	20	13,3	16,1	16	10,7	9,6	73	48,7	12,9	41	27,3	10,6	150	100	12
Συμφωνώ	25	9,1	20,2	21	7,6	12,7	160	58	28,2	70	25,4	18	276	100	22,2
Συμφωνώ πολύ	9	16,1	7,3	8	14,3	4,8	25	44,6	4,4	14	25	3,6	56	100	4,5
Σύνολο	124	10	100	166	13,3	100	567	45,5	100	388	31,2	100	1245		100

Σημείωση: $\chi^2 = 39,7$ - $DF = 12$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 3

Γράφημα 5.28 Ποσοστά του 1ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.2 Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος: Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/ προβλημάτων που προκύπτουν;

5.3.2.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει ότι άντρες και

γυναίκες σε πολύ μεγάλο ποσοστό έχουν θετική στάση όσον αφορά τη δυνατότητα συνεργασίας με συναδέλφους.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» στις γυναίκες είναι 77,1% και στους άντρες κάπως μικρότερο 72,7%. Η διαφορά αυτή αντισταθμίζεται στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι άντρες έχουν ποσοστό 21,5% και οι γυναίκες 16,7%. Μικρή διαφορά διαφαίνεται στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου το αθροιστικό ποσοστό στους μεν άντρες είναι 5,9% και στις δε γυναίκες 6,2%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=7,8$ DF=4 $P<0,05$).

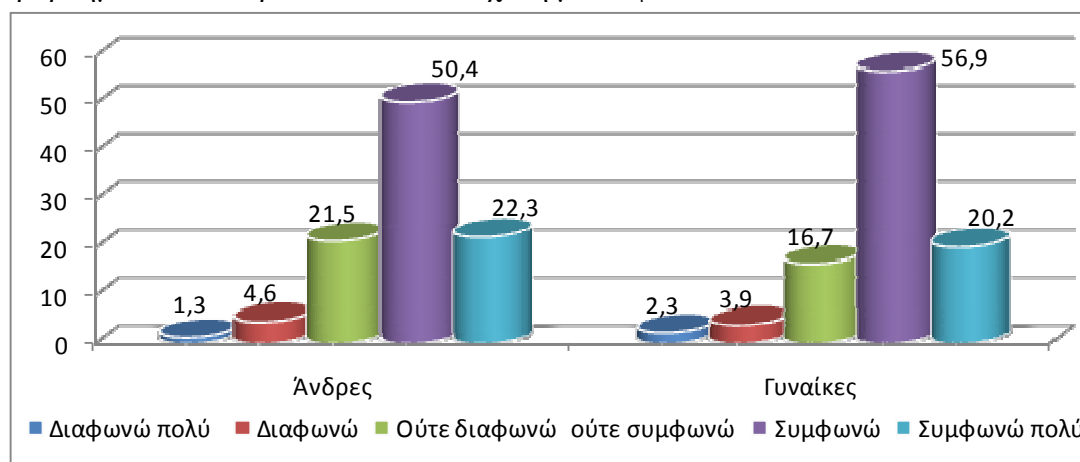
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι γυναίκες θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει η δυνατότητα συνεργασίας.

Πίνακας 5.29 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος «Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/ προβλημάτων που προκύπτουν;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	5	20	1,3	20	80	2,3	25	100	2
Διαφωνώ	18	35,3	4,6	33	64,7	3,9	51	100	4,1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	84	37	21,5	143	63	16,7	227	100	18,2
Συμφωνώ	197	28,8	50,4	487	71,2	56,9	684	100	54,9
Συμφωνώ πολύ	87	33,5	22,3	173	66,5	20,2	260	100	20,9
Σύνολο	391	31,4	100	856	68,6	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2 = 7,8$ - DF = 4 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.29 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος «Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/ προβλημάτων που προκύπτουν;» σε σχέση με το φύλο



5.3.2.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει μία πολύ θετική αυξανόμενη κλιμακούμενη τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για το πώς εκπροσωπούνται στις αξιολογικές κατηγορίες.

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 70,9%, η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 74,6% και η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 82,4%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όλες οι ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται με αντίστροφη μειούμενη τάση, δηλαδή 20,4% («έως 40 ετών»), 19,4% («41 έως 50 ετών») και 13,7% («51 ετών και άνω»).

Το ίδιο, αλλά σε μικρότερα ποσοστά συμβαίνει στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» εκπροσωπείται σε ποσοστό 6,1%, η ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 3,9%, ενώ η ομάδα «έως 40 ετών» έχει ποσοστό 8,7%, μόνο με επιλογές από την κατηγορία «διαφωνώ». Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=37,4$ DF=8 P<0,05).

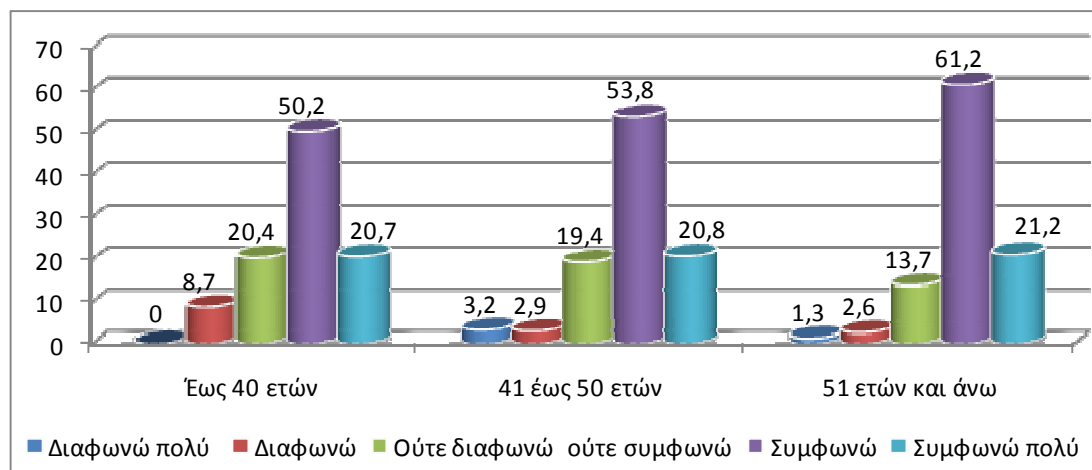
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.30 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	21	84	3,2	4	16	1,3	25	100	2
Διαφωνώ	24	47,1	8,7	19	37,3	2,9	8	15,7	2,6	51	100	4,1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	56	24,7	20,4	129	56,8	19,4	42	18,5	13,7	227	100	18,2
Συμφωνώ	138	20,2	50,2	358	52,3	53,8	188	27,5	61,2	684	100	54,9
Συμφωνώ πολύ	57	21,9	20,7	138	53,1	20,8	65	25	21,2	260	100	20,9
Σύνολο	275	22,1	100	665	53,3	100	307	24,6	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2=37,4$ - DF = 8 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.30 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.2.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

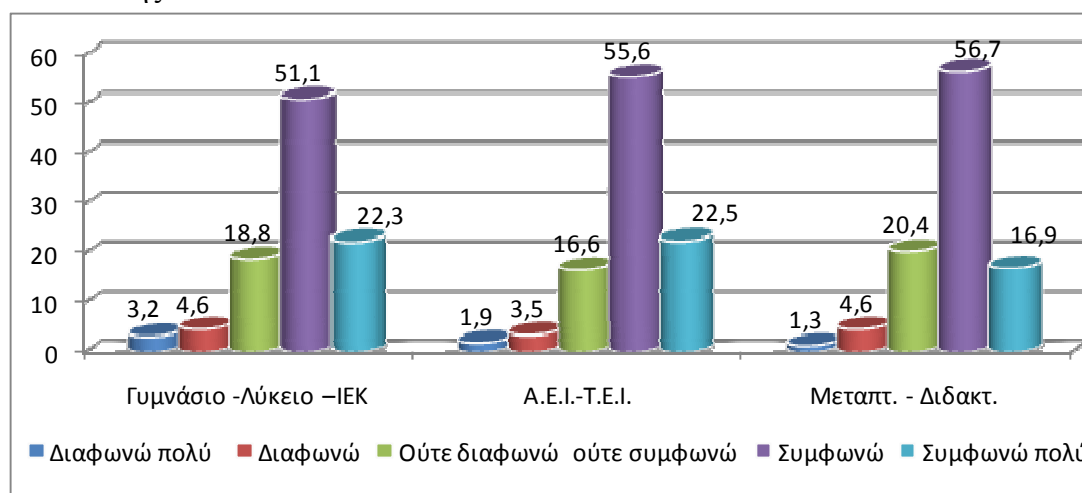
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα προκύπτει αρχικά θετική μεν άποψη, με διαφορετικές δε τάσεις. Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει 73,4%, όσο σχεδόν και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» που έχει 73,6% και η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» που έχει ποσοστό 77,1%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 18,8% («Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ»), 16,6% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 20,4% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»). Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει αθροιστικό ποσοστό 5,4%, πολύ κοντά με την ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» που έχει ποσοστό 5,9%, ενώ η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει το μεγαλύτερο ποσοστό 7,8%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=10,4$ $DF=8$ $P<0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» θεωρεί σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει η δυνατότητα συνεργασίας με συναδέλφους.

Πίνακας 5.31 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν. Λύκ.ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	9	36	3,2	11	44	1,9	5	20	1,3	25	100	2
Διαφωνώ	13	25,5	4,6	21	41,2	3,5	17	33,3	4,6	51	100	4,1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	53	23,3	18,8	98	43,2	16,6	76	33,5	20,4	227	100	18,2
Συμφωνώ	144	21,1	51,1	329	48,1	55,6	211	30,8	56,7	684	100	54,9
Συμφωνώ πολύ	63	24,3	22,3	133	51,4	22,5	63	24,3	16,9	259	100	20,8
Σύνολο	282	22,6	100	592	47,5	100	372	29,9	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2= 10,4$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 2

Γράφημα 5.31 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.2.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι ομάδες έχουν θετική άποψη, που εκπροσωπείται σε τρεις διαφορετικές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει το μικρότερο ποσοστό 67,1%, ακολουθούν οι ομάδες «11 έως 20 έτη» και «21 έτη και άνω», που εμφανίζουν κοντινά ποσοστά της τάξης των 76,4% και 75,7% και το πιο θετικό ποσοστό έχει η ομάδα «έως 5 έτη» με 82,3%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μεγαλύτερο ποσοστό έχει η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 22,9%, ύστερα η ομάδα «21 έτη και άνω» με 19,3%, ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 17,8% και τέλος η ομάδα «έως 5 έτη» με το μικρότερο ποσοστό 10,5%.

Διακυμάνσεις εμφανίστηκαν και στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου προκύπτουν οι εξής τάσεις: η ομάδα «έως 5 έτη» έχει ποσοστό 7,3%, χωρίς εκπροσώπηση στην κατηγορία «διαφωνώ πολύ». Η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει ποσοστό 9,0%, η ομάδα «11 έως 20 έτη» 5,8% και η ομάδα «21 έτη και άνω» 4,9%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=26,8$ DF=12 P<0,05).

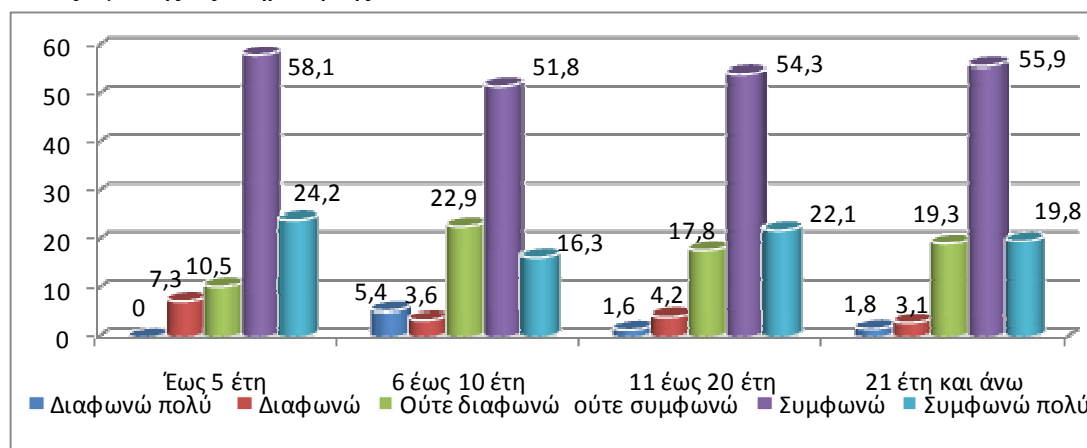
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «έως 5 έτη» έχουν την πιο θετική άποψη, παράλληλα όμως έχουν και το δεύτερο πιο υψηλό αθροιστικό ποσοστό στην αρνητική άποψη.

Πίνακας 5.32 Συνδυαστικές συχνότητες του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	-	-	-	9	36	5,4	9	36	1,6	7	28	1,8	25	100	2
Διαφωνώ	9	17,6	7,3	6	11,8	3,6	24	47,1	4,2	12	23,5	3,1	51	100	4,1
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	13	5,7	10,5	38	16,7	22,9	101	44,5	17,8	75	33	19,3	227	100	18,2
Συμφωνώ	72	10,5	58,1	86	12,6	51,8	309	45,2	54,3	217	31,7	55,9	684	100	54,9
Συμφωνώ πολύ	30	11,5	24,2	27	10,4	16,3	126	48,5	22,1	77	29,6	19,8	260	100	20,9
Σύνολο	124	9,9	100	166	13,3	100	569	45,6	100	388	31,1	100	1247		100

Σημείωση: $\chi^2 = 26,8$ - $DF = 12$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 1

Γράφημα 5.32 Ποσοστά του 2ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος: Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;

5.3.3.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει αρχικά ότι άντρες και γυναίκες κατά πλειοψηφία έχουν θετική τάση όσον αφορά το εάν ζητείται η άποψή τους για τη διαχείριση εργασιακών θεμάτων.

Περαιτέρω όμως, σημαντικό είναι και το ποσοστό που έχει η αρνητική άποψη. Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» στους άντρες είναι 56,8% και στις γυναίκες είναι κάπως μικρότερο 53,7%. Η

διαφορά αυτή αντιστρέφεται στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι άντρες έχουν ποσοστό 17,4% και οι γυναίκες 20,7%. Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», οι άντρες έχουν 25,8% και οι γυναίκες σχεδόν το ίδιο με 25,6%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=3,1$ DF=4 P<0,05).

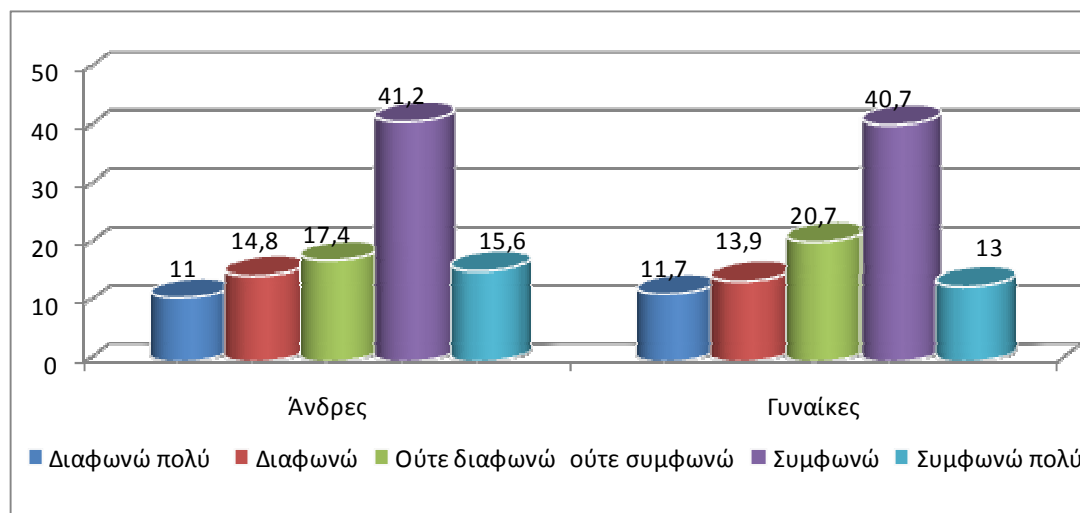
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26% περίπου, αντρών και γυναικών, δηλώνει ότι δεν ζητείται η άποψή τους για θέματα της εργασίας τους.

Πίνακας 5.33 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος «Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	43	30,1	11	100	69,9	11,7	143	100	11,5
Διαφωνώ	58	32,8	14,8	119	67,2	13,9	177	100	14,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	68	27,8	17,4	177	72,2	20,7	245	100	19,7
Συμφωνώ	161	31,6	41,2	348	68,4	40,7	509	100	40,9
Συμφωνώ πολύ	61	35,5	15,6	111	64,5	13	172	100	13,8
Σύνολο	391	31,4	100	855	68,6	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2=3,1$ - DF = 4 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 2

Γράφημα 5.33 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος «Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο



5.3.3.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει μία θετική

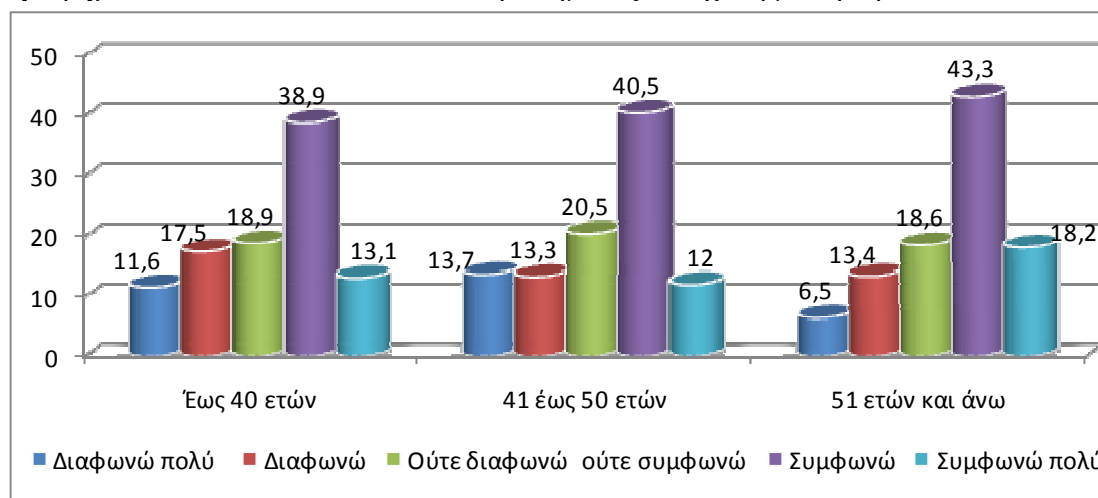
αυξανόμενη κλιμακούμενη τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για το πώς εκπροσωπούνται στις αξιολογικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 52,0%, σχεδόν το ίδιο έχει η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 52,5%, ενώ η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» βρίσκεται πιο ψηλά, με ποσοστό 61,5%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», πολύ κοντά είναι οι ομάδες «έως 40 ετών» και «51 ετών και άνω» με ποσοστά 18,9% και 18,6%, η δε ομάδα «41 έως 50 ετών» έχει ποσοστό 20,5%. Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», παρατηρείται η αντίστροφη –από τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ»- τάση, με μειούμενα κατά σειρά ποσοστά, δηλαδή 29,1% («έως 40 ετών»), 27,0% («41 έως 50 ετών») και 19,9% («51 ετών και άνω»). Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικές σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2=19,2$ DF=8 P<0,05). Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.34 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	32	22,4	11,6	91	63,6	13,7	20	14	6,5	143	100	11,5
Διαφωνώ	48	27,1	17,5	88	49,7	13,3	41	23,2	13,4	177	100	14,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	52	21,2	18,9	136	55,5	20,5	57	23,3	18,6	245	100	19,7
Συμφωνώ	107	21	38,9	269	52,8	40,5	133	26,1	43,3	509	100	40,9
Συμφωνώ πολύ	36	20,9	13,1	80	46,5	12	56	32,6	18,2	172	100	13,8
Σύνολο	275	22,1	100	664	53,3	100	307	24,6	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2=19,2$ - DF = 8 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 2

Γράφημα 5.34 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.3.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

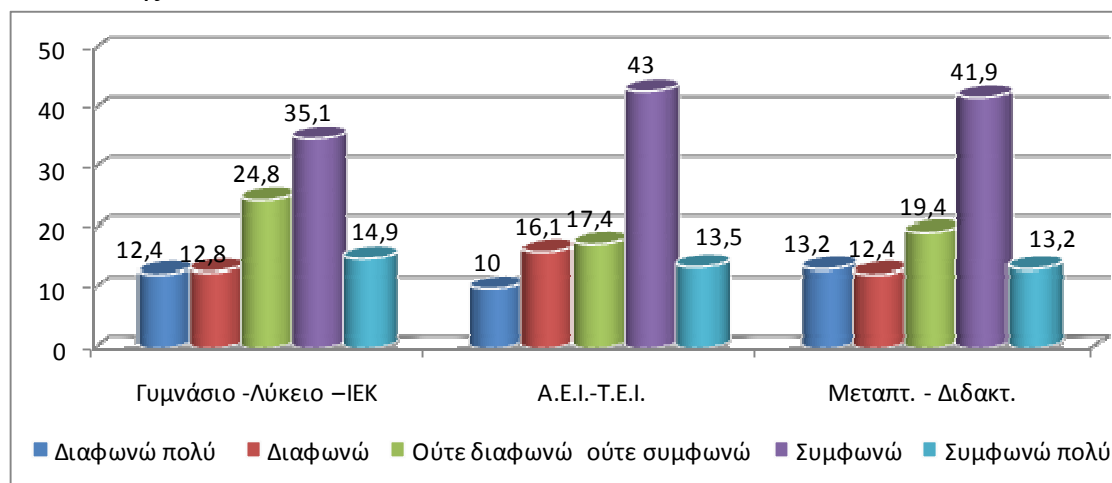
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει η θετική άποψη των υπαλλήλων, που αποτυπώνεται σε δύο τάσεις. Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει 50,0%, και οι ομάδες «ΑΕΙ–ΤΕΙ» και «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» είναι κοντά με ποσοστά 56,5% και 55,1%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 24,8% («Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ»), 17,4% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 19,4% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»). Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει αθροιστικό ποσοστό 25,2%, τόσο περίπου και η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 25,6% και η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει 26,1%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=13,7$ $DF=8$ $P<0,05$). Συμπερασματικά, η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» θεωρεί σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει η δυνατότητα συνεργασίας με συναδέλφους.

Πίνακας 5.35 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν.ΛύκειοΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	35	24,5	12,4	59	41,3	10	49	34,3	13,2	143	100	11,5
Διαφωνώ	36	20,3	12,8	95	53,7	16,1	46	26	12,4	177	100	14,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	70	28,6	24,8	103	42	17,4	72	29,4	19,4	245	100	19,7
Συμφωνώ	99	19,4	35,1	254	49,9	43	156	30,6	41,9	509	100	40,9
Συμφωνώ πολύ	42	24,6	14,9	80	46,8	13,5	49	28,7	13,2	171	100	13,7
Σύνολο	282	22,7	100	591	47,5	100	372	29,9	100	1245		100

Σημείωση: $\chi^2 = 13,7$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 3

Γράφημα 5.35 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.3.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι ομάδες έχουν θετική άποψη, που εκπροσωπείται με διαφορετικές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει το μικρότερο ποσοστό 50,3%, ακολουθεί η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 53,3%, μετά η ομάδα «έως 5 έτη» με 26,7% και τέλος η ομάδα «21 έτη και άνω» με 58,0%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μεγαλύτερο ποσοστό έχει η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 22,4%, ύστερα η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 19,9%, πολύ κοντά η ομάδα «21 έτη και άνω» με 19,1% και ακολουθεί η ομάδα «έως 5 έτη» με το μικρότερο ποσοστό 16,9%.

Στα αθροιστικά ποσοστά στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» οι τιμές κυμαίνονται από 23,0% («21 έτη και άνω»), σε 26,7% («έως 5 έτη»), έως 26,8% («11 έως 20 έτη») και 27,3% («6 έως 10 έτη»). Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=20,1$ DF=12 P<0,05).

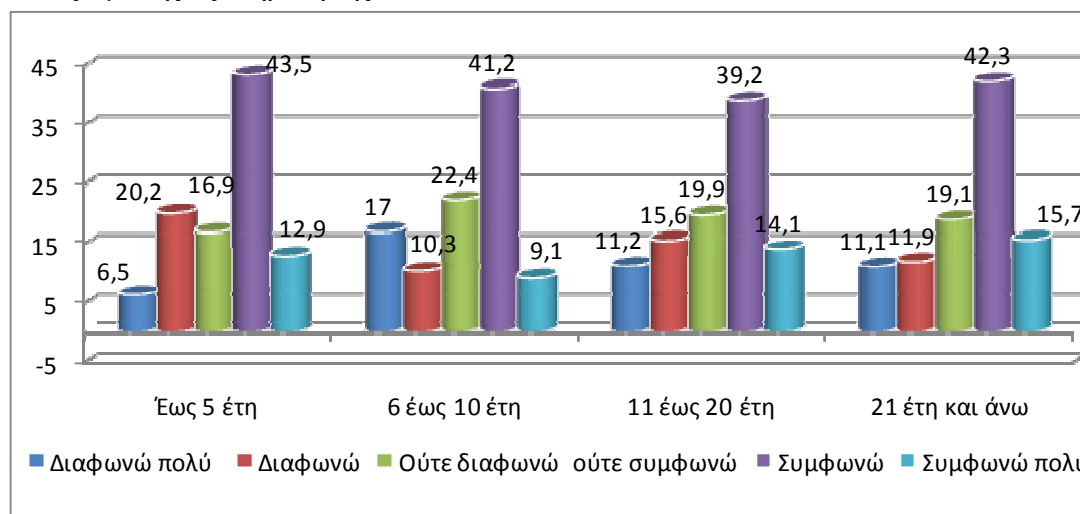
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «21 έτη και άνω» έχουν την πιο θετική άποψη, έχοντας όμως παράλληλα και σημαντική εκπροσώπηση στην αρνητική άποψη.

Πίνακας 5.36 Συνδυαστικές συχνότητες του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	8	5,6	6,5	28	19,6	17	64	44,8	11,2	43	30,1	11,1	143	100	11,5
Διαφωνώ	25	14,1	20,2	17	9,6	10,3	89	50,3	15,6	46	26	11,9	177	100	14,2
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	21	8,6	16,9	37	15,1	22,4	113	46,1	19,9	74	30,2	19,1	245	100	19,7
Συμφωνώ	54	10,6	43,5	68	13,4	41,2	223	43,8	39,2	164	32,2	42,3	509	100	40,9
Συμφωνώ πολύ	16	9,3	12,9	15	8,7	9,1	80	46,5	14,1	61	35,5	15,7	172	100	13,8
Σύνολο	124	10	100	165	13,2	100	569	45,7	100	388	31,1	100	1246		100

Σημείωση: $\chi^2= 20,1$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 2

Γράφημα 5.36 Ποσοστά του 3ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος: Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;

5.3.4.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει αρχικά ότι άντρες και γυναίκες κατά πλειοψηφία έχουν θετική τάση. Περαιτέρω όμως, σημαντικό είναι και το ποσοστό που έχει η αρνητική άποψη.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» στους άντρες είναι 56,1% και στις γυναίκες είναι μεγαλύτερο 60,8%. Οι γυναίκες έχουν επίσης υψηλότερο ποσοστό 20,6% στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», ενώ οι άντρες έχουν 17,1%. Οι παραπάνω διαφορές στα ποσοστά υπέρ των γυναικών, αντιστρέφεται στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι άντρες έχουν ποσοστό 26,9% και οι γυναίκες 18,6%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=23,7$ DF=4 P<0,05).

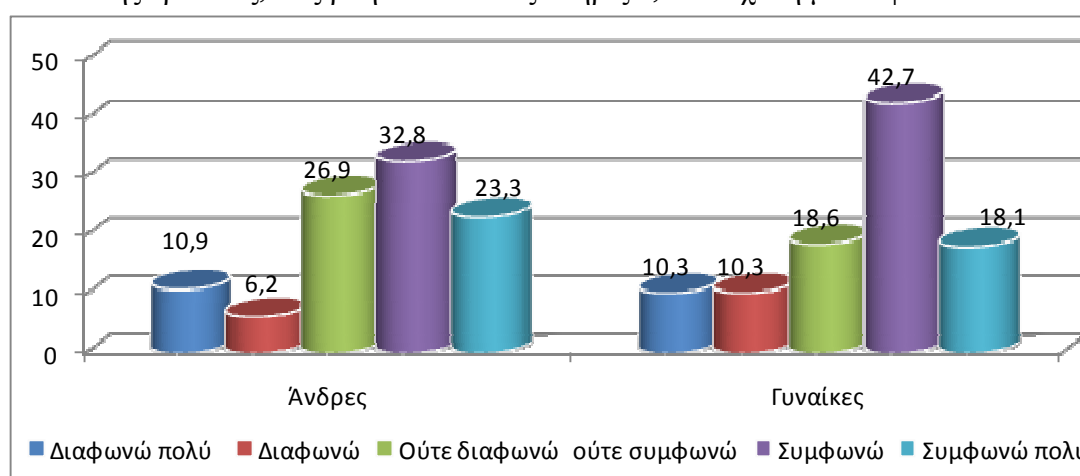
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26% περίπου, αντρών και γυναικών, δηλώνει ότι δεν ζητείται η άποψή τους για θέματα της εργασίας τους.

Πίνακας 5.37 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος «Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	42	32,3	10,9	88	67,7	10,3	130	100	10,5
Διαφωνώ	24	21,4	6,2	88	78,6	10,3	112	100	9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	104	39,5	26,9	159	60,5	18,6	263	100	21,2
Συμφωνώ	127	25,8	32,8	365	74,2	42,7	492	100	39,6
Συμφωνώ πολύ	90	36,7	23,3	155	63,3	18,1	245	100	19,7
Σύνολο	387	31,2	100	855	68,8	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2 = 23,7$ - $DF = 4$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.37 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος «Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει;» σε σχέση με το φύλο



5.3.4.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει μία πολύ θετική αυξανόμενη κλιμακούμενη τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 50,6%, η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 61,1% και η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 63,5%.

Αντίθετα, στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όλες οι ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται με μειούμενη τάση, δηλαδή 23,6% («έως 40 ετών»), 20,8% («41 έως 50 ετών») και 13,0% («51 ετών και άνω»). Στην κατηγορία δε «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50

ετών» εκπροσωπείται με το μικρότερο ποσοστό 18,2%, ακολουθεί η ομάδα «51 ετών και άνω» με ποσοστό 23,5% και τέλος η ομάδα «έως 40 ετών» έχει ποσοστό 25,8%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2 = 40,0$ DF=8 $P < 0,05$).

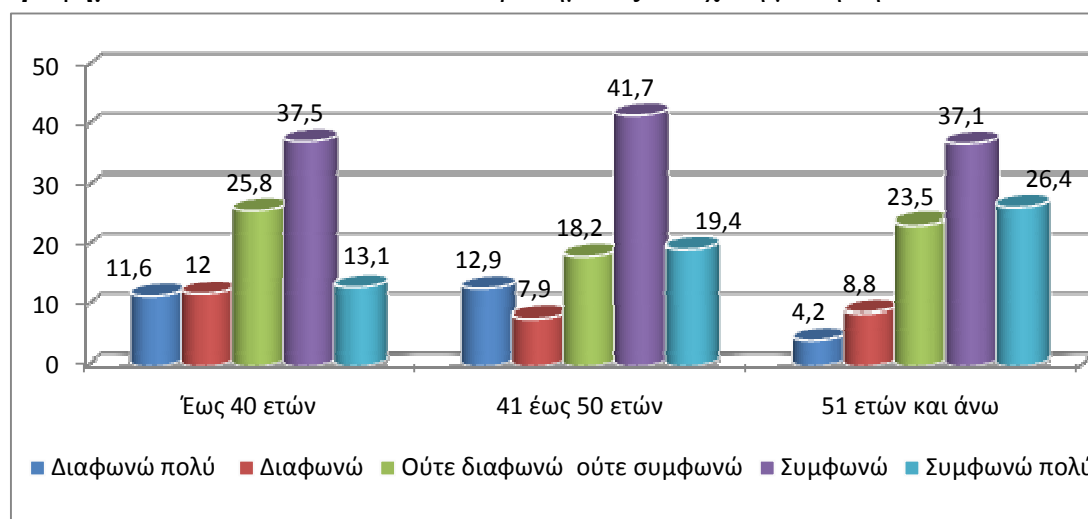
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.38 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	32	24,6	11,6	85	65,4	12,9	13	10	4,2	130	100	10,5
Διαφωνώ	33	29,5	12	52	46,4	7,9	27	24,1	8,8	112	100	9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	71	27	25,8	120	45,6	18,2	72	27,4	23,5	263	100	21,2
Συμφωνώ	103	20,9	37,5	275	55,9	41,7	114	23,2	37,1	492	100	39,6
Συμφωνώ πολύ	36	14,7	13,1	128	52,2	19,4	81	33,1	26,4	245	100	19,7
Σύνολο	275	22,1	100	660	53,1	100	307	24,7	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2 = 40,0$ - DF = 8 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.38 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.4.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει σε γενικό ποσοστό 59,3% θετική άποψη.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει 61,5%, το ίδιο σχεδόν και η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» που έχει 61,1%, ενώ η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»

έχει ποσοστό 54,9%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 19,1% («Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ»), 21,0% («ΑΕΙ–ΤΕΙ») και 17,5% («Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό»).

Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» έχει το υψηλότερο ποσοστό με 21,0%, ακολουθεί η «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» με 19,1% και η «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 17,5%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=17,9$ DF=8 $P<0,05$).

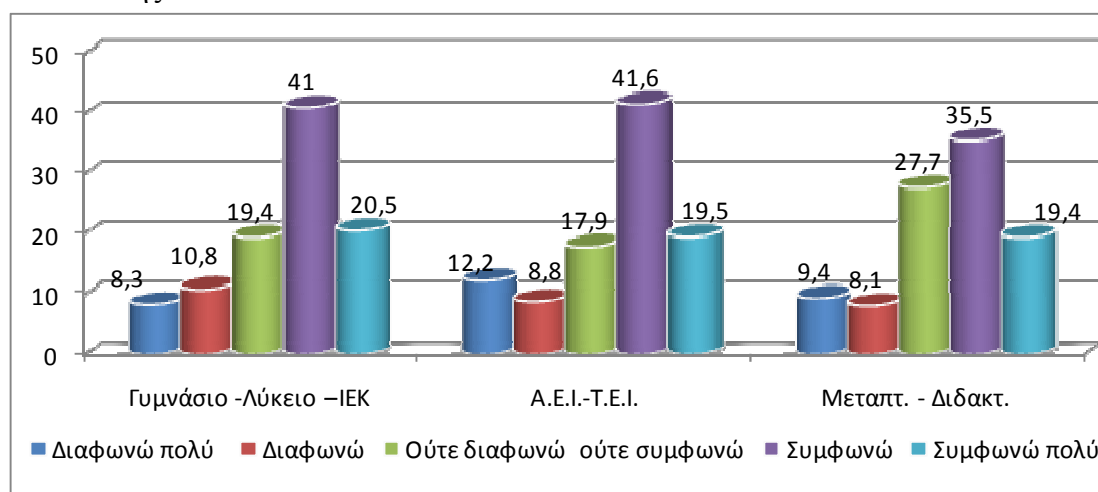
Συμπερασματικά, οι ομάδες «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» και «ΑΕΙ–ΤΕΙ» θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια, βοηθάει και στηρίζει.

Πίνακας 5.39 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν.Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	23	17,7	8,3	72	55,4	12,2	35	26,9	9,4	130	100	10,5
Διαφωνώ	30	26,8	10,8	52	46,4	8,8	30	26,8	8,1	112	100	9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	54	20,5	19,4	106	40,3	17,9	103	39,2	27,7	263	100	21,2
Συμφωνώ	114	23,2	41	246	50	41,6	132	26,8	35,5	492	100	39,6
Συμφωνώ πολύ	57	23,4	20,5	115	47,1	19,5	72	29,5	19,4	244	100	19,7
Σύνολο	278	22,4	100	591	47,6	100	372	30	100	1241		100

Σημείωση: $\chi^2= 17,9$ - DF = 8 - $P < 0,05$ Δεν απάντησαν 7

Γράφημα 5.39 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.4.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι ομάδες έχουν θετική άποψη, που εκπροσωπείται σε δύο διαφορετικές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «έως 5 έτη» έχει το μεγαλύτερο ποσοστό 67,8% και μετά με κοντινά ποσοστά ακολουθούν οι άλλες τρεις ομάδες, δηλαδή η «21 έτη και άνω» με 59,2%, η «6 έως 10 έτη» με 58,8% και η «11 έως 20 έτη» με 57,7%.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μεγαλύτερο ποσοστό 23,5% έχει η ομάδα «11 έως 20 έτη», μετά με παρόμοια ποσοστά οι ομάδες «21 έτη και άνω» 19,8% και «6 έως 10 έτη» 19,4% και το μικρότερο ποσοστό έχει η «έως 5 έτη» με 16,9%. Διακυμάνσεις εμφανίστηκαν και στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου προκύπτουν οι εξής τάσεις στα αθροιστικά ποσοστά: η ομάδα «έως 5 έτη» έχει 15,3%, η «6 έως 10 έτη» έχει ποσοστό 21,8%, η «11 έως 20 έτη» 18,7% και η ομάδα «21 έτη και άνω» 20,8%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ($\chi^2=46,7$ DF=12 P<0,05).

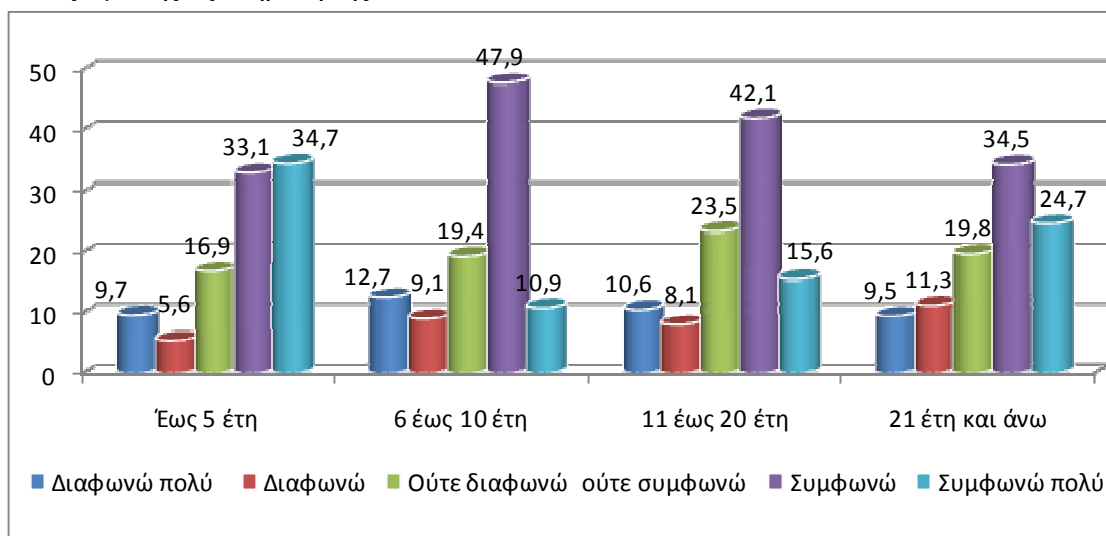
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «έως 5 έτη» έχουν την πιο θετική άποψη και την μικρότερη αρνητική άποψη.

Πίνακας 5.40 Συνδυαστικές συχνότητες του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	12	9,2	9,7	21	16,2	12,7	60	46,2	10,6	37	28,5	9,5	130	100	10,5
Διαφωνώ	7	6,3	5,6	15	13,4	9,1	46	41,1	8,1	44	39,3	11,3	112	100	9
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	21	8	16,9	32	12,2	19,4	133	50,6	23,5	77	29,3	19,8	263	100	21,2
Συμφωνώ	41	8,3	33,1	79	16,1	47,9	238	48,4	42,1	134	27,2	34,5	492	100	39,6
Συμφωνώ πολύ	43	17,6	34,7	18	7,3	10,9	88	35,9	15,6	96	39,2	24,7	245	100	19,7
Σύνολο	124	10	100	165	13,3	100	565	45,5	100	388	31,2	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2= 46,7$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.40 Ποσοστά του 4ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.5. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος: Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;

5.3.5.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει αρχικά ότι άντρες και γυναίκες κατά πλειοψηφία έχουν μεν θετική τάση όσον αφορά του εάν μπορούν να κάνουν ένα διάλειμμα όποτε το επιθυμούν, αλλά σημαντικό είναι και το ποσοστό που έχει η αρνητική άποψη.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» στους άντρες είναι 60,4% και στις γυναίκες είναι μικρότερο 52,6%. Η διαφορά αυτή αντιστρέφεται εν μέρει στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι άντρες έχουν ποσοστό 18,6% και οι γυναίκες 23,8%. Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», οι γυναίκες έχουν 23,5% και οι άντρες 20,9%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=12,9$ DF=4 $P<0,05$).

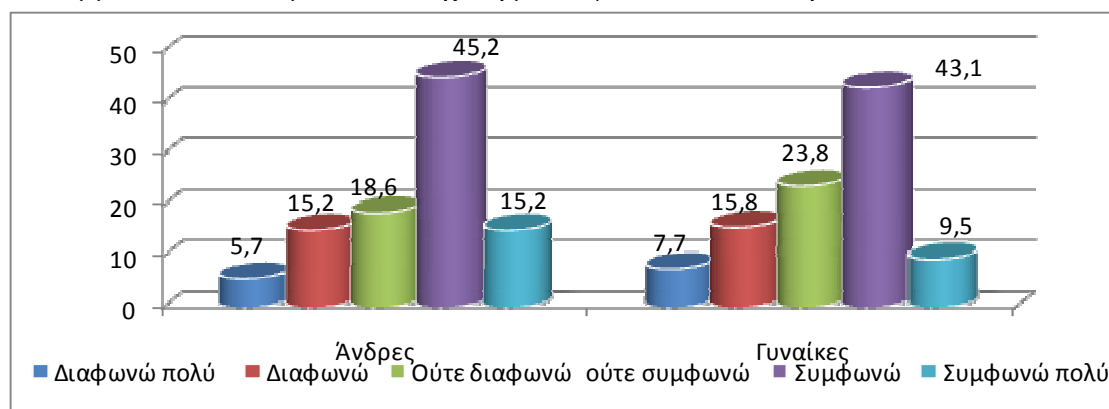
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 23% περίπου, αντρών και γυναικών, δηλώνει ότι δεν μπορούν να κάνουν ένα διάλειμμα όποτε το επιθυμούν.

Πίνακας 5.41 Συνδυαστικές συχνότητες του 5ου υποερωτήματος «Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	22	25	5,7	66	75	7,7	88	100	7,1
Διαφωνώ	59	30,4	15,2	135	69,6	15,8	194	100	15,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	72	26,2	18,6	203	73,8	23,8	275	100	22,2
Συμφωνώ	175	32,2	45,2	368	67,8	43,1	543	100	43,8
Συμφωνώ πολύ	59	42,1	15,2	81	57,9	9,5	140	100	11,3
Σύνολο	387	31,2	100	853	68,8	100	1240		100

Σημείωση: $\chi^2 = 12,9$ - DF = 4 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 8

Γράφημα 5.41 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος «Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων



5.3.5.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει θετική τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, με διαφορετική όμως εκπροσώπηση.

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται με το μεγαλύτερο ποσοστό 64,0%, ακολουθεί η ομάδα «51 ετών και άνω» με 56,1% και η ομάδα «41 έως 50 ετών» με 50,9%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η διακύμανση των τιμών είναι μικρότερη, με την ομάδα «41 έως 50 ετών» να έχει 20,2%, ακολουθεί η «έως 40 ετών» με 23,6% και μετά η «51 ετών και άνω» με ποσοστό 25,2%.

Στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», παρατηρείται η αντίστροφη –από τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ»- τάση, με την ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» να έχει το μικρότερο ποσοστό 12,4%, ακολουθεί η ομάδα «51 ετών και άνω» με 18,6% και η ομάδα «41

έως 50 ετών» με το μεγαλύτερο ποσοστό 28,9%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2= 55,9$ DF=8 P<0,05).

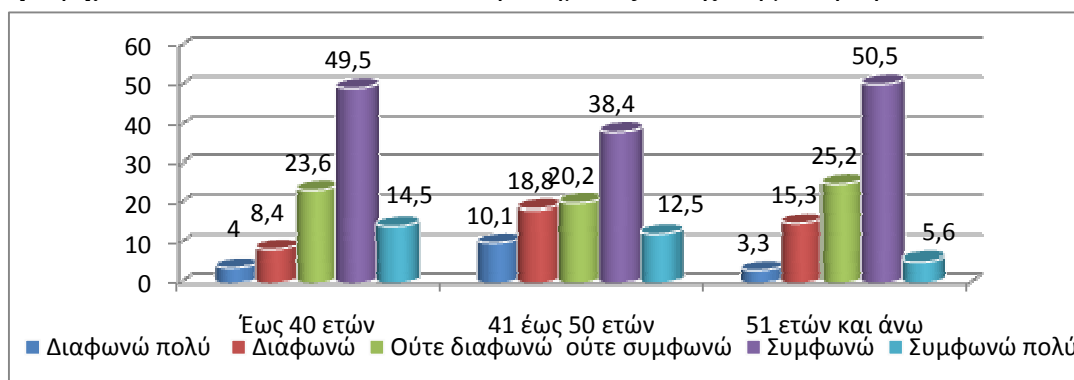
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.42 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	11	12,5	4	67	76,1	10,1	10	11,4	3,3	88	100	7,1
Διαφωνώ	23	11,9	8,4	125	64,4	18,8	46	23,7	15,3	194	100	15,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	65	23,6	23,6	134	48,7	20,2	76	27,6	25,2	275	100	22,2
Συμφωνώ	136	25	49,5	255	47	38,4	152	28	50,5	543	100	43,8
Συμφωνώ πολύ	40	28,6	14,5	83	59,3	12,5	17	12,1	5,6	140	100	11,3
Σύνολο	275	22,2	100	664	53,5	100	301	24,3	100	1240		100

Σημείωση: $\chi^2= 55,9$ - DF = 8 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 8

Γράφημα 5.42 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.5.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτουν διαφορετικές τιμές, με θετική γενικά τάση (55,0%).

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» βρίσκεται κάτω από τον μέσο όρο με 49,1%, ακολουθεί η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 52,9% και μετά η «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με ποσοστό 62,9%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» παρατηρείται η αντίστροφη τάση, με την ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» να έχει το υψηλότερο ποσοστό 32,7%, μετά η «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 22,0% και ακολουθεί η «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» με 14,5%. Στις κατηγορίες

«διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «ΑΕΙ-ΤΕΙ» έχει το υψηλότερο αθροιστικό ποσοστό 25,0%, μετά η «Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό» με 22,6%, ενώ η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» έχει το χαμηλότερο ποσοστό 18,2%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=49,7$ DF=8 $P<0,05$).

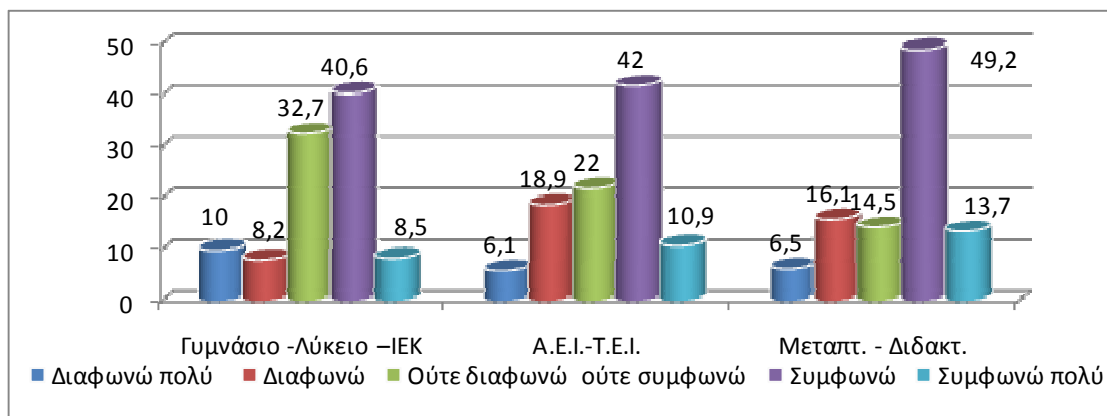
Συμπερασματικά, η ομάδα «Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό» δηλώνει σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει η δυνατότητα να κάνει ένα διάλειμμα όποτε επιθυμεί.

Πίνακας 5.43 Συνδυαστικές συχνότητες του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν.Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	28	31,8	10	36	40,9	6,1	24	27,3	6,5	88	100	7,1
Διαφωνώ	23	11,9	8,2	111	57,2	18,9	60	30,9	16,1	194	100	15,7
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	92	33,5	32,7	129	46,9	22	54	19,6	14,5	275	100	22,2
Συμφωνώ	114	21	40,6	246	45,3	42	183	33,7	49,2	543	100	43,8
Συμφωνώ πολύ	24	17,3	8,5	64	46	10,9	51	36,7	13,7	139	100	11,2
Σύνολο	281	22,7	100	586	47,3	100	372	30	100	1239		100

Σημείωση: $\chi^2= 49,7$ - DF = 8 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 9

Γράφημα 5.43 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.5.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει αρχικά ότι οι ομάδες έχουν θετική άποψη, που εκπροσωπούνται με διαφορετικές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει το μεγαλύτερο ποσοστό 63,7%, ακολουθεί η ομάδα «έως 5 έτη» με 62,9%, μετά η «11 έως 20 έτη» με 55,7% και τέλος η ομάδα «21 έτη και άνω» με 48,0%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μεγαλύτερο ποσοστό έχει η ομάδα «21 έτη και άνω» με 26,4%, μετά «11 έως 20 έτη» με 22,5%, ακολουθεί η «έως 5 έτη» με 19,4% και τέλος η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 13,3%. Στα αθροιστικά ποσοστά στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» οι τιμές κυμαίνονται από 25,6% («21 έτη και άνω»), σε 23,0% («6 έως 10 έτη»), σε 21,8% («11 έως 20 έτη»), έως 17,7% («έως 5 έτη»). Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ($\chi^2=60,1$ DF=12 P<0,05).

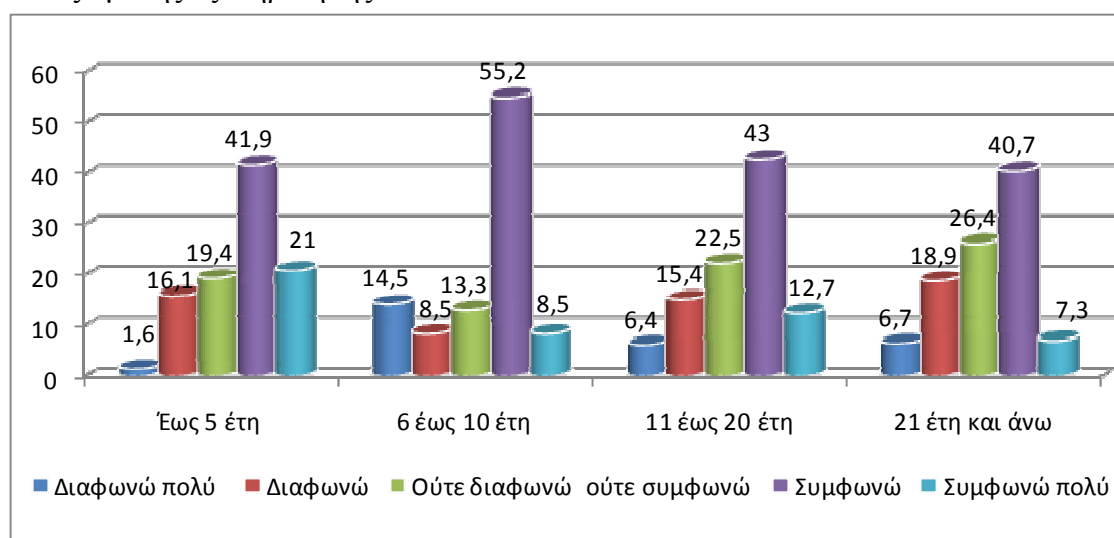
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «έως 5 έτη» έχουν την πιο θετική άποψη.

Πίνακας 5.44 Συνδυαστικές συχνότητες μεταξύ του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	2	2,3	1,6	24	27,3	14,5	36	40,9	6,4	26	29,5	6,7	88	100	7,1
Διαφωνώ	20	10,3	16,1	14	7,2	8,5	87	44,8	15,4	73	37,6	18,9	194	100	15,6
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	24	8,7	19,4	22	8	13,3	127	46,2	22,5	102	37,1	26,4	275	100	22,2
Συμφωνώ	52	9,6	41,9	91	16,8	55,2	243	44,8	43	157	28,9	40,7	543	100	43,8
Συμφωνώ πολύ	26	18,6	21	14	10	8,5	72	51,4	12,7	28	20	7,3	140	100	11,3
Σύνολο	124	10	100	165	13,3	100	565	45,6	100	386	31,1	100	1240		100

Σημείωση: $\chi^2=60,1$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 8

Γράφημα 5.44 Ποσοστά του 5ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.6. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος: Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;

5.3.6.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 6ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει ότι άντρες και γυναίκες σε γενικό ποσοστό 41,8% συμφωνούν το ότι έχουν εν μέρει τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις δικές τους ιδέες στο χώρο εργασίας.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», οι άντρες έχουν ποσοστό 45,0% και οι γυναίκες αντίστοιχα 40,4%. Αντίθετα, στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» οι γυναίκες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 34,5% και οι άντρες σε ποσοστό 30,1%.

Σχεδόν παρόμοια είναι τα αθροιστικά ποσοστά στις αξιολογικές κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου οι άντρες έχουν 25,0% και οι γυναίκες 25,1%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=12,4$ DF=4 P<0,05).

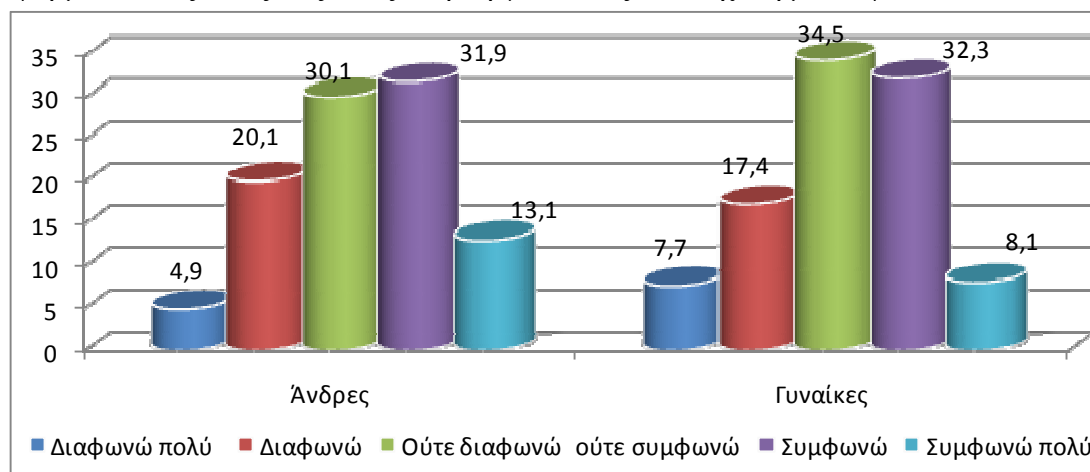
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι οι άντρες θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι έχουν εν μέρει τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις δικές τους ιδέες στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 5.45 Συνδυαστικές συχνότητες του 6ου υποερωτήματος «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	19	22,6	4,9	65	77,4	7,7	84	100	6,8
Διαφωνώ	78	34,5	20,1	148	65,5	17,4	226	100	18,3
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	117	28,5	30,1	293	71,5	34,5	410	100	33,1
Συμφωνώ	124	31,2	31,9	274	68,8	32,3	398	100	32,1
Συμφωνώ πολύ	51	42,5	13,1	69	57,5	8,1	120	100	9,7
Σύνολο	389	31,4	100	849	68,6	100	1238		100

Σημείωση: $\chi^2= 12,4$ - DF = 4 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 10

Γράφημα 5.45 Ποσοστά του βου υποερωτήματος «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;» σε σχέση με το φύλο



5.3.6.2. Ανάλυση και παρουσίαση του βου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει οριακά μία μέση θετική τάση 41,8% μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για το πώς εκπροσωπούνται στις αξιολογικές κατηγορίες.

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 33,1 %, η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 46,6% και η ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 39,4%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζει ποσοστό 36,8% (είναι και το μεγαλύτερο που εκπροσωπεί σε όλες τις αξιολογικές κατηγορίες), η ομάδα «41 έως 50 ετών» έχει το χαμηλότερο ποσοστό 29,6% και η ομάδα «51 ετών και άνω» με το υψηλότερο 37,5%.

Σε αρνητικά μειούμενη τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων είναι και το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εκπροσωπείται σε ποσοστό 30,1%, η από «41 έως 50 ετών» με 23,9% και η «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 23,1%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2 = 62,4$ DF=8 P<0,05).

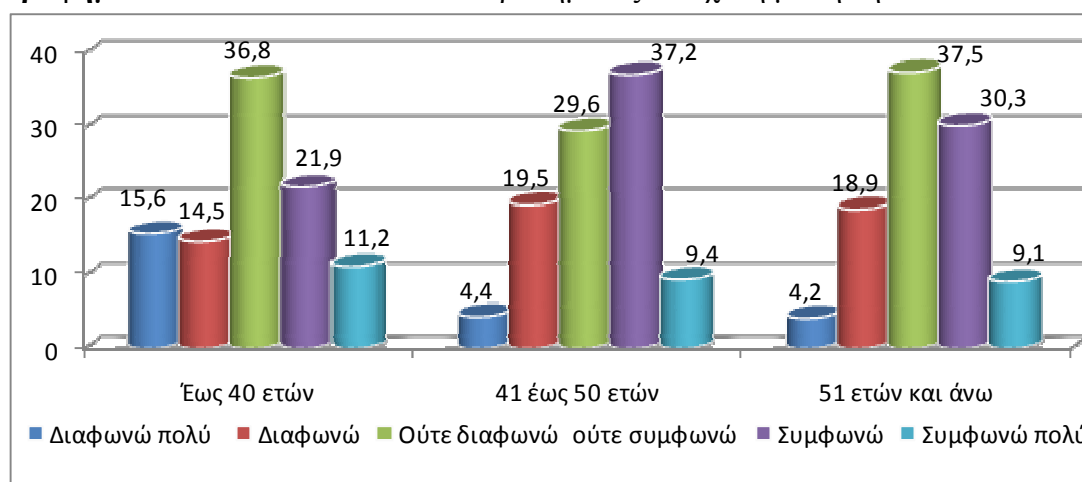
Συμπερασματικά, τα άτομα της ηλικιακής ομάδας «41 έως 50 ετών» δηλώνουν ότι έχουν περισσότερο τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις δικές τους ιδέες στην εργασία τους.

Πίνακας 5.46 Συνδυαστικές συχνότητες του βου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	42	50	15,6	29	34,5	4,4	13	15,5	4,2	84	100	6,8
Διαφωνώ	39	17,3	14,5	129	57,1	19,5	58	25,7	18,9	226	100	18,3
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	99	24,1	36,8	196	47,8	29,6	115	28	37,5	410	100	33,1
Συμφωνώ	59	14,8	21,9	246	61,8	37,2	93	23,4	30,3	398	100	32,1
Συμφωνώ πολύ	30	25	11,2	62	51,7	9,4	28	23,3	9,1	120	100	9,7
Σύνολο	269	21,7	100	662	53,5	100	307	24,8	100	1238		100

Σημείωση: $\chi^2 = 62,4$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 10

Γράφημα 5.46 Ποσοστά του βου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.6.3. Ανάλυση και παρουσίαση του βου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει γενικά μία θετική τάση, με διαφορετικές τιμές και εκπροσώπηση. Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «ΑΕΙ-ΤΕΙ» έχει το υψηλότερο ποσοστό 45,5%, ακολουθεί η «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» με 43,1% και μετά η «Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό» με 34,9%.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» έχει 34,8%, η «ΑΕΙ-ΤΕΙ» έχει 30,5% και η «Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό» έχει ποσοστό 36,2% (το υψηλότερο από όλες τις κατηγορίες). Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο-Λύκειο-ΙΕΚ» έχει το χαμηλότερο ποσοστό 22,2%, η «ΑΕΙ-ΤΕΙ» εμφανίζεται με 24,0% και η «Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό» με 28,9%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=15,1$ $DF=8$ $P<0,05$).

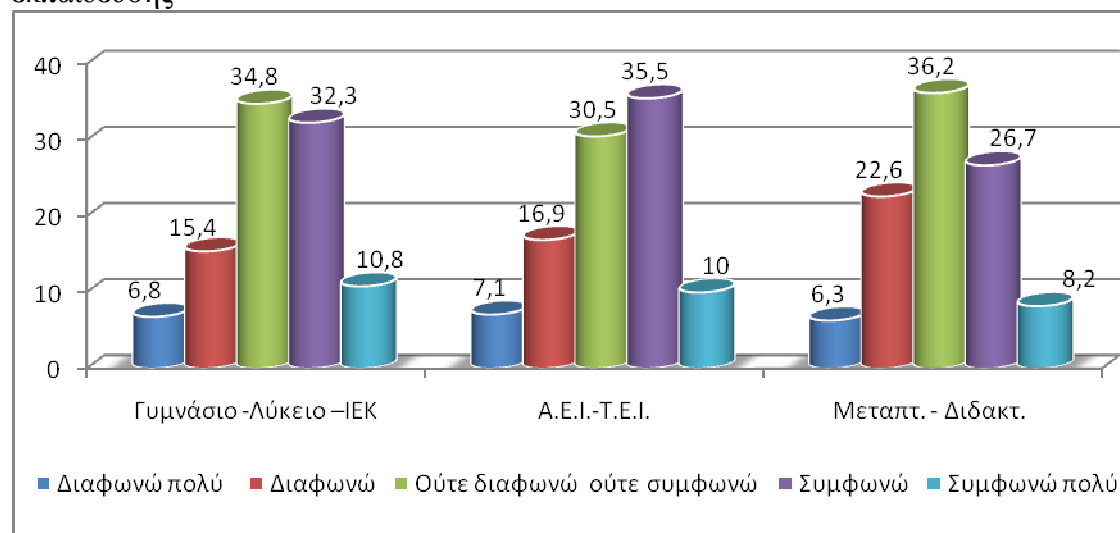
Συμπερασματικά, η ομάδα «ΑΕΙ-ΤΕΙ» θεωρεί σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμόσει τις δικές της ιδέες στην εργασία.

Πίνακας 5.47 Συνδυαστικές συχνότητες του βου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Γυμν.Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	19	22,6	6,8	42	50	7,1	23	27,4	6,3	84	100	6,8
Διαφωνώ	43	19	15,4	100	44,2	16,9	83	36,7	22,6	226	100	18,3
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	97	23,7	34,8	180	43,9	30,5	133	32,4	36,2	410	100	33,1
Συμφωνώ	90	22,6	32,3	210	52,8	35,5	98	24,6	26,7	398	100	32,2
Συμφωνώ πολύ	30	25,2	10,8	59	49,6	10	30	25,2	8,2	119	100	9,6
Σύνολο	279	22,6	100	591	47,8	100	367	29,7	100	1237		100

Σημείωση: $\chi^2 = 15,1$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 11

Γράφημα 5.47 Ποσοστά του βου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης



5.3.6.4. Ανάλυση και παρουσίαση του βου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι ομάδες έχουν θετική γενικότερα άποψη, που εκπροσωπείται με διαφορετικές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «6 έως 10 έτη» έχει το μικρότερο ποσοστό 35,8%, ακολουθούν οι ομάδες «έως 5 έτη» και «21 έτη και άνω» με παρόμοια σχεδόν

ποσοστά 41,2% και 41,4% αντίστοιχα και ακολουθεί η «11 έως 20 έτη» με το υψηλότερο ποσοστό 44,0%.

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» τα ποσοστά κυμαίνονται από 30,9% η ομάδα «6 έως 10 έτη», κοντά η ομάδα «21 έτη και άνω» με 31,6%, ακολουθεί η «έως 5 έτη» με 33,1% και τέλος η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 34,8%. Στα αθροιστικά ποσοστά στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», την χαμηλότερη εκπροσώπηση έχει η ομάδα «11 έως 20 έτη» με 21,1%, μετά η «έως 5 έτη» με 25,8%, πολύ κοντά η «21 έτη και άνω» με 26,9% και το υψηλότερο ποσοστό έχει η ομάδα «6 έως 10 έτη» με 33,4%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ($\chi^2=47,5$ DF=12 P<0,05).

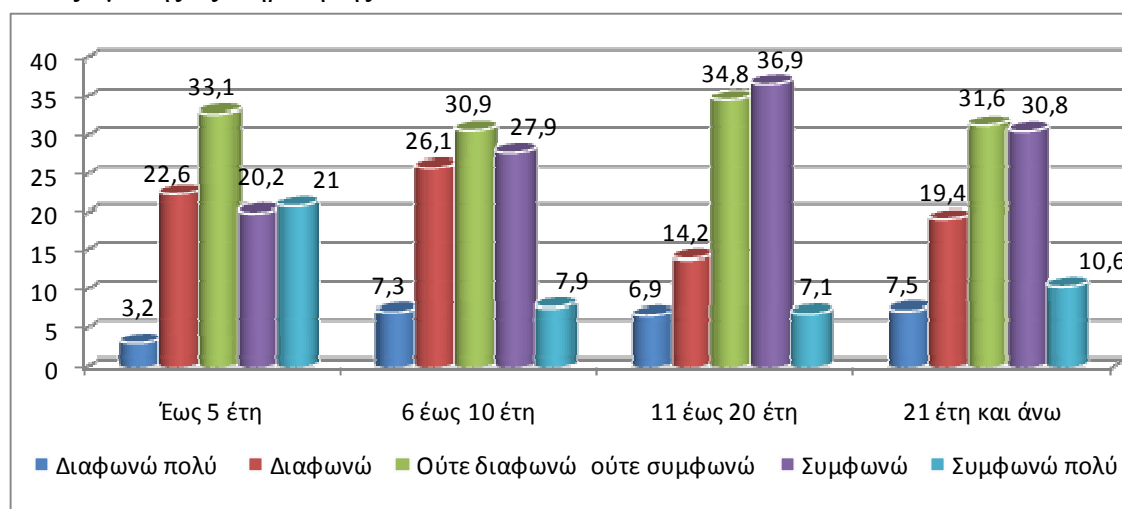
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «11 έως 20 έτη» έχουν την πιο θετική άποψη, έχοντας όμως παράλληλα και ισχυρή εκπροσώπηση στην αρνητική άποψη.

Πίνακας 5.48 Συνδυαστικές συχνότητες του βου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	4	4,8	3,2	12	14,3	7,3	39	46,4	6,9	29	34,5	7,5	84	100	6,8
Διαφωνώ	28	12,4	22,6	43	19	26,1	80	35,4	14,2	75	33,2	19,4	226	100	18,3
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	41	10	33,1	51	12,4	30,9	196	47,8	34,8	122	29,8	31,6	410	100	33,1
Συμφωνώ	25	6,3	20,2	46	11,6	27,9	208	52,3	36,9	119	29,9	30,8	398	100	32,1
Συμφωνώ πολύ	26	21,7	21	13	10,8	7,9	40	33,3	7,1	41	34,2	10,6	120	100	9,7
Σύνολο	124	10	100	165	13,3	100	563	45,5	100	386	31,2	100	1238		100

Σημείωση: $\chi^2= 47,5$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 10

Γράφημα 5.48 Ποσοστά του βου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.3.7. Ανάλυση και παρουσίαση του 7^{ου} υποερωτήματος: Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;

5.3.7.1. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων που ακολουθεί, προκύπτει ότι άντρες και γυναίκες σε μέσο γενικό ποσοστό 50,8% δηλώνουν ότι απολαμβάνουν δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας τους.

Συγκεκριμένα το αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» στους άντρες είναι 52,8% και στις γυναίκες, λίγο χαμηλότερο, είναι 49,8%. Οι άντρες έχουν επίσης υψηλότερο ποσοστό 30,0% στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», ενώ οι γυναίκες έχουν 23,7%.

Οι παραπάνω διαφορές στα ποσοστά υπέρ των αντρών, αντιστρέφονται στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», όπου οι γυναίκες έχουν ποσοστό 26,4% και οι άντρες 17,2%. Ως προς τον παράγοντα αυτόν, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανδρών γυναικών ($\chi^2=18,1$ DF=4 $P<0,05$).

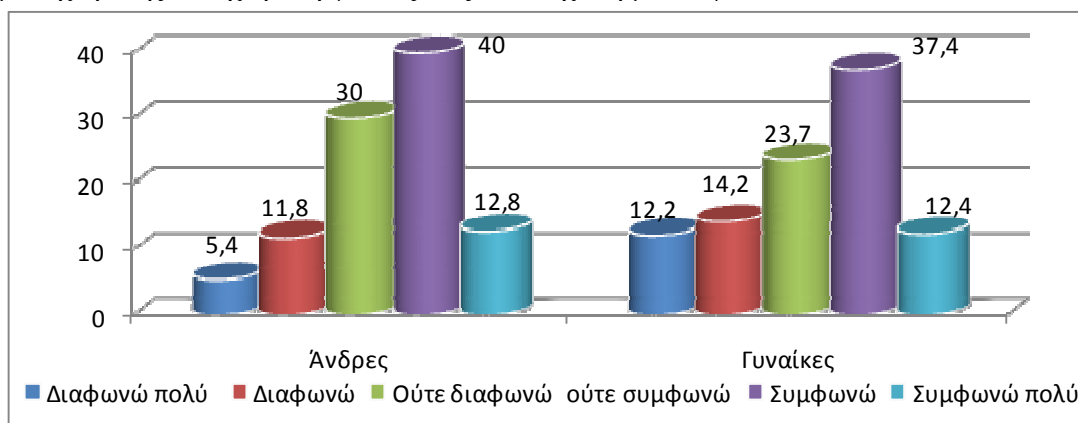
Συμπερασματικά, προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό αντρών και γυναικών δηλώνει ότι δεν απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας, με τις γυναίκες να έχουν μια εις βάρος τους διαφορά 9,% περίπου.

Πίνακας 5.49 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος «Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο

	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	21	16,8	5,4	104	83,2	12,2	125	100	10,1
Διαφωνώ	46	27,5	11,8	121	72,5	14,2	167	100	13,4
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	117	36,7	30	202	63,3	23,7	319	100	25,7
Συμφωνώ	156	32,8	40	319	67,2	37,4	475	100	38,2
Συμφωνώ πολύ	50	32,1	12,8	106	67,9	12,4	156	100	12,6
Σύνολο	390	31,4	100	852	68,6	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2= 18,1$ - DF = 4 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.49 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος «Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;» σε σχέση με το φύλο



5.3.7.2. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων, προκύπτει αρχικά ότι υπάρχει μία θετική αυξανόμενη κλιμακούμενη τάση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά αθροιστικά τις κατηγορίες «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ηλικιακή ομάδα «έως 40 ετών» εμφανίζεται σε ποσοστό 46,2%, η «41 έως 50 ετών» σε ποσοστό 51,4% και η ομάδα «51 ετών και άνω» σε ποσοστό 53,6%.

Αντίθετα, στο αθροιστικό ποσοστό των κατηγοριών «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όλες οι ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται με μειούμενη τάση, δηλαδή 26,6% η ομάδα «έως 40 ετών», 23,5% η ομάδα «41 έως 50 ετών» και 20,9% η «51 ετών και άνω».

Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», η ηλικιακή ομάδα «41 έως 50 ετών» εκπροσωπείται με το μικρότερο ποσοστό 25,1%, ακολουθεί η ομάδα «51 ετών και άνω» με 25,5% και τέλος η ομάδα «έως 40 ετών» έχει ποσοστό 27,3%. Ως προς τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις των ηλικιακών ομάδων ($\chi^2= 10,4$ DF=8 P<0,05).

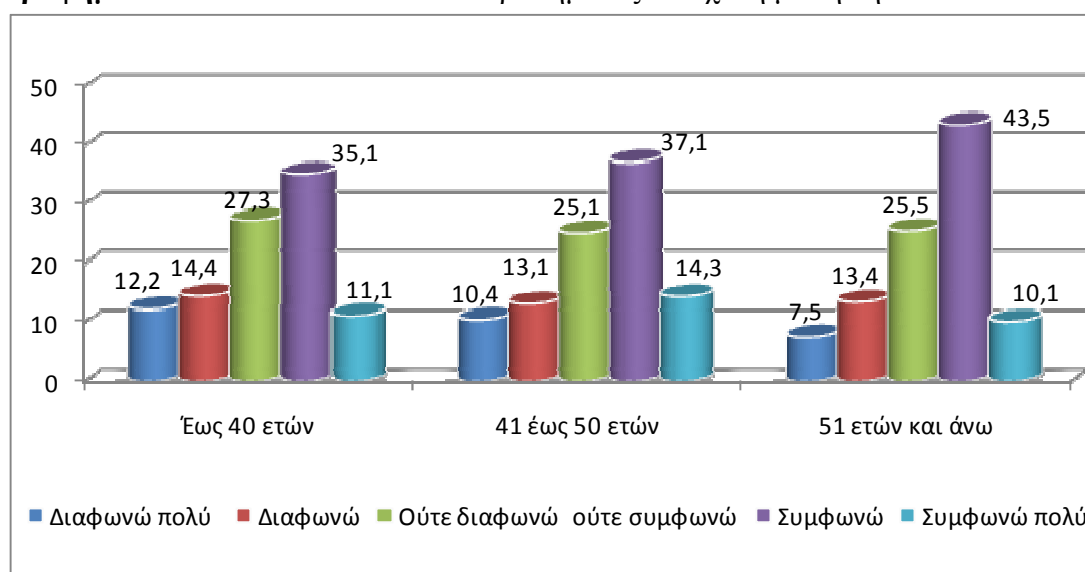
Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή ομάδα, τόσο πιο θετική άποψη έχουν τα άτομα.

Πίνακας 5.50 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία

	Έως 40 ετών			41 έως 50 ετών			51 ετών και άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	33	26,4	12,2	69	55,2	10,4	23	18,4	7,5	125	100	10,1
Διαφωνώ	39	23,4	14,4	87	52,1	13,1	41	24,6	13,4	167	100	13,4
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	74	23,2	27,3	167	52,4	25,1	78	24,5	25,5	319	100	25,7
Συμφωνώ	95	20	35,1	247	52	37,1	133	28	43,5	475	100	38,2
Συμφωνώ πολύ	30	19,2	11,1	95	60,9	14,3	31	19,9	10,1	156	100	12,6
Σύνολο	271	21,8	100	665	53,5	100	306	24,6	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2 = 10,4$ - $DF = 8$ - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.50 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ηλικία



5.3.7.3. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, προκύπτει σε γενικό μέσο ποσοστό 50,8% θετική τάση, με σημαντική όμως εκπροσώπηση στην αρνητική άποψη. Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των αξιολογικών κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει 50,3%, πιο ψηλά η ομάδα «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 52,0%, ενώ η ομάδα «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» έχει το χαμηλότερο ποσοστό 49,1%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», τα ποσοστά είναι 23,4% η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ», 26,9% η «ΑΕΙ–ΤΕΙ» και 25,6% η «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό».

Στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ» η ομάδα «Γυμνάσιο–Λύκειο–ΙΕΚ» έχει το υψηλότερο ποσοστό με 26,3%, ακολουθεί με 25,3% η «Μεταπτυχιακό–Διδακτορικό» και μετά η «ΑΕΙ–ΤΕΙ» με 21,1%. Ως προς

τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής του επιπέδου εκπαίδευσης ($\chi^2=16,1$ DF=8 $P<0,05$).

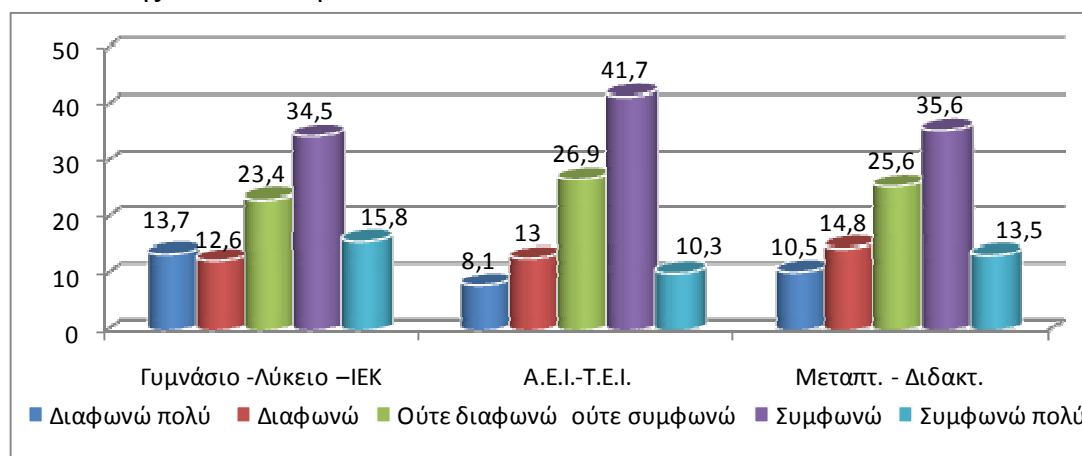
Συμπερασματικά, όλες οι ομάδες δηλώνουν μόνο κατά το ήμισυ σχεδόν ότι απολαμβάνουν δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 5.51 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με το εκπαιδευσης των υπαλλήλων

	Γυμν.Λύκειο ΙΕΚ			Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.			Μεταπτ.- Διδακτ.			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	38	30,4	13,7	48	38,4	8,1	39	31,2	10,5	125	100	10,1
Διαφωνώ	35	21	12,6	77	46,1	13	55	32,9	14,8	167	100	13,5
Ούτε διαφ. ούτε συμφ.	65	20,4	23,4	159	49,8	26,9	95	29,8	25,6	319	100	25,7
Συμφωνώ	96	20,2	34,5	247	52	41,7	132	27,8	35,6	475	100	38,3
Συμφωνώ πολύ	44	28,4	15,8	61	39,4	10,3	50	32,3	13,5	155	100	12,5
Σύνολο	278	22,4	100	592	47,7	100	371	29,9	100	1241		100

Σημείωση: $\chi^2= 16,1$ - DF = 8 - $P < 0,05$. Δεν απάντησαν 7

Γράφημα 5.51 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων



5.3.7.4. Ανάλυση και παρουσίαση του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα συνδυαστικών συχνοτήτων σε σχέση με τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» που ακολουθεί, προκύπτει ότι οι ομάδες έχουν θετική άποψη, που εκπροσωπείται από ξεχωριστές τάσεις.

Ειδικότερα, στις αθροιστικές τιμές των κατηγοριών «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ», η ομάδα «έως 5 έτη» έχει το υψηλότερο ποσοστό 59,4%, ακολουθεί η «21 έτη και άνω» με 57,7%, μετά η «11 έως 20 έτη» με 52,4% και τέλος

η ομάδα «6 έως 10 έτη» με το χαμηλότερο ποσοστό 46,4%. Στην κατηγορία «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το μεγαλύτερο ποσοστό 27,3% έχει η ομάδα «21 έτη και άνω», μετά η «έως 5 έτη» με 26,0%, ακολουθεί η «11 έως 20 έτη» με 25,5% και τέλος η «6 έως 10 έτη» με 22,3%.

Διακυμάνσεις εμφανίστηκαν και στις κατηγορίες «διαφωνώ πολύ» και «διαφωνώ», όπου προκύπτουν οι εξής τιμές στα αθροιστικά ποσοστά: η ομάδα «έως 5 έτη» έχει 14,7%, η «6 έως 10 έτη» έχει το υψηλότερο ποσοστό 31,4%, η «11 έως 20 έτη» έχει 22,1% και η ομάδα «21 έτη και άνω» 25,0%. Ως προς αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιμέρους απαντήσεις ανάλογα τα «Έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών» ($\chi^2=50,6$ DF=12 P<0,05).

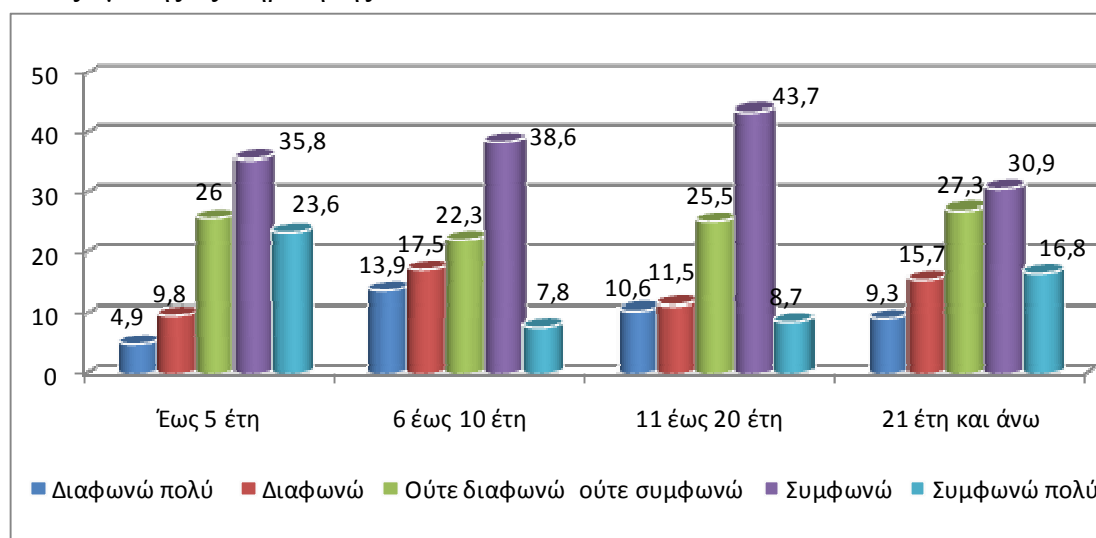
Συμπερασματικά, τα άτομα της ομάδας «έως 5 έτη» έχουν την πιο θετική άποψη και την μικρότερη αρνητική άποψη και ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει με την ομάδα «6 έως 10 έτη».

Πίνακας 5.52 Συνδυαστικές συχνότητες του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών

	Έως 5 έτη			6 έως 10 έτη			11 έως 20 έτη			21 έτη & άνω			Σύνολο		
	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%	N	%	%
Διαφωνώ πολύ	6	4,8	4,9	23	18,4	13,9	60	48	10,6	36	28,8	9,3	125	100	10,1
Διαφωνώ	12	7,2	9,8	29	17,4	17,5	65	38,9	11,5	61	36,5	15,7	167	100	13,4
Ούτε διαφ. ούτε συμφ	32	10	26	37	11,6	22,3	144	45,1	25,5	106	33,2	27,3	319	100	25,7
Συμφωνώ	44	9,3	35,8	64	13,5	38,6	247	52	43,7	120	25,3	30,9	475	100	38,2
Συμφωνώ πολύ	29	18,6	23,6	13	8,3	7,8	49	31,4	8,7	65	41,7	16,8	156	100	12,6
Σύνολο	123	9,9	100	166	13,4	100	565	45,5	100	388	31,2	100	1242		100

Σημείωση: $\chi^2= 50,6$ - DF = 12 - P < 0,05. Δεν απάντησαν 6

Γράφημα 5.52 Ποσοστά του 7ου υποερωτήματος σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης πολιτών



5.4 Συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων των εργαλείων της έρευνας.

Από την ανάλυση των συσχετίσεων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων και όλων των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν. Για όλους τους παράγοντες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ τους. Για τις αναλύσεις συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's r και η αντίστοιχη στατιστική σημαντικότητα ελέγχθηκε μέσω του p -value, για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα συσχετίσεων (βλ. παράρτημα 5) οι επιμέρους παράγοντες από τα ερωτηματολόγια είναι συνολικά 13:

Τέσσερις από τους κοινωνιογενείς αγχογόνους παράγοντες–ΚΑΠ (Customer-Related Social Stressors–CSS):

1. Δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες πολιτών.
2. Λεκτική επιθετικότητα από πολίτες.
3. Δύστροπη συμπεριφορά πολιτών.
4. Ασαφείς προσδοκίες πολιτών.

Δύο από την επαγγελματική εξουθένωση του Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

1. Αποδέσμευση/απεμπλοκή.
2. Εξάντληση κούραση.

Επτά από την ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας -ΕΕΣΕ) - European Working Conditions Surveys–EWCS)

1. Επάρκεια αριθμού προσωπικού.
2. Δυνατότητα συνεργασίας για αντιμετώπιση προβλημάτων.
3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
4. Στήριξη από τη διεύθυνση.
5. Ευχέρεια διαλλείματος.
6. Ευχέρεια εφαρμογής ιδεών.
7. Δίκαιη αντιμετώπιση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ του πρώτου παράγοντα *δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες πολιτών* σε σχέση με τους υπόλοιπους 12. Όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων του ερωτηματολογίου των ΚΑΠ ήταν στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο $\alpha=0,01$ προς την αναμενόμενη θετική ή αρνητική κατεύθυνση. Επίσης, το ίδιο συμβαίνει τόσο για τις σχέσεις συνάφειας μεταξύ των

δύο διαστάσεων της ΕΕ, όσο και για αυτές μεταξύ των 7 επιμέρους ερωτήσεων/θεματικών της ΕΕΣΕ.

Ειδικότερα: η συνάφεια μεταξύ του πρώτου παράγοντα με τον δεύτερο *λεκτική επιθετικότητα από πολίτες*, εμφανίζει ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική γραμμική σχέση ($r=0,576$, $p<0,01$). Προκύπτει συνεπώς από την έρευνα ότι οι υπάλληλοι που δηλώνουν ότι οι χρήστες/πολίτες έχουν συχνά υπερβολικές προσδοκίες, εκφράζουν παράλληλα και έντονη λεκτική επιθετικότητα.

Σε σχέση με τον τρίτο παράγοντα *δύστροπη συμπεριφορά πολιτών*, εμφανίζεται μέτρια και στατιστικά σημαντική θετική γραμμική σχέση ($r=0,348$, $p<0,01$), δηλώνοντας ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών συνοδεύονται συχνά από δύστροπή συμπεριφορά.

Μεταξύ του πρώτου παράγοντα με τον τέταρτο *ασαφείς προσδοκίες πολιτών*, υπάρχει συνάφεια, καθώς εμφανίζεται επίσης μέτρια και στατιστικά σημαντική θετική γραμμική σχέση ($r=0,404$, $p<0,01$), δηλώνοντας ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών περιέχουν και μεγάλο ποσοστό ασάφειας ως προς το περιεχόμενό τους.

Οι δύο διαστάσεις της ΕΕ σε σχέση με τον πρώτο παράγοντα των ΚΑΠ, δίνουν την ακόλουθη εικόνα:

Η σχέση μεταξύ του πρώτου παράγοντα με τη διάσταση της *αποδέσμευσης*, εμφανίζει ασθενή και στατιστικά σημαντική αρνητική συνάφεια ($r=-0,157$, $p<0,01$). Αυτό δηλώνει ότι δεν διαφαίνεται ισχυρή σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων υπερβολικών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του αισθήματος αποδέσμευσης των υπαλλήλων (η ένδειξη αρνητικής συνάφειας, συνδέεται με τον τρόπο διατύπωσης των ερωτημάτων στο συγκεκριμένο. Εντούτοις, όπως φαίνεται στον αντίστοιχο πίνακα ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων με μέσο όρο 49,7% δηλώνει ότι δεν μπορεί να τοποθετηθεί αρνητικά ή θετικά ως προς την ύπαρξη συναισθηματικής αποδέσμευσης στην εργασιακή του συμπεριφορά.

Η σχέση μεταξύ του πρώτου παράγοντα με τη διάσταση της *εξάντλησης*, επίσης εμφανίζει ασθενή και στατιστικά σημαντική αρνητική συνάφεια ($r=-0,253$, $p<0,01$). Αυτό δηλώνει ότι δεν διαφαίνεται ισχυρή σχέση μεταξύ των αντιλαμβανόμενων υπερβολικών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και του αισθήματος εξάντλησης των υπαλλήλων (και σε αυτή τη διάσταση, αντίστοιχα με προηγουμένως, η ένδειξη αρνητικής συνάφειας, συνδέεται με τον τρόπο διατύπωσης των ερωτημάτων στο συγκεκριμένο εργαλείο). Όπως δε φαίνεται στον αντίστοιχο

πίνακα, και σε αυτή την περίπτωση, ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων με μέσο όρο 46% δηλώνει ότι δεν μπορεί να τοποθετηθεί αρνητικά ή θετικά ως προς το εάν αισθάνεται εξάντληση στο εργασιακό του περιβάλλον.

Οι επτά ερωτήσεις που εμπεριέχονται στην ΕΕΣΕ, σχετίζονται με το ενδο-υπηρεσιακό οργανωσιακό περιβάλλον και δεν αναμενόταν εξ αρχής να δώσουν ισχυρές συσχετίσεις με τους παράγοντες των ΚΑΠ, δεδομένου ότι αποτυπώνουν τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στα περιβάλλοντα των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα σε σχέση με τον πρώτο παράγοντα των ΚΑΠ, δίνονται τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Ο πρώτος παράγοντας σε σχέση με την ερώτηση περί *επάρκειας του αριθμού εργαζόμενων*, εμφανίζει ασθενή και στατιστικά σημαντική αρνητική συνάφεια ($r=-0,138$, $p<0,01$), δείχνοντας ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών δεν φαίνεται να συνδέονται ιδιαίτερα με τον αριθμό των εργαζομένων. Πράγματι, οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών, θα εκφράζονταν το ίδιο ανεξάρτητα από το αριθμό των υπαλλήλων.

Μεταξύ του πρώτου παράγοντα και της ερώτησης για τη *δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων*, δεν εμφανίζεται κάποιου είδους συνάφεια ($r=-0,014$, $p=0,623$), δείχνοντας ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών δεν εμφανίζουν συσχέτιση με τη δυνατότητα των υπαλλήλων να συνεργάζονται μεταξύ τους, κάτι που ήταν αναμενόμενο.

Η συνάφεια του πρώτου παράγοντα και της ερώτησης για το *εάν ζητείται η άποψη των υπαλλήλων για τη λήψη αποφάσεων* επίσης δεν εμφανίζεται κάποιου είδους συνάφεια ($r=-0,064$, $p<0,05$), δείχνοντας ότι η δυνατότητα έκφρασης της άποψης των εργαζομένων για τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας τους, δεν σχετίζεται ουσιαστικά με την έκφραση υπερβολικών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών.

Μεταξύ του πρώτου παράγοντα και της ερώτησης για το *εάν παρέχεται υποστήριξη από τη διοίκηση*, δεν εμφανίζεται κάποια ισχυρή σχέση ($r=-0,083$, $p<0,01$), δείχνοντας ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών ουσιαστικά δεν εμφανίζουν συσχέτιση με την παροχή υποστήριξης των υπαλλήλων από τη διοίκηση.

Ο πρώτος παράγοντας σε σχέση με την ερώτηση περί *ευχέρειας διαλλείματος* επίσης δεν παρουσιάζει κάποια ισχυρή γραμμική σχέση ($r=0,073$, $p<0,01$), δείχνοντας

ότι οι υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών δεν φαίνεται να συνδέονται με τη δυνατότητα των εργαζομένων να κάνουν διάλλειμα όποτε το επιθυμούν.

Σε σχέση με την ερώτηση περί της *δυνατότητας εφαρμογής των ιδεών των υπαλλήλων στην εργασία τους*, δεν παρουσιάζει κάποια ισχυρή γραμμική σχέση ($r=-0,073$, $p<0,05$), δηλώνοντας ότι η συγκεκριμένη δυνατότητα αυτενέργειας των υπαλλήλων δεν συνδέεται με τις υπερβολικές προσδοκίες των χρηστών/πολιτών.

Τέλος, η ερώτηση περί *δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο* σε σχέση με τον πρώτο παράγοντα, εμφανίζει μια ασθενή αρνητική και στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση ($r=-0,095$, $p<0,01$), δηλώνοντας επίσης ότι η παράμετρος της δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου δεν συνδέεται με την αντιλαμβανόμενη έκφραση υπερβολικών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών.

Κατά αντιστοιχία των ανωτέρω, μπορούν να αναγνωστούν και οι υπόλοιπες συσχετίσεις μεταξύ όλων των παραγόντων (βλ. Παράρτημα 4 και 5), επί των οποίων επισημαίνονται οι ακόλουθες θετικές και στατιστικά σημαντικές γραμμικές σχέσεις μεταξύ των παραγόντων:

- *Αποδέσμευσης και εξάντλησης* ($r=0,590$, $p<0,01$).
- *Έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και υποστήριξης από τη διεύθυνση* ($r=0,574$, $p<0,01$).
- *Υποστήριξης από τη διεύθυνση και αισθήματος δικαιοσύνης* ($r=0,566$, $p<0,01$).
- *Δυνατότητας αυτενέργειας και αισθήματος δικαιοσύνης* ($r=0,499$, $p<0,01$).
- *Λεκτικής επιθετικότητας και ασαφών προσδοκιών των χρηστών/πολιτών* ($r=0,497$, $p<0,01$).
- *Υποστήριξης από τη διεύθυνση και δυνατότητας αυτενέργειας* ($r=0,461$, $p<0,01$).
- *Έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και δυνατότητας αυτενέργειας* ($r=0,444$, $p<0,01$).
- *Έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και αισθήματος δικαιοσύνης* ($r=0,409$, $p<0,01$).
- *Λεκτικής επιθετικότητας και δύστροπης συμπεριφοράς των χρηστών/πολιτών* ($r=0,409$, $p<0,01$).
- *Δυνατότητα συνεργασίας και αισθήματος δικαιοσύνης* ($r=0,401$, $p<0,01$).

- Αποδέσμευσης και δυνατότητας εφαρμογής ιδεών των εργαζομένων ($r=0,364$, $p<0,01$).
- Δυνατότητα συνεργασίας και υποστήριξης από τη διεύθυνση ($r=0,326$, $p<0,01$).
- Εξάντλησης και αισθήματος δικαιοσύνης ($r=0,318$, $p<0,01$).
- Ευχέρειας διαλλείματος και δυνατότητας αυτενέργειας ($r=0,317$, $p<0,01$).
- Δύστροπης συμπεριφοράς και ασαφών προσδοκιών ($r=0,313$, $p<0,01$).
- Αποδέσμευσης και υποστήριξης ($r=0,308$, $p<0,01$).

Κεφάλαιο έκτο

6. Συζήτηση-περιορισμοί-προτάσεις

Εισαγωγή

Η εννοιολόγηση και περιγραφική ανάλυση της σχέσης της συστημικής θεωρίας με τη ΔΔ, η οποία αναλύεται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, βασίζεται στο συγκερασμό των συστημικών προσεγγίσεων, της οργανωσιακής ψυχολογίας και της επικοινωνίας.

Με βάση αυτό το συγκερασμό, η έννοια και η λειτουργία του συστήματος ΔΔ και των υποσυστημάτων της, των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, προσδιορίζονται από τις ομοιότητες, αλλά και τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ τους, δηλαδή τις διαφορές μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των ΟΤΑ, και οι οποίες αποτελούν την γενεσιουργό αιτία μιας βασικής συστημικής αρχής: της αυτοποίησης, δηλαδή της ιδιότητας ενός συστήματος να παράγει και να εξελίσσει τον εαυτό του.

Ένα «αυτοποιητικό» σύστημα είναι ένα κλειστό σύστημα ως προς την οργάνωση, τη λειτουργία και τα όρια του σε σχέση με την εξωτερική πολυπλοκότητα. Ταυτόχρονα όμως είναι και ανοικτό στην ενέργεια που ανταλλάσσει με το περιβάλλον του. Αυτή η ανταλλαγή ενέργειας, με τη μορφή των εισροών και των εκροών, συν-παράγει και συν-δημιουργεί μια ουσιώδη δομική σύζευξη με το περιβάλλον του, η οποία λειτουργεί ως εφελκυστήρας της διαρκώς μετεξελισσόμενης ύπαρξής του.

Η ΔΔ απαρτίζεται από ένα σύνολο θεσμών, η μελέτη των οποίων συνιστά διαχρονικό ερευνητικό ενδιαφέρον, εξαιτίας της λειτουργικής σχέσης τους με την ανθρώπινη κοινωνία σε όλες τις μορφές της. Στην παρούσα έρευνα, ο θεσμός των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού μελετάται υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας, διερευνώντας την ποιότητα της απαντητικότητάς τους στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, μέσα από το πρίσμα των αντιλήψεων των εργαζομένων σε αυτούς. Οι θεσμοί, αναπτύσσουν περαιτέρω κανόνες λειτουργίας, οι οποίοι συγκροτούν μια «κανονικότητα», αποκτούν εσωτερική συνοχή, δημιουργούν σύστημα σχέσεων ανάμεσα στις υπο-ομάδες τους, επικοινωνιακά μοντέλα με το ευρύτερο περιβάλλον και συστήματα εισροών και εκροών. Ως εισροές, όπως έχει αναφερθεί, εννοούνται οι πόροι που προέρχονται από το περιβάλλον (οι οποίοι ουσιαστικά είναι εκροές του ευρύτερου συστήματος) όπως εν προκειμένω, είναι η χρηματοδότηση, η νομοθεσία που ορίζει και διαμορφώνει τη λειτουργία τους κ.α. Ως εκροές εννοούνται, τα ορατά αποτελέσματα, τα πεπραγμένα των θεσμών προς το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, μέσα από μια διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών. Αυτές οι εκροές προς το

κοινωνικό περιβάλλον συνθέτουν το περιεχόμενο της «ανταποδοτικότητας» των θεσμών προς τις εισροές του περιβάλλοντος.

Για να λειτουργεί ικανοποιητικά και με επάρκεια αυτή η συνδιαλλαγή, θα πρέπει να ανατροφοδοτείται θετικά. Θα πρέπει δηλαδή, οι θεσμοί να δέχονται και να αποκωδικοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον τους, αναφορικά με την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες του συστήματος που τους περιβάλλει και τους συντηρεί, δεδομένου ότι ουσιαστικά υφίστανται ως μια κανονιστική οργανική συνάρτηση, η οποία λειτουργεί ικανοποιώντας ανάγκες οργάνωσης και διατήρησης της κοινωνικής συνοχής. Εάν ένας θεσμός αδυνατεί να αποκωδικοποιήσει επαρκώς τα δεδομένα της ανατροφοδότησης από τις εισροές και τις εκροές του ευρύτερου συστήματος, αναπτύσσει χαρακτηριστικά εσωστρέφειας και δυσπροσαρμογής στο περιβάλλον του, τα οποία λειτουργούν αρνητικά για την περαιτέρω *επιβίωσή* του. Τέτοιου τύπου δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά περιγράφονται στην παρούσα έρευνα και συζητούνται στη συνέχεια. Οι θεσμοί τέλος, συνιστούν ανοικτά συστήματα, δεδομένου ότι διαντιδρούν και αλληλεπιδρούν με τον περιβάλλον τους, ενώ παράλληλα συγκροτούν πολύπλοκα συστήματα σχηματίζοντας και διατηρώντας ένα σύνολο διαπλεγμένων μερών υψηλής πολυπλοκότητας και συνέργιας.

Οι ΟΤΑ Α βαθμού, όπως αναλύθηκε και στο αντίστοιχο κεφάλαιο, συνιστούν θεσμικούς οργανισμούς και λειτουργούν ως ανοικτά συστήματα, δεδομένου ότι αλληλεπιδρούν άμεσα με το περιβάλλον τους, με σημεία εισόδου–εξόδου, από όπου η ροή ενέργειας από και προς το σύστημα τους επανατροφοδοτεί. Συνιστούν επίσης βιώσιμα συστήματα (Viable System Model–VSM), (Beer, 1972), δεδομένου ότι έχουν αυτονομία, ικανότητα προσαρμογής και τελεονομικό σκοπό την επιβίωσή τους. Στην προσέγγιση της κυβερνητικής, το σύστημα και το περιβάλλον του εμφανίζουν συγκλίνουσες, αλλά και αποκλίνουσες μορφές και πεδία πολυπλοκότητας. Το περιβάλλον του συστήματος όμως, αναπτύσσει βαθμούς πολυπλοκότητας που δεν είναι πάντα αντιληπτές από το σύστημα (Golinelli et al., 2002· Barile & Polese, 2010). Στην παρούσα προσέγγιση οι ΟΤΑ, γίνονται αντιληπτοί ως μια συστημική οργάνωση, συνεπώς οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα μέρος ή στοιχείο αυτής της οργάνωσης, θα επηρεάσει και όλα τα άλλα στοιχεία που την αποτελούν. Ως στοιχεία του συστήματος των ΟΤΑ θεωρείται η ίδια η ταυτότητά τους, ως φορείς δημόσιας διοίκησης, η δομή τους, τα μικρο–περιβάλλοντα που συνθέτουν το πλαίσιο τους, η διασύνδεση μεταξύ τους, οι διαδικασίες οι οποίες αναπτύσσονται και δύνανται να

εξελίσσονται, το υπερ-σύστημα της ΔΔ στο οποίο ανήκουν, το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν και οι μεταξύ τους αμφίδρομες αλληλεπιδράσεις.

Η προσέγγιση των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού ως συστημάτων τα οποία αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μπορούν να τροποποιηθούν θετικά, έτσι ώστε να βελτιώσουν αυτή την αλληλεπίδραση αναπτύσσοντας νέες δυνατότητες και διεργασίες. Μια διαρκής ενέργεια όλων των ανοικτών λειτουργικών συστημάτων, είναι να ρυθμίζουν κατά το δυνατόν ομαλότερα τη σχέση μεταξύ των μερών τους, προσπαθώντας να συγκεράσουν, τις διαδικασίες λειτουργίας τους, τα πολυμερή κανάλια αλληλεπίδρασης και τις κοινωνικές μεταβλητές με τους ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το σύστημα και επιδρούν στους/στις εργαζόμενους/νες, όπως μελετάται στην παρούσα έρευνα.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, ως ανοικτά συστήματα, αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους κυρίως στα σημεία εισροών και εκροών, δηλαδή στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών. Ως ανοικτά συστήματα συνεπώς, έχουν τη δυνατότητα προσαρμογής, βελτίωσης και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και στις διαδικασίες, αλλά και στα στοιχεία/μέρη του συστήματος από τα οποία απαρτίζονται. Αυτή η δυνατότητα προσαρμογής και βελτίωσης είναι αναγκαία συνθήκη για την επιβίωση κάθε συστήματος. Αν και η επιβίωση του συστήματος των ΟΤΑ, ως μέρος της ΔΔ, δεν απειλείται, εντούτοις, η αποδοχή και θετική συνηγορία από το περιβάλλον τους, συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία, στον εκσυγχρονισμό και στην ανανέωση του συστήματός τους.

Βασικοί και ουσιώδεις παράγοντες για την ομαλή λειτουργία και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος των ΟΤΑ είναι τα άτομα που δραστηριοποιούνται ως εργαζόμενοι/νες στα σημεία εισροών και εκροών του πλαισίου. Όπως αναφέρουν οι Bakker et al. (2004, σελ. 84) οι υπάλληλοι εκτίθενται στις απαιτήσεις δύο ειδών ρόλων: α) In-role performance, σε ό,τι προβλέπεται από τη θέση εργασίας και τους στόχους και β) extra-role performance, σε όσα θεωρούν οι εργαζόμενοι/ες ότι οφείλουν να πράξουν για το «γενικότερο καλό», λ.χ. υποστήριξη σε συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες), η αποφυγή προβλημάτων, κ.α. Οι εργαζόμενοι/ες, διαχειρίζονται τα αιτήματα προς και από το σύστημα και υλοποιούν λειτουργικά τις διαδικασίες. Είναι η «βαλβίδα εισόδου και εξόδου» των αμφίδρομων αλληλεπιδράσεων του συστήματος με το περιβάλλον του, δηλαδή τους/τις χρήστες/πολίτες.

Τα αποτελέσματα αυτής της αλληλεπίδρασης μεταξύ των άμεσων εκφραστών του συστήματος των ΟΤΑ Α΄ βαθμού, δηλαδή των υπαλλήλων προς χρήστες/πολίτες

(εκροών του συστήματος), όπως γίνονται αντιληπτά από τους/τις ίδιους/ίδιες τους/τις υπαλλήλους παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφαλαίο.

Στο παρόν τμήμα της συζήτησης, ακολουθεί ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων αυτών καθώς και με τις προτάσεις για την κατά το δυνατόν βελτίωση των δεδομένων της αλληλεπίδρασης υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών.

6.1. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων 1^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Πώς αποτυπώνονται από τους/τις υπαλλήλους τα επικοινωνιακά δρώμενα που βιώνουν στη συνδιαλλαγή τους με χρήστες/πολίτες στην εκροή του συστήματος υπηρεσιών–ενεργειών της δημόσιας διοίκησης;

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Το φύλο συνιστά μια σημαντική μεταβλητή σε όλες τις ψυχοκοινωνικές έρευνες, ιδιαίτερα όταν διερευνώνται διαπροσωπικές διεργασίες. Αν και εκφράζονται διαφορετικές, ενίοτε και σε αντιδιαστολή, θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με αυτό, συνήθως οι εκτιμήσεις, αλλά και οι προσδοκίες αναφορικά με τη σημασία του θέματος φύλο είναι παρόμοιες.

Σύμφωνα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις της κοινωνικοποίησης, καλλιεργούνται διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά ανδρών και γυναικών. Από την παιδική ηλικία, τα άτομα αρχίζουν να μαθαίνουν τις «κατάλληλες/αρμόζουσες συμπεριφορές» ανάλογα με το βιολογικό τους φύλο και δέχονται τις ανάλογες ψυχοκοινωνικές ενισχύσεις. Η Social Role Theory (SRT) θεωρία του κοινωνικού ρόλου επιπροσθέτως, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά επηρεάζεται και σχηματοποιείται από τους κοινωνικούς ρόλους των ατόμων (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Οι άνδρες και οι γυναίκες, επηρεαζόμενοι/νες από τα κοινωνικά πρότυπα και προσδοκίες, αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους και εκφράζουν διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριοποίησής τους. Αυτές οι κοινωνικά μαθημένες συμπεριφορές και τα αναπαραγόμενα κοινωνικά στερεότυπα διερμηνεύουν τη διαφορετική κοινωνική απόκριση και συμπεριφορά που εκφράζουν τα δύο φύλα.

Σύμφωνα με Sigauw & Honeycutt (1995), οι διαφορές αυτές επιβεβαιώνονται και στη συμπεριφορά εργαζομένων στην εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών. Όπως έδειξαν έρευνες (Karatepe, Yavas, Babakus & Avcı, 2006), οι άνδρες φαίνεται να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην πρακτική διαχείριση των στόχων, ενώ οι

γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο προσανατολισμένες στην επικοινωνιακή διεργασία και στις σχέσεις με τους/τις χρήστες/πολίτες. Με βάση αυτό το δεδομένο εκτιμάται ότι πιθανόν οι γυναίκες να είναι περισσότερο πρόθυμες και ικανές στο χειρισμό δύσκολων αλληλεπιδράσεων με τους/τις χρήστες/πολίτες από ότι οι άνδρες. Αυτή η περισσότερο ανεκτική και «ανθρωποκεντρική» συμπεριφορά των γυναικών, ενδεχομένως να τις βοηθά να βιώνουν λιγότερες αρνητικές συνέπειες από τους ψυχοπιεστικούς παράγοντες που δημιουργεί η κακή συμπεριφορά των χρηστών. Επίσης, προκύπτει ότι οι άνδρες τείνουν να έχουν μεγαλύτερη επιθετικότητα στη συμπεριφορά τους στους εργασιακούς χώρους και αναφέρεται ότι είναι περισσότερο εύκολο να εμπλακούν σε διαπληκτισμούς από ότι οι γυναίκες (Archer, 2004· Baron, Neuman & Geddes, 1999· Rutter & Hine, 2005).

Σε εκτεταμένη μετα-ανάλυση (Hershcovis et al., 2007), φάνηκε ότι οι άνδρες εργαζόμενοι σε φορείς παροχής υπηρεσιών, εκφράζουν μεγαλύτερη επιθετικότητα από ότι οι γυναίκες συνάδελφοί τους, και επίσης ότι αντιμετωπίζουν σε μεγαλύτερη συχνότητα ένταση και άγχος, από ορισμένες ιδιαίτερες ή απαιτητικές κοινωνικές καταστάσεις (Knight, Guthrie, Page, & Fabes, 2002). Αυτά τα δεδομένα έχουν ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα έρευνα, διότι οι επιμέρους παράγοντες οι οποίοι διερευνώνται από το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο, δηλαδή οι δυσανάλογες προσδοκίες, η λεκτική επιθετικότητα, η απαίτηση διαχείρισης δύστροπων χρηστών/πολιτών και οι ασαφείς προσδοκίες που εκφράζουν, συνιστούν επαναλαμβανόμενες κοινωνικές καταστάσεις, οι οποίες δυνητικά μπορεί να προκαλούν δυσάρεστες επιπτώσεις στους άνδρες και στις γυναίκες υπαλλήλους που τα διαχειρίζονται και να αναπτυχθούν συμπεριφορές συμβατές με επαγγελματική εξουθένωση.

Τέλος, από άλλες έρευνες προκύπτει ότι οι γυναίκες, αν και δέχονται το ίδιο ποσοστό συναισθηματικής πίεσης με τους άνδρες συναδέλφους τους, μπορούν καλύτερα να «αποκωδικοποιούν» τα εκφραζόμενα συναισθήματα των διαντιδράσεών τους και αρκετά συχνά καταφέρνουν να αναζητήσουν και να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές αντιμετώπισης της συναισθηματικής πίεσης που δέχονται (Gross, 1998· Hall, Carter & Horgan, 2000· Hall & Matsumoto, 2004). Αυτά τα ευρήματα και οι διαφοροποιήσεις που συνδέονται με το φύλο των συμμετεχόντων/ουσών, ουσιαστικά απεικονίζουν την ικανότητα διαχείρισης των αποτελεσμάτων του άγχους και των συνεπαγόμενων αρνητικών συναισθημάτων των υπαλλήλων. Αναφορικά όμως με την αναγνώριση και την καταγραφή των ίδιων των αγχογόνων παραγόντων δεν φαίνεται

να υπάρχει διαφοροποίηση εξαιτίας του βιολογικού φύλου. Αυτό προκύπτει και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σχετικά με τη διάσταση του φύλου κατά τη διερεύνηση των ερωτημάτων του κριτηρίου Customer-Related Social Stressors (CSS), δηλαδή των κοινωνιογενών αγχογόνων παραγόντων (ΚΑΠ). Συγκεκριμένα:

Σε σχέση με τη μεταβλητή φύλο, εμφανίζονται αποτελέσματα τα οποία εκφράζουν μια διαφαινόμενη στάση «συμφωνίας» των υπαλλήλων ότι οι χρήστες/πολίτες έχουν γενικά «δυσανάλογες απαιτήσεις» από αυτούς/ές, γεγονός το οποίο αποτυπώνει μια γενική έκφραση φόρτισης και ψυχολογικής επιβάρυνσης των εργαζομένων ανεξαρτήτως φύλου.

Στον πρώτο παράγοντα, αυτόν των «δυσανάλογων απαιτήσεων» οι γυναίκες «συμφωνούν» και «συμφωνούν πολύ» σε αθροιστικό ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 75% ότι οι χρήστες/πολίτες έχουν δυσανάλογες και υπερβολικές απαιτήσεις από αυτές. Αντιστοίχως και οι άνδρες συνάδελφοί τους εκφράζουν την ίδια θέση με ένα παρόμοιο αθροιστικό ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 78%. Εάν σε αυτά τα ποσοστά συνεκτιμηθεί και η δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» (23% και 21% αντιστοίχως), περιγράφεται μία πιθανόν διαφαινόμενη τάση γενίκευσης αυτής της αντίληψης στο σύνολο σχεδόν των υπαλλήλων με μόνο ένα ποσοστό 1,1% και 0,8% να διαφωνούν με αυτή την αντίληψη.

Αυτή η αντίληψη των υπαλλήλων συνδέεται και με τον δεύτερο παράγοντα αυτόν της «λεκτικής επιθετικότητας» η οποία αν και κινείται σε μικρότερα ποσοστά, εντούτοις εξαιτίας της βαρύτητας της περιγραφόμενης κατάστασης, σκιαγραφεί μια εντεινόμενη δυσάρεστη εικόνα. Συγκεκριμένα οι γυναίκες σε αθροιστικό ποσοστό 32,9% και οι άντρες σε αθροιστικό ποσοστό 38,6% δηλώνουν ότι δέχονται λεκτική επιθετικότητα από τους/τις χρήστες/πολίτες. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ποσοστό το οποίο εκφράζει μια επαμφοτερίζουσα στάση με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και η οποία εκφράζεται με ένα ποσοστό 43,3% και τις γυναίκες και 41,7% για τους άνδρες. Όπως και στον πρώτο παράγοντα, το ποσοστό της αμφιταλαντευόμενης άποψης πιθανότατα εκφράζει μια διαφαινόμενη τάση αρνητικής αντίληψης σχετικά με τη συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών, εάν ειδωθεί συνολικά και συγκριτικά με τις υπόλοιπες απαντήσεις.

Στον παράγοντα ο οποίος αναφέρεται στην ύπαρξη «δύστροπων χρηστών/πολιτών», επίσης εκφράζεται μια συνέπεια ως προς την αντίληψη των υπαλλήλων ανεξαρτήτως φύλου. Πράγματι, σε αθροιστικό ποσοστό το οποίο αγγίζει το 80%, οι γυναίκες υπάλληλοι διαπιστώνουν την ύπαρξη χρηστών/πολιτών με

«δύστροπη» συμπεριφορά. Αντίστοιχα και στους άνδρες, το ανάλογο αθροιστικό ποσοστό υπερβαίνει επίσης το 74%. Εάν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και αυτό της έκφρασης διλήμματος (18,1% και 25,6% αντιστοίχως) από την απάντηση στη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», τότε η αντίληψη των υπαλλήλων για την ανάγκη αντιμετώπισης και διαχείρισης «δύστροπης» συμπεριφοράς χρηστών/πολιτών αγγίζει σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων.

Στον τέταρτο παράγοντα, ο οποίος σχετίζεται με τις «ασαφείς προσδοκίες» των χρηστών/πολιτών, υπάρχει ένας μεγαλύτερος επιμερισμός στο σύνολο των απαντήσεων. Οι γυναίκες σε αθροιστικό ποσοστό 34,3% και οι άνδρες σε ανάλογο ποσοστό 32,2, εκτιμούν ως «ασαφείς» τις προσδοκίες των χρηστών/πολιτών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνάφεια των αποτελεσμάτων γυναικών και ανδρών και ως προς τη θέση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» η οποία παρουσιάζει αντίστοιχα ποσοστά 52,3% και 55,2%. Και σε αυτόν τον παράγοντα παρατηρείται μια διαφαινόμενη τάση ενίσχυσης της θέσης «συμφωνίας» ως προς την ασάφεια των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών δεδομένου ότι τα ποσοστά «διαφωνίας» αθροιστικά δεν υπερβαίνουν το 13,5% και 12,5% αντιστοίχως. Συνεπώς:

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά παρόμοιων ερευνών (Sliter & Gillespie, 2010· Dursun & Aytac, 2014· Jeung, Kim & Chang, 2018), στις οποίες δεν διαφαίνονται σημαντικά στατιστικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο. Οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως φύλου, εκλαμβάνουν τη «γενική συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών» ως διαφορετικές και επιμέρους εκφάνσεις επιθετικής συμπεριφοράς, η οποία επηρεάζει συνολικά την εργασιακή τους πορεία, ανεξαρτήτως βιολογικού φύλου. Όπως προαναφέρθηκε, οι διαφοροποιήσεις υφίστανται μόνο ως προς την αντίληψη βαρύτητας των ΚΑΠ και την ικανότητα διαχείρισης και αντιμετώπισής τους (Gross, 1998· Hall & Matsumoto 2004).

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων.

Ο παράγοντας «ηλικία» είναι ένας από τους σημαντικότερους στην αξιολόγηση των συναισθηματικών αντιδράσεων σε καταστάσεις ψυχοκοινωνικής πίεσης.

Μία από τις πλέον σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ηλικία, είναι η θεωρία κοινωνιοσυναισθηματικής επιλεκτικότητας (Socioemotional Selectivity Theory, SST) (Carstensen, 2006). Σύμφωνα με αυτήν, η ατομική αντίληψη σχετικά με τα κίνητρα, τις γνωστικές διεργασίες και τα συναισθήματα, επηρεάζεται από τη στατιστικά προσδόκιμη διάρκεια ζωής του ατόμου. Στο εργασιακό

περιβάλλον δε, διαπιστώνεται ότι, όσο μειώνεται ο εναπομείνας εργασιακός χρόνος, τόσο τα άτομα τείνουν να μεγιστοποιούν τις θετικές και να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές συναισθηματικές εμπειρίες (Charles & Carstensen, 2007· Ready & Robinson 2008). Παρατηρείται λοιπόν ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα, έχουν την τάση να εστιάζουν περισσότερο στην προσπάθεια για καλύτερη ρύθμιση των συναισθημάτων τους (Rocke, Li & Smith, 2009).

Με την έννοια «συναισθηματική ρύθμιση», εννοείται μια κατάσταση κατά την οποία το άτομο προσπαθεί να διαχειριστεί τα αρνητικά συναισθήματά του με σκοπό να αποφύγει συγκρουσιακές καταστάσεις. Εκτιμάται λοιπόν ότι οι νεώτεροι/ες σε ηλικία υπάλληλοι, ενδέχεται να εκδηλώνουν περισσότερο παρορμητική συμπεριφορά, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι πιθανότερο να εστιάσουν στην πρόληψη μιας συγκρουσιακής κατάστασης (Higgins, 2000). Σε μελέτη του Freund (2006), διαπιστώνεται ότι νεαρότερης ηλικίας υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους, ενώ αντίθετα τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ασχολούνται περισσότερο με την ελαχιστοποίηση των ζημιών. Επισημαίνεται ότι οι υπάλληλοι με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους σε περιπτώσεις κοινωνικής σύγκρουσης, έχουν την τάση να αποκτήσουν τον έλεγχο της συμπεριφοράς του ατόμου με το οποίο εμπλέκονται, ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι συνήθως προσπαθούν να εξομαλύνουν τη σύγκρουση. Αυτή η παραδοχή δεν συνεπάγεται ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι είναι λιγότερο αποτελεσματικοί και εστιάζουν περισσότερο στην πρόληψη συγκρουσιακών συνθηκών. Παρατηρείται όμως ένας περισσότερο ισορροπημένος συνδυασμός, δηλαδή αυτός της προσπάθειας ελέγχου και της πρόληψης, παράλληλα με την προσπάθεια επίλυσης σύγκρουσης, ο οποίος συνιστά μια αρκετά επιτυχημένη στρατηγική. Συνεπώς, διαφαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι εκφράζουν εντονότερη επιθυμία και είναι περισσότερο παρακινημένοι/νες στο να προλαμβάνουν την εκδήλωση συναισθηματικής έντασης, παρά στο να κυριαρχήσουν στην κατάσταση (Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2011).

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της μεταβολής των κινήτρων της συμπεριφοράς ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων παρέχουν μια περιγραφή του πώς η ηλικιακή ωρίμανση συνδέεται συνήθως και με τη συναισθηματική ωρίμανση, αλλά και με την ανάλογη ικανότητα χειρισμού αρνητικών εργασιακών εμπειριών (Charles, Reynolds & Gatz, 2001· Charles, Mather & Carstensen, 2003· Kobau, Safran, Zack, Moriarty & Chapman, 2004). Συνεπώς, αυτή η μεταβολή των κινήτρων και η ανάπτυξη

δεξιοτήτων ρύθμισης του συναισθήματος, καταδεικνύει και αιτιολογεί γιατί οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι συνήθως εκφράζουν μειωμένες συναισθηματικές αντιδράσεις σε ΚΑΠ.

Σε παρόμοια έρευνα (Birditt, Almeida & Fingerman, 2005), διαπιστώθηκε επίσης ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας βιώνουν τα διαπροσωπικά προβλήματα ως λιγότερο αγχωτικά. Αισθάνονται θυμό και ψυχολογική φόρτιση λιγότερο συχνά και με μικρότερη ένταση σε σχέση με τα άτομα νεαρότερης ηλικίας σε συγκρουσιακά κοινωνικά επεισόδια (Birditt & Fingerman, 2003· Neupert, Almeida & Charles, 2007). Επιπλέον έχουν την τάση να αποστασιοποιούνται από τη διαπροσωπική ένταση και να μην αντιδρούν στις προκλήσεις, με αποτέλεσμα την αποτροπή κλιμάκωσης της έντασης (Breslin & Safer, 2012· Carstensen et al., 2011).

Στην παρούσα έρευνα τα δεδομένα που συνδέονται με τη συναισθηματική απεικόνιση της σχέσης των υπαλλήλων με τους/τις χρήστες/πολίτες ως προς τη μεταβλητή ηλικία αποτυπώνονται ως εξής:

Στον παράγοντα «δυσανάλογες προσδοκίες» οι υπάλληλοι έως 40 ετών φαίνεται να αντιλαμβάνονται τις προσδοκίες των χρηστών/πολιτών ως δυσανάλογες και συνεπώς ψυχοπιεστικές, σε αθροιστικό ποσοστό των δηλώσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ πολύ» που αγγίζει το 82%. Η ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών σε αθροιστικό ποσοστό που υπερβαίνει το 74%, ενώ αυτή των 51 ετών και άνω αγγίζει σχεδόν το 78%. Εάν σε αυτά τα ποσοστά προστεθεί ως τάση και η αμφιθυμική διάσταση της δήλωσης «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», δεδομένου ότι σχεδόν δεν υπάρχουν δηλώσεις διαφωνίας, τότε τα προηγούμενα ποσοστά εκτινάσσονται στην πρώτη ομάδα (έως 40 ετών) στο 100%, στη δεύτερη ομάδα (41–50 ετών), στο 98,6% και στην τρίτη ομάδα (51+) στο 99,3%. Παρατηρείται συνεπώς, μια ελαφρώς μεγαλύτερη ευαισθησία ως προς την αντίληψη των «δυσανάλογων προσδοκιών» στην ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων έως 40 ετών, αλλά κυρίως παρατηρείται μια σχεδόν γενική αποδοχή της άποψης ότι οι χρήστες/πολίτες έχουν δυσανάλογες προσδοκίες από τους/τις υπαλλήλους, όπως διαφάνηκε και με την μεταβλητή του φύλου.

Στον παράγοντα «λεκτική επιθετικότητα» τα ποσοστά διαφοροποιούνται σχετικά με τις ηλικιακές ομάδες. Στην ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» ανέρχεται στο 40,3%. Στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών, το αθροιστικό ποσοστό φτάνει το 33,9% ενώ στην ηλικιακή ομάδα 51+ ετών, το αθροιστικό ποσοστό εκτινάσσεται στο 31,6%. Το εύρημα αυτό πιθανότατα σχετίζεται

με τα έτη παραμονής (και ανάλογης κόπωσης) σε υπηρεσία άμεσης συνδιαλλαγής. Στο συγκεκριμένο παράγοντα καταγράφεται και ένα ενδιαφέρον ποσοστό «διαφωνίας», το οποίο σε αθροιστικό ποσοστό στην ομάδα έως 40 ετών, αγγίζει το 17%, στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών φτάνει το 27,8% και στην ομάδα 51+ το 16%. Και σε αυτή την περίπτωση, οι ηλικιακές ομάδες έως 40 ετών και 51+ φαίνεται να «διαφωνούν» λιγότερο, ενώ η ηλικιακή ομάδα 41–50 ετών, εκφράζει μια μεγαλύτερη ανοχή στην αναγνώριση λεκτικής επιθετικότητας από τους/τις χρήστες/πολίτες. Πρόκειται για την ηλικιακή ομάδα η οποία έχει πιθανόν μεγαλύτερη εμπειρία, από την ηλικιακή ομάδα των έως 40 ετών και λιγότερη κόπωση από την ηλικιακή ομάδα των 51+ ετών.

Στον παράγοντα «δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών», υπάρχει συνάφεια στην αντίληψη και τις δηλώσεις και των τριών ηλικιακών ομάδων με ιδιαίτερη έμφαση στη «συμφωνία» στην ηλικιακή ομάδα των 51+ ετών. Συγκεκριμένα, η ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών, «συμφωνεί» σε αθροιστικό ποσοστό που αγγίζει το 78%, η ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών σε αθροιστικό ποσοστό 77,5% ενώ η ηλικιακή ομάδα 51+ βρίσκεται σε ποσοστό 71,4%. Εάν δε, συνεκτιμηθεί το ποσοστό αμφιταλάντευσης, το οποίο εκφράζεται με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», δεδομένου ότι σχεδόν δεν υφίσταται ποσοστό «διαφωνίας», τότε τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής: για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών στο 98,6%, για την ηλικιακή ομάδα 41–50 ετών στο 98,7 και για την ηλικιακή ομάδα 51+ στο 100%. Μια σαφέστατη και σχεδόν ομόφωνη αποτύπωση της ύπαρξης «δύστροπων χρηστών/πολιτών», όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι και των τριών ηλικιακών ομάδων.

Στον παράγοντα «ασαφείς προσδοκίες» οι απαντήσεις των υπαλλήλων διαμορφώνουν την εξής εικόνα: στην ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών «συμφωνούν» σε αθροιστικό ποσοστό 47,7%, στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών σε ποσοστό 31,9% και στην ηλικιακή ομάδα 51+ στο 25,1%. Η έκφραση αμφιταλάντευσης όμως στον συγκεκριμένο παράγοντα εμφανίζει μια αξιοσημείωτη αύξηση. Παρατηρείται δηλαδή η επιλογή της απάντησης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών σε ποσοστό που φτάνει το 42,2%, για την ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών στο 56,2% και για την ηλικιακή ομάδα 51+ ένα ποσοστό 56,7%. Πρόκειται για μια σαφή διαφοροποίηση σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα, η οποία εκφράζει πιθανότατα μια στάση, είτε «κατανόησης» της δυσκολίας των χρηστών/πολιτών να γνωρίζουν με ακρίβεια τις γραφειοκρατικές απαιτήσεις των αιτημάτων τους, είτε οι

ίδιοι/ες οι υπάλληλοι να αξιολογούν ως μικρότερης σημασίας ζήτημα την ασάφεια των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών, σε σχέση με τη συμπεριφορά τους, όπως αυτή καταγράφηκε με τους προηγούμενους παράγοντες.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες, διαπιστώνουν ότι υπάρχει μια συνάφεια και συμφωνία ως προς τα δεδομένα της αντίληψης των συμμετεχόντων/ουσών σε σχέση με τη γενικότερη συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών, την οποία περιγράφουν συνδυαστικά με «δυσανάλογες προσδοκίες» και «δύστροπη συμπεριφορά» και «λεκτική επιθετικότητα» με «ασάφεια των προσδοκιών».

Ανεξάρτητη μεταβλητή: εκπαιδευτικό επίπεδο

Σε εκτεταμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 16 ευρωπαϊκές χώρες (Lunau, Siegrist, Dragano & Wahrendorf, 2015), διαφάνηκε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της έκφρασης ψυχοπιεστικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας, καταδεικνύοντας ότι άτομα χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου είναι περισσότερο ευάλωτα.

Προηγούμενες σχετικές μελέτες (Wright & Davis, 2003), έχουν επιπλέον διαπιστώσει ότι τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης έχουν καλύτερη αντίληψη των απαιτήσεων πεδίου της εργασίας τους και καλύτερη λειτουργικότητα σε αυτήν. Επίσης, είναι περισσότερο ικανά να προσθέσουν προσωπικά χαρακτηριστικά στην εκτέλεση της εργασίας τους και περισσότερο πρόθυμα να εκπαιδευτούν περαιτέρω, καθώς και να εξελιχθούν ιεραρχικά (Priti, 1999).

Έρευνα των Thomas & Feldman (2009), κατέδειξε ότι εκτός από τη θετική συσχέτιση στην εργασιακή επίδοση, το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται επίσης θετικά με τη δημιουργική συμπεριφορά και αρνητικά με τη σκόπιμη απουσία από την εργασία. Τα ευρήματα ήταν ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή και το αντικείμενο απασχόλησης.

Με βάση αυτά τα ερευνητικά δεδομένα, θεωρήθηκε το εκπαιδευτικό επίπεδο ότι θα έπρεπε να αποτελέσει μια ανεξάρτητη μεταβλητή, η οποία πιθανόν να αποτύπωνε διακριτά χαρακτηριστικά σε σχέση με τους ερευνώμενους παράγοντες.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο περιγράφονται ως εξής:

Στον πρώτο παράγοντα που αφορά «δυσανάλογες προσδοκίες» τα αποτελέσματα σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων καταγράφουν:

για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «συμφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 81,5%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 74,2% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαλικού, αθροιστικό ποσοστό 76,9%. Με δεδομένο ότι το ποσοστό «διαφωνίας» δεν ξεπερνά σε καμία κατηγορία το 1,5%, εκτιμάται ότι και η δήλωση αμφιβολίας «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η οποία στην πρώτη ομάδα εκφράζει ένα ποσοστό 18,4%, στη δεύτερη ένα ποσοστό 24,3% και στην τρίτη ένα ποσοστό 22,3%, καταδεικνύει μια γενική τάση «συμφωνίας» που δεν έχει μορφοποιηθεί και εκφραστεί ακόμα.

Στον δεύτερο παράγοντα αυτόν της «λεκτικής επιθετικότητας», οι απαντήσεις διαφοροποιούνται κάπως, αλλά η μεταξύ των ομάδων συνάφεια παραμένει ιδιαίτερα αυξημένη. Συγκεκριμένα για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «συμφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 36,9%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 33,5% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαλικού, αθροιστικό ποσοστό 35,2%. Σε αυτό τον παράγοντα εκφράζεται και ένα ικανό ποσοστό «διαφωνίας», το οποίο επιμερίζεται ως εξής: για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «διαφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 23,8%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 23,7% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαλικού, αθροιστικό ποσοστό 19,7%. Συνεπώς, το ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό της αμφιθυμίας με την ερώτηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η οποία στην πρώτη ομάδα εκφράζει ένα ποσοστό 39,4%, στη δεύτερη ένα ποσοστό 42,8% και στην τρίτη ένα ποσοστό 45,2%, δεν μπορεί να εκτιμηθεί ότι αποτελεί τάση ούτε προς τη μια κατεύθυνση ούτε προς την άλλη. Μπορεί μόνο να συνεκτιμηθεί με την γενικότερα διαφαινόμενη τάση «συμφωνίας» στην αντίληψη μιας μάλλον δυσλειτουργικής επικοινωνίας των υπαλλήλων με τους/τις χρήστες/πολίτες, γεγονός το οποίο συνδέεται με τα αποτελέσματα του επόμενου παράγοντα ο οποίος αναφέρεται στην ύπαρξη δύσκολων και δυσάρεστων χρηστών/πολιτών.

Στον παράγοντα λοιπόν «δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών» τα αποτελέσματα εμφανίζονται ως εξής: για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «συμφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 78,1%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 77,5% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαλικού,

αθροιστικό ποσοστό 80,3%. Και σε αυτόν τον παράγοντα, το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» δεν ξεπερνά σε καμία ομάδα το 1,8%, συνεπώς οι ομάδες που εκφράζουν αμφιθυμία–αμφιβολία με την ερώτηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», όπου η πρώτη ομάδα εκφράζει ένα ποσοστό 21,3%, η δεύτερη ένα ποσοστό 20,6% και η τρίτη ένα ποσοστό 19,6%, τείνουν μάλλον να συντάσσονται προς την «συμφωνία» για την ύπαρξη «δύστροπων χρηστών/πολιτών» στην εργασιακή τους πραγματικότητα.

Στον τέταρτο παράγοντα, αυτόν των «ασαφών προσδοκιών», τα ποσοστά εμφανίζονται ως εξής: για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «συμφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 35,9%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 33,0% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδακτορικού, αθροιστικό ποσοστό 33,1%. Και σε αυτόν τον παράγοντα εκφράζεται και ένα σχετικά μικρό ποσοστό «διαφωνίας», το οποίο επιμερίζεται ως εξής: για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων γυμνασίου–λυκείου και τεχνικής εκπαίδευσης «διαφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό 11,3%, για την ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων ΑΕΙ–ΤΕΙ σε αθροιστικό ποσοστό 12,3% και για την ομάδα υπαλλήλων κατόχων μεταπτυχιακού–διδακτορικού, αθροιστικό ποσοστό 15,9%. Ιδιαίτερα σημαντικό εμφανίζεται το ποσοστό των ομάδων στην έκφραση αμφιθυμίας–αμφιβολίας με την ερώτηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», όπου η πρώτη ομάδα εκφράζει ένα ποσοστό 52,8%, η δεύτερη ένα ποσοστό 54,6% και η τρίτη ένα ποσοστό 51,1%. Όπως και στις περιπτώσεις των προηγούμενων μεταβλητών, διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια συνάφεια και συμφωνία ως προς τα δεδομένα της αντίληψης των συμμετεχόντων/ουσών σε σχέση με την γενικότερη συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών, την οποία περιγράφουν συνδυαστικά με «δυσανάλογες προσδοκίες» και «δύστροπη συμπεριφορά» από τη μία, και «λεκτική επιθετικότητα» με «ασάφεια των προσδοκιών» από την άλλη.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Η συσχέτιση της προϋπηρεσίας στην εμφάνιση δυσλειτουργικών ψυχολογικών συμπεριφορών σε ένα εργασιακό πλαίσιο έχει καταγραφεί ως αρνητική. Επισημαίνεται δε, ότι εργαζόμενοι/νες με μεγαλύτερη προϋπηρεσία τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Dudenhöffer & Dormann, 2013). Στην ίδια έρευνα μάλιστα υποστηρίζεται ότι ένας/μία εργαζόμενος/νη έχει περισσότερες πιθανότητες να βιώσει

τα παραπάνω κατά τα πρώτα έτη της εργασίας, εξαιτίας της απειρίας στο χειρισμό των εργασιακών απαιτήσεων.

Αλλα ερευνητικά δεδομένα όμως δεν συμφωνούν με τα ανωτέρω ευρήματα και παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις. Σε έρευνα του Chang (2009), διαφαίνεται ότι, αντίθετα με προηγούμενες έρευνες που έδειχναν θετική συσχέτιση, τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται αρνητικά με την εμφάνιση εργασιακού άγχους και εξουθένωσης. Ιδιαίτερα δε επισημαίνει ότι άτομα με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας και περισσότερα από 15 εμφανίζονται να είναι περισσότερο ευάλωτα από αυτά με προϋπηρεσία 6 έως 15 έτη.

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τη συμμετοχή της προϋπηρεσίας ως μεταβλητή στην ποιότητα του εργασιακού βίου, εκτιμήθηκε ότι στην παρούσα έρευνα θα έπρεπε να διερευνηθεί η συμμετοχή και αυτής της μεταβλητής ως ανεξάρτητης.

Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα αυτόν των «δυσανάλογων προσδοκιών» τα ποσοστά «συμφωνίας» ανά κατηγορία ετών προϋπηρεσίας κυμαίνονται ως εξής:

Για υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 68,5%, για υπαλλήλους με προϋπηρεσία 6–10 έτη, το ποσοστό ανέρχεται στο 77,8%, για υπαλλήλους από 11–20 έτη, το ποσοστό είναι στο 77,5% και για υπαλλήλους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών, το ποσοστό βρίσκεται στο 77,6% επίσης. Εάν σε αυτό προστεθεί και το δυνητικό ποσοστό της δήλωσης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», δεδομένου ότι τα αθροιστικά ποσοστά «διαφωνίας» και στις τέσσερις ομάδες δεν ξεπερνούν το 1,4%, τότε τα αντίστοιχα ποσοστά εκτινάσσονται για την πρώτη όπως και για τη δεύτερη κατηγορία στο 100%, για την τρίτη στο 98,6% και για την τέταρτη στο 99%. Παρατηρείται δηλαδή μια σχεδόν καθολική αποδοχή, ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, της αντίληψης ότι οι χρήστες/πολίτες έχουν «δυσανάλογες απαιτήσεις» από τους/τις υπαλλήλους.

Σε σχέση με τον παράγοντα «λεκτική επιθετικότητα» παρατηρείται μια μεταβολή του συνολικού ποσοστού συμφωνίας, αντίστοιχη με αυτήν που παρατηρήθηκε στον ίδιο παράγοντα στις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές και ιδίως σε σχέση με την μεταβλητή «μορφωτικό επίπεδο» των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα για υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 26,6%, για υπαλλήλους με προϋπηρεσία 6–10 έτη, το ποσοστό ανέρχεται στο 42,8%, για υπαλλήλους από 11–20 έτη, το ποσοστό είναι στο 36% και για υπαλλήλους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών, το ποσοστό βρίσκεται στο

32,2%. Η δήλωση αμφιταλάντευσης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η οποία εκφράζεται για την πρώτη κατηγορία με ποσοστό 43,5%, για τη δεύτερη με 38% για την τρίτη με 41,4% και για την τέταρτη με 46,6%, δεν μπορεί να προσδιορίσει κάποια σαφή τάση δεδομένου ότι τα αθροιστικά ποσοστά «διαφωνίας» βρίσκονται για την πρώτη κατηγορία στο 29,9%, για τη δεύτερη στο 19,3%, για την τρίτη στο 22,7% και για την τέταρτη στο 21,1%.

Για τον παράγοντα «δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών», η εικόνα που παρουσιάζουν τα ευρήματα είναι η εξής: για υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 70,9%, για υπαλλήλους με προϋπηρεσία 6–10 έτη, το ποσοστό ανέρχεται στο 79%, για υπαλλήλους από 11–20 έτη, το ποσοστό είναι στο 77,4% και για υπαλλήλους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών, το ποσοστό βρίσκεται στο 82,5%. Η εικόνα είναι αποκαλυπτική της αντίληψης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών προϋπηρεσίας, εάν προστεθεί το ποσοστό της αμφιταλάντευσης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η οποία εκφράζεται για την πρώτη κατηγορία με ποσοστό 27,4%, για τη δεύτερη με 21,1%, για την τρίτη επίσης με 21,1% και για την τέταρτη με 17%, δεδομένου ότι τα αθροιστικά ποσοστά της «διαφωνίας» δεν ξεπερνούν, σε όλες τις κατηγορίες, το 1,6%.

Για τον τέταρτο παράγοντα, αυτό των «ασαφών προσδοκιών», η εικόνα είναι ανάλογη με αυτήν στις άλλες μεταβλητές. Συγκεκριμένα: για υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 27,4%, για υπαλλήλους με προϋπηρεσία 6–10 έτη, το ποσοστό ανέρχεται στο 37,9%, για υπαλλήλους από 11–20 έτη, το ποσοστό είναι στο 37,9% επίσης και για υπαλλήλους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών, το ποσοστό βρίσκεται στο 27,8%. Η έκφραση «διαφωνίας» στο συγκεκριμένο παράγοντα είχε επίσης ικανό ποσοστό. Έτσι, τα αθροιστικά ποσοστά «διαφωνίας» βρίσκονται για την πρώτη κατηγορία στο 9,7%, για τη δεύτερη στο 20,5%, για την τρίτη στο 13,3% και για την τέταρτη στο 10,8%. Στο συγκεκριμένο παράγοντα όμως, υπάρχει σαφής υπερίσχυση της αμφιταλάντευσης με τη δήλωση: «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η οποία εκφράζεται για την πρώτη κατηγορία με ποσοστό 62,9%, για τη δεύτερη με 41,6% για την τρίτη με 48,8% επίσης και για την τέταρτη με 61,6%. Είναι σαφές ότι οι υπάλληλοι και στις τέσσερις κατηγορίες προϋπηρεσίας, δεν εκφράζουν σαφή άποψη για το εάν οι χρήστες/πολίτες έχουν «ασαφείς προσδοκίες», όπως παρατηρήθηκε και στις άλλες μεταβλητές, στον ίδιο παράγοντα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της 6^{ης} ευρωπαϊκής έρευνας για τις συνθήκες εργασίας (ΕΕΣΕ)¹²⁶ που εκπονήθηκε το 2015, στην οποία εμπεριέχονται ερωτήσεις αρκετά συναφείς με άξονες του ερωτηματολογίου ΚΑΠ που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που αναφέρονται στην Ελλάδα και αφορούν στους τομείς ΔΔ, εκπαίδευσης και υγείας, παρατίθενται ακολούθως για λόγους συγκριτικής απεικόνισης:

Πίνακας 6.1 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹²⁷: *Η δουλειά σας απαιτεί να κρύβετε τα συναισθήματά σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	56	50
Σπάνια ή ποτέ	16	25
Μερικές φορές	28	26

Πίνακας 6.2 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ ερώτηση¹²⁸: *Η εργασία σας περιλαμβάνει αντιμετώπιση θυμωμένων πελατών;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
(σχεδόν) συνέχεια	15	9
(σχεδόν) ποτέ	51	62
Μεταξύ ¼ και ¾ του χρόνου εργασίας	34	29

Πίνακας 6.3 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹²⁹: *Η εργασία σας περιλαμβάνει αντιμετώπιση καταστάσεων που είναι συναισθηματικά ενοχλητικές για σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
(σχεδόν) συνέχεια	16	7
(σχεδόν) ποτέ	42	64
Μεταξύ ¼ και ¾ του χρόνου εργασίας	42	29

126 Για περισσότερα βλ. υποενότητα 4.4.3. Ερευνητικά δεδομένα για το ερωτηματολόγιο της Ευρωπαϊκής Έρευνας για τις Συνθήκες Εργασίας.

¹²⁷ Πεδίο 2. Ένταση εργασίας, ερώτηση 6^η

¹²⁸ Πεδίο 2. Ένταση εργασίας, ερώτηση 7^η

¹²⁹ Πεδίο 2. Ένταση εργασίας, ερώτηση 8^η

6.2. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων 2^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Εκφράζονται χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων;

Η επαγγελματική εξουθένωση (ΕΕ), όπως αναφέρθηκε, έχει ποικίλες και πολύμορφες συνέπειες στην επαγγελματική, αλλά και στην προσωπική/οικογενειακή ζωή των εργαζομένων, οι οποίες βάλλουν τα άτομα σε πολλά επίπεδα, ψυχοσωματικά και γνωστικά, και διαχέονται σε όλες τις συμπεριφορικές τους εκφάνσεις. Τα συνολικά ευρήματα της έρευνας συνάδουν με αυτά άλλων σχετικών ερευνών αναφορικά με τα ποσοστά έκφρασης ΕΕ στους/στις υπαλλήλους που αποτέλεσαν το ερευνώμενο πληθυσμό.

Όπως αναφέρεται σε έρευνες (Ahola & Hakamen, 2014, Ahola et al., 2017, Hallsten, Josephson & Torgen, 2005, Norlund, Reuterwall, Höög, Janlert & Slunga, 2015), το εκτιμώμενο ποσοστό έκφρασης ΕΕ σε διάφορους πληθυσμούς εργαζομένων που βρίσκονται σε κίνδυνο εκδήλωσης του, κυμαίνεται από 2% έως 13%, το οποίο συνάδει με το 14,5 έως 16,8% το οποίο καταγράφεται στην παρούσα έρευνα. Η ΕΕ των υπαλλήλων που βρίσκονται σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, εξετάζεται λαμβάνοντας υπόψη τέσσερις μεταβλητές, σύμφωνα με τις ανάλογες ερευνητικές προσπάθειες που έχουν ήδη ασχοληθεί με το φαινόμενο. Οι μεταβλητές είναι: το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Η σχέση φύλου και ΕΕ έχει απασχολήσει την επιστημονική έρευνα διεθνώς. Τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν δεν ήταν πάντα συγκλίνοντα, αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων εκφράζουν συναφή συμπεράσματα (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2002· Dahlin et al., 2007· Etzion & Pines 1986· Innstrand et al., 2011· Pavlakis, Raftopoulos & Theodorou, 2010· Schilling et al., 2019· Westwood, Morison, Allt & Holmes, 2017).

Ήδη από το 1991 η Greenglass, σε εκτεταμένη ανασκόπηση διερεύνησε το ερώτημα εάν υφίστανται διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, σε σχέση με το σύνδρομο της ΕΕ. Από αυτή την ανασκόπηση διαπίστωσε ότι οι άντρες εκφράζουν σε μεγαλύτερο βαθμό «αποπροσωποποίηση» σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ οι τελευταίες μεγαλύτερο βαθμό «εξάντλησης». Επίσης, τόνισε ότι υφίστανται διαφορές και στα αρχικά στάδια των εκδηλώσεων ΕΕ, με τις γυναίκες να δείχνουν περισσότερο ευάλωτες στον άξονα αυτό. Για τους άντρες, συμπεραίνει η ανασκόπηση, οι αιτίες

της ΕΕ προέρχονται κατά κύριο λόγο από τις εργασιακές απαιτήσεις, ενώ για τις γυναίκες παρατηρεί ότι συνυπάρχουν τόσο εργασιακές όσο και οικογενειακές μεταβλητές, καθώς αναφέρει τις αυξημένες (συνήθως) οικογενειακές υποχρεώσεις των γυναικών και τους πολλαπλούς και απαιτητικούς ρόλους, ως επιβαρυντικούς παράγοντες για την εκδήλωση ΕΕ.

Σε επόμενες έρευνες διερευνήθηκαν περαιτέρω οι διαφορές ανάμεσα στα φύλα στην εκδήλωση συνδρόμου ΕΕ. Σε μετα-ανάλυση των Purvanova & Muros (2000), με χρήση 183 σχετικών ερευνών για τη σχέση φύλου και ΕΕ, κατέληξαν ότι τα αποτελέσματα των ερευνών συντείνουν στο ότι οι γυναίκες εργαζόμενες, είναι περισσότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν το σύνδρομο «εξάντλησης» από ότι οι άντρες συνάδελφοί τους, ενώ οι τελευταίοι είναι περισσότερο πιθανό να εκφράσουν συμπτώματα «αποπροσωποποίησης και αποδέσμευσης». Επίσης, διαφάνηκε ότι μεγαλύτερες διαφορές ανάμεσα στα φύλα εμφανίζονται στις ΗΠΑ από ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέλος στην ίδια έρευνα δεν φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στα φύλα σε σχέση με το είδος ή το περιεχόμενο της εργασίας. Κατά παραλληλισμό, άλλη μία διαφορά μεταξύ των φύλων όσον αφορά την έκφραση συναισθημάτων, σημειώνεται στην ενημερωτική έκδοση 2017 του Εθνικού Ινστιτούτου για την Πνευματική Υγεία των ΗΠΑ (National Institute of Mental Health–NIMH) με θέμα «Άντρες και Κατάθλιψη» («Men and Depression»), σύμφωνα με την οποία οι άντρες είναι λιγότερο πιθανό σε σχέση με τις γυναίκες, να αναγνωρίσουν, να συζητήσουν και να ζητήσουν βοήθεια.

Οι Erickson & Ritter (2001), εστίασαν το ενδιαφέρον τους στην έρευνα σχετικά με εργαζόμενους και εργαζόμενες στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπου δηλαδή υπάρχει το στοιχείο της άμεσης επικοινωνίας και της συνακόλουθης συναισθηματικής διαντίδρασης των εργαζομένων με τα άτομα-δέκτες των υπηρεσιών. Παρατήρησαν ότι οι περισσότερες έρευνες, ενώ διερευνούν τις συνέπειες της «διάδρασης» εντός του εργασιακού χώρου, δεν επικεντρώνονται στη «διαχείριση του συναισθήματος». Με αυτό το δεδομένο σχεδίασαν την έρευνά τους με άξονα τη βιωματική εμπειρία των εργαζομένων, ανδρών και γυναικών, στη διαχείριση θετικών και αρνητικών, έντονων και ήπιων συναισθημάτων.

Τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας διατύπωσαν τη θέση ότι η αναγκαιότητα «διαχείρισης του συναισθήματος» επηρεάζει δυσμενέστερα τις γυναίκες και έχει αρνητικότερες συνέπειες στο γενικό αίσθημα ευεξίας τους. Στον άξονα όμως της αποδέσμευσης, δεν διαφάνηκαν διαφορές ανάμεσα στα δυο φύλα.

Σε ανάλογη έρευνα που έγινε στην Ελλάδα (Antoniou & Polychroni, 2006), σε δείγμα εκπαιδευτικών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ΕΕ. Συγκεκριμένα, περιγράφουν συμπτώματα εξάντλησης και όσον αφορά την αλληλεπίδραση με τους/τις μαθητές/τριες και όσον αφορά τους/τις συναδέλφους τους, αλλά και το φόρτο εργασίας. Διαφάνηκε επίσης ότι οι νεαρότεροι/ες σε ηλικία εκπαιδευτικοί βίωναν υψηλότερα επίπεδα εξάντλησης και αποδέσμευσης από το επάγγελμα, ενώ οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας υψηλότερα επίπεδα γενικού άγχους.

Μεταγενέστερη μελέτη (Innstrand et al., 2011), σχετικά με τις διαφορές αναφορικά με το φύλο και την ΕΕ, έγινε στη Νορβηγία σε οκτώ διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες. Η έρευνα η οποία εστίασε στους άξονες της εξάντλησης και της αποδέσμευσης, σε πληθυσμό διαφορετικών ομάδων εργαζομένων με σχεδόν παρόμοιο ποσοστό γυναικών (50,5%) και ανδρών (49,5 %) και μέση ηλικία τα 42 έτη. Συνοπτικά, τα ευρήματα δείχνουν επίσης, ότι οι γυναίκες εμφανίζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό εξάντληση και οι άνδρες σε μεγαλύτερο ποσοστό αποδέσμευση. Τα ευρήματα είναι παρόμοια σε όλες τις επαγγελματικές ομάδες. Συμπερασματικά, η έρευνα υποδεικνύει ότι παρά την ισότητα των φύλων, οι διαφορετικές κοινωνικές προσδοκίες και απαιτήσεις, φαίνεται να επιβαρύνουν περισσότερο τις γυναίκες και τις καθιστούν περισσότερο ευάλωτες παρουσιάζοντας ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα ΕΕ, στον άξονα της εξάντλησης. Υποστηρίζεται δηλαδή, ότι η οποία διαφοροποίηση έχει σχέση, όχι με το φύλο καθαυτό, αλλά κυρίως: α) με τους επαγγελματικούς ρόλους και τις έμφυλες επιλογές στη στελέχωση της ιεραρχίας μίας εργασιακής δομής, όπου παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στην ποσοτική εκπροσώπηση των δύο φύλων (επιπλέον στις περιπτώσεις πολιτιστικών και αριθμητικών μειονοτήτων, αυξάνονται οι πιθανότητες εμφάνισης επιπλέον αγχωδών καταστάσεων) και β) στο διπλό φόρτο εργασίας που αναλαμβάνουν οι γυναίκες με το να ασχολούνται πολύ περισσότερο με την οικογένεια και την ευθύνη για την ανατροφή των παιδιών (Maslach, et al., 2001, Schaufeli & Greenglass, 2001). Η έρευνα διαπιστώνει επίσης ότι χρειάζεται πιο εξειδικευμένη μελέτη αναφορικά με τα οργανωσιακά και συστημικά χαρακτηριστικά που συμμετέχουν στην εκδήλωση ΕΕ. Προς επίρρωσιν των ανωτέρω, σε έρευνά τους οι Crompton, R. & Lyonette, C (2006) βρήκαν ότι στη Νορβηγία και τη Φιλανδία, χώρες που εμφορούνται από προοδευτικές αντιλήψεις, άντρες και γυναίκες εμφανίζουν την ίδια ευαλωτότητα στην ΕΕ.

Παρόμοια ευρήματα διατυπώθηκαν και σε ελληνική μεταπτυχιακή εργασία σε εργαζόμενους/νες στο δημόσιο τομέα, στην οποία παρατηρείται ότι «οι γυναίκες... έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες εμφάνισης εργασιακού άγχους και ΕΕ... κυρίως λόγω των επιπρόσθετων οικογενειακών υποχρεώσεων» (Νότα–Μόσχου, 2018, σ. 99). Επίσης, σε μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και εκτενή έρευνα των Westwood et al. (2017), σε εργαζόμενους/νες σε παροχή υπηρεσιών υγείας, εξάγονται δεδομένα τα οποία συμφωνούν ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι άνδρες εκφράζουν χαμηλότερα ποσοστά εξάντλησης σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους, ενώ οι γυναίκες χαμηλότερα ποσοστά αποδέσμευσης σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Με βάση τον ως άνω διατυπωμένο ερευνητικό προβληματισμό, θεωρήθηκε ότι θα έπρεπε να διερευνηθεί η διάσταση του φύλου ως ανεξάρτητη μεταβλητή και στη διερεύνηση της ΕΕ στο δείγμα της παρούσας έρευνας για να διαπιστωθεί εάν διαφοροποιούνται τα ευρήματα. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά των προαναφερθέντων άλλων ερευνών και συγκεκριμένα: στον άξονα της «αποδέσμευσης» οι γυναίκες εκφράζουν ένα ποσοστό συναισθηματικής απεμπλοκής από την εργασία τους το οποίο φτάνει το 14,7% και αντίστοιχα οι άντρες το 14%. Στον άξονα της εξάντλησης, οι γυναίκες εκφράζουν την «κούρασή» τους από την εργασία σε ποσοστό 16,7% και οι άνδρες σε ποσοστό 17,2%. Όπως προκύπτει από τα ερευνητικά δεδομένα και της παρούσας έρευνας, δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δυο φύλα σε σχέση με την έκφραση της ΕΕ και μόνο ως ένδειξη τάσης μπορεί να χαρακτηριστεί το ελάχιστο αυξημένο ποσοστό των γυναικών στον άξονα της αποδέσμευσης και αντίστοιχα των ανδρών στον άξονα της εξάντλησης.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Η μεταβλητή ηλικία των εργαζομένων έχει επίσης αποτελέσει μια ακόμα σημαντική παράμετρο στην έρευνα για την ΕΕ. Το ερώτημα εάν οι μεγαλύτεροι/ες σε ηλικία εργαζόμενοι/ες αντιμετωπίζουν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν σύνδρομο ΕΕ απασχόλησε σειρά ερευνητών (Ahola, Honkonen, Virtanen & Aromaa, 2008· Doyal & Payne, 2006· Griffiths, Knight & Mohd Mahudin, 2009· Jorm et al., 2005· Phillipson & Smith, 2005· Randall, 2007· van den Broeck et al., 2008· Villamil, Huppert & Melzer, 2006).

Οι έρευνες, αν και δεν παρέχουν σαφή ευρήματα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά έκφρασης της ΕΕ στους/στις εργαζόμενους/νες μεγαλύτερης

ηλικίας, ωστόσο καταγράφουν πλήθος συμπερασμάτων σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι πιθανόν να συνδράμουν εντονότερα στην εμφάνιση της ΕΕ στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και τα οποία σκιαγραφούν τα ακόλουθα εργασιακά χαρακτηριστικά: α) οι απαιτήσεις και ο φόρτος εργασίας, β) ο έλεγχος, το κατά πόσο το άτομο ελέγχει τον τρόπο και τις μεθόδους εργασίας του, γ) η ενίσχυση, δηλαδή η θετική ανατροφοδότηση, η αναγνώριση από την προϊστάμενη αρχή και τους/τις συναδέλφους, δ) οι θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, ε) η αποσαφήνιση των υποχρεώσεων και ευθυνών που έχει, και στ) οι αλλαγές και ο τρόπος διαχείρισής τους από την προϊστάμενη αρχή. Οι εργαζόμενοι/νες, προϊούσης της ηλικίας δεν ομογενοποιούνται ως άτομα και η ηλικία δεν συνιστά «μέτρο» αποτίμησης της ικανότητας ή της ανεπάρκειάς τους (Rupp, Vodanovich & Crede, 2006).

Η ηλικιακή ομάδα εργαζομένων 45–55 ετών και 55+ είχε χαμηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης από εκείνα των νεότερων σε ηλικία, καταδεικνύοντας ότι, εάν δεν υφίστανται σοβαρά προβλήματα υγείας, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι/ες αντιμετωπίζουν την εργασιακή καθημερινότητα με μεγαλύτερη ανεκτικότητα από ότι οι νεώτεροι/ες συνάδελφοί τους και φαίνεται να είναι περισσότερο πρόθυμοι/ες να προσφέρουν βοήθεια και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες με μεγαλύτερη ψυχραιμία (Tuuli & Karisalmi, 1999· Villamil et al., 2006).

Αντιθέτως, υπάρχει σαφής ερευνητική καταγραφή ότι η ΕΕ εμφανίζεται περισσότερο στις νεότερες ηλικίες κάτω των 30. Αυτό ερμηνεύεται λόγω της μικρής ή και καθόλου εργασιακής εμπειρίας. Τα νεώτερα άτομα εμφανίζονται με υψηλότερη ΕΕ, διότι έχοντας υπερβολικές προσδοκίες, απαιτούν πολλά από τους εαυτούς τους και νομίζουν ότι μπορούν να αλλάξουν τις συνθήκες έως ότου διαπιστώσουν ότι δεν είναι δυνατή η επίτευξή τους. Επιπροσθέτως, δεν έχουν αναπτύξει μηχανισμούς διαχείρισης και αντιμετώπισης απαιτητικών εργασιακών καταστάσεων και βρίσκονται χωρίς την άμεση υποστήριξη των μέχρι τούδε συνήθων κοινωνικών πόρων (Kogoj et al., 2014· Maslach, et al., 2001)

Αν και πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτική γενίκευση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από έρευνες, αφού υπάρχει πιθανότητα τα άτομα που βιώνουν υψηλά επίπεδα ΕΕ να αποχωρούν νωρίτερα από την εργασία τους, οι διαπιστώσεις συμφωνούν ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας βιώνουν μειωμένα επίπεδα ΕΕ σε σχέση με εκείνα νεαρότερης ηλικίας στο ίδιο επαγγελματικό περιβάλλον.

Ακολουθώντας τη συλλογιστική των ανωτέρω ερευνών, η μεταβλητή «ηλικία» αποτέλεσε μια ερευνητική παράμετρο και για την παρούσα εργασία με

σκοπό να διαπιστωθεί εάν επιβεβαιώνονται τα σχετικά ευρήματα και στον πληθυσμό της παρούσας έρευνας. Πράγματι, όπως προκύπτει και από τα ήδη παρατεθέντα αποτελέσματα, τα άτομα ηλικίας άνω των 51 ετών, εμφανίζουν σε μικρότερο ποσοστό συμπτώματα ΕΕ. Συγκεκριμένα: στους/στις εργαζόμενους/νες της ηλικιακής ομάδας κάτω των 40 ετών εμφανίζονται τα υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, στον άξονα της απεμπλοκής, σε ποσοστό 18,2% και στον άξονα της εξάντλησης σε ποσοστό 20,8%. Στην ηλικιακή ομάδα των 41–50 ετών στον άξονα της αποδέσμευσης εκφράζεται ποσοστό 16,3% και στον άξονα της εξάντλησης ποσοστό 19,6%, ενώ στην ηλικιακή ομάδα 51+ στον άξονα της αποδέσμευσης εμφανίζεται ένα ποσοστό μόλις 7,5% και στον άξονα της εξάντλησης επίσης ένα ποσοστό 7,5%. Συμπερασματικά λοιπόν προκύπτει ότι τα δεδομένα της παρούσας έρευνας, συμφωνούν με τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών ως προς την εμφάνιση ΕΕ στις ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης, επελέγη ακολουθώντας τη συλλογιστική ότι το εκπαιδευτικό κεφάλαιο του ατόμου συνιστά «ατομικό πόρο» από τον οποίο αντλεί προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας και αυτοπραγμάτωσης (Alexander & Hegarty, 2000). Όπως αναφέρεται στο Schaufeli & Buunk (2003), η ΕΕ εμφανίζεται περισσότερο στο προσωπικό με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και αυτό είναι αξιοσημείωτο σε σχέση με την εμφάνιση προβλημάτων από άγχος, που εμφανίζονται κυρίως στο προσωπικό με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Το ότι οι εργαζόμενοι/ες ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας εμφανίζουν περισσότερο ΕΕ, πιθανόν να σχετίζεται με τις προσδοκίες που έχουν και οι οποίες όταν δεν εκπληρώνονται επιδεινώνεται το άγχος που βιώνουν. Εάν δε, τα άτομα περίμεναν μέσα από την εργασία τους να βιώσουν σε ένα βαθμό μία αίσθηση αυτοεκπλήρωσης, με το πέρασμα του χρόνου και αντιλαμβανόμενα ότι δεν μπορούν να πετύχουν παρά ελάχιστα, γίνονται απαθή και απαισιόδοξα (Pines & Maslach, 1978, σελ. 235).

Επίσης, η σχέση αυτοαποτελεσματικότητας και ΕΕ έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας, υπό την έννοια της επιθυμίας, αλλά και της γνωστικής επάρκειας του ατόμου να πράττει στην εργασία του με ικανοποιητικό και αποτελεσματικό για τα δεδομένα του τρόπο (Charkhabi, Abarghuei & Hayati, 2013). Η ενδεχόμενη αδυναμία του ατόμου να αναπτύξει τις ατομικές του ικανότητες και δυνατότητες οι οποίες σχετίζονται με το εκπαιδευτικό του δυναμικό, υπονομεύουν

την επαγγελματική του υπόσταση και την ικανοποίηση του από την εργασία του και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ΕΕ.

Σε έρευνα σε 16 ευρωπαϊκές χώρες σχετικά με τη σχέση επιπέδου εκπαίδευσης, εργασιακού άγχους και ΕΕ των Lunau et al. (2015), χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τα έτη 2010 και 2011, με δείγματα ανδρών και γυναικών ηλικίας 50 έως 64 ετών στις οποίες αξιολογήθηκε η επιρροή του επιπέδου εκπαίδευσης στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων. Το επίπεδο εκπαίδευσης μετρήθηκε με βάση την τυποποιημένη διεθνή ταξινόμηση της εκπαίδευσης (International Standard Classification of Education–ISCED)¹³⁰. Τα επίπεδα ταξινομήσεων συγκεντρώθηκαν σε τρεις κατηγορίες: χαμηλή (επίπεδο 0–2), προσχολική, πρωτοβάθμια (επίπεδο 3–4), δευτεροβάθμια ή και μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση και υψηλό μορφωτικό επίπεδο (επίπεδο 5–6), τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα κυριότερα ευρήματα καταδεικνύουν σταθερές συσχετίσεις μεταξύ κατώτερης και υψηλότερης εκπαίδευσης και του εργασιακού άγχους σε όλες τις χώρες. Η ένταση αυτής της σύνδεσης, ωστόσο, ποικίλλει μεταξύ των χωρών.

Πρώτον, σε όλες τις χώρες παρατηρείται ότι τα άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερο ποσοστό εργασιακού άγχους σε σύγκριση με τους/τις ερωτηθέντες/είσες με υψηλή εκπαίδευση.

Δεύτερον, οι διαφορές φαίνεται να είναι πιο έντονες στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (ιδίως στη Σλοβενία και Πολωνία), σε σύγκριση με εκείνες που παρατηρήθηκαν στη Βόρεια Ευρώπη, όπου η Αγγλία, η Σουηδία και η Δανία φαίνεται να έχουν μικρότερες εκπαιδευτικές διαφορές.

Τρίτον, οι διαφορές παραμένουν στα ίδια ποσοστά στις 14 από τις 16 χώρες και μετά τη συνεκτίμηση των μεταβλητών φύλου, ηλικίας και μορφή απασχόλησης.

Γίνεται σαφές συνεπώς από τις προαναφερθείσες έρευνες, ότι το επίπεδο εκπαίδευσης συνιστά μια σημαντική μεταβλητή η οποία κρίνεται σκόπιμο να μελετάται και να συνεκτιμάται σε σχετικές ερευνητικές προσπάθειες. Με αυτή τη συλλογιστική, επιλέχθηκε και στην παρούσα διατριβή το επίπεδο εκπαίδευσης να αποτελέσει μια ακόμα ανεξάρτητη μεταβλητή, στην μελέτη έκφρασης ΕΕ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

¹³⁰[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_Standard_Classification_of_Education_\(ISCED\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_Standard_Classification_of_Education_(ISCED))

Τα ευρήματα, όπως καταγράφονται διεξοδικά ανωτέρω, συμφωνούν εν μέρει με αυτά άλλων σχετικών ερευνών (Avendano, Jurges & Mackenbach, 2009· Dahl & van der Welt Kjetil, 2013· Lunau et al., 2015). Συγκεκριμένα: οι εργαζόμενοι/νες που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια ή και τη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (επίπεδο 3–4), στον άξονα της απεμπλοκής, εμφανίζονται να έχουν ελαφρά υψηλότερο ποσοστό έκφρασης συμπτωμάτων ΕΕ, με ποσοστό αναφοράς στο 14,6% έναντι συναδέλφων τους με επίπεδο εκπαίδευσης 5, το οποίο βρίσκεται στο 12,6%. Καταγράφεται όμως, ένα ακόμα υψηλότερο ποσοστό έκφρασης του συνδρόμου, το οποίο φτάνει το 17,5%, στα άτομα που βρίσκονται στο 6 επίπεδο εκπαίδευσης, δηλαδή στους/στις κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αντίστοιχα στον άξονα της εξάντλησης, οι εργαζόμενοι/νες που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια ή και τη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (επίπεδο 3–4), εμφανίζουν ένα ποσοστό που βρίσκεται στο 17,7%, έναντι των συναδέλφων τους με επίπεδο εκπαίδευσης 5, το οποίο βρίσκεται στο 15,2%. Στον ίδιο άξονα, αυτόν της εξάντλησης, και πάλι το ποσοστό των ατόμων που βρίσκονται στο 6 επίπεδο εκπαίδευσης, δηλαδή στους/στις κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ανεβαίνει στο 18,9%.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Η μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας σε σχέση με την έκφραση ΕΕ, εμφανίζεται με αρνητική συσχέτιση, δηλαδή ότι εργαζόμενοι/νες με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερους δείκτες ΕΕ από τους/τις συναδέλφους τους με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας.

Σύμφωνα με ευρήματα ερευνών (Jackson, 1993, Schaufeli, 2006, Armon, Shirom & Melamed, 2012, Hakanen & Schaufeli, 2012, Kay-Eccles, 2012), καταγράφονται χαμηλότερα ποσοστά εκδήλωσης συμπτωμάτων ΕΕ στα άτομα με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 16 ετών. Σε έρευνες στην Ελλάδα άλλα και σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών ΠΜΣ, εμφανίζονται επίσης ανάλογα ευρήματα (Διλιντάς, 2010· Κεπενού, 2015· Νότα–Μόσχου, 2018). Έχουν εκφραστεί πολλές ερμηνείες για τα ευρήματα αυτά, οι οποίες συντείνουν στα ακόλουθα συμπεράσματα: οι εργαζόμενοι/νες βιώνουν υψηλό εργασιακό άγχος και πιθανόν εξουθένωση κατά τα πρώτα έτη της εργασίας τους, ενδεχομένως λόγω έλλειψης εμπειρίας. Μια άλλη ερμηνεία είναι ότι τα άτομα με πολλά έτη προϋπηρεσίας έχουν διέλθει από πολλά στάδια προσαρμογής στον εργασιακό τους βίο και έχουν αποδεχτεί ενδεχομένως κάποιες ματαιώσεις προσδοκιών. Επίσης, είναι πιθανόν, επειδή ηλικιακά τείνουν

προς την συνταξιοδότηση, να αποδεσμεύονται συναισθηματικά από τις έντονες φορτίσεις που συμβαίνουν στον εργασιακό τους βίο. Πάντως εμφανίζονται και κάποιες έρευνες, οι οποίες εξάγουν δεδομένα με αντίθετα ευρήματα, δηλαδή με ενδείξεις ότι εργαζόμενοι/νες με προϋπηρεσία κάτω των 5 ετών και άνω των 15 ετών, να βιώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τις επιπτώσεις της ΕΕ (Foreman, 1996· Maslach et al., 2001).

Στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνονται τα ευρήματα της προαναφερθείσας σχετικής βιβλιογραφίας, δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι/νες με μεγάλη προϋπηρεσία, εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά ΕΕ. Συγκεκριμένα: εργαζόμενοι/νες με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας στον άξονα της απεμπλοκής, εμφανίζονται να έχουν εκδηλώσεις ΕΕ σε ποσοστό 5,6%, γεγονός που είναι απόλυτα κατανοητό εξαιτίας της πολύ μικρής διάρκειας του εργασιακού τους βίου. Στην κατηγορία όμως προϋπηρεσίας μεταξύ 6–10 έτη, το ποσοστό εκτινάσσεται στο 25,9%, υποχωρεί στο 14,2% στους/στις εργαζόμενους/νες με προϋπηρεσία 11–20 έτη, για να κατέβει στο 11,3% για προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών. Αντίστοιχα, στον άξονα της εξάντλησης, οι εργαζόμενοι/νες με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας, εμφανίζονται να έχουν εκδηλώσεις ΕΕ σε ποσοστό 8,1%, γεγονός που είναι απόλυτα κατανοητό εξαιτίας της πολύ μικρής διάρκειας του εργασιακού τους βίου. Αλλά και πάλι στην κατηγορία προϋπηρεσίας μεταξύ 6–10 έτη, το ποσοστό εκτινάσσεται εκ νέου 37,3%, για να υποχωρήσει στο 14,6% στους/στις εργαζόμενους/νες με προϋπηρεσία 11–20 έτη, και να κατέβει ακόμα λίγο στο 14,2% για προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 21 ετών.

6.3. Σχολιασμός των αποτελεσμάτων του 3^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Προσφέρεται συστημικά η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και η συμμετοχή τους στη διαχείριση εργασιακών θεμάτων;

Το περιεχόμενο της έννοιας εργασιακές συνθήκες περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως τον έλεγχο επί της εργασίας, τις ψυχολογικές απαιτήσεις, την κοινωνική στήριξη και την εργασιακή ασφάλεια ή ανασφάλεια. Αυτές οι συνθήκες, καθώς και ο τρόπος διοίκησης/ ηγεσίας ενός οργανισμού, καθορίζουν αυτό που ονομάζεται «εργασιακό κλίμα». Ψυχολογικές έρευνες έχουν δείξει ότι η μελέτη και διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος, αποτελεί μείζονος σημασίας θέμα στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, είτε στον ιδιωτικό, είτε στο δημόσιο τομέα (Schneider & Barbera, 2013). Μπορεί να προδικάσει ουσιώδεις συμπεριφορές όπως παρατεταμένες απουσίες και ατυχήματα (Schneider, Ehrhart & Macey, 2012) ή και την επαρκή ή

ανεπαρκή εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών (Patterson et al., 2005). Το περιεχόμενο του «εργασιακού κλίματος» γίνεται αντιληπτό, ομαδικά, ατομικά και σε επίπεδο οργανισμού. Περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το τι είναι γενικά ο οργανισμός/ η υπηρεσία σε σχέση με τις πρακτικές, τις πολιτικές, τις διαδικασίες ρουτίνας και τις ανταμοιβές. Είναι δηλαδή αυτό που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι/νες, η εμπειρική περιγραφή του τι βλέπουν και τι αναφέρουν ότι συμβαίνει σε αυτούς/ες σε μία θέση εργασίας (James, Joyce & Slocum, 1988· Schneider, 2000). Με άλλα λόγια, εργασιακό κλίμα είναι η αντίληψη των εμπειριών που έχουν οι άνθρωποι στην καθημερινή εργασία τους (Schneider et al., 2012).

Σε επίπεδο ατόμου το κλίμα επηρεάζει την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος, τη συμμετοχή, τη σχέση του/της εργαζομένου/νης με τη διοίκηση, την εργασιακή δέσμευση, τη συχνότητα απουσιών και τη γενικότερη συμπεριφορά του/της στο χώρο εργασίας (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Σε επίπεδο οργανισμού/ υπηρεσίας, το εργασιακό κλίμα συνδέεται με την ικανοποίηση των χρηστών/πολιτών, την αντίληψη που έχουν για την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και την αντίληψη των εργαζομένων για το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το εργασιακό κλίμα ουσιαστικά διαμορφώνει τη συνολική εικόνα του οργανισμού, τη γενική αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση σε επίπεδο ομάδας εργαζομένων, ατομικής μονάδας και χρηστών/πολιτών (Ostroff et al., 2003).

Ένα εργαλείο αποτίμησης εργασιακών συνθηκών, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι το European Working Conditions Surveys (EWCS) ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας (ΕΕΣΕ). Η ΕΕΣΕ διερευνά, περιγράφει και μελετά όλα τα προηγούμενα, εστιάζοντας εκτός των άλλων στο εργασιακό κλίμα (ως παράγωγο των εργασιακών συνθηκών) που επικρατεί στους χώρους εργασίας των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ερωτήσεις του εργαλείου απηχούν την αξιολόγηση των ίδιων των εργαζομένων για την επαγγελματική τους ζωή. Διερευνά ένα φάσμα συνθηκών και δεδομένων από το εύρος του οποίου και για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, επελέγησαν ερωτήσεις οι οποίες περιγράφουν το «κοινωνικό περιβάλλον» και κάποιες «δεξιότητες» στο εργασιακό πλαίσιο. Οι ερωτήσεις αυτές, σκοπό έχουν να αποτυπώσουν την εικόνα των σχέσεων και των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και ενδο-εργασιακό περιβάλλον των υπηρεσιών άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.

Αξιοποιώντας την τελευταία έρευνα (6^η ΕΕΣΕ) που εκπονήθηκε το 2015, στο τέλος του σχολιασμού κάθε ερωτήματος, παρατίθενται πίνακες με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ή παρεμφερών ερωτήσεων που αφορούν την Ελλάδα και συγκεκριμένα τους τομείς ΔΔ, εκπαίδευσης και υγείας.

Πίνακας 6.4 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³¹: *Η εργασία σας περιλαμβάνει άμεση επαφή με άτομα όπως πελάτες, μαθητές, ασθενείς, κ.λπ.;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
(σχεδόν) συνέχεια	75	58
(σχεδόν) ποτέ	14	24
Μεταξύ ¼ και ¾ του χρόνου εργασίας	11	19

6.3.1. Σχολιασμός 1^{ου} υποερωτήματος: Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;

Το πρώτο υποερώτημα συνδέεται με ένα ουσιαστικό παράγοντα εύρυθμης λειτουργίας κάθε εργασιακού περιβάλλοντος: την ύπαρξη ή όχι ικανού αριθμού εργαζομένων για την κάλυψη των αναγκών και τη βέλτιστη δυνατή απόδοση προϊόντων ή υπηρεσιών, αφού σε αντίθετη περίπτωση η εντατικοποίηση εργασίας συνιστά δυσμενή εργασιακή συνθήκη.

Η επάρκεια των εργαζομένων σε έναν οργανισμό/ υπηρεσία συνιστά ένα από τα σημαντικότερα μελήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ). Η ΔΑΔ έχοντας -μεταξύ άλλων- ως αντικείμενο την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, στοχεύει ώστε οι εργαζόμενοι/ες «παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους» (Χυτήρης, 2001, σελ. 18).

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο πόρο μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα τον πιο πολύτιμο. Συνεπώς ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα, που έχει σκοπό την κάλυψη των υπαρχόντων αναγκών σε προσωπικό, αλλά και την πρόβλεψη των μελλοντικών

¹³¹ Πεδίο 2. Ένταση εργασίας, ερώτηση 9^η

θέσεων εργασίας. Περιλαμβάνει επίσης την καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και τον εντοπισμό των κενών ή των πλεοναζόντων, την καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων για τον εντοπισμό των ελλείψεων-αδυναμιών ή των δυνατών σημείων. Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το εάν επαρκεί ή όχι ο αριθμός των απασχολούμενων σε μια υπηρεσία/οργανισμό, συνιστά επίσης και ένα σημαντικό παράγοντα για το συνολικό εργασιακό κλίμα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Για αυτούς τους λόγους, κρίθηκε απαραίτητο να προστεθεί συμπληρωματικά το ερώτημα αυτό, το οποίο ουσιαστικά περιγράφει την αντίληψη των υπαλλήλων για την αριθμητική τους επάρκεια, σχετικά με τον όγκο εργασίας που οφείλουν να διαχειρίζονται στην υπηρεσία τους¹³².

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στο πρώτο υποερώτημα «Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας;» οι απαντήσεις των εργαζομένων ως προς τη μεταβλητή του φύλου έχουν ως εξής: Οι γυναίκες σε αθροιστικό ποσοστό 60,7% «διαφωνούν» ότι επαρκεί ο αριθμός των εργαζομένων για τη διεκπεραίωση του όγκου εργασίας, ενώ και οι άντρες επίσης «διαφωνούν» σε ανάλογο ποσοστό δηλαδή στο 62,6%. Διακρίνεται συνεπώς μια συνάφεια στην πλειοψηφία των απαντήσεων και από τα δύο φύλα ως προς την αντίληψή τους ότι «δεν επαρκεί» ο αριθμός των εργαζομένων για τη διαχείριση των απαιτήσεων της υπηρεσίας τους.

Εάν σε αυτό το ποσοστό συνεκτιμηθεί και η αμφιθυμία της απάντησης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» η οποία εκφράζει επίσης αριθμητική συνάφεια (11,7% γυναίκες και 12,8% άνδρες), τότε περιγράφεται μια επικρατούσα συνθήκη κατά την οποία οι εργαζόμενοι/νες αυτών των υπηρεσιών, εκτιμούν ότι δεν επαρκεί ο αριθμός των εργαζομένων για να διεκπεραιώσει τον όγκο της εργασίας τους, συνεπώς βιώνουν πίεση και πρόσθετη επιβάρυνση.

¹³² Σύμφωνα με την έκδοση του (πρώην) Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015» (<https://www.ypes.gr/analysis-taktikoy-prosopikoy-dimosias-dioikisis-gia-to-etos-2015/> και <http://minadmin.ypes.gr/?p=15034>), η γενική μεσοσταθμική μείωση προσωπικού στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης από το 2010 έως και το 2015 ανήλθε σε 18% (σελ. 2).

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων.

Σχετικά με το ίδιο ερώτημα σε σχέση με τη μεταβλητή της ηλικίας των εργαζομένων, η εικόνα που αποτυπώνεται είναι η εξής: στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών «διαφωνούν» ότι επαρκεί ο αριθμός των εργαζομένων σε ποσοστό 52% . Στην ηλικιακή ομάδα εργαζομένων 41 έως 50 ετών το ποσοστό «διαφωνίας» αυξάνεται και φτάνει το 63,4%, ενώ στην ηλικιακή ομάδα 51 και άνω αυξάνεται έτι περαιτέρω και φτάνει το 64,9%. Αμφιθυμία με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται στην ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών με ένα ποσοστό 13,6%, στην ομάδα 41 έως 50 ετών με ποσοστό 10,4% και στην ομάδα 51 και άνω με ποσοστό 14,3%. Αντίστοιχα, το ποσοστό «συμφωνίας» στην επάρκεια του προσωπικού, ακολουθεί μια φθίνουσα πορεία ανάλογα με τις ηλικιακές ομάδες: στην ηλικιακή ομάδα των έως 40 ετών φτάνει το 34,4%, στην αμέσως επόμενη των 41 έως 50 μειώνεται στο 26,2% για να πέσει στο 20,8% στην ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω. Διακρίνεται συνεπώς μια «αντίληψη» αριθμητικής ανεπάρκειας του προσωπικού, η οποία ενισχύεται προϋπόθεσης της ηλικίας των εργαζομένων και πιθανότατα απηχεί μια «βιωμένη κόπωση» των εργαζομένων από την απαιτητική συνθήκη διαχείρισης υπερβολικού φόρτου εργασίας σε βάθος χρόνου.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Στη μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων η εικόνα παραμένει σχετικά ίδια: στην ομάδα αποφοίτων β' θμιας και ΙΕΚ, η «διαφωνία» των υπαλλήλων ως προς την επάρκεια του προσωπικού ανέρχεται στο 61,5%, στην ομάδα των αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ στο 56,5% και στην ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκτορικού τίτλου σπουδών εκτινάσσεται στο 68,8%. Η αμφιβολία ως προς την επάρκεια του προσωπικού εκφράζεται με ποσοστό 12,5% για την ομάδα β' θμιας και ΙΕΚ, με ποσοστό 14,7% για την ομάδα αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ και με ποσοστό 7,5% για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκτορικού τίτλου σπουδών. Αντίστοιχα και πάλι, τα ποσοστά «συμφωνίας» ως προς την επάρκεια του προσωπικού βρίσκονται στο 26% για την ομάδα αποφοίτων β'θμιας και ΙΕΚ, σε ποσοστό 28,8% για την ομάδα των αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ και σε ποσοστό 23,6% για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκτορικού τίτλου σπουδών. Διαφαίνεται δηλαδή και με αυτή τη μεταβλητή, μια τοποθέτηση «συμφωνίας» των εργαζομένων, ανεξαρτήτως επιπέδου

εκπαίδευσης, προς την αντίληψη ότι «δεν επαρκεί» ο αριθμός του προσωπικού για να καλύψει τον όγκο περιεχομένου της εργασίας.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Σχετικά με την μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας, τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής: «διαφωνεί» με την επάρκεια του προσωπικού η ομάδα με προϋπηρεσία έως 5 έτη σε ποσοστό 56,5%, το ποσοστό αυτό εκτινάσσεται στο 72,8% για την ομάδα με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη, κατεβαίνει στο 54,5% για την ομάδα 11 έως 20 έτη για να ακολουθήσει ένα επίσης αυξημένο ποσοστό της τάξης του 67,8% για την ομάδα με προϋπηρεσία 21 έτη και άνω. Διακρίνεται η ομάδα με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη, να εκφράζει ένα υψηλότερο ποσοστό «διαφωνίας» ως προς την αριθμητική επάρκεια του προσωπικού, και ενδεχομένως απηχεί μια συσσωρευμένη κούραση, αλλά ίσως και μια «αντίληψη εγκλωβισμού» σε μια δύσκολη και ανεπαρκή εργασιακή συνθήκη η οποία διογκώνεται αντιληπτικά εξαιτίας των πολλών ακόμη ετών εργασιακού βίου.

Πίνακας 6.5 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³³: *Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, έχει μεταβληθεί ο αριθμός των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Μειώθηκε	36	34
Αυξήθηκε	4	5
Καμία αλλαγή	60	61

6.3.2 Σχολιασμός 2^ο υποερωτήματος: Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους /τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;

Το υποερώτημα αναφέρεται σε ένα επίσης σημαντικό και ουσιαστικό δεδομένο, το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το συνολικό εργασιακό κλίμα. Η δυνατότητα συνεργασίας ανάμεσα στους/στις συναδέλφους είναι ο πρώτιστος παράγοντας δημιουργίας θετικού εργασιακού κλίματος. Η λειτουργία και οι διαδικασίες της ομάδας, όπως η διάχυση της πληροφορίας, η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση, καθώς και άλλες διαδικασίες της ομάδας όπως τα κοινά καθήκοντα,

¹³³ Πεδίο 6. Προοπτικές, ερώτηση 5^η

η δομή και οι κοινές εμπειρίες, όπως οι επιτυχίες και οι αποτυχίες (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000), σχετίζονται με τη διαμόρφωση κοινής αντίληψης από τα μέλη μιας ομάδας και κατά συνέπεια με τη δημιουργία ανάλογου εργασιακού κλίματος. Γενικά όταν οι ομάδες συναδέλφων (αντρών/ γυναικών) αλληλεπιδρούν περισσότερο, επικοινωνούν περισσότερο και είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες, τότε το θετικό εργασιακό κλίμα σ' αυτές τις ομάδες θα είναι ισχυρότερο (Schneider et al., 2012).

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στο δεύτερο υποερώτημα «Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους /τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν;» προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα: σε σχέση με τη μεταβλητή φύλο, οι γυναίκες σε ένα ποσοστό 77,1% «συμφωνούν» ότι υπάρχει αυτή η δυνατότητα, ενώ οι άντρες «συμφωνούν» σε ποσοστό 72,7%. Η αμφιθυμία με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται με ένα ποσοστό για τις μεν γυναίκες στο 16,7% για τους δε άνδρες στο 21,5%. Η «διαφωνία» στην αντίληψη της δυνατότητας συνεργασίας δηλώνεται με ένα ελάχιστο ποσοστό 6,2% για τις γυναίκες και 5,9% για τους άνδρες. Διαπιστώνεται συνεπώς, ότι σε ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό οι υπάλληλοι, άντρες και γυναίκες, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μεταξύ τους δυνατότητα συνεργασίας για την αντιμετώπιση δυσκολιών και προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα του εργασιακού τους βίου. Αυτό το εύρημα σαφέστατα συνδέεται με την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις αντίξοες ή ψυχοπιεστικές καταστάσεις, όποτε και εάν προκύπτουν, πιθανότατα παίρνοντας και συμπαράσταση και βοήθεια από συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες), τουλάχιστον σε ένα ποσοστό.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων.

Στη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων, στο ερώτημα της «δυνατότητας συνεργασίας», υπάρχουν επίσης ανάλογα και συναφή αποτελέσματα: για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» στη δυνατότητα συνεργασίας είναι 70,9%, για την ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών το ποσοστό ανεβαίνει στο 74,6% και για την τρίτη ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω, το ποσοστό εκτινάσσεται στο 82,4%. Η έκφραση αμφιθυμίας της δήλωσης «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» δίνει ένα ποσοστό 20,4% για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών, ένα ποσοστό 19,4% για την ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών και ένα ποσοστό

μόλις 13,7% για την τρίτη ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω. Αντίθετα, το ποσοστό «διαφωνίας» στη «δυνατότητα συνεργασίας», εκφράζεται στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών, με ποσοστό 8,7%, στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών, με ποσοστό 6,1% και στην ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω, με ένα ποσοστό μόλις 3,9%. Διαπιστώνεται συνεπώς ότι προϊούσης της ηλικίας οι μεταξύ των συναδέλφων θετικές σχέσεις, φαίνεται να ενισχύονται και να ισχυροποιούνται στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στην εργασία τους. Το εύρημα αυτό συνδέεται επίσης με την ικανότητα των υπαλλήλων να χειρίζονται αποτελεσματικά τις αγχογόνες εργασιακές συνθήκες.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Η μεταβλητή εκπαιδευτικό επίπεδο στο ερώτημα σχετικά με «τη δυνατότητα συνεργασίας» τα αποτελέσματα φαίνεται ότι ακολουθούν μια ανάλογη αποτύπωση. Για την ομάδα των αποφοίτων Β΄θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, το ποσοστό «συμφωνίας» με τη «δυνατότητα συνεργασίας με συναδέλφους» ανέρχεται σε 73,4%, στην ομάδα αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ το ποσοστό ανέρχεται στο 78,1% και στην τρίτη ομάδα των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών, το ποσοστό βρίσκεται στο 73,6%. Η αμφιθυμία στη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», εκφράζεται με ένα ποσοστό 18,8% για την ομάδα των αποφοίτων Β΄θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, με ένα ποσοστό 16,6% για την ομάδα αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ και με ένα ποσοστό 20,4% για την ομάδα των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Η διστακτικότητα που εκφράζεται στην περίπτωση αυτή, παρά το μεγάλο ποσοστό «συμφωνίας» στη «δυνατότητα συνεργασίας», είναι μια πιθανόν ανησυχητική ένδειξη δυσχερούς επαγγελματικού περιβάλλοντος, το οποίο δεν ενισχύει τη δυνατότητα ανάπτυξης συναδελφικών σχέσεων και η οποία μπορεί να εξελιχθεί αρνητικά στο μέλλον εάν δεν ληφθούν σχετικές πρόνοιες. Θετικό παραμένει το εύρημα του μικρού ποσοστού «διαφωνίας» στη δήλωση για τη «δυνατότητα συνεργασίας» το οποίο ανέρχεται για την ομάδα των αποφοίτων Β΄θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, σε ποσοστό 7,8%, για την ομάδα αποφοίτων ΤΕΙ-ΑΕΙ, σε ποσοστό 5,4% και για την ομάδα των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών σε ποσοστό 5,9%.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων, τα ποσοστά «συμφωνίας» στη δήλωση «δυνατότητας συνεργασίας» διαμορφώνονται ως εξής: για την ομάδα με έως 5 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό «συμφωνίας» στη δυνατότητα συνεργασίας, ανέρχεται στο 82,9%, στην ομάδα από 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, το ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 68,1%, στην ομάδα από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό «συμφωνίας» εκφράζεται με ένα 76,4% και η ομάδα με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω «συμφωνεί» σε ποσοστό 75,7%. Η αμφιθυμία που εκφράζεται με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», για την πρώτη ομάδα αυτή με προϋπηρεσία έως 5 έτη βρίσκεται σε ποσοστό 10,5%, για την ομάδα από 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία ανέρχεται σε ποσοστό 22,9%, για την ομάδα από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό είναι στο 17,8% και για την τέταρτη ομάδα με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω στο 19,3%.

Αντίστοιχα, η «διαφωνία» στη δυνατότητα συνεργασίας εκφράζεται για την ομάδα με έως 5 έτη προϋπηρεσίας με ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 7,3%, για την ομάδα από 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 9%, για την ομάδα από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, το ποσοστό βρίσκεται στο 5,8% και για την τέταρτη ομάδα με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω μόλις στο 4,9%.

Παρά την αναμφισβήτητη ενθαρρυντική εικόνα του μεγάλου ποσοστού «συμφωνίας» των εργαζομένων στη «δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ τους», υπάρχει ένα σχετικά υψηλό ποσοστό έκφρασης αμφιθυμίας σχετικά με αυτήν, ιδιαίτερα στην ομάδα με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στη συζήτηση.

Πίνακας 6.6 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³⁴: *Οι συνάδελφοί σας σάς βοηθούν και σας στηρίζουν;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	81	82
Σπάνια ή ποτέ	3	4
Μερικές φορές	17	14

¹³⁴ Πεδίο 4. Κοινωνικό περιβάλλον, ερώτηση 3^η

6.3.3. Σχολιασμός 3^{ου} υποερωτήματος: Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας;

Το υποερώτημα αυτό αναφέρεται στην έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαχείριση των διαδικασιών και πρακτικών της εργασίας τους. Η πράξη της συμμετοχής των εργαζομένων και της καλής επικοινωνίας με τη διεύθυνση, προϋποθέτει ότι κάθε εργαζόμενος/νη συμμετέχει στις ενδο/οργανωσιακές – ενδο/υπηρεσιακές διεργασίες προσφέροντας ιδέες, προτάσεις και έργο στη διαχείριση των θεμάτων της εργασίας τους. Από τη μεριά της διοίκησης, αναγνωρίζεται ότι οι εργαζόμενοι/νες συμμετέχουν ενεργά στη συνολική λειτουργία της οργάνωσης/ υπηρεσίας. *«Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετάσχουν στις διαδικασίες βελτίωσης και λήψης αποφάσεων διοικητικού επιπέδου, ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό»* (Apostolou, 2000, σελ. 2). Στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital theory), η αξία των εργαζομένων για την εταιρία/υπηρεσία/οργανισμό, συνδέεται με τη μοναδικότητα, την αξία των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων που έχουν, η οποία αναγνωρίζεται, ενεργοποιείται και χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των εργασιακών δεδομένων συνολικά (ALDamoe, Yazam & Ab Hamid, 2013). Στηριζόμενοι/ες στις θεωρίες της διοίκησης οι διευθυντές/τριες (managers) μαζί με το προσωπικό κάθε οργανισμού/υπηρεσίας θα πρέπει να λειτουργούν ομαδικά και συνεργατικά με σκοπό το κοινό όφελος, αλλά και την προσωπική ανέλιξη του/της καθενός/μίας.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στη μεταβλητή φύλο εκφράζεται αθροιστική «συμφωνία» στο συγκεκριμένο ερώτημα στο οποίο για τις μεν γυναίκες φτάνει σε ποσοστό 53,7% και για τους άνδρες σε ποσοστό 56,8%. Το αποτέλεσμα αυτό δηλώνει ότι ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, αμφοτέρων των φύλων, έχει την αντίληψη ότι η άποψή του αξιολογείται και συνεκτιμάται στη διαχείριση των θεμάτων της εργασίας του. Εκφράστηκε επίσης ένα ικανό ποσοστό αμφισημίας με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» το οποίο για τις γυναίκες είναι 20,7% και για τους άντρες βρίσκεται στο 17,4%. Διαμορφώθηκε όμως και ένα σημαντικό ποσοστό αθροιστικής «διαφωνίας» στο ερώτημα, η οποία φτάνει για τις γυναίκες στο 25,6% και για τους άνδρες στο 25,8%. Γεγονός παραμένει ότι και τα δυο φύλα εμφανίζουν παρόμοιες, σε ποσοστά, τοποθετήσεις γύρω από το θέμα της συμμετοχής τους, με την «άποψή»

τους, στη διαχείριση των θεμάτων της εργασίας τους και στη συμφωνία τους και στη διαφωνία τους, αλλά και στην αμφισημία των δηλώσεών τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Στη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων οι απαντήσεις καταγράφουν παρόμοια εικόνα. Στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών, το αθροιστικό ποσοστό των υπαλλήλων το οποίο «συμφωνεί» ότι «ζητείται η άποψή του από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας του» αγγίζει το 52%. Στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 ετών, υπάρχει ένα σχεδόν ίδιο ποσοστό της τάξης του 52,5% και στην ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω το ποσοστό «συμφωνίας» φτάνει το 61,5%. Το τελευταίο ποσοστό αντικατοπτρίζει την γενική παραδοχή της «γνώσης» από την εμπειρία σε συνδυασμό με την ηλικία. Με αμφισημία δηλώνοντας «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» απαντά στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών ένα ποσοστό του 18,9%, στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 ετών, υπάρχει ένα ανάλογο ποσοστό που φτάνει το 20,5% και στην ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω το ποσοστό βρίσκεται στο 18,6%. Καταγράφεται όμως και ένα ικανό ποσοστό αθροιστικής «διαφωνίας», το οποίο στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών φτάνει το 29,1%, στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 ετών μειώνεται ελαφρά και φτάνει στο 27% και στην τρίτη ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω το ποσοστό πέφτει στο 19,9% ακολουθώντας αντίστροφη πορεία με αυτήν της δήλωσης «συμφωνίας». Παρόλο το υψηλό ποσοστό «συμφωνίας» και σε αυτό το υποερώτημα, το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» στη δήλωση ότι «ζητείται η άποψη» των εργαζομένων, ως άτομα, από τη διεύθυνση, είναι σχετικά υψηλό και υποδηλώνει ότι σε ορισμένες υπηρεσίες ή ορισμένα άτομα αντιλαμβάνονται των εαυτό τους ως απλούς/ές διαχειριστές/ίστριες μιας εργασιακής συνθήκης για την οποία δεν μπορούν να έχουν άποψη ή ότι η άποψή τους δεν εισακούεται ή δεν λαμβάνεται υπόψη. Αυτή η κατάσταση, για τα συγκεκριμένα άτομα, δύναται να δημιουργεί μια συνθήκη προσωπικής «ματαίωσης» και αποστασιοποίησης από την εργασία τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευση

Στη μεταβλητή εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, εμφανίζεται μια συνάφεια στα ποσοστά και στις τρεις υπο-ομάδες. Συγκεκριμένα στην ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» στη δήλωση ότι λαμβάνεται υπόψη η άποψή τους από τη διεύθυνση, φτάνει το 49%, στην ομάδα

πτυχιούχων TEI–AEI ανεβαίνει στο 56,5% και στην ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών βρίσκεται στο 55,1%. Η δήλωση αμφισημίας «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», εκφράζεται στην ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ με μεγαλύτερο συγκριτικά ποσοστό το οποίο φτάνει το 24,8%, στην ομάδα πτυχιούχων TEI–AEI κατεβαίνει στο 17,4% και στην κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών βρίσκεται στο 19,4%. Αντίστοιχα, το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» στη δήλωση ότι η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη από τη Διεύθυνση, είναι για την ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ στο 25,2%, για την ομάδα πτυχιούχων TEI–AEI το ποσοστό είναι στο 26,1% και για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών βρίσκεται επίσης σε παρόμοιο ποσοστό, στο 25,6% .

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών η εικόνα αποδίδεται ως εξής: για την ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσίας, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» ανέρχεται στο 56,4%, για την ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό βρίσκεται στο 50,3%, για την ομάδα εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στο 53,3% και για την τέταρτη ομάδα εργαζομένων με 21 και άνω έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό αυξάνεται και φτάνει το 58%. Η αμφισημία με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και σε αυτή τη μεταβλητή έχει σχετικά ικανό ποσοστό και εκφράζεται για την ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 16,9%, για την ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό βρίσκεται στο 15,1%, για την ομάδα εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στο 19,9% και για την τέταρτη ομάδα εργαζομένων με 21 και άνω έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό είναι 19,1%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» με τη δήλωση ότι «ζητείται η άποψη από τη διεύθυνση» καταγράφεται επίσης ικανό και βρίσκεται για την ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσίας στο 26,7%, για την ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας στο 27,3%, για την ομάδα εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας στο 26,8% και για την τέταρτη ομάδα εργαζομένων με 21 και άνω έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό είναι 23,6%. Από την εικόνα των αποτελεσμάτων σχετικά με το ερώτημα εάν «ζητείται η άποψη των εργαζομένων από τη διεύθυνση σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας τους», προκύπτει ότι θετική απάντηση δίνει, σε όλες τις μεταβλητές, ένα ποσοστό με μέσο όρο περίπου 55%. Υφίστανται δηλαδή

δυο κατηγορίες εργαζομένων οι οποίες αθροιστικά προσεγγίζουν το 45% και οι οποίες είτε δεν έχουν σαφή εικόνα για το εάν ζητείται η άποψή τους είτε εκτιμούν ότι δεν ζητείται η άποψή του και δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους. Προφανώς αυτό αποτελεί συστημική αδυναμία ή δυσλειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται, δεδομένου ότι αυτή η κατάσταση συντελεί στην αποδέσμευση και αποστασιοποίηση των εργαζομένων και δυνητικά στην απομείωση της ποιότητας των προσφερόμενων από αυτούς/ές υπηρεσιών.

Πίνακας 6.7 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³⁵: *Συμμετέχετε στη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας ή των διαδικασιών εργασίας του τμήματος ή της επιχείρησης/του οργανισμού σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	58	57
Σπάνια ή ποτέ	19	22
Μερικές φορές	22	21

Πίνακας 6.8 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³⁶: *Μπορείτε να επηρεάσετε αποφάσεις που είναι σημαντικές για την εργασία σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	31	43
Σπάνια ή ποτέ	39	35
Μερικές φορές	31	22

6.3.4. Σχολιασμός 4^{ου} υποερωτήματος: Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθά και σας στηρίζει;

Το ερώτημα είναι ιδιαίτερης σημασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στις θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης. Συγκεκριμένα τη μετεξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό που σήμερα ονομάζεται διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η μετεξέλιξη, σηματοδοτεί εν πολλοίς, την αλλαγή στην αντίληψη για το ρόλο του/της προϊσταμένου/νης ή διευθυντή/τριας και την αλλαγή στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρος. Η νέα αυτή αντίληψη, ουσιαστικά τοποθετεί τον/την προϊστάμενο/νη ή διευθυντή/τρια στο ρόλο του ατόμου

¹³⁵ Πεδίο 5. Δεξιότητες, διακριτικότητα και άλλοι γνωστικοί παράγοντες, ερώτηση 10^η.

¹³⁶ Πεδίο 5. Δεξιότητες, διακριτικότητα και άλλοι γνωστικοί παράγοντες, ερώτηση 11^η.

το οποίο χειρίζεται όλα τα θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού, αλλά επίσης διαχειρίζεται και διεκπεραιώνει τα διάφορα αιτήματά του. Βρίσκεται «δίπλα» στον/στην εργαζόμενο/νη και βοηθά όχι μόνο στην διεκπεραίωση της καθημερινής εργασίας, αλλά και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων καθενός/καθεμίας ξεχωριστά.

Ο ρόλος του/της προϊστάμενου/νης ή διευθυντή/τριας συνίσταται στο να ικανοποιεί συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι: να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων, να δημιουργεί το αίσθημα της αφοσίωσης και της δέσμευσης στον οργανισμό/ υπηρεσία παρέχοντας θετική υποστήριξη στους/στις εργαζόμενους/νες, να ενισχύει την κατάλληλη κουλτούρα και εργασιακό κλίμα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για αυτούς τους λόγους, κρίθηκε αναγκαία η διερεύνηση αυτής της σημαντικής συνθήκης, δηλαδή της αντίληψης των εργαζομένων για το εάν τους παρέχεται βοήθεια και στήριξη.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στη μεταβλητή φύλο το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» με τη θετική απάντηση στο προηγούμενο ερώτημα κατανέμεται ως εξής: οι γυναίκες «συμφωνούν» σε ποσοστό 60,8% και οι άνδρες σε ποσοστό 56,1%. Διακρίνεται συνεπώς μια συνθήκη κατά την οποία, σε υψηλό ποσοστό, οι εργαζόμενοι/νες αντιλαμβάνονται την ενεργό στήριξη από τον/την προϊστάμενο/νη τους στη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Αντίθετα, σε ένα αθροιστικό ποσοστό που φτάνει το 20,6%, οι γυναίκες δηλώνουν «διαφωνία» ως προς τη στήριξη που δέχονται από τον/την προϊστάμενο/νη τους και «διαφωνία» επίσης εκφράζουν οι άνδρες σε ένα ποσοστό 17,1%. Σχετικά ικανό είναι και το ποσοστό αμφισημίας με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» το οποίο για τις γυναίκες φτάνει το 18,6% και για τους άντρες το 26,9%. Συνολικά και αθροιστικά, το ποσοστό «διαφωνίας» και «αμφιβολίας» ανέρχεται για τις γυναίκες στο 39,2% και για τους άνδρες στο 43%, συγκροτώντας ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, αμφοτέρων των φύλων, το οποίο είτε διαφωνεί είτε αμφιβάλλει ότι ο/η προϊστάμενος/νη τους «βοηθά και στηρίζει» στην εργασία τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Στη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» στη δήλωση «βοήθειας και υποστήριξης από τον/την προϊστάμενο/νη», οι

εργαζόμενοι/νες έως 40 ετών, απαντούν θετικά σε ποσοστό 40,6%, στους εργαζόμενους/νες 41 έως 50 ετών, το ποσοστό αυξάνεται θεαματικά και φτάνει το 61,1% και ανεβαίνει περαιτέρω στους/στις εργαζόμενους/νες 51 ετών και άνω και φτάνει το 63,5%. Διακρίνεται συνεπώς μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων στην ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών με τις άλλες δύο ηλικιακές ομάδες ως προς την αντίληψη τους για την βοήθεια και την υποστήριξη που δέχονται από τον/την προϊστάμενο/νη τους. Η διαφορά αυτή περιορίζεται στο αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» και φτάνει για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών, στο 23,6%, για την ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών στο 20,8%, αλλά για την ομάδα εργαζομένων 51 ετών και άνω το ποσοστό πέφτει στο 13%.

Επίσης, εκφράζεται και πάλι ένα ικανό ποσοστό αμφισημίας με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» η οποία φτάνει για την ηλικιακή ομάδα έως 40 ετών στο 25,8%, για την ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών στο 18,2% και για την ομάδα εργαζομένων 51 ετών και άνω, στο 23,5%. Για την πρώτη ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων έως 40 ετών, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, σε ποσοστό περίπου 50%, έχει την αντίληψη ότι τα άτομα αναφοράς τους, δηλαδή ο/η προϊστάμενος/νη ή ο/η διευθυντής/τρια τους είτε δεν τους βοηθά/υποστηρίζει επαρκώς είτε καθόλου. Είναι ένα εύρημα το οποίο δυνητικά προσδιορίζει μια αρνητική εργασιακή συνθήκη για τα συγκεκριμένα άτομα.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Στη μεταβλητή εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» για την ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, ανέρχεται στο 61,5%, για τους πτυχιούχους ΤΕΙ-ΑΕΙ βρίσκεται σε ίδιο σχεδόν ποσοστό και φτάνει επίσης το 61,1% ενώ για τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών πέφτει στο 54,9%. Στη δήλωση αμφισημίας με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ έχει ένα ποσοστό 19,4% και με σχετικά παρόμοιο ποσοστό που βρίσκεται στο 17,9% η ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ ενώ για την ομάδα των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών, το ποσοστό εκτινάσσεται στο 27,7%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» στην δήλωση παροχής βοήθειας και υποστήριξης από τον/την προϊστάμενο/νη για την ομάδα αποφοίτων Β/βάθμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ βρίσκεται στο 19,1%, για την ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ είναι στο 21% και για την ομάδα των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών είναι στο 17,5%.

Διακρίνεται συνεπώς ένα σημαντικό ποσοστό της ομάδας κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών, που φτάνει το 45,2%, το οποίο είτε εκφράζει πλήρη διαφωνία είτε μια ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα για το εάν ο/η προϊστάμενος/νη τους προσφέρει βοήθεια και υποστήριξη κατά την εργασία τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας, οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία έως 5 έτη, εκφράζουν αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» ότι ο/η προϊστάμενος/νη προσφέρουν βοήθεια και στήριξη στην εργασία τους, στο υψηλό ποσοστό του 67,8%. Οι υπάλληλοι με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία «συμφωνούν» σε ποσοστό 58,8%, οι υπάλληλοι με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία επίσης συμφωνούν σε ποσοστό 57,7% και οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 21 έτη και άνω ένα ανάλογο ποσοστό το οποίο βρίσκεται στο 59,2%.

Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» στη δήλωση ότι ο/η προϊστάμενος/νη προσφέρουν βοήθεια και στήριξη στην εργασία τους, για τους/τις υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη, βρίσκεται στο 15,3%, για τους/τις υπαλλήλους με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία στο 21,8%, για τους/τις υπαλλήλους με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία στο 18,7% και για την ομάδα υπαλλήλων με προϋπηρεσία 21 έτη και άνω ένα ανάλογο ποσοστό το οποίο βρίσκεται στο 20,8%.

Αντίστοιχα, η δήλωση αμφισημίας με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται για τους/τις υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 5 έτη με ποσοστό 16,9%, για τους/τις υπαλλήλους με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία με ποσοστό 19,4%, για τους/τις υπαλλήλους με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία με ένα μεγαλύτερο ποσοστό που φτάνει το 23,5% και για την ομάδα υπαλλήλων με προϋπηρεσία 21 έτη και άνω ένα ποσοστό το οποίο βρίσκεται στο 19,8%.

Δεν διακρίνεται συνεπώς σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων που έχουν διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας ως προς την αντίληψη για το εάν προσφέρεται βοήθεια και στήριξη από τον/την προϊστάμενο/νη τους. Η δε ομάδα υπαλλήλων η οποία εκφράζει μεγαλύτερη «συμφωνία» σχετικά με τη στήριξη και βοήθεια που δέχεται, είναι αυτή των υπαλλήλων με προϋπηρεσία έως 5 έτη.

Πίνακας 6.9 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³⁷: *Ο προϊστάμενός σας σάς βοηθά και σας στηρίζει;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	83	80
Σπάνια ή ποτέ	3	4
Μερικές φορές	14	16

6.3.5. Σχολιασμός 5^{ου} υποερωτήματος: Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε το επιθυμείτε;

Το υποερώτημα αναφέρεται σε μια εσωτερική συνθήκη, η οποία περιγράφει τη δυνατότητα των υπαλλήλων να αποφορτίζονται από την εργασία τους κάνοντας ένα διάλειμμα, όποτε αισθάνονται ότι πιέζονται ή έχουν κουραστεί πολύ. Εκτός από την ψυχολογική «κούραση», οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζόμενων στους χώρους των υπηρεσιών άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών είναι πολλοί. Η πολύωρη στατική θέση (Gerr, Marcus & Monteilh 2004), η κακή στάση του σώματος (Wahlström, 2005) και οι παρατεταμένες αποκλίσεις των αρθρώσεων από την ουδέτερη ανατομική θέση δημιουργούν συνθήκες εμφάνισης μυοσκελετικών προβλημάτων (Galinsky et al., 2007). Επιπλέον, οι επαναλαμβανόμενες κινήσεις πληκτρολόγησης, οι κινήσεις ακριβείας με το ποντίκι και η προσήλωση στην οθόνη του υπολογιστή οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα της καθημερινής τους εργασίας (Blatter & Bongers, 2002· Robertson, Huang & Larson, 2016· Wahlström, 2005), καθώς και η καταπόνηση των ματιών από τη συνεχή χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, εκθέτουν τους/ τις υπαλλήλους σε σοβαρά προβλήματα υγείας. Ο περιορισμός των διαλειμμάτων κατά τη διάρκεια της καθιστικής εργασίας σε Η/Υ, θεωρείται ένας από τους βασικούς παράγοντες κινδύνου για την εμφάνιση μυοσκελετικών διαταραχών (Galinsky et al., 2007). Αντίθετα, η αύξηση της συχνότητας των διαλειμμάτων έχει φανεί ότι οδηγεί σε μείωση των ενοχλήσεων και διαταραχών. Οι κατευθυντήριες οδηγίες των διαφόρων οργανισμών προστασίας και προαγωγής της υγείας των εργαζομένων για την εφαρμογή διαλειμμάτων κατά την καθιστική εργασία ποικίλουν. Σχετικές μελέτες έχουν προτείνει διάφορα προγράμματα διαλειμμάτων τα οποία κυμαίνονται από 10 δευτερόλεπτα κάθε 6 λεπτά

¹³⁷ Πεδίο 4. Κοινωνικό περιβάλλον, ερώτηση 4^η.

έως 15 λεπτά κάθε 2 ώρες, ή εναλλακτικά ένα 5λεπτο διάλειμμα κάθε 60 λεπτά. Διαπιστώθηκε ότι συγκεκριμένα τακτικά προγραμματισμένα μικρο-διαλείμματα είχαν θετικά αποτελέσματα στο συνολικό αίσθημα ευεξίας των υπαλλήλων (Galinsky et al., 2007· Green, Sigurdsson & Wilder, 2016). Στην Ελλάδα προβλέπεται¹³⁸ ως ελάχιστη προδιαγραφή ασφάλειας και υγείας των υπαλλήλων που εργάζονται για περισσότερες από πέντε ώρες ημερησίως μπροστά σε οθόνη υπολογιστή, να έχουν ολιγόλεπτες, ενδιάμεσες διακοπές της ημερήσιας εργασίας. Ο τρόπος και η δυνατότητα χρήσης αυτού του δικαιώματος όμως, ποικίλει και σχετίζεται με το γενικότερο εργασιακό κλίμα στην κάθε υπηρεσία. Για αυτό το λόγο διερευνάται από την παρούσα εργασία, η αντίληψη των εργαζομένων για τη δυνατότητα που έχουν να κάνουν ολιγόλεπτα διαλείμματα για την αποφόρτιση και ξεκούρασή τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στη μεταβλητή φύλο οι υπάλληλοι στο υποερώτημα «Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» οι γυναίκες απαντούν θετικά με αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» 52,6% και οι άνδρες σε ποσοστό 60,4%. Αμφισημία δηλώνουν με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» οι γυναίκες σε ποσοστό 23,5% και οι άνδρες σε ποσοστό 18,6%. Υπάρχει και ένα σημαντικό αθροιστικά ποσοστό όμως, που για τις γυναίκες φτάνει το 23,5% και για τους άνδρες το 20,9%, το οποίο δηλώνει ότι «διαφωνεί» με τη δυνατότητα που έχει να κάνει διάλειμμα όποτε το επιθυμεί. Οι συγκεκριμένοι/νες υπάλληλοι, προφανώς αντιλαμβάνονται ότι το γενικότερο εργασιακό κλίμα είναι απαγορευτικό και δεν τους δίνει τη δυνατότητα του διαλείμματος όποτε το χρειάζονται.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Στη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» στο υποερώτημα «Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;» για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών φτάνει το 64%, για την ηλικιακή ομάδα

¹³⁸ Βλ. μεταξύ άλλων και την με αρ. 75/2018 Γνωμοδότηση του Ε' Τμήματος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, όπου γίνεται αναφορά σε διατάξεις του Κοινοτικού Δικαίου (Οδηγίες 89/391/ΕΟΚ και 90/270/ΕΟΚ) και του Εθνικού Δικαίου (ΠΔ 398/1994) http://www.nsk.gr/web/nsk/anazitisi-gnomodoteseon?p_p_id=nskconsulatories_WAR_nskplatformportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-4&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3

εργαζομένων από 41 έως 50 ετών μειώνεται και φτάνει το 50,9% και για τους εργαζομένους που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51 ετών και άνω βρίσκεται στο 56,1%. Το ποσοστό αμφισημίας με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» βρίσκεται σε σχετικά ίδιο ποσοστό και για τις τρεις ηλικιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών στο 23,6%, για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων από 41 έως 50 ετών στο 20,2% και για την ηλικιακή ομάδα 51 ετών και άνω στο 25,2%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» παρουσιάζει σημαντική διακύμανση και βρίσκεται για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών μόλις στο 12,4% ενώ για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων από 41 έως 50 ετών ανεβαίνει στο 28,9% και πέφτει πάλι στο 18,6% για την ηλικιακή ομάδα 51 ετών και άνω. Διακρίνεται επομένως ένα ποσοστό εργαζομένων που είναι σχεδόν στο 30% το οποίο εκτιμά ότι δεν έχει τη δυνατότητα να κάνει ένα ολιγόλεπτο διάλειμμα από την εργασία του όταν το χρειάζεται. Παράλληλα εμφανίζεται και μια σημαντική διαφοροποίηση στους/στις εργαζομένους/νες της ηλικιακής ομάδας 41 έως 50 ετών το οποίο φαίνεται να αντιλαμβάνεται ότι δεν απολαμβάνει το δικαίωμα του διαλείμματος κατ' επιλογήν σε ποσοστό που αγγίζει το 30%.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Στη μεταβλητή εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων οι απαντήσεις στο υποερώτημα «Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;», επίσης παρουσιάζουν μια σχετική ανομοιογένεια. Στην ομάδα εργαζομένων αποφοίτων Β'θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» φτάνει το 49,1%, στην ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ το ποσοστό βρίσκεται στο 52,9% και για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκαλικού τίτλου σπουδών το ποσοστό ανεβαίνει στο 62,9%. Αντίστοιχα το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» για την ομάδα εργαζομένων αποφοίτων Β'θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ βρίσκεται στο 18,2%, για την ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ το ποσοστό ανεβαίνει στο 25% και για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκαλικού τίτλου σπουδών, στο 22,6%. Για την ομάδα εργαζομένων αποφοίτων Β'θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ, το ποσοστό αμφισημίας που εκφράζεται με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» φτάνει το 32,7%, για την ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ, το ποσοστό πέφτει στο 22% και για την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδασκαλικού τίτλου σπουδών, το ποσοστό πέφτει έτι περαιτέρω και βρίσκεται στο 14,5%. Παρατηρείται δηλαδή ένας σαφής διαχωρισμός στην αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με τη δυνατότητά τους να κάνουν διάλειμμα όποτε το

επιθυμούν, ιδιαίτερα μεταξύ των υπαλλήλων αποφοίτων Β΄θμιας εκπαίδευσης και ΙΕΚ (49,1%) και των κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκτορικού τίτλου σπουδών (62,9%). Η απόκλιση σε αυτή την αντίληψη μεγαλώνει εάν συνεκτιμηθούν και τα υπόλοιπα ποσοστά της αμφισημίας, αλλά και της «διαφωνίας».

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων, στο υποερώτημα «Μπορείτε να κάνετε διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;», παρατηρείται επίσης μια σχετική ανομοιογένεια στα ευρήματα. Συγκεκριμένα, για την ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσία, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» φτάνει το 62,9%, για την ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία, το ποσοστό είναι σχεδόν το ίδιο και φτάνει το 63,7%, για την ομάδα των εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία το ποσοστό πέφτει στο 55,7% ενώ για την ομάδα εργαζομένων με 21 έτη και άνω προϋπηρεσία πέφτει ακόμα περισσότερο και φτάνει το 48%. Αντίστοιχα εμφανίζονται τα ποσοστά στη δήλωση αμφισημίας «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Στην ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσία, το ποσοστό είναι στο 19,4%, στην ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσία, το ποσοστό πέφτει στο 13,3%, στην ομάδα των εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία ανεβαίνει στο 22,5% και στην ομάδα εργαζομένων με 21 έτη και άνω, ανέρχεται στο 26,4%. Το ποσοστό αθροιστικής «διαφωνίας» επίσης παρουσιάζει την ίδια μορφή. Για την ομάδα εργαζομένων με έως 5 έτη προϋπηρεσία, το ποσοστό βρίσκεται στο 17,7%, για την ομάδα εργαζομένων με 6 έως 10 έτη βρίσκεται στο 23%, για την ομάδα των εργαζομένων με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία στο 21,8% και για την ομάδα εργαζομένων με 21 έτη και άνω προϋπηρεσία, ανεβαίνει ακόμα περισσότερο και βρίσκεται στο 25,6%.

Παρατηρείται δηλαδή μια διαφοροποίηση της ομάδας εργαζομένων με 21 έτη και άνω προϋπηρεσία, η οποία φαίνεται να αντιλαμβάνεται δυσχερέστερα τη δυνατότητά της να κάνει διάλειμμα όποτε το επιθυμεί, να διαφωνεί πλήρως σε ποσοστό 25,6% και να εκφράζει αμφισημία ως προς αυτό σε ποσοστό 26,4%. Εάν συνεκτιμηθούν και τα δυο ποσοστά, διαμορφώνουν μια εικόνα όπου οι εργαζόμενοι/ες με 21 έτη και άνω προϋπηρεσία (σε ποσοστό που φτάνει το 52%), αντιλαμβάνονται ότι βιώνουν δυσκολία να απολαμβάνουν του δικαιώματος του διαλείμματος όποτε το επιθυμούν.

Πίνακας 6.10 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹³⁹: *Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	21	37
Σπάνια ή ποτέ	42	32
Μερικές φορές	37	31

6.3.6. Σχολιασμός 6^{ου} υποερωτήματος: Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;

Το υποερώτημα αυτό θέτει προς διερεύνηση μια σημαντική παράμετρο, όχι μόνο σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και το συνολικό εργασιακό κλίμα στις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, αλλά και ένα μείζονος σημασίας θέμα για τη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας, της καλύτερης προσφοράς υπηρεσιών και της ενδυνάμωσης της δέσμευσης των υπαλλήλων στην εργασία τους.

Ήδη από τη δεκαετία του 1950, επικράτησε η αντίληψη ότι εάν οι εργαζόμενοι/νες συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα αυξηθεί το κίνητρο συμμετοχής και η ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Κυριάρχησε η ιδέα ότι, όταν οι εργαζόμενοι/νες συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων είναι περισσότερο δεσμευμένοι/νες στην υλοποίησή τους, όπως και στην εξέλιξη και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων τους.

Αυτό που δεν είχε συνεκτιμηθεί και προσμετρηθεί ήταν ότι, εκτός από τη γενικότερη βελτίωση του εργασιακού κλίματος, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων συνέθετε και μια «δεξαμενή ιδεών», η οποία ήταν δωρεάν, αλλά και άμεσα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη και την πρόοδο των επιχειρήσεων/οργανισμών που την υλοποιούσαν ως πρακτική. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην έκφραση ιδεών βελτίωσης της εργασιακής διαδικασίας, συνδέεται ψυχολογικά με την πυραμίδα αναγκών του Maslow, και μάλιστα στην ανώτατη βαθμίδα της, δηλαδή με τις ανάγκες αποδοχής και αυτοεκτίμησης. Η αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων από τη συμμετοχή τους στην παραγωγή και υλοποίηση ιδεών για τη βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας συνιστά, εκτός των άλλων, σημαντικό στοιχείο παρακίνησης των εργαζομένων και αποτελεί ενδεδειγμένο μέσον σε όλα τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα. Επίσης, συμβάλλει στη συνολική ενδυνάμωση των

¹³⁹ Πεδίο 5. Δεξιότητες, διακριτικότητα και άλλοι γνωσιακοί παράγοντες, ερώτηση 19^η.

εργαζομένων η οποία προάγει τη συμμετοχή τους, έτι περαιτέρω και σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων του οργανισμού/ της υπηρεσίας (Τερζίδης, 2001). Για να μπορεί όμως να συμμετέχει ο/η εργαζόμενος/νη στη διαδικασία προσφοράς ιδεών και λήψης αποφάσεων, θα πρέπει να έχει σωστή και έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με τα δεδομένα στην εργασία του/της.

Η ίδια η διάχυση πληροφορίας προϋποθέτει μια συνθήκη εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και τους/τις υπαλλήλους. Αυτή η συνθήκη, με τη σειρά της, προϋποθέτει μια δημοκρατική ιεραρχική δομή λειτουργίας όπου η πληροφορία διαχέεται προς τα κάτω και επικοινωνείται σε όλες τις βαθμίδες της υπηρεσίας, χωρίς αποκλεισμούς. Οι εργαζόμενοι/ες χρειάζεται να έχουν επαρκή πληροφόρηση ώστε να αντιλαμβάνονται τη συνολική κατάσταση και πλαίσιο στην οποία λειτουργεί η υπηρεσία τους, καθώς και τη σημασία της προσωπικής τους συμμετοχής σε αυτή. Η επάρκεια στην πληροφόρηση καθιστά τους/τις εργαζόμενους/νες συν-μέτοχους στην ευθύνη της λειτουργίας της υπηρεσίας και παρακινεί επίσης στη συμμετοχή τους με την προσφορά ιδεών συνθέτοντας έναν θετικό κύκλο: πληροφόρησης –συμμετοχής– προσφοράς ιδεών και αντίστροφα (Κανελλόπουλος, 2002).

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στη μεταβλητή φύλο στο υποερώτημα «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;», οι γυναίκες απάντησαν με αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» που φτάνει το 40,9% και οι άνδρες το 45%. Ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό και στα δύο φύλα εξέφρασε αμφισημία με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ως προς τη δυνατότητα τους να εφαρμόζουν τις ιδέες τους στην εργασία τους: οι γυναίκες σε ποσοστό 34,5% και οι άνδρες σε ποσοστό 30,1%. Παράλληλα, με «διαφωνία» εκφράστηκε ένα αθροιστικό ποσοστό το οποίο φτάνει για τις γυναίκες το 25,1% και για τους άνδρες το 25%. Συνεκτιμώντας την αμφισημία με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και την αθροιστική «διαφωνία» και των δύο φύλων προκύπτει ένα ποσοστό εργαζομένων αμφοτέρων των φύλων, που αγγίζει (στο μέσο όρο των φύλων) το 57%, το οποίο αντιλαμβάνεται ότι δεν έχει τη δυνατότητα ή δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να εφαρμόσει τις ιδέες του στην εργασία του.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Στη μεταβλητή ηλικία, επίσης παρουσιάζεται διακύμανση στα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών το αθροιστικό

ποσοστό «συμφωνίας» με την ερώτηση «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;», συγκεντρώνει ποσοστό 33,1%. Στην ηλικιακή ομάδα εργαζομένων 41 έως 50 ετών, το αθροιστικό ποσοστό ανεβαίνει και φτάνει στο 46,6%, και για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων από 51 ετών και άνω, το ποσοστό μειώνεται και πάλι και φτάνει το 39,4%. Το ποσοστό δήλωσης «αμφισημίας», με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», είναι επίσης υψηλό και φτάνει για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών σε ποσοστό 36,8%, για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων 41 έως 50 ετών πέφτει στο 29,6% και για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων από 51 ετών και άνω ανεβαίνει και πάλι στο 39,4%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών είναι αρκετά υψηλό και φτάνει το 30,1%, για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων 41 έως 50 ετών, πέφτει στο 23,9% όπως και για την ηλικιακή ομάδα εργαζομένων από 51 ετών και άνω το οποίο επίσης βρίσκεται στο 23,1%. Προκύπτει συνεπώς και σε αυτή τη μεταβλητή ένα αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας», το οποίο εκφράζεται από το 1/3 των υπαλλήλων έως 40 ετών, στην πλέον παραγωγική και ενεργό εργασιακή ηλικία, και ένα ποσοστό το οποίο αφορά το 1/4 των υπαλλήλων των δυο άλλων ηλικιακών ομάδων. Εάν συνεκτιμηθεί και το ποσοστό αμφισημίας με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», τότε προκύπτει ένας μέσος όρος όλων των ηλικιακών ομάδων, το οποίο υπερβαίνει το 60% κατά το οποίο οι εργαζόμενοι/ες αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν τη δυνατότητα ή δεν είναι σίγουροι ότι μπορούν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην εργασία τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Στη μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, στο υποερώτημα «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;» τα ποσοστά εμφανίζουν μια διαφοροποίηση ανάμεσα στις ομάδες εργαζομένων. Στην ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων Β΄θμιας και ΙΕΚ, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» φτάνει το 43,1%, στην ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ βρίσκεται στο 45,5% ενώ στην ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών, το ποσοστό μειώνεται στο 34,9%. Στη δήλωση αμφισημίας με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», η ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων Β΄θμιας και ΙΕΚ, απαντά με ποσοστό 34,8%, η ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ-ΑΕΙ, βρίσκεται στο 30,5% και η ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών, με ποσοστό 36,2%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» ακολουθεί αντίστροφη πορεία με αυτή της «συμφωνίας». Η

ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαρικού τίτλου σπουδών εκφράζει το μεγαλύτερο ποσοστό το οποίο φτάνει το 28,9%, η ομάδα πτυχιούχων ΤΕΙ–ΑΕΙ, βρίσκεται στο 24% και στην ομάδα υπαλλήλων αποφοίτων Β΄θμιας και ΙΕΚ μειώνεται ακόμα και φτάνει το 22,2%. Παρατηρείται συνεπώς μια διαφοροποίηση ανάμεσα στις ομάδες με κριτήριο το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Συγκεκριμένα, στην ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού–διδασκαρικού τίτλου σπουδών, ένα ποσοστό μόλις 34,9% φαίνεται να συμφωνεί με το υποερώτημα, ενώ αντίθετα, το 65,1%, αυτών των εργαζομένων, είτε διαφωνεί είτε εκφράζει αμφιβολία για το εάν μπορεί να εφαρμόσει τις ιδέες του στην εργασία τους. Συνολικά επίσης και συνεκτιμώντας το ποσοστό αμφισημίας με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας», εμφανίζεται ένας μέσος όρος 57% των εργαζομένων, οι οποίοι/ες είτε διαφωνούν, είτε αμφισβάλουν ότι έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν τις ιδέες τους στην εργασία τους.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας, η διακύμανση των απαντήσεων στο υποερώτημα «Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;», περιορίζεται. Στην ομάδα με έως 5 έτη προϋπηρεσίας το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας», φτάνει το 41,2%, στην ομάδα με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, το ποσοστό μειώνεται στο 35,8%, για με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό ανεβαίνει στο 44% και στην ομάδα υπαλλήλων με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω το ποσοστό βρίσκεται στο 41,4%. Αντίστοιχα, το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας», για την ομάδα με έως 5 έτη προϋπηρεσίας βρίσκεται στο 25,8%, για την ομάδα υπαλλήλων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, αυξάνεται στο 33,4%, για την ομάδα με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας το ποσοστό κατεβαίνει στο 21,1% και για την ομάδα υπαλλήλων με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω το ποσοστό αυξάνεται λίγο και βρίσκεται στο 26,9%. Η αμφισημία με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» παρουσιάζει μικρότερη διακύμανση εμφανίζοντας παρόμοια ποσοστά. Έτσι, για την ομάδα με έως 5 έτη προϋπηρεσίας εκφράζεται με ποσοστό 33,1%, για την ομάδα υπαλλήλων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, με 30,9%, για την ομάδα με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας με 34,8% και για την ομάδα με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω με ποσοστό 30,8%. Παρατηρείται δηλαδή και σε αυτό το υποερώτημα ένα σημαντικό ποσοστό «διαφωνίας» των υπαλλήλων το οποίο στην ομάδα υπαλλήλων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, φτάνει το 33,4% συνυπολογίζοντας και τι ποσοστό αμφισημίας δε,

φτάνει το 64,3%. Εάν δε, συνεκτιμηθεί συνολικά, σε όλες τις ομάδες, το ποσοστό αμφισημίας-αμφιβολίας με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», τότε και πάλι διαμορφώνεται ένα ποσοστό με μέσο όρο 59,2%, ανεξάρτητα από τα έτη προϋπηρεσίας τους, το οποίο είτε διαφωνεί, είτε αμφιβάλλει ότι έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην εργασία τους.

Πίνακας 6.11 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹⁴⁰: *Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	46	52
Σπάνια ή ποτέ	24	26
Μερικές φορές	30	22

6.3.7. Σχολιασμός 7^{ου} υποερωτήματος: Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;

Αυτό το υποερώτημα αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για τη συνθήκη του «αισθήματος δικαιοσύνης» στο χώρο εργασίας. Ο Leventhal (1980) πρότεινε έξι κριτήρια τα οποία δυνητικά επηρεάζουν θετικά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δίκαιη μεταχείριση στο χώρο εργασίας αναλύοντας τις ενδουπηρεσιακές/ ενδοοργανωσιακές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες θα πρέπει: α) να εφαρμόζονται με συνέπεια για όλους/ες τους/τις εργαζομένους/ες πάντα, β) να είναι απαλλαγμένες από προκαταλήψεις, γ) να διακρίνονται για την ακρίβεια των πληροφοριών, στις οποίες βασίζεται η λήψη της εκάστοτε απόφασης, δ) να υπάρχει πρόβλεψη της δυνατότητας μεταβολής ή τροποποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται, ε) να είναι σύμφωνες με την ηθική και τη δεοντολογία και τέλος στ) να διασφαλίζουν ότι οι απόψεις των ατόμων ή ομάδων που επηρεάζονται από την απόφαση έχουν ληφθεί υπόψη.

Η οργανωσιακή ψυχολογία, από τη δεκαετία του 1990, έχει ορίσει την έννοια της «δίκαιης μεταχείρισης» ως «*την αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη ως προς τις διάφορες πρακτικές και τις δραστηριότητες του οργανισμού*» (Greenberg, 1996, σελ. 533). Όταν αυτή η αντίληψη έχει αρνητικό πρόσημο, μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα του ατόμου και αυτό θα εκφραστεί στην εργασιακή του συμπεριφορά (Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999). Από τη δεκαετία του 2000, η έρευνα για το

¹⁴⁰ Πεδίο 5. Δεξιότητες, διακριτικότητα και άλλοι γνωσιακοί παράγοντες, ερώτηση 5^η.

θέμα αυτό έχει αυξηθεί και η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) καθώς και η δίκαιη μεταχείριση στο χώρο εργασίας (fairness), αποτελεί ερευνητικό ζητούμενο, αλλά και πρακτική. Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι η αντίληψη «της δίκαιης μεταχείρισης», αναφέρεται στον τρόπο που οι εργαζόμενοι/νες αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες, τις αλληλεπιδράσεις και τα αποτελέσματα των πράξεων και των απόψεών τους στο χώρο εργασίας τους (Schermerhorn, Osborn, Hunt & Uhl-Bien, 2011). Οι εργαζόμενοι/νες φαίνεται να είναι θετικά προσκείμενοι/νες στις εργασιακές τους υποχρεώσεις, εάν οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι δίκαιες και αντικειμενικές.

Η θετική επιρροή της «δίκαιης μεταχείρισης» αναφέρεται στο *«βαθμό κατά τον οποίο οι άνθρωποι που επηρεάζονται από μια απόφαση/λειτουργία αντιμετωπίζονται με ισότητα, αξιοπρέπεια και σεβασμό»* (Schermerhorn et al., 2011, σελ. 140). Η αρχή της ίσης μεταχείρισης αποτελεί θεμελιώδη κανόνα του εργατικού δικαίου, αλλά και βασικό παράγοντα διαμόρφωσης εργασιακού κλίματος. Νομικά απαγορεύεται η δυσμενής μεταχείριση εργαζομένου/νης από οποιοδήποτε πρόσωπο σε θέση προϊσταμένου/νης. Η προνομιακή μεταχείριση κάποιων εργαζομένων ή και η όμοια μεταχείριση ανόμοιων, συνιστούν νομική ανισότητα η οποία προσβάλλει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι αδικούνται, «εισπράττουν» προσβολές ή απαξιώτική συμπεριφορά από τους/τις προϊσταμένους/νες τους, νιώθουν μικρή ικανοποίηση από την εργασία, η ποιότητα ζωής του συνολικά εκπίπτει και συνήθως εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους. Η άδικη μεταχείριση αυξάνει επίσης τις πιθανότητες ο/η εργαζόμενος/η να εμφανίσει υψηλότερα επίπεδα αποδέσμευσης. Επίσης, οι εργαζόμενοι/νες που βιώνουν άνιση μεταχείριση είναι πιθανότερο να εμφανίσουν παρεκκλίνουσα εργασιακή συμπεριφορά συνολικά.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: φύλο

Στην παρούσα εργασία και στη μεταβλητή φύλο, οι απαντήσεις των υπαλλήλων στο υποερώτημα *«Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;»*, παρουσιάζουν σχετική ομοιογένεια. Οι γυναίκες εκφράζουν «συμφωνία» σε αθροιστικό ποσοστό που φτάνει το 49,8% και οι άνδρες σε ποσοστό 52,8%. Η δήλωση αμφισημίας με την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται από τις γυναίκες με ποσοστό 23,7% ενώ στους άνδρες ανεβαίνει στο 30%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» στο υποερώτημα βρίσκεται για τις γυναίκες στο

26,4 και για τους άνδρες στο 27,4%. Παρουσιάζεται συνεπώς μια σχετική πλειοψηφία με μέσο όρο γυναικών των ανδρών περίπου στο 50,2%, οι οποίοι/ες «συμφωνούν» με το υποερώτημα. Εμφανίζεται όμως, σε αντιδιαστολή, ένα ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 1/4 των υπαλλήλων, ανδρών και γυναικών, το οποίο αντιλαμβάνεται ότι δεν «απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας του». Συνεκτιμώντας και το ποσοστό αμφισημίας, το οποίο σε μέσο όρο υπερβαίνει το 27%, παρατηρείται ένας ικανός αριθμός υπαλλήλων, γυναικών και ανδρών, ο οποίος φαίνεται είτε να διαφωνεί είτε να αμφιβάλει για τη συνθήκη «δίκαιης μεταχείρισης» στο χώρο εργασίας του.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ηλικία των υπαλλήλων

Στην ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία των υπαλλήλων στο υποερώτημα «Απολαμβάνετε δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;», τα αποτελέσματα εκφράζονται ως εξής: για την ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών, το αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» βρίσκεται στο 46,2%, για τους/τις εργαζομένους/νες από 41 έως 50 ετών, το αθροιστικό ποσοστό αυξάνεται και φτάνει το 51,4% και για /τις εργαζομένους/νες 51 ετών και άνω ανέρχεται στο 53,6%. Η έκφραση αμφισημίας, με τη δήλωση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται για την ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών με ποσοστό 27,3%, για τους/τις εργαζομένους/νες από 41 έως 50 ετών, στο 25,4% και για /τις εργαζομένους/νες 51 ετών και άνω στο 25,5%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» για την ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών, βρίσκεται στο 26,6%, για τους/τις εργαζομένους/νες από 41 έως 50 ετών, μειώνεται στο 23,55 και για /τις εργαζομένους/νες 51 ετών και άνω μειώνεται περισσότερο και βρίσκεται στο 20,9%. Εντούτοις, και σε αυτή τη μεταβλητή, υπάρχει ένα αξιοσημείωτο ποσοστό «διαφωνίας», το οποίο υπερβαίνει το 20%, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων και το οποίο εκφράζει την αντίληψη ότι δεν απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας του, με ό, τι αυτό συνεπάγεται για τη συνολική εργασιακή τους συμπεριφορά. Ιδιαίτερα δε για την ομάδα εργαζομένων έως 40 ετών, αυτή η συνθήκη «αντίληψης αδικίας», εκφράζεται δυσμενέστερα με το ποσοστό «συμφωνίας» να βρίσκεται μόλις στο 46,2%, υποδηλώνοντας ένα ποσοστό 53,8%, το οποίο είτε «διαφωνεί» είτε αμφιβάλει ότι «απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας του».

Ανεξάρτητη μεταβλητή: επίπεδο εκπαίδευσης

Στη μεταβλητή εκαπιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, στο υποερώτημα «Απολαμβάνεται δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας;», οι υπάλληλοι απόφοιτοι/ες λυκείου και ΙΕΚ «συμφωνούν» σε αθροιστικό ποσοστό που φτάνει το 40,3%. Οι απόφοιτοι/ες ΤΕΙ-ΑΕΙ «συμφωνούν» σε ποσοστό που ανέρχεται στο 52% και οι υπάλληλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών, «συμφωνούν» σε ποσοστό 49,1%. Η αμφισημία με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» δηλώνεται για τους/τις υπαλλήλους αποφοίτους/ες λυκείου και ΙΕΚ, με ποσοστό 23,4%, για αποφοίτους/ες ΤΕΙ-ΑΕΙ με ποσοστό 26,9% και για τους/τις κατόχους μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών, με ποσοστό 25,6%. Η δήλωση «διαφωνίας» στο υποερώτημα εκφράζεται για τους/τις υπαλλήλους αποφοίτους/ες λυκείου και ΙΕΚ με ποσοστό 26,3%, για αποφοίτους/ες ΤΕΙ-ΑΕΙ με ποσοστό 21,1% και για τους/τις κατόχους μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου σπουδών, με ποσοστό 25,1%. Διακρίνεται συνεπώς και σε αυτή τη μεταβλητή, ένα ικανό ποσοστό, είτε «διαφωνίας», είτε «αμφιβολίας» για τη συνθήκη «δίκαιης μεταχείρισης» στο χώρο εργασίας τους, τα οποία συνυπολογιζόμενα εκφράζουν ένα μέσο όρο ο οποίος υπερβαίνει το 49% των εργαζομένων, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την εργασιακή τους ζωή.

Ανεξάρτητη μεταβλητή: έτη προϋπηρεσίας σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης

Στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στο συγκεκριμένο υποερώτημα, οι υπάλληλοι με έως 5 έτη προϋπηρεσίας εκφράζουν αθροιστικό ποσοστό «συμφωνίας» με 59,4%, οι με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 46,4%, οι υπάλληλοι με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, με ποσοστό 52,4% και οι υπάλληλοι με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω, με ποσοστό 47,7%. Το ποσοστό αμφισημίας με την επιλογή «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» εκφράζεται ως εξής: οι υπάλληλοι με έως 5 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 26%, με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 22,3%, με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, με ποσοστό 25,5% και οι με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω, με ποσοστό 27,3%. Το αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» εμφανίζει μια αξιοσημείωτη διακύμανση η οποία έχει την ακόλουθη μορφή: οι υπάλληλοι με έως 5 έτη προϋπηρεσίας εκφράζουν αθροιστικό ποσοστό «διαφωνίας» το οποίο βρίσκεται στο 14,7%, με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό το οποίο εκτινάσσεται στο 31,4%, οι υπάλληλοι με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, με ποσοστό 22,1% και οι υπάλληλοι με 21 έτη προϋπηρεσίας και άνω, με ποσοστό 25%. Εμφανίζεται συνεπώς

το εύρημα ότι η ομάδα υπαλλήλων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, να εκφράζει κατά πλειοψηφία (διαφωνίας και αμφιβολίας: 53,7%), την αντίληψη ότι δεν απολαμβάνει «δίκαιης μεταχείρισης» στην εργασία του. Η συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων, όπως προκύπτει και από τα άλλα υποερωτήματα, φαίνεται να είναι η περισσότερο επιβαρυνμένη ψυχολογικά και πιθανόν να εκφράζει σε μεγαλύτερο βαθμό εργασιακό άγχος και τάσεις αποδέσμευσης από την εργασία.

Πίνακας 6.12 Αποτελέσματα απαντήσεων στην 6^η ΕΕΣΕ στην ερώτηση¹⁴¹: *Σας μεταχειρίζονται δίκαια στον χώρο εργασίας σας;*

%	Δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υγεία	Σύνολο ερωτηθέντων
Πάντα ή τις περισσότερες φορές	90	83
Σπάνια ή ποτέ	1	4
Μερικές φορές	9	13

6.4. Ποιοτική ανάλυση - Σχολιασμός του 4^{ου} διερευνητικού ερωτήματος: Ποιες είναι κατά τη γνώμη των υπαλλήλων οι βασικές αιτιάσεις δημιουργίας εντάσεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;

Το τέταρτο διερευνητικό ερώτημα, εστιάζει στην ελεύθερη αυτοέκφραση των αντιλήψεων των υπαλλήλων σχετικά με τις βασικές αιτίες δημιουργίας εντάσεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών. Προσεγγίστηκε με τη χρήση μεθόδων ποιοτικής έρευνας, όπου οι ερωτώμενοι/νες, μπορούν ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς, να εκφράσουν τη γνώμη και τις αντιλήψεις τους για το θέμα της ερώτησης. Χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία έρευνας ειδικών πληθυσμών. Σε αυτήν εντάσσονται έρευνες που γίνονται σε πληθυσμούς ειδικής επαγγελματικής συνήθως ομάδας/ κατηγορίας. Η δειγματοληψία, κρίνεται ως «ομοιογενής» (homogeneous sampling), δεδομένου ότι η επιλογή του δείγματος έγινε με μοναδικό γνώμονα το εάν οι ερωτώμενοι/νες αποτελούν μέλη της υπό έρευνα πληθυσμιακής ομάδας, στην προκειμένη περίπτωση ενεργοί/ές υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών. Η συγκεκριμένη δειγματοληψία αποσκοπεί στη συγκρότηση ενός δείγματος το οποίο θα είναι αντιπροσωπευτικό του ερευνώμενου πληθυσμού, με απώτερο στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούν να γενικευθούν σε όλα τα μέλη του πληθυσμού αυτού (Ιωσηφίδης, 2008· Marshall & Rossman, 2006).

¹⁴¹ Πεδίο 4. Κοινωνικό περιβάλλον, ερώτηση 5^η

Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων έγινε με αξιοποίηση ανοικτών απαντήσεων στην ερώτηση: «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, για ποιες αιτιάσεις δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;», η οποία δόθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της ειδικής πλατφόρμας της έρευνας. Η ερώτηση πληροί τα ερευνητικά κριτήρια, καθώς είναι: α) διατυπωμένη με σαφήνεια και κατανοητή από όλους/ες τους/τις χρήστες, β) δεν περιέχει όρους και ιδιωτισμούς, γ) από πλευράς περιεχομένου είναι σύντομη, απλή και περιεκτική, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα μη κατανόησης ή διαστρέβλωσης της ερώτησης, δ) εστιάζει ακριβώς στο θέμα της έρευνας, ε) είναι σχετική με την εμπειρία των ερωτωμένων, στ) είναι ανοικτή και ευέλικτη και επιτρέπει στους/στις ερωτώμενους/νες να προχωρήσουν σε βάθος την απάντησή τους, και ζ) δεν είναι κατευθυντική (Creswell, 2011· Ίσαρη & Πουρκός, 2015· Τσιώλης, 2004· Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

Σχετικά με το πρωτόκολλο καταγραφής δεδομένων, έγινε μεταγραφή των ανοικτών απαντήσεων στην ως άνω ερώτηση και στη σύμφωνα με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου, ακολούθησε καταγραφή και στη συνέχεια συστηματική κωδικοποίηση όλων των γραπτών απαντήσεων στην ως άνω ερώτηση, οι δε απαντήσεις εξετάστηκαν και κωδικοποιήθηκαν στην ολότητά τους και όχι επιλεκτικά. Μέσω της κωδικοποίησης προέκυψαν οι κατηγορίες ταξινόμησης των απαντήσεων και μετά τη μελέτη των απαντήσεων, αποδόθηκε σε κάθε απόσπασμα/έκφραση αιτιάσεων ένας εννοιολογικός προσδιορισμός, ως κωδικός. Αυτή η κωδικοποίηση των απαντήσεων των υπαλλήλων σχετικά με τις αιτιάσεις δημιουργίας εντάσεων, ανέδειξε τρεις κατηγορίες κωδικών με πλήθος υπό-κωδικών: α) χρήστες/πολίτες β) υπάλληλοι και γ) συστημικό πλαίσιο.

Στην πρώτη κατηγορία: χρήστες/πολίτες, αναδείχθηκαν οι εξής υπό-κωδικοί:

1. Κακή πρόθεση/προαίρεση χρηστών/πολιτών.
2. Προκατάληψη εναντίον των υπαλλήλων.
3. Δυσφήμιση των υπαλλήλων από ΜΜΕ και επηρεασμός της αντίληψης των χρηστών/πολιτών.
4. Έλλειψη σεβασμού προς τους/τις υπαλλήλους και υπεροπτική συμπεριφορά.
5. Έλλειψη παιδείας των χρηστών/πολιτών.
6. Λανθασμένη ή ελλιπής ενημέρωση των χρηστών/πολιτών.

7. Υπερβολικές, παράλογες ή και μη σύννομες απαιτήσεις προς τους/τις υπαλλήλους.
8. Δυσκολία επικοινωνίας με ειδικές ομάδες ατόμων (αλλοδαποί/ ΑΜΕΑ).
9. Κακή ψυχολογική κατάσταση των χρηστών/πολιτών. έκφραση υπερβολικού άγχους και αγωνίας.
10. Άρνηση κατανόησης των περιορισμών που υφίστανται οι ίδιοι/ες οι υπάλληλοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
11. Οικονομική κρίση και συνέπειες στη συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών.
12. Έλλειψη εμπιστοσύνης προς το δημόσιο και προς τους/τις υπαλλήλους.

Στη δεύτερη κατηγορία: υπάλληλοι. αναδείχθηκαν οι εξής υπό-κωδικοί:

1. Αυτοματοποιημένη και μηχανιστική προσέγγιση των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών.
2. Έλλειψη σεβασμού.
3. Αδιαφορία.
4. Μη επαρκής εξυπηρέτηση.
5. Προκατάληψη έναντι ειδικών ομάδων χρηστών/πολιτών.
6. Ανεπαρκής αριθμός υπαλλήλων.
7. Υπερβολικός φόρτος εργασίας.
8. Έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης.
9. Έλλειψη εκπαίδευσης.
10. Μη αξιοποίηση ειδικών γνώσεων/προτιμήσεων.
11. Μη κατάλληλο προσωπικό.
12. αποφυγή εργασίας.

Στην τρίτη κατηγορία: συστημικό πλαίσιο, αναδείχθηκαν οι εξής υπό-κωδικοί:

1. Υπερβολική γραφειοκρατία.
2. Πολυνομία.
3. Ασταθές νομικό πλαίσιο.
4. Άδικο και ελλιπές νομικό πλαίσιο.
5. Ασαφείς διαδικασίες.
6. Εμπλοκή πολλών υπηρεσιών.
7. Διαφορετική λειτουργία/διαδικασίες ομοειδών φορέων.

8. Κακές συνθήκες εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών.
9. Ανεπάρκεια τεχνικών/τεχνολογικών μέσων.
10. Διοικητικές/οργανωτικές αδυναμίες.
11. Εμπλοκή/παρεμβάσεις πολιτικών/αιρετών στις διαδικασίες.
12. Έλλειψη αξιοκρατίας.
13. Διακριτική εξουσία/διοίκηση.
14. Απουσία πολιτικής βούλησης για ουσιαστική βελτίωση.

Αυτές οι κατηγορίες κωδικών ενοποιήθηκαν σχηματίζοντας ενιαίες κατηγορίες, οργανώνοντας τα δεδομένα σε ευρύτερες νοηματικές ομάδες οι οποίες συγκροτούν «μονάδες νοήματος» (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σελ. 118). Οι «μονάδες νοήματος» που προέκυψαν από αυτή τη διευρυμένη κωδικοποίηση είναι:

Στην πρώτη κατηγορία: χρήστες/πολίτες:

1. Προκατάληψη–δυσφήμιση–έλλειψη εμπιστοσύνης.
2. Έλλειψη παιδείας–αγενής/ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους/τις υπαλλήλους.
3. Κακή συναισθηματική κατάσταση–συνέπειες οικονομικής κρίσης.
4. Λανθασμένη /ελλιπής ενημέρωση–έλλειψη κατανόησης διαδικασιών.
5. Δυσκολίες επικοινωνίας.
6. Υπερβολικές–δυσανάλογες απαιτήσεις–προσδοκίες.

Στη δεύτερη κατηγορία: υπάλληλοι:

1. Ανεπαρκής αριθμός υπαλλήλων.
2. Φόρτος εργασίας.
3. Έλλειψη εκπαίδευσης.
4. Ανεπαρκής ενημέρωση.
5. Ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλων.
6. Μη κατάλληλα κατανεμημένο προσωπικό.

Στην τρίτη κατηγορία: συστημικό πλαίσιο:

1. Γραφειοκρατία–εμπλοκή πολλών υπηρεσιών.
2. Πολυνομία–αστάθεια νομικού πλαισίου.
3. Ασάφεια διαδικασιών–διαφοροποίηση λειτουργιών.
4. Οργανωτικά–διοικητικά ελλείμματα.

5. Διακριτική μεταχείριση–έλλειψη αξιοκρατίας.
6. Έλλειψη πολιτικής βούλησης–εμπλοκή αιρετών.

Από τις νοηματικές μονάδες των διευρυμένων κωδικών που συγκροτήθηκαν, αναζητήθηκαν τα σχηματιζόμενα θέματα που προκύπτουν ανά κατηγορία. Με αυτή τη συλλογιστική προέκυψαν, επίσης τρεις θεματικές κατηγορίες, οι οποίες απαντούν στο ερώτημα: «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, για ποιες αιτιάσεις δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;» και οι οποίες είναι:

Πρώτη κατηγορία θεμάτων: χρήστες/πολίτες:

1. Στάσεις–συμπεριφορές.
2. Ελλιπής–λανθασμένη ενημέρωση.
3. Υπερβολικές απαιτήσεις.

Δεύτερη κατηγορία θεμάτων: υπάλληλοι:

1. Στάσεις και συμπεριφορά.
2. Ανεπαρκής αριθμός.
3. Έλλειψη εκπαίδευσης–ενημέρωσης.

Τρίτη κατηγορία θεμάτων: συστημικό πλαίσιο

1. Γραφειοκρατία–νομοθεσία.
2. Ενδοϋπηρεσιακές αιτιάσεις.
3. Τεχνικά μέσα–εξοπλισμός.
4. Εμπλοκή τρίτων.

6.4.1. Αντιλήψεις υπαλλήλων για χρήστες/πολίτες.

Στην πρώτη κατηγορία, η οποία αφορά τις αντιλήψεις που έχουν διαμορφώσει οι υπάλληλοι για χρήστες/πολίτες, τα αναδυόμενα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων θέματα περιλαμβάνουν τις εξής επιμέρους θεματικές αιτιάσεις:

α) Στάσεις–συμπεριφορές:

Οι υπάλληλοι απεικονίζουν τις αντιλήψεις της συνδιαλλαγής τους με τους/τις χρήστες/πολίτες περιγράφοντας λεκτικά περιστατικά και βιωματικά συμβάντα. Αναφέρονται επίσης και στις στάσεις και συμπεριφορές κάποιων χρηστών/πολιτών, οι οποίοι/ες εκφράζουν προσβλητική και απαξιωτική συμπεριφορά γράφοντας μεταξύ άλλων ότι οι χρήστες/πολίτες:

- «δείχνουν έλλειψη σεβασμού προς το δημόσιο λειτουργό»,
- «πιστεύουν ότι με την ένταση και τη λεκτική βία θα εκφοβίσουν τους/τις υπαλλήλους και στο τέλος θα κάνουν τη δουλειά τους»,
- «θεωρούν ότι μπορούν να εκφράζονται με κάθε τρόπο απέναντί μας και εμείς να μην αντιδρούμε, του τύπου «σκάσε μη μιλάς», αφού εγώ σε πληρώνω»,
- «ότι αυτοί μας πληρώνουν και θα πρέπει να στέκουμε απέναντί τους προσοχή, όπως στο στρατό»,
- «οι πολίτες θέλουν να γίνονται όλα χθες»,
- «εγώ σε πληρώνω άρα θα το κάνεις».

Όλα αυτά οδηγούν σε θυμικά φορτισμένες εκφράσεις από τους/τις υπαλλήλους όπως:

- «Οι πολίτες πιστεύουν ότι πρέπει να τα κάνουμε όλα, ακόμα και αιμοληψίες»,
- «νομίζουν ότι, ως υπάλληλοι, πρέπει να τα κάνουμε όλα και πρέπει να τους εξυπηρετήσουμε άμεσα ενώ δεν ξέρουν τι ζητούν»,
- «νομίζουν ότι οι υπάλληλοι είναι δούλοι τους».

Οι υπάλληλοι επίσης εκτιμούν ότι αιτία για αυτή την κακή και απαξιωτική συμπεριφορά των χρηστών/πολιτών είναι η προκατάληψη που έχει δημιουργηθεί από την επί σειρά ετών κακή λειτουργία του δημοσίου τομέα, αλλά και από αυτή που έχει καλλιεργηθεί από ΜΜΕ εναντίον των δημοσίων υπαλλήλων, δηλώνοντας:

- «οι πολίτες έχουν κακό προηγούμενο με τις δημόσιες υπηρεσίες»,
- «λόγω της λανθασμένης προκατάληψης που επικρατεί ως νοοτροπία στους πολίτες για τους δημόσιους υπαλλήλους»,
- «πολλές φορές οι πολίτες είναι προκατειλημμένοι ότι επειδή είμαστε εργαζόμενοι σε Δημόσια Υπηρεσία δεν εργαζόμαστε σωστά ή καθόλου»,
- «τις περισσότερες φορές οι πολίτες είναι αρνητικά προκατειλημμένοι προς το δημόσιο γενικότερα και στο πρόσωπο του εκάστοτε υπαλλήλου, βλέπουν όλα τα κακώς κείμενα του δημοσίου»,
- «συνήθως λόγω προκατάληψης, ότι οι υπάλληλοι δεν κάνουν τη δουλειά τους και επιδιώκουν να δημιουργούν προσκόμματα στους πολίτες, εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους»,

- «υπάρχει δυσπιστία από τους πολίτες και έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους/τις υπαλλήλους»,
- «η καχυποψία τους ότι δεν θέλουμε να τους εξυπηρετήσουμε»,
- «δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στο κράτος από τους πολίτες και θεωρούν τους/τις υπαλλήλους βολεμένους τεμπέληδες»,
- «γίνονται εξαγγελίες από συγκεκριμένα ΜΜΕ για χορήγηση επιδομάτων και άλλων συναφών χορηγήσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένταση στο χώρο εργασίας και διαπληκτισμοί, πολλές φορές άνευ ουσίας αφού οι εξαγγελίες είναι στο σύνολό τους ανυπόστατες»,
- «νομίζουν ότι τους λέμε ψέματα, για να μην λάβουν αυτά που δικαιούνται»,
- «υπάρχει προκατάληψη των ΜΜΕ απέναντι στους Δημοσίους Υπαλλήλους»,
- «υπάρχει συνεχής παραπληροφόρηση που γίνεται από τα ΜΜΕ»,
- «κάκιστη ενημέρωση που λαμβάνουν οι πολίτες από την Τ.Υ.»,
- «οι πολίτες άλλαξαν συμπεριφορά από την κρίση και η τηλεόραση τους επηρεάζει αρνητικά, είναι πεπεισμένοι ότι για όλα τα δεινά τους ευθύνονται οι ΔΥ και συχνά λένε ότι πληρώνουν τις καρέκλες μας».

β) Ελλιπής–λανθασμένη ενημέρωση:

Μια ακόμα θεματική παράμετρος στην οποία εστιάζουν οι υπάλληλοι θεωρώντας την αιτία διενέξεων, είναι αυτή της ελλιπούς και λανθασμένης ενημέρωσης των χρηστών/πολιτών γύρω από τα θέματα αρμοδιοτήτων και δυνατοτήτων των υπηρεσιών. Οι αντιλήψεις τις οποίες διατυπώνουν, περιγράφουν τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι, αλλά και οι χρήστες/πολίτες, από την έλλειψη ενημέρωσης ή από τη λανθασμένη ή ανεπαρκή πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες, τις προϋποθέσεις, αλλά και τις δυνατότητες των υπηρεσιών. Δηλώνουν ότι:

- «οι πολίτες τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν τη νομοθεσία που καλούμαστε να εφαρμόσουμε»,
- «οι πολίτες δεν γνωρίζουν τι ακριβώς ζητούν και δεν ξέρουν τις διαδικασίες και τους χρόνους που απαιτούνται για να ολοκληρωθούν τα αιτήματά τους»,
- «υπάρχει παραπληροφόρηση από τα ΜΜΕ και ζητούν πράγματα που δεν γίνεται»,

- «ο πολίτης έχει κακή πληροφόρηση και απαιτεί να ενεργήσει και ο υπάλληλος σύμφωνα με αυτή»,
- «η άγνοια των πολιτών για τις υπηρεσίες που προσφέρουμε είναι ο βασικός παράγοντας δημιουργίας εντάσεων»,
- «είπαν στην τηλεόραση να κάνω αίτηση για το «μέρισμα», πριν αυτό ψηφιστεί»,
- «όταν οι πολίτες λόγω σύγχυσης, καθοδηγούμενοι από τα ΜΜΕ επιμένουν σε κάτι»,
- «παραπληροφόρηση από τα ΜΜΕ και ελλιπής ενημέρωση για τις υπηρεσίες»,
- «αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, λανθασμένη ενημέρωση από τα ΜΜΕ»,
- «γιατί οι πολίτες ενημερώνονται από τα ΜΜΕ και απαιτούν να εξυπηρετηθούν με βάση αυτά που άκουσαν από αναρμόδιους»,
- «έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με διαδικασίες και δικαιολογητικά»,
- «ακούν πολύ ***** και *****».¹⁴²

γ) Υπερβολικές-παράλογες απαιτήσεις

Η τρίτη θεματική ενότητα που εντοπίζουν οι υπάλληλοι είναι αυτή των υπερβολικών απαιτήσεων που αντιλαμβάνονται ότι εκφράζουν οι χρήστες/πολίτες. Απαιτήσεις οι οποίες συχνά τους φέρνουν σε δύσκολη θέση, τους δημιουργούν ψυχολογική ένταση και γίνονται αιτία διενέξεων με τους/τις χρήστες/πολίτες. Δηλώνουν σχετικά:

- «οι αιτίες είναι πολλές, αλλά αυτή που ξεχωρίζει είναι ότι οι πολίτες ζητούν πράγματα που δεν γίνονται βάσει νόμου και σου ζητούν να παρανομήσεις και εσύ»,
- «δεν έχουν γνώση τι ζητάνε και οι απαιτήσεις τους είναι πέραν του εφικτού»,
- «ζητάνε πράγματα για τα οποία δεν είμαστε αρμόδιοι, αλλά παρόλα αυτά επιμένουν»,
- «οι απαιτήσεις αρκετών πολιτών λόγω χαμηλού μορφωτικού επιπέδου είναι παράλογες, με λίγα λόγια πρέπει να τα κάνουμε όλα»,
- «οι πολίτες δεν καταλαβαίνουν ότι οι υπάλληλοι δρουν στηριζόμενοι στους νόμους»,

¹⁴² Αναφέρονται 2 ονόματα δημοσιογράφων πρωινών τηλεοπτικών εκπομπών.

- «θέλει [ο/η πολίτης] πάση θυσία να γίνει αυτό που θέλει παρόλο που του εξηγούμε ότι αυτό είναι ενάντια στο νόμο»,
- «δεν καταλαβαίνουν ότι το αίτημα που ζητάνε δεν είναι εφικτό να γίνει από την υπηρεσία»,
- «οι πολίτες απαιτούν να «γίνει η δουλειά τους», αδιαφορώντας για τη νόμιμη και τυπική διαδικασία»,
- «οι πολίτες έχουν παράνομες ή παράτυπες απαιτήσεις».

6.4.2. Αντιλήψεις υπαλλήλων για υπαλλήλους.

Στη δεύτερη κατηγορία θεμάτων η οποία αφορά τους/τις ίδιους/ιες τους/τις υπαλλήλους ως αιτία διενέξεων, τα αναδυόμενα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων θέματα περιλαμβάνουν τις τρεις επιμέρους θεματικές αιτιάσεις: α) στάσεις και συμπεριφορά, β) ανεπαρκής αριθμός και γ) έλλειψη εκπαίδευσης–ενημέρωσης.

α) Στάσεις και συμπεριφορές

Οι υπάλληλοι περιγράφουν ότι συχνά αιτίες διενέξεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών είναι, σε μερικές περιπτώσεις, κάποιοι/ες υπάλληλοι οι οποίοι/ες υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές που προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις στους/στις χρήστες/πολίτες. Εκφράζεται μια αντίληψη «συλλογικής αυτοκριτικής» η οποία σκιαγραφείται με τα ίδια τα λεγόμενα των υπαλλήλων ως εξής:

- «υπάρχει αδράνεια και αγένεια κάποιων υπαλλήλων»,
- «από κακή συμπεριφορά υπαλλήλων γιατί έχουν προσωπικά προβλήματα ή δυσθυμία και σκόπιμες καθυστερήσεις»,
- «διαφορετική αντιμετώπιση από άλλους υπαλλήλους για το ίδιο αίτημα»,
- «λάθη και παραλήψεις υπαλλήλων ή όταν ο υπάλληλος είναι αδιάφορός ή όταν απαξιώνει τον πολίτη»,
- «όταν οι υπάλληλοι συνεχίζουν την ένταση που αρχίζουν οι πολίτες, καμία εκπαίδευση προσωπικού»,
- «κάποιοι υπάλληλοι είναι αδιάφοροι, δεν έχουν υπευθυνότητα και αίσθηση καθήκοντος»,
- «όταν δεν υπάρχει αληθινή διάθεση για εξυπηρέτηση και προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος»,
- «ευθυνοφοβία και ωχαδερφισμός κάποιων υπαλλήλων»,
- «έλλειψη ενδιαφέροντος για την εξυπηρέτηση πολιτών»,

- «επειδή και οι δυο πλευρές κουβαλούν εντάσεις, τις οποίες προβάλλουν ο ένας στον άλλο».

β) ανεπαρκής αριθμός υπαλλήλων

Η αντίληψη των υπαλλήλων ότι η αριθμητική ανεπάρκεια των ατόμων που βρίσκονται στην άμεση διεκπεραίωση αιτημάτων και τα οποία φροντίζουν για τη σύντομη και ολοκληρωμένη διεκπεραίωση των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών, είναι μια ακόμα αιτία διενέξεων. Η αντίληψη αυτή εκφράζεται σαφώς από τους/τις υπαλλήλους. Συγκεκριμένα αναφέρουν:

- «οι πολίτες δεν γνωρίζουν τον φόρτο εργασίας που καλείται να φέρει εις πέρας το μειωμένο κατά πολύ προσωπικό πριν κατά τη διάρκεια και μετά την εξυπηρέτησή τους»,
- «μεγάλος όγκος εργασιών, λίγοι υπάλληλοι»,
- «υπερφόρτωση εργασίας σε ορισμένους υπαλλήλους λόγω έλλειψης προσωπικού»,
- «υπερβολικά μεγάλος φόρτος εργασίας που καθιστά αδύνατη την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πολιτών»,
- «κούραση των υπαλλήλων από υπερβολικό φόρτο εργασίας»,
- «έλλειψη προσωπικού και φόρτος εργασίας»,
- «απίστευτη μείωση των υπαλλήλων που πρέπει να εξυπηρετήσει μεγάλο αριθμό πολιτών και υποθέσεων»,
- «καθυστέρηση υποθέσεων λόγω φόρτου εργασίας»,
- «κακή εξυπηρέτηση που συνήθως όμως οφείλεται σε έλλειψη προσωπικού»,
- «η ελλιπής στελέχωση των υπηρεσιών είναι επίσης λόγος που προκαλεί καθυστερήσεις και διαμαρτυρίες πολιτών»,
- «θέλουν [οι χρήστες/πολίτες] να εξυπηρετηθούν άμεσα, αψηφώντας ότι η υπηρεσία υπολειτουργεί και ότι δεν υπάρχει το απαιτούμενο προσωπικό να διεκπεραιώσει και να ικανοποιήσει το αίτημά τους».

γ) Έλλειψη εκπαίδευσης-ενημέρωσης

Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση τους στις απαιτήσεις και τις διαδικασίες της εργασίας τους ως ανεπαρκή και ελλειμματική. Επίσης, αναφέρουν έλλειψη έγκαιρης και πλήρους ενημέρωσης σχετικά με τις νομοθετικές αλλαγές, οι

οποίες συμβαίνουν, γεγονός που τους καθιστά ανεπαρκείς για την ορθή εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών με αποτέλεσμα να προκύπτουν εντάσεις μεταξύ τους. Περιγράφουν αυτή την κατάσταση ως εξής:

- «υπάρχει αριθμός υπαλλήλων που δεν έχει εκπαιδευτεί ή δεν δύναται να διαχειριστεί διαμαρτυρόμενους πολίτες»,
- «ασαφείς διαδικασίες και έλλειψη καθοδήγησης ως προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων»,
- «έλλειψη ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τις νέες εγκυκλίους»,
- «πολλά προβλήματα δημιουργούνται από την ελλιπή γνώση της νομοθεσίας από τους/τις υπαλλήλους, με αποτέλεσμα την ταλαιπωρία των πολιτών»,
- «κακή πληροφόρηση των υπαλλήλων και κακός σχεδιασμός»,
- «επίσης, ο Δήμος, παίρνει από τα ΚΕΠ άριστους υπαλλήλους και στέλνει άτομα που δεν ξέρουν τη δουλειά και μη ικανά στη διαχείριση εντάσεων με τους πολίτες»,
- «έλλειψη γνώσης του αντικειμένου από τους/τις υπαλλήλους»,
- «λόγω υπαλλήλων με μειωμένες γνώσεις»,
- «μη κατάρτιση των εργαζομένων στα καινούρια δεδομένα»,
- «η έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων (είναι αιτία διενέξεων)»,
- «λόγω και της ανεπάρκειας πολλών υπαλλήλων, τόσο σε θέματα συμπεριφοράς, όσο και στην εργασία τους»,
- «οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται στη διαχείριση δύσκολων πολιτών, πρέπει να επέλθουν και να χρησιμοποιούνται όροι και μέθοδοι του ιδιωτικού τομέα»,
- «(οι υπάλληλοι) δεν έχουν γνώση του αντικειμένου και δεν είναι εκπαιδευμένοι για επαφή με τον πολίτη»,
- «η έλλειψη επάρκειας από πλευράς υπαλλήλου που χειρίζεται κάποιο θέμα και δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα αιτήματα των πολιτών»,
- «στην αδυναμία, λόγω άγνοιας, διαχείρισης της επιθετικής στάσης του πολίτη από τον υπάλληλο».

6.4.3. Αντιλήψεις υπαλλήλων για το συστημικό πλαίσιο των υπηρεσιών.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργάνωση, τη δομή, το ρόλο των υπηρεσιών, αλλά και τις συστημικές αδυναμίες που σχετίζονται με την κεντρική

διοίκηση, εκφράζονται με ιδιαίτερα οξείες και κατηγορικές προτάσεις, δηλώνοντας την ψυχολογική πίεση που υφίστανται εξαιτίας αυτών των δεδομένων. Οι περιγραφές τους εστιάζουν σε τέσσερις θεματικές ενότητες, οι οποίες είναι: α) γραφειοκρατία–νομοθεσία, β) ενδοϋπηρεσιακές αιτιάσεις, γ) τεχνικά μέσα–εξοπλισμός και δ) εμπλοκή τρίτων.

α) Γραφειοκρατία–νομοθεσία:

Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την γραφειοκρατία και το νομοθετικό πλαίσιο ως πηγές δυσκολιών και αιτίες διενέξεων, τόσο για τους/τις ίδιους/ιες όσο και για τους/τις χρήστες/πολίτες. Οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις, η νομοθετική ασάφεια, η γρήγορη εναλλαγή νόμων και εγκυκλίων, δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα στην προσπάθειά τους για την εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών. Η λέξη «γραφειοκρατία» ως αιτία των διενέξεων μεταξύ χρηστών/πολιτών και υπαλλήλων βρίσκεται στη συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων. Μεταξύ άλλων αναφέρουν:

- «[ο/η πολίτης] έχει αγανάκτηση για την ογκώδη γραφειοκρατία, πρέπει να συγκεντρώσει πολλά έγγραφα για μια υπόθεση του και μας θεωρεί εμάς υπεύθυνους και μας βρίζει»,
- «παρωχημένη και άδικη νομοθεσία»,
- «το πρόβλημα είναι καθαρά πολιτικό, δεν υπάρχει σωστή οργάνωση κεντρικά σε καμιά σχεδόν υπηρεσία γι αυτό και οι πολίτες αποπροσανατολίζονται, με αποτέλεσμα να μην ξέρουν πώς να επιλύσουν τις υποθέσεις τους και να ξεσπούν πολλές φορές άδικα σε υπαλλήλους»,
- «μη κατανόηση διαδικασιών, μεγάλη γραφειοκρατία»,
- «γραφειοκρατία, οικονομική κρίση... γενική απαξίωση και μη εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα»,
- «γραφειοκρατικό μπάχαλο, ανοργανωσιά και γενική και ανούσια ταλαιπωρία»,
- «γραφειοκρατία, λάθος ενημέρωση και καθοδήγηση των υπαλλήλων»,
- «πολυνομία, κακή λειτουργία στην επικοινωνία των υπηρεσιών»,
- «γραφειοκρατία, αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, λανθασμένη ενημέρωση»,
- «λόγω κακής διοίκησης αυτών που είναι σε θέσεις ευθύνης»,
- «διάφορες κυβερνητικές εξαγγελίες, ο τρόπος που λειτουργεί η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες»,

- «η υπερβολική γραφειοκρατία και η олиγοωρία των υπηρεσιών»,
- «γραφειοκρατία, ασάφεια και συχνές αλλαγές νομοθεσίας»,
- «γραφειοκρατία, καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των αιτημάτων, πολύωρη αναμονή»,
- «οι πολίτες, συχνά αγανακτισμένοι από την ταλαιπωρία της γραφειοκρατίας, ξεσπούν το θυμό και τα παράπονά τους στους/τις υπαλλήλους»,
- «η πολυνομία, οι διαδικασίες της γραφειοκρατίας –η οποία καλά κρατεί– αλλά και η δυσκολία αντίληψης και κατανόησης κάποιων θεμάτων»,
- «μη εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο, πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, αργά αντανakλαστικά της Διοίκησης»,
- «λόγω κακού νομοθετικού πλαισίου, αδιαφορίας της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας και των ανώτατων υπαλληλικών στελεχών (μετακλητών και μη) για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της υπηρεσίας που προΐστανται και προσήλωσης στις προσωπικές φιλοδοξίες και επιδιώξεις των ανωτέρω προσώπων σε βάρος του δημοσίου συμφέροντος»,
- «χρονοβόρες διαδικασίες και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, νομοθετικά κενά και πολυνομία»,
- «ασάφεια νόμων, υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων και πολυνομία»,
- «η άδικη και μη έγκαιρη νομολογία, η πολυνομία, η γραφειοκρατία»,
- «δαιδαλώδης νομοθεσία, απίστευτη γραφειοκρατία».

β) Ενδοϋπηρεσιακές αιτιάσεις

Η δεύτερη κατηγορία αιτιάσεων αφορά τα δεδομένα εντός των υπηρεσιών και σχετίζονται κυρίως με την κατανομή της εργασίας, την καταλληλότητα των στελεχών και τις ισχύουσες διαδικασίες. Οι υπάλληλοι περιγράφουν τα εξής:

- «πολυπλοκότητα ενδοϋπηρεσιακών διαδικασιών»,
- «λάθος τρόπος οργάνωσης της σειράς αναμονής»,
- «έλλειψη σαφών οδηγιών από τον προϊστάμενο για το χειρισμό υποθέσεων»,
- «έλλιπής πληροφόρηση από την υπηρεσία»,
- «καθυστέρηση επεξεργασίας αιτημάτων πολιτών σε άλλα τμήματα της υπηρεσίας»,
- «έλλειψη ορθής δομής στην υπηρεσία»,
- «κακή οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών»,

- «λάθος επιλογή προϊσταμένων και διευθυντών»,
- «έλλειψη οργάνωσης και σωστής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού»,
- «απουσία στοχοθεσίας και ανατροφοδότησης»,
- «είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας»,
- «έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, προϊσταμένων–υφισταμένων»,
- «έλλειψη σαφών οδηγιών και κατευθύνσεων από την πλευρά της διοίκησης για το χειρισμό υποθέσεων»,
- «το γεγονός ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στην τοποθέτηση των υπαλλήλων στις διάφορες θέσεις (ειδικά στις θέσεις ευθύνης), αλλά εφαρμόζονται διαφορετικά κριτήρια. Αυτό είναι η βάση της παθογένειας στη δημόσια διοίκηση»,.
- «οι πολίτες δεν έχουν εύκολη επικοινωνία με την υπηρεσία, ιδιαίτερα τηλεφωνική, με αποτέλεσμα να εκνευρίζονται»,
- «υπάρχουν υπηρεσίες που ζητούν παράλογα ή αυθαίρετα πράγματα, γεγονός που μπλοκάρει ή εξοργίζει τον πολίτη»,
- «υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και χειρισμοί από τις υπηρεσίες για το ίδιο θέμα»,
- «όταν για ένα απλό αίτημα για να ολοκληρωθεί η εξυπηρέτησή τους πρέπει να περάσουν από δύο και παραπάνω τμήματα της υπηρεσίας».

γ) Τεχνικά μέσα–εξοπλισμός

Η έλλειψη τεχνικών μέσων και τεχνολογικού κυρίως εξοπλισμού παρουσιάζεται στην αντίληψη των υπαλλήλων ως μια ακόμα αιτία διενέξεων με τους/τις χρήστες/πολίτες. Η δυσχέρεια στην εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών ως συνέπεια αυτών των ελλείψεων, περιγράφεται ως μια σημαντική παράμετρος η οποία δυσκολεύει το έργο τους. Αναφέρουν δε, την ένδεια τεχνικών μέσων και εξοπλισμού ως εξής:

- «προβλήματα στη χρήση ΦΑΞ και φωτοτυπικού, ελλείψεις σε αναλώσιμα»,
- «μη ανταπόκριση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από τους πολίτες»,
- «άρνηση αποδοχής της έννοιας κατάργησης εγγράφων VS ηλεκτρονικής διασταύρωσης στοιχείων»,

- «έλλειψη τηλεφωνικών κέντρων υπηρεσιών για προετοιμασία των πολιτών»,
- «η μη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διασύνδεσης μεταξύ όλων των Υπηρεσιών/Οργανισμών της χώρας»,
- «έλλειψη τεχνολογικής υποστήριξης όταν είναι απαραίτητη»,
- «απουσία μηχανογράφησης και δικτύωσης μεταξύ των υπηρεσιών που καθιστά χρονοβόρα την εξυπηρέτηση»,
- «δυσχέρειες που δημιουργούνται λόγω ελλειπών μηχανογράφησης»,
- «έλλειψη μηχανογραφημένων υπηρεσιών»,
- «έλλειψη τεχνολογικής υποστήριξης και προμηθειών»,
- «μη επαρκή μέσα υποστήριξης, Η/Υ, εκτυπωτών και ΦΑΞ».

δ) Εμπλοκή τρίτων

Μεταξύ των αιτιών εντάσεων που δημιουργούνται, αλλά και ως αιτία δυσλειτουργιών, οι υπάλληλοι εντοπίζουν και αναφέρουν την αντίληψη που έχουν για την εμπλοκή τρίτων ατόμων στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των χρηστών/πολιτών, είτε ως φυσική παρουσία, είτε ως διοικητική πρακτική, είτε ως διακριτική «υπενθύμιση» να εξυπηρετηθεί κάποιο συγκεκριμένο άτομο, ακόμα και χωρίς να υπάρχουν οι νομικές προϋποθέσεις.

Περιγράφουν αυτή την αντίληψή τους με τα εξής:

- «ύπαρξη πελατειακού τρόπου διεκπεραίωσης κάποιων υποθέσεων»,
- «κάποιοι [χρήστες/πολίτες] έχουν υπερβολικές απαιτήσεις γιατί έχουν σχέσεις με πολιτικά πρόσωπα»,
- «αρκετοί χρήστες/πολίτες απαιτούν ειδική μεταχείριση, λέγοντας ότι έχουν σχέσεις με αιρετούς»,
- «εμπλοκή προσώπων της τοπικής αυτοδιοίκησης για την εξυπηρέτηση κάποιων ατόμων»,
- «πολιτικές αντιπαραθέσεις στην εξυπηρέτηση πολιτών»,
- «όταν δεν είναι αρμοδιότητά μας να εξυπηρετήσουμε κάποιο αίτημα και μας το ζητάνε «σαν χάρη», από κάποιον αιρετό»,
- «είναι συχνή η εμπλοκή τρίτων (αιρετών)»,
- «...καθώς επίσης και η μεσολάβηση πολιτικών προσώπων στην εξυπηρέτηση πολιτών»,

- «τέλος, υπάρχει ακόμα η νοοτροπία του «γνωστού», προκειμένου να εξυπηρετηθεί»,
- «το γεγονός ότι οι τοποθετήσεις σε διάφορες θέσεις δεν γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια, αλλά με ...διαφορετικά κριτήρια»,
- «να μην εμπλέκεται η Διοίκηση και κυρίως οι Αιρετοί σε υποθέσεις που δεν γνωρίζουν και δεν είναι σύννομες. Να μην πιέζουν τους/τις υπαλλήλους να παρανομούν».

Συμπερασματικός σχολιασμός

Η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την αποτύπωση της βιωματικής εμπειρίας των υπαλλήλων σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, όπως εκφράστηκε από το ερώτημα: «Σύμφωνα με την εμπειρία σας, για ποιες αιτιάσεις δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών;», συνέβαλε στο να αναδυθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα αίτια των εντάσεων μεταξύ των συναλλασσομένων μερών: υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών.

Αναδείχθηκαν πολύ ενδιαφέρουσες πτυχές αυτής της ιδιαίτερης συναλλαγής, οι οποίες σκιαγραφούν τα επιμέρους χαρακτηριστικά, τις πηγές των αιτιάσεων και το περιεχόμενό τους, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι περιγράφουν μια πραγματικότητα κατά την οποία, οι χρήστες/πολίτες βιώνουν μια σημαντική ψυχολογική επιβάρυνση, «μια κακή ψυχολογία». Παράλληλα, εκφράζουν μια «αρνητική προκατάληψη» έναντι των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, η οποία συνδέεται με την επί σειρά ετών κακή λειτουργία του, το πελατειακό κράτος και τις συνέπειές του, αλλά και από ΜΜΕ τα οποία έχουν στοχοποιήσει τους/τις δημοσίους υπαλλήλους αποδίδοντάς τους «ευθύνη» για την οικονομική κρίση.

Αυτή η περιρρέουσα πραγματικότητα, καταλήγει στην «έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους οργανισμούς» συνολικά και προς τους/τις υπαλλήλους συγκεκριμένα. Ενισχύεται δε έτι περαιτέρω, από την «έλλειψη οργάνωσης και σωστής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού», από την «έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης» των υπαλλήλων, αλλά και από τη μη «ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού» στις υπηρεσίες του ΔΤ. Με αυτοκριτική διάθεση αναφέρονται και σε κακούς χειρισμούς, μη επαγγελματική συμπεριφορά και ανεπάρκεια κάποιων υπαλλήλων οι οποίοι/ες ενισχύουν την αρνητική προκατάληψη

των χρηστών/πολιτών και επιβαρύνουν τη συνολική εικόνα. Παράλληλα αναφέρουν τις ελλείψεις σε τεχνικά μέσα και μηχανοργάνωση, την αλληλοεπικάλυψη των υπηρεσιών και την έλλειψη διασύνδεσης ανάμεσα στις υπηρεσίες.

Τέλος, κάνουν σημαντική μνεία για τις αρνητικές συνέπειες στην εργασία τους από τις «*παρεμβάσεις τρίτων*» κυρίως αιρετών, οι οποίοι/ες φτάνουν στο σημείο να «*πιέζουν τους/τις υπαλλήλους να παρανομούν*» για να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα άτομα.

6.5 Ποιοτική έρευνα–Σχολιασμός 5ου διερευνητικού ερωτήματος: Ποιες προτάσεις διατυπώνουν οι υπάλληλοι για τη βελτίωση του συστήματος εξυπηρέτησης;

Το πέμπτο διερευνητικό ερώτημα, εστιάζει στην ελεύθερη αυτοέκφραση των αντιλήψεων των υπαλλήλων αναφορικά με τις απόψεις τους για τις προτάσεις και τις δυνατότητες βελτίωσης του συστήματος εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών. Ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων αυτού του διερευνητικού ερωτήματος είναι όμοιος με αυτό που περιγράφηκε στο προηγούμενο ερευνητικό ερώτημα, τηρούνται δε τα ίδια ερευνητικά κριτήρια.

Η κωδικοποίηση των απαντήσεων των υπαλλήλων σχετικά με τις προτάσεις τους για τη βελτίωση των παρεχόμενων προς τους/τις χρήστες/πολίτες υπηρεσιών, όπως ήταν αναμενόμενο, ανέδειξε δυο βασικές κατηγορίες κωδικών: α) υπάλληλοι και β) συστημικό πλαίσιο, οι οποίες ενοποιήθηκαν σχηματίζοντας ενιαίες κατηγορίες και οργανώνοντας τα δεδομένα σε νοηματικές ομάδες, συγκροτώντας όπως προαναφέρθηκε «μονάδες νοήματος». Από αυτή τη διευρυμένη κωδικοποίηση προέκυψαν οι εξής «μονάδες νοήματος»:

Η πρώτη κατηγορία υπάλληλοι ανέδειξε τους εξής υπό-κωδικούς:

1. εκπαίδευση και επιμόρφωση,
2. εναλλαγή ατόμων,
3. αύξηση προσωπικού,
4. αξιολόγηση προσωπικού,
5. κλίμα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η δεύτερη κατηγορία συστημικό πλαίσιο, ανέδειξε περισσότερους υπο-κωδικούς οι οποίοι αναφέρονται σε όλο σχεδόν το φάσμα λειτουργίας των υπηρεσιών:

1. ηλεκτρονική διασύνδεση,
2. μείωση γραφειοκρατίας,
3. εξορθολογισμός διαδικασιών,
4. τυποποίηση διαδικασιών,
5. συστηματοποίηση επιμόρφωσης και ενημέρωσης υπαλλήλων,
6. απλούστευση νομοθεσίας,
7. διασύνδεση υπηρεσιών,
8. τήρηση του νόμου,
9. μη εμπλοκή τρίτων,
10. ορθή αξιολόγηση και αξιοποίηση προσωπικού,
11. εκπαίδευση στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων.

Από τις νοηματικές μονάδες των διευρυμένων κωδικών που συγκροτήθηκαν, αναζητήθηκαν τα σχηματιζόμενα θέματα που προκύπτουν ανά κατηγορία. Με αυτή τη συλλογιστική προέκυψαν δυο θεματικές κατηγορίες, οι οποίες απαντούν στο ερώτημα: «Τι θα προτείνατε για τη βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών», και οι οποίες είναι:

Στην πρώτη κατηγορία: υπάλληλοι:

1. εκπαίδευση–ενημέρωση προσωπικού,
2. αύξηση προσωπικού,
3. θέματα στελέχωσης.

Στη δεύτερη κατηγορία: συστημικό πλαίσιο:

1. απλούστευση διαδικασιών–διασύνδεση–γραφειοκρατία,
2. μη εμπλοκή τρίτων,
3. υλικοτεχνική υποδομή.

6.5.1 Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν υπαλλήλους.

Στην πρώτη κατηγορία, υπάλληλοι, τα αναδυόμενα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων θέματα περιλαμβάνουν τις εξής επιμέρους θεματικές αιτιάσεις:

α) εκπαίδευση και ενημέρωση:

Οι υπάλληλοι με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους εκφράζουν την αντίληψή τους για μια κατάσταση ελλειπούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους στο εργασιακό τους αντικείμενο. Εστιάζουν στην αναγκαιότητα έγκαιρης και έγκυρης

ενημέρωσής τους καθώς και στην εκπαίδευση τους στη διαχείριση της επαφής τους με τους/τις χρήστες/πολίτες. Συγκεκριμένα αναφέρουν:

- «διαρκής ενημέρωση και κατάρτιση των υπαλλήλων με αξιολόγηση δομών και υπηρεσιών»,
- «καλύτερη και διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων»,
- «καλύτερη ενημέρωση για τις κατηγορίες ατόμων που δικαιούνται τις διάφορες παροχές και επιδόματα»,
- «έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση, με σεμινάρια»,
- «εξειδικευμένο προσωπικό με εκπαίδευση στη διαχείριση συγκρούσεων»,
- «κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»,
- «κατάρτιση και εκπαίδευση και της Ανώτατης Διοίκησης, ιδιαίτερα της αιρετής Διοίκησης»,
- «συχνή επιμόρφωση των υπαλλήλων»,
- «περισσότερα σεμινάρια στους/τις υπαλλήλους»,
- «συνεχής εκπαίδευση–επιμόρφωση των υπαλλήλων για βελτίωση των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών»,
- «βαθιά γνώση του αντικειμένου, εκπαίδευση σε πρακτικές αποκλιμάκωσης κρίσεων»,
- «εκπαίδευση υπαλλήλων και διαπολιτισμική παιδεία»,
- «συχνά σεμινάρια για τις νέες διαδικασίες»,
- «υποχρεωτική κατάρτιση στελεχών πρώτης γραμμής με τακτικές ομαδικές συνεδρίες διαχείρισης εργασιακών συγκρούσεων και ακόλουθη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και εφαρμογή καλών πρακτικών μέσω συγκριτικής μάθησης»,
- «την πλήρη, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωσή μας σχετικά με τα προγράμματα και υπηρεσίες μας»,
- «υποχρεωτικά σεμινάρια εκπαίδευσης υπαλλήλων αλλά!!! και των πολιτών για εκμάθηση στοιχειωδών αρχών συναλλαγής με τις υπηρεσίες»,
- «σεμινάρια εξειδικευμένα με εργαστήρια προσομοίωσης της πραγματικότητας με στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση»,
- «επιμόρφωση των εργαζομένων σε θέματα συμπεριφοράς και αντιμετώπισης ιδιαίτερων περιστάσεων»,

- «συνεχής εκπαίδευση των συναδέλφων για τους βέλτιστους τρόπους εξυπηρέτησης πολιτών»,
- «ειδικά σεμινάρια εργαζομένων και με εξετάσεις»,
- «σεμινάρια ανά διαστήματα για το προσωπικό της υπηρεσίας στην επικοινωνία–διοίκηση–διαχείριση κρίσεων»,
- «βελτίωση του στελεχικού δυναμικού με διαρκή σεμινάρια»,
- «σεμινάρια για σωστή εφαρμογή κανόνων και νόμων γύρω από το αντικείμενο του καθενός και συχνά σεμινάρια για τη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν από τους πολίτες»,
- «χρειαζόμαστε καλύτερα εκπαιδευμένους υπαλλήλους»,
- «ακόμα και εξατομικευμένη εκπαίδευση στο χειρισμό δύσκολων πολιτών».

β) αύξηση προσωπικού:

Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων διαφαίνεται σαφώς η αντίληψή τους ότι το υφιστάμενο προσωπικό δεν επαρκεί για να καλύψει τον όγκο εργασίας. Με σαφήνεια αναφέρονται στις ελλείψεις προσωπικού, στην κόπωση των ατόμων που βρίσκονται σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών. Η έκφραση «αύξηση του προσωπικού» εμφανίζεται με ιδιαίτερη συχνότητα στις απαντήσεις των υπαλλήλων. Μερικές από τις αναφορές τους είναι:

- «χρειαζόμαστε περισσότερους εργαζομένους»,
- «περισσότερο προσωπικό στην υπηρεσία»,
- «ενίσχυση στο προσωπικό του τμήματος»,
- «περισσότερους υπαλλήλους»,
- «περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό στις υπηρεσίες»,
- «περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό»,
- «περισσότερο προσωπικό στην εξυπηρέτηση του πολίτη»,
- «η πρόσληψη νέου προσωπικού είναι απαραίτητη»,
- «αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων, μείωση των μετακινήσεων»,
- «περισσότεροι υπάλληλοι για καλύτερο καταμερισμό εργασιών»,
- «να υπάρχει περισσότερο προσωπικό στις υπηρεσίες που δέχονται πολίτες καθημερινά»,
- «περισσότερους και ενημερωμένους υπαλλήλους»,
- «χρειάζεται επαρκές προσωπικό»,

- «χρειάζεται περισσότερο προσωπικό, εργαζόμαστε καθημερινά ξεπερνώντας τον εαυτό μας, σε βάρος της προσωπικής μας ζωής προκειμένου να ανταποκριθούμε στα καθήκοντά μας»,
- «η παροχή υπηρεσιών από μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων είναι ένα ζητούμενο που νομίζω θα βελτίωνε τη διαδικασία εξυπηρέτησης πολιτών»,
- «προτείνω, εάν δεν μπορούν να γίνουν προσλήψεις, να καλύπτονται τα κενά στις υπηρεσίες που έχουν ανάγκη από προσωπικό με υπαλλήλους που έχουν μείνει σε κάποια τμήματα χωρίς αντικείμενο εργασίας»,
- «περισσότεροι υπάλληλοι με αντίστοιχη κατάρτιση»,
- «είναι απαραίτητο να προσληφθεί επιπλέον προσωπικό»,
- «αύξηση προσωπικού–επιμόρφωση υπαλλήλων».

γ) θέματα στελέχωσης

Τα ζητήματα στελέχωσης, αναδεικνύονται ως μείζονος σημασίας από τους/τις υπαλλήλους στην εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών. Ο ρόλος και η λειτουργία της διοίκησης, η δυνατότητα εναλλαγής προσώπων, η ορθή στελέχωση των υπηρεσιών, οι εσωτερικές διαδικασίες κ.α. είναι παράγοντες που επηρεάζουν τα μέγιστα την αντίληψη των εργαζομένων για το συνολικό «κλίμα» στο χώρο εργασίας, αλλά και για τη συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μερικές από τις επισημάνσεις τους είναι:

- «χρειάζεται ανανέωση και επανασχεδιασμός των αρμοδιοτήτων των στελεχών»,
- «είναι απαραίτητη η αξιολόγηση διαδικασιών και υπηρεσιών»,
- «καλύτερη επικοινωνία και αναπαραγωγή των ευεργετημάτων που παρέχει η υπηρεσία μας»,
- «θα πρότεινα μέτρα ασφαλείας για τους εργαζομένους»,
- «εναλλαγή των υπαλλήλων»,
- «σαφείς και πιο οργανωμένες διαδικασίες έτσι ώστε ο κάθε συνάδελφος να μην κάνει αυτό που καταλαβαίνει και να δημιουργούνται τριβές μεταξύ μας και απέναντι στον πολίτη»,
- «περισσότερη αυτοματοποίηση των υποθέσεων»,
- «πρέπει να υπάρχει σε όλες τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών, υπάλληλος υποδοχής, να ενημερώνει για τη διαδικασία, τα δικαιολογητικά και που

πρέπει να απευθύνεται κάθε φορά ο πολίτης, ώστε να αποφεύγονται οι μεγάλες αναμονές και οι εντάσεις»,

- «όσοι υπάλληλοι εξυπηρετούν σε γκισέ, να εναλλάσσονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα και να είναι εκ περιτροπής σε γκισέ, έτσι ώστε η εξυπηρέτηση του πολίτη να είναι, κατ' επέκταση, αποδοτικότερη και ουσιαστικότερη, όπως ήδη γίνεται σε όλα τα σύγχρονα και ευνομούμενα κράτη»,
- «τοποθέτηση εκπαιδευμένου προσωπικού σε γκισέ, το οποίο θα εναλλάσσεται με βάρδιες»,.
- «να υπάρχει νομική στήριξη των υπαλλήλων»,
- «μηχανήματα προτεραιότητας σε όλες τις υπηρεσίες και σεβασμό στους πολίτες για τη σειρά τους»,
- «αναδιάρθρωση του χώρου εργασίας σε αρμοδιότητες και περιβάλλον»,
- «υποχρεωτικά κοινή γραμμή εξυπηρέτησης από όλους τους συναδέλφους για το ίδιο αίτημα και σύμφωνα πάντα με τις εκάστοτε εγκυκλίους»,
- «καλύτερη οργάνωση της υπηρεσίας και κατά γράμμα τήρηση του νόμου»,
- «οριοθέτηση και αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων»,
- «βελτίωση συνθηκών εργασίας»,
- «εναλλαγή προσώπων και συντονισμός μεταξύ των τμημάτων της υπηρεσίας»,
- «κλίμα ικανοποίησης των εργαζομένων, να «ακούγονται», και οι εργαζόμενοι»,
- «σωστός προγραμματισμός για τη διαχείριση τυποποιημένων διαδικασιών»,
- «ελευθερία στους/τις υπαλλήλους να παίρνουν πρωτοβουλίες χωρίς το φόβο των ΕΔΕ»,
- «εφαρμογή σύγχρονων βελτιωμένων διαδικασιών και ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού»,
- «αξιοποίηση των εργαζομένων μέσω πιστοποιημένων προτύπων όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης»,
- «κατά τη γνώμη μου θα έπρεπε οι υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση πολιτών να μην είναι επιβαρυνμένοι με τόσο μεγάλο φόρτο εσωτερικής εργασίας»,
- «βελτίωση της γενικότερης λειτουργικής υποδομής των υπηρεσιών»,
- «αξιολόγηση–μετρήσιμη απόδοση–σύγχρονη διοίκηση»,

- «να καταγράφονται οι συναλλαγές από κλειστό σύστημα ασφαλείας για να προστατεύεται ο υπάλληλος»,
- «σωστή διαχείριση και εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών»,
- «μεγαλύτερη συμμετοχή του προϊσταμένου, ο οποίος να εξηγεί στον πολίτη για ποιο λόγο δεν μπορεί να πάρει αυτό που ζητά»,
- «να λαμβάνεται από την κεντρική διοίκηση η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες που εξυπηρετούνται, για τον σχεδιασμό όπως και για λοιπά διοικητικά θέματα»,
- «οργάνωση, εσωτερική συνεννόηση και επικοινωνία των εργαζομένων στις Υπηρεσίες»,
- «σωστή κατανομή υπαλληλικού προσωπικού, ανάλογα με τον φόρτο εργασίας»,
- «καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών, αναδιοργάνωση και αλλαγές στις διαδικασίες»,
- «θα πρότεινα την ουσιαστική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες»,
- «τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης και διοίκησης ατόμων ικανών και άξιων»,
- «εναλλαγή στα πρόσωπα που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες»,
- «σαφές καθηκοντολόγιο, περιγράμματα θέσεων, στοχοθεσία ανά τμήμα και ανά Διεύθυνση»,
- «αυστηρό νομικό πλαίσιο που να ορίζει ρητά τα προϊόντα διοικητική παροχής των υπηρεσιών»,
- «ο υπάλληλος που εξυπηρετεί πολίτες, πρέπει να μην είναι φορτωμένος με πολλά διαφορετικά αντικείμενα, για να έχει την άνεση και το χρόνο να εξυπηρετήσει καλύτερα»,
- «να βέβαια μια «σωστή», αξιολόγηση των υπαλλήλων και των οργανικών τους θέσεων»,
- «σύγχρονες αρχές διοίκησης των υπηρεσιών»,
- «ανακατανομή υφιστάμενου προσωπικού με αξιολογικά κριτήρια»,
- «αξιοκρατία στην επιλογή των ανθρώπων που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης, πρέπει να εφαρμοστεί η αξιολόγηση στη Δημόσια Διοίκηση με τα σωστά κριτήρια»,

- «καλύτερη κατανομή προσωπικού, αναβάθμιση συστημάτων»,
- «στελέχωση της Διεύθυνσης με ικανά άτομα»,
- «σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση»,
- «σωστοί Διευθυντές, επιλογή χωρίς μέσον και αλλαγή τρόπου αξιοποίησης υπαλλήλων»,
- «IKANA άτομα σε θέσεις ευθύνης»,
- «σαφείς κανόνες λειτουργίας, σταθερό νομικό πλαίσιο, περίγραμμα εργασίας και παροχής υπηρεσιών»,
- «στις θέσεις εξυπηρέτησης πολιτών θα πρέπει να μουν άτομα με υπομονή και ταλέντο στην επικοινωνία, είναι θέμα επιλογής του σωστού ατόμου στη σωστή θέση»,
- «διαμόρφωση νέας υπηρεσιακής κουλτούρας»,
- «καλύτερη κατανομή προσωπικού, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε Υπηρεσίας και συνεχής εκπαίδευση του»,
- «νομική και θεσμική στήριξη των υπαλλήλων για να εκλείψει η ευθυνοφοβία και η μη ανάληψη πρωτοβουλιών».

6.5.2. Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν το συστημικό πλαίσιο.

Στη δεύτερη κατηγορία: συστημικό πλαίσιο οι υπάλληλοι αναδεικνύουν τρεις επιμέρους θεματικές:

α) απλούστευση διαδικασιών–διασύνδεση–γραφειοκρατία

Η αντίληψη της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, η έλλειψη διασύνδεσης ανάμεσα στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, η αλληλοεπικάλυψη υπηρεσιών, η αντικρουόμενη νομοθεσία, η έλλειψη ευρείας ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και η δαιδαλώδης γραφειοκρατία, αναδεικνύεται ως πραγματικότητα στις περιγραφές και στις προτάσεις βελτίωσης των υπαλλήλων. Από το πλήθος και την πολυμέρεια των απαντήσεων, η κατηγορία αυτή αξιολογείται ως ιδιαίτερης σημασίας. Χαρακτηριστικές αναφορές είναι:

- «χρειάζεται απλούστευση διαδικασιών για την πάταξη της γραφειοκρατίας, συνεργασία υπηρεσιών, προγραμματισμός για την χορήγηση πιστοποιημένων διαδικασιών, ενημέρωση»,
- «on line, on line, on line»,

- Η πραγματική είσοδος του δημοσίου στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα βελτιώσει θεαματικά την εξυπηρέτηση του πολίτη π.χ. χρήση της θυρίδας του πολίτη στο ermis από όλες τις υπηρεσίες για την άντληση των απαιτούμενων δικαιολογητικών»,
- «η κατάργηση γραφειοκρατίας, ώστε να μην ταλαιπωρείται ο πολίτης με έγγραφα, πρωτότυπα ή μη, κλπ. και να γίνεται άμεσα η εξυπηρέτηση των πολιτών, απλούστευση Νομοθεσίας και Τήρηση αυτής»,
- «επαρκή μηχανογράφηση συστημάτων για διευκόλυνση εξυπηρέτησης και επιτάχυνση διαδικασιών»,
- «on line διασύνδεση των υπηρεσιών, έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των υπηρεσιών για θέματα που αφορούν τους πολίτες»,
- «απλοποίηση και σαφήνεια στη νομοθεσία»,
- «απλοποίηση της γραφειοκρατίας με εξ' αποστάσεως εξυπηρέτηση»,
- «απλοποίηση των διαδικασιών, λιγότερα χαρτιά, εμπιστοσύνη προς τον πολίτη, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση»,
- «απλούστευση και τυποποίηση διαδικασιών ώστε σε κάθε υπηρεσία ο πολίτης να μπορεί να εξυπηρετηθεί για την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο»,
- «η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας, τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα στη δημόσια διοίκηση με απλές και σαφείς οδηγίες χειρισμού από τους πολίτες, ίσως είναι μερικά βήματα βελτίωσης»,
- «δημιουργία βάσης δεδομένων πολιτών, προσβάσιμη από όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και συμβατή με το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιεί η εκάστοτε υπηρεσία, για την άντληση και χρήση των απαραίτητων κατά περίπτωση δικαιολογητικών»,
- «διασύνδεση υπηρεσιών, ηλεκτρονική αναζήτηση δικαιολογητικών. Κωδικοποίηση νομοθεσίας»,
- «διαχείριση και αποφάσεις από έναν κεντρικό φορέα για όλες τις ίδιες υπηρεσίες ώστε να μη μεταβάλλονται οι αποφάσεις και να ισχύει το ίδιο για όλους τους πολίτες της χώρας»,
- «ένα σύστημα λιγότερο γραφειοκρατικό και εξυπηρέτησή τους χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία στην υπηρεσία, όπου είναι εφικτό»,

- «είναι μεγάλο θέμα και πρέπει να εξεταστεί κατά περίπτωση. Γενικά όμως πιστεύω ότι η μηχανοργάνωση όλων των υπηρεσιών, η διασύνδεση των πληροφοριακών τους συστημάτων, η μείωση της γραφειοκρατίας (λιγότερα ή και καθόλου χαρτιά) και η απλούστευση των διαδικασιών (λιγότερο έως και καθόλου πήγαινε έλα στις υπηρεσίες) θα έλυνε το πρόβλημα. Αυτό όμως προϋποθέτει ύπαρξη σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στις υπηρεσίες του κράτους και τον πολίτη, η οποία μέχρι στιγμής δεν υφίσταται. Για αυτό αντί να βελτιώνονται οι διαδικασίες, ακόμη και στις υπηρεσίες που υπάρχει μηχανοργάνωση, γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες»,
- «ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πολιτών, διασύνδεση των υπηρεσιών του δημοσίου ώστε η ανάκτηση των απαιτούμενων πληροφοριών να γίνεται από τις ίδιες τις υπηρεσίες, εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα διαχείρισης κοινού»,
- «καλύτερη επικοινωνία των υπηρεσιών (υπουργείων /διοίκηση) μεταξύ τους, βελτίωση διαδικασιών, μείωση δικαιολογητικών, ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών, εκπαίδευση υπαλλήλων, σωστή πληροφόρηση του κοινού»,
- «κωδικοποίηση νόμων που αφορούν την εξυπηρέτηση των πολιτών, συνεργασία διαφόρων φορέων του δημοσίου, σεμινάρια σχετικά με την επικοινωνία και τους τρόπους συμπεριφοράς ειδικά για συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού»,
- «λιγότερη γραφειοκρατία, απλούστευση των διαδικασιών, εφαρμογή τεχνολογικών μέσων για την συντόμευση των χρόνων εξυπηρέτησης»,
- «λιγότερη γραφειοκρατία. ... ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων»,
- «λιγότερο γραφειοκρατικές διαδικασίες περισσότερες παρεχόμενες υπηρεσίες από το internet e–customer»,
- «μείωση απαιτούμενων δικαιολογητικών, άμεση εφαρμογή ηλεκτρονικής αναζήτησης στοιχείων»,
- «μείωση της γραφειοκρατίας και συνεπώς της αναζήτησης εγγράφων, πιστοποιητικών κλπ από τους πολίτες στις Υπηρεσίες, δηλ. εάν απαιτείται κάποιο έγγραφο για έναν πολίτη, να ζητείται και να αποστέλλεται υπηρεσιακά με ηλεκτρονικό τρόπο, ώστε να μην εμπλέκεται ο πολίτης αν είναι δυνατόν και καθόλου στη διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου και πόρων και ταχύτερη διεκπεραίωση των αιτημάτων»,

- «μείωση της γραφειοκρατίας, εφαρμογή σύγχρονων βελτιωμένων διαδικασιών, αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, διεύρυνση ηλεκτρονικών υπηρεσιών»,
- «ουσιαστική Μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση ως προς την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας ... Διαλειτουργικότητα (interoperability)»,
- «τα υπουργεία και οι υπηρεσίες τους, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι δήμοι, τα Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ, να δημιουργήσουν δική τους ιστοσελίδα στην οποία θα φαίνονται: 1) Οι Δ/νσεις, οι υπηρεσίες, τα τμήματα, Ονόματα υπευθύνων, τηλέφωνα επικοινωνίας, οι ώρες λειτουργίας κάθε τμήματος και για οποιαδήποτε αλλαγή να γίνεται άμεση ενημέρωση, 2) Για κάθε συγκεκριμένη παρεχόμενη υπηρεσία να αναρτώνται τα δικαιολογητικά που χρειάζεται ο πολίτης να έχει μαζί του όταν προσέλθει στην υπηρεσία καθώς και οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία προκειμένου να εξυπηρετηθεί, 3) Να ανακοινώνεται η διακοπή λειτουργίας τμήματος και το χρονικό διάστημα, 4) Να τοιχοκολλείται στο χώρο τους ό,τι αναρτάται στην ιστοσελίδα τους, 5) Έγκυρη και Έγκαιρη ενημέρωση των πολιτών, 6) Να δίνεται η δυνατότητα στο πολίτη να μεταβαίνει στην υπηρεσία κατόπιν ραντεβού»,
- «ηλεκτρονική διακίνηση αιτημάτων, πάταξη της γραφειοκρατίας, καθορισμός αρμοδιότητας, πάταξη συναρμοδιότητας, ενδοεπικοινωνία των δημόσιων υπηρεσιών»,
- «ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πολιτών, διασύνδεση των υπηρεσιών του δημοσίου ώστε η ανάκτηση των απαιτούμενων πληροφοριών να γίνεται από τις ίδιες τις υπηρεσίες».

β) Μη εμπλοκή «τρίτων»

Η εμπλοκή «τρίτων», κυρίως αιρετών, αναδεικνύεται και σε αυτή την ερώτηση ως ένα ιδιαίτερο πρόβλημα. Αναφερόμενοι/νες οι υπάλληλοι στις προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους/τις χρήστες/πολίτες, δεν μπορούσαν να μην σχολιάσουν τις παρεμβάσεις «τρίτων» προς ωφέλεια συγκεκριμένων ατόμων οι οποίες όμως αδικούν άλλους χρήστες/πολίτες ή δυσχεραίνουν την συνολική ποιότητα των υπηρεσιών προς όλους. Επίσης, αναφέρονται στις μη προγραμματισμένες σωστά εξαγγελίες πολιτικών, οι οποίες

προκαλούν σύγχυση στους/τις χρήστες/πολίτες και αναστάτωση στις υπηρεσίες. Μερικές αναφορές τους είναι:

- «οι πολιτικοί να κάνουν δηλώσεις, αφού σταλούν οι εγκύκλιοι στους δημοσίους υπαλλήλους και όχι πριν. Είναι άδικο εν έτη 2018 να μας κατηγορούν ότι αποκρύπτουμε πληροφορίες»,
- «να ακολουθείται πιστά από όλους και για όλους ο κανονισμός της υπηρεσίας, να μην εμπλέκονται άτομα από ανώτερες αρχές για μικρο εξυπηρετήσεις»,
- «να αλλάξει τελείως η κουλτούρα και η σχέση κράτους–πολίτη με πιστή εφαρμογή των νόμων και αποκλεισμό της πελατειακής σχέσης»,
- «να μην παρεμβαίνουν... «άλλοι», μεταξύ πολιτών και υπαλλήλων»,
- «εφαρμογή του Νόμου για όλα και σε όλους»,
- «σωστοί και ξεκάθαροι ρόλοι, διαφάνεια δημοσίου, σωστή ενημέρωση πολιτών επί πραγματικών θεμάτων, μη πελατειακές σχέσεις»,
- «την άμεση αποσύνδεσή μας από τους Δήμους και την εξάρτησή μας από αιρετούς»,
- «να είναι επιτέλους ξεκάθαρο τι είναι νόμιμο και τι μη νόμιμο και να μην ερμηνεύει ο καθένας, ειδικά αιρετός, με το δικό του τρόπο τι πρέπει να γίνει»,
- «να μη δημιουργούν οι κυβερνώντες υψηλές προσδοκίες για κάτι που ...πρόκειται να ψηφιστεί, χωρίς να είναι σίγουρο ότι θα υλοποιηθεί»,
- «απλοποίηση διαδικασιών με διαφάνεια για να εκλείψουν οι παρεμβάσεις «τρίτων»,
- «απλούστευση και τυποποίηση διαδικασιών ώστε σε κάθε υπηρεσία ο πολίτης να μπορεί να εξυπηρετηθεί για την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο και χωρίς παρεμβάσεις τρίτων»,
- «ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα είναι η αναμονή του πολίτη από την ανακοίνωση της ψήφισης ενός ευνοϊκού γι' αυτόν Νόμου και την υλοποίηση μέσω των ψηφιακών προγραμμάτων επομένως ο πολίτης–πελάτης για μένα πλέον περιμένει να εφαρμοστεί ο εκάστοτε Νόμος από τον προγραμματιστή, τον υπάλληλο που θα αποστείλει την ερμηνευτική εγκύκλιο κ.ο.κ.»,
- «τυποποιημένες διαδικασίες χωρίς ώστε να μην μπορεί να υπάρξει εμπλοκή άλλων προσώπων»,

- *«αυτονόμηση του υπαλληλικού σώματος από την εκάστοτε πολιτική εξουσία, σοβαρή λογοδοσία για το παραγόμενο νομοθετικό έργο, πάταξη των αυθαιρεσιών των συνδικαλιστικών σωματείων».*

γ) υλικοτεχνική υποδομή

Η ύπαρξη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού συνιστά μια αυτονόητη αναγκαιότητα για την ποιοτική λειτουργία οποιασδήποτε υπηρεσίας του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα. Είναι φυσικό συνεπώς, οι ελλείψεις και οι ανεπάρκειες σε αυτό τον τομέα, τουλάχιστον σε κάποιες υπηρεσίες, να επισημαίνονται από τους/τις υπαλλήλους, ως ένα ακόμα πρόβλημα που δημιουργεί προσκόμματα στην ποιότητα εξυπηρέτησης των χρηστών/πολιτών, αλλά και στην δική τους εργασιακή ευμάρεια. Χαρακτηριστικά αναφέρουν:

- *«χρειάζεται εκσυγχρονισμός του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Ο παλαιός εξοπλισμός δυσχεραίνει απίστευτα το έργο μας. Τα σύγχρονα λογισμικά προγράμματα δεν "τρέχουν" στους Η/Υ 10ετίας και πάνω»,*
- *«η υποβολή με email ή με ηλεκτρονική φόρμα των αιτημάτων των πολιτών προς τις σχετιζόμενες υπηρεσίες, με χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής του αιτούντος, θα έλυνε το χρόνιο πρόβλημα της χρήσης χαρτιού και toner (εκτυπωτές και fax) που πλέον είναι είδη προς εξαφάνιση, λόγω της οικονομικής δυσχέρειας των υπηρεσιών να καλύψουν την προμήθεια αναλωσίμων»,*
- *«να λαμβάνεται υπόψη από την κεντρική διοίκηση η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες που εξυπηρετούνται (για τον σχεδιασμό, τα δικαιολογητικά τις διορίες κλπ) όπως και για λοιπά λειτουργικά θέματα, όπως υλικοτεχνικό εξοπλισμό»,*
- *«να ψηφιοποιηθούν όλα τα αρχεία»,*
- *«αναβάθμιση συστημάτων»,*
- *«περισσότερες και εύχρηστες ηλεκτρονικές εφαρμογές αφού προηγηθεί βέβαια αναβάθμιση συστημάτων»,*
- *«βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής»,*
- *«βελτίωση της γενικότερης υποδομής της υπηρεσίας»,*
- *«καλύτερη Μηχανοργάνωση των Δημόσιων Υπηρεσιών με σύγχρονα μηχανήματα»,*

- «πλήρης και άρτια μηχανογραφική υποστήριξη των Υπηρεσιών»,
- «πλήρεις και άρτιες ηλεκτρονικά on line υπηρεσίες, λιγότερα απαιτούμενα δικαιολογητικά»,
- «εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών με νέα δεδομένα με νέα πληροφοριακά συστήματα»,
- «αναβάθμιση των απαρχαιωμένων ψηφιακών υπηρεσιών με πρότυπο το σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως το gov.uk.»,
- «αναδιάρθρωση του χώρου εργασίας»,
- «ανάπτυξη ηλεκτρονικών εφαρμογών, διασύνδεση υπηρεσιών– διαλειτουργικότητα, εξυπηρέτηση πολιτών από απόσταση, εφαρμογή ηλεκτρονικής υπογραφής»,
- «αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας για υποβολή αιτήσεων και γενικότερα για όσο το δυνατόν περισσότερα θέματα»,
- «πλήρης αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των υπηρεσιών»,
- «χρειάζονται νέα και περισσότερο οργανωμένα πληροφοριακά συστήματα στη δημόσια διοίκηση»,
- «για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης νομίζω ότι χρειάζεται περισσότερη οργάνωση και καλύτερα ηλεκτρονικά συστήματα».

6.5.3 Προτάσεις υπαλλήλων που αφορούν χρήστες/πολίτες.

Σημειώνεται ότι εμφανίστηκε και μια τρίτη θεματική η οποία αφορά τους/τις χρήστες/πολίτες και περιέχει μόνο έναν κωδικό: την ενημέρωση των χρηστών/πολιτών.

Αυτή η θεματική μονάδα, περιλαμβάνει πλήθος καταγραφών από τις απαντήσεις των υπαλλήλων οι οποίες συγκλίνουν στο ίδιο νοηματικό συγκερασμό: είναι απαραίτητη «η σωστή ενημέρωση των χρηστών/πολιτών» και αποδίδεται από απαντήσεις όπως:

- «οι πολίτες να είναι σωστά ενημερωμένοι όταν προσέρχονται στις υπηρεσίες»,
- «να ενημερωθούν οι πολίτες και να καταλάβουν ότι δεν είμαστε τα παιδιά για όλες τις δουλειές»,

- «να υπάρχει σωστή πληροφόρηση του κοινού και καλύτερη ενημέρωση των πολιτών συνολικά»,
- «ενημέρωση των πολιτών σε όλες τις ηλικίες»,
- «επαρκής ενημέρωση των πολιτών με έντυπα ή ηλεκτρονικά μέσα ως προς τις διαδικασίες-ενέργειες που διεκπεραιώνει η υπηρεσία»,
- «σωστή ενημέρωση των πολιτών και από άλλες υπηρεσίες»,
- «να γίνονται μαθήματα συμπεριφοράς και επικοινωνίας στα σχολεία».

Συμπερασματικός σχολιασμός

Ως τελικό σχόλιο θα λέγαμε ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών, σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας εξυπηρέτησης, αναφέρονται σε μια τριλογία θεμάτων, τα οποία ουσιαστικά συνθέτουν τις ελλείψεις και τις παθογένειες του ελληνικού δημοσίου συστήματος ιδιαίτερα στα σημεία εκροής του, δηλαδή στα σημεία άμεσης επικοινωνίας του πολίτη με αυτό. Σε σχέση με τους/τις χρήστες/πολίτες, επισημαίνουν την έλλειψη ενημέρωσής τους σχετικά με τις διαδικασίες, τους περιορισμούς και το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις υπηρεσίες και προτείνουν διάφορους τρόπους να βελτιωθεί αυτή η συνθήκη. Παράλληλα, επισημαίνουν την έλλειψη εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί από την ελλιπή και διακριτική λειτουργία της ΔΔ επί σειρά ετών προς τους/τις χρήστες/πολίτες, τις συνέπειες της οποίας υφίστανται οι υπάλληλοι στα σημεία άμεσης συνδιαλλαγής.

Επίσης αναφέρονται, με πλήθος απαντήσεων και επισημάνσεων, στην επιτακτική ανάγκη, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους, να απλουστευθούν οι διαδικασίες, με λιγότερα δικαιολογητικά και τυποποίηση, να αναπτυχθεί η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση με τη διασύνδεση τουλάχιστον, αν όχι όλων, των άμεσα συνδεδεμένων υπηρεσιών, η οποία θα δημιουργήσει μια κοινή βάση δεδομένων, ώστε να εξυπηρετούνται άμεσα τα περισσότερα από τα αιτήματα των χρηστών/πολιτών και φυσικά, την κατά το μέγιστο δυνατό εξάλειψη της γραφειοκρατίας.

Σχεδόν σε κάθε απάντηση των ερωτωμένων αναφορικά με τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, υπήρχε μια ρήση σχετικά με την αναγκαιότητα μείωσης της γραφειοκρατίας, την οποία συνδέουν με τον «πελατειακό τρόπο» λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τις παρεμβάσεις «τρίτων», κυρίως αιρετών, στις διαδικασίες, οι οποίες παρεμβάσεις δημιουργούν

πλείστα όσα προβλήματα και ανισότητες μεταξύ των χρηστών/πολιτών. Αναφέρονται επίσης στην αναγκαιότητα του εξορθολογισμού και της απλούστευσης της νομοθεσίας, την οποία περιγράφουν ως δαιδαλώδη, με αλληλοεπικαλύψεις και ασάφειες, καθώς και στο συγχρονισμό των πολιτικών εξαγγελιών με τη νομοθέτησή τους, δεδομένου ότι όταν δεν υπάρχει συγχρονισμός, δημιουργούνται πολλά προβλήματα στην εξυπηρέτηση αιτημάτων τα οποία δεν μπορούν να ικανοποιηθούν αφού δεν έχει ακόμα δημιουργηθεί το νομικό τους πλαίσιο. Τέλος, αναφέρονται στις ελλείψεις τεχνολογικού εξοπλισμού, σε παρωχημένα λειτουργικά συστήματα, τα οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των υπηρεσιών και στα αιτήματα των χρηστών/πολιτών.

6.6. Εν κατακλείδι

Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, φαίνεται να αντιμετωπίζουν όλους τους κοινωνιογενείς αγγογόνους παράγοντες που συνδέονται με το περιεχόμενο και τις διαδικασίες της εργασίας τους, σε καθημερινή βάση. Συγκεκριμένα, περιγράφουν ότι αντιμετωπίζουν «δύστροπη συμπεριφορά χρηστών/πολιτών» σε ποσοστό που αγγίζει το 80%. Αυτό το γεγονός, όπως περιγράφηκε στο 2^ο κεφάλαιο, συνιστά αγγωτικό γεγονός που περιλαμβάνει έντονες συναισθηματικές εκφάνσεις (Dormann & Zapf, 2004· Kahn, 1993) και δημιουργεί πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις στη γενικότερη ευημερία των εργαζομένων.

Επίσης, ως σημαντικοί κοινωνιογενείς αγγογόνοι παράγοντες επισημαίνονται από τους/τις υπαλλήλους η ασάφεια των προσδοκιών των χρηστών/πολιτών και η εκφρασμένη λεκτική επιθετικότητα, δημιουργώντας συνθήκες δυσλειτουργικών συμπεριφορών, οι οποίες είναι πιθανό να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συναισθηματική εξάντληση των παρόχων υπηρεσιών (Dormann & Zapf, 2004), όπως προκύπτει και από τα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (ΕΕ) στην παρούσα έρευνα. Χαρακτηριστικά, ιδιαίτερα για τα άτομα κάτω των 40 ετών, εμφανίζονται συμπτώματα ΕΕ, στον άξονα της απεμπλοκής, σε ποσοστό 18,2% και στον άξονα της εξάντλησης σε ποσοστό 20,8%, ποσοστά ιδιαίτερα υψηλά στο σύνολο των εργαζομένων.

Σχετικά με τη διερεύνηση του οργανωσιακού πλαισίου, εντός του οποίου προσφέρουν τις υπηρεσίες τους οι υπάλληλοι, έγινε ιδιαίτερη αναφορά στην επάρκεια των ανθρωπίνων πόρων, όπου περιγράφεται μια πραγματικότητα κατά την οποία, οι

εργαζόμενοι/νες αυτών των υπηρεσιών εκτιμούν ότι δεν επαρκεί ο αριθμός των εργαζομένων για να διεκπεραιώσει τον όγκο της εργασίας τους και κατά συνέπεια βιώνουν πίεση και πρόσθετη επιβάρυνση για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Ένα ιδιαίτερα θετικό εύρημα όπως αναφέρουν σε μεγάλο ποσοστό, είναι ότι έχουν «δυνατότητα συνεργασίας» μεταξύ τους, αν και με σοβαρό ποσοστό αμφιταλάντευσης. Τα αποτελέσματα επίσης σχετικά με το ερώτημα εάν «ζητείται η άποψη των εργαζομένων από τη διεύθυνση σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας τους», εκφράζεται θετική απάντηση σε ένα ποσοστό με μέσο όρο περίπου 55%. Υπάρχει όμως ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων το οποίο αθροιστικά προσεγγίζει το 45% το οποίο είτε δεν έχει σαφή εικόνα για το εάν ζητείται η άποψή του είτε εκτιμά ότι δεν ζητείται η άποψή του και δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του. Όπως αναφέρθηκε, αυτό το εύρημα καταδεικνύει σαφή συστημική αδυναμία ή δυσλειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται, δεδομένου ότι αυτή η κατάσταση συντελεί στην αποδέσμευση και αποστασιοποίηση των εργαζομένων και δυνητικά στην απομείωση της ποιότητας των προσφερόμενων από αυτούς/ές υπηρεσιών.

Η παράμετρος της αναγκαιότητας «βοήθειας και στήριξης» από τον/την προϊστάμενο/νη, φαίνεται σε γενικές γραμμές να ικανοποιείται από τα ευρήματα της έρευνας. Πράγματι, οι υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους, ιδιαίτερα αυτοί/ές με προϋπηρεσία έως 5 έτη, δηλώνει ότι έχει την απαραίτητη στήριξη από τον/την προϊστάμενο/νη, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό και βοηθητικό για τη διεκπεραίωση της εργασιακής καθημερινότητας. Όμως, καταγράφεται ένα ποσοστό εργαζομένων που αγγίζει το 30%, το οποίο εκτιμά ότι δεν έχει τη δυνατότητα να κάνει ένα ολιγόλεπτο διάλειμμα από την εργασία του όταν το χρειάζεται. Όπως αναφέρθηκε, ο περιορισμός των διαλειμμάτων κατά την διάρκεια της καθιστικής εργασίας, ιδιαίτερα σε Η/Υ, θεωρείται ένας από τους βασικούς παράγοντες κινδύνου για την εμφάνιση πολλών σωματικών και ψυχολογικών προβλημάτων (Blatter & Bongers, 2002· Galinsky et al., 2007· Robertson et al., 2016· Wahlström, 2005). Είναι συνεπώς σημαντικό, όλοι/όλες οι υπάλληλοι να απολαμβάνουν της δυνατότητας ολιγόλεπτων διαλειμμάτων.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα αφορά την γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με το εάν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην εργασία τους. Αυτή η δυνατότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι συμβάλλει στη συνολική ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην προαγωγή της διάθεσης συμμετοχής τους σε

όλους τους τομείς δραστηριοτήτων του οργανισμού/ της υπηρεσίας (Τερζίδης, 2001). Από τα ευρήματα όμως, προκύπτει ένα ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 60% κατά το οποίο οι εργαζόμενοι/νες αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν τη δυνατότητα ή δεν είναι σίγουροι ότι μπορούν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην εργασία τους.

Επιπλέον, εμφανίζεται ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 27% των υπαλλήλων, το οποίο αντιλαμβάνεται ότι δεν «απολαμβάνει δίκαιης μεταχείρισης στο χώρο εργασίας του. Ιδιαίτερα δε στην κατηγορία εργαζομένων με 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, το ποσοστό αυτό, με συγκερασμό διαφωνίας και αμφιβολίας, φτάνει το 53,7%. Συνεπώς, παρατηρείται ένας ικανός αριθμός υπαλλήλων, ο οποίος φαίνεται είτε να διαφωνεί είτε να αμφιβάλει για τη συνθήκη «δίκαιης μεταχείρισης» στο χώρο εργασίας του. Αυτή η αντίληψη έχει ιδιαίτερα αρνητικό πρόσημο, δεδομένου ότι μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα του ατόμου και αυτό αναμένεται να εκφραστεί στην εργασιακή του συμπεριφορά (Weiss et al., 1999).

Στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τα αίτια διενέξεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών, αναδύθηκαν μια σειρά παράγοντες οι οποίοι διαχωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη αναφέρεται μια διαμορφωμένη από τις λειτουργικές ανεπάρκειες του δημόσιου τομέα, αλλά και τη συκοφάντηση που έχουν υποστεί από ΜΜΕ, κακή προαίρεση και προκατάληψη των χρηστών/πολιτών. Καταγράφεται επίσης η αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με την κακή ενημέρωση των χρηστών/πολιτών αναφορικά με το ρόλο των υπηρεσιών, αλλά και για τις προσπάθειές τους για διεκπεραίωση υποθέσεων είτε μη σύννομων, είτε μη συμβατών με τις δυνατότητες των υπηρεσιών όπου εργάζονται. Επίσης, οι υπάλληλοι αναφέρονται στο ψυχολογικό και οικονομικό αδιέξοδο που αντιμετωπίζουν ορισμένοι χρήστες/πολίτες εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών τους στη συμπεριφορά τους προς τους/τις υπαλλήλους, αλλά και στην έλλειψη εμπιστοσύνης των χρηστών/πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση συνολικά.

Αναφερόμενοι/νες οι υπάλληλοι, αυτοκριτικά, στη δική τους συμμετοχή σε αυτές τις διενέξεις, αναφέρονται σε μια αυτοματοποιημένη και μηχανιστική προσέγγιση των αιτημάτων των χρηστών/πολιτών, ή αδιαφορία από κάποιους/ες υπαλλήλους, στον ανεπαρκή αριθμό υπαλλήλων και στο συνεπαγόμενο φόρτο εργασίας, στην έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης και εκπαίδευσης, καθώς και στη μη κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συμμετοχή του συστημικού πλαισίου του δημόσιου τομέα στη δημιουργία διενέξεων μεταξύ υπαλλήλων και χρηστών/πολιτών, σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν, σύμφωνα με τους/τις υπαλλήλους, η υπερβολική γραφειοκρατία, η πολυνομία, αλλά και το ασταθές, άδικο και ελλιπές νομικό πλαίσιο, οι ασαφείς διαδικασίες, η εμπλοκή πολλών υπηρεσιών, η ανεπάρκεια τεχνικών/τεχνολογικών μέσων, η έλλειψη αξιοκρατίας και η απουσία πολιτικής βούλησης για ουσιαστική βελτίωση.

6.7 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, μετρήθηκε περιορισμένος αριθμός θεματικών, μεταβλητών και παραγόντων, τα δε αποτελέσματα προέκυψαν βάσει συσχετίσεων, δεν επιβεβαιώνουν απόλυτη αιτιότητα και βασίζονται στην αυτοαναφορά των συμμετεχόντων/ουσών, αξιοποιώντας την προερχόμενη από τους/τις ίδιους/ιες πηγή πληροφορίας, χωρίς δυνατότητα ελέγχου και διασταύρωσης των δεδομένων.

Σχετικά δε με το ποσοστό ανταπόκρισης/συμμετοχής στην έρευνα, δεν μπορεί να υπολογιστεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν είναι γνωστό σε πόσα άτομα έφτασε η ενημέρωση για την έρευνα και πόσα τελικά συμμετείχαν σε αυτή.

Ειδικά για το μέρος της έρευνας που αναφέρεται στην επαγγελματική εξουθένωση (ΕΕ), επισημαίνεται ότι άτομα που βιώνουν ΕΕ πιθανόν να μην συμμετείχαν/εκπροσωπήθηκαν στην έρευνα. Όπως αναφέρθηκε, άτομα που βιώνουν ΕΕ ίσως να ασχολούνται με τα απολύτως απαραίτητα για την εργασία τους και να μην έχουν τη διάθεση, την ενέργεια και την παρακίνηση να συμμετέχουν σε μία έρευνα, της οποίας οι συνέπειες για τη βελτίωση της κατάστασης των συμμετεχόντων/ουσών, δεν είναι ξεκάθαρη ούτε και άμεση. Ίσως, επίσης, να μη συμμετέχουν σε τέτοιου είδους ενέργειες, αντιλαμβανόμενοι/ες τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου ως έναν επιπλέον παράγοντα άγχους. Επιπλέον, αναφορικά με το ποσοστό των εργαζομένων που εμφανίζονται να έχουν ΕΕ, υπάρχει επιφύλαξη, δεδομένου ότι τα άτομα που εμφάνισαν ΕΕ το πιο πιθανό είναι να έχουν αποχωρήσει από την εργασία, έτσι το προσωπικό που παραμένει, όπως αναφέρθηκε, είναι «*το επιζήσαν (survivors) το σχετικά υγιές*» δημιουργώντας το χαρακτηριζόμενο «*healthy worker effect*» (Karasek & Theorell 1990 στο Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 394).

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονική πλατφόρμα επικοινωνίας (διανομή και συλλογή ερωτηματολογίων) με τον υπό έρευνα πληθυσμό, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα:

- Δυνατότητα μεγάλης διασποράς του ερωτηματολογίου και αντιστοίχως συγκέντρωσης μεγαλύτερου δείγματος.
- Συντόμευση διαδικασίας.
- Ελαχιστοποίηση κόστους.

Οι περιορισμοί της μεθόδου αυτής, δηλαδή μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας χωρίς τη φυσική παρουσία ερευνητή/ήτριας, είναι οι εξής:

- Δεν υπάρχει η δυνατότητα επεξηγήσεων, επίλυσης αποριών.
- στηρίζεται στη θέληση των συμμετεχόντων/ουσών να ανταποκριθούν ανοικτά και ειλικρινή.
- Οι χωρο-χρονικοί παράμετροι και συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα της έρευνας, είναι μη ελέγξιμες από τον/την ερευνητή/τρια.
- Στη συγκεκριμένη έρευνα, μπορεί να υπήρξαν θέσεις εργαζομένων σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης των ΟΤΑ χωρίς πρόσβαση σε Η/Υ (λ.χ. σε τεχνικές υπηρεσίες, εργαζόμενους/ες σε εξωτερικά συνεργεία), που σημαίνει ότι ίσως δεν τους έγινε γνωστή η έρευνα ή και να μην είχαν δυνατότητα χώρου και χρόνου συμμετοχής.

Τέλος, σημειώνεται ότι η έρευνα δεν είναι διαχρονική και δεν αφορά όλο το εύρος των υπηρεσιών πρώτης γραμμής του δημόσιου τομέα.

6.8. Προτάσεις

Αναλύοντας τις προτάσεις των ίδιων των υπαλλήλων, για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους και για την πληρέστερη εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών, καταγράφηκαν τρεις άξονες.

Στον πρώτο άξονα, οι υπάλληλοι επεσήμαναν την έλλειψη ενημέρωσης των χρηστών/πολιτών, είτε σε σχέση με τις δυνατότητες των υπηρεσιών, είτε σε σχέση με τη νομιμότητα των αιτημάτων τους, είτε σε σχέση με την πραγματική προσφορά των οργανισμών του δημόσιου τομέα στην καθημερινότητα των χρηστών/πολιτών. Αυτό σχετίζεται με την ύπαρξη μιας κουλτούρας «εσωστρέφειας» του ΔΤ, σύμφωνα με την οποία, δεν υπάρχει ανάγκη να προβάλλονται στους/στις χρήστες/πολίτες οι προσφερόμενες υπηρεσίες, αφού θεωρούνται ως κοινά και αυτονόητα αγαθά. Εάν σε αυτή την κουλτούρα προστεθεί και η παραπληροφόρηση, έως και συκοφάντηση από ΜΜΕ σχετικά με τους/τις υπαλλήλους του ΔΤ, τότε δημιουργείται ένα σκηνικό όπου

οι χρήστες/πολίτες προσέρχονται στις υπηρεσίες θεωρώντας ότι οι δημόσιοι και οι δημοτικοί υπάλληλοι «κάθονται», «δεν θέλουν να εξυπηρετήσουν» κ.α.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα, ακόμα και η παραμικρή θετική διαφοροποίηση ή προσφορά προς τους/τις χρήστες των υπηρεσιών του, προβάλλεται και υπερτονίζεται, δημιουργώντας την αντίληψη ότι μόνο στον ιδιωτικό τομέα «οι ανάγκες των χρηστών είναι κύριο μέλημα», «τίθενται και επιτυγχάνονται στόχοι», «υπάρχει υγιής προσπάθεια», «υπάρχει εργασιακό κίνητρο» κ.α.

Για τους ανωτέρω λόγους, θα μπορούσε να προταθεί ως ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, η κατά το δυνατόν πληρέστερη πληροφόρηση των χρηστών/πολιτών σχετικά με την πραγματική προσφορά των οργανισμών του ΔΤ και του παραγόμενου έργου από αυτούς. Ως δόκιμη μέθοδος πληροφόρησης, πέραν των γενικών ενημερώσεων από την κεντρική κυβέρνηση/ περιφέρεια/ δήμο, είναι η χρήση τεχνικών marketing, για την προβολή του έργου και των υπηρεσιών κάθε μεμονωμένου οργανισμού. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αφηγηματικές τεχνικές για να προβάλουν και να παρουσιάσουν την προσφορά των τμημάτων των υπηρεσιών.

Στον ιδιωτικό τομέα, η αφήγηση αποτελεί βασικό εργαλείο επικοινωνίας των επιτυχημένων/ αναγνωρίσιμων εταιρειών (brands) με τους/τις καταναλωτές/ώτριές τους, δεδομένου ότι η αφήγηση συνδέεται στενά με την αξία της θετικής προφορικής μνείας (word of mouth), την κοινωνική δικτύωση (social sharing), προκαλώντας την ανάλογη διαμόρφωση συμπεριφορών και στάσεων των καταναλωτών.

Κατά τον ίδιο τρόπο, αφηγηματικές τεχνικές αυτού του είδους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από το ΔΤ προσδιορίζοντας τον ουσιαστικό λόγο ύπαρξης των οργανισμών, τις ανάγκες που εξυπηρετούν και τις προσφερόμενες από αυτούς υπηρεσίες.

Όλα αυτά μπορούν να παρουσιάζονται μέσα από μία σειρά «αφηγήσεων» με συνοχή και έννοια που έχουν σημασία για τους/τις χρήστες/πολίτες, με τη μορφή μικρών κειμένων, αφίσας, πίνακα διαγραμμάτων, συλλογής σχολίων χρηστών/πολιτών, φωτογραφιών ή εικόνων κ.α. Αυτές οι αφηγήσεις, με όποια μορφή και εάν εμφανίζονται, θα πρέπει να αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης και ενιαίας διήγησης που θα συνδέεται με τον κεντρικό πυρήνα του οργανισμού, δηλαδή την εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών, όπως ακριβώς συμβαίνει με επιτυχία και στον ιδιωτικό τομέα.

Αναγνωρίζοντας τη δυναμική συνεισφορά της αφηγηματικής τεχνικής στη λειτουργικότητα των υπηρεσιών, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου

Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, έχει ήδη αναπτύξει πρόγραμμα επιμόρφωσης στις αφηγηματικές τεχνικές, ως διοικητική πρακτική, το οποίο απευθύνεται σε δημοσίους υπαλλήλους. Η ευρεία εκπαίδευση υπαλλήλων σε τέτοιου είδους τεχνικές και πρακτικές για την προώθηση και προβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα ενημερώσει με έμμεσο τρόπο τους/τις χρήστες/πολίτες για το έργο που τους προσφέρεται και θα βελτιώσει τη σχέση των χρηστών/πολιτών μαζί τους. Συνεπώς, αυτό που προτείνεται ως βελτιωτική της κατάστασης παράμετρος, είναι η γενίκευση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων στις αφηγηματικές τεχνικές, με τη συνακόλουθη τροποποίηση της κουλτούρας των οργανισμών του δημοσίου τομέα σχετικά με την προβολή του έργου, αλλά και των δυνατοτήτων των υπηρεσιών του.

Παράλληλα με αυτού του είδους την προβολή του έργου των δημοσίων δομών, χρειάζεται και μια συστημική αναδιοργάνωση των υπηρεσιών, στις μεθόδους και στις διαδικασίες όπως οι ίδιοι/ες οι υπάλληλοι επισημαίνουν. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι, για να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους φορείς τους και για να αποφεύγονται οι διενέξεις με χρήστες/πολίτες, είναι αναγκαία μια ευρύτερη συστημική αναδιαμόρφωση, η οποία σχετίζεται αρχικά με την καθολική απαίτηση για μείωση της γραφειοκρατίας, την κατά το δυνατόν τυποποίηση και εξορθολογισμό των διαδικασιών, την απλούστευση της νομοθεσίας, τη χρησιμότητα ηλεκτρονικής διασύνδεσης των υπηρεσιών, αλλά και την αναγκαιότητα για τήρηση του νόμου ανεξαρτήτως επιπέδου διοίκησης και πολιτικών παρεμβάσεων.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών, οι ίδιοι/ίδιες οι υπάλληλοι πρότειναν δυο άξονες βελτιωτικών παρεμβάσεων. Ο πρώτος άξονας είναι συστημικός και συνδέεται με την αναδιαμόρφωση του ευρύτερου πλαισίου του ΔΤ το οποίο θα πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα/υποχρέωση διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων, όχι μόνο στο εργασιακό τους αντικείμενο, αλλά και σε ευρύτερα γνωστικά πεδία, όπως επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, διαπραγματευτικές τεχνικές κ.α. Επίσης, επισημάνθηκε η ανάγκη αύξησης του υπάρχοντος προσωπικού, αλλά και η εναλλαγή ατόμων σε διαφορετικά εργασιακά καθήκοντα για να αποφευχθεί πιθανή κόπωση και εξουθένωση των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη έμφαση έδωσαν οι υπάλληλοι στην ορθή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών, με αξιοκρατικά κριτήρια και επιλογή σε θέσεις ευθύνης ατόμων που έχουν τα απαραίτητα προσόντα να τις υπηρετήσουν.

Τα ανωτέρω θα συνεισφέρουν δυνητικά στη θετικοποίηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το περιεχόμενο της εργασίας τους, στη βελτιστοποίηση των

υπηρεσιών προς τους/τις χρήστες/πολίτες και στην περαιτέρω προαγωγή του εργασιακού κλίματος.

Η αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων, συνδέεται κυρίως με την εκφρασμένη συμπεριφορά τους, καθώς είναι γνωστό ότι η συμπεριφορά του ατόμου είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον. Στο εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, η δια ζώσης επικοινωνία μεταξύ χρηστών/πολιτών και εργαζομένων, συνιστά την κύρια μορφή αλληλεπίδρασης, η οποία αποτελεί και τη σημαντικότερη λειτουργία των υπηρεσιών. Για να ικανοποιηθεί με επιτυχία η διαδικασία εξυπηρέτησης, θα πρέπει να διασφαλίζονται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις καλής οργανωσιακής λειτουργίας, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της επικοινωνίας, μέσα και έξω από τα οργανωσιακά όρια.

Όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, για να γίνει πιο επιτυχημένη η οργανωσιακή επικοινωνία, είναι απαραίτητο όλοι οι συμμετέχοντες/ουσες, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας και φυσικά οι υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση, να λειτουργούν θετικά διαδραστικά, να έχουν οργανωσιακή συνείδηση και διαπολιτισμική επίγνωση (Ren & Gray, 2009). Πιστεύεται ότι η καλή επικοινωνία μπορεί επίσης να προωθήσει την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος, τη διαμόρφωση θετικής στάσης και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Bechky, 2003).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, διαμορφώνεται κυρίως με βάση ευνοϊκές ή δυσμενείς εκτιμήσεις που έχουν αναφορικά με τις πτυχές αυτού του περιβάλλοντος. Επιπλέον άξονες εκπόρευσης θετικών συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων, περιλαμβάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την ταύτιση με την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά ένα θεωρητικό και εννοιολογικό πλήθος δεδομένων το οποίο συχνά ταυτίζεται και εμπεριέχει ένα σύνολο στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Ο όρος αυτός αναφέρεται στο θετικό συναίσθημα των υπαλλήλων για την εργασία τους, ως απόρροια της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της (Robbins & Judge, 2011).

Η έννοια της ταύτισης με την εργασία είναι συγγενική της εργασιακής ικανοποίησης (Diefendorff, Brown, Kamin & Lord, 2002), υποδηλώνοντας το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι/νες ταυτίζονται ψυχολογικά με τις αρμοδιότητες τους, θεωρώντας το αντιλαμβανόμενο επίπεδο απόδοσης τους καθοριστικό παράγοντα της

αυτοεικόνας και αξίας τους. Έχει καταγραφεί επίσης ότι οι εργαζόμενοι/νες ενδυναμώνονται μέσα από την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων, από την αίσθηση σημαντικότητας της εργασίας τους και την παροχή εμπιστοσύνης και ελευθερίας να πραγματοποιήσουν τα καθήκοντά τους με το δικό τους τρόπο (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2012).

Η οργανωσιακή δέσμευση περιγράφει την κατάσταση όπου ένας/μία εργαζόμενος/νη δύναται να ταυτιστεί με τους στόχους και τις αξίες ενός οργανισμού και να διακατέχεται από περηφάνια και χαρά να αποτελεί μέλος του. Οι τρεις κατηγορίες της οργανωσιακής δέσμευσης περιλαμβάνουν τη θυμική δέσμευση, τη δέσμευση λόγω συνέχειας και την κανονιστική δέσμευση (Meyer, Allen & Smith, 1993). Η ηθική δέσμευση αναφέρεται στον συναισθηματικό δεσμό που αναπτύσσει ο/η εργαζόμενος/η με το πλαίσιο στο οποίο εργάζεται και την πίστη στις αρχές και τις αξίες του. Η δέσμευση λόγω συνέχειας αναφέρεται κυρίως στις οικονομικές απολαβές και τη σταθερότητα με την οποία αυτές προκύπτουν, ενώ η κανονιστική δέσμευση υποδηλώνει την επιρροή της δεοντολογίας και ηθικής στη διάθεση του ατόμου να παραμείνει υποχρεωτικά στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Αντίστοιχα με την ταύτιση με την εργασία, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι/νες που διακατέχονται από οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζουν λιγότερες απουσίες από τα καθήκοντά τους, καθώς και πιο χαμηλή κινητικότητα (Simons & Roberson, 2003).

Οι διαφορετικές κατηγορίες δέσμευσης επιδρούν διαφορετικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θυμική δέσμευση εμφανίζει καλύτερα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης από ότι η περίπτωση της δέσμευσης λόγω συνέχειας (Gong, Law, Chang & Xin, 2009). Από την άλλη, η δέσμευση λόγω συνέχειας εμφανίζει χαμηλότερη πρόθεση για παραίτηση, αλλά οδηγεί σε περισσότερες απουσίες από τα καθήκοντα, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία δέσμευσης είναι περισσότερο υλική παρά συναισθηματική, με την έννοια ότι ο/η εργαζόμενος/νη δεσμεύεται περισσότερο με το φόβο μήπως χάσει κάτι, παρά με την πίστη ή την ηθική υποχρέωση, όπως υποδεικνύει η θυμική και η κανονιστική δέσμευση (Luchak & Gellatly, 2007).

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη τα θεωρητικά δεδομένα και τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά με τους κοινωνιογενείς αγγογόνους παράγοντες (ΚΑΠ), την επαγγελματική εξουθένωση (ΕΕ), τις αναφορές των εργαζομένων για τις εργασιακές συνθήκες των θέσεων εργασίας τους και την αποτύπωση των αντιλήψεών τους αναφορικά με την αλληλεπίδρασή τους με τους/τις αποδέκτες/ριες των

υπηρεσιών στο συστημικό περιβάλλον των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, γίνεται σαφές ότι η ανάπτυξη θετικών στάσεων των εργαζομένων έναντι της εργασίας τους, είναι η πρώτη και βασική προτεραιότητα για την ευημερία των ίδιων των εργαζομένων, αλλά και την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών.

Με βάση το ανωτέρω σκεπτικό, προτείνονται συγκεκριμένοι άξονες αλλαγής/βελτίωσης της οργανωσιακής κουλτούρας των ΟΤΑ οι οποίοι δυνητικά θα επηρεάσουν το εργασιακό περιβάλλον, θα ενισχύσουν τις θετικές στάσεις των εργαζομένων, βελτιώνοντας το πλαίσιο των υπηρεσιών άμεσης εξυπηρέτησης και για τους/τις παρόχους, αλλά και για τους/τις χρήστες/πολίτες.

6.8.1. Ανάπτυξη οργανωσιακής υποστήριξης.

Μια σημαντική παράμετρος για την ύπαρξη θετικού οργανωσιακού κλίματος, είναι το επίπεδο αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη περιγράφει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι/νες έχουν την πεποίθηση ότι ο οργανισμός εκτιμά τις προσπάθειές τους και τη συνεισφορά τους, ενώ ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και την ευημερία τους. Οι εργαζόμενοι/νες θεωρούν το φορέα στον οποίο εργάζονται υποστηρικτικό, όταν συμμετέχουν και οι ίδιοι/ες στη λήψη αποφάσεων και όταν η διοίκηση έχει ουσιαστικά υποστηρικτικό ρόλο (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Οι εργαζόμενοι/νες με υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη είναι πιθανότερο να εμφανίσουν θετική συναισθηματική εμπλοκή, αίσθηση του ανήκειν και καλύτερη εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών (Eder & Eisenberger, 2008).

Η έννοια της αφοσίωσης του/της υπαλλήλου αναφέρεται στον ενθουσιασμό των ατόμων για την εργασία τους και την αίσθηση αυταξίας που λαμβάνουν από αυτήν. Η αφοσίωση των εργαζομένων εμφανίζεται με μία σχετική ασάφεια επειδή αποτελεί έναν πρόσφατο όρο, που ταυτόχρονα είναι αρκετά γενικός και ευρύς, ώστε να εμφανίσει συγκεκριμένες κατηγοριοποιήσεις, καθώς λειτουργεί περισσότερο ως κοινό σημείο στάσεων των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2011).

Αφορά το αποτέλεσμα της διαθεσιμότητας των πόρων και των ευκαιριών ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων για τους/τις εργαζόμενους/νες, της σημαντικότητας της εργασίας και της αλληλεπίδρασης με συναδέλφους (άντρες/ γυναίκες) και προϊσταμένους/ες, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην γενικότερη ευμάρεια τους. Οι εργαζόμενοι/νες που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης αισθάνονται συνδεδεμένοι με το φορέα στον οποίο εργάζονται.

Αντίθετα, οι αποστασιοποιημένοι/ες υπάλληλοι εμφανίζουν συμπτώματα παραίτησης και εγκατάλειψης. Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, αλλά και όσα αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, οι διάφορες στάσεις των εργαζομένων δεν είναι ιδιαίτερα διακριτές και επηρεάζουν η μία την άλλη. Αν τα άτομα αισθάνονται δεσμευμένα στην εργασία τους, *υπονοείται* ότι είναι ευχαριστημένα από αυτήν και θεωρούν ότι ο φορέας είναι υποστηρικτικός.

Οι στάσεις συνδέονται, όπως είναι φυσικό και με την προσωπικότητα των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι παρόλο που το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να είναι ίδιο για όλους/ες τους/τις υπαλλήλους, εντούτοις κάποιοι/ες εμφανίζουν στάσεις πιο θετικές ή πιο αρνητικές απέναντι σε ίδιες καταστάσεις. Ωστόσο, το ενδιαφέρον ή μη, για τη βελτίωση των στάσεων των υπαλλήλων μπορεί να εξηγήσει σε μεγάλο βαθμό τις συμπεριφορές τους και τελικώς την οπτική του/της κάθε υπαλλήλου για τον οργανισμό (Robbins & Judge, 2011). Συνεπώς, οι οργανισμοί και ειδικά οι υπηρεσίες που βρίσκονται στην άμεση εξυπηρέτηση χρηστών/πολιτών, θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και φροντίδα για την υποστήριξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων σε αυτές.

6.8.2. Εκπαίδευση στην ρύθμιση συναισθήματος.

Οι υπάλληλοι σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, κατά συνέπεια και διαρκούς αλληλεπίδρασης μαζί τους, θα πρέπει να είναι σε θέση να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους (Pugh, 2001· Tsai, 2001), χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη σε κάποιο σενάριο ενεργειών, ακολουθώντας ταυτόχρονα κανόνες, όπως λ.χ. ο οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς. Ενέργειες όπως, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η αξιοποίηση της εμπειρίας αλληλεπίδρασης, η καλλιέργεια κουλτούρας συνέργειας κ.α., μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους/τις υπαλλήλους, στην αναγνώριση και ρύθμιση των συναισθημάτων τους (Babakus, Yavas & Ashill, 2009).

Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι/νες συμπεριφέρονται διαφορετικά με διαφορετικούς χρήστες στο ίδιο σύνολο δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών (Wessel & Steiner, 2015) και οι αντιλήψεις τους για τους/τις χρήστες/πολίτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφασή τους να επιλέξουν το βαθμό συναισθηματικής εμπλοκής τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις αντιλήψεις περιλαμβάνουν παραμέτρους του περιβάλλοντος, της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης (Diefendorff et al., 2005).

Η επίτευξη στόχων, συχνά απαιτεί τη συναισθηματική ρύθμιση, είτε στην ιδιωτική σφαίρα του ατόμου, είτε στο περιβάλλον εργασίας, συνιστώντας μία δεξιότητα πολλαπλώς ωφέλιμη για κάθε είδους αλληλεπιδράσεις. Η βασική ιδέα της συναισθηματικής ρύθμισης, είναι η άρνηση της παρόρμησης για άμεση ικανοποίηση του συναισθήματος (Tice & Bratslavsky, 2000). Ιδιαίτερα δε, στο εργασιακό περιβάλλον, δίνει τη δυνατότητα οι εργαζόμενοι/ες, αυτορρυθμίζοντας τα συναισθήματά τους, είτε να επιτύχουν επιθυμητούς στόχους, είτε αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων (Fisher, 2010· Tice, Baumeister & Zhang, 2004), είτε για να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις (Grandey & Brauburger, 2002· Kanfer & Kantrowitz, 2002).

Μία από τις εργασιακές απαιτήσεις κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων παροχής υπηρεσιών, όπως αναφέρεται και στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι η δημιουργία θετικών συναισθημάτων στους/τις χρήστες/πολίτες. Οι υπάλληλοι αρκετές φορές το πετυχαίνουν αυτό μέσω συναισθηματικής «διάχυσης» ή με την αυτορρύθμιση των συναισθημάτων τους (Diefendorff & Gosserand, 2003· Pugh, 2001).

Δεδομένου ότι τα συναισθήματα ρυθμίζουν πολλαπλές πτυχές της ανθρώπινης ζωής, η ρύθμιση των συναισθημάτων από μόνη της είναι ένας σημαντικός στόχος στο εργασιακό περιβάλλον και θα είναι χρήσιμο να διερευνηθούν και να κατανοηθούν τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή τη ρύθμιση. Σχετικά με την ανάπτυξη κινήτρων για αυτορρύθμιση των συναισθημάτων όμως, υπάρχουν περιορισμένες πληροφορίες και συνιστά ανοικτό ερευνητικό πεδίο περαιτέρω μελέτη (Tamir, 2009).

Υποστηρίζεται ότι τα άτομα κινητοποιούνται να αυτορρυθμίσουν τα συναισθήματά τους συνήθως για μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα, ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει ισχυρό κίνητρο στην περίπτωση άμεσων βραχυπρόθεσμων ωφελειών, τα οποία πολλές φορές θυσιάζονται προκειμένου να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα οφέλη (Fischer, Rodriguez Mosquera, Van Vianen & Manstead, 2004· Kanfer & Kantrowitz, 2002· King, Felin & Whetten, 2010· Von Gilsa et al., 2013).

Ένας από τους θεσμικούς στόχους των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών/πολιτών, έχοντας καθορίσει ένα σύνολο κανόνων για τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προσφέρουν σε τακτική βάση εκπαιδεύσεις για μεθόδους διαχείρισης «δύσκολων» χρηστών. Βασική προϋπόθεση πίσω από αυτή την εκπαιδευτική διαδικασία είναι ότι οι εργαζόμενοι/νες χρειάζονται σταθερή ενίσχυση και θετική ανατροφοδότηση, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα για την οργανωσιακή υποστήριξη (Diefendorff & Croyle,

2008). Εάν δεν υπάρχει αυτή η προϋπόθεση, η ρύθμιση των συναισθημάτων ή θα αφορά μόνο την αποφυγή της έντασης, δηλαδή βραχυπρόθεσμη χρήση της συναισθητικής ρύθμισης χωρίς μακροπρόθεσμα οφέλη, ή θα λείπει εντελώς (Zapf, 2002).

Στην πρώτη περίπτωση, στην αποφυγή της έντασης, οι υπάλληλοι είναι πολύ πιθανόν να λειτουργήσουν *μηχανιστικά* χωρίς να ενδιαφέρονται για την ουσιαστική εξυπηρέτηση, να παραπέμψουν τον/την χρήση/πολίτη σε άλλον/η υπάλληλο, ή και να μεταθέσουν τη διαδικασία. Στη δεύτερη περίπτωση, της πλήρους έλλειψης, είναι πιθανόν οι υπάλληλοι, τα αρνητικά συναισθήματα, είτε να τα εκφράσουν με μη δόκιμο τρόπο (λ.χ. με έκφραση θυμού) με συνέπεια τη δημιουργία συνθηκών συγκρουσιακής κατάστασης, είτε να τα ενδοβάλουν (λ.χ. ανάπτυξη ενοχικών συναισθημάτων και απαξίωσης) οδηγώντας στην εκδήλωση συμπεριφοράς *βαθιάς προσποίησης* (Deepacting), όπου οι αργαζόμενοι/ες αλλάζουν τα εσωτερικά τους συναισθήματα (Grandey, Diefendorff & Rupp, 2013).

Όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, εάν δεν υπάρχουν κίνητρα που συνδέονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, πιθανόν οι υπάλληλοι να αντιμετωπίσουν αυξημένο άγχος (Diefendorff & Gosserand, 2003) και να βιώσουν μια ασυμφωνία ανάμεσα στα πραγματικά συναισθήματα και σε αυτά που καλούνται να εμφανίσουν (Goldberg & Grandey, 2007· Morris & Feldman, 1996). Αντίθετα, εάν η συναισθηματική έκφραση/ συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα κινήτρων που συνδέονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, ενώ θα έχει αρνητική σχέση με την ΕΕ και με προθέσεις εργασιακής κινητικότητας (Chau, Dahling, Levy & Diefendorff, 2009).

6.8.3. Πρόληψη και αντιμετώπιση επαγγελματικής εξουθένωσης

Ιδιαίτερα για το θέμα της αντιμετώπισης της επαγγελματική εξουθένωσης ΕΕ, η οποία διαφαίνεται ως κατάσταση σε ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, προτείνονται συγκεκριμένες παρεμβάσεις, οι οποίες προσεγγίζονται με ένα συνδυασμό πολλαπλής επιλογής, ανάλογα με:

- Το χρόνο εκδήλωσης της παρέμβασης: προληπτικά, κατασταλτικά.
- Το στάδιο: αποφυγή, μείωση, θεραπεία, επανατοποθέτηση, ανασύνδεση, επανένταξη.

- Την προτεραιότητα και τη βαρύτητα εμπλοκής που δίνεται στους παράγοντες εμφάνισης ΕΕ: άτομο, κοινωνικό περιβάλλον και οργανωσιακές συνθήκες.
- Το επίπεδο: πρωτογενές (για όλο το προσωπικό), δευτερογενές (επιλεκτικά σε ομάδες ή θέσεις εργασίας υψηλού κινδύνου) και τριτογενές (αντιμετώπιση συνεπειών ήδη εκδηλωμένης περίπτωσης) (Ahola et al., 2017· Demerouti et al., 2000· Enzmann & Kleiber, 1989· Kinman & Kevin, 2017· Maslach & Leiter, 2016).

Η απόφαση για τη μορφή, το είδος και την εφαρμογή της εκάστοτε παρέμβασης, είναι μια σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία, που προϋποθέτει θέληση από πλευράς των εμπλεκόμενων μερών, που δηλώνει τη συνειδητοποίηση ανάγκης αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης. Ανεξάρτητα από την οπτική που μπορεί να αναλυθεί και μελετηθεί η εκάστοτε θεωρητική προσέγγιση, σίγουρα *«απαιτείται επένδυση σε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα»* (Maslach et al., 2001, σελ. 420).

Είναι διαφορετικό να γίνονται προσπάθειες έχοντας ως κίνητρο πρώτα τη βελτίωση της εργασιακής καθημερινότητας των υπαλλήλων (μείωση απαιτήσεων με αντίστοιχη παροχή αρκετών και σωστών πόρων), με ό,τι αυτό μπορεί να συνεπάγεται σε αλλαγές στους παραγωγικούς δείκτες (παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, σχέση κόστους-οφέλους) και είναι διαφορετικό να εξετάζεται η εφαρμογή μέτρων και διαδικασιών πρωτίστως από την πλευρά ανάπτυξης των εργασιακών δεικτών. Το να γίνουν απλά προσπάθειες ώστε οι εργαζόμενοι/ες να γίνουν πιο αποτελεσματικοί/κες σε ένα αγχογόνο απαιτητικό εργασιακό χώρο, δεν σημαίνει ότι μετατρέπεται αυτόματα ο χώρος σε λιγότερο δύσκολος.

Οι φορείς πρέπει να παρέχουν το καλύτερο και ασφαλέστερο δυνατό εργασιακό περιβάλλον με ανθρώπινο προσανατολισμό, έχοντας τόσο τη δικαιοδοσία, πολύ δε περισσότερο έχοντας -ή οφείλοντας να έχουν- τη θεωρητική γνώση για τους κινδύνους εμφάνισης της ΕΕ, όσο και την εμπειρία από περιστατικά που μπορεί να έχουν παρατηρηθεί στη διάρκεια του χρόνου. Η ενίσχυση της προσωπικής ανάκαμψης των ατόμων που έχουν εμφανίσει ΕΕ, πρέπει να συμπεριληφθεί στους πρωταρχικούς στόχους. *«Όσο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους του, τόσο θα ενδιαφερθούν και αυτοί/ες για τον οργανισμό»* (Srivastava, 2011, σελ. 332).

Από την άλλη πλευρά το άτομο, που πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή προσωπικότητα, αποκτά τις περισσότερες φορές επίγνωση της κατάστασής του αρκετά αργότερα σε σχέση με την εξέλιξη του φαινομένου, μη έχοντας το ίδιο τις απαραίτητες γνώσεις ή και επισημάνσεις από το κοινωνικό του περιβάλλον. Επίσης, και λόγω του ότι το άτομο βρίσκεται αποστασιοποιημένο και με συναισθηματική εξάντληση, μπορεί να (απο-)δέχεται την όλη κατάστασή του απαισιόδοξα, μοιρολατρικά και παθητικά ή και να θεωρεί επιπλέον ότι δεν υπάρχει άλλο άτομο που να αντιμετωπίζει κάτι παρόμοιο, επομένως δεν θα ασχοληθεί ο φορέας για ένα μεμονωμένο προσωπικό πρόβλημα.

Μία συλλογιστική ολοκληρωμένης δράσης παρέμβασης, αφορά, κατ' αρχήν, και τα τρία επίπεδα: α) άτομο, β) κοινωνικό περιβάλλον και γ) οργάνωση, διότι ο συνδυασμός και των τριών είναι ικανός να αντιμετωπίσει καλύτερα τις συνθήκες εμφάνισης ΕΕ, με την επιτυχημένη διαχείριση αγχωδών καταστάσεων, που φαίνεται να είναι το κλειδί για την αποφυγή της. Οι οργανισμοί, ως θεσμοί, έχουν το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης σε αυτή την προσπάθεια, δεδομένου ότι οι αλλαγές και η ανισορροπία που έχουν επέλθει στα εργασιακά δεδομένα βάσει των νέων απαιτήσεων της αγοράς, ζητούν από τους/τις εργαζόμενους/ες *«να δώσουν περισσότερο χρόνο, προσπάθεια, ικανότητες, και προσαρμοστικότητα, ενώ λαμβάνουν λιγότερο σε ευκαιρίες καριέρας, διασφάλιση απασχόλησης, εργασιακή ασφάλεια κ.ο.κ»* (Maslach et al., 2001, σελ. 409).

Ιδανικές συνθήκες εργασίας, που να αντιστοιχούν στις προσδοκίες και στα ιδιο-χαρακτηριστικά όλων των εργαζομένων, μάλλον είναι αδύνατο να δημιουργηθούν, μπορεί όμως να ληφθούν μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση και στα τρία επίπεδα, δίνοντας προτεραιότητα στο άτομο μέσα από το φορέα και την ομάδα.

Οι παρεμβάσεις όσο καλά και εάν είναι σχεδιασμένες σε επίπεδο διοίκησης, πρέπει να συμπεριλαμβάνουν κατ' αρχήν την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσων βρίσκονται σε κατάσταση ΕΕ. Είναι κρίσιμο να ερωτούνται και να λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικές διαφοροποιήσεις και το τι θεωρούν ότι είναι σημαντικό για τους/τις ιδίους/ίδιες προς την κατεύθυνση αλλαγής της κατάστασης (Swider & Zimmerman, 2010), αποφεύγοντας ταυτόχρονα να δημιουργείται η αίσθηση ότι για την κατάσταση φταίει το θύμα *«blame the victim»* (Schaufeli & Buunk, 2003, σελ. 414).

Αυτή η συμμετοχή των εργαζομένων είναι από μόνη της μία ουσιαστική ενέργεια παρέμβασης, δεδομένου ότι δίνει επί του πρακτέου αξία στις απόψεις τους,

αναγνωρίζοντας τις εξατομικευμένες στάσεις, ανάγκες, ικανότητες και δεξιότητες. Περαιτέρω, σηματοδοτεί και για ποιες δράσεις θα υπάρξει συναίνεση, ώστε να υλοποιηθούν και να ξεπεραστούν αντιδράσεις, που συνήθως έχουν την μορφή της παθητικής αποστασιοποίησης.

Σε ατομικό επίπεδο, πρωταρχικής σημασίας είναι η αυτοπαρατήρηση και η αναγνώριση της κατάστασης όπως έχει διαμορφωθεί, η αξιολόγηση και η επανεκτίμηση δυνατοτήτων δράσης, συμβάλλοντας στην προσπάθεια εντοπισμού του τι και πώς μπορεί να αναπληρωθεί ή να αντισταθμιστεί. Η οικογένεια, οι φίλοι, οι σημαντικοί άλλοι/ες, οι ευχάριστες δραστηριότητες (αθλητισμός, συμμετοχή σε ομάδες κοινών ενδιαφερόντων, χόμπι) σίγουρα βοηθάνε στο πλαίσιο μίας άτυπης πρακτικής αντιμετώπισης, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν μία επαγγελματική εκπαίδευση και εξειδικευμένη παρέμβαση φροντίδας (Louw, 2014· Williams et al., 2018).

Οι κοινωνικές σχέσεις στην εργασία, από πηγή άγχους (ανταγωνισμός, απομόνωση, προσβολές, κουτσομπολιά, αδιαφορία, τακτικές που διαφοροποιούν) μπορούν να μετατραπούν σε φορέα δημιουργίας για τα άτομα (αναγνώριση, φιλίες, αλληλεγγύη, ενίσχυση, επιβράβευση, μοίρασμα αναγκών και γνώσεων). Ιδιαίτερης σημασίας είναι ο ρόλος του συνόλου των συναδέλφων (αντρών/ γυναικών, στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα ή όχι) στην έγκαιρη ενημέρωση προς τα άτομα για τυχόν παρατηρούμενη αλλαγή συμπεριφοράς ή και εντοπισμό σημείων ΕΕ.

Οι παρεμβάσεις αλλαγών σε οργανωτικό, ομαδικό και προσωπικό επίπεδο, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως στεγανές και ξεχωριστές διαδικασίες, αλλά, ως διαδικασίες αλληλοσυνδεόμενων αποτελεσμάτων, με διαφορετική ειδική βάρους προτεραιότητα και τεχνική εφαρμογής (Maslach & Goldberg, 1998). Π.χ. μία παρέμβαση στη μείωση του φόρτου εργασίας, που εντάσσεται στο οργανωτικό επίπεδο αλλαγών, θα έχει θετικά αποτελέσματα και σε ατομικό επίπεδο (μείωση άγχους) και σε ομαδικό επίπεδο (αίσθημα ισοκατανομής έργου).

Επίσης, οι παρεμβάσεις δεν μπορεί να έχουν ένα σταθερό και αμετάβλητο χαρακτήρα στη διάρκεια του χρόνου, αλλά σχεδιάζονται -και ενδεχομένως επανασχεδιάζονται- σύμφωνα με την εκάστοτε δυναμικά διαμορφούμενη κατάσταση και ταυτόχρονα δεν θα πρέπει να γίνουν άλλη μία πηγή ΕΕ (Schaufeli et al., 2009). Αυτό σημαίνει, ότι ένα πρόγραμμα παρέμβασης που εφαρμόστηκε σε ένα φορέα, μπορεί να μην ταιριάζει σε κάποια άλλη περίπτωση. Οι διαφοροποιήσεις στις παρεμβάσεις έγκεινται κάθε φορά στην αναζήτηση, επιλογή και συνδυασμό των

διαφόρων εργαλείων, τεχνικών και δράσεων, διότι, σύμφωνα με την Maslach στο Kinman & Kevin, 2017, σελ. 8) «*μπορεί να έχουμε τα υλικά, αναζητείται η συνταγή*», καθιστώντας την ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη προγραμμάτων παρέμβασης μία συνεχή διαδικασία (Ahola et al., 2017).

Οι προσωπικο- κεντρικές παρεμβάσεις για την ΕΕ στηρίζονται στην αντίληψη ότι το άτομο ως προσωπικότητα συμμετέχει στην εμφάνιση ΕΕ και επομένως οι όποιες παρεμβάσεις στοχεύουν στη μείωση της επίδρασης των αγχογόνων καταστάσεων σε αυτό. Συχνά επιλέγονται ως παρεμβάσεις, διότι «*κοστίζουν λιγότερο σε σχέση με τις οργανωσιακές αλλαγές*» (Maslach & Goldberg, 1998, σελ. 67).

Περιλαμβάνουν κυρίως γνωστικές- συμπεριφορικές παρεμβάσεις (cognitive-behavioral intervention), όπως: διαχείριση αγχογόνων καταστάσεων (εκπαίδευση εμβολιασμού/ inoculation training), καθοδηγητική προσέγγιση επανεξέτασης και τροποποίησης ιδεών που θεωρούνται αιτία του προβλήματος (λογικο-θυμική θεραπεία/ rational emotive therapy), ελεγχόμενη έκθεση σε συγκινησιακά ερεθίσματα εμπρός από μικρό και οικείο ακροατήριο (πρόβα συμπεριφοράς/ behavioural rehearsal), αλλαγή/ τροποποίηση δυσπροσαρμοστικών λειτουργιών και τρόπων θεώρησης (γνωστική αναδόμηση/ cognitive restructuring).

Στις τεχνικές αυτές συμπεριλαμβάνονται:

- Ανάπτυξη προσωπικών, διαπροσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων.
- Διαχείριση, επίλυση συγκρούσεων και αντιμετώπιση άγχους.
- Διαχείριση χρόνου, μείωση προσδοκιών και (επανα-)καθορισμός ρεαλιστικών στόχων, απαιτήσεων και συμπεριφορών/ρόλων.
- Μοίρασμα συναισθημάτων και χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.
- Περιοδική αξιολόγηση για πιθανή ύπαρξη ΕΕ και αναγνώριση συμπτωμάτων ΕΕ.
- Αναγνώριση σημαντικότητας αναζήτησης βοήθειας και υποστήριξης.
- Διατήρηση ενεργού προσωπικού κοινωνικού κύκλου ζωής εκτός εργασίας
- Βελτίωση φυσικής κατάστασης, προώθηση καλής υγείας και χρήση τεχνικών χαλάρωσης.

Αντίθετα, οι παρεμβάσεις σε οργανωσιακό επίπεδο εστιάζονται στα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας, στοχεύοντας στην επίγνωση πάνω στα εργασιακά προβλήματα και στους τρόπους αντιμετώπισης μέσω επανασχεδιασμού

μεθόδων εργασίας, καθιέρωσης νέων διαδικασιών και εκπαίδευσης. Η ευθύνη για την ανάληψη πρωτοβουλιών παρέμβασης ανήκει στις διοικήσεις, διότι οι εργαζόμενοι/ες έχουν πολύ μικρό έλεγχο στους αγγιγόνους παράγοντες Maslach et al., 2001). Τέτοιες παρεμβάσεις μπορεί να είναι:

- Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο εργασιακό περιβάλλον.
- Μείωση φόρτου εργασίας, αποφυγή υπερωριών, ευχέρεια στη δυνατότητα διαλλειμάτων και άδειας.
- Οριοθέτηση της σχέσης υπαλλήλων/ χρηστών.
- Εναλλαγή σε θέσεις εργασίας (job rotation).
- Ανακατανομή δύσκολων εργασιακών αντικειμένων.
- Εμπλουτισμό εργασιακού αντικειμένου (job enrichment).
- Δυνατότητες εξέλιξης, αύξηση αυτονομίας–αντενέργειας.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αύξηση αμφίδρομων διαύλων επικοινωνίας με διοίκηση.
- Εβδομαδιαίες/τακτικές συναντήσεις ομάδων και καθιέρωση διαδικασιών/ διεργασιών επίλυσης συγκρούσεων.
- Εκπαίδευση προϊσταμένων και διοίκησης για παροχή υποστήριξης, ανατροφοδότησης, καθώς και αναγνώρισης συμπτωμάτων και συνθηκών εμφάνισης ΕΕ.
- Ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και καθιέρωση δικτύου υποστήριξης.
- Δίκαιος καταμερισμός εργασίας για αποφυγή συναισθήματος αδικίας και ανισότητας.

Οι αλλαγές που θα επιλεγούν να εφαρμοστούν, είναι δύσκολο να αποτιμηθούν άμεσα ως προς την επίδραση που θα έχουν στους/στις εργαζόμενους/ες, διότι οι όποιες επενέργειες εξαρτώνται από σειρά μεταβλητών, όπως το είδος της παρέμβασης, η διάρκεια κ.α. Επίσης, μία δυσκολία που παρατηρείται είναι ότι η κάθε παρέμβαση σε μια ομάδα εργαζομένων, δεν μπορεί να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί έναντι μίας άλλης ομάδας ελέγχου χωρίς παρέμβαση, διότι αυτό θα σήμαινε ότι συνειδητά αφήνεται η δεύτερη ομάδα χωρίς υποστήριξη. Αυτό που μπορεί να γίνεται είναι η σύγκριση διαφορετικών μορφών παρέμβασης.

Ως προς το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της παρέμβασης (διάρκεια/ συχνότητα/ συνολικός αριθμός συναντήσεων), είναι ζήτημα σχεδιασμού σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών αναγκών και τις εκάστοτε ατομικές

και εργασιακές παραμέτρους (όπως λ.χ. διαθεσιμότητα προσωπικού, ευχέρεια και προσαρμογή ρυθμών εργασίας). Υπάρχουν προγράμματα διάρκειας από μία ημέρα, έως πολλών μηνών με περιοδικές συναντήσεις¹⁴³. Μία γενική εκτίμηση, είναι ότι οι προσπάθειες μπορούν να αποδώσουν ήδη από τους πρώτους τέσσερις με έξι μήνες (Maslach et al., 2001· Schaufeli & Buunk, 2003).

Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλό είναι να ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, διότι άτομα μέσα από το φορέα είναι δυνατόν να θεωρηθούν (άμεσα ή έμμεσα) ως μέρος της διάδρασης που συνέβαλε στη διαμόρφωση της κατάστασης.

Ο τόπος εκπαίδευσης επίσης καλό είναι να βρίσκεται εκτός χώρου εργασίας, διότι η εκπαίδευση/ προσέγγιση αλλαγής, απαιτεί την ύπαρξη βαθμού αυτονομίας, κάτι που δεν επιτρέπουν να επιτευχθεί οι ήδη διαμορφωμένοι και καθορισμένοι εργασιακοί κανόνες (διαδικασιών, λειτουργιών, συμπεριφορών και ρόλων), επιδρώντας περιοριστικά εντός του χώρου εργασίας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, *«το να εργάζεται ένα άτομο με ευχαρίστηση και ενδιαφέρον, νοιώθοντας ότι η ζωή του είναι ουσιαστική και γεμάτη, θα ήταν η καλύτερη προστασία κατά της ΕΕ»* (Längle, 2003, σελ. 111). Οι δυσκολίες όμως στην εκπλήρωση όλων όσων θα ανέμενε κάθε άτομο από την εργασία του (αντικείμενο, συνεργασίες, συνθήκες, αμοιβή) είναι πολλές, για αυτό η ανάγκη για πρόβλεψη και αποφυγή πιθανής εμφάνισης ΕΕ είναι απαραίτητη.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, αν και οι υπάλληλοι στην άμεση εξυπηρέτηση έχουν περισσότερες πιθανότητες για εμφάνιση ΕΕ, τα όποια μέτρα θα πρέπει να αφορούν στο σύνολο τους/τις εργαζόμενους/ες, διότι η ΕΕ αφορά όλους και όλες.

Θέλοντας η Maslach να συνοψίσει γνώσεις και συμβουλές που θα ήταν χρήσιμες για να αποφευχθεί η ΕΕ, επέλεξε την έννοια της «ισορροπίας» (Maslach, 2003, σελ. 240) σημειώνοντας ότι *«ισορροπία μεταξύ δίνει και λαμβάνειν,... μεταξύ άγχους και ηρεμίας,... μεταξύ εργασίας και σπιτικού»*, ώστε με αυτόν τον τρόπο να επέρχεται μία *«αντίθεση με τον υπερβολικό όγκο εργασίας, την υποστελέχωση, την υπερδέσμευση και άλλες ανισορροπίες της ΕΕ»*, και ότι το *«δίνοντας από τον εαυτό σου πρέπει να ισορροπεί με το δίνοντας στον εαυτό σου»*, ή

¹⁴³ Για μία αναλυτική ανασκόπηση αποτελεσμάτων προγραμμάτων παρέμβασης βλ. Ahola, K., Torppinen-Tanner, S. & Seppänen, J (2017).

όπως άλλως έχει ήδη λεχθεί από τον Κλεόβουλο τον Λίνδιο (6^{ος} π.Χ. αι.) «μέτρον άριστον»¹⁴⁴.

6.8.4. Συνεπικουρία

Η συνεπικουρία (compassion)¹⁴⁵ έχει οριστεί ως η στάση η οποία περιέχει συναισθήματα, γνωσιακές προσεγγίσεις και συμπεριφορές που επικεντρώνονται στη φροντίδα, την ανησυχία, την ευαισθησία και τον προσανατολισμό προς την υποστήριξη και την κατανόηση των άλλων, όταν υποφέρουν ή βρίσκονται σε ανάγκη (Sprecher & Fehr, 2005) ή αλλιώς ως η «ανιδιοτελής ανησυχία για την ευημερία των άλλων» (Radey & Figley, 2007, σελ. 207).

Η συνεπικουρία στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως τα εκφρασμένα συναισθήματα αγάπης, φροντίδας και ευαισθησίας απέναντι στους/στις συναδέλφους, χωρίς την προσδοκία για συγκεκριμένα οργανωσιακά οφέλη. Η συνεπικουρία πραγματώνεται, είτε όταν ο/η υπάλληλος μοιράζεται με τον/ην προϊστάμενο/η ή με συνάδελφους (άντρες/ γυναίκες) μια απαιτητική κατάσταση ή μια αγχωτική εμπειρία με πολίτη, είτε αντίστροφα, όταν δηλαδή προστρέχουν προς αυτόν/ην τα άτομα του περιβάλλοντος, αντιλαμβανόμενα ότι αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα ή δυσκολία (Dutton, Worline, Frost & Lilius 2006· Eldor & Shoshani 2016).

Οι υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών είναι ένα περιβάλλον στο οποίο, περισσότερο από άλλα, έχει ιδιαίτερη σημασία η συνεπικουρία, δεδομένου ότι συχνά δημιουργούνται θυμικά φορτισμένα «συμβάντα» τα οποία επιβαρύνουν συναισθηματικά τους/τις υπαλλήλους.

Ο εγγενώς συναισθηματικός χαρακτήρας της συνεπικουρίας και τα ευαίσθητα και συναισθηματικά ενσωματωμένα ζητήματα που εμπλέκονται στην καθημερινή ρουτίνα μιας δημόσιας υπηρεσίας, υποδηλώνουν ότι οι περιπτώσεις συνεπικουρίας στο δημόσιο τομέα, θα έχουν έναν ιδιαίτερα ισχυρό αντίκτυπο στην ευημερία, την εμπλοκή και αντιστρόφως ανάλογη με την ΕΕ των εργαζομένων (Guy, Newman &

¹⁴⁴ Επτά Σοφοί: Στιβαίος Ανθολόγιον 3.1.172-172 (3.1.172α), http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/library/browse.html?text_id=55

¹⁴⁵ Στην ελληνική γλώσσα ο όρος compassion σημαίνει συμπόνια. Η λέξη συνεπικουρία έχει επιλεγεί ως όρος από τον ερευνητή, εκτιμώντας ότι αποδίδει στα ελληνικά καλύτερα τον όρο compassion, όταν αυτός αναφέρεται στην προσφορά βοήθειας/υποστήριξης στο εργασιακό περιβάλλον, όπως και στην ανάδρομη πράξη, την αναζήτησή της. http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%AF%CE%B1&dq=

Emel Ganapati, 2013· Lu & Guy, 2014· Schaufeli, Taris & Van Rhenen 2008). Η θεωρία που αναφέρεται περισσότερο στον ρόλο της συνεπικουρίας στο χώρο εργασίας είναι η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων-ΘΣΓ) (Affective Events Theory-AET) (Weiss & Cropanzano, 1996). Η ΘΣΓ υποδηλώνει ότι τα ισχυρά συναισθηματικά γεγονότα της εργασίας ενεργοποιούν συναισθηματικούς μηχανισμούς, διαμορφώνουν τη στιγμιαία δράση και δημιουργούν έναν συνεχή συναισθηματικό τόνο στο χώρο εργασίας (Park & Rainey 2007· Reid, Riemenschneider, Allen & Armstrong 2008).

Επιπλέον, σύμφωνα με τη ΘΣΓ, τέτοια συναισθήματα μπορούν να συσσωρευτούν με την πάροδο του χρόνου, ώστε να συμβάλλουν σε συναισθηματικά σταθερές εργασιακές συμπεριφορές (Lyons, Duxbury, Higgins 2006· Shim & Rohrbaugh 2011). Μελέτες έχουν δείξει ότι η εμφάνιση της συνεπικουρίας μεταξύ των εργαζομένων, θεωρείται ότι παράγει μια ποικιλία θετικών στάσεων και μια αίσθηση αναζωογόνησης στην εργασία (Dutton 2003· Folkman & Moskowitz 2000· Frost 2003), ενώ παράλληλα έχει τη δύναμη να μειώσει τις αρνητικές συμπεριφορές ή τις στάσεις παραίτησης (Berman & West 2008· Eldor & Shoshani 2016· Hsieh et al., 2012· Lu & Guy, 2014).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συνεπικουρία, ως βοήθεια και συμπαράσταση στο χώρο εργασίας, προσφέρει εμφανή δεδομένα για το όφελος της στην ευημερία των εργαζομένων και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Frost, Dutton, Worline & Wilson, 2000· Lilius et al., 2008· O'Donohoe & Turley 2006· Rynes, Bartunek, Dutton & Margolis, 2012). Τα αποτελέσματα της συνεπικουρίας φαίνεται να είναι ιδιαίτερα θετικά σε χώρους εργασίας όπου λαμβάνουν χώρα έντονες αλληλεπιδράσεις οι οποίες εξαντλούν συναισθηματικά τους/τις εργαζόμενους/ες, όπως συμβαίνει σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών_ (Guy et al., 2013· O'Donohoe & Turley 2006· Vigoda 2002).

Επομένως, η ένταξη και η καλλιέργεια της συνεπικουρίας, θα πρέπει να αποτελέσει σημαντική συνιστώσα στην κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών, συμπληρώνοντας ένα πλαίσιο συνολικής οργανωσιακής στάσης, στο οποίο θα αναγνωρίζεται και θα εντάσσεται η σημασία των συναισθηματικών συμπεριφορών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ο θεσμός και η πρακτική του mentoring, ο οποίος βασίζεται στην ανάπτυξη αρχικά δυαδικών σχέσεων διακίνησης συναισθημάτων και ιδεών, μπορεί να αποτελέσει μια βάση για την ανάπτυξη και εξέλιξη της κουλτούρας της συνεπικουρίας.

6.9. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες συνιστούν διαδραστικά γεγονότα τα οποία αποτελούν βάση εμφάνισης ψυχολογικών πιέσεων, απειλητικών για τους/τις εργαζόμενους/ες σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης, με τρόπο ώστε να παράγονται δυσάρεστα συναισθήματα.

Παρά τη σημαντικότητα της επίδρασής τους όμως, οι κοινωνιογενείς αγχογόνοι παράγοντες δεν έχουν μελετηθεί στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα και δεν υπάρχουν ευρήματα που να προέρχονται από ανάλογη επιστημονική διερεύνηση. Με βάση αυτό το δεδομένο ειδικά για το περιβάλλον των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, κρίνεται ότι θα πρέπει να διενεργηθούν περαιτέρω έρευνες σχετικά με αυτούς τους παράγοντες.

Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης/αντίδρασης των εργαζομένων (coping activities) στους παραπάνω αγχογόνους παράγοντες, δηλαδή έρευνα σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι/νες αναδιαμορφώνουν (bottom up job redesign) το δικό τους εργασιακό μικρο-περιβάλλον (job crafting), έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ατομικές τους ανάγκες προσαρμόζοντας τις επικρατούσες απαιτήσεις και πόρους εργασίας (Tims & Bakker, 2010· Wrzesniewski & Dutton, 2001)¹⁴⁶.

Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προτείνεται να μελετηθεί είναι ο ιδιαίτερος χαρακτήρας και το περιεχόμενο που μπορεί να λάβει η συνεπικουρία στην εργασιακή πραγματικότητα μία δημόσιας υπηρεσίας άμεσης εξυπηρέτησης. Να διερευνηθεί δηλαδή, το πώς οι ίδιοι/ες εργαζόμενοι/ες αντιλαμβάνονται τα διαδραστικά χαρακτηριστικά της συνεπικουρίας, αλλά και πώς μπορεί να ενταχθεί στην εργασιακή τους καθημερινότητα.

Τέλος, την ερευνητική πορεία θα συμπλήρωνε μία μελέτη η οποία θα συμπεριλαμβάνει και τις επερχόμενες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον του δημόσιου τομέα, όπως τις ψηφιακές καινοτομίες, αίτινες αναμένεται να επιδράσουν

¹⁴⁶ Για περαιτέρω μελέτη της θεωρητικής και ερευνητικής εξέλιξης βλ. μεταξύ άλλων και Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: the role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds), *Proactivity at work : making things happen in organizations* (pp. 77-104). London: Taylor and Francis Ltd. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.4324/9781315797113>

στην εκατέρωθεν συμπεριφορά και στην αλληλο-διάδραση μεταξύ χρηστών/πολιτών και υπαλλήλων.

Όλα τα ανωτέρω θα συνεισφέρουν με αξιοποιήσιμα αποτελέσματα για τη βελτίωση των εργασιακών πόρων, συνθηκών και για ευρύτερες συστημικές παρεμβάσεις.

6.10. Επίλογος

Οι υπάλληλοι σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης χρηστών/πολιτών, είναι το βασικό σημείο εκροής του συστήματος δημόσιας διοίκησης προς το κοινωνικό περιβάλλον, συνιστώντας ταυτόχρονα και το σημείο εισροής των αιτημάτων, διεκδικήσεων, πληροφοριών προς το σύστημα.

Η έρευνα προσπαθεί να συμβάλλει στην κατανόηση, προσέγγιση της καθημερινότητας των υπαλλήλων και μάλιστα από τη δική τους πλευρά και παράμετροι όπως παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, δεν ήταν στις προτεραιότητες ούτε στα ενδιαφέροντα της συγκεκριμένης προσπάθειας, αν και είναι βέβαιο ότι επηρεάζονται και αυτές.

Το πλαίσιο της περιρρέουσας οικονομικό-κοινωνικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας, επιδείνωσε μία ήδη δύσκολη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και τους/τις πολίτες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν γίνει αποδέκτες/ριες σκληρής και άδικης κριτικής σε πολλά επίπεδα. Έχει διαμορφωθεί στην κοινή γνώμη μία αρνητική αντίληψη σχετικά με τα «προνόμια» που απολαμβάνουν και την «έλλειψη παραγωγικότητας» που επιδεικνύουν.

Αυτή η αντίληψη έχει ενισχυθεί από πολλές κοινωνικές αναπαραστάσεις που συνδέονται με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος δημόσιας διοίκησης, από την ευνοιοκρατία που ίσχυε κυριαρχικά στο παρελθόν, από τη μεροληπτική έως και συκοφαντική εκστρατεία ΜΜΕ εναντίον σχεδόν κάθε δημοσίου αγαθού, αλλά και από τις συστημικές αδυναμίες του ελληνικού κρατικού μηχανισμού σε όλες τις εκδοχές του.

Η αρνητική αντίληψη των χρηστών/πολιτών, φαίνεται να εκφράζεται στις συναλλαγές τους με τις υπηρεσίες δημόσιου χαρακτήρα και να σκιαγραφείται στην παρούσα έρευνα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων που υπηρετούν σε θέσεις άμεσης εξυπηρέτησης και οι οποίοι/ες υφίστανται τις συνέπειες αυτής της αντίληψης, αντιμετωπίζοντας λεκτική επιθετικότητα, δύστροπες συμπεριφορές και ασαφείς ή και

υπερβολικές απαιτήσεις κάθε είδους, οι οποίες συνθέτουν τους κοινωνιογενείς αγγχογόνους παράγοντες που υφίστανται οι υπάλληλοι.

Αυτή η δυσάρεστη κατάσταση που βιώνουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, συνιστά μια δύσκολη και απαιτητική εργασιακή πραγματικότητα, η οποία σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποτυπώνεται στις απαντήσεις τους, διαμορφώνοντας μια εικόνα επαγγελματικής εξουθένωσης (κούρασης και αποδέσμευσης) των υπαλλήλων σε σημαντικό ποσοστό και σε πανελλαδική κλίμακα.

Στην παρούσα έρευνα, αν και περιγράφηκαν αρκετά θετικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά του πλαισίου των ΟΤΑ, όπως: καλή σχέση μεταξύ συναδέλφων (αντρών/ γυναικών), υποστήριξη από προϊστάμενο/νη και σε ικανό ποσοστό δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, εντούτοις καταγράφονται ελλείψεις προσωπικού, ενδουπηρεσιακά προβλήματα και δυσλειτουργίες.

Τέλος, αναδείχθηκαν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τα αίτια των διενέξεων με τους/τις χρήστες/πολίτες σε οργανωσιακό και συστημικό επίπεδο, καθώς και οι επισημάνσεις τους για τις αναγκαίες αλλαγές για τη βελτίωση των εργασιακών όρων που είναι άρρηκτα δεμένη με την ποιότητα εξυπηρέτησης των χρηστών/πολιτών.

Σε συνέχεια των ανωτέρω διατυπώθηκαν συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες αφορούν στην αναγκαιότητα συστημικής αναδιοργάνωσης διαδικασιών και λειτουργιών των ΟΤΑ. Επίσης, και ανεξάρτητα από ευρύτερους συστημικούς περιορισμούς, τεκμηριώθηκε και προτάθηκε η δυνατότητα εμπλουτισμού της οργανωσιακής κουλτούρας με:

- ανάπτυξη οργανωσιακής υποστήριξης,
- ενδυνάμωση των υπαλλήλων με την εκπαίδευσή τους στην ρύθμιση του συναισθήματος,
- αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης,
- συνεπικουρία μεταξύ των εργαζομένων,
- συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων σε θέματα επικοινωνίας, αφηγηματικής τεχνικής, διαχείρισης συγκρούσεων κ.α.

Όλα τα ανωτέρω συνιστούν τα προτεινόμενα μέσα βελτίωσης της εργασιακής πραγματικότητας των υπαλλήλων και ταυτόχρονα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους/τις χρήστες/πολίτες.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αλεξόπουλος, Α. Β. & Αδαμίδης, Ε. Δ. (2008). *Συστημική Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Αμαραντίδου, Σ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια διαχρονική μελέτη* (διδακτορική διατριβή). Τρίκαλα: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης και Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ανακτήθηκε από: <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/90/P0000090.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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 και Κοινωνία* (σ. 365–399). Αθήνα: Διόνικος.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Ν. Κουβαράκου, μετ.). Περιστέρι-Αθήνα: Έλλην.
- Δανηλίδου, Α. (2013). *Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το Μοντέλο της Maslach, το Μοντέλο της Pines και το Μοντέλο της Κοπεγχάγης* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15722/3/DaniilidouAthinaMsc2013.pdf>
- Δεκλερής, Μ. (1986). *Συστημική Θεωρία*. Αθήνα: Σάκκουλα
- Διλιντάς Α. (2010). Μελέτη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό ενός πανεπιστημιακού νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 27(3), 498–508. Ανακτήθηκε από <http://www.mednet.gr/archives/2010-3/pdf/498.pdf>
- Ηλιοπούλου, Π. (2013). *Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα*

E%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20-%20%CE%9B%CE%A5%CE%93%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%97%CE%A4%CE%A1%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Λύτρας, Α. (2000). *Κοινωνία και εργασία. Ο ρόλος των κοινωνικών τάξεων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Maturana, H. & Varela, F. (1992). *Το δέντρο της γνώσης* (Σ. Μανουσέλης, μετ.). Αθήνα: Κάτοπτρο.

Νότα-Μόσχου, Α. (2018). *Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα: Ο ρόλος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής και συναισθηματικής κοινωνικής υποστήριξης* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21899/3/Nota-MoschouArtemisMsc2018.pdf>

Πάνου, Σ. Α. (2017). *Επαγγελματική Εξουθένωση και Εργασιακές Συγκρούσεις. Η περίπτωση των Νοσηλευτών* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Πειραιάς: Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου και Τεχνολογικό Ίδρυμα Πειραιά. Ανακτήθηκε από: <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/handle/123456789/3906>

Παπαδοπούλου, Ε. (2018). *Αξιολόγηση προσωπικού: εφαρμογές στο ελληνικό δημόσιο, αντιδράσεις, προτάσεις* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21787/4/PapadopoulouEiriniMsc2018.pdf>

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπάνης, Ε. (2011). *Μεθοδολογία έρευνας και Διαδίκτυο*. Αθήνα: Σιδέρη.

Παρίτσης, Ν., Λαμπίδη, Α., & Τοδούλου, Μ. (1999). Μείωση της επιθετικότητας σε ιδρύματα: Συστημική Προσέγγιση. Στο Ι. Νέστορος (Επιμ.), *Η επιθετικότητα στην οικογένεια, στο σχολείο και στην κοινωνία* (σ. 260–272). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (Α. Πλατάκη, μετ.). Αθήνα: Κριτική.

- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* (Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού μετ.). Αθήνα: Gutenberg.
- Συργκάνη, Χ. (2016). *Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό υπηρεσιών αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ανακτήθηκε από: [file:///C:/Users/%CE%86%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CF%82%20%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%82/Downloads/SI](file:///C:/Users/%CE%86%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CF%82%20%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%82/Downloads/SI%20RGANI_BURN_OUT.pdf) RGANI_BURN_OUT.pdf
- Σιώμκος, Γ., & Μαύρος, Δ. (2008). *Έρευνα αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Τερζίδης, Κ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Κομοτηνή: ROSILI.
- Τσιμιτσέλης, Ι. (2018). *Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπ/σης με μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες/μαθησιακές δυσκολίες* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2748027>
- Τσιούλου, Β. (2007). *Ψυχοκοινωνική ταυτότητα των δημοσίων υπαλλήλων: Ψυχοκοινωνικές συγκρούσεις και το κοινωνικό φαινόμενο του «νομικισμού»* (διδακτορική διατριβή). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&order=ASC&sort_by=2&rpp=20&value=%CE%A4%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%BF%CF%85%2C++%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Τσουκαλά, Χ. (2018). *Επαγγελματική εξουθένωση: ζήτημα εργασιακού άγχους και μόνο;* (διπλωματική εργασία ΠΜΣ). Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2776105/theFile>
- Τσουντας, Κ. & Τριανταφυλλοπούλου, Α. (2009). *Η οργάνωση και οι λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α., & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη στατιστική ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*.

- [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
Ανακτήθηκε από: <https://www.openbook.gr/methodologia-ereunas-kai-eisagwgi-sti-statistiki-analysi-dedomenwn-me-to-ibm-spss-statistics/>
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χώλης, Ι. (2018). *Η παρακίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα σε συνθήκες δημοσιονομικής κρίσης. Η μελέτη της περίπτωσης των εργαζομένων στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (διπλωματική εργασία)*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και University of Nicosia. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37343>
- Willke, H. (1996). *Εισαγωγή στη συστημική θεωρία* (Ν. Λίβος, μετ.). Αθήνα: Κριτική.

Ξενόγλωσση

- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. (2017). *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Adams, K. M., Hester, P. T., & Bradley, J. M. (2013). A historical perspective of systems theory. In A. Krishnamurthy & W. K. V. Chan (Eds.), *Proceedings of the 2013 Industrial and Systems Engineering Research Conference* (pp. 4102–4109). Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers.
- Adams, K. M., Hester, P. T., Bradley, J. M., Meyers, T. J., & Keating, C. B. (2014). Systems Theory as the Foundation for Understanding Systems. *Systems Engineering*, 17(1), 112–123. doi:10.1002/sys.21255
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and health. In M. P. Leiter, A. P. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work. A psychological perspective* (pp. 10–31). New York: Psychology Press.
- Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2008). Burnout in Relation to Age in the Adult Working Population. *Journal of Occupational Health*, 50(4), 362–365. doi:10.1539/joh.m8002
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research* 4, 1–11. doi:10.1016/j.burn.2017.02.001

- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ab Hamid, K. (2013). Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Libya Firm. *Public Administration Research*, 2(1), 29–32, doi:10.5539/par.v2n1p29
- Alexander, M. & Hegarty, J. (2000). Measuring staff burnout in a community home. *British Journal of Developmental Disabilities*, 46(90), 51–62. doi:10.1179/096979500799155810
- Allen, B. L., & Feldman, R. M. (2000). Beyond expert culture. *Journal of Architectural Education*, 53(3), 128–129. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1162/104648800564518>
- Amundson, N. E. & Borgen, W. A. (1982). The dynamics of unemployment: Job loss and job search. *Personnel and Guidance Journal*, 60 (9), 562–564. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1982.tb00723.x>
- Anagnostopoulos, F., Demerouti, E., Sykioti, P., Niakas, D., & Zis, P. (2015). Factors associated with mental health status of medical residents: a model-guided study. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 22(1), 99–109. doi:10.1007/s10880-014-9415-2
- Anand, N., & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design? *Organizational Dynamics*, 36(4), 329–344. doi:10.2139/ssrn.961013
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* 6th Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- Antoniou A. S., & Polychroni F. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high – school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682–690. doi:10.1108/02683940610690213
- Apostolou, A. (2000). *Employee Involvement*. Report produced for the EC funded project: INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Ανακτήθηκε από: https://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf
- Archer, J. (2004). Sex differences in aggression in real-world settings: a meta-analytic review, *Review of General Psychology*, 8(4), 291–322. doi:10.1037/1089-2680.8.4.291
- Armon, G., Shirom, A., & Melamed, S. (2012). The big five personality factors as predictors of changes across time in burnout and its facets. *Journal of Personality*, 80(2), 403–427. doi:10.1111/j.1467-6494.2011.00731.x

- Arsneault, S. (2006). Implementing welfare reform in rural and urban communities: Why place matters. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 173–188. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074005280315>
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271–1282. doi: 10.1016/j.respol.2015.04.007
- Ashby R. W. (1952). *Design for a Brain: The origin of adaptive behavior*. London: Chapman & Hall.
- Ashby R. W. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Ashby, W. R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica* 1(2), 83–99. Ανακτήθηκε από: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S59VMr1rJvwJ:134.184.131.111/Books/AshbyReqVar.pdf+&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88–115. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/258824>
- Avendano M., Jurges H., & Mackenbach J.P. (2009). Educational level and changes in health across Europe: longitudinal results from SHARE. *Journal of European Social Policy*. 19(4), 301–316. doi:10.1177/1350506809341512
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>
- Babenko, O., Mosewich, A., Abraham, J., & Lai, H. (2018). Contributions of psychological needs, self-compassion, leisure-time exercise, and achievement goals to academic engagement and exhaustion in Canadian medical students. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 15(2), eCollection 2018. doi:10.3352/jeehp.2018.15.2

- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 51–72. doi:10.1300/J090v20n02_05
- Baka, Ł., & Basinska, B. (2016). Psychometric properties of the Polish version of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29–41. doi:10.13075/mp.5893.00353
- Baker, M., Coaffee, J., & Sherriff, G. (2007). Achieving successful participation in the new UK spatial planning system. *Planning, Practice & Research*, 22(1), 79–93. doi:10.1080/02697450601173371
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. doi:10.1016/j.burn.2014.04.003
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general Survey: an internet study across occupations. *Anxiety Stress & Coping*, 15(3), 245–260. doi:10.1080/1061580021000020716
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *Journal of social psychology*, 146(1), 31–50. doi:10.3200/SOCP.146.1.31-50
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). *User's manual for the job descriptive index*

- (JDI; 1997 revision) and the job in general scales. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Barile, S., & Polese, F. (2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science. *Journal of Service Science*, 2(1–2), 21–40. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.21
- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern, *Aggressive Behavior*, 25(4), 281–296. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-2337\(1999\)25:4<281::AID-AB4>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-2337(1999)25:4<281::AID-AB4>3.0.CO;2-J)
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press and Bristol University.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054–1068. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312–330. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.312.15162>
- Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. London: Penguin Press.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of business ethics*, 112(1), 59–78. doi: 10.1007/s10551-012-1232-7
- Bel, G., Hebdon, R., & Warner, M. (2007). Local government reform: Privatisation and its alternatives. *Local government studies*, 33(4), 507–515.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81–99. doi:10.1080/13594320444000281
- Berman, E. M., & West, J. P. (2008). Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742–758. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x
- Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career

- development from training, and training behavioral intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248–263. doi:10.1002/job.670
- Besèr, A., Sorjonen, K., Wahlberg, K., Peterson, U., Nygren, Å., & Åsberg, M. (2014). Construction and evaluation of a self rating scale for stress-induced exhaustion disorder, the Karolinska Exhaustion Disorder Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(1), 72–82. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12088>
- Bettzieche, P. (2010). ...*Lehrer sein dagegen sehr!*. Kassel: University Press.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2014). Is burnout a depressive disorder? A reexamination with special focus on atypical depression. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 307–324. doi:10.1037/a0037906
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: a review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41. doi:10.1016/j.cpr.2015.01
- Birditt, K. S., & Fingerman, K. L. (2003). Age and gender differences in adults' descriptions of emotional reactions to interpersonal problems. *Journals of Gerontology: Psychological sciences*, 58B(4), 237–245. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/geronb/58.4.P237>
- Birditt, K. S., Almeida, D. M., & Fingerman, K. L. (2005). Age differences in exposure and reactions to interpersonal tensions: a daily diary study, *Psychology and Aging*, 20(2), 330–340. doi:10.1037/0882-7974.20.2.330
- Blatter, B. M., & Bongers, P. M. (2002). Duration of computer use and mouse use in relation to musculoskeletal disorders of neck or upper limb. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 30(4), 295–306. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(02\)00132-4](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(02)00132-4)
- Blatter, J. K. (2006). Geographic scale and functional scope in metropolitan governance reform: Theory and evidence from Germany. *Journal of Urban Affairs*, 28(2), 121–150. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.0735-2166.2006.00264.x>
- Blom-Hansen, J., Christiansen, P. M., Fimreite, A. L., & Selle, P. (2012). Reform strategies matter: explaining the perplexing results of regional government reforms in Norway and Denmark. *Local Government Studies*, 38(1), 71–90. doi:10.1080/03003930.2011.629195

- Bolton, S. C. (2009). Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook. *Work, employment and society*, 23(3), 549–560. doi:10.1177/0950017009337069
- Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: the impact of positive and negative affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48–56. doi:10.4102/sajip.v31i4.199
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390–405. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>
- Bouman, A. M., Te Brake, H., & Hoogstraten, J. (2002). Significant Effects Due to Rephrasing the Maslach Burnout Inventory's Personal Accomplishment Items. *Psychological Reports*, 91(3), 825–826. doi:10.2466/pr0.2002.91.3.825
- Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15(3), 359–370. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/001112876901500307>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. doi:10.1037/h0055617
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of attitude. *Journal of personality and social psychology*, 47(6), 1191–1205. doi:10.1037/0022-3514.47.6.1191
- Breslin, C. W., & Safer, M. A. (2012). Aging and long-term memory for emotionally valenced events, *Psychology and Aging*, Online First Publication, August 13, 2012. doi:10.1037/a0029554
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health: The Journal of Health Promotion & Maintenance*, 6(4), 12–24. doi:10.1097/00003727-198402000-00005

- Brocklesby, J., & Mingers, J. (2005). The use of the concept autopoiesis in the theory of viable systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 22(1), 3–9. doi:10.1002/sres.603
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17–39. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Bühler, K. E., & Land, T. (2003). Burnout and personality in intensive care: an empirical study. *Hospital Topics*, 81(4), 5–12. doi:10.1080/00185860309598028
- Burisch, M. (2006). *Das Burnout-Syndrom*. 3th überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Campos, J. A. D. B., Carlotto, M. S., & Maroco, J. (2012). Oldenburg Burnout Inventory–student version: cultural adaptation and validation into Portuguese. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 709–718. doi:10.1590/S0102-79722012000400010
- Campos, J. A. D. B., Jordani, P. C., Zucoloto, M. L., Bonafe, F. S. S., & Maroco, J. (2013). Burnout in dental students: effectiveness of different methods. *Revista de Odontologia da UNESP*, 42(5). On-line version ISSN 1807-2577. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-25772013000500002>
- Capps, C., & Hazen, S. E. (2002). Applying general systems theory to the strategic scanning of the environment from 2015 to 2050. *International Journal of management*, 19(2), 308–314.
- Carey, G., Malbon, E., Carey, N., Joyce, A., Crammond, B., & Carey, A. (2015). Systems science and systems thinking for public health: a systematic review of the field. *BMJ open*, 5(12). doi:10.1136/bmjopen-2015-009002
- Carr, J. B., & Feiock, R. C. (1999). Metropolitan government and economic development. *Urban Affairs Review*, 34(3), 476–488. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/10780879922184031>
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development, *Science*, 312(5782), 1913–1915. doi:10.1126/science.1127488
- Carstensen, L. L., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, G. R., Brooks, K. P., & Nesselroade, J. R. (2011). Emotional

- experience improves with age: evidence based on over 10 years of experience sampling. *Psychology and Aging*, 26(1), 21–33. doi:10.1037/a0021285
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2009). Emotion work, psychological contract, and their relationship with burnout. *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*, (101–120). Montreal: Criteos./HEC
- Chang, M. L. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21 (3), 193–218. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1007/s10648-009-9106-y>
- Chapman, J. (2002). *System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently*. London: Demos.
- Charkhabi M., Abarguei M. A., & Hayati D. (2013). The association of academic burnout with self-efficacy and quality of learning experience among Iranian students. *Springer Plus: A Springer Open Journal*. eCollection 2013 doi:10.1186/2193-1801-2-677
- Charles, S. T., & Carstensen, L. L. (2007). Emotion regulation and aging. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 307–327), New York: Guilford Press
- Charles, S. T., Mather, M. M., & Carstensen, L. L. (2003). Aging and emotional memory: the forgettable nature of negative images for older adults. *Journal of Experimental Psychology, General*, 132(2), 310–324. doi:10.1037/0096-3445.132.2.310
- Charles, S. T., Reynolds, C. A., & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 136–151. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.136>
- Chatzoglou, P. D., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. D. (2013). Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(6), 583–605. doi:10.1108/IJPPM-12-2012-0140
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151–1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>

- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1982). *The context for the emergence of burnout as a social problem*. Paper presented at symposium, "Burnout: A Social Problem Defined." Annual Convention, American Psychological Association, Washington, D.C., August 26, 1982. Ανακτήθηκε από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED226286.pdf>
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of management journal*, 44(6), 1135–1148. doi:10.2307/3069393
- Cho, J., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement, and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43–60. doi: 10.12927/cjnl.2006.18368
- Choi, C. H., Kim, T. T., Lee, G., & Lee, S. K. (2014). Testing the stressor–strain–outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 36, p. 272–285. doi:10.1016/j.ijhm.2012.09.009
- Chow, J. H. (2013). *Power System Coherency and Model Reduction*. Troy, NY, USA:Springer
- Christensen, R. K., & Whiting, S. (2009). *The role of task performance and organizational citizenship behavior in performance appraisals across sectors: Exploring the role of public service motivation*. In International Public Service Motivation Research Conference June (7–9). Bloomington, Indiana.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596–624. doi:10.1177/00953990022019597
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace Stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89–97. doi: 10.1300/J490v21n02_07
- Collin, V., Toon, M., O'Selmo, E., Reynolds, L., & Whitehead, P. (2019). A survey of stress, burnout and well-being in UK dentists. *British dentist journal*, 226(1), 40–49. doi:10.1038/sj.bdj.2019.6

- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499–518. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. doi: 10.1177/0001699306071680
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160–169. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.160
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th edition). Stamford, CT, USA: Cengage Learning.
- Dahl, E., & van der Wel, K. A. (2013). Educational inequalities in health in European welfare states: A social expenditure approach. *Social Science Medicine*, 81, 60–69. doi:10.1016/j.socscimed.2012.12.010
- Dahlin, M., Fjell, J., & Runeson, B. (2010). Factors at medical school and work related to exhaustion among physicians in their first postgraduate year. *Nordic Journal of Psychiatry*, 64(6), 402–408, doi:10.3109/08039481003759219
- Dahlin, M., Joneborg, N., & Runeson, B. (2007). Performance-based self-esteem and burnout in a cross-sectional study of medical students. *Medical Teacher*, 29(1), 43–48. doi:10.1080/01421590601175309
- Daley, M. R. (1979). 'Burnout': smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375–379. <https://doi.org/10.1093/sw/24.5.375>
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2011). *Human relations* (4th ed.). Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Davey, K., & Péteri, G. (2006). Taxes, transfers and transition—adjusting local finances to new structures and institutions: The experience of the Czech

- Republic, Hungary and Slovakia. *Local Government Studies*, 32(5), 585–598.
Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03003930600896178>
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998) . Job characteristics and employee well-being. A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387–407. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4<387::AID-JOB851>3.0.CO;2-9
- De Savigny, D., & Adam, T. (Eds.) (2009). *Systems thinking for health systems strengthening*. Alliance for Health Policy and Systems Research-World Health Organization.
- De Vries, M. S. (2000). The rise and fall of decentralization: A comparative analysis of arguments and practices in European countries. *European journal of political research*, 38(2), 193–224. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.00532>
- Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 792–806. doi:10.1108/09596110810897619
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471–496. doi: 10.1111/1467-6486.00300
- Demerouti, E. (1999). *Burnout Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern: Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: a good alternative to measure burnout and engagement, in *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, ed J. R. B. Halbesleben (New York, NY: Nova Science), 65–78. Ανακτήθηκε από: <https://pdfs.semanticscholar.org/7cb5/c694cb9ad8c38e63db5d6458e34cd4fef5ce.pdf>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (1998). Zur spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: Fakt oder artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Zeitschrift fuer Arbeitswissenschaft*. 52, 82–89. Stuttgart: Ergonomia Verlag.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454–464. doi:10.1046/j.1365-2648.2000.01496
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: a multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment* 19(1), 12–23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. doi:10.1037/a0019408
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. *Public administration*, 87(4), 892–909. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- Diefendorff, J. M., & Croyle, M. H. (2008). Antecedents of emotional display rule commitment. *Human Performance*, 21(3), 310–332. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/08959280802137911>
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–959. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.230>
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 93–108. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.123>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>

- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 170–186. doi:10.1037/a0021725
- Dingle, G. (2002). Career Versus Motherhood? A Case Study Describing a Cognitive-existential Approach to the Dilemma. *Behaviour Change*, 19(1), 2–11 (Special Issue: Women's Health). doi:10.1375/behc.19.1.2
- Doerr, J. M., & Nater, U. M. (2017). Exhaustion syndromes: Concepts and definitions. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner (Eds.), *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction* (77–104). New York, NY.: Palgrave Macmillan. Ανακτήθηκε από: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_4
- Dormann, C., & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depression: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33–58. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1348/096317902167630>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Dormann, C., Brod, S., & Engler, S. (2017). Demographic Change and Job Satisfaction in Service Industries - The Role of Age and Gender on the Effects of Customer-Related Social Stressors on Affective Well-Being. *Journal of Service Management Research*, 1(1) 57–67, doi:10.15358/2511-8676-2017-1-57
- Doyal, L., & Payne, S. (2006). *Older women, work and health: Reviewing the evidence*. London: Help the Aged/TAEN . (The Age and Employment Network).
- Duan-Porter, W., Hatch, D., Pendergast, J. F., Freude, G., Rose, U., Burr, H., et al. (2018). 12-month trajectories of depressive symptoms among nurses—Contribution of personality, job characteristics, coping, and burnout. *Journal of Affective Disorders*. 234, 67–73. doi:10.1016/j.jad.2018.02.090
- Dubois, H. F., & Fattore, G. (2009). Definitions and typologies in public administration research: the case of decentralization. *International Journal of Public Administration*, 32(8), 704–727. doi:10.1080/01900690902908760

- Dudenhöffer, S., & Dormann, C. (2013). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 520–539. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.1826>
- Dudenhöffer, S., & Dormann, C. (2015). Customer-Related Social Stressors Meaning and Consequences Across Service Jobs. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165–181. doi:10.1027/1866-5888/a000132
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J., Pearce, O., & Bartholomeou, P. (2006). *Achieving innovation in central government organisations.*, London, UK: The Stationery Office.
- Dursun, S., & Aytac, S. (2014). The Effect of Customer Aggression on Burnout. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 369–372. doi:10.5901/ajis.2014.v3n4p369
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59–96. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Sciences Press
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1984). *Ausgebrannt – Das Burn-Out Syndrom in den Sozialberufen*. Salzburg: AVM-Verlag.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178–199. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eldor, L., & Shoshani, A. (2016). Caring relationships in school staff: Exploring the link between compassion and teacher work engagement. *Teaching and*

- Teacher Education*, 59(October 2016), 126–136. doi:10.1016/j.tate.2016.06.001
- Enzmann, D., & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. (korr. Fassung, 2004). Heidelberg: Asanger. Ανακτήθηκε από: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48022-3>
- Erickson R., & Ritter C. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146–163. doi: 10.2307/3090130
- Escribà-Agüir, V., Martín-Baena, D., & Pérez-Hoyos, S. (2006). Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *International archives of occupational and environmental health*, 80(2), 127–133. doi: 10.1007/s00420-006-0110-y
- Etzion, D. (1987). *Burnout: The Hidden Agenda of Human Distress*. (Working Paper Israel Institute of business research No. 930/87). Tel Aviv: Tel Aviv University, Faculty of Management.
- Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 191–209. doi:10.1177/0022002186017002004
- Feldman, M. S., & Khademian, A. M. (2007). The role of the public manager in inclusion: Creating communities of participation. *Governance*, 20(2), 305–324. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00358.x>
- Fields, L. D. (2013). *Taking the Measure of Work: A guide to Validated Measures for Organizational Research and Diagnosis*. Charlotte, NC: IAP-Information Age Publishing.
- Fischer, A. H., Rodriguez Mosquera, P. M., Van Vianen, A. E., & Manstead, A. S. (2004). Gender and culture differences in emotion. *Emotion*, 4(1), 87–94. doi:10.1037/1528-3542.4.1.87
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384–412. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American psychologist*, 55(6), 647–654. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.6.647>

- Foreman, M. H. (1996). The relationship between burnout and depression subtypes among clergy. Unpublished doctoral dissertation. San Diego, CA: United States International University.
- Forney, D. S., Wallace-Schutzman, F., & Wiggers, T. T. (1982). Burnout among Career Development Professionals: Preliminary Findings and Implications, *The Personnel and Guidance Journal*, 60(7), 435–438. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1982.tb00793.x>
- Francis, L. J., Laycock, P., & Crea, G. (2017). Assessing clergy work-related psychological health: reliability and validity of the Francis Burnout Inventory. *Mental Health, Religion & Culture*, 20 (9), 1–11. doi:10.1080/13674676.2017.1373333 <http://wrap.warwick.ac.uk/96801>
- Francis, L. J., Loudon, S. H., & Rutledge, C. J. F. (2004). Burnout among Roman Catholic Parochial Clergy in England and Wales: Myth or Reality? *Review of Religious Research*, 46(1), 5–19. doi: 10.2307/3512249
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The organizational menace. *Training and Development Journal*, 31(7), 26–27.
- Freudenberger, H. J., & North, G. (1992). *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt a.M.: Krüger.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of achievement*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults, *Psychology and Aging*, 21(2), 240– 252. doi:10.1037/0882-7974.21.2.240
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. *Emotion in organizations*, 2th Eds, 25–45.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1997). What is consumer misbehavior?. in NA - Advances in Consumer Research Volume 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis, Provo, UT : Association for Consumer Research.
- Galinsky, T., Swanson, N., Sauter, S., Dunkin, R., Hurrell, J., & Schleifer, L. (2007). Supplementary breaks and stretching exercises for data entry operators: A

- follow-up field study. *American Journal of Industrial Medicine*, 50(7), 519–527. doi: 10.1002/ajim.20472
- Gellert, F. J., & Kuipers, B. S. (2008). “Short- and long-term consequences of age in work teams”, Career: An empirical exploration of ageing teams. *Development International*, 13(2), 132–49. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/13620430810860549>
- Gerr, F., Marcus M., & Monteilh, C. (2004). Epidemiology of musculoskeletal disorders among computer users: lesson learned from the role of posture and keyboard use. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 14(1), 25–31. doi:10.1016/j.jelekin.2003.09.014
- Getimis, P., & Grigoriadou, D. (2004). The Europeanization of urban governance in Greece: a dynamic and contradictory process. *International Planning Studies*, 9(1), 5–25. doi:10.1080/1356347042000234952
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75–94. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Gil-Monte, P. R., & Olivares Faúndez, V. E. (2011). Psychometric properties of the “Spanish Burnout Inventory” in Chilean professionals working to physical disabled people. *The Spanish Journal of Psychology*. 14(1), 441–451. doi:10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n1.40
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481–494. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/1059601196214007>
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, 12(4), 468–483. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.468.10636>
- Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778–822. doi:10.1037/0033-2909.132.5.778

- Glaser, L., Ekerholt, K., Barman, S., & Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotion in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(3), 255–276. doi:10.1504/IJWOE.2006.010791
- Glisson, C., & Green, P. (2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems. *Child abuse & neglect*, 35(8), 582–591. doi:10.1016/j.chiabu.2011.04.009
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 301–318. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.301>
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication*. Dobuque, IOWA, USA: W.C. Brown Publishers.
- Goldhagen, B., Kingsoler, K., Stinnett, S., & Rosdahl, J. A. (2015). Stress and burnout in residents: impact of mindfulness-based resilience training. *Advances in Medical Education and Practice*, 6, 525–532. eCollection 2015, doi:10.2147/AMEP.S88580
- Golinelli, G.M., Pastore, A., Gatti, M., Massaroni, E., & Vagnani, G. (2002). The firm as a viable system: managing inter-organisational relationships. *Sinergie*, 58, 65–98. Ανακτήθηκε από: <https://www.researchgate.net/publication/265361065>
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275. doi:10.1037/a0013116
- Goodger, K., Lavalley, D., & Harwood, C. (2007). Burnout in Sport: A Systematic Review, *The Sport Psychologist*, 21(2), 127–151. doi:10.1123/tsp.21.2.127
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538–548. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001>
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration*

- Research and Theory*, 25(2), 597–622. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Grandey, A. A, Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. New York: Routledge.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95–110. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86–96. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Grandey, A. A., & Brauburger, A. L. (2002). The Emotion regulation behind the customer service smile. In: Lord, R, Klimoski, R, Kanfer, R (Eds), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (pp. 260–294) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grandey, A. A., & Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 338–350. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.637>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J., & Steiner, D. D. (2010). Emotion display rules at work in the global service economy: The special case of the customer. *Journal of Service Management*, 21(3), 388–412. doi:10.1108/09564231011050805
- Grandey, A., Kern, J., & Frone, M. (2007). Verbal Abuse from Outsiders versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1). 63–79. doi:10.1037/1076-8998.12.1.63.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393–417. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/20159308>

- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108–124. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Gray, E. K., Watson, D., Payne, R., & Cooper, C. (2001). Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (21–43). Chichester, England: Wiley.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(3), 453–472. Ανακτήθηκε από: <https://search.proquest.com/docview/1292300708?pq-origsite=gscholar&imgSeq=2>
- Green, N., Sigurdsson, S., & Wilder, D. (2016). Decreasing bouts of prolonged sitting among office workers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 49(3), 717–722. doi: 10.1002/jaba.309
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Incorporated.
- Greenberg, J. (2014). *Behavior in Organizations: Global Edition* (10th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Greenglass, E. R. (1991). Burnout and gender: Theoretical and organizational implications. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 32(4), 562–574. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1037/h0079042>
- Griffiths A., Kight A., & Mohd Mahudin D. (2009). Ageing, Work-Related Stress and Health. Reviewing the evidence. London: Help the Aged/TAEN (The Age and Employment Network).
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and emotion-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111–126. doi:10.1037//1076-8998.5.1.111

- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22–38. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Guy, M. E., Newman, M. A., & Emel Ganapati, N. (2013). Managing emotions while managing crises. *International Journal of Emergency Services*, 2(1), 6–20. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-07-2012-0033/full/html>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hakanen J.J. & Schaufeli W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work Stress*, 19(3), 208–220. doi:10.1080/02678370500340728
- Hall, J. A., & Matsumoto, D. (2004). Gender differences in judgments of multiple emotions from facial expressions, *Emotion*, 4(2), 201–206. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/1528-3542.4.2.201>
- Hall, J. A., Carter, J. D., & Horgan, T. G. (2000). Gender differences in nonverbal communication of emotion. In A. H. Fischer (Ed.), *Studies in emotion and social interaction. Second series. Gender and emotion: Social psychological perspectives* (pp. 97–117). Cambridge University Press. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628191.006>
- Hallsten, L. (1993). Burning out: A framework. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (95–113). London: Taylor & Francis.
- Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). Performance-based self-esteem. driving force in burnout processes and its assessment. *Arbete och Hälsa*. Stockholm: National Institute for Working Life.

- Hankla, C., & Downs, W. (2010). Decentralisation, Governance and the Structure of Local Political Institutions: Lessons for Reform?. *Local Government Studies* 36(6) 759–783. doi:10.1080/03003930.2010.522079
- Haque, M. S. (2011). Contemporary trends and dilemmas of administrative ethics in the developing world. In De Vries M.S. & Kim P.S. (Eds) *Value and Virtue in Public Administration* (pp. 169–185). London: Palgrave Macmillan. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1057/9780230353886_9
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in organizational behavior*, 28, 35–59. doi:10.1016/j.riob.2008.04.007
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research*, 6(2), 144–161. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339–357. doi: 10.1108/08876040410548276
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Hawe, P. (2015). Lessons from complex interventions to improve health. *Annual review of public health*, 36, 307–323. doi: 10.1146/annurev-publhealth-031912-114421
- Hawe, P., Shiell, A., & Riley, T. (2004). Complex interventions: how “out of control” can a randomised controlled trial be?. *Bmj*, 328(7455), 1561–1563. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7455.1561>
- Hazakis, K. J., & Ioannidis, P. G. (2014). From Kapodistrias to Kallikrates: intraregional cooperation and local governments institutional reforms in Eastern Macedonia and Thrace. *International Journal of Trade and Global Markets*, 7(4), 285–299. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2014.067254>
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017a). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *Sage Open* 7(1), 1–12 Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017b). Burnout: From Work-Related Stress to a Cover-Up Diagnosis. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner (Eds.),

- Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction* (pp. 105–127). New York, NY, : Palgrave Macmillan. Ανακτήθηκε από: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_6
- Hernandez, C., Daly, K., Mehta, A., & Verduin, M. (2019). A Pilot Study Examining Biofeedback and Structured Napping to Promote Medical Student Wellbeing. *MedEdPublish*, 8(2), Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.15694/mep.2019.000110.1>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupr'e, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228
- Hicks, R., & Mehta, Y. (2018). The Big Five, Type A Personality, and Psychological Well-Being. *International Journal of Psychological Studies*, 10(1), 49–58, doi:10.5539/ijps.v10n1p49
- Higgins, E. T. (2000). Promotion and prevention experiences: Relating emotions to non-emotional motivational states. In J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of Affect and Social Cognition* (pp. 186–211), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hlepas, N. K. (1999). *Local Administration in Greece*. Athens-Komotini:Sakkoulas.
- Hlepas, N. K. (2010). Incomplete Greek territorial consolidation: From the first (1998) to the second (2008–09) wave of reforms. *Local Government Studies*, 36(2), 223–249. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03003930903560596>
- Hlepas, N. K., & Getimis, P. (2011). Impacts of local government reforms in Greece: An interim assessment. *Local Government Studies*, 37(5), 517–532. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.604544>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. Ανακτήθηκε από: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.8014&rep=rep1&type=pdf>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: conservation of resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 41–60). New York: M. Dekker.

- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd Revised ed., pp. 57–81). New York: Dekker.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Holmvall, C. M., & Sidhu, J. (2007). Predicting customer service employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of customer interactional injustice and interdependent self-construal. *Social Justice Research*, 20(4), 479–496. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1007/s11211-007-0049-5>
- Hsieh, C. W., Jin, M. H., & Guy, M. E. (2012). Consequences of work-related emotions: Analysis of a cross-section of public service workers. *The American Review of Public Administration*, 42(1), 39–53. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074010396078>
- Huber, P. (2012). *Burn-out: Wenn die Mensch-Maschine. streikt*. Die Presse (02-10-2012).
https://diepresse.com/home/wirtschaft/hobbyoekonom/1296133/Burnout_Wenn-die-MenschMaschine-streikt
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction* (4th Edition). Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332–1356. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. doi:10.5267/j.msl.2019.4.016
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning theory & practice*, 5(4), 419–436. doi:10.1080/1464935042000293170
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2011). Exploring within–and between-gender differences in burnout: 8 different occupational

- groups. *International Archives of Occupational Environmental Health*, 84(7), 813–824. doi:10.1007/s00420-011-0667-y
- Ioannidis, P. G. (2015). *Decentralization, Local Government Reforms and Perceptions of Local Actors: The Greek Case*. MPRA (Munich Personal RePEc Archive) Paper No. 66420, posted 04 Sep 2015 08:46 UTC. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/66420/>
- Jackson, R. A. (1993). An analysis of burnout among school of pharmacy faculty. *American Journal of Pharmaceutical education*, 57(1), 9–17. Ανακτήθηκε από: <https://eric.ed.gov/?id=EJ461435>
- Jacobsen, D. I. (2012). Local authority bureaucracies: responsible, representative, or divergent? Evidence from small political systems in Norway. *Public Administration*, 90(4), 1067–1087. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02042.x>
- James, L. R., & Sells, S. B. (2013). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In *Toward a psychology of situations* (285-306). Psychology Press.
- James, L. R., Joyce, W. F., Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13(1), 129–132. doi:10.2307/258360
- Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei medical journal*, 59(2), 187–193. doi:10.3349/ymj.2018.59.2.187
- Jeung, D. Y., Lee, H. O., Chung, W. G., Yoon, J. H., Koh, S. B., Back, C. Y., ... Chang, S. J. (2017). Association of Emotional Labor, Self-efficacy, and Type A Personality with Burnout in Korean Dental Hygienists. *Journal of Korean medical science*, 32(9), 1423–1430. doi:10.3346/jkms.2017.32.9.1423
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–42. doi:10.2105/ajph.78.10.1336
- Jorm, A. F., Windsor T. D., Dear, K. B., Anstey, K. J., Christensen, H., & Rodgers, B. (2005). Age group differences in psychological distress: the role of psychological risk factors that vary with age. *Psychological Medicine*, 35(9), 1253–1263. doi:10.1017/S0033291705004976

- Jung, T. (2010). Citizens, co-producers, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services. *Public Management Review*, 12(3), 439–446. doi:10.1080/14719031003787940
- Kaasa, A. (2016). Culture as a possible factor of innovation: evidence from the European Union and neighboring countries. In *Re-thinking Diversity* (83–107). Wiesbaden: Springer VS. doi:10.1007/978-3-658-11502-9_5
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284–297. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1037/h0079772>
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4) 539–563. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/2393336>
- Kalamaras, Dimitrios. (2014). Sample Size Calculator. Ανακτήθηκε από: researchgate.net/publication/322717434_Sample_Size_Calculator/link/5a6b0bf80f7e9b1c12d1ec19/download
- Kaminski, A., Rozenek, H., Banasiewicz, J., Wojtowicz, S., Blonski, A., & Owczarek, K. (2018). Correlates of professional burnout in a sample of employees of cell and tissue banks in Poland. *Cell and Tissue Banking*, 19(3), 405–411. doi:10.1007/s10561-018-9686-1
- Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. (2002). Emotion regulation: Command and control of emotion in work life. In R. G. Lord, R. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 433–472). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. doi:10.2307/2392498
- Karatepe, O. M. (2011). Core self-evaluations, exhaustion, and job outcomes: A study of frontline hotel employees in Iran. *Tourism and Hospitality Research*, 11(4), 248–257. doi:10.1177/1467358411418898
- Karatepe, O. M., & Nkendon, R. (2014). The relationship between customer related social stressors and job outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 414–426. doi:10.1080/1331677X.2014.967533.

- Karatepe, O. M., Haktanir, M., & Yorganci, I. (2010). The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1565–1579. doi:10.1080/02642060802626766
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Avci, T. (2006). Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs? *Journal of Business Research*, 59, 1087–1093. doi:10.1016/j.jbusres.2006.08.004
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713–733. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/09596110910975972>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kay-Eccles R. (2012). Meta-analysis of the relationship between co-workers social support and burnout using a two-level hierarchical linear model. *Western Journal of Nursing Research*, 34(8), 1062–1063. doi:10.1177/0193945912453684
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 46–57. doi:10.1037/a0012684
- Khan, A., & Yusoff, R. B. M. (2016). Psychometric testing of Oldenburg Burnout Inventory among academic staff in Pakistan. *International review of management and marketing*, 6(4), 683–687. Ανακτήθηκε από: <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2785/pdf>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8), 722–740. doi:10.1108/01437720610713521
- Kim, T., Paek, S., Choi, C., & Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery

- performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503–526, doi:10.1007/s11628-012-0164-8
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Perspective—Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290–305. Ανακτήθηκε από: <https://www.jstor.org/stable/27765965>
- King, C. S., Feltey, K. M., & Susel, B. O. N. (1998). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public administration review*, 58(4), 317–326. Ανακτήθηκε από: http://www.iupui.edu/~spea1/V502/Orosz/Units/Sections/u4s2/cking_participation.pdf
- Kinman, G., & Kevin, T. (2017). An interview with Christina Maslach. *The Occupational Health Psychologist*, 14(1), 6–8. Ανακτήθηκε από: http://www.eaohp.org/uploads/1/1/0/2/11022736/eaohp_newsletter_jun_2017.pdf
- Knight, G. P., Guthrie, I. K., Page, M. C. & Fabes, R. A. (2002). Emotional arousal and gender differences in aggression: A meta-analysis. *Aggressive Behavior*, 28(5), 366–393. doi:10.1002/ab.80011
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168–177. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>
- Kobau, R., Safran, M. A., Zack, M. M., Moriarty, D. G., & Chapman, D. (2004). Sad, blue, or depressed days, health behaviors and health-related quality of life, behavioral risk factor surveillance system, 1995–2000, *Health and Quality of Life Outcomes*, 2, 40–48. Published online 2004 Jul 30. doi:10.1186/1477-7525-2-40
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: a critical review and reconceptualization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(2), 131–144. doi:10.1177/0021886389252004
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1993). A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Journal of Social Service Research*, 17(3-4), 107–135. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1300/J079v17n03_06

- Kogoj, T. K., Cebasek-Travnik, Z., & Zaletel-Kragelj, L. (2014). Role of stress in burnout among students of medicine and dentistry—A study in Ljubljana, Slovenia, Faculty of Medicine. *Collegium Antropologicum*, 38(3), 879–887. Ανακτήθηκε από: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25420369>
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. RL., Hildebrandt, V. H., De Vet. H. CW., & Van der Beek. A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire, *Bio Med Central (BMC) Public Health* 14(Article number: 513). doi:10.1186/1471-2458-14-513
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469–476. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0013164497057003008>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology* 10(Article number: 284) 19 pages. doi:10.3389/fpsyg.2019.00284
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. doi:10.1080/02678370500297720
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2011). The evaluation of institutional reforms at sub-national government levels: A still neglected research agenda. *Local Government Studies*, 37(5), 479–494. doi: 10.1080/03003930.2011.604542
- Kulkarni, G. K. (2006). Burnout. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10(1), 3–4. doi:10.4103/0019-5278.22887
- Kushnir, T., & Melamed, S. (1992). The Gulf War and its impact on burnout and well-being of working civilians. *Psychological Medicine*, 22(4), 987–995. doi:10.1017/S0033291700038551
- Ladstätter, F., & Garrosa, E. (2008). *Prediction of Burnout. An Artificial Neural Network Approach*. Hamburg: Druck Diplomica Verlag GmbH.
- Langballe, E. M., Innstrand, S. T., Aasland, O. G., & Falkum, E. (2011). The predictive value of individual factors, work-related factors, and work-home interaction on burnout in female and male physicians: a longitudinal study. *Stress & Health*, 27(1), 73–87. doi:10.1002/smi.1321

- Längle, A. (2003). Burnout – Existential Meaning and Possibilities of Prevention. *European Psychotherapy*, 4(1), 107–121. Ανακτήθηκε από: <http://xn--lngle-gra.info/downloads/Burnout%20-%20EP%2003.pdf>
- Lazarus, R. S. (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological inquiry*, 1(1), 3–13. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1207/s15327965pli0101_1
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352–367. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352>
- Lebert-Charron, A., Dorard, G., Boujut, E., & Wendland, J. (2018). Maternal Burnout Syndrome: Contextual and Psychological Associated Factors. *Frontiers in Psychology*, 9(article 885), 12 pages. doi:10.3389/fpsyg.2018.00885
- LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings*. New York: Touchstone Book.
- Lee, C., Hart, R. J., & Lee, G. (2017). Explaining job satisfaction from the effects of customer-related social stressors and psychological capital perspectives. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(4), 43–63. doi:10.21298/IJTHR.2017.4.31.4.43
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout; Toward an integrated model. *Journal of Organizational behavior*, 14(1), 3–20. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Leiter, M. P. (2008). A Two Process Model of Burnout and Work Engagement: Distinct Implications of Demands and Values. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*. 30(1), 52–58. Ανακτήθηκε από: <https://pdfs.semanticscholar.org/a227/e5c4acf5b10dd05104329ef8101ecda9a53a.pdf>
- Leiter, M. P., & Day, A. (2013). *Straightforward incivility scale manual*. [Technical document]. Wolfville, Canada: Centre for Organizational Research, Acadia University.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2011). *Areas of worklife scale manual* (5th ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden Publishing. (<https://www.mindgarden.com/274-areas-of-worklife-survey>).
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89–100. doi:10.1016/j.burn.2016.09.001

- Leiter, M. P., Jackson, N. J. & Shaughnessy, K. (2008). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence, and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 100–109. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x
- Leonard, D. K. (2010). ‘Pockets’ of effective agencies in weak governance states: Where are they likely and why does it matter?. *Public Administration and Development*, 30(2), 91–101. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/pad.565>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In: K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds), *Social Exchange* (pp. 27–55). Boston, MA: Springer. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4–30. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0734371X14549672>
- Lourel, M., Abdellaoui S., Chevaleyre S., Paltrier M., & Gana K. (2008). Relationships between psychological job demands, job control and burnout among Firefighters, *North American Journal of Psychology*, 10(3), 489–496. Ανακτήθηκε από: <https://www.socialpsychology.org/download/9113/LourelNAJP2008.pdf>
- Louw, G. J. (2014). Burnout, vigour, big five personality traits and social support in a sample of police officers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–13. doi:10.4102/sajip. v40i1.1119
- Lu, X., & Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3–24. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0091026013512278>
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of*

- applied psychology*, 92(3), 786–793. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Lunau, T., Siegrist, J., Dragano, N., & Wahrendorf, M. (2015). The Association between Education and Work Stress: Does the Policy Context Matter? *PLoS ONE*, 10(3), 1–17, e0121573. Ανακτήθηκε από: [doi:10.1371/journal.pone.0121573](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0121573)
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605–618. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>
- Ma, Z., Kim, H. J., & Shin, K. (2019). From Customer-Related Social Stressors to Emotional Exhaustion: An Application of the Demands–Control Model. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(7), 1068–1091. doi:10.1177/1096348019849667
- Mackoniene, R., & Norvile, N. (2012). Burnout, job satisfaction, self-efficacy, and proactive coping among Lithuanian school psychologists. *Tiltai*, 60(3), 199–211. doi:10.15181/tbb.v60i3.425
- Maesschalck, J. (2004). Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 7(1), 20–41. doi: 10.1080/10999922.2004.11051267
- Mahadi, N. F., Chin, R. W. A., Chua, Y. Y., Chu, M. N., Wong, M. S., Yusoff, M. S. B., & Lee, Y. Y. (2018). Malay language translation and validation of the Oldenburg Burnout Inventory measuring burnout. *Education in Medicine Journal*, 10(2), 27–40. doi:10.21315/eimj2018.10.2.4
- Malach-Pines, A. (1996). *Couple Burnout and Cures*. New York and London: Routledge.
- Mansoor, Z., & Williams, M. J. (2018). *Systems approaches to public service delivery: lessons from health, education, and infrastructure*. Oxford, (UK): University of Oxford, Blavatnick School of Government. Ανακτήθηκε από: <https://pdfs.semanticscholar.org/17c3/dc72fec0890458d6be927697a58d7adc5952.pdf>
- Marks, G., Hooghe, L., & Schakel, A. H. (2008). Measuring regional authority. *Regional and Federal Studies*, 18(2-3), 111–121. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13597560801979464>

- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971–986. doi:10.1037/0021-9010.85.6.971
- Maroco, J., & Campos, J. A. D. B. (2012). Defining the student burnout construct: a structural analysis from three burnout inventories. *Psychological reports*, 111(3), 814–830. doi:10.2466/14.10.20.PR0.111.6.814-830
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477–490. doi:10.1037/1076-8998.10.4.477
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout. Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Patne (Ed.) *Job stress and burnout* (pp. 29–40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. (2003). *Burnout. The cost of caring*. Cambridge: Malor Books.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63–74. doi:10.1016/S0962-1849(98)80022-X
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. doi:10.1002/wps.20311
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

- Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service research*, 4(4), 268–277. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/1094670502004004004>
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate–customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034–1050. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44635617>
- McGeary, C. A., & McGeary, D. D. (2012). Occupational burnout. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbooks in health, work, and disability. Handbook of occupational health and wellness* (pp. 181–200). New York, NY, US: Springer Science & Business Media. Ανακτήθηκε από: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_9
- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisationalbehaviour: a student's handbook* (5th edition). Sussex: Psychology Press.
- Meadows, D. H. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system* (1–19). Hartland, England: The Sustainability Institute.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. London: Sterling, VA.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Mills, M. K., & Bonoma, T. V. (1979). Deviant consumer behavior: a different view. In L. W. Wilkie, & A. Ann Abor (Eds) *MI: Association for Consumer Research, NA - Advances in Consumer Research*, Volume 06, (pp. 347–352). Ανακτήθηκε από: <https://www.acrwebsite.org/volumes/9227/volumes/v06/NA-06>
- Mokgele, K. R. F., & Rothmann, S. (2014). A structural model of student well-being. *South African Journal of Psychology*, 44(4), 514–527. doi:10.1177/0081246314541589
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36–51. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610643206/full/html>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. Ανακτήθηκε από: <https://www.jstor.org/stable/259161> και doi: 10.2307/25916
- Muheim, F. (2013). Burnout: History of a Phenomenon. In S. Bährer-Kohler (Ed.), *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working*, (pp. 37–46). New York: Springer. doi: 10.1007/978-1-4614-4391-9_3
- Muhtari, A. Y., & Maitama, K. K. (2017). *Customer-related social stressors and front line employee turnover intention: The mediating role of job-related anxiety*. In: 4th Conference on Business Management, 29–30 Oktober 2017, The Gurney Resprt Hotel & Recidences Penang, Malaysia. <http://repo.uum.edu.my/23840/> Universiti Utara Malaysia.
- National Institute of Mental Health, (2017). U.S. Department of Health and Human Services, National Institutes of Health, NIH Publication No. QF 17-5300, Ανακτήθηκε από: <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/men-and-depression/index.shtml>
- Neupert, S. D., Almeida, D. M., & Charles, S. T. (2007). Age differences in reactivity to daily stressors: The role of personal control. *The Journal of Gerontology: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62(4), 216–225. doi:10.1093/geronb/62.4.P216
- Ng, I. C. L., & Nudurupati, S. (2010). Outcome-based service contracts in the defence industry – mitigating the challenges. *Journal of Service Management*, 21(5), 656–674. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/09564231011079084>
- Ng, I. C. L., Maull, R., & Yip, N. (2009). Outcome-based Contracts as a Driver for Systems Thinking and Service-Dominant Logic in Service Science: Evidence from the Defence Industry. *European Management Journal* 27(6), 377–387. doi:10.1016/j.emj.2009.05.002
- Nicolescu, B. (2002). *Manifest of transdisciplinarity*. New York : State University of New York Press.

- Njim, T., Makebe, H., Toukam, L., Kika, B., Fonkou, S., Fondungallah, J., & Fondog, A. (2019). Burnout Syndrome amongst Medical Students in Cameroon: A Cross-Sectional Analysis of the Determinants in Preclinical and Clinical Students, *Psychiatry Journal*, 2019, Article ID 4157574, 7 pages. doi:10.1155/2019/4157574
- Norberg, A. L. (2007). Burnout in Mothers and Fathers of Children Surviving Brain Tumour. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* 14(2), 130–137 doi:10.1007/s10880-007-9063-x
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Janlert, U., & Slunga, J. L. (2015). Work situation and self-perceived economic situation as predictors of change in burnout? a prospective general population-based cohort study. *BMC Public Health*, 15(article number: 329). doi:10.1186/s12889-015-1681-x
- O'Donohoe, S., & Turley, D. (2006). Compassion at the counter: Service providers and bereaved consumers. *Human Relations*, 59(10), 1429–1448. <https://doi.org/10.1177/0018726706071648>
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353–366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Ondrová, D. (2017). Challenges of Modern Public Administration and Ethical Decision-Making. *Rocznik Administracji Publicznej*, 2017(3), 255–279. doi:10.4467/24497800RAP.17.015.7066
- Ongaro, E. (2006). The dynamics of devolution processes in legalistic countries: organizational change in the Italian public sector. *Public administration*, 84(3), 737–770. doi:10.1111/j.1467-9299.2006.00610.x
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410. doi:10.1177/0021886309335067
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>

- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12 (pp. 565–593). Hoboken, NJ: Wiley.
- Paliaga, M., & Strunje, Ž. (2011). Research Of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 24(1), 107–121. doi:10.1080/1331677X.2011.11517448.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational communication: Perspectives and trends*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483329239>
- Papadatou, D., Anagnostopoulos, F., & Monos, D. (1994). Factors contributing to the development of burnout in nursing oncology. *British Journal of Medical Psychology*, 67(2), 187–199. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8341.1994.tb01785.x>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197–226. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0734371X06296866>
- Pärna, O., & von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*, 12(3), 109–125. doi: 10.3233/IP-2007-0118
- Parra-Luna (Eds) (2012). *The Performance of Social Systems. Perspectives and Problems*. New York: Springer.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. doi:10.1002/job.312
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pavlakakis, A., Raftopoulos, V. & Theodorou, M. (2010). Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey. *BMC Health Services Research*, 10(63), 1–8. doi:10.1186/1472-6963-10-63

- Payne, R. L. (2001). Measuring emotions at work. In R. Payne and C. L. Cooper, eds., *Emotions at work: Theory, research and applications in management* (107–129). Chichester, West Sussex, UK and New York: Willey.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek “Job Demand-Control-Support” model in the Belstress study. *Work & Stress*, 15(4), 297-313. doi:10.1080/02678370110086399
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1981). Burnout: Summary and Future Research (45p) Paper presented at the Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association (51st, Denver, CO, April 29-May 2, 1981). Ανακτήθηκε από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED205840.pdf>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5–22. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181–197. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50, 367–373. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/976618> και http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Perry_&_Wise%201990.pdf
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Asberg, M., & Nygren, A. (2008). Work characteristics and sickness absence in burnout and nonburnout groups: A study of Swedish health care workers. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 153–172. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.153>
- Phillipson C., & Smith A. (2005). Extending working life: A review of the research literature. London, U.K.: Department for Work and Pensions Research Report No 299. Ανακτήθηκε από: <https://www.keele.ac.uk/csg/downloads/researchreports/Extending%20working%20life.pdf>

- Pines, A. M. (1994). The Palestinian intifada and Israelis' burnout. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4), 438–451. doi:10.1177/0022022194254001
- Pines, A. M. (2002). Teacher burnout: A psychodynamic existential perspective. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(2), 121–140. doi:10.1080/13540600220127331
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York, NY: Free Press.
- Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625–635. doi:10.1016/j.paid.2005.02.009
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital & Community Psychiatry*, 29(4), 233–237. doi:10.1176/ps.29.4.233
- Platsidou, M., & Daniilidou, A. (2016). Three Scales to Measure Burnout of Primary School Teachers: Empirical Evidence on their Adequacy. *International Journal of Educational Psychology*, 5(2), 164–186. doi:10.17583/ijep.2015.1810
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Popescu, C., Bondac, G-T., & Hrestic, M-L. (2017). Burnout syndrome – Theoretical aspects. *The Journal Contemporary Economy*, 2(2), 119–124. Ανακτήθηκε από:
http://www.revec.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_1a834548b7a4ab5b7efd3d20ea8fbb35.pdf#page=119
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29–44. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.01.003>

- Portney, K. E., & Berry, J. M. (2010). Participation and the pursuit of sustainability in US cities. *Urban Affairs Review*, 46(1), 119–139. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/1078087410366122>
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412–427. doi:10.1108/09596110810873525
- Powell, M., Greener, I., Szmigin, I., Doheny, S., & Mills, N. (2010). Broadening the focus of public service consumerism. *Public Management Review*, 12(3), 323–339. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/14719030903286615>
- Pritchett, L., & Sandefur, J. (2015). Learning from experiments when context matters. *American Economic Review*, 105(5), 471–475. doi: 10.1257/aer.p20151016
- Priti, J. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. *Library Management*, 20(5), 283–294. doi:10.1108/01435129910276271
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018–1027. doi:10.2307/3069445
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.006
- Qiao, H., & Schaufeli, W. B. (2011). The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample: a confirmatory factor-analytic approach. *Applied Psychology*, 60(1), 87–111. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00428.x
- Quernheim, G. (2010). *Nicht ärgern - ändern! Gelassenheit statt Burnout*. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.
- Radey, M., & Figley, C. R. (2007). The social psychology of compassion. *Clinical Social Work Journal*, 35(3), 207–214. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1007/s10615-007-0087-3>
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The academy of management review*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/10.2307/257991>
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of applied psychology*, 97(5), 931–950. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/a0028559>

- Randall, K. J. (2007). Examining the relationship between burnout and age among Anglican clergy in England and Wales. *Mental Health, Religion & Culture*, 10(1), 39–46. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13674670601012303>
- Ravid, S., Rafaeli, A., & Grandey, A. (2010). Expressions of anger in Israeli workplaces: The special place of customer interactions. *Human Resource Management Review*, 20(3), 224–234. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.003>
- Ready, R. E., & Robinson, M. D. (2008). Do older individuals adapt to their traits? Personality-emotion relations among younger and older adults. *Journal of Research in Personality*, 42, 1020–1030. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.02.004>
- Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., & Armstrong, D. J. (2008). Information technology employees in state government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 41–61. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074007303136>
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2(1), 8–18. doi:10.1016/j.burn.2014.11.001
- Ren, H., & Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1), 105–126. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.35713307>
- Repetti, R. L. (1994). Short-term and long-term processes linking job stressors to father–child interaction. *Social development*, 3(1), 1–15. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.1994.tb00020.x>
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95–111. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140201>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of*

- applied psychology*, 86(5), 825–836. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rice, A. L. (2013). *The enterprise and its environment: A system theory of management organization*. Abingdon, UK: Routledge.
- Robbins, S. P., & Hunsaker, P. L. (2011). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work* (6th edition). Harlow, Essex: Pearson.
- Robertson M., Huang Y., & Larson N. (2016). The relationship among computer work, environmental design, and musculoskeletal and visual discomfort: examining the moderating role of supervisory relations and co-worker support. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(1), 7–22. Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00420-015-1046-x.pdf>
- Rocke, C., Li, S.-C., & Smith, J. (2009). Intraindividual variability in positive and negative affect over 45 days: do older adults fluctuate less than young adults? *Psychology and Aging*, 24(4), 863–878. doi:10.1037/a0016276.
- Rose, U., Friedland, I., & Pattloch, D. (2017). Studie mentale Gesundheit bei der Arbeit. *Forschungsdatenzentrum- Datenreport 05/2017*, 141 Seiten. Nürnberg: FDZ-Bundesagentur für Arbeit. Ανακτήθηκε από: http://doku.iab.de/fdz/reporte/2017/DR_05-17.pdf
- Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach* (4th edition). Harlow, Essex: Pearson.
- Roskam, I., Raes, M. E., & Mikolajczak, M. (2017). Exhausted parents: development and preliminary validation of the Parental Burnout Inventory. *Frontiers in Psychology*, 8(163), 12 pages. doi:10.3389/fpsyg.2017.00163
- Rudman, A., & Gustavsson, J. P. (2012). Burnout during nursing education predicts lower occupational preparedness and future clinical performance: a longitudinal study. *International journal of nursing studies* 49(8), 988–1001. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.03.010
- Rudman, A., Gustavsson, P., & Hultell, D. (2014). A prospective study of nurses' intentions to leave the profession during their first five years of practice in Sweden. *International journal of nursing studies*, 51(4), 612–624. doi:10.1016/j.ijnurstu.2013.09.012
- Rupp ,D., Vodanovich, S., & Crede, M. (2006). Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social*

- Psychology*, 36(6), 1337–1364. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00062.x>
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971–978. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903–924. Ανακτήθηκε από: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206307309261>
- Rutter, A., & Hine, D. W. (2005). Sex differences in workplace aggression: an investigation of moderation and mediation effects, *Aggressive Behavior*, 31(3), 254–270. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/ab.20051>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2003). Customer service behavior. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (pp. 377–397). John Wiley & Sons Inc. doi:10.1002/0471264385.wei1215
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and Compassion Through an Organizational Lens: Opening Up New Possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503–523. doi:10.5465/amr.2012.0124
- Safer, M. A., Christianson, S. Å., Autry, M. W., & Österlund, K. (1998). Tunnel memory for traumatic events. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 12(2), 99–117. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0720\(199804\)12:2<99::AID-ACP509>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0720(199804)12:2<99::AID-ACP509>3.0.CO;2-7)
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635–645. doi:10.1007/s00420-010-0594-3
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th Edition. Prentice Hall: London.
- Savicki, V. (2002). *Burnout across Thirteen Cultures: Stress and Coping in Child and Youth Care Workers*. Westport, Connecticut, London: Praeger.

- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163–183. Ανακτήθηκε από: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C163::AID-JOB37%3E3.0.CO;2-L](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C163::AID-JOB37%3E3.0.CO;2-L)
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19(1), 75–119. Ανακτήθηκε από: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ubiquity-partner-network/up/journal/rips/2006_Schaufeli.pdf
- 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). New York, NY: Palgrave Macmillan. Ανακτήθηκε από: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Buunk, A. B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (2nd ed., pp. 383–425). Chichester, England: Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16(5), 501–510. doi:10.1080/08870440108405523

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204–220. doi:10.1108/13620430910966406
- Schaufeli, W. B., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). *Maslach Burnout Inventory-General Survey*. In: Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P., Eds., *The Maslach Burnout Inventory: Test Manual*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173–203. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schermerhorn, Jr. R. J., Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior* (12th edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Schilling, R., Colledge, F., Brand, S., Ludyga, S., & Gerber, M. (2019). Psychometric Properties and Convergent Validity of the Shirom-Melamed Burnout Measure in Two German-Speaking Samples of Adult Workers and Police Officers. *Frontiers in psychiatry*, 10(article:536), 12 pages. doi:10.3389/fpsy.2019.00536
- Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds). *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. eds. (2013). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Cheltenham, UK: Oxford Univ. Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schonfeld, I. S., Bianchi, R., & Luehring-Jones, P. (2017). *Consequences of job stress for the mental health of teachers*. In T. M. McIntyre & D. J. Francis (Eds.). *Educator stress: an occupational health perspective* (pp. 55–75). Cham, Switzerland: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-53053-6_3

- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector*. Axminster, UK: Triarchy Press.
- Sedlar, N., Šprah, L., Tement, S., & Sočan, G. (2015). Internal structure of an alternative measure of burnout: Study on the Slovenian adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). *Burnout Research*, 2(1), 1–7. doi:10.1016/j.burn.2015.02.001
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegenwald, J., Nieuwebhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(10), 1–13. doi:10.1186/1745-6673-9-10
- Shaheen, F., & Mahmood, N. (2018). Development and Validation of Emotional Burnout Scale (EBS) for Teachers, *Journal of Behavioural Sciences*, 28(1), 127–146.
- Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2011). Government career commitment and the shaping of work environment perceptions. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 263–284. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074010374504>
- Shinn, M. (1982). Methodological issues: Evaluating and using information. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout: Research, theory and intervention perspectives* (pp. 61–79). Beverly Hills, CA: Sage.
- Shipley, R., & Utz, S. (2012). Making it count: A review of the value and techniques for public consultation. *Journal of Planning Literature*, 27(1), 22–42.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi:10.1037/10474-012
- 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: An International Journal*, 16(1), 83–97. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/1061580021000057059>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *New horizons in management. Research companion to organizational health psychology* (pp.

- 599-622). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.4337/9781845423308.00049>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. doi:10.1037/1072-5245.13.2.176
- Siguaw, J. A., & Honeycutt, E. D. Jr. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial marketing management*, 24(1), 45–52. doi:10.1016/0019-8501(94)00030-Z
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432–443. doi:10.1037/0021-9010.88.3.432
- Sinval, J., Queiros, C., Pasian, S., & Maroco, J. (2019). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10 (article 338), 28 pages. doi:10.3389/fpsyg.2019.00338
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1335–1347. doi:10.1037/a0012704
- Sliter, M. T., & Gillespie, J. Z. (2010). *Effects of comparison contrast on judgments and stress in service encounters*. Poster presented at the 118th Annual Convention of the American Psychological Association, SanDiego, CA.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 468–481. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/a0020723>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage.
- Sommovigo, V., Setti, I., & Argentero, P. (2019). The Role of Service Providers' Resilience in Buffering the Negative Impact of Customer Incivility on Service Recovery Performance. *Sustainability*, 11(285), 1–22. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.3390/su11010285>
- Song, G., & Liu, H. (2010). Customer-related social stressors and emotional exhaustion: The mediating role of surface and deep acting. *Social Behavior*

- and Personality: an international journal*, 38(10), 1359–1366.
doi:10.2224/sbp.2010.38.10.1359
- Sonnentag, S. (2005). Burnout research: adding an off-work and day-level perspective. *Work & Stress*, 19(3), 271–275.
doi:10.1080/02678370500386473
- Sotiropoulos, D. A. (2004). Southern European public bureaucracies in comparative perspective. *West European Politics*, 27(3), 405–422. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1080/0140238042000228077>
- Sprecher, S., & Fehr, B. (2005). Compassionate love for close others and humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 629–651.
doi:10.1177/0265407505056439
- Srivastava, S. (2011). Job burnout and managerial effectiveness relationship: Moderating effects of locus of control and perceived Organisational support: An Empirical Study on Indian Managers. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 329–347. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1177/0971890720110108>
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 13–27. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Stern, J., & Holder, S. (1999). Regulatory governance: criteria for assessing the performance of regulatory systems: an application to infrastructure industries in the developing countries of Asia. *Utilities Policy*, 8(1), 33–50. Ανακτήθηκε από: [https://doi.org/10.1016/S0957-1787\(99\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0957-1787(99)00008-9)
- Subburaj, A., & Vijayadurai, J. (2016). Translation, validation and psychometric properties of Tamil version of Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 724–731.
doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.067
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.003
- Swogger, G. Jr. (1986). The type A personality, overwork, and career burnout. *Dental Clinics of North America*, 30(4), 37–44.
- Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human*

- Resource Planning*, 28(1), 39–48. Ανακτήθηκε από: https://pdfs.semanticscholar.org/381b/381f543737bbd2eea6868df958c4d9f86112.pdf?_ga=2.146595188.1712131989.1583705036-320582346.1572452854
- Tamir, M. (2009). What do people want to feel and why? Pleasure and utility in emotion regulation. *Current Directions in Psychological Science*, 18(2), 101–105. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01617.x>
- Teles, F. (2016). Local government and the bailout: Reform singularities in Portugal. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), 455–467. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0969776413517249>
- Thomas, W. H. NG., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- Thompson, L., & Rose, J. (2011). Does organizational climate impact upon burnout in staff who work with people with intellectual disabilities? A systematic review of the literature. *Journal of Intellectual Disabilities*, 15(3), 177–193. doi:10.1177/1744629511419616
- Tice, D. M., & Bratslavsky, E. (2000). Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self-control. *Psychological inquiry*, 11(3), 149–159. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1103_03
- Tice, D. M., Baumeister, R. F., & Zhang, L. (2004). The role of emotion in self-regulation: Differing role of positive and negative emotions. In P. Philippot & R. S. Feldman (Eds.), *The regulation of emotion* (pp. 213–226). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841 Ανακτήθηκε από: <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v36n2/v36n2a03.pdf>
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 8(1), 55–73. doi:10.1037/1076-8998.8.1.55
- Travis, P., Bennett, S., Haines, A., Pang, T., Bhutta, Z., Hyder, A. A., ... & Evans, T. (2004). Overcoming health-systems constraints to achieve the Millennium Development Goals. *The Lancet*, 364(9437), 900–906.

- Treisman, D. (2002). *Decentralization and the Quality of Government*. UCLA-University of California, Los Angeles. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/228707980_Decentralization_and_the_Quality_of_Government
- Trockel, M., Bohman, B., Lesure, E., Hamidi, M. S., Welle, D., Roberts, L., & Shanafelt, T. (2018). A brief instrument to assess both burnout and professional fulfillment in physicians: Reliability and validity, including correlation with self-reported medical errors, in a sample of resident and practicing physicians. *Academic Psychiatry*, 42(1), 11–24. doi:10.1007/s40596-017-0849-3
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of management*, 27(4), 497–512. doi: 10.1177/014920630102700406
- Tuuli, P., & Karisalmi, S. (1999). Impact of working life quality on burnout. *Experimental Aging Research*, 25(4), 441–449. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/036107399243922>
- Unger, D. (1980). *Superintendent Burnout: Myth or Reality* (Doctoral dissertation). The Ohio State University, Columbus. Ανακτήθηκε από: https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1487153664634534&disposition=inline
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277–294. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486–1504. doi:10.1177/0149206310368998
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal*

- of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 571–591. doi:10.1002/job.160
- Vigoda-Gadot, E., & Cohen, A. (Eds.). (2004). *Citizenship and management in public administration: integrating behavioral theories and managerial thinking*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Villamil, E., Huppert, F. A., & Melzer, D. (2006). Low prevalence of depression and anxiety is linked to statutory retirement ages rather than personal work exit: a national survey. *Psychological Medicine*, 36(7), 999–1009. doi:10.1017/S0033291706007719
- von Gilsa, L., Zapf, D., Ohly, S., Trumpold, K., & Machowski, S. (2013). There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 884–896. doi:10.1080/1359432X.2013.839548
- Wahlström, J. (2005). Ergonomics, musculoskeletal disorders and computer work. *Occupational Medicine*, 55(3), 168–176. doi:10.1093/occmed/kqi083
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161. doi:10.1037/a0034350
- Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21–44. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>
- Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor—An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29(1), 67–78. doi:10.1016/j.emj.2010.08.001
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312–334. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263093>
- Weber, K., Bradley, G., & Sparks, B. (2017). Stressor effects of negative online reviews on anger and burnout in the restaurant industry. *International Journal*

- of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2847–2866. doi:10.1108/IJCHM-10-2016-0560
- Wegge, J., Vogt, J., & Wecking, C. (2007). Customer-induced stress in call centre work: A comparison of audio-and videoconference. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 693–712. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1348/096317906X164927>
- Weijters, B., Baumgartner, H., & Schillewaert, N. (2013). Reversed item bias: An integrative model. *Psychological Methods*, 18(3), 320–334. doi:10.1037/a0032121
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–794. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Wessel, J. L., & Steiner, D. D. (2015). Surface acting in service: A two-context examination of customer power and politeness. *Human relations*, 68(5), 709–730. <https://doi.org/10.1177/0018726714540731>
- Westwood, S., Morison, L., Allt, J., & Holmes, N. (2017). Predictors of emotional exhaustion, disengagement and burnout among improving access to psychological therapies (IAPT) practitioners. *Journal of Mental Health*, 26(2), 172–179. doi:10.1080/09638237.2016.1276540
- Williams, P., Mueller, K., Carrol, H., Cornwall, M., Denny, L., & Kroneberger, L. (2018). Patterns of Academic Burnout, Emotional Distress, and Coping in Physical Therapy Students. *The International Journal of Health, Wellness and Society*, 8(3), 31–46. doi:10.18848/2156-8960/CGP/v08i03/31-46

- Wollmann, H. (2004). Local government reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France: between multi-function and single-purpose organisations. *Local Government Studies*, 30(4), 639–665. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/0300393042000318030>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. doi: 10.2307/259118
- Xanthoupoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40–52. Ανακτήθηκε από: <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/3405302/905400940520855.pdf> και <http://www.elipsecongress2013.gr/>
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141–152. doi: 10.1016/j.avb.2008.03.002
- Yang, J-T., Wan, C-S., & Fu, Y-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3). doi:10.1016/j.ijhm.2011.10.001
- Yeh, S. S., Lee, C. N., Wu, Y. H., Tu, N. C., Guo, Y. L., Chen, P. C., et al. (2018). Occupational hazard exposures and depressive symptoms of pregnant workers. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 60(3), 134–138. doi:10.1097/JOM.0000000000001255
- Yoon, S.W., & Kuchinke, P. R. (2005). Systems theory and technology. Lenses to analyze an organization. *Performance Improvement*, 44(4), 15–20. doi:10.1002/pfi.4140440406
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237–268.

- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 1–28. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(3), 371–400. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/135943299398230>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin. Ανακτήθηκε από: <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/1809666>
- Zhang, R., Redfern, K., & Newman, M., & Ferreira-Meyers, K. (2016). If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees: Customer-related Social Stressors and Counterproductive Work of Front-line Service Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3). 260–271. doi:10.1111/ijsa.12145
- Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee–customer dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 31–57. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x>

Παράρτημα

Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο

Υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση πολιτών

Αγαπητές και αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο εκπόνησης διατριβής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και απευθύνεται σε υπαλλήλους του στενού και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα που εργάζονται σε θέσεις άμεσης επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πολιτών. Σκοπός της είναι να αποτυπώσει την εργασιακή πραγματικότητα από την πλευρά των υπαλλήλων, καταγράφοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τη δυναμική και τις πολλαπλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

Ακολουθεί ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε. Το ερωτηματολόγιο καταχωρείται αυτόματα με την υποβολή του, χωρίς να χρειάζεται καμία περαιτέρω ενέργεια από εσάς. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 10 λεπτά και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της έρευνας. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις προτάσεις, δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος επιλογές, αλλά μόνο προσωπικές τοποθετήσεις. Σε περίπτωση που κάποια από τις προτάσεις δεν σας βρίσκει απολύτως σύμφωνους/νες, παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Η συμμετοχή σας είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα της έρευνας, αλλά κυρίως για την ανάδειξη της δικής σας προσωπικής βιωματικής εμπειρίας στην υπηρεσία σας.

Για να εκφραστούν οι απόψεις και άλλων συναδέλφων, σας παρακαλούμε όπως προωθήσετε ηλεκτρονικά το παρόν μήνυμα σε όσες/ους περισσότερες/ους συναδέλφους μπορείτε (και σε άλλες υπηρεσίες) καθώς οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο υποβάλλονται μόνο ηλεκτρονικά.

Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Σάββας Σάρρας

Κοινωνιολόγος, MSc.

Σχέσεις Κράτους-Πολίτη

«Συνήγορος του Πολίτη»

1. Α. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
α1. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες απαιτούν πάντα ειδική μεταχείριση.	☐	☐	☐	☐	☐
α2. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες πιστεύουν ότι είναι πιο σημαντικοί/ες από άλλα άτομα.	☐	☐	☐	☐	☐
α3. Οι εξυπηρετούμενοι/ες δεν αναγνωρίζουν πότε είμαστε πολύ απασχολημένοι-ες.	☐	☐	☐	☐	☐
α4. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/ες ζητούν να γίνονται από εμάς πράγματα που θα μπορούσαν να κάνουν μόνοι/νες τους.	☐	☐	☐	☐	☐
α5. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες νομίζουν ότι «τα ξέρουν όλα».	☐	☐	☐	☐	☐
α6. Οι εξυπηρετούμενοι/νες μεταφέρουν την κακή τους διάθεση σε εμάς.	☐	☐	☐	☐	☐
α7. Οι εξυπηρετούμενοι/νες δεν καταλαβαίνουν ότι είμαστε υποχρεωμένοι/νες να συμμορφωνόμαστε με ορισμένους κανόνες.	☐	☐	☐	☐	☐
α8. Το να διαμαρτύρονται χωρίς λόγο, είναι συχνή συμπεριφορά των εξυπηρετούμενων.	☐	☐	☐	☐	☐
α9. Οι απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων είναι συχνά υπερβολικές.	☐	☐	☐	☐	☐

α10. Οι εξυπηρετούμενοι/ ες είναι πάντα βιαστικοί/ ες.	☐	☐	☐	☐	☐
α11. Εάν συμβεί κάποιο σφάλμα, οι εξυπηρετούμενοι/ες πάντα κατηγορούν εμάς, ποτέ τον εαυτό τους.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις, αναφορικά με τη συμπεριφορά των πολιτών:

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
β1. Μας φωνάζουν συχνά.	☐	☐	☐	☐	☐
β2. Μας επιτίθενται προφορικά σε προσωπικό επίπεδο.	☐	☐	☐	☐	☐
β3. Παραπονιούνται πάντα για εμάς.	☐	☐	☐	☐	☐
β4. Δεν έχουν τρόπους.	☐	☐	☐	☐	☐
β5. Θυμώνουν μαζί μας ακόμη και για ασήμαντα θέματα.	☐	☐	☐	☐	☐
β6. Μερικοί/ες λογομαχούν συνεχώς.	☐	☐	☐	☐	☐
β7. Μας επικρίνουν πάντα και δεν βλέπουν ποτέ κανένα καλό.	☐	☐	☐	☐	☐
β8. Δεν έχουν εμπιστοσύνη στο έργο μας.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
γ1. Πρέπει να συνεργαζόμαστε με εχθρικούς/ες εξυπηρετούμενους/νες.	☐	☐	☐	☐	☐
γ2. Πρέπει να συνεργαζόμαστε και με εξυπηρετούμενους/νες που δεν έχουν αίσθηση του χιούμορ.	☐	☐	☐	☐	☐
γ3. Μερικοί/ες εξυπηρετούμενοι/νες είναι μη ευχάριστα άτομα.	☐	☐	☐	☐	☐
γ4. Ο ρυθμός εργασίας μας διακόπτεται σταθερά από ορισμένους/ες εξυπηρετούμενους/νες.	☐	☐	☐	☐	☐
γ5. Οι εξυπηρετούμενοι/νες πάντα μας πιέζουν.	☐	☐	☐	☐	☐
δ1. Οι επιθυμίες των εξυπηρετούμενων είναι συχνά αντιφατικές.	☐	☐	☐	☐	☐
δ2. Δεν είναι σαφές τι ζητούν οι εξυπηρετούμενοι/νες από εμάς.	☐	☐	☐	☐	☐
δ3. Είναι δύσκολο να συμφωνήσουμε με τους/τις εξυπηρετούμενους/νες.	☐	☐	☐	☐	☐
δ4. Οι οδηγίες των εξυπηρετούμενων μπορούν να περιπλέξουν την εργασία μας.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Β. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
B1. Ανακαλύπτω συνεχώς νέες ενδιαφέρουσες διαστάσεις στην εργασία μου.	☐	☐	☐	☐	☐
B2. Υπάρχουν μέρες που νοιώθω κουρασμένος/η πριν ακόμα φτάσω στην εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
B3. Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να μιλάω αρνητικά για την εργασία μου.	☐	☐	☐	☐	☐
B4. Μετά την εργασία, τείνω να χρειάζομαι όλο και περισσότερες ώρες από όσες παλιότερα για να χαλαρώσω και να αισθανθώ καλύτερα.	☐	☐	☐	☐	☐
B5. Μπορώ να αντέξω την πίεση της εργασίας μου.	☐	☐	☐	☐	☐
B6. Τελευταία, τείνω να σκέφτομαι λιγότερο για την εργασία μου και να την εκτελώ σχεδόν μηχανικά.	☐	☐	☐	☐	☐
B7. Θεωρώ ότι η εργασία μου είναι μία θετική πρόκληση.	☐	☐	☐	☐	☐
B8. Στην εργασία μου, αισθάνομαι ότι έχω εξαντληθεί συναισθηματικά.	☐	☐	☐	☐	☐
B9. Με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να χαθεί το ενδιαφέρον για αυτού του είδους την εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
B10. Μετά την εργασία, έχω αρκετή ενέργεια για να	☐	☐	☐	☐	☐

ασχοληθώ με τις
ψυχαγωγικές
δραστηριότητες/χόμπι μου.

B11. Μερικές φορές
αισθάνομαι απέχθεια προς
τα εργασιακά μου
καθήκοντα.

☐☐☐☐☐

B12. Μετά την εργασία μου,
συνήθως αισθάνομαι
εξουθενωμένος/η και
εξαντλημένος/η.

☐☐☐☐☐

B13. Αυτή είναι η μόνη
εργασία που φαντάζομαι
τον εαυτό μου να κάνει.

☐☐☐☐☐

B14. Συνήθως, μπορώ να
διαχειριστώ σωστά το
φόρτο εργασίας.

☐☐☐☐☐

B15. Αισθάνομαι όλο και
περισσότερο
προσηλωμένος/η στην
εργασία μου.

☐☐☐☐☐

B16. Όταν εργάζομαι,
αισθάνομαι συνήθως
γεμάτος/η ενέργεια.

☐☐☐☐☐

5. Γ. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Γ1. Επαρκεί ο αριθμός του προσωπικού στο τμήμα σας σε σχέση με το φόρτο εργασίας.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ2. Υπάρχει η δυνατότητα να συνεργάζεστε με τους/τις συναδέλφους σας, για την αντιμετώπιση δυσκολιών/προβλημάτων που προκύπτουν.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ3. Ζητείται η άποψή σας από τη διεύθυνση, σε σχέση με τη διαχείριση θεμάτων της εργασίας σας.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ4. Ο/η προϊστάμενος/νη, διευθυντής/τρια σας, σας βοηθάει και σας στηρίζει.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ5. Μπορείτε να κάνετε ένα διάλειμμα όποτε επιθυμείτε.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ6. Έχετε τη δυνατότητα να εφαρμόσετε τις δικές σας ιδέες στην εργασία σας.	☐	☐	☐	☐	☐
Γ7. Απολαμβάνετε δικαίως μεταχείρισης στο χώρο εργασίας σας.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Δ1. Σύμφωνα με την εμπειρία σας, για ποιες αιτιάσεις δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ πολιτών και υπαλλήλων;

7. Δ2. Τι θα προτείνατε για τη βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πολιτών;

Γενικές πληροφορίες

8. Ε1. Φύλο:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Άνδρας
☐ Γυναίκα

9. Ε2. Ηλικία:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ έως-30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51-60
☐ 61+

10. Ε3. Εκπαίδευση:

- ☐ Γυμνάσιο
- ☐ ΕΠΑ.Σ.
- ☐ Λύκειο (ΓΕ.Λ. - ΕΠΑ.Λ.)
- ☐ Ι.Ε.Κ.
- ☐ Α.Ε.Ι.- Τ.Ε.Ι.
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

11. Ε4. Έτη υπηρεσίας σε θέσεις άμεσης επικοινωνίας/εξυπηρέτησης πολιτών:

- ☐ έως -2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21+

12. Ε5. Περιφέρεια που εργάζεστε:

- ☐ Ανατολική Μακεδονία & Θράκη
- ☐ Αττική
- ☐ Βόρειο Αιγαίο
- ☐ Δυτική Ελλάδα
- ☐ Δυτική Μακεδονία
- ☐ Ήπειρος
- ☐ Θεσσαλία
- ☐ Ιόνια Νησιά
- ☐ Κεντρική Μακεδονία
- ☐ Κρήτη
- ☐ Νότιο Αιγαίο
- ☐ Πελοπόννησος
- ☐ Στερεά Ελλάδα

13. Ε6. Θα θέλατε να προσθέσετε ή να προτείνετε κάτι σε σχέση με την έρευνα;

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

Παράρτημα 2 Πίνακας επιλογής ελάχιστου δείγματος κατά Saunders, Lewis & Thornhill, 2009

Table 7.1 Sample sizes for different sizes of population at a 95 confidence level (assuming data are collected from all cases in the sample)

Population	Margin of error			
	5%	3%	2%	1%
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	343	384
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1 000	278	516	706	906
2 000	322	696	1091	1655
5 000	357	879	1622	3288
10 000	370	964	1936	4899
100 000	383	1056	2345	8762
1 000 000	384	1066	2395	9513
10 000 000	384	1067	2400	9595

error. Table 7.1 provides a rough guide to the different minimum sample sizes required from different sizes of population given a 95 per cent confidence level for different margins of error. It assumes that data are collected from all cases in the sample (full details of the calculation for minimum sample size and adjusted minimum sample size are given in Appendix 2). For most business and management research, researchers are content to estimate the population's characteristics at 95 per cent certainty to within plus or minus 3 to 5 per cent of its true values. This means that if 45 per cent of your sample are in a certain category then you will be 95 per cent certain that your estimate for the total population within the same category will be 45 per cent plus or minus the margin of error – somewhere between 42 and 48 per cent for a 3 per cent margin of error.

As you can see from Table 7.1, the smaller the absolute size of the sample and, to a far lesser extent, the smaller the relative proportion of the total population sampled, the greater the margin of error. Within this, the impact of absolute sample size on the margin of error decreases for larger sample sizes. deVaus (2002) argues that it is for this reason that many market research companies limit their samples' sizes to approximately 2000. Unfortunately, from many samples, a 100 per cent response rate is unlikely and so your sample will need to be larger to ensure sufficient responses for the margin of error you require.

The importance of a high response rate

The most important aspect of a probability sample is that it represents the population. A perfect **representative sample** is one that exactly represents the population from which

Παράρτημα 3 Υπολογισμός επιλογής ελάχιστου δείγματος

Πίνακας Εκτίμησης
Υπολογισμός ελάχιστου απαιτούμενου μεγέθους δείγματος που απαιτείται για τον έλεγχο της αναλογίας ενός πληθυσμού βασιζόμενο στην απλή τυχαία δειγματοληψία

Παράμετροι της εκτίμησης	
P(prop)	H "υποθετική" αναλογία στον πληθυσμό
N	Συνολικός πληθυσμός
n(f)	Ελάχιστο μέγεθος δείγματος (πεπερασμένος πληθυσμός)
n(i)	Ελάχιστο μέγεθος δείγματος (μη πεπερασμένος πληθυσμός)
Error	Ανώτατο ανεκτό επίπεδο σφάλματος τύπου α
C.L.	Επιθυμητό διάστημα εμπιστοσύνης
Test	1=Μονόπλευρος ή 2=Δίπλευρος έλεγχος
Z(tab)	Κρίσιμη τιμή της κανονικής κατανομής
S.E.	Τυπικό σφάλμα

	Εισαγωγή των τιμών των παραμέτρων σε αυτά τα κελιά
	Εξαγωγή των αποτελεσμάτων της εκτίμησης σε αυτά τα κελιά

Μονόπλευροι έλεγχοι			Δίπλευρος έλεγχος				
Δεξιόπλευρος "Μεγαλύτερο από..."	Αριστερόπλευρος "Μικρότερο από..."						
$H_0: P \leq P_0$ $H_1: P > P_0$	$H_0: P \geq P_0$ $H_1: P < P_0$		$H_0: P = P_0$ $H_1: P \neq P_0$				
			P(prop)	N	Error (%)	C.L. (%)	Test
			0,50	77.500	4,0%	99%	2
			Ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος				
			n(f)			n(i)	
			Μετά από διόρθωση (Πεπερασμένος Πληθυσμός)			Χωρίς διόρθωση (Μη Πεπερασμένος Πληθυσμός)	
			1.023			1.037	
Αναφορά: Snedecor, G. W. and Cochran, W. G. 1989. <i>Statistical Methods</i> , Eighth Edition. Iowa State University Press. Ames, Iowa.							

Παράρτημα 4 Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων/ διαστάσεων (Descriptive Statistics)

Παράγοντες/ Διαστάσεις	Μέσος όρος Mean	Τυπική απόκλιση Std. Deviation	Πληθυσμός N
1. Δυσανάλογες/ υπερβολικές προσδοκίες πολιτών	3,91	,641	1248
2. Λεκτική επιθετικότητα από πολίτες	3,16	,912	1246
3. Δύστροπη συμπεριφορά πολιτών	3,85	,551	1248
4. Ασαφείς προσδοκίες των πολιτών	3,25	,741	1248
5. Απεμπλοκή, αποδέσμευση	3,24	,776	1248
6. Εξάντληση κούραση	3,23	,774	1248
7. Επάρκεια αριθμού προσωπικού	2,40	1,244	1245
8. Δυνατότητα συνεργασίας για αντιμετώπιση προβλημάτων	3,88	,850	1247
9. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3,31	1,210	1246
10. Στήριξη από τη διεύθυνση	3,49	1,206	1242
11. Ευχέρεια διαλλείματος	3,37	1,094	1240
12. Ευχέρεια εφαρμογής ιδεών	3,20	1,061	1238
13. Δίκαιη αντιμετώπιση	3,30	1,155	1242

Παράρτημα 5 Πίνακας συσχετίσεων

Correlations		ccd_a_fi	ccd_b_fi	ccd_c_fi	ccd_d_fi	c_bu_die	c_bur_ex	eucs_d1	eucs_d2	eucs_d3	eucs_d4	eucs_d5	eucs_d6	eucs_d7
ccd_a_fi	PearsonCorrelation	1												
	Sig. (2-tailed)													
	N	1248												
ccd_b_fi	PearsonCorrelation	,576**	1											
	Sig. (2-tailed)	,000												
	N	1246	1246											
ccd_c_fi	PearsonCorrelation	,348**	,409**	1										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000											
	N	1248	1246	1248										
ccd_d_fi	PearsonCorrelation	,404**	,497**	,313**	1									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000										
	N	1248	1246	1248	1248									
c_bu_die	PearsonCorrelation	-,157**	-,114**	-,106**	-,167**	1								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000									
	N	1248	1246	1248	1248	1248								
c_bur_ex	PearsonCorrelation	-,253**	-,285**	-,194**	-,287**	,590**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000								
	N	1248	1246	1248	1248	1248	1248							
eucs_d1	PearsonCorrelation	-,138**	-,202**	-,197**	-,143**	,089**	,257**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000							
	N	1245	1243	1245	1245	1245	1245	1245						
eucs_d2	PearsonCorrelation	-,014	-,119**	-,079**	-,115**	,144**	,252**	,200**	1					
	Sig. (2-tailed)	,623	,000	,005	,000	,000	,000	,000						
	N	1247	1245	1247	1247	1247	1247	1245	1247					
eucs_d3	PearsonCorrelation	-,064*	-,018	-,018	-,082**	,276**	,174**	,039	,286**	1				
	Sig. (2-tailed)	,023	,533	,526	,004	,000	,000	,166	,000					
	N	1246	1244	1246	1246	1246	1246	1244	1246	1246				
eucs_d4	PearsonCorrelation	-,083**	-,103**	-,082**	-,171**	,308**	,254**	,075**	,326**	,574**	1			
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,004	,000	,000	,000	,008	,000	,000				
	N	1242	1240	1242	1242	1242	1242	1240	1242	1242	1242			
eucs_d5	PearsonCorrelation	-,073**	-,113**	-,109**	-,097**	,158**	,236**	,251**	,149**	,215**	,250**	1		
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	1240	1238	1240	1240	1240	1240	1238	1240	1240	1236	1240		
eucs_d6	PearsonCorrelation	-,044	-,119**	-,077**	-,111**	,364**	,276**	,100**	,273**	,444**	,461**	,317**	1	
	Sig. (2-tailed)	,122	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	1238	1236	1238	1238	1238	1238	1236	1238	1238	1234	1232	1238	
eucs_d7	PearsonCorrelation	-,095**	-,141**	-,092**	-,184**	,289**	,318**	,170**	,401**	,409**	,566**	,260**	,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	1242	1240	1242	1242	1242	1242	1240	1242	1241	1237	1235	1237	1242

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).