

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**«Επαγγελματική εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων εργαζομένων στους  
οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΓΚΟΥΖΙΩΤΗ ΟΛΓΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**

**Μάιος 2022**

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

*Η Δηλούσα*

Όλγα Γκουζιώτη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης και διερεύνησε το βαθμό: α) της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ β) της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι γ) τη διαφοροποίηση του βαθμού της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, της εργασιακής προϋπηρεσίας τους και της επίδρασης της κατοχής ή όχι θέσης ευθύνης και τέλος δ) την πιθανή σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και της σύγκρουσης ρόλων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 150 εργαζομένους στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλη την Ελλάδα.

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο καταγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory) (Maslach & Jackson, 1981 1986). Οι απαντήσεις της έρευνας καταγράφηκαν σε κλίμακα επτά βαθμίδων αρχίζοντας από το 0 (που σημαίνει καθόλου) και καταλήγοντας στο 6 (που σημαίνει κάθε μέρα), και δείχνουν το πόσο συχνά ο εργαζόμενος αισθάνεται με αυτό τον τρόπο στο εργασιακό του περιβάλλον. Για την μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων έγινε χρήση της κλίμακας των Rizzo, House & Lirtzman (1970), ενώ με την κλίμακα τύπου Likert των επτά βαθμίδων (όπου 1 σημαίνει απόλυτα ψευδές και 7 σημαίνει απόλυτα αληθές) έγινε η βαθμολόγηση των απαντήσεων.

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης βιώνουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, ενώ τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων είναι υψηλά. Αναφορικά με το βαθμό της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση βιώνουν χαμηλό βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Επίσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και θέση ευθύνης) δεν επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Τέλος, αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων βρέθηκε χαμηλή θετική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση ενώ αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με την προσωπική επίτευξη.

Λέξεις-Κλειδιά: Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, επαγγελματική εξουθένωση, σύγκρουση ρόλων.

## Abstract

The purpose of this study was to investigate: a) the level of burnout experienced by employees in local authorities organization, b) the level of role conflict experienced by employees, c) whether there is a differentiation of burnout in relation to specific demographic variables , such as gender, age, tenure, position of responsibility and d) possible relationship between burnout and role conflict. The sample of the current study consisted of 150 employees from local authorities organizations. The Maslach Burnout Inventory (MBI) of Maslach & Jackson (1986) was used to measure burnout. The inventory contains three subscales: Emotional Exhaustion (9 items), Depersonalization (5 items), and Personal Accomplishment (8 items). The participants were requested to indicate the frequency of feeling represented by each item on a 7-point Likert scale ranging from 0 (never) to 6 (every day).The role conflict scale was used to measure role conflict (Rizzo et al., 1970).). For Role Conflict (8 items), respondents were instructed to answer on a 7-point scale ranging from very false (1) to very true (7).

The data of the questionnaires were analyzed by using the statistical package SPSS (Statistical Package for Social Sciences). For the purpose of the study, descriptive statistics, reliability analysis, t-test, Anova and correlation analysis were used.

The results showed that employees experienced a moderate level of emotional exhaustion and depersonalization, a high level of personal achievement as well as a low level of role conflict. No statistically significant differences were found in burnout in relation to gender, age, tenure and position of responsibility while a positive correlation of role conflict with emotional exhaustion and depersonalization and a negative correlation with lack of personal achievement was found.

Keywords: Local authorities organizations, burnout, role conflict.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την υποστήριξη και τη καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ όλους τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο.

Τέλος ευχαριστώ τους γιούς μου Σωτήρη και Δημήτρη που με παρότρυναν και με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης του μεταπτυχιακού μου.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Περίληψη

Abstract

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1. Εισαγωγή.....	9
1.2. Καθορισμός του προβλήματος.....	9
1.3. Σημασία της έρευνας.....	10
1.4. Σκοπός της έρευνας.....	10
1.5. Υποθέσεις της έρευνας .....	11
1.6. Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί.....	12
1.7. Περιορισμοί της έρευνας.....	12
1.8. Οριοθετήσεις.....	13

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

2.1. Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης.....	13
2.1.1. Η έννοια και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	13
2.1.2. Αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	14
2.1.3. Προβλήματα λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	16
2.2. Επαγγελματική εξουθένωση.....	19
2.2.1. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	19
2.2.2. Θεωρίες επαγγελματικής εξουθένωσης.....	21
2.2.3. Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης.....	24
2.2.4. Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης.....	26
2.3. Σύγκρουση ρόλων.....	28
2.3.1. Η έννοια των ρόλων .....	28
2.3.2. Θεωρίες σύγκρουσης ρόλων.....	28

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

3.1. Συμμετέχοντες.....	31
3.2. Ερωτηματολόγιο.....	31
3.3. Διαδικασία μέτρησης.....	33
3.4. Στατιστική ανάλυση.....	33

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	34
-------------------------------------	----

4.2 Επαγγελματική εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων.....	37
4.2.1 Επαγγελματική εξουθένωση.....	37
4.2.2 Σύγκρουση ρόλων.....	39
4.3 Ανάλυση αξιοπιστίας.....	39
4.4 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	40
4.4.1 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το φύλο.....	40
4.4.2 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας .....	41
4.4.3 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς την ηλικία.....	41
4.4.4 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τη θέση ευθύνης.....	42
4.5 Ανάλυση συσχετίσεων.....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>:ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>	<b>43</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>47</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>	
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b>	
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2</b>	

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	34
Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά εργασίας.....	36
Πίνακας 3: Περιοχή εργασίας.....	36
Πίνακας 4: Οριακές τιμές που αντιστοιχούν σε χαμηλά, μέτρια και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	38
Πίνακας 5: Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για την επαγγελματική εξουθένωση.....	38
Πίνακας 6 : Περιγραφική στατιστική.....	39
Πίνακας 7: Αξιοπιστία υποκλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης και σύγκρουσης ρόλων με Cronbach'salpha.....	39
Πίνακας 8: T-test ως προς το φύλο.....	40
Πίνακας 9:Ανάλυση διακύμανσης.....	41
Πίνακας 10:Ανάλυση διακύμανσης.....	41
Πίνακας 11: T- test ως προς τη θέση ευθύνης.....	42.
Πίνακας 12: Συντελεστής συσχέτισης Pearsonr.....	43



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1.Εισαγωγή**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης διερευνήθηκε το 1974 για πρώτη φορά από τον ψυχίατρο Freudenberger, ενώ η κοινωνική ψυχολόγος Maslach το 1976 έδωσε τον πιο πλήρη και ολοκληρωμένο ορισμό της διαχωρίζοντας τη στις τρεις διαστάσεις της η μελέτη των οποίων μας δίνει το βαθμό της επαγγελματικής εξάντλησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι αρχικά στον τομέα της υγείας. Διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που πλήττονταν από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είχαν κίνητρο για εργασία και πλήττονταν συναισθηματικά.

Σύμφωνα με το ελληνικό ινστιτούτο υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας (ΕΛΙΝΑΥΕ) το 28% των δυσλειτουργιών στο εργασιακό περιβάλλον είναι αποτέλεσμα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων. Αρκετές έρευνες στο εξωτερικό, αλλά και στην Ελλάδα αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στα επαγγέλματα υγείας πλήττονται περισσότερο από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αναφορικά με τους εργαζόμενους άλλων υπηρεσιών. Στην παρούσα έρευνα γίνεται ανάλυση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων στους εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης σε συσχέτιση με τα κοινωνικά δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Από τη μια μεριά αναλύονται οι θεωρίες, τα αίτια, οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων μέσα από μία σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση των φαινομένων. Ενώ παράλληλα παρουσιάζεται ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και τα προβλήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης και πως αυτά επιδρούν στους εργαζόμενους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

### **1.2.Καθορισμός του προβλήματος**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης πλήττει το 29% των ευρωπαϊών εργαζομένων σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής εξαιτίας της επαγγελματικής εξουθένωσης στην οποία εκτίθενται οι εργαζόμενοι κάθε χρόνο χάνονται οι μισές και πλέον εργάσιμες μέρες. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) από το 2019 αποφάσισε ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια μορφή ασθένειας, καθώς τα αποτελέσματα ερευνών των επιστημόνων από όλο τον κόσμο αποδεικνύουν ότι έχει σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία του εργατικού δυναμικού των χωρών. Απώτερος σκοπός όλων των κυβερνήσεων είναι η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και η διασφάλιση της ποιοτικής εργασίας των εργαζομένων. Η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στη ζωή των εργαζομένων, ώθησε τους

κοινωνικούς επιστήμονες στη διεξαγωγή ερευνών με επίκεντρο τις εργασιακές σχέσεις και την μελέτη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων και της σύγκρουσης ρόλων.Κρίνεται επιβεβλημένη η ανάληψη δράσης για την ανάσχεση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης από φορείς που απασχολούν εργατικό δυναμικό πάντα σε συνάρτηση με τις ιδιαίτερες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε εργασιακό χώρο όσο και τις εργασιακές ανάγκες. Ο λόγος της επιτακτικής ανάγκης ανάληψης μέτρων υποστήριξης των εργαζομένων είναι η διασφάλιση της ψυχικής και σωματικής υγείας του εργατικού δυναμικού.

### **1.3. Η σημασία της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς θα επιχειρήσει να διερευνήσει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων των εργαζόμενων στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Θα διερευνήσει τις συνθήκες εργασίες τους και θα εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για τις εργασιακές συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι στη τοπική αυτοδιοίκηση όσο και το βαθμό της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να βοηθήσουν στον επανασχεδιασμό και υλοποίηση ικανών μεθόδων ενδυνάμωσης των εργαζομένων και θα αποτελέσει έναυσμα για μελλοντικές μελέτες.

### **1.4. Ο σκοπός της έρευνας**

Σύμφωνα με τις προϋπάρχουσες έρευνες αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι στους τομείς υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών πλήττονται περισσότερο από τους άλλους εργαζόμενους καθώς ο κίνδυνος να επηρεαστούν από το συγκεκριμένο σύνδρομο είναι μεγαλύτερος σε σχέση με άλλους εργαζόμενους.

Η διερεύνηση των εργασιακών σχέσεων και η διερεύνηση της ύπαρξης τυχών συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων και ρόλων στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης θα εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα καθώς είναι ένας τομέας που δεν υπάρχουν πολλές έρευνες μέχρι σήμερα. Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Αναμένεται τα ερευνητικά αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και να δοθεί κίνητρο για ανάλογες μελέτες και έρευνες στο μέλλον που θα οδηγήσουν στην περαιτέρω ανάλυση του φαινομένου. Αυτό ως αποτέλεσμα αναμένεται ότι θα οδηγήσει στην αύξηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης, της επαγγελματικής απόδοσης και στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση. Στοχεύει επίσης στην ενίσχυση του ρόλου των

εργαζομένων και στην ενδυνάμωσή τους ( διαφύλαξη της ψυχικής και σωματικής υγείας) μέσα από τον εντοπισμό των ιδιαίτερων προβλημάτων που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο.

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε σε εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης και διερεύνησε το βαθμό α) της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ β) της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι γ) τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, της εργασιακής προϋπηρεσίας τους και της επίδρασης της κατοχής ή όχι θέσης ευθύνης και τέλος δ) την πιθανή σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής εξουθένωσης Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 150 εργαζομένους στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλη την Ελλάδα

### **1.5. Υποθέσεις της έρευνας**

Οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν την ιδιαιτερότητα ότι είναι εργαζόμενοι οι οποίοι ελέγχονται και είναι υπόλογοι τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο ρόλος της κεντρικής εξουσίας είναι η διασφάλιση της παροχής ενιαίων ποιοτικών υπηρεσιών με το συντονισμό και την υποστήριξη της τοπικής αυτοδιοίκησης, όμως παρά τη σχετική αυτονομία της η εύρυθμη λειτουργία της εξαρτάται από τις εντολές και τις κατευθύνσεις που δίνει η εκάστοτε κεντρική εξουσία. Όλο αυτό το πλαίσιο, καθώς και οι εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται έχουν άμεση επίπτωση στον εργασιακό βίο των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση, γιατί καλούνται τηρώντας τις εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές να εξισορροπούν και να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες εναρμονισμένες με τις τοπικές αυτοδιοικητικές αρχές.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που θα διερευνηθούν είναι οι εξής:

- α) Οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης.
- β) Οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση βιώνουν χαμηλό βαθμό σύγκρουσης ρόλων.
- γ) Υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, και της κατοχής ή όχι θέσης ευθύνης.
- δ) Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση.

## **1.6. Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί**

Η επαγγελματική εξουθένωση σύμφωνα με τους Maslach&Jackson (1986) είναι ένα ψυχολογικό κατασκεύασμα που εμφανίζεται σε εργαζόμενους που στοχεύουν στην πραγματοποίηση κάποιου ευρύτερου σκοπού . Ερεύνησαν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ορίζοντας τις τρεις διαστάσεις της τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τέλος την αίσθηση της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων.

Η σύγκρουση ρόλων σύμφωνα με τους Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek&Rosenthal (1964) στα πλαίσια ενός εργασιακού χώρου εμφανίζεται σε τρεις μορφές. Η πρώτη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν η διεκπεραίωση μίας εργασίας χρειάζεται ενέργειες που δεν προβλέπονται από τις αναμενόμενες συμπεριφορές. Η δεύτερη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις από μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι μεταξύ τους αντικρουόμενες. Τέλος η τρίτη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν τα αίτια σχετίζονται με τις προσδοκώμενες συμπεριφορές, πεποιθήσεις ή συναδελφικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο.

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, η οποία πάντα εξαρτάται από τον τρόπο που κάθε χώρα το ορίζει (Κόντης, 2001).Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ενώ η διαφορά τους από τα άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου είναι ότι απαρτίζονται από μέλη, δηλαδή το σύνολο των ατόμων που βρίσκονται στα γεωγραφικά τους όρια.

## **1.7. Περιορισμοί της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα όπως ήδη αναφέρθηκε χρησιμοποιήθηκαν 150 ερωτηματολόγια τα οποία συγκεντρώθηκαν από του εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση. Υπήρχαν χρονικοί περιορισμοί καθώς η έρευνα διεξήχθη τον Σεπτέμβριο του 2021 και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε σε ένα μήνα. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στα γραφεία μηχανοργάνωσης των δήμων και ζητήθηκε από τους αρμόδιους των γραφείων μηχανοργάνωσης να τα αποστείλουν στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των εργαζομένων τους. Όμως από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι απάντησαν εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται με συμβάσεις αορίστου χρόνου και συμβάσεις ορισμένου χρόνου οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες στο χώρο των δημοτικών κτιρίων, στην έρευνα δεν συμμετείχαν εργαζόμενοι των δήμων με συμβάσεις έργου οι οποίοι εργάζονται εκτός των κτιριακών δημοτικών υποδομών (απομακρυσμένοι φορείς ή εργάτες στην καθαριότητα ή στους χώρους πρασίνου). Ένας ακόμα περιορισμός είναι η απρόσωπη αποστολή των ερωτηματολογίων

καθώς η μη προσωπική τηλεφωνική επαφή οδήγησε στο αποτέλεσμα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων με πιο σταθερή σχέση εργασίας., εργαζόμενοι που απασχολούνται εντός των δημοτικών κτιριακών υποδομών και όχι εργαζόμενοι που εργάζονται σε εξωτερικούς χώρους.

## **1.8. Οριοθετήσεις**

Η παρούσα έρευνα αφορούσε στην επαγγελματική εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλη την Ελλάδα. Συμμετείχαν 150 εργαζόμενοι, οι οποίοι συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά από την ερευνήτρια και συλλέχθηκαν μέσω της Googleform. Οι εργαζόμενοι αυτοί ανταποκρίθηκαν στο αίτημα για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε στα τμήματα μηχανοργάνωσης και στις γραμματείες των δήμων και ζητήθηκε από τον υπεύθυνο τους να διανεμηθεί σε όλους τους εργαζόμενους. Η ανταπόκριση των εργαζομένων ήταν αρκετή για τη συγκέντρωση ικανού αριθμού ερωτηματολογίων για τη διενέργεια της έρευνας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2.1. Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης**

#### **2.1.1. Η έννοια και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης**

Η δημόσια διοίκηση απαρτίζεται τόσο από την κεντρική κρατική εξουσία και τις υπηρεσίες της, όσο και από την τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δευτέρου βαθμού . Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί εκτελεστικό μηχανισμό της κεντρικής εξουσίας, καθώς υλοποιεί τις αποφάσεις της και εκτελεί τις εντολές της, όμως θα πρέπει και σε τοπικό επίπεδο με βάση τις τοπικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες να έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει πολιτική και να παράγει ποιοτικές υπηρεσίες στο χώρο που δραστηριοποιείται.

Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ενώ η διαφορά τους από τα άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου είναι ότι απαρτίζονται από μέλη, δηλαδή το σύνολο των ατόμων που βρίσκονται στα γεωγραφικά τους όρια. Οι Ο.Τ.Α. λειτουργούν με δημοκρατικό τρόπο καθώς όλα τα μέλη των διοικητικών τους οργάνων εκλέγονται με ψηφοφορία απευθείας από το λαό, λειτουργώντας σαν σωματεία γιατί ο λαός συμπράττει στη λειτουργία τους και είναι αυτοτελείς οργανισμοί σε σχέση με το κράτος (Μπαμπαλιούτας, 2003).

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, η οποία πάντα εξαρτάται από τον τρόπο που κάθε χώρα το ορίζει (Κόντης, 2001). Ιεραρχικά είναι το κατώτερο

επίπεδο της δημόσιας διοίκησης και τα καθήκοντά της ορίζονται από τους νόμους ή τις οδηγίες της ανώτερης βαθμίδας διοίκησης του κράτους. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι πολύ σημαντικό τμήμα της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης και τα θεσμικά της όργανα ποικίλουν, ακόμα και αν υφίστανται παρόμοιες ρυθμίσεις και νόμοι μεταξύ των διάφορων χωρών. Για την εξασφάλιση της αποκέντρωσης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της αυτοδιοίκησης, καθώς και η ύπαρξη αιρετών οργάνων, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η κοινωνικοπολιτική, οικονομική και διοικητική ολοκλήρωση. Αποτελεί αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης της εξουσίας καθώς υπάρχουν δημοκρατικές διαδικασίες και η λαϊκή εξουσία εκφράζεται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο Καραστάθης (2018). Η τοπική αυτοδιοίκηση υπόκειται σε έλεγχο από τον κρατικό μηχανισμό για τη διασφάλιση της παροχής των απαραίτητων υπηρεσιών προς τους πολίτες της τοπικής της εμβέλειας, διατηρώντας όμως ένα υψηλό βαθμό αυτονομίας στον καθορισμό των προτεραιοτήτων που θέτει για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι η διασφάλιση από τη μεριά της κεντρικής εξουσίας των μέσων, όπως είναι το καθορισμένο νομικό πλαίσιο, οι οικονομικοί πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό, με βάση τα οποία θα παρέχονται ποιοτικές και κατάλληλες υπηρεσίες. Ρόλος της κεντρικής εξουσίας είναι η διασφάλιση της παροχής ενιαίων ποιοτικών υπηρεσιών με το συντονισμό και την υποστήριξη της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς παρά τη σχετική αυτονομία της η εύρυθμη λειτουργία της εξαρτάται από τις εντολές και τις κατευθύνσεις που δίνει η εκάστοτε κεντρική εξουσία.

Από την άλλη όμως η τοπική αυτοδιοίκηση λογοδοτεί τόσο στην κεντρική διοίκηση όσο και στους πολίτες τους οποίους εξυπηρετεί, καθώς είναι ο πιο κοντινός της διοικητικός θεσμός. Οι αποφάσεις και οι ενέργειες της τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να είναι προσβάσιμες στους πολίτες και να υπάρχει η δυνατότητα συνδιαμόρφωσης της πολιτικής των δήμων με στόχο τη ίση συμμετοχή και τη διεύρυνση των δημοκρατικών διαδικασιών ( Εισηγήσεις Προγράμματος Καλλικράτης ΕΕΤΑΑ) [www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ffa70e-eca84e2ec9b9/armodiotites.doc](http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ffa70e-eca84e2ec9b9/armodiotites.doc)

### **2.1.2. Αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης**

Σύμφωνα με το άρθρο 102 παρ. 1 του Συντάγματος οι ΟΤΑ ευθύνονται για τη διαχείριση ανήκει η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, ενώ οι αρμοδιότητες που ανήκουν στο κράτος και αφορούν σε τοπικές υποθέσεις ανατίθενται στους ΟΤΑ με νόμους του κράτους. Στο ΣτΕ αναφέρεται η απαγόρευση της μεταβίβασης στην τοπική αυτοδιοίκηση αρμοδιότητες που το κράτος έχει υποχρέωση να ασκεί, η συγκεκριμένη διάταξη αφορά μόνο σε διοικητικές πράξεις, για θέματα με τοπικό ενδιαφέρον, τεχνικό χαρακτήρα ή λεπτομερειακό όπως ωράριο λειτουργίας αγοράς κ.λπ. Οι

αρμοδιότητες και η αυτονομία των ελληνικών δήμων με βάση αυτή τη διάταξη είναι περιορισμένη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και αυτό ενισχύεται περισσότερο και από το νόμο για τη διαφοροποίηση αρμοδιοτήτων των Δήμων με βάση τον πληθυσμό. Με το νόμο 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης» με μια σειρά διατάξεων κάποιες ανισότητες εξαλείφονται, καθώς προβλέπεται η λήψη επιπλέον αρμοδιοτήτων σε νησιωτικούς και ορεινούς Δήμους (Χλέπας, Ν. Κ., 2014).

Με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Νόμος 3852/2010, ΦΕΚ Α' 87/7-6-2010) έγινε μεγάλη ανατροπή στη λειτουργία και στο μέγεθος των δήμων, καθώς έγιναν αριθμητικά λιγότεροι αλλά πιο ισχυροί από ότι ήταν μέχρι εκείνη τη στιγμή. Οι δήμοι έγιναν ισχυρότεροι, πιο ικανοί και με διευρυμένες αρμοδιότητες, αυτό είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής τους χωροθέτησης με βάση γεωγραφικά και δημογραφικά κριτήρια. Διαχειρίζονται πλέον πιο σύνθετα θέματα χρησιμοποιώντας τα εργαλεία των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και των τεχνολογικών επιτευγμάτων. Εισάγεται η έννοια της διαβούλευσης, της ενεργής συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. (Αθανασόπουλος, 2010). Με το πρόγραμμα Καλλικράτης καθιερώνεται το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ αυτοδιοίκησης και κράτους και είναι ο εκσυγχρονισμός της, μέσα από τις αρμοδιότητες που ορίζει ο κώδικας δήμων και κοινοτήτων οριοθετούνται όλες οι αρμοδιότητες σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 94 του ν. 3852/2010 Λαδιάς (2013),

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 75 Ν.3463/2006 αρμοδιότητα των δήμων και κοινοτήτων είναι η διευθέτηση όλων των επιμέρους τοπικών θεμάτων σύμφωνα με την αρχή της αλληλεγγύης και της αμεσότητας, στοχεύοντας στην βελτίωση και προστασία της ποιότητας ζωής και των συμφερόντων των ατόμων που κατοικούν στα χωρικά τους πλαίσια. Οι δήμοι συνήθως διεκπεραιώνουν με επιτυχία τις αρμοδιότητες τους καθώς προσαρμόζουν τις δράσεις τους στις ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά λόγω της άμεσης επαφής με τον πολίτη και της άμεσης γνώσης των προβλημάτων που καλούνται να διαχειριστούν. Η καταγραφή των αρμοδιοτήτων των δήμων είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με ακρίβεια λόγω της ύπαρξης αποσπασματικών αποφάσεων και διάσπαρτων νομοθετικών θεσπισμάτων.

Με τον Ν. 3852/2010, νόμο του Καλλικράτη δόθηκε στους δήμους μία σειρά πρόσθετων αρμοδιοτήτων οι οποίες πριν το 2010 ασκούσαν από τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις οι οποίες πλέον μετασχηματίστηκαν σε περιφερειακές αυτοδιοικήσεις. Οι αρμοδιότητες των δήμων διευρύνθηκαν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, σε τομείς όπως η περιβαλλοντική προστασία και ανάπτυξη, η πολεοδομική ανάπτυξη, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές υπηρεσίες. Οι δήμοι πλέον είναι

αρμόδιοι για την αδειοδότηση και τον έλεγχο του πρωτογενή τομέα στους τομείς δηλαδή της αγροτικής ανάπτυξης της κτηνοτροφίας και της αλιείας

Μετά τον Καλλικράτη η κατάταξη των αρμοδιοτήτων των δήμων διαμορφώνεται ως εξής:

1. Ανάπτυξης (14)
2. Περιβάλλοντος (32)
3. Ποιότητας ζωής των δημοτών και εύρυθμης αστική ανάπτυξη και λειτουργία. (40)
4. Απασχόλησης (3)
5. Κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης (34)
6. Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού (31)
7. Πολιτικής προστασίας (3)
8. Αγροκτηνοτροφική ανάπτυξη και αλιεία (68) και κρατικών αρμοδιοτήτων (42) (Εισηγήσεις προγράμματος Καλλικράτης ΕΕΤΑΑ).

### **2.1.3. Προβλήματα λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης**

Για να επιτελέσει το ρόλο της με επιτυχία η τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να στηρίζεται σε απόλυτα διαφανείς και δημοκρατικές διαδικασίες διεκπεραίωσης των τοπικών θεμάτων που διαχειρίζεται. Απαιτείται δηλαδή η διευκόλυνση της συμμετοχής των πολιτών στις διάφορες διαδικασίες της τοπικής αυτοδιοίκησης, η πρόθεση της τοπικής αυτοδιοίκησης να κάνει συλλειτουργούς τους πολίτες στις διαδικασίες και η στήριξη της πολυφωνίας για την ευημερία της περιοχής.

Βασική προϋπόθεση επιτυχούς διακυβέρνησης της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι η ικανότητά της να μπορεί να καλύπτει τις οικονομικές της ανάγκες, να μπορεί δηλαδή να εξασφαλίζει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους. Κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας η ικανότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης να είναι σε θέση να διασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων οικονομικών πόρων από την κεντρική διοίκηση, για την ευημερία των πολιτών. Η διαθεσιμότητα των πόρων (οικονομικοί, ανθρώπινο δυναμικό) που διαθέτει η τοπική αυτοδιοίκηση θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί για την πραγματοποίηση των στόχων της, ενώ η ανεπάρκεια των πόρων επιβάλλει περιορισμούς στον τρόπο λειτουργία της.

Εκτός των πόρων που οφείλει να διαθέτει η τοπική αυτοδιοίκηση για την πραγματοποίηση των αρμοδιοτήτων της, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά της. Η πλειοψηφία των δήμων θέτει ως προτεραιότητα την κάλυψη των διοικητικών υποθέσεων που ορίζονται από το κράτος, ενώ η εξυπηρέτηση των τοπικών θεμάτων που είναι για κάθε δήμο διαφορετική, διεκπεραιώνεται κατά βούληση και όχι στο βαθμό που



πιθανό θα έπρεπε σε πολλές περιπτώσεις. Υπάρχει δηλαδή μια ιεράρχηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται θέματα διοικητικά και τα επιμέρους τοπικά θέματα θεωρούνται μερικώς υποδεέστερα. Υπάρχει δυνατότητα, παρόλο που βάση νόμου η τοπική αυτοδιοίκηση είναι υποχρεωμένη να ικανοποιεί τις τοπικές υποθέσεις πέρα από τις καθαρά κρατικές διοικητικές, να γίνεται ιεράρχηση των τοπικών παρεχόμενων υπηρεσιών πάντα σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες κάθε δήμου.

Στην Ευρώπη η τοπική αυτοδιοίκηση λειτουργεί στις περισσότερες των περιπτώσεων πιο αυτόνομα, πρόκειται για αυτοδιοικούμενες κοινότητες. Εκτός δηλαδή από την εξουσία που δίνει ο νόμος σε εθνικό επίπεδο μπορούν να λειτουργούν πιο αυτόνομα και να ορίζουν σε τοπικό επίπεδο τους όρους, και τις προϋποθέσεις χειρισμού των τοπικών υποθέσεων πάντα σύμφωνα με τους νόμους του κράτους. Ο χαρακτήρας της τοπικής αυτοδιοίκησης ορίζεται από τις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας και όχι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η τοπική αυτοδιοίκηση σε αυτές τις περιπτώσεις ενδιαφέρεται για την άσκηση των καθηκόντων της και την ευημερία των πολιτών της κατά μια έννοια πιο γενική από την απλή παροχή υπηρεσιών.

Επειδή η κεντρική εξουσία αδυνατεί να καθορίσει επακριβώς την πορεία και την ανάπτυξη της κάθε επιμέρους περιοχής, η τοπική αυτοδιοίκηση αναλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό ρόλο για την ευημερία των πολιτών. Στη σύγχρονη εποχή με την αλματώδη τεχνολογική εξέλιξη και το έντονο αναπτυξιακό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι τοπικές κοινωνίες, η κάθε μία με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οφείλει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον. Η τοπική αυτοδιοίκηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα και από την άλλη η κεντρική εξουσία δεν μπορεί να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες κάθε περιοχής. Απαιτείται η συνύπαρξη των δύο και ο ορισμός του πλαισίου από την κεντρική εξουσία που σα στόχο θα έχει την ανάπτυξη δικτύου συνεργασίας με την κινητοποίηση των τοπικών κοινοτήτων μέσω της πληροφόρησης και της υιοθέτησης νέων ιδεών.

Ο εκσυγχρονισμός της αυτοδιοίκησης είναι καθαρή επιταγή της σύγχρονης εποχής. Απαιτείται ο σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η διαβούλευση με την τοπική αυτοδιοίκηση κρίνεται αναγκαία καθώς με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η κατανόηση των ιδιαίτερων συνθηκών γνώσεων και εμπειριών. Η μεταφορά ουσιαστικών αρμοδιοτήτων στην τοπική αυτοδιοίκηση και η αλλαγή της παρεμβατικής νοοτροπίας της κεντρικής διοίκησης οδηγεί στην ευημερία των κοινωνιών. Από την άλλη μεριά η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να κατακτήσει μια σχετική αυτονομία διαμόρφωσης τοπικής πολιτικής και διευθέτησης των τοπικών της υποθέσεων πάντοτε σε συνάρτηση με τους νόμους της κεντρικής διοίκησης

Η κεντρική εξουσία σε πολλές περιπτώσεις απαξιώνει τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης θεωρώντας ότι η άσκηση πολιτικής της χαρακτηρίζεται από δυσλειτουργίες όπως η διαφθορά και η εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων. Η τοπική αυτοδιοίκηση θεωρείται ο πιο κοντινός διοικητικός θεσμός με τον πολίτη παράλληλα θεωρείται ότι στους κόλπους της υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφθοράς. Αυτή η άποψη υπάρχει τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και από μερίδα πολιτών. Ο τρόπος λειτουργίας της εστιάζει σε αρκετές περιπτώσεις όχι τόσο στα συμφέροντα των πολιτών όσο στα συμφέροντα των αιρετών και η διαμόρφωση των τοπικών πολιτικών γίνεται με γνώμονα τις απαιτήσεις των αιρετών.

Καταλήγοντας γίνεται σαφές ότι τα προβλήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης εντοπίζονται κυρίως στον τομέα της πολιτικής οργάνωσης, στον τομέα της διοικητικής οργάνωσης και στον τομέα της κατανομής πόρων και αρμοδιοτήτων πάντοτε σε σχέση με την κεντρική εξουσία, καθώς είναι κοινός τόπος ότι όλα αυτά θα επιλυθούν με ευρύτερες συνενώσεις και συνεργασίες μεταξύ της τοπικής αυτοδιοίκησης και της κεντρικής εξουσίας. (Εισηγήσεις Προγράμματος Καλλικράτης ΕΕΤΑΑ).

Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν μέχρι ένα βαθμό να λειτουργούν αυτόνομα σε σχέση με την κεντρική εξουσία. Είναι φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, διαθέτουν δική τους περιουσία και προϋπολογισμό και έχουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν δικούς τους υπαλλήλους οι οποίοι διαχωρίζονται από τους λοιπούς δημόσιους υπαλλήλους. Βασική θέση στους Τ.Τ.Α. κατέχει ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας σύμφωνα με τον οποίο κατανέμονται όλες οι αρμοδιότητες στις γενικές διευθύνσεις, στα τμήματα, στα αυτοτελή τμήματα, στα γραφεία και αυτοτελή γραφεία, σύμφωνα με το άρθρο 97 του ν. 3852/2010 και Ν. 2190/94 (Α.Σ.Ε.Π.). Οι Ο.Τ.Α. είναι αρμόδιοι για την επιλογή του προσωπικού, την ιεραρχία, και τον καταμερισμό της εργασίας στα διοικητικά τους όρια. Το προσωπικό των δήμων διακρίνεται σε:

α) τακτικό προσωπικό, δηλαδή σε μόνιμο προσωπικό που εργάζεται ως μόνιμο προσωπικό με συμβάσεις εργασίας δημοσίου δικαίου και συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου.

β) έκτακτο προσωπικό, δηλαδή προσωπικό που εργάζεται με συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου για την διεκπεραίωση εποχικών και απρόβλεπτων αναγκών και διάρκεια οκτώ (8) έως δέκα (10) μήνες, και με σύμβαση μίσθωσης έργου διάρκειας δώδεκα μηνών (12).

γ) προσωπικό ειδικών θέσεων (γενικός γραμματέας, ιδιαίτερος γραμματέας, σύμβουλοι). (Εισηγήσεις Προγράμματος Καλλικράτης ΕΕΤΑΑ)

Το απαραίτητο και βασικό προσωπικό που στελεχώνει τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης προσλαμβάνεται ως μόνιμο προσωπικό κυρίως με διαδικασίες ΑΣΕΠ. Όμως οι δήμοι ανάλογα με τις ανάγκες τους εποχικές ή μόνιμες έχουν τη δυνατότητα πρόσληψης προσωπικού το οποίο μπορεί να απασχολείται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, εξωτερικούς συνεργάτες, ειδικούς συμβούλους, εποχικό προσωπικό κλπ, με αποτέλεσμα να υπάρχουν εργαζόμενοι στον ίδιο φορέα με διαφορετική σχέση εργασίας και διαφορετικά δικαιώματα. Λόγο των αυξημένων αναγκών και αρμοδιοτήτων που καλείται να καλύψει η τοπική αυτοδιοίκηση και εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, οι εργαζόμενοι με ελαστικές συμβάσεις εργασίας καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες και να αναλάβουν επιπρόσθετους ρόλους που δεν προβλέπονται από τις συμβάσεις εργασίας που υπογράφουν με τις δημοτικές αρχές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία προβλημάτων στη λειτουργία των Ο.Τ.Α.

## **2.2. Επαγγελματική εξουθένωση**

### **2.2.1. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα πολλές δεκαετίες πριν, καθώς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του συνδρόμου και έχουν μελετηθεί τα αίτια, οι συνέπειές καθώς και τρόποι αντιμετώπισης του. Ο Freudenberg (1975) πρώτος μελέτησε και καθιέρωσε την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς είναι ο θεωρητικός που υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι σε κοινωνικές δομές και υπηρεσίες πλήττονται πιο πολύ από άλλους εργαζόμενους. Όσοι εργαζόμενοι και κυρίως οι κοινωνικοί λειτουργοί που παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε κοινωνικές υπηρεσίες και έρχονται σε άμεση επαφή με κοινωνικά προβλήματα αισθάνονται έντονα το αίσθημα κόπωσης και αποτυχίας στον εργασιακό τους χώρο. Μέσα από τις έρευνές του κατέδειξε ότι ο εργαζόμενος που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση κατά την τέλεση των εργασιακών του καθηκόντων γίνεται άκαμπτος και δεν προσαρμόζεται με ευκολία σε αλλαγές εμποδίζοντας έτσι την πρόοδο και την εξέλιξη της εργασίας που έχει αναλάβει. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν πιο έντονα το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι ευσυνείδητοι και τυπικοί εργαζόμενοι, τους οποίους κατέταξε σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά αναφέρεται ο εργαζόμενος ο οποίος είναι δοσμένος απόλυτα στην υποχρέωση που ανέλαβε για την ολοκλήρωση του εργασιακού του έργου και φτάνει στο σημείο να παραγκωνίζει και να αμελεί όλους τους άλλους τομείς της ζωής του, ο εργαζόμενος που είναι πολύ υπεύθυνος και έχει αίσθημα ευθύνης και τέλος ο εργαζόμενος με αυταρχική συμπεριφορά που πιστεύει ότι είναι ο μόνος ικανός για τη διεκπεραίωση της εργασίας που ανέλαβε.

Η επαγγελματική εξουθένωση πλήττει κυρίως εργαζόμενους σε κοινωνικές υπηρεσίες, ενώ η σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του αποδέκτη της υπηρεσίας είναι άξια διενέργειας ειδικής μελέτης (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Η Maslach (1976) είναι η θεωρητικός που σύνδεσε την επαγγελματική εξουθένωση με εργαζόμενους που παρέχουν υπηρεσίες σε κοινωνικές υπηρεσίες και όρισε τα βασικά χαρακτηριστικά του συνδρόμου. Θεώρησε ότι είναι τα ακόλουθα:

Βασικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων αυτών είναι η αποστασιοποίηση η απομάκρυνση δηλαδή και η μη εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, τα άτομα δηλαδή που χρειάζονται κοινωνική υποστήριξη. Η ψυχική, νοητική και σωματική εξάντληση, των εργαζομένων που τους οδηγεί στην ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων προς τους εξυπηρετούμενους πολίτες καθώς και συναισθήματα απέχθειας. Και τέλος η εμφάνιση αρνητικής γνώμης για τις ικανότητές τους καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν προσφέρουν ως όφειλαν σε άτομα που χρειάζονται κοινωνική φροντίδα και είναι δυσαρεστημένοι από τις εργασιακές τους επιδόσεις.

Η ουσιαστική προσπάθεια διερεύνησης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης ξεκινάει το 1980 όπου πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με το σύνδρομο και οι έρευνες απέκτησαν περισσότερο ποσοτικό χαρακτήρα, καθώς χρησιμοποιείται για πρώτη φορά ερωτηματολόγιο και εφαρμόζεται σε μεγάλα δείγματα. Έχουν γίνει πολλές έρευνες που προτείνουν καινοτόμους μεθόδους παρέμβασης για ανάσχεση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslachetal., 2001).

Σύμφωνα με τον Potter (1995) η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται σαν ένας τρόπος αδιαφορίας για το έργο που καλείται ο εργαζόμενος να παράξει και που επηρεάζει ριζικά την ικανότητα κινητοποίησης των ικανοτήτων του εργαζομένου. Όπως είναι ορατό η διαταραχή αυτή δεν αφορά μόνο στο εργασιακό του περιβάλλον αλλά επηρεάζει αρνητικά και άλλους τομείς της ζωής του εργαζομένου. Η σταδιακή διάβρωση της σωματικής και πνευματικής ευφορίας του εργαζομένου οδηγεί σε χρόνια στρες και αφορά όλες της βαθμίδες του εργασιακού περιβάλλοντος από τις πιο χαμηλές θέσεις μέχρι τις ανώτερες υψηλά αμειβόμενες θέσεις. Το σύνδρομο αυτό προκαλείται από τη σχέση μεταξύ ωφελούμενου και εργαζόμενου και τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα είναι η ψυχική εξουθένωση η συναισθηματική εξουθένωση, η χαμηλή απόδοση του εργαζόμενου και το αίσθημα της αποπροσωποποίησης. (Luban, 1997).

Ο Thompson(2017) υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι αναπόφευκτο να μην εμφανιστεί εάν τα άτομα δεν έχουν άλλα υποστηρικτικά εργαλεία. Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται σαν ένα σύνδρομο που προκαλεί την ψυχολογική εξάντληση, σταδιακή μείωση του ενθουσιασμού για την εργασία, αλλά και σωματικά συμπτώματα όπως είναι λιποθυμίες και σωματική εξάντληση. Ο εργαζόμενος που βιώνει το συγκεκριμένο σύνδρομο οδηγείται σε

αδιέξοδο και αισθάνεται ενοχή λόγω της ανικανότητάς του να ανταποκριθεί στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές στο επαγγελματικό του αλλά και στο οικογενειακό του περιβάλλον (Olivares-Faundez, Gil-Monte & Figueredo-Ferraz, 2014).

### **2.2.2. Θεωρίες επαγγελματικής εξουθένωσης**

Σύμφωνα με τους Edelwich & Brodsky (1980) το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζεται από τέσσερα στάδια και είναι κυρίως εμφανές τα πρώτα χρόνια της εργασίας του εργαζόμενου. Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα:

Ενθουσιασμός: Ο εργαζόμενος βρίσκεται στα πρώτα χρόνια της εργασίας του οι στόχοι που έχει θέσει είναι υψηλοί και σε ορισμένες περιπτώσεις μη ρεαλιστικοί. Η εργασία απορροφά ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητας του και όλες οι δραστηριότητες περιστρέφονται γύρω από την εργασία του.

Αμφιβολία και της αδράνεια: Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι το παραγόμενο έργο του είναι μη αποδεκτό και χαμηλού επιπέδου αισθάνεται απογοήτευση και προσπαθεί επιπλέον εκπαίδευσης να βελτιώσει τις δεξιότητές του. Τα πιθανά εμπόδια που εμφανίζονται στον εργασιακό του χώρο τον αποθαρρύνουν, αρχίζει να αμφισβητεί τις επιλογές του και παύει να εισπράττει ικανοποίηση από την εργασία του.

Απογοήτευση και ματαίωση: Ο εργαζόμενος καταβάλλεται από στρες και αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να αμφισβητεί τις ικανότητές του. Έχει φτάσει στο σημείο όπου θα πρέπει είτε να αναζητήσει καινούργια εργασία είτε να επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητές του.

Απάθεια: Σ αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος απομακρύνεται τόσο από τους συναδέλφους του όσο και από τους ωφελούμενούς του με αποτέλεσμα να εμφανίζονται συγκρούσεις και να βλέπει τη δουλειά του μόνο βιοποριστικά.

Ο Chemiss (1980) θεωρεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται σε τρία στάδια που είναι τα ακόλουθα:

Του εργασιακού στρες: Εμφανίζεται όταν το εργασιακό περιβάλλον αδυνατεί να καλύψει τους στόχους του εργαζόμενου και σαν αποτέλεσμα αυτό είναι η εμφάνιση του εργασιακού στρες σαν ανισορροπία μεταξύ του εξωτερικού και εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Της εξάντλησης: Εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος νιώθει συναισθηματική ψυχική και σωματική εξάντληση, αδιαφορία και σταδιακά βιώνει αισθήματα απογοήτευσης, παραίτησης, και εξάντλησης από τους στόχους που έθεσε στο εργασιακό του περιβάλλον.

Της αμυντικής κατάληξης: Εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται αλαζονικά και αδιάφορα προς στους συναδέλφους του (Θεοφίλου, 2009).

Η Maslach θεωρείται ως η θεωρητικός που έδωσε τον πιο γνωστό ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η επαγγελματική εξουθένωση σύμφωνα με την ίδια αφορά σε μια κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος και σύμφωνα με την οποία αδιαφορεί πλήρως για την εργασία του, θεωρώντας ότι δεν είναι παραγωγικός δεν έχει δεξιότητες και αισθάνεται κούραση τόσο ψυχική όσο και σωματική (Maslach, 1982).

Το μοντέλο της Maslach (1982) αποτελείται από τρεις διαστάσεις που εξίσου επιδρούν και διαμορφώνουν την επαγγελματική εξουθένωση. Το μοντέλο των τριών διαστάσεων αποτελείται από:

α) Τη συναισθηματική εξάντληση. Η διάσταση αυτή της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτυπώνει μια ψυχική κούραση που αισθάνεται ο εργαζόμενος καθώς νιώθει απογοητευμένος από τον επαγγελματικό του χώρο, και δεν μπορεί αλλά και δεν θέλεια παρέχει υπηρεσίες και να είναι αποδοτικός στον εργασιακό του χώρο.

β) Την αποπροσωποποίηση. Με τον όρο αποπροσωποποίηση περιγράφει τα αρνητικά συναισθήματα που αισθάνεται προς τους συναδέλφους του αλλά και προς τους εξυπηρετούμενους, καθώς επίσης και το αίσθημα της υποτίμησης και κυνισμού.

γ) Η μειωμένη προσωπική επίτευξη. Με τον όρο αυτό περιγράφει την έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία του, καθώς δεν αισθάνεται καμία ικανοποίηση από αυτή και αισθάνεται κούραση και γίνεται κυνικός και μη υποστηρικτικός (Leiter & Maslach, 2005). Στο μοντέλο της Maslach οι διαστάσεις είναι αλληλένδετες καθώς η μια ακολουθεί και συμπληρώνει την άλλη και εμφανίζονται σαν αποτέλεσμα συσσωρευμένης ψυχικής πίεσης (Κάμτσιος & Λώλης, 2016).

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζεται σαν μια μη ισορροπία μεταξύ των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, των ικανοτήτων και των αξιών των εργαζομένων και των εργασιακών απαιτήσεων (Brezniak & BenYa' Ir, 1989) Σε αρκετές μελέτες και έρευνες το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας επίδρασης του ατόμου και των εξωτερικών παραγόντων (Vachon, 1987). Σχετίζεται με το απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, τις κακές εργασιακές συνθήκες, τις υπερβολικές απατήσεις, την αυταρχική και απρόσωπη διοίκηση κ.λπ. (Pines, 1986).

Οι Pines and Aronson (1988) θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μέσω της εργασίας προσπαθούν να δώσουν νόημα στη ζωή τους όμως στις περιπτώσεις που το εργασιακό περιβάλλον είναι στρεσογόνο, πιεστικό και με υψηλές απαιτήσεις τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν καλύπτονται οι εργασιακές τους απαιτήσεις και εμφανίζεται τότε το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Θεωρούν ότι η επαγγελματική εξουθένωση κάνει την εμφάνιση της όταν οι εργαζόμενοι είναι εκτεθειμένοι για μεγάλα χρονικά διαστήματα σε δύσκολα εργασιακά

περιβάλλοντα με δυσκολίες κυρίως ψυχολογικής φύσεως, που οδηγούν τον εργαζόμενο σε εξάντληση σωματική και ψυχική.

Οι Schaufeli, Maslach, & Marek (1993) στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν τα κοινά σημεία των θεωριών του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης κατέληξαν στα εξής πέντε: α) εμφανίζεται στους εργασιακούς χώρους, β) εμφανίζεται σε εργαζόμενους που δεν εμφανίζουν ψυχοπαθολογικά χαρακτηριστικά, γ) χαρακτηρίζεται από αισθήματα συναισθηματικής εξουθένωσης και ψυχικής δυσφορίας, δ) προκαλεί ψυχοσωματικά συμπτώματα, ε) Η μείωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του εργαζομένου είναι αποτέλεσμα αρνητικών συμπεριφορών και συναισθημάτων. Σαν ένα επιπλέον κοινό σημείο που επισήμαναν οι Burke and Richardsen (1996) είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση λειτουργεί και ως ένα αμυντικός μηχανισμός προσαρμογής του εργαζομένου στις δύσκολες και απαιτητικές εργασιακές συνθήκες.

Οι Hobfoll. & Shirom, (2000) αναφέρουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρία στάδια και είναι μία κατάσταση τόσο του σώματος όσο και ψυχική .

Τα στάδια της είναι τα ακόλουθα:

Σωματική κόπωση: Εδώ κάνει την εμφάνισή της η σωματική κούραση που συνδέεται με την ανικανότητα του εργαζομένου να έχει υψηλές επιδόσεις στην εργασία του.

Συναισθηματική εξάντληση: Εδώ παρατηρείται η διάλυση των διαπροσωπικών σχέσεων και επέρχεται η απομόνωση του στο εργασιακό του περιβάλλον.

Γνωστική κόπωση: Τέλος ο εργαζόμενος βιώνει την «μειωμένη διανοητική εκκίνηση».

Ο Burisch (2014) ανέλυσε τα τέσσερα στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αναλυτικότερα: α) το πρώτο στάδιο αφορά στο συνδυασμό υψηλών προσδοκιών του εργαζομένου από την εργασία του και του φόρτου εργασίας, αντιλαμβάνεται ότι οι υποχρεώσεις του στην εργασία είναι πιο πολλές από τα μέσα που διαθέτει για να ανταπεξέλθει ή ότι δεν είναι αυτό που ζητάει από την εργασία του.

β) Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται συναισθηματική εξάντληση και διοχετεύει περισσότερη ενέργεια από αυτή που διαθέτει στην εργασία του,

γ) Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο στο οποίο εμφανίζονται αρνητικές σκέψεις και στάσεις που αφορούν στη εργασία του, καθώς απομακρύνεται απ' αυτή.

δ) Το τέταρτο στάδιο είναι το τελικό στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται αποστροφή για το αντικείμενο της εργασίας του και τα άτομα που έχουν σχέση με αυτή (συνάδελφους, προϊσταμένους, αποδέκτες των υπηρεσιών του), ενώ παράλληλα αισθάνεται ενοχή και βιώνει αισθήματα αποτυχίας και ανεπάρκειας.

Το μοντέλο επαγγελματικής εξουθένωσης που είναι πιο πρόσφατο έχει διατυπωθεί από τους Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), πρόκειται για το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων – πόρων (Job Demands–Job Resources Model). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο γίνεται διαχωρισμός των συνθηκών εργασίας σε δύο μεγάλες κατηγορίες, η πρώτη είναι οι εργασιακές απαιτήσεις (Job Demands) και η δεύτερη είναι οι εργασιακοί πόροι (Job Resources). Οι εργασιακές απαιτήσεις αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον, στις βάρδιες ή υπερωρίες, στον εργασιακό φόρτο κ.λπ. ενώ οι εργασιακοί πόροι αφορούν στις αμοιβές, στην ασφαλιστική κάλυψη, στην ανατροφοδότηση κ.λπ. Όταν οι εργασιακές απαιτήσεις βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα τότε και η επαγγελματική εξουθένωση αυξάνεται ενώ όταν οι εργασιακοί πόροι αυξάνονται τότε η οργανωσιακή δέσμευση και οι θετικές συμπεριφορές είναι πιο εμφανείς. Επομένως η υψηλή ύπαρξη των εργασιακών απαιτήσεων συνδέεται άμεσα με την συναισθηματική κούραση και εξάντληση, ενώ από την άλλη μεριά η μη ύπαρξη των πόρων στον εργασιακό χώρο έχει σαν άμεση συνέπεια την ψυχική απομόνωση (disengagement).

### **2.2.3. Αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Οι περισσότεροι ερευνητές του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης εστιάζουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ του χώρου εργασίας και του εργαζομένου και των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι για το εργασιακό στρες.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση σχετίζονται είτε με το άτομο είτε με το εργασιακό του περιβάλλον πιο αναλυτικά: Οι παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο αφορούν κυρίως στον εργαζόμενο σαν ξεχωριστή οντότητα. Αφορούν στις προσωπικές του φιλοδοξίες, στις προσδοκίες που έχει από τον χώρο εργασίας του, στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το στρες του στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του και στην ικανοποίηση που βιώνει από τον εργασιακό του χώρο πάντα σε σχέση με τις μισθολογικές απολαβές του. Οι παράγοντες που αναφέρονται στο περιβάλλον του είναι κυρίως οι συνθήκες εργασίας στον εργασιακό χώρο, η ύπαρξη ή όχι αυστηρής διοίκησης, το ωράριο εργασίας, η σύγκρουση ρόλων, ο εργασιακός φόρτος, η μη ύπαρξη ικανού αριθμού εργαζομένων. (Belicki & Woolcott, 1996 · Cordes & Dougherty, 1993 · Gabris & Ihrke, 1996). Όμως οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν ότι τα αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν οφείλονται μόνο σε παράγοντες σχετικούς με το άτομο ή το περιβάλλον μεμονωμένα αλλά υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση και θεωρούν ότι τα αίτια της οφείλονται σε αλληλεπίδραση αυτών των δύο παραγόντων. Επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όπως ηλικία φύλο, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία είναι παράγοντες που επηρεάζουν



την εκδήλωση του εργασιακού στρες και οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση (Vachon, 1987).

Σύμφωνα με τους Pines&Aronson. (1988) το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης οφείλεται σε δύσκολες και στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες οι οποίες πιέζουν τους εργαζόμενους. Οι συνθήκες αυτές είναι η έλλειψη εξουσίας ή αυτονομίας των εργαζομένων, η ελλιπής ψυχολογική στήριξη, η σύγκρουση ρόλων, το αβέβαιο εργασιακό μέλλον, οι υψηλές απαιτήσεις της εργασιακής θέσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι η μη ύπαρξη καθηκοντολογίου και η μη στήριξη των εργαζομένων με προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης.

Στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης επιδρούν η αυστηρή και άκαμπτη διοίκηση, τα απαιτητικά ωράρια, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι απρόσωπες εργασιακές σχέσεις και η αδυναμία υποστήριξης στον εργασιακό χώρο από τους συναδέλφους. Όλα αυτά οδηγούν σε αδιέξοδο τους εργαζόμενους οι οποίοι αισθάνονται μη ικανοί να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και στα εργασιακά τους καθήκοντα, καθώς οι συνθήκες στο εργασιακό πλαίσιο είναι συγκεχυμένες.

Ο Corey (1996), όρισε τις κάτωθι εργασιακές ιδιαιτερότητες ως αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης:

- Ο μονότονος τρόπος εκτέλεσης της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα να θεωρείται η εργασία ως επαναλαμβανόμενη ενέργεια χωρίς νόημα.
- Η προσωπική προσπάθεια τέλεσης της εργασίας να μην αναγνωρίζεται ως ικανοποιητική από τους ανωτέρους αλλά και από του συναδέλφους.
- Η απουσία του αισθήματος της επίτευξης του προσδοκώμενου στόχου.
- η καθημερινή προσωπική επαφή και η εξυπηρέτηση ενός δύσκολου κοινού.
- Το πολύ ασφυκτικό και πολλές φορές μη ρεαλιστικό πλαίσιο προθεσμιών που μπορεί να έχει για την περάτωση της εργασίας του.
- Η μη ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων και οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού με ίδιο εργασιακό αντικείμενο, η έλλειψη συναδελφικής υποστήριξης, και η σκόπιμη μείωση του έργου από μερίδα συναδέλφων.
- Η κόπωση και η κατασπατάληση χρήσιμου χρόνου προκειμένου να ικανοποιηθούν υπερβολικές εργοδοτικές απαιτήσεις.
- Το στενό και δύσκαμπτο εργασιακό πλαίσιο που δεν επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσεγγίσεων.
- Η απουσία της δια βίου εκπαίδευσης, επιμόρφωσης του προσωπικού και ανατροφοδότησης των εργαζομένων προκαλεί αισθήματα κόπωσης και μονότονης διεξαγωγής της εργασίας.

- Τέλος η επίδραση προσωπικών βιωμάτων των εργαζομένων όπως προβλήματα υγείας, ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, προσωπικά και οικονομικά προβλήματα

Οι Firth, Cozens & Payne (1999) τονίζουν ότι σύμφωνα με τη Maslach (1982), το προσωπικό των δομών ψυχικής υποστήριξης υγείας διαχειρίζονται καθημερινά πολύ δύσκολες συναισθηματικές καταστάσεις καθώς οι αποδέκτες των υπηρεσιών τους είναι άτομα που υποφέρουν συναισθηματικά και ψυχικά. Για να ανταπεξέλθουν στις στρεσογόνες καταστάσεις του επαγγέλματός τους υιοθετούν κάποιες τεχνικές αντιμετώπισης. Η πιο συνηθισμένη τεχνική είναι η αποστασιοποίηση των επαγγελματιών υγείας, γεγονός που τους βοηθάει να μη φορτίζονται συναισθηματικά και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της δουλειάς τους. Η φύση των επαγγελματιών υγείας και πρόνοιας κυρίως είναι τέτοια που ασχολείται συνεχώς με τον ανθρώπινο πόνο και είναι φυσικό να είναι στρατηγική αντιμετώπισης του η τεχνική της αποπροσωποποίησης.

#### **2.2.4. Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης μελετήθηκε βιβλιογραφικά αλλά και σε επίπεδο ερευνών, ως εκ τούτου προκύπτει ότι οι συνέπειές του είναι πολύ σοβαρές τόσο στον επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων. Αυτές οι πολύ σοβαρές συνέπειες επιδρούν αρνητικά στην καθημερινή ζωή αλλά και στον επαγγελματικό βίο του εργαζόμενου (Hellesoy, Gronhaug, & Kvitastein, 2000). Τα συμπτώματα όμως της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ορατά τις περισσότερες φορές, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ήδη πληγεί από το σύνδρομο και χειρότερα όταν εμφανίζονται οι δυσλειτουργίες στη συμπεριφορά του εργαζόμενου (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010).

Σύμφωνα με τον Freudenberger (1974) το άτομο που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζει ψυχοσωματικές δυσλειτουργίες αλλά και δυσλειτουργίες στη συμπεριφορά του που επιδρούν τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και στους συναδέλφους τους που δρουν στον ίδιο εργασιακό χώρο. Η δογματική και άκαμπτη συμπεριφορά που δεν δέχεται οτιδήποτε νέο στον εργασιακό χώρο είναι ένα αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης που ανιχνεύεται σχετικά δύσκολα.

Ο Block (1978) και ο Freudenberger (1983) ταξινόμησαν τα συμπτώματα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης σε τρεις βασικές ομάδες, τα σωματικά συμπτώματα, τα ψυχολογικά συμπτώματα και τα συμπτώματα τα αναφερόμενα στη συμπεριφορά. Οι διαφορετικοί συνδυασμοί αυτών των συμπτωμάτων έχουν σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση διαφορετικών μορφών επαγγελματικής εξουθένωσης. Όταν η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται σαν σωματική και ψυχολογική εξάντληση των εργαζομένων τότε οι εργαζόμενοι αδυνατούν να διαχειριστούν τα

καθημερινά εργασιακά τους προβλήματα, αποστασιοποιούνται από τους εξυπηρετούμενους και τους συνάδελφους τους και σε αρκετές περιπτώσεις γίνονται επιθετικοί και απόμακροι. Έρχεται σε σύγκρουση με τον εργασιακό του και κοινωνικό του περίγυρο και αισθάνεται εξάντληση και αδυναμία διαχείρισης απλών καθημερινών υποθέσεων. Τότε κάνουν εμφανή την παρουσία τους ψυχοσωματικά συμπτώματα όπως απώλεια και διαταραχή ύπνου, κόπωση αδυναμία συγκέντρωσης, κατάθλιψη. Αδυνατούν να λειτουργήσουν ομαδικά έχουν αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές για τομείς της ζωής τους εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, εμφανίζουν χαμηλή παραγωγικότητα και εμφανίζουν σημάδια παραίτησης (Cheniss, 1980 · Freudenberger,1980)

Ο DonUnger (1980) επιχείρησε να διερευνήσει τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιπτώσεις της είναι ψυχολογικές, σωματικές και συμπεριφορικές. Οι ψυχολογικές επιπτώσεις αφορούν στην εμφάνιση εκνευρισμού, κατάθλιψης, αποπροσωποποίησης, χαμηλής αυτοεκτίμησης, αισθημάτων αποτυχίας , ενοχικές σκέψεις, αίσθησης ματαιότητας και απάθειας, συναισθηματικής εξάντλησης και έλλειψης ενδιαφέροντος και ανικανότητας προσαρμογής στις αλλαγές. Οι σωματικές επιπτώσεις αφορούν στην εμφάνιση της σωματικής κούρασης, διαταραχών ύπνου, εμφάνιση πονοκεφάλων, αυξομειώσεις του βάρους, καρδιοαναπνευστικά προβλήματα, υπερδιέγερση, αυξημένη χοληστερόλης, σεξουαλικές δυσλειτουργίες, και διαταραχές ομιλίας. Οι συμπεριφορικές επιπτώσεις τέλος αφορούν στην εμφάνιση της μειωμένης εργασιακής απόδοσης και της αντίστοιχης ικανοποίησης που αντλούν από τον εργασιακό τους χώρο, έλλειψη επικοινωνίας, κατανάλωση ουσιών, σε ενδοοικογενειακές συγκρούσεις ,και σε τάση για πρόκληση ατυχημάτων(DonUnger, 1980).

Σύμφωνα με τους από τους Boles, Dean, Ricks, Short και Wang (2000) σχετικά με τη διαχείριση επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι πολυσύνθετο πόνημα και είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα συμπτώματα της κατάθλιψης που εμφανίζονται είναι αποτέλεσμα πολλών ωρών εργασίας, αύξησης του στρες και εμφάνιση ψυχοσωματικών επιπλοκών.Ο εργαζόμενος εμφανίζει σημάδια παραίτησης αδυνατεί αν ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις και απλά διεκπεραιώνει μηχανικά τα καθημερινά καθήκοντά του (Sparks, Faragher, &Cooper, 2001).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει άμεση επίδραση στους εργαζόμενους καθώς τους κάνει να αισθάνονται απαθής και αδιάφοροι χωρίς να έχουν ελπίδα για εξέλιξη στον εργασιακό χώρο. Σαν αποτέλεσμα αυτού οι εργαζόμενοι καταφεύγουν στη συνεχή λήψη αδειών από την εργασία τους. Έχει αποδειχθεί με έρευνα η άμεση σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των υπερβολικά πολλών αδειών από την εργασία για λόγου υγείας που παίρνουν οι εργαζόμενοι (Firth &Britton,

1989). Υπάρχει άμεση συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της απόφασης των εργαζομένων να παραιτηθούν από την εργασία τους (Αντωνίου, 2008).

Οι Burke και Greenglass (2001) σαν αρχικά συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης θεώρησαν ότι είναι η αίσθηση ότι είναι συναισθηματικά κενοί και δεν μπορούν να διαχειριστούν τα θέματα της καθημερινότητας. Αδυνατούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους, να αναπτύξουν στενές επαφές, να παρέχουν συναισθηματική κάλυψη στους συναδέλφους τους και αναπτύσσουν απρόσωπες σχέσεις κρατώντας αποστάσεις από όλα τα άτομα του εργασιακού τους χώρου. Το πρώτο στάδιο είναι η συναισθηματική εξάντληση που αποτρέπει την προσωπική επίτευξη και οδηγεί στην αποπροσωποποίηση των εργασιακών σχέσεων. Η επαγγελματική εξουθένωση επιδρά αρνητικά στον ευρύτερο εργασιακό χώρο, αλλά και στην προσωπική ζωή και στον κοινωνικό περίγυρο των εργαζομένων (Hellesoy et al., 2000).

## **2.3. Σύγκρουση ρόλων**

### **2.3.1. Η έννοια των ρόλων**

Κάθε άνθρωπος στα πλαίσια του κοινωνικού του βίου κατέχει κάποια κοινωνική θέση από την οποία απορρέουν κάποιοι κοινωνικοί ρόλοι που καλείται να παίζει. Σύμφωνα με τον Luthans, (1995) ρόλοι καλούνται όλες οι απαιτήσεις που έχει κάθε θέση που καταλαμβάνει το άτομο σύμφωνα με τους ισχύοντες κατά περίπτωση κανόνες. Οι ρόλοι ορίζονται σαν προσδοκώμενη συμπεριφορά των ατόμων που καταλαμβάνουν κάποια συγκεκριμένη θέση (Kreitner & Kinicki, 1995).

Σύμφωνα με τους Stryker & Burke (2000), ο ρόλος ορίζεται ως το σύνολο των αναμενόμενων αντιδράσεων μιας κοινωνικής θέσης στα πλαίσια ενός οργανωμένου κοινωνικού συνόλου. Η έννοια και ο χαρακτήρας του ρόλου προσδιορίζεται από αυτές τις προσδοκώμενες συμπεριφορές (Ashforth, 2001).

### **2.3.2. Θεωρίες σύγκρουσης ρόλων**

Η σύγκρουση των ρόλων έγινε αντικείμενο μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τους Steers & Black (1994) στο επαγγελματικό περιβάλλον η σύγκρουση είναι η διεργασία σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε σαν ομάδες αντιδρούν ενάντια σε άλλους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων ή των ενεργειών τους στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Kahn et al., 1964 η σύγκρουση στα πλαίσια ενός εργασιακού χώρου εμφανίζεται σε τρεις μορφές. Η πρώτη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν η διεκπεραίωση μίας εργασίας χρειάζεται ενέργειες που δεν προβλέπονται από τις αναμενόμενες

συμπεριφορές. Η δεύτερη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις από μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι μεταξύ τους αντικρουόμενες. Τέλος η τρίτη μορφή σύγκρουσης εμφανίζεται όταν τα αίτια σχετίζονται με τις προσδοκώμενες συμπεριφορές, πεποιθήσεις ή συναδελφικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Οι επιπτώσεις της σύγκρουσης ρόλων γίνονται αισθητές στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων καθώς ο εργαζόμενος που βιώνει σύγκρουση ρόλων, αισθάνεται μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία του και μειωμένη εμπιστοσύνη προς τους ανωτέρους του και κατ' επέκταση για όλο τον οργανισμό

Σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην εμφάνιση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι η ύπαρξη διαφορών και ασυνέπειας των απαιτήσεων της εργοδοσίας με τις συμπεριφορές, πεποιθήσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Όταν οι προσδοκίες μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων εργαζομένων σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον διαφέρουν τότε εμφανίζεται το φαινόμενο της σύγκρουσης ρόλων (Pettinger, 1996).

Οι Brewer & Clippard (2002) και οι Steers & Black (1994) θεωρούν ότι η σύγκρουση ρόλων είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται κυρίως όταν από τον ίδιο εργαζόμενο για το ίδιο θέμα υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις. Σύμφωνα με τους Um & Harrison (1998) η σύγκρουση ρόλων συνδέεται και αυξάνει την επαγγελματική εξουθένωση που βιώνει ο εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον.

Ο Grace (2012) κατέταξε τις συγκρούσεις ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον σε δύο κύριες κατηγορίες:

1) Σε αυτές που εκδηλώνονται μεταξύ των διαφορετικών ρόλων που καλείται να αναλάβει ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον κατέχουν περισσότερους από ένα ρόλο οι οποίοι πρέπει να εκτελούνται ταυτόχρονα.

2) και σε αυτές που εκδηλώνονται εντός του ρόλου που ήδη κατέχει ένας εργαζόμενος

Η σύγκρουση των ρόλων εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ της αναμενόμενης συμπεριφοράς που αντιλαμβάνεται ο κατέχων το ρόλο και εκείνης που αντιλαμβάνονται τα άτομα που αναθέτουν τους ρόλους και προσδοκούν κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Είναι κυρίως εμφανές σε κατόχους πολλών παράλληλων ρόλων που χαρακτηρίζονται από ασυνέπεια, αντιφατικότητα ή απαιτούν αποκλειστική δραστηριότητα (Rahim, 2011).

Σύμφωνα με τους Quarat, Khattak & Iqbal (2013) η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν υπάρχει ασυμβατότητα των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων των ρόλων με τις ικανότητες, τις αξίες τις πεποιθήσεις και τις επιδιώξεις των εργαζομένων. Ο Montgomery (2011), αναφέρει ότι η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει γιατί ένας εργαζόμενος 1) θεωρεί ότι θα αξιολογηθεί με διαφορετικό

τρόπο από τον σχεδιαστή του ρόλου, 2) θεωρεί ότι η βαθμολόγηση της επίδοσής του εξαρτάται από την γνώση του υπευθύνου του ρόλου να χειρίζεται τις νέες τεχνολογίες και 3) νομίζει ότι η απόδοσή του θα κριθεί από τον αριθμό των ανωτέρων του και την αντίληψη που θα διαμορφώσουν για τον τρόπο άσκησης του ρόλου του. Σύμφωνα με τον ερευνητή υπάρχουν αναποτελεσματικές αλληλεξαρτήσεις οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης του ρόλου από τους εργαζόμενους και έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοσή του.

Σύμφωνα με τον Safaria, Othman & Wahab (2011) η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν τα άτομα μιας σειράς διαφορετικών ρόλων προσδοκούν διαφορετικά πράγματα από τον υπεύθυνο του ρόλου.

Οι δείκτες που καταδεικνύουν τη σύγκρουση των ρόλων είναι :

Ο ίδιος ο ρόλος: Κάθε εργαζόμενος στο πλαίσιο της εκτέλεσης των καθηκόντων του αναλαμβάνει μια σειρά από ρόλους που απορρέουν από τις διάφορες θέσεις που καταλαμβάνει και που είναι οι αναμενόμενες σε σχέση με τη θέση συμπεριφορές. Όμως επειδή ο εργαζόμενος είναι κάτοχος πολλών θέσεων στο εργασιακό του περιβάλλον και στην προσωπική του ζωή για την κατανόηση της συμπεριφοράς του θα πρέπει να γίνει κατανόηση των ρόλων που κατέχει

Οι προσδοκίες ρόλου: Κάθε θέση που καταλαμβάνει ένας εργαζόμενος αντιστοιχεί σε κάποιο ρόλο που πρέπει να αναλάβει όμως πολλές φορές οι αξιακές αρχές του κάθε εργαζόμενου είναι αντίθετες με το ρόλο που αναλαμβάνει.

Ο κοινωνικός ρόλος: Για την επίτευξη των ρόλων που καλείται να διεκπεραιώσει ο εργαζόμενος οφείλει να κατανοεί και να συμβαδίζει με τους κοινωνικούς ρόλους που υπάρχουν σε μια κοινότητα, καθώς διαφορετικοί κοινωνικοί ρόλοι οδηγούν σε διαφορετικούς κοινωνικούς τρόπους λειτουργίας του κάθε ατόμου. Όταν η επιβαλλόμενη προσδοκία για την συμπεριφορά του ατόμου είναι διαφορετική από την συμπεριφορά του τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται άγχος, κατάθλιψη, δυσαρέσκεια και η απόδοσή του δεν θα είναι αποτελεσματική. Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει συνήθως αρνητικά την ψυχολογία και απόδοση του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Ebberts & Wijberg, (2017) κρίνεται επιβλαβής η σύγκρουση ρόλων για την ευημερία, την ανάπτυξη και την ομαλή λειτουργία κάθε οργανισμού, καθώς οι ρόλοι των εργαζομένων είναι ασαφείς και περιπλέκονται σε σχέση με τις συγκρουόμενες προσδοκίες.

Η σύγκρουση ρόλων έχει σαν αποτέλεσμα την ψυχολογική σύγχυση στην οποία υπόκεινται οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ήταν σε θέση να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τις υποχρεώσεις των αντικρουόμενων ρόλων που αναλάμβαναν. Η σύγκρουση ρόλων είναι ορατή όταν η πίεση που ασκούν οι δότες των ρόλων στους εργαζόμενους έρχεται σε αντίθεση με την απαίτηση για διεκπεραίωση των προσωπικών του ρόλων (Schultz & Auld, 2006).

Η Jones (1993) από την άλλη, διατυπώνει μια διαφορετική άποψη σύμφωνα με την οποία θεωρεί ότι η σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων επιφέρει θετικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους. Τα άτομα που καθημερινά έρχονται σε αντιπαράθεση με συναδέλφους τους για την άσκηση των καθηκόντων τους και εκτίθενται σε συγκρούσεις ρόλων είναι πιο θετικά στο να ακούσουν και να διαχειριστούν διαφορετικές και αντικρουόμενες απόψεις. Τα άτομα αυτά είναι πιο ευέλικτα στο να χρησιμοποιήσουν νέες πηγές ενημέρωσης και αναπτύσσουν νέες ικανότητες που είναι αποτέλεσμα της διευθέτησης των συγκρούσεων ρόλων στις οποίες εκτίθενται. Θεωρεί ότι μέσα από τη διευθέτηση των συγκρούσεων των ρόλων που καλούνται να διαδραματίσουν στον εργασιακό τους βίο αναπτύσσουν νέες συνεργασίες, νέες συμμαχίες και ενισχύεται η έννοια της ομαδικής εργασίας.

Οι Tang και Chang (2010) θεωρούν ότι η σύγκρουση ρόλων εκτός από τα αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να έχει και θετική επίδραση στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι καθώς καλούνται να αναλάβουν πολλούς ρόλους ταυτόχρονα ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η δημιουργικότητα τους στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους. Ο Duzie (2012) θεωρεί ότι οι συγκρούσεις ρόλων εκτός της αρνητικής επίδρασης έχουν και θετική επίδραση καθώς προάγουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Στη βιβλιογραφία παρόλο που στις θετικές επιδράσεις των συγκρούσεων ρόλων αναγνωρίζονται η αύξηση της δημιουργικότητας, η διοικητική αποτελεσματικότητα και η καινοτομία, οι αρνητικές επιδράσεις των συγκρούσεων είναι επικρατέστερες και πιο δαπανηρές τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τα εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία εμφανίζεται το φαινόμενο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1. Συμμετέχοντες**

Οι συμμετέχοντες στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν 150 εργαζόμενοι σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης από διάφορες πόλεις της Ελλάδας.

### **3.2. Ερωτηματολόγιο**

*Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης*

Για τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης έγινε χρήση του ερωτηματολογίου καταγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, (1981· 1986).

Στο ερωτηματολόγιο αυτό, οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης μετρούνται μέσα από είκοσι δύο (22) ερωτήσεις. Όπως ήδη αναφέρθηκε η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης αποτυπώνει την κούραση την οποία αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους και εξαιτίας της εργασίας τους. Η διάσταση της αποπροσωποποίησης αποτυπώνει την απομάκρυνση και τα αρνητικά αισθήματα των εργαζομένων από το έμψυχο αντικείμενο της εργασίας τους και τέλος η προσωπική επίτευξη αποτυπώνει τα αισθήματα των εργαζομένων σε σχέση με το παραγόμενο έργο. Σε επταβάθμια κλίμακα αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στη έρευνα και καταγράφονται από το 0 (που σημαίνει καθόλου) έως το 6 (που σημαίνει κάθε μέρα) και δείχνουν το πόσο συχνά οι συμμετέχοντες αισθάνονται συγκεκριμένα συναισθήματα στον εργασιακό τους χώρο ασκώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Στην περίπτωση που οι διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης παίρνουν υψηλές τιμές, ενώ η διάσταση της προσωπικής επίτευξης παίρνει χαμηλές τιμές τότε η επαγγελματική εξουθένωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι υψηλή. Η δομή του ερωτηματολογίου και η εσωτερική του συνοχή, έχουν εξεταστεί πολλές φορές καθώς το εν λόγω ερωτηματολόγιο έχει εφαρμοστεί σε αρκετές προγενέστερες έρευνες και σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα (Kantas & Vassilaki, 1997· Koustelios, 2001· Koustelios, & Kousteliou, 2001).

#### *Κλίμακα σύγκρουσης ρόλων*

Η κλίμακα του Rizzo, House & Lirtzman, (1970), σε προσαρμογή των Koustelios και Kousteliou (1998) είναι η κλίμακα που θα χρησιμοποιηθεί για την μελέτη και μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων στην συγκεκριμένη έρευνα. Η κατασκευή της κλίμακας στηρίζεται στο γεγονός ότι οι θέσεις εργασίας διαφέρουν μεταξύ τους, καθώς κάθε μια έχει τη δική της οργάνωση και διαφορετικές και προκαθορισμένες απαιτήσεις. Η κλίμακα που θα χρησιμοποιηθεί περιέχει έξι (6) προτάσεις μέσα από τις οποίες θα γίνει διερεύνηση του βαθμού της ύπαρξης σύγκρουσης ρόλων στα προκαθορισμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Θα γίνει χρήση της κλίμακας τύπου Likert η οποία έχει επτά (7) διαβαθμίσεις για κάθε πρόταση που περιέχει. (αρχίζοντας με το 1 που σημαίνει απόλυτα αληθές και καταλήγοντας στο 7 που σημαίνει απόλυτα ψευδές).

#### *Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

Στο ερωτηματολόγιο διερευνώνται και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με 12 ερωτήσεις. Σύμφωνα με αυτές τις ερωτήσεις συλλέχθηκαν στοιχεία για δημογραφικά δεδομένα αλλά και άλλα χαρακτηριστικά του δείγματος όπως την θέση εργασίας, το είδος της εργασιακής σχέσης των συμμετεχόντων.



### **3.3. Διαδικασία μέτρησης**

Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας «GoogleForms», διανεμήθηκαν το Σεπτέμβριο του 2021 και συγκεντρώθηκαν μέσα σε διάστημα ενός μήνα περίπου. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα δίνει την δυνατότητα δημιουργίας ερωτηματολογίων καθώς επίσης της απλής διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων μέσω των υπηρεσιακών λογαριασμών του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε σε όλη την Ελλάδα σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και στάλθηκε αρχικά στα τμήματα μηχανοργάνωσης και στις γραμματείες των δήμων με την παράκληση να προωθηθούν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στους εργαζόμενους του εκάστοτε φορέα. Συλλέχθηκαν 150 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τους εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση όλης της Ελλάδας αριθμός ικανός για να γίνουν οι απαιτούμενες μετρήσεις.

Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν πληροφορίες και ακριβείς υποδείξεις για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους, καθώς δίνονταν οι απαραίτητες διευκρινήσεις.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να ανταποκριθούν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ανώνυμα και εθελοντικά, παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο που περιείχε και ηλεκτρονική επεξηγηματική επιστολή αναφορικά με τους λόγους εκπόνησης της συγκεκριμένης έρευνας.

### **3.4. Στατιστική ανάλυση**

Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με βοήθεια του πακέτου λογισμικού στατιστικής SPSS. Τα δημογραφικά στοιχεία ταξινομήθηκαν σε συγκεντρωτικούς πίνακες συχνότητας και δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με την επαγγελματική εξουθένωση. Προκειμένου να εξεταστεί η σχέση των μεταβλητών με τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου δείγματος έγιναν στατιστικοί έλεγχοι υποθέσεων με όριο σημαντικότητας το 5%. Για τις συσχετίσεις μεταβλητών όπως η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων εφαρμόστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearsons  $r$  ενώ η σύγκριση κανονικά κατανεμημένων συνεχών μεταβλητών έγινε με την χρήση των ελέγχων  $t$ -test (για διχοτόμες ποιοτικές μεταβλητές) και απλής ανάλυσης της διακύμανσης (One-way ANOVA) για ποιοτικές μεταβλητές με περισσότερες από 2 ομάδες. Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας είναι ο Cronbach's  $\alpha$  (alpha) ή δείκτης εσωτερικής συνέπειας (internal consistency coefficient) του Cronbach (1951). Για κάθε μεταβλητή

χωριστά έγινε έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας με μέτρηση της αξιοπιστίας με τη χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's και για να είναι αξιόπιστο και έγκυρο το ερωτηματολόγιο η τιμή του  $\alpha$  θα είναι πάντοτε πάνω από το όριο του 0,7.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα έρευνα (βλ. Πίνακα 1) συμμετείχαν 150 άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, το 72% (108) είναι γυναίκες και το 28% (42) άνδρες. Το 31,3% (47) ανήκει στην κατηγορία των 25 - 40 ετών, το 33,3% (50) στην ηλικιακή κατηγορία των 41 – 53ετών και το 35,4% (53) ανήκει στην ηλικία των 54 - 68 ετών. Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, το 43,3% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 39,4% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 14,7% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 1,3% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Το 77,3% είναι έγγαμοι με παιδιά, με το 64,7% να έχει 2 παιδιά. (βλ. Πίνακα 1)

**Πίνακας 1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

		N	%
Φύλο	Άνδρας	42	28
	Γυναίκα	108	72
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Ηλικία	25 - 40	47	31,3
	41 - 53	50	33,3
	54 - 68	53	35,4
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Μορφωτικό Επίπεδο	Λύκειο	22	14,7
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	65	43,3
	Μεταπτυχιακό	59	39,4
	Διδακτορικό	2	1,3

	Άλλο	2	1,3
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος /η	24	16
	Έγγαμος/η	116	77,3
	Χήρος/α	2	1,3
	Διαζευγμένος/η	8	5,4
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Παιδιά	Ναι	116	77,3
	Όχι	34	22,7
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Αριθμός παιδιών	1	25	21,6
	2	75	64,7
	3	13	11,2
	4	3	2,5
	<b>Σύνολο</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

### Χαρακτηριστικά εργασίας

Σχετικά με την σχέση εργασίας, το 73,3% (110) είναι αορίστου χρόνου, το 49,3% (74) έχει θέση ευθύνης στην υπηρεσία του, ενώ το 50,7% (76) δεν έχει. Το 33,3% (50) έχει 0 - 11 έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη δουλειά, το 31,3% (47) από 12 – 19 έτη και το 35,4% (53) έχει 20 – 38 έτη. (βλ. Πίνακα 2).

## Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά εργασίας

Σχέση εργασίας	ΣΟΧ	26	17,3
	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	110	73,3
	ΙΔΟΧ	8	5,3
	ΙΔΑΧ	6	4
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Θέση ευθύνης στην υπηρεσία	Ναι	74	49,3
	Όχι	76	50,7
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη δουλειά	0 -11	50	33,3
	12-19	47	31,3
	20 – 38	53	35,4
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Σχετικά με την περιφέρεια στην οποία βρίσκεται η θέση εργασίας τους, το 40,7% (61) δήλωσε ότι εργάζεται στην περιφέρεια Ηπείρου, ακολουθούν οι περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας (20)& Κρήτης (20) με 13,3% αντίστοιχα, η Αττική με 11,3% (17), η Ανατολική Μακεδονία Θράκη με 6% (9), η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου με 4,7% (7), η Πελοποννήσου με 4% (6), η Στερεάς Ελλάδας με 2,7% (4), η Δυτικής Ελλάδας με 2% (3) και τέλος η περιφέρεια Βορείου Αιγαίου με 0,7% (1). (βλ. Πίνακα 3)

## Πίνακας 3. Περιοχή εργασίας

ΟΤΑ (ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ)	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ	9	<b>6</b>
	ΑΤΤΙΚΗΣ	17	<b>11,3</b>

	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	1	0,7
	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	3	2
	ΗΠΕΙΡΟΥ	61	<b>40,7</b>
	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	2	1,3
	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	20	<b>13,3</b>
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	20	<b>13,3</b>
	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	7	<b>4,7</b>
	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	6	<b>4</b>
	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	4	<b>2,7</b>
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Πληθυσμιακό μέγεθος ΟΤΑ	έως 3.500 κατοίκους	13	8,7
	από 3.500 έως 10.000 κατοίκους	22	14,7
	από 10.000 έως 25.000 κατοίκους	53	35,3
	από 25.000 κατοίκους και πάνω	62	41,3
	<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

## 4.2 Επαγγελματική εξουθένωση & σύγκρουση ρόλων

### 4.2.1 Επαγγελματική εξουθένωση

Για την διερεύνηση του βαθμού της Επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους των ΟΤΑ έγινε χρήση του ερωτηματολογίου Maslach Burnout Inventory (MBI). Έγινε υπολογισμός των μέσων όρων των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω. Οι τιμές των μέσων όρων θα δείξουν αν το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα παρουσιάζει

χαμηλά, μέτρια ή υψηλά, επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Για κάθε υποκλίμακα η βαθμολογία υπολογίζεται ξεχωριστά προσθέτοντας τη βαθμολογία των επιμέρους δηλώσεων

**Πίνακας 4: Οριακές τιμές που αντιστοιχούν σε χαμηλά, μέτρια και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης**

Υποκλίμακα ΕΕ	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξάντληση	$\leq 20$	21- 30	$\geq 31$
Αποπροσωποποίηση	$\leq 5$	6- 10	$\geq 11$
Προσωπικά επιτεύγματα	$\geq 42$	41- 36	$\leq 35$

(Αναγνωστόπουλος, Παπαδάτου, 1992).

**Πίνακας 5: Μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για την επαγγελματική εξουθένωση.**

Υποκλίμακα ΕΕ	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή ± Τυπική απόκλιση	Βαθμός υποκλίμακας
Συναισθηματική εξάντληση	0	54	21,39 ± 16,144	μέτρια
Αποπροσωποποίηση	0	30	7,25 ± 9	μέτρια
Προσωπικά επιτεύγματα	0	42	30,84 ± 12	υψηλή

Στον Πίνακα 4 εμφανίζονται οι οριακές τιμές των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης και λαμβάνοντας αυτές τις τιμές υπόψη η έρευνα έδειξε ότι οι τιμές των τριών παραμέτρων της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι κάτωθι:

Στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, ο μέσος όρος των εργαζομένων βιώνει μέτρια συναισθηματική εξάντληση. Στη διάσταση της αποπροσωποποίησης ο μέσος όρος των εργαζομένων βιώνει μέτρια αποπροσωποποίηση, ενώ στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων ο μέσος όρος των εργαζομένων βιώνει υψηλή προσωπική εκπλήρωση.

Επομένως γίνεται κατανοητό και είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης βιώνουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης ενώ τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων είναι υψηλά.

#### 4.2.2 Σύγκρουση ρόλων

**Πίνακας 6 : Περιγραφική στατιστική**

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
Σύγκρουση_ρόλων	150	1,00	6,50	3,0933	1,15349

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 6, οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση βιώνουν χαμηλό βαθμό σύγκρουσης ρόλων αφού η μέση τιμή είναι στο 3. Αυτό σημαίνει, ότι γνωρίζουν για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν, οι στόχοι είναι ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι, γνωρίζουν να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, γνωρίζουν ποιες είναι οι ευθύνες τους, γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν οι τρίτοι από τους ίδιους και ότι οι επεξηγήσεις που τους δίνονται είναι ξεκάθαρες.

#### 4.3 Ανάλυση αξιοπιστίας

Με το δείκτη alpha του Cronbach αποτυπώνεται η εσωτερική συνέπεια των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου με βάση του οποίου θα συλλεχτούν τα δεδομένα για να διερευνηθεί μία μεταβλητή. Οι τιμές που παίρνει ο δείκτης  $\alpha$  είναι από 0 μέχρι 1. Αν η τιμή είναι ίση με το 1 τότε αυτό δείχνει ότι όλες οι ερωτήσεις αποδίδουν με πλήρη αξιοπιστία την ίδια σύνθεση.

Για τη μέτρηση της εσωτερικής συνοχής των παραγόντων του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής εξουθένωσης, και της σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση του βαθμού της με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach. Επειδή το κριτήριο αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και για τη σύγκρουση ρόλων έχει τιμή μεγαλύτερη του 0,7 γίνεται κατανοητό ότι υπάρχει υψηλός βαθμός εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 7: Αξιοπιστία υποκλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης και σύγκρουσης ρόλων**

Παράγοντες	Cronbach's alpha
Συναισθηματική εξάντληση	,854
Αποπροσωποποίηση	,774
Προσωπική επίτευξη	,805
Σύγκρουση ρόλων	,791

#### 4.4 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

##### 4.4.1 Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το φύλο

Προκειμένου να εξεταστεί η πιθανή επίδραση του φύλου στην επαγγελματική εξουθένωση, πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων t-test. Ο έλεγχος t είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για την σύγκριση δειγματικών μέσων προκειμένου να δούμε αν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι μέσοι των αντιστοίχων πληθυσμιακών κατανομών επίσης διαφέρουν (George & Mallery, 2003).

Ο πίνακας 8 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 7, οι μέσοι όροι των ανδρών, αλλά και οι μέσοι όροι των γυναικών δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

**Πίνακας 8: T-test ως προς το φύλο**

	Φύλο	N	M.T.	T.A.	Sig.
Συναισθηματική εξάντληση	'Ανδρας	42	2,1905	1,03078	0,113
	Γυναίκα	108	2,4486	1,28269	
Αποπροσωποποίηση	'Ανδρας	42	1,5667	1,14501	0,355
	Γυναίκα	108	1,4037	1,28659	
Προσωπική επίτευξη	'Ανδρας	42	4,2946	1,19540	0,131
	Γυναίκα	108	4,5544	1,00876	

Ειδικότερα, από την ανάλυση t - test για ανεξάρτητα δείγματα δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά αναφορικά με τη συναισθηματική εξάντληση ανδρών και γυναικών εργαζομένων στους ΟΤΑ καθώς  $t = 0,113 > 0,05$ , αναφορικά με την αποπροσωποποίηση ανδρών και γυναικών καθώς  $t = 0,355 > 0,05$  και τέλος αναφορικά με την προσωπική επίτευξη ανδρών και γυναικών καθώς  $t = 0,131 > 0,05$ .



#### 4.4.2. Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς την ηλικία

**Πίνακας 9: Ανάλυση διακύμανσης**

		df	F	Sig.
Συναισθηματική εξάντληση	BetweenGroups	2	1,774	,173
	WithinGroups	147		
	Total	149		
Αποπροσωποίηση	BetweenGroups	2	4,541	,012
	WithinGroups	147		
	Total	149		
Προσωπική επίτευξη	BetweenGroups	2	,779	,461
	WithinGroups	147		
	Total	149		

Για τη ανάλυση της πιθανής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών της ηλικίας και των επιπέδων των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One-way ANOVA). Η ηλικία ταξινομήθηκε σε τρεις ομάδες οι οποίες είναι οι εξής: πρώτη ομάδα 25 – 40 έτη, δεύτερη ομάδα 41 – 53 έτη και τέλος τρίτη ομάδα 54 – 68 έτη.

Σύμφωνα με τα στοιχεία πίνακα 9 από την ανάλυση διακύμανσης προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων της μεταβλητής «ηλικία προϋπηρεσίας» για τη «συναισθηματική εξάντληση» καθώς  $F(2,147) = 1,774$ ,  $p = 0,173 < 0,05$ .

Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών ANOVA παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ( $p \leq ,05$ ) για την «ηλικία» στην εξαρτημένη μεταβλητή «αποπροσωποίηση» αφού  $F(2,147) = 4,541$ ,  $p = 0,012 < 0,05$ . Τέλος, από την ανάλυση διακύμανσης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων της μεταβλητής «ηλικία» για την «προσωπική επίτευξη» καθώς  $F(2,147) = 0,779$ ,  $p = 0,461 > 0,05$ .

#### 4.4.3. Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας

**Πίνακας 10: Ανάλυση διακύμανσης**

		df	F	Sig.
Συναισθηματική εξάντληση	BetweenGroups	2	1,257	,288
	WithinGroups	147		
	Total	149		
Αποπροσωποίηση	BetweenGroups	2	3,540	,032
	WithinGroups	147		
	Total	149		
Προσωπική επίτευξη	BetweenGroups	2	,860	,425
	WithinGroups	147		
	Total	149		

Για τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές του χρόνου προϋπηρεσίας και των επιπέδων στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One-way ANOVA). Τα χρόνια προϋπηρεσίας ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες για την ευκολότερη και πληρέστερη ανάλυση των δεδομένων: πρώτη κατηγορία 0 - 11 χρόνια, δεύτερη κατηγορία 12 - 19 χρόνια και τέλος τρίτη κατηγορία 20 - 38 χρόνια προϋπηρεσίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 10, από την ανάλυση διακύμανσης δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων όρων της μεταβλητής «χρόνος προϋπηρεσίας» για τη «συναισθηματική εξάντληση» καθώς  $F(2,147) = 1,257$ ,  $p = 0,288 > 0,05$ . Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών ANOVA παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ( $p \leq ,05$ ) για την μεταβλητή «χρόνος προϋπηρεσίας» στην εξαρτημένη μεταβλητή «αποπροσωποποίηση» αφού  $F(2,147) = 3,54$ ,  $p = 0,032 < 0,05$ . Τέλος, από την ανάλυση διακύμανσης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων της μεταβλητής «χρόνος προϋπηρεσίας» για την «προσωπική επίτευξη», καθώς  $F(2,147) = 0,86$ ,  $p = 0,425 > 0,05$ .

#### 4.4.4. Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τη θέση ευθύνης

**Πίνακας 11: T-test ως προς τη θέση ευθύνης**

	Θέση ευθύνης στην υπηρεσία	N	M.T.	T.A.	Sig.
Συναισθηματική εξάντληση	Ναι	74	2,3453	1,19239	0,564
	Όχι	76	2,4064	1,25269	
Αποπροσωποποίηση	Ναι	74	1,4892	1,23206	0,422
	Όχι	76	1,4105	1,26824	
Προσωπική επίτευξη	Ναι	74	4,7365	,83624	0,016
	Όχι	76	4,2336	1,20543	

Ο πίνακας 11 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των 3 διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τη θέση ευθύνης. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 10, οι μέσοι όροι τόσο όσων κατέχουν θέση ευθύνης, όσο και αυτών που δεν κατέχουν, δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Ειδικότερα, από την ανάλυση t - test για ανεξάρτητα δείγματα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη συναισθηματική εξάντληση και ως προς την αποπροσωποποίηση τόσο αυτών που έχουν θέση ευθύνης, όσο και αυτών που δεν έχουν καθώς  $t = 0,564 > 0,05$  και  $t = 0,422 > 0,05$  αντίστοιχα, ενώ προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την προσωπική επίτευξη καθώς  $t = 0,016 < 0,05$ .

#### 4.5. Ανάλυση συσχετίσεων

**Πίνακας 12: Συντελεστής συσχέτισης Pearsonr**

		Σύγκρουση ρόλων
Συναισθηματική εξάντληση	PearsonCorrelation	,323**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
Αποπροσωποίηση	PearsonCorrelation	,224**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	150
Προσωπική επίτευξη	PearsonCorrelation	-,426**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Για να μελετηθεί η σχέση μεταξύ των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearsonr. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ένας στατιστικός δείκτης που παίρνει τιμές από -1 έως και +1. Εάν οι τιμές που παίρνει ο συγκεκριμένος δείκτης είναι αρνητικές τότε υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών αν από την άλλη μεριά οι τιμές είναι θετικές τότε η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική. Από την ανάλυση συσχετίσεων προκύπτει μικρή θετική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=,323$ ,  $p<,01$ ) και την αποπροσωποίηση ( $r=,224$ ,  $p<,01$ ), ενώ προκύπτει αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με την προσωπική επίτευξη ( $r = -0,426$ ,  $p<0,01$ )

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και όπως ήδη αναφέρθηκε αποτελεί το κατώτερο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης και τα καθήκοντά της ορίζονται από τους νόμους ή τις οδηγίες της ανώτερης βαθμίδας διοίκησης του κράτους. Η ιεράρχηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ορατή και στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται θέματα διοικητικά ενώ τα επιμέρους τοπικά θέματα θεωρούνται μερικώς υποδεέστερα. Η εκάστοτε δημοτική αρχή είναι αυτή που καλείται να θέσει τις προϋποθέσεις και εκτελεστικά όργανα είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι καλούνται να εξισορροπούν μεταξύ των απαιτήσεων της τοπικής και της κεντρικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι σε ορισμένες

περιπτώσεις απασχολούνται με ελαστικές συμβάσεις εργασίας καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες και να αναλάβουν επιπρόσθετους ρόλους που δεν προβλέπονται από τις συμβάσεις εργασίας τους προκειμένου να διατηρήσουν την εργασία τους και να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητες τους. Πολλοί ερευνητές μελετούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης σαν αποτέλεσμα της σχέσης αλληλεπίδρασης του εργαζομένου και του εργασιακού του χώρου, θεωρούν δηλαδή ότι είναι το αποτέλεσμα δύσκολων και στρεσογόνων εργασιακών συνθηκών που επιδρούν στους εργαζόμενους.

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε σε εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης και στόχο έθεσε τη διερεύνηση του βαθμού: α) της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ β) της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι γ) τη διαφοροποίηση του βαθμού της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, της εργασιακής προϋπηρεσίας τους και της επίδρασης της κατοχής ή όχι θέσης ευθύνης και τέλος δ) την πιθανή σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 150 άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Πρόκειται για εργαζόμενους εκ των οποίων το 72% είναι γυναίκες και η πλειοψηφία τους, δηλαδή το 35,1% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 54 - 68 ετών. Η πλειοψηφία των εργαζομένων το 43,3% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ /ΤΕΙ με το 39,4% να κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, (δηλαδή το 82,7% είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου). Το 77,3% είναι έγγαμοι με παιδιά, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλαδή το 73,3 % έχουν σταθερή σχέση εργασίας καθώς εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι οι εργαζόμενοι τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης βιώνουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης καθώς η μέση τιμή της είναι 21,39, μέτρια επίπεδα αποπροσωποποίησης καθώς η μέση τιμή της είναι 7,25 ενώ τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων είναι υψηλά καθώς η μέση τιμή της είναι 30,84. Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση παρουσιάζουν μέτρια συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση, αποτέλεσμα που συμφωνεί με την έρευνα των Leiter&Maslach(1988) οι οποίοι θεωρούν ότι στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης είναι η διάσταση που κάνει πρώτη την εμφάνιση της και συμπαρασύρει σταδιακά και τις άλλες δύο διαστάσεις. Ένα άλλο αποτέλεσμα της έρευνας είναι η ύπαρξη υψηλών επιπέδων των προσωπικών επιτευγμάτων αποτέλεσμα που φαίνεται να συμφωνεί με προγενέστερες έρευνες στην ελληνική επικράτεια χώρο (Kantas, 1996· Kantas & Vassilaki, 1997· Koustelios & Tsigilis, 2005· Αντωνίου & Ντάλλα, 2010· Στάγια & Ιορδανίδης,

2014· Σπυρομήτρος& Ιορδανίδης, 2017). Ο λόγος που οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ εμφανίζουν μέτρια επίπεδα των δυο άλλων διαστάσεων του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης βιώνουν υψηλά επίπεδα των προσωπικώς επιτευγμάτων, είναι γιατί αισθάνονται ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα της εργασίας τους και θεωρούν ότι παρόλες τις δυσκολίες, επιτυγχάνουν το στόχο τους που δεν είναι άλλος από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες μέσα στις οποίες καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες στον πολίτη (οικονομική κρίση, ανεργία, συνθήκες πανδημίας) επιδρούν αρνητικά και τους οδηγούν στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης χωρίς όμως να χάνουν την ηθική ικανοποίηση που τους δίνει η επιτυχής διεκπεραίωση των καθηκόντων τους σε τόσο δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες και φαίνονται αρκετά ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι εργαζόμενοι οι οποίοι καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες μέσα σε ένα ιδιόμορφο εργασιακό περιβάλλον. Οι σχέσεις των εργαζομένων και της τοπικής διοίκησης δεν είναι απρόσωπες όπως συμβαίνει με τους υπόλοιπους φορείς του δημοσίου τομέα. Οι πολιτικοί προϊστάμενοι των διαφόρων υπηρεσιών των δήμων αναπτύσσουν σχέσεις με τους εργαζόμενους καθώς είναι αιρετοί προϊστάμενοι και έχουν άμεσο προσωπικό συμφέρον από την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Επομένως εφόσον βρίσκονται καθημερινά στους χώρους εργασίας καλούνται να διαχειρίζονται άμεσα τις τυχόν διοικητικές δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται. Οι εργαζόμενοι εκτός από τον διοικητικό προϊστάμενο έχουν και πολιτικό προϊστάμενο και απευθύνονται πολλές φορές στην τοπική διοίκηση προκειμένου να υλοποιήσουν αρμοδιότητες και να επιλύσουν διαφορές που αφορούν στον εργασιακό τους χώρο. Οι πολιτικοί προϊστάμενοι τις περισσότερες φορές είναι άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και με μια νοοτροπία που είναι διαφορετική από τη στενή δημοσιούπαλληλική οπτική και φέρνουν έναν αέρα ανανέωσης στους φορείς που ηγούνται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει διαφορετική προοπτική, ανατροφοδότηση και ανανέωση στους εργασιακούς χώρους με νέες ιδέες και νοοτροπίες, όλο αυτό συμπαρασύρει και τους εργαζόμενους σε μια διαφορετική προσέγγιση των αντικειμένων τους καθώς μειώνει και εξαλείφει το αίσθημα της πίεσης που δέχονται καθημερινά.

Αναφορικά με την διερεύνηση της ύπαρξης του φαινομένου της σύγκρουσης ρόλων τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση βιώνουν χαμηλό βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Αυτό σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν, οι στόχοι της εργασίας τους είναι ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι, γνωρίζουν πως να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, γνωρίζουν ποιες είναι οι ευθύνες τους, γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν οι τρίτοι από τους ίδιους και ότι οι επεξηγήσεις που τους δίνονται είναι ξεκάθαρες. Αυτό πιθανό να οφείλεται στο γεγονός ότι στο δείγμα της έρευνας το 49,3% (σχεδόν οι μισοί

συμμετέχοντες) κατέχει θέσεις ευθύνης, είναι το δηλαδή προσωπικό που θέτει τους στόχους καθορίζει και κατανέμει τους ρόλους και καθορίζει το εργασιακό πλαίσιο στους χώρους εργασίας. Οι ρόλοι που κατέχουν οι έχοντες θέσεις ευθύνης είναι ρόλοι εξουσίας, ξεκάθαροι και η ευθύνη υλοποίησης τους μεταβιβάζεται στις κατώτερες υπηρεσιακές βαθμίδες. Επομένως οι απλοί υπάλληλοι είναι αυτοί που επωμίζονται το βάρος υλοποίησης των στόχων που θέτουν οι προϊστάμενοι και για τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους κάποιες φορές είναι πιθανό να αναλαμβάνουν και διαφορετικούς ρόλους.

Αναφορικά με τη συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής εξουθένωσης, από την ανάλυση συσχετίσεων προκύπτει μικρή θετική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=,323$ ,  $p<,01$ ) και την αποπροσωποποίηση ( $r=,224$ ,  $p<,01$ ), ενώ προκύπτει αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με την προσωπική επίτευξη ( $r = -0,426$ ,  $p<0,01$ ). Από αυτό φαίνεται ότι όταν αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων αυξάνεται η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση ενώ όταν αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων μειώνεται το αίσθημα των προσωπικών επιτευγμάτων των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με προγενέστερες έρευνες που θεωρούν ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Behrman & Perreault, 1984).

Τέλος οι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας και θέσης εργασίας των εργαζομένων (προϊσταμένων - υπαλλήλων) των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση δεν διαφοροποιούν την επαγγελματική εξουθένωση που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας αναφορικά με την ηλικία και το φύλο δεν έδειξαν διαφορές, δηλαδή και οι γυναίκες και οι άντρες πλήττονται το ίδιο από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Υπάρχουν αρκετοί μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επιδρούν στις τιμές της επαγγελματικής εξουθένωσης (Greenglass & Burke, 1988). Σύμφωνα με προγενέστερες έρευνες το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει την ίδια επίδραση σε όλους τους εργαζόμενους και τους επηρεάζει όλους το ίδιο όταν υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες. Όλοι οι άνθρωποι ανεξαρτήτου φύλου μπορεί να πληγούν εξίσου από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και όταν αυτό συμβεί τότε όλοι αντιδρούν το ίδιο (Shukla & Trivedi, 2008). Επίσης η έρευνα κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και της οικογενειακής τους κατάστασης γεγονός που συμφωνεί με προγενέστερες έρευνες όπως των Maslach and Jackson (1981), Pierce & Molloy (1990) και Carton and Fruchart (2013) στις

οποίες διαφαίνεται ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν επιδρά στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Αναφορικά με την επίδραση ή μη της κατοχής θέσης ευθύνης από την ανάλυση t - test για ανεξάρτητα δείγματα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις δυο πρώτες διαστάσεις τόσο αυτών που έχουν θέση ευθύνης, όσο και αυτών που δεν έχουν. Από την ανάλυση διακύμανσης δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων όρων της μεταβλητής του χρόνου προϋπηρεσίας και για τις τρεις διαστάσεις. Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνα δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα μελετών όπως των Maslach (1982) και Mearns and Cain (2003), που σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν αυξημένη πιθανότητα να εμφανίσουν αυξημένα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Η παρούσα έρευνα αφορούσε στην επαγγελματική εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλη την Ελλάδα. Όπως ήδη αναφέρθηκε η τοπική αυτοδιοίκηση είναι το κατώτερο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης και τα καθήκοντά της ορίζονται από τους νόμους ή τις οδηγίες της ανώτερης βαθμίδας διοίκησης του κράτους. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι πολύ σημαντικό τμήμα της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. Η πλειοψηφία των δήμων θέτει ως προτεραιότητα την κάλυψη των διοικητικών υποθέσεων που ορίζονται από το κράτος, ενώ η εξυπηρέτηση των τοπικών θεμάτων που είναι για κάθε δήμο διαφορετική, διεκπεραιώνεται κατά βούληση και όχι στο βαθμό που πιθανό θα έπρεπε σε πολλές περιπτώσεις. Στην κορυφή της ιεράρχησης των παρεχόμενων υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης τοποθετούνται διοικητικά θέματα που ορίζονται από την κεντρική διοίκηση ενώ τα επιμέρους τοπικά θέματα θεωρούνται υποδεέστερα και τοποθετούνται στην κατώτερη βαθμίδα εξυπηρέτησης. Κάθε Δήμος ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του και την ιδιαίτερη πολιτική που θα επακολουθήσει διεκπεραιώνει τα αιτήματα των πολιτών με διαφορετικό τρόπο και σειρά προτεραιότητας. Ο ρόλος των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι πολύ σημαντικός καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τους εξυπηρετούμενους πολίτες και πρέπει να διατηρούν ισορροπίες μεταξύ των αιτημάτων των πολιτών, των απαιτήσεων των αιρετών και των προσταγμάτων της κεντρικής διοίκησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης κάτι που θα πρέπει να ανησυχήσει τόσο την κεντρική διοίκηση όσο και τους υπευθύνους της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς επηρεάζεται η παραγωγικότητα αλλά και κυρίως η ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων από την άλλη μεριά είναι χαμηλά που σημαίνει ότι είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των ατόμων που μετείχαν στην έρευνα. Απαιτείται από την μεριά της πολιτείας σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο η στήριξη των εργαζομένων καθώς αυτοί είναι που έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους εξυπηρετούμενους πολίτες και είναι η εικόνα της τοπικής αυτοδιοίκησης σε τοπικό επίπεδο αλλά και κατ' επέκταση της ελληνικής κοινωνίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ληφθούν μέτρα ανάσχεσης από τη μεριά της πολιτείας του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αναλυτικότερα η πολιτεία στην προσπάθειά της για την εξασφάλιση της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. θα ήταν σκόπιμο να εξασφαλίσει την εργασιακή αποκατάσταση των εργαζομένων της καθώς απασχολείται ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Το καθεστώς της εργασιακής ανασφάλειας σύμφωνα με το οποίο απασχολείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντική επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Η διευκόλυνση στην κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων σε σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης εργασιακών θεμάτων μπορεί επίσης να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη και την επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων. Η κατάρτιση και εκπαίδευση μέσω προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, ΙΝΕΠ και άλλων επιμορφωτικών φορέων έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, της συναισθηματικής ενδυνάμωσης, την αύξηση της αυτοεκτίμησης και της ικανότητας ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των απαιτητικών καταστάσεων για την ομαλή διεκπεραίωση των ποικίλων καθημερινών υποθέσεων που καλούνται να διαχειριστούν.

### **6.1. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Στο μέλλον καλό θα ήταν να διενεργηθούν νέες έρευνες για το συγκεκριμένο θέμα και συγκεκριμένα προτείνεται:

α) Διενέργεια μελλοντικών αντίστοιχων ερευνών σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο ( Περιφέρειες – νομοί) για τη διερεύνηση του βαθμού ύπαρξης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και της σύγκρουσης ρόλων και σε τοπικό επίπεδο. Καθώς είναι γνωστό ότι η λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης διαφοροποιείται κατά τόπους επηρεαζόμενη από τις διαφορετικές



κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε διαφορετική γεωγραφική περιοχή της χώρας.

β) Ανάγκη διεξαγωγής διαχρονικής μελέτης καθώς οι απαιτήσεις και οι συνθήκες εργασίας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, της αλλαγής των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και της διαφοροποίησης των αναγκών των πολιτών.

## ΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνική

Αθανασόπουλος, Κ. (2010, 10 15). Νέα αρχιτεκτονική της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης πρόγραμμα Καλλικράτης. Η περιφερειακή διάσταση της νέας στρατηγικής Ευρώπη 2020. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελλήνων Περιφερειολόγων.

Αντωνίου, Α. Σ. (2008). *Burnout: Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

Αντωνίου, Α. & Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα των ελλήνων δασκάλων (ειδικής και γενικής αγωγής) και καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: συγκριτική μελέτη. Αθήνα: Διονικός.

Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της υγείας. *e-περιοδικό επιστήμης και τεχνολογίας*, 41-50.

Κάμτσιος, Σ., & Λώλης, Θ. (2016). *Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; Ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων*. Επιστημονική επετηρίδα παιδαγωγικού τμήματος νηπιαγωγών πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 9, 1-49.

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. (Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή), τμήμα δημόσιας διοίκησης, Πάντειο πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κόντης, Θ. (2001). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ.

Λαδιάς, Χ. (2013). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μπαμπαλιούτας, Λ. (2003). Ο θεσμός της διοικητικής αποκέντρωσης. Αθήνα: Διδακτορική διατριβή, τμήμα δημόσιας διοίκησης, Πάντειο πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Παπαγιάννης, Π. (1997). *Η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση στα πλαίσια του πολιτικού συστήματος και μιας συνολικής μεταρρύθμισης*. Ελληνική εταιρεία πολιτικής επιστήμης και Σπανού, Κ., Ρήγος, Α. & Σπουρδαλάκης, Μ. (επιμέλεια) *Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, προσδοκίες και προοπτικές*. Αθήνα – Κομοτηνή, Σάκκουλας.

Χλέπας, Ν. Κ. (2014, 9). Δομή και λειτουργία των δήμων στην Ελλάδα. Μια επισκόπηση της Ελληνογερμανικής συνέλευσης. Ελληνογερμανική συνέλευση.

Νόμος 3852/2010. (ΦΕΚ Α' 87/7-6-2010). Νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης - πρόγραμμα Καλλικράτης

Προγράμματος Καλλικράτης ΕΕΤΑΑ.

### Ξενόγλωσση

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Block, A.J. (1978). Compact neurosis in inner city schools. *American Journal of Psychiatry*, 135, 1189-1192.

Brezniak, N., & Ben-Yair, S.(1989). Patient Burnout Behavior of Young Adults Undergoing Orthodontic Treatment. *Stress Medicine*. 5, 183-187.

Brewer, E. W. &Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 169-186

Burke, R. J., &Richardsen, A. M. (1996). Stress, burnout and health. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. Boca Raton FL: CRC Press.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support. Invited paper for a special issue on organizational downsizing, anxiety and health, (Guest Editors, E. Greenglass & R. J. Burke). *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 14, 93-115.

Burisch,M. (2014). *Das Burnout-syndrom Theorie der innerenErschöpfung – ZahlreicheFallbeispiele – HilfenzurSelbsthilfe*. Springer-Verlag:5.

Chemiss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Preager

Corey, G. (1996). *Theory and practice of counseling and psychotherapy*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. Publisher.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Don, E.,U. (1980). *Superintendent Burn out: Myth or Reality*. Phd dissertation, The Ohio State University: Colombus.

Duze, C. O. (2012).Managing Role Conflict among University Administrators in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* , 3(2), 162-169.

Ebbers, J. J., &Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11), 1342–1365

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

- Freudenberger, H.J. (1975). The Staff Burnout Syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 72-83.
- Freudenberger, H. J. (1980). *Burnout*. New York: Doubleday
- Freudenberger, H.J. (1983). Burnout: Contemporary issues, trends and concerns. *Instress and burnout in the Human Service Professions*, (Eds), B.A.Pergamon, New York, 23-28
- Firth-Cozens J, (1997). Stress in Health Professionals. In Baum A, Newman S, Weinman J, West R, & Mc Manus C.(Eds). *Cambridge Handbook of Psychology, Health And Medicine*, UK: Cambridge University Press
- Firth, H. and Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff, *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-59.
- Grace, G. (2012). *Role conflict and the teacher*. New York: Routledge
- Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1988). Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: *Sex Differences*. *Sex Roles*, 18, 215-229.
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141
- Hellesoy, O., Gronhaug, K., & Kvitastein, O. (2000). Burnout: conceptual issues and empirical findings from a new research setting. *Scandinavian journal of management*, 16, 233-247
- Hobfoll, S.E. and Shirom, A. (2000). Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace. In: Golembiewski, R.T., Ed., *Handbook of Organization Behavior*, Marcel Dekker, (pp. 57-80). New Yor.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J.D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Illinois: Irwin.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, P. (1997). *Organizational Behavior*. Berkshire: McGraw Hill.
- Luban. R.J. (1997). Break the Burnout Cycle [www.choicepoints.com](http://www.choicepoints.com)
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maslach C. (1976). Burned-out *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). Understanding burn-out: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In Paine WS (ed.) *Job Stress and Burn-out*. Beverly Hills, (pp.29-40). CA: Sage.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Montgomery, M. R. (2011). Does absence of managerial communication negatively influence job satisfaction? A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees. (Unpublished Doctoral Dissertation), School of Social and Behavioral Sciences:Capella University.
- Olivares-Faúndez, V. E., Gil-Monte, P. R., &Figueiredo-Ferraz, H. (2014). The mediating role of feelings of guilt in the relationship between burnout and the consumption of tobacco and alcohol. *Japanese Psychological Research*, 56(4), 340- 348
- Pettinger, R. (1996). Introduction to Organizational Behavior. Palgrave: Macmillan Business.
- Pines, A.M. (1986). Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact. In Scott C.D. & Hawk, J. (eds), *Heal Thyself: The Health of Health Care Occupational*s. New York: Brunel Mazel Publications.
- Pines, A.M., & Aronson, E. (1988). *Career Burn-out: Causes and Cures*. New York: The Free Press
- Potter, B.A. (1995). Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures into Productivity.California:Crisp Publication.
- Quarat-ul-ain, Khattak, M. A., & Iqbal, N. (2013). Impact of role conflict on job satisfaction, mediating role of job stress in private banking sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 711–722.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organisations*. (4th edn.) U.S.A. (New Jersey). Transaction Publishers
- Safaria, T., Othman, A. &Wahab, M. N. (2011). Role Ambiguity, Role Conflict, the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job Stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis. *Current Research Journal of Social Sciences* 3(3), 229-235
- Shukla, A., & Trivedi, T. (2008). Burnout in Indian Teachers. *Asia Pacific Education Review*, 9 (3), 320-334.
- Schaufeli W, Maslach C, Marek T,(1993).*Professional Burnout: Recent developments in theory and research*, Washington: Taylor & Francis.
- Schulz, J. &Auld, C. (2006). Perception of Role Ambiguity by Chairpersons and Executive Directors in Queensland Sporting Organisations. *Sports Management Review* 9,183-201
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Steers, M. R. & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. Harper Collins College Publishers

- Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Shukla, A., & Trivedi, T. (2008). Burnout in Indian Teachers. *Asia Pacific Education Review*, 9 (3), 320-334.
- Tang & Chang (2010). 'Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity'. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.
- Vachon, M. L. S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publ. Co.
- Um, M. & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: a stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22, 100-115

## Παράρτημα 1

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

### ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να **απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις**

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αναφέρονται στο πως μπορεί να νιώθει κάποιος στην εργασία του. Παρακαλώ σημειώστε με **κύκλο** τον αριθμό εκείνο που αντιστοιχεί στην συχνότητα που σας αντιπροσωπεύει. Η επεξήγηση δίνεται παρακάτω.

**ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ:**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Ποτέ</i>	<i>Μερικές φορές</i>	<i>Μία φορά</i>	<i>Μερικές</i>	<i>Μια φορά</i>	<i>Μερικές</i>	<i>Κάθε</i>
	<i>το χρόνο ή</i>	<i>το μήνα ή</i>	<i>φορές</i>	<i>την</i>	<i>φορές την</i>	<i>μέρα</i>
	<i>λιγότερο</i>	<i>λιγότερο</i>	<i>το μήνα</i>	<i>εβδομάδα</i>	<i>εβδομάδα</i>	

	0	1	2	3	4	5	6
1) Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος/η από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2) Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργάσιμης μέρας	0	1	2	3	4	5	6
3) Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια μέρα ακόμη στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
4) Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εξυπηρετούμενοι πολίτες	0	1	2	3	4	5	6
5) Αισθάνομαι ότι μεταχειρίζομαι τους εξυπηρετούμενους πολίτες σαν να ήταν απρόσωπα αντικείμενα	0	1	2	3	4	5	6
6) Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα	0	1	2	3	4	5	6
7) Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των εξυπηρετούμενων πολιτών	0	1	2	3	4	5	6
8) Αισθάνομαι ξοφλημένος/η εξαιτίας της δουλειάς μου	0	1	2	3	4	5	6
9) Νιώθω ότι πραγματικά επηρεάζω τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από την δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
10) Έγινα σκληρότερος/η προς τους ανθρώπους από τότε που είμαι σ' αυτή τη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
11) Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά	0	1	2	3	4	5	6



12) Νιώθω εξαιρετικά ενεργητικός/ή	0	1	2	3	4	5	6
13) Αισθάνομαι απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
14) Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0	1	2	3	4	5	6
15) Δεν νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε κάποιους από τους εξυπηρετούμενους	0	1	2	3	4	5	6
16) Το να κάνω μια εργασία που με φέρνει σε άμεση σχέση με ανθρώπους μου προκαλεί υπερβολικό άγχος	0	1	2	3	4	5	6
17) Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω άνετη ατμόσφαιρα με τους εξυπηρετούμενους	0	1	2	3	4	5	6
18) Αισθάνομαι τονωμένος/η μετά από μια καλή συνεργασία με τους εξυπηρετούμενους πολίτες	0	1	2	3	4	5	6
19) Έχω επιτύχει πολλά αξιοσημείωτα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	0	1	2	3	4	5	6
20) Νιώθω σαν να είμαι στο τέλος μου	0	1	2	3	4	5	6
21) Στη δουλειά μου χειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα	0	1	2	3	4	5	6
22) Αισθάνομαι ότι οι εξυπηρετούμενοι πολίτες με κατηγορούν για κάποια από τα προβλήματα τους.	0	1	2	3	4	5	6

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα

Απόλυτα

ψευδές

αληθινό

7

6

5

4

3

2

1

1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου.	7	6	5	4	3	2	1
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	7	6	5	4	3	2	1

3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	7	6	5	4	3	2	1
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	7	6	5	4	3	2	1
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	7	6	5	4	3	2	1
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	7	6	5	4	3	2	1

### Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: .....

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: Δημοτικό  1

Γυμνάσιο  2

Λύκειο  3

ΑΕΙ/ΤΕΙ  4

Μεταπτυχιακό  5

Διδακτορικό  6

Άλλο  7

4. Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος/η  1

Έγγαμος/η  2

Χήρος/α  3

Διαζευγμένος/η  4

5. Έχετε παιδιά;

Ναι

Όχι

6. Εάν έχετε παιδιά πόσα;

.....

7. Σχέση εργασίας

1. ΣΟΧ 2. ΜΟΝΙΜΟΣ 3.ΙΔΟΧ 4. ΙΔΑΧ

8. Έχετε θέση ευθύνης στην υπηρεσία;

1. Ναι

2. Όχι

9. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ; .....

10. Ποιο είναι το πληθυσμιακό μέγεθος του ΟΤΑ στον οποίο εργάζεστε;

1 έως 3.500 κατοίκους

2 από 3.500 έως 10.000 κατοίκους

3 από 10.000 έως 25.000 κατοίκους

4 από 25.000 κατοίκους και πάνω

11. Σε ποια γεωγραφική περιοχή ανήκει ο ΟΤΑ στον οποίο εργάζεστε;

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ 1

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ 2

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ 3

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 4

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 5

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ 6

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ 7

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ 8

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 9

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ 10

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ 11

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ 12

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 13

**Ευχαριστούμε για το χρόνο σας!**

## Παράρτημα 2

### Επαγγελματική εξουθένωση και σύγκρουση ρόλων σε εργαζομένους σε ΟΤΑ

#### ORIGINALITY REPORT

**12%**  
SIMILARITY INDEX

**14%**  
INTERNET SOURCES

**0%**  
PUBLICATIONS

**10%**  
STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>ir.lib.uth.gr</b> Internet Source	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Neapolis University Pafos</b> Student Paper	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>hephaestus.nup.ac.cy</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>www.didaktorika.gr</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to University of Thessaly</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>hdl.handle.net</b> Internet Source	<b>1%</b>

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

